

# QUERDENKER IN UNTERNEHMEN, STAAT UND GESELLSCHAFT

Dominik H. Enste / Marie Möller /  
Inna Knelsen



# QUERDENKER IN UNTERNEHMEN, STAAT UND GESELLSCHAFT

Dominik H. Enste / Marie Möller /  
Inna Knelsen

Vorwort	2
1 Rebellen braucht das Land?!	3
2 Institutioneller Wandel	6
2.1 Spontane versus gesetzte Ordnung	6
2.2 Bereitschaft zur Regeldurchbrechung	9
3 Die ethische Dimension der Rebellion: Wann ist normabweichendes Verhalten gut?	11
4 Individuelle Handlungsoptionen und deren gesellschaftliche Folgen	14
4.1 Voice-Option und das Beispiel Streik	15
4.2 Loyalität gegenüber der Führung	17
4.3 Exit-Option und das Beispiel Schattenwirtschaft	18
4.4 Verweigerung von Kooperation	19
5 Staatliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für normabweichendes Verhalten	21
5.1 Ökonomische Freiheit und Regulierung	21
5.2 Gerechtigkeit	24
6 Kreativität und Unternehmenskultur	31
7 Fazit und Ausblick	36
Literatur	38
Die Autoren	

## Vorwort



Eine moderne, offene und freie Gesellschaft lebt von der Vielseitigkeit und Vielfältigkeit ihrer Mitglieder; ihre Gesellschaftsordnung entwickelt sich ständig weiter. Für ein harmonisches und friedliches Miteinander müssen Regeln und Gesetze daher immer wieder hinterfragt und geändert werden. Ansonsten drohen Widersprüche zwischen bestehender Rahmenordnung und dem Erneuerungsprozess. Aber wie viel Veränderung, Innovation und institutioneller Wandel ist möglich, ohne dass sich die Menschen überfordert oder verunsichert fühlen? Was ist die angemessene Balance im Prozess der schöpferischen Zerstörung? Veränderungen werden unter anderem von kreativen und mutigen Querdenkern angestoßen, die von einigen als Innovatoren gefeiert und von anderen als Querulanten abgetan werden. Doch wovon hängt diese Bewertung ab?

Die vorliegende RHI-Diskussion gibt einige erste Antworten auf diese Fragen. Im Rahmen der Themenreihe „Führung anders denken“ untersucht sie, welche Rolle gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen sowie die Unternehmenskultur, aber auch das Verhalten von Führungskräften spielen, um das Innovationspotenzial von

Querdenkern zu erkennen und zu nutzen. Regeltransparenz, Offenheit gegenüber Regelverstößen und Spielräume zur freien Entfaltung sind wichtige Faktoren, um in Unternehmen, Staat, und Gesellschaft normabweichendes Verhalten in eine positive Richtung zu lenken. Gelingt dies nicht, drohen – je nach Motivation der „Rebellen“ – Illoyalität oder sogar Sabotage.

Diese Publikation will und kann keine allgemein gültigen Vorschläge zum Umgang mit Querdenkern machen und greift auch nur einige Einflussfaktoren exemplarisch auf. Sie hat vielmehr zum Ziel, für das Thema zu sensibilisieren, einen Perspektivenwechsel anzuregen sowie die Chancen und Risiken des Querdenkens offenzulegen. Konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zur Förderung der Kreativität finden sich in den bereits erschienenen RHI-Publikationen zum Schwerpunktthema „Führung“. Wirtschaftliche Freiheit, Wettbewerb, Chancengerechtigkeit und Fairness sind auf gesellschaftspolitischer Ebene die entscheidenden Faktoren nicht nur für Wohlstand und Lebenszufriedenheit, sondern auch für konstruktiv-rebellisches Verhalten.



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

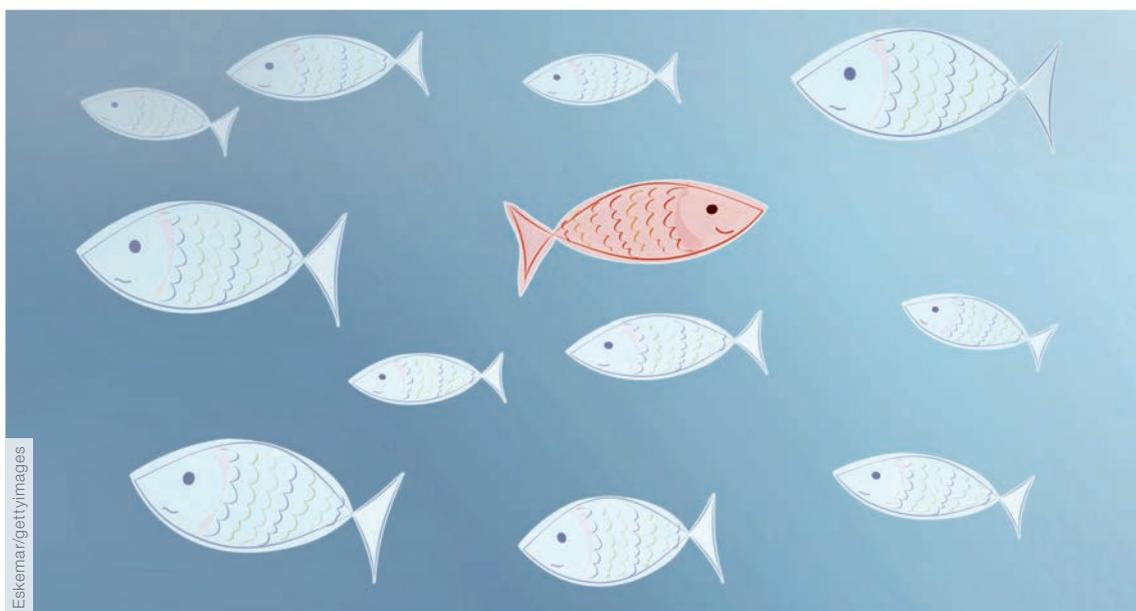
## Rebellen braucht das Land?!

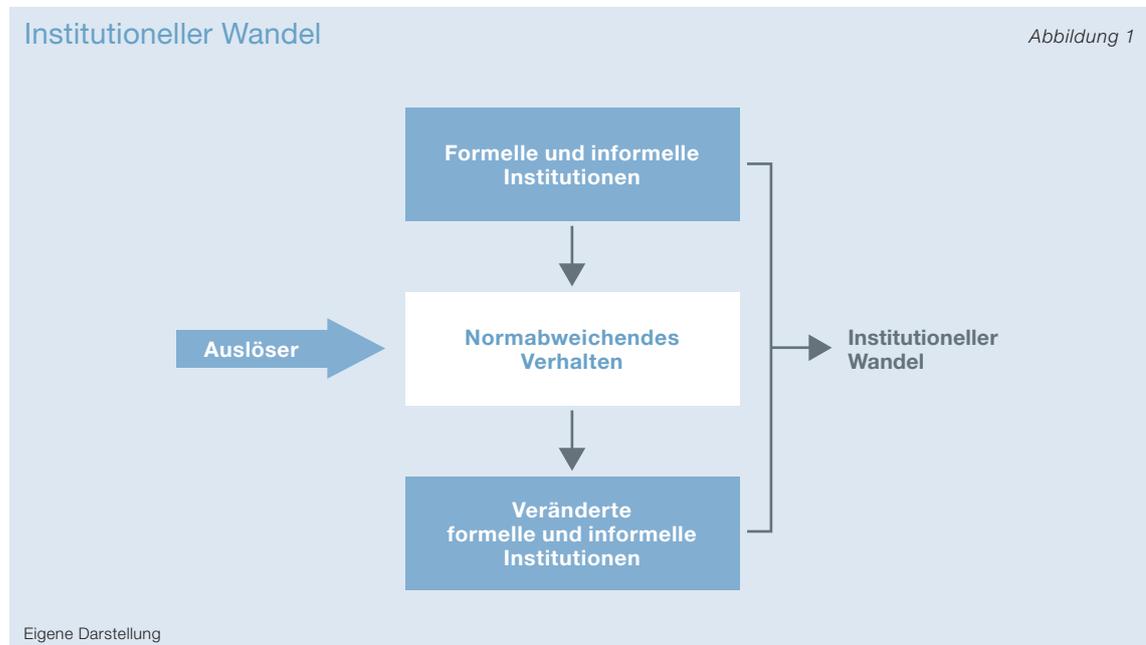
Rebellen, Abweichler und Nonkonformisten sind und waren schon immer ein wichtiger Bestandteil von Gesellschaften. Einen Hang zum Regelbruch können, wie die Geschichte lehrt, Menschen jeder möglichen sozialen Herkunft in jeder denkbaren Stellung entwickeln – von benachteiligten Vertretern unterer gesellschaftlicher Schichten bis hin zu privilegierten Personen in Führungspositionen. Sie fallen jeweils durch ihr unkonventionelles Verhalten auf, setzen sich damit dem Risiko der Ausgrenzung oder sogar Bestrafung aus und bewirken durch ihre unkonventionellen Handlungen nicht selten tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen. Ob von der Norm abweichendes Verhalten der Gesellschaft nutzt oder schadet, zeigt sich oft erst im Nachhinein, beispielsweise im Fall der Französischen Revolution.

Rebellen werden häufig idealisiert und sehr verklärt dargestellt. Wie bei Robin Hood, seinerzeit ein Rebell, werden negative Aspekte ihrer Handlungen gern übersehen. Die Vertreter von Wiki-

Leaks oder der US-amerikanische Whistleblower Edward Snowden sind Rebellen von heute, die gesellschaftliche Missstände anprangern. Snowden enthüllte im Jahr 2013 die Überwachungspraktiken der National Security Agency (NSA) und entfachte damit eine breite öffentliche Diskussion über die Überwachungs- und Spionagepraktiken von Geheimdiensten. Ob der Nutzen, den er der Gesellschaft bringt, beispielsweise in Form eines No-Spy-Abkommens, den Schaden ausgleichen kann, dass er von manchen als Verräter betrachtet wird, kann – wenn überhaupt – erst in vielen Jahren beurteilt werden.

Auf unternehmerischer Ebene haben Querdenker ebenfalls eine wichtige Funktion: Durch ihren Wagemut, neue Wege zu gehen, gegen bestehende Regeln zu verstoßen und auch Widerstände zu durchbrechen, schaffen sie Innovationen, die so wichtig sind für die wirtschaftliche Entwicklung einer Firma. Das Onlinekaufhaus Amazon ist nur ein Beispiel dafür, wie es einem Unternehmer mit Mut, Risikobereitschaft und einer kleinen Portion Wahnsinn gelungen ist, den Welthandel radikal umzukrempeln.





Doch wie können Querdenker zu Innovatoren und damit zur Antriebskraft für gesellschaftlichen, institutionellen und unternehmerischen Wandel und Erfolg werden? Der Nutzen einer effektiven Einbindung und eventuell sogar Förderung von Nonkonformisten durch Führung ist Gegenstand dieser Publikation.

Institutioneller Wandel ist notwendig, wenn zu starre Institutionen, also formelle und informelle Regeln, Fortschritt und Entwicklung behindern. Nicht regelkonformes Verhalten kann revolutionär oder evolutorisch zu anderen oder besseren Institutionen führen (Abbildung 1). Aber was treibt jemanden an, von der Norm abzuweichen? Sind es altruistische Freiheits- und Autonomiegedanken mit dem Ziel, das Gemeinwohl zu erhöhen? Ist es eher Neid gegenüber einem Bessergestellten, welcher zum Abweichen von der Norm antreibt? Oder ist es schlicht die Unzufriedenheit mit dem Status quo? Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, wie nicht konformes Verhalten aus ethischer Sicht zu bewerten ist. So stellt sich zum Beispiel

die Frage, ob gesellschaftlicher Fortschritt eine akzeptable Rechtfertigung für einen Regelverstoß ist. Diskutiert wird ebenfalls, wie viele Querdenker ein Unternehmen oder eine Gesellschaft braucht, um innovativ zu sein. Gezeigt werden soll auch, wie Führungskräfte dazu beitragen können, Widerspruchsgeist in Unternehmen und Gesellschaft in positive Bahnen zu lenken.

Neben diesen Fragen und Themen richtet sich der Blick auf die institutionellen Rahmenbedingungen. Wie kann erreicht werden, dass Menschen ihre Unzufriedenheit konstruktiv nutzen, um Dinge positiv zu verändern? Dies ist gesellschaftlich allemal besser, als wenn sie sich mit dem Bestehenden abfinden und beispielsweise ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in die Schattenwirtschaft verlagern.

Auch staatliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für unkonventionelles Verhalten sind zu beachten. Sie können Aufschluss darüber geben, inwiefern Unterschiede zwischen Ländern



bei der Chancen- und Verteilungsgerechtigkeit oder bei der persönlichen und der unternehmerischen Freiheit die unterschiedliche Häufigkeit von nicht konformem Verhalten erklären können.

Institutioneller Wandel und Innovation entstehen natürlich auch durch technische Neuerungen, wirtschaftspolitische Fördermaßnahmen, Grundlagenforschung und angewandte Forschung. Megatrends und Wirtschaftskrisen sind weitere Beispiele für Auslöser von Veränderungen. Innovationen können unter diesen Bedingungen sowohl geplant als auch spontan erfolgen. Unzufriedenheit von Rebellen ist dabei nur eine von vielen Triebfedern für Veränderungsprozesse.

Vor diesem allgemeinen Hintergrund ist zu überlegen, wie Unternehmen mit Querdenkern umgehen können. Welches Führungsverhalten und welche Unternehmensstrukturen lassen Querdenker zu Innovatoren werden und welche zu Querulanten?

Am Ende sollten die Leserinnen und Leser nicht nur für normabweichendes Verhalten und den Umgang damit sensibilisiert worden sein. Vielleicht betrachtet man auch den einen oder anderen Querdenker in seinem Umfeld mit anderen Augen oder macht sich die positive Wirkung bewusst, die von unkonventionellem Verhalten ausgehen kann.

## Institutioneller Wandel

Das Zusammenleben einer Gesellschaft ist maßgeblich beeinflusst von der Ausgestaltung und dem Zusammenspiel von Institutionen. Zur Weiterentwicklung und Verbesserung eben dieser Institutionen kann ein gewisses Maß an unvorhergesehenem, spontanem Handeln – ausgelöst durch Unzufriedenheit oder Ehrgeiz – förderlich sein. Eine solche Veränderung bezeichnet man als den Schumpeter'schen „Prozess der schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter, 1912). Dabei sind Innovationen immer die treibende Kraft und unabdingbar für gesellschaftlichen und unternehmerischen Wandel.

Laut Brenkert (2009) muss, wer unternehmerischen Erfolg verzeichnen will, die Regeln brechen und die daraus entstehenden neuen Möglichkeiten nutzen. Ein solches für Wandel notwendiges abweichendes Verhalten kann sich nur entfalten, wenn ein gewisses Maß an persönlicher Freiheit herrscht, sodass Menschen die Möglichkeit für abweichendes Verhalten haben. Friedrich August von Hayek (1991, 40) verdeutlicht die Rolle der individuellen Freiheit:

*„Freiheit, die nur gewährt wird, wenn im Voraus bekannt ist, daß ihre Folgen günstig sein werden, ist nicht Freiheit. Wenn wir wüßten, wie Freiheit gebraucht werden wird, würde sie in weitem Maße ihre Rechtfertigung verlieren. Wir werden die Vorteile der Freiheit nie genießen, nie jene unvorhersehbaren Entwicklungen erreichen, für die sie die Gelegenheit bietet, wenn sie nicht auch dort gewährt ist, wo der Gebrauch, den manche von ihr machen, nicht wünschenswert erscheint. Es ist daher kein Argument gegen individuelle Freiheit, daß sie oft mißbraucht wird [...] Unser Vertrauen auf Freiheit beruht nicht auf den vorhersehbaren Ergebnissen in bestimmten Umständen, sondern auf dem Glauben, daß sie im Ganzen mehr Kräfte zum Guten als zum Schlechten auslösen wird.“*

Durch individuelle Freiheit entsteht ein Wettbewerb zwischen formellen und informellen Ordnungen, da die Menschen ja frei wählen können, welche Ordnung sie bevorzugen und welcher sie sich unterordnen. Durch diese Freiheit kann es auch dazu kommen, dass eine gesetzte Ordnung durch eine spontane Ordnung ausgetauscht wird.

### 2.1 Spontane versus gesetzte Ordnung

Menschen, die frei in ihren Entscheidungen sind, haben Raum für abweichendes Verhalten. So können sie Tag für Tag herausfinden, welche Verhaltensweisen gut für sie sind. Diejenigen Regeln und Ordnungen, die einen Vorteil aufweisen, setzen sich in einem Selektionsprozess durch (Hayek, 1988, 26). Durch Innovation und Imitation etablieren sich verbesserte Regeln und so entsteht eine neue Ordnung in der Gesellschaft (Vanberg, 1994, 22 f.). Die Evolution, die von niemandem tatsächlich geplant wurde, führt zur Weiterentwicklung der Institutionen (Hayek, 1980, 36 f.), wobei formelle Regeln durch informelle sinnvoll ergänzt oder sogar ersetzt werden können (Coleman, 1990). Das abweichende, spontane Verhalten basiert zwar auf individuellen Erfahrungen, kann aber als kollektives Lernen durch den evolutorischen Prozess beschrieben werden. Das gesammelte Wissen sowie Einstellungen, Normen und die Anpassungsfähigkeit an externe Begebenheiten fließen in Institutionen und werden dort gespeichert und genutzt.

Vorteile von solchen informell gewachsenen Institutionen gegenüber den auf rationaler Basis gebildeten Institutionen sieht Hayek in der ausgedehnten Möglichkeit der Sammlung des Wissens unterschiedlichster Personen, in dem geringen bürokratischen Aufwand, der mit niedrigen Kosten der Formalisierung einhergeht. Beispiele für solche spontanen Ordnungen sind die Entwicklung von Sprachen oder das Entstehen von Märkten. Nach Hayek (1980, 23 f.) kann eine geplante Organisation nie den Komplexitätsgrad einer spontanen

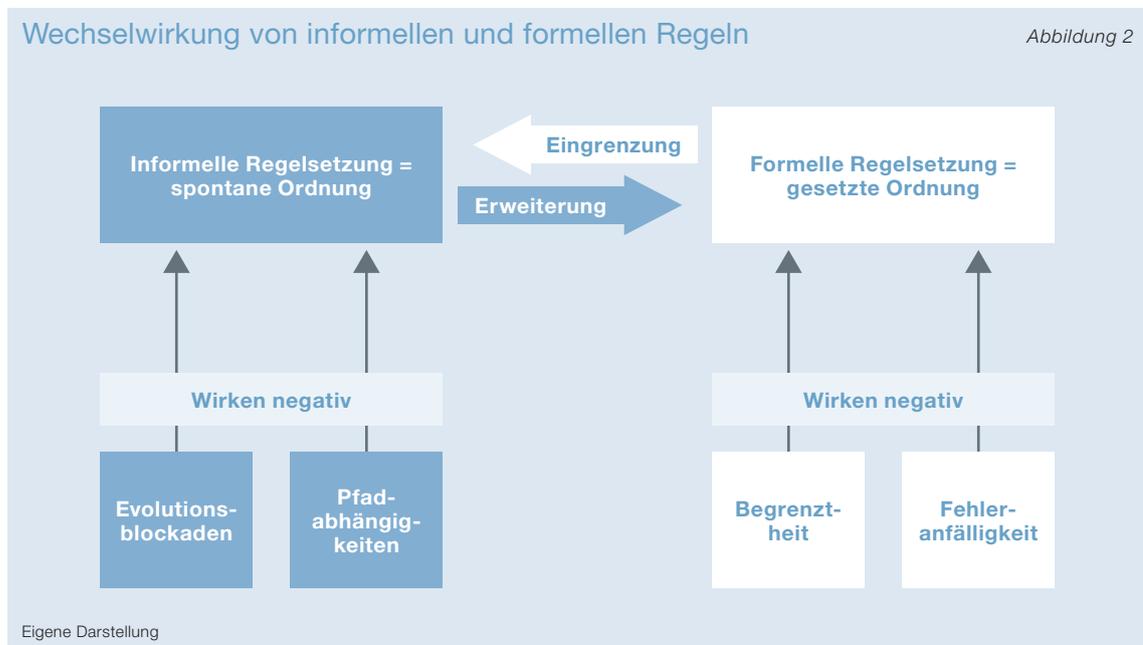


Ordnung erreichen, da das geistige Planungsvermögen von Menschen nicht in der Lage sei, Letztere zu konstruieren.

Die gesetzte Ordnung ist in diesem Prozess dennoch von großer Bedeutung. Durch sie wird nämlich der Rahmen, innerhalb dessen sich das abweichende, spontane Verhalten der Gesellschaft formen und entwickeln kann, vorgegeben und kontrolliert. Wichtig ist, dass die formelle Ordnung die individuelle Handlungsfreiheit sicherstellt. Die formellen Gegebenheiten werden im Zuge des evolutiven Prozesses dann angepasst und korrigiert. Eine Ordnung ist gut gewählt, wenn sie den selektiven Wettbewerbsprozess zwischen formellen Regeln und spontanen Ordnungen optimal unterstützt und normabweichendes Verhalten

möglichst nur dann zulässt, wenn es sich positiv auf die Gesellschaft auswirkt. Vor allem das Trittbrettfahrer-Verhalten bei der Verteilung öffentlicher Güter (Leistungen nutzen, ohne zu deren Finanzierung beizutragen) oder andere soziale Dilemmata sollen durch eine geeignete Rahmenordnung unterbunden werden.

Hürden institutionellen Wandels, denen sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte unterliegen, können unterschiedliche Formen von Evolutionsblockaden und Pfadabhängigkeiten sein. Erstere sind unter anderem auf der Furcht vor Neuem begründet. So bewirkt der Status-quo-Bias, dass man eher geneigt ist, an Altem und Bekanntem festzuhalten, als es eigentlich effizient wäre. Ein Bias, also eine Verzerrung, bezeichnet ein Verhal-



ten von Menschen, welches in einer bestimmten Richtung vom Mittel abweicht. Zusätzlich kann der sogenannte Omission-Bias wirken. Dieser bedeutet, dass man eine Handlung, die das Risiko einer negativen Konsequenz birgt, eher unterlässt und generell untätig bleibt, auch wenn die Unterlassung mit Sicherheit ein negatives Ergebnis zur Folge hat.

Pfadabhängigkeiten verweisen auf das gemeinsame kulturelle Erbe als Ausgangsbasis von Entwicklung. Ein Beispiel ist die traditionelle QWERTZ-Tastaturbelegung, die einst für Schreibmaschinen festgelegt und dann für Computer übernommen wurde. Sie wird nicht reformiert, obwohl die Anordnung der Buchstaben und die Ausführung von Tastenkombinationen ineffizient sind. Trotz des Wissens, dass ein flüssiges Schreiben durch diese althergebrachte Tastaturbelegung unterbrochen wird, halten Märkte, Produzenten und Konsumenten an der etablierten Form fest. Technische Neuerungen in diesem Bereich werden eher blockiert als forciert und

führen zu Zeitverzögerungen bei Innovationen. Diese Arten des Widerstands resultieren in starker Inflexibilität. Verstärkt wird der Effekt, wenn der Innovator in seiner sozialen Gruppe nicht hoch angesehen ist: Kritik und Gegenstimmen bezüglich der Innovation sind dann relativ sicher zu erwarten (North, 1999).

Erfolgreicher Wandel wird also auch durch informelle Barrieren behindert. Auch diese sollten durch ordnungspolitische Maßnahmen reduziert werden. Oberstes Ziel sollte es dabei sein, eine effiziente Kombination aus gesetzten Regeln, der Evolution von neuen Regeln und spontanen Ordnungen zu identifizieren (Enste, 2002, 75 f.). Die Schwächen von formellen Regelsetzungen, wie Begrenztheit und Fehleranfälligkeit, können dadurch ausgeglichen werden, dass die gesetzte Ordnung durch die spontanen Ordnungen erweitert wird. Politische Eingriffe sind derart zu gestalten, dass sie einen reibungslosen Wettbewerb von Regeln ermöglichen und Evolutionsblockaden möglichst durchbrechen (Abbildung 2).

## 2.2 Bereitschaft zur Regeldurchbrechung

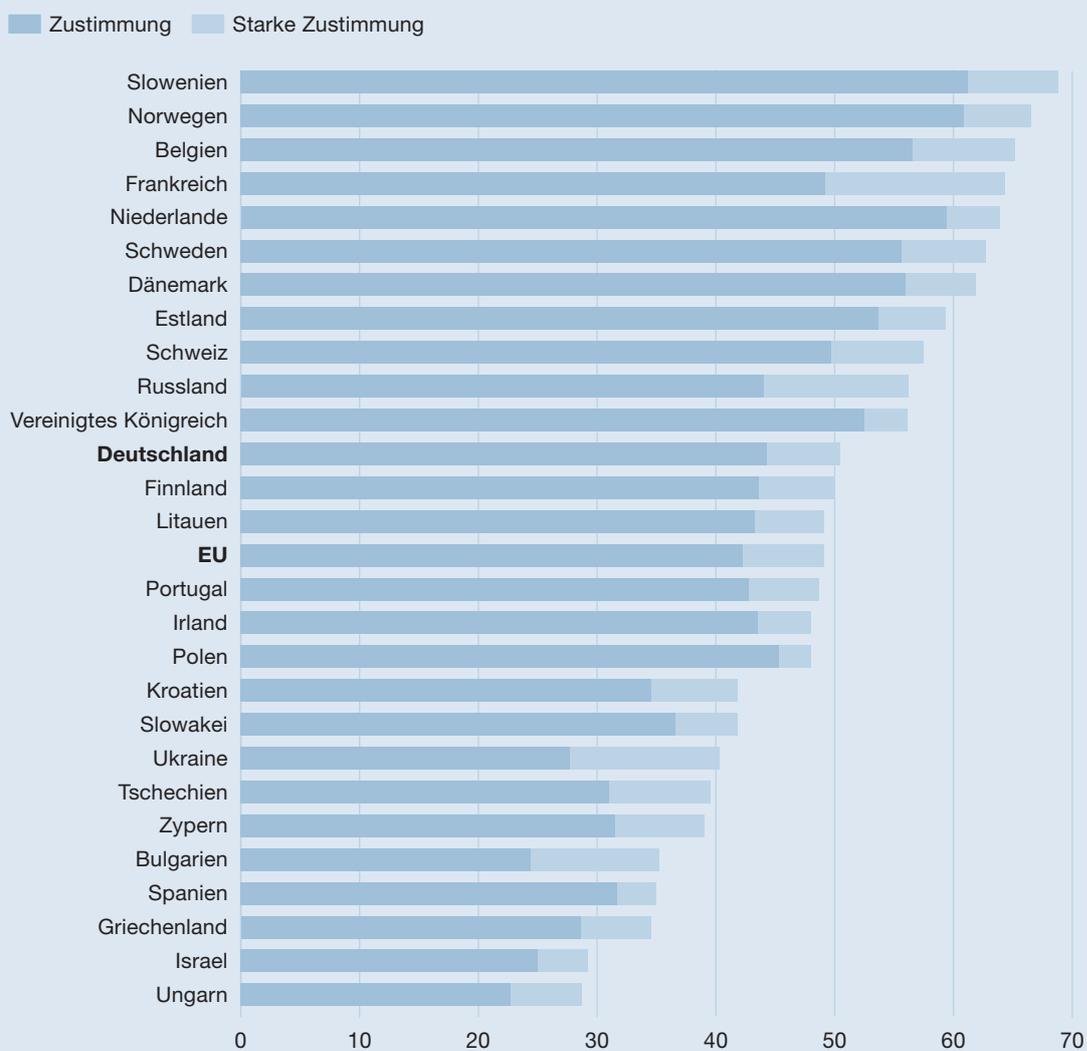
Nicht konformes Verhalten kann Auslöser für gesellschaftliche Veränderungen oder unternehmerischen Wandel sein. Die Bereitschaft dafür ist stark kulturabhängig. So würde beispielsweise

nur etwa ein Drittel der Ungarn, Israelis und Griechen vorsätzlich das Gesetz brechen, auch wenn sie damit ein gutes Ziel verfolgten (Abbildung 3). Dem stehen zum Beispiel etwa zwei Drittel der Slowenen, Norweger und Belgier entgegen, welche die Notwendigkeit des Regelverstößes klarer anerkennen (ESS, 2013).

### Akzeptanz von Regelverstößen

Abbildung 3

Zustimmung oder starke Zustimmung auf die Frage, inwieweit das Richtige zu tun bedeutet, auch mal gegen das Gesetz zu verstoßen, in Prozent



Quelle: ESS, 2013



Hohe Zustimmungsraten in Abbildung 3 deuten auf ein hohes Maß an individueller Freiheit und Selbstbestimmtheit hin. Mal gegen das Gesetz zu verstoßen, kann Entwicklung bedeuten. So verfügen Norwegen, die Niederlande und Schweden nicht nur über besonders fortschrittliche soziale Sicherungssysteme und die höchsten Lebensstandards, sondern sind zudem durch sehr moderne gesellschaftliche Strukturen gekennzeichnet. Darüber hinaus zeigt sich in Ländern, in denen man eher zur Regeldurchbrechung neigt, eine deutlich höhere subjektive Lebenszufriedenheit: Während in Dänemark 70 Prozent der Befragten auf die Frage, wie zufrieden sie mit ihrem Leben sind, mit „sehr zufrieden“ antworten, geben in den Niederlanden immerhin 55 Prozent diese Antwort an. In Ländern wie Ungarn oder der Slowakei sind es dagegen nur 5 beziehungsweise 10 Prozent (Europäische Kommission, 2012, 81). Interessanterweise handelt es sich bei Dänemark um ein Land, in dem schon im Kindergarten darauf geachtet wird, dass kein Konkurrenzdruck entsteht. Statt „ich bin besser als du“

zählt dort die Leistung der Gruppe. Auf diese Weise bleibt für krankhaften Ehrgeiz wenig Raum. Das erklärt möglicherweise die gelassene, entspannte und freundliche Grundhaltung der Dänen und warum diese Nation als die glücklichste der Welt gilt. Eine weitere mögliche Erklärung für die höheren Zufriedenheitsraten könnte eine bessere Institutionenqualität oder ein höherer Grad an politischer Freiheit sein. Betrachtet man allerdings die Werte des Freedom-House-Index (ein Maß für den Grad an Demokratie) für die in Abbildung 3 genannten Länder, so ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Ländern mit hoher Regelverstoßneigung und solchen mit geringer (Freedom House, 2014).

Doch bevor die Einflüsse politischer und staatlicher Rahmenbedingungen auf normabweichendes Verhalten untersucht werden, soll es darum gehen, aus ethischer Perspektive zu beleuchten, in welchen Fällen Verhalten, das nicht der sozialen Norm entspricht, als moralisch gut oder schlecht bewertet werden kann.

## Die ethische Dimension der Rebellion: Wann ist normabweichendes Verhalten gut?

Das Abweichen von gesellschaftlichen Regeln ist üblicherweise mit einer Sanktion belegt. Wenn allerdings gewisse moralische Bewertungsmaßstäbe zu eng definiert sind, also keinen Raum für Weiterentwicklung bieten (Brenkert, 2009), kann es sein, dass Regeln zu kurz greifen. Festgesetzte und etablierte Normen können nicht alle zukünftigen Gegebenheiten voraussehen. Dementsprechend begrenzen sie den Handlungsspielraum der Menschen und haben somit Regel-durchbrechungen als logische Konsequenz zur Folge. Daher sind in manchen Fällen Abweichungen von der Norm nicht nur moralisch vertretbar, sondern sogar für den Fortschritt notwendig. Doch wie lässt sich bewerten, ob in einer bestimmten Situation ein Abweichen von der Norm moralisch akzeptabel ist oder nicht?

Eine Möglichkeit bietet die deontologische Perspektive. Diese zielt nach Kant auf die Pflicht (griechisch *deon*) als leitende Handlungsvorgabe ab. Während andere ethische Konzepte die Folgen einer Tat als Bewertungsmaßstab verwendeten, begann Kant im 18. Jahrhundert, die Bedeutung der Pflicht im ethischen Handlungsrahmen zu bestimmen. So entwickelte er auf die moralische Frage „Was sollte ich tun?“ als Antwort den kategorischen Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (Kant, 1900). Gleichzeitig benannte Kant den guten Willen als das höchste moralische Gut (Weischedel, 1977). Bezieht man diese Grundprinzipien auf normabweichendes Verhalten, stellt sich die Frage, ob der Abweichler nun aus gutem Willen für die Gesellschaft gehandelt hat (zum Beispiel aus altruistischen Freiheits- und Autonomiegedanken) oder ob ihn Eigennutz oder Neid auf Personen von höherem Status zur Abweichung verleitet haben.

In Kants Argumentation zur moralischen Bewertung einer Handlung spielen außerdem die Fähigkeit zum vernünftigen Denken sowie die Eigenständigkeit in der Willensbildung eine bestimmende Rolle (Steigleder, 2002). Da seiner Ansicht nach der Mensch über beides verfügt, besitzt er Freiheit und somit auch die Basis für moralisches Handeln. Entsprechend sind die Menschen in der Lage, an der öffentlichen Willensdurchsetzung zu partizipieren und Regeln sowie Gesetze mitzubestimmen. Diese müssten nach Kant aber so formuliert werden, dass sie eine allgemeingültige Maxime abbilden, welche jeder vernünftige Mensch annehmen würde. Um nicht konforme Handlungen nach Kant moralisch zu bewerten, muss man folgende Fragen überprüfen:

- Wird die Entscheidung, von der Verhaltensnorm abzuweichen, auf Basis von Vernunft und eines eigenen, freien Willens getroffen?
- Wird nach einer allgemeingültigen Maxime gehandelt oder macht der Betreffende eine konkrete Ausnahme für sich und seine Tat? Passen das übergeordnete Prinzip und die tatsächliche Ausführung zusammen?
- Ist es nach vorheriger Abwägung die Pflicht des Abweichlers, so zu handeln, wie er es tut, um für den guten Willen einzustehen? Oder strebt er als Opportunist doch die Verbesserung der eigenen Situation an, beispielsweise um den gewollten Status zu erreichen?

Eine Übertragung der Argumentation beispielsweise auf die Aufstände in Nordafrika während des Arabischen Frühlings ist sehr komplex und die Interpretation schwierig. Denn das endgültige Ergebnis der Proteste ist noch unklar und die Beweggründe sind für jeden Demonstranten wohl ganz unterschiedlich. Nach Kant wäre die Rebellion gut, wenn sie der Pflichterfüllung diene, jeder Protestteilnehmer also aus gutem Willen und auf Basis einer allgemeingültigen Maxime gehandelt hätte. Dies lässt sich empirisch allerdings

nur schwer nachweisen. Denn die persönlichen Motive sind kaum zu erfassen, da es Anreize gibt, die wahren (egoistischen) Beweggründe zu verschleiern und altruistische Gründe vorzuschieben.

Der deontologischen Theorie zur moralischen Bewertung von Handlungen steht die konsequentialistische Theorie gegenüber. Dabei wird nicht das Motiv der Handlung, sondern das Ergebnis, die Konsequenz, bewertet. Entscheidend ist also die im Nachhinein erkennbare Wirkung einer Handlung. Entsprechend rechtfertigen positive Folgen eine zunächst unmoralisch erscheinende Tat. Eine Ausprägung davon ist der Utilitarismus. Ein Beispiel für ein utilitaristisch akzeptiertes Ereignis, welches also erst im Nachhinein seine bedeutende Wirkung gezeigt hat, ist die Französische Revolution und ihr Ausgang, der unser heutiges Politik- und Gesellschaftsleben prägt. Beim Utilitarismus kommt dem Gesamtnutzen hohe Bedeutung zu, wobei der tatsächliche Nutzen mit Blick auf die Folgen der Handlung maßgeblich ist. Diese sind dann positiv, wenn

sie einen möglichst hohen Nutzen für alle Beteiligten bringen (Bentham, 1996). Abbildung 4 fasst die unterschiedlichen moralischen Herangehensweisen zusammen:

Zwei verschiedene Handlungsstränge, hier farblich jeweils hellblau unterlegt, können je nach moralischer Perspektive unterschiedlich bewertet werden. Das obere Beispiel beschreibt einen Rebellen, dessen Verhalten darin motiviert ist, die soziale Ungleichheit zu verringern. Aus deontologischer Perspektive ist seine Handlung als moralisch gut zu bewerten. Angenommen, durch seine nicht konformen Handlungen (und die der anderen) stürzt das Land in politische Instabilität, hervorgerufen durch soziale Unruhen und möglicherweise mit vielen Toten. Aus konsequentialistischer Perspektive wäre diese Handlung dann als moralisch schlecht zu bewerten. Im unteren Beispiel verhält es sich genau umgekehrt: Es geht um eine Person, die mit ihrer eigenen Situation unzufrieden ist, zum Beispiel weil sie ihr Einkommen als zu gering empfindet. Um ein



## Intuitiver Imperativ für Querdenker

Übersicht 1

Eine Möglichkeit für den Querdenker zu prüfen, ob sein Verhalten moralisch akzeptabel ist, liegt in der Verwendung eines „intuitiven Imperativs“, der im Rahmen der Forschung der IW Akademie entwickelt wurde. Die Beantwortung der folgenden drei Fragen mit einem klaren „Ja“ hilft bei der ersten Einschätzung und der Formulierung eines persönlichen, intuitiven Imperativs.

**Selbsteinschätzung.** Kann ich morgens und abends nach meiner Entscheidung guten Gewissens in den Spiegel schauen?

**Fremdeinschätzung.** Können mir nahestehenden Personen (Lebenspartner, Kinder, Freunde) nachvollziehen, warum ich mich gegen die Regeln gestellt habe?

**Folgenabschätzung.** Dürfen die von meinem abweichenden Verhalten betroffenen Menschen meine wahren Motive erfahren?

Voraussetzung für die Anwendung dieses einfachen, heuristischen Imperativs ist die Akzeptanz grundsätzlicher Werte wie zum Beispiel der Menschenrechte und der Unantastbarkeit der Würde des Menschen.

Eigene Darstellung

höheres Einkommen zu erzielen, verhält sie sich rebellisch und schafft dadurch Innovation und sozialen Fortschritt. Aus deontologischer Perspektive ist diese Handlung also als schlecht, aus konsequentialistischer als gut zu bewerten. Da die Moralphilosophie in den letzten 2.500 Jahren keinen einheitlichen ethischen Maßstab herausgebildet hat, hilft vielleicht der folgende „intuitive Imperativ“ bei moralischen Dilemmata und dem Nachdenken über Regelverstöße bei der persönlichen Entscheidungsfindung (Übersicht 1).

Von der Regel abweichende Handlungen können also sehr unterschiedlich betrachtet werden. Dieser Bewertungsprobleme sollten sich Führungskräfte bewusst sein, wenn sie im Unternehmen auf Widerspruch stoßen: Statt um ein intrigantes Quertreiben könnte es sich bei der Kritik um fruchtbares Querdenken handeln. Oftmals wird der nutzenbringende Effekt erst nach einer gewis-

sen Wirkungsdauer deutlich, da sich das externe Umfeld zunächst an die Erweiterung des Handlungsspielraums anpassen muss. Dabei muss es manchmal jemanden geben, der sich „die Hände schmutzig“ (Söllner, 2000) macht: Menschen, die sich gegen das Altbekannte, gegen das vermeintlich Richtige und gegen die altbewährten Institutionen stellen.

Der Verstoß gegen frühere Normen und Gesetze sorgt heute für Freiheit und Schutz. Ehemalige Abweichler sind später selbst zu integrativ wirkenden Führungsfiguren aufgestiegen – etwa Lech Walesa, der vom Streikführer zum Staatspräsidenten wurde, oder Nelson Mandela, dessen Kampf zur Abschaffung der Apartheid in Südafrika führte. Eine moralische Bewertung von rebellischem Verhalten vorab ist daher – unabhängig davon, auf welche Theorie man sich stützt – immer komplex und unvollkommen.

## Individuelle Handlungsoptionen und deren gesellschaftliche Folgen

Welche Handlungsoptionen haben Personen, wenn sie mit den Institutionen auf staatlicher Ebene oder auf unternehmerischer Ebene unzufrieden sind? Wer Menschen führt, sollte diese Handlungsoptionen kennen.

Basierend auf Hirschman (1970) gibt es drei mögliche Reaktionsmuster auf Unzufriedenheit mit Institutionen oder Organisationen, nämlich die Strategien Exit, Voice oder Loyalty. Hirschman untersuchte ursprünglich die Reaktion von Akteuren auf Leistungsverschlechterung in Organisationen. Eine mögliche Reaktion bei Unzufriedenheit wäre es, der Institution den Rücken zu kehren – sie also zu verlassen. Der Begriff der Exit-Option entstand dabei in Anlehnung an den Tiebout-Mechanismus (Apolte, 2000, 188).

Dieser Mechanismus beschreibt die sogenannte Abstimmung mit den Füßen: Wenn Menschen nicht zufrieden mit der Funktionsfähigkeit der Institutionen sind, dann können sie im Extremfall ihren Wohnort wechseln. Auf diese Weise findet also ein ständiger institutioneller Wettbewerb statt (Tiebout, 1956). Die im Vergleich dazu mildere Variante ist die Voice-Option. Der Einzelne versucht dabei, sich mit der Institution auszusöhnen und sie zu verändern, indem er die Dinge anspricht, die Unzufriedenheit bereiten. Die dritte Variante ist sehr passiv. Sie besteht darin, der Institution gegenüber loyal zu sein und sie trotz Unzufriedenheit zu unterstützen. „Love it, change it or leave it“ – die kurze Formel bringt die Ausführungen auf den Punkt.

Die drei Handlungsoptionen von Hirschman lassen sich um die Option der Kooperationsverweigerung erweitern. Die nunmehr vier Reaktionsmuster können jeweils unterschiedliche Intensitätsstufen haben:

Während die Exit-Option beispielsweise eine starke Abweichung erfordert, zeigt sich bei der Strategie Loyalität keine Abweichung.

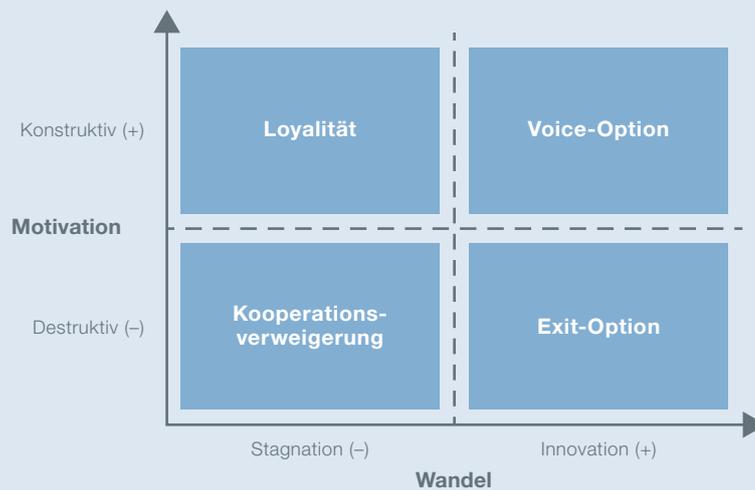
In Abbildung 5 sind die möglichen Handlungsoptionen dargestellt. Dabei wird zum einen danach unterteilt, wie die Abweichung motiviert ist, also ob sie aus konstruktiven oder destruktiven Beweggründen erfolgt. Zum anderen wird unterschieden, ob sich durch das Verhalten eine Veränderung der Institutionen ergibt, sprich ob Innovation stattfinden kann. Die Option unkooperativen Verhaltens (Kooperationsverweigerung) ist destruktiv motiviert und setzt eine starke Abweichung des Verhaltens von der Norm voraus. Es geht dabei darum, andere bewusst zu sabotieren, sodass es diesen schlechter geht und dem Saboteur selbst besser. Das könnte so weit gehen, dass sich die Institution dadurch zum Schlechten verändert. Generell ist dieses Verhalten für Innovationen und fortschrittliche Entwicklung nicht zuträglich.

Die Nutzung der Voice-Option ist aus sozialer Sicht besonders erwünscht, da im besten Fall ein Wandel hin zu effizienteren Institutionen angestoßen wird. Oberstes Ziel sollte es daher immer sein, zunächst Anreize für Wege aus der Option der Kooperationsverweigerung zu schaffen und im Idealfall Umstände herzustellen, die eine Entscheidung für die Voice-Option am wahrscheinlichsten machen. Auf diese Weise kann normabweichendes Verhalten frühzeitig in eine positive, motivierende und innovative Richtung gelenkt werden.

Um für Loyalität zu sorgen – statt Sabotage zu riskieren –, sind faire Chancen erforderlich. Wenn die Möglichkeiten zum Aufstieg als gerecht wahrgenommen werden, akzeptieren die Menschen auch eine gewisse Ungleichheit und wählen die Voice- statt der Exit-Option.

## Handlungsoptionen bei Unzufriedenheit

Abbildung 5



Eigene Darstellung

### 4.1 Voice-Option und das Beispiel Streik

Die Nutzung der Voice-Option bedeutet, dass nicht konformes Verhalten konstruktiv wirkt, um Regeln zu verändern. Auf diese Weise wird eine kontinuierliche oder abrupte Anpassung der formellen Regeln herbeigeführt und der demokratische Prozess gefördert. Der formelle Weg des institutionellen Wandels ist in einer Demokratie durch die Institution „Wahlen“ gegeben. Jeder Bürger hat eine Stimme und kann sich so auf legalem Wege einbringen. Darüber hinaus existieren Bürgerrechte wie zum Beispiel freie Meinungsäußerung, Diskriminierungsverbot und Minderheitenschutz. Außerdem besteht die Möglichkeit, juristisch gegen diejenigen vorzugehen, die diese Rechte und Pflichten missachteten. Solch eine verfassungsmäßig legitimierte Mitwirkung und Mitbestimmung bei der Regelgestaltung soll Unzufriedenheit und Sabotage minimieren.

Entsprechende Rahmenbedingungen können zu einer verstärkten Nutzung der Voice-Option

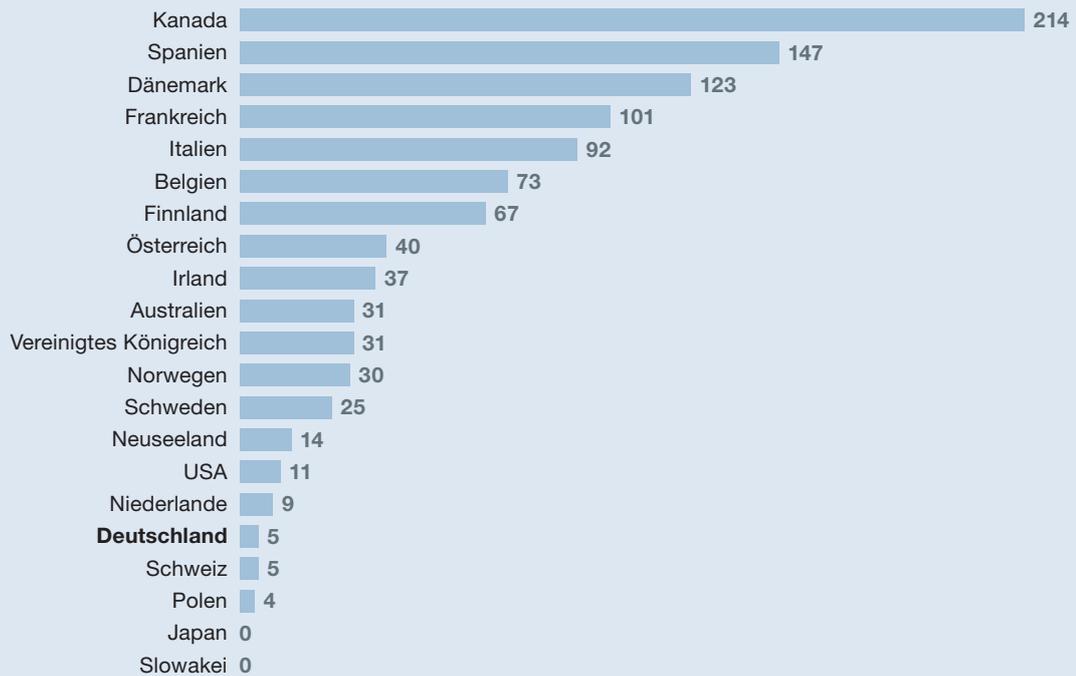
führen (Kirchgässner/Frey, 1994). Wichtig ist die bereits angesprochene Beachtung der Ausgewogenheit von Stabilität und Flexibilität innerhalb der Institutionen. Bei Nichtbeachten des informellen Veränderungsdrucks wachsen der Unmut der Bevölkerung und die Gefahr der Nutzung der Exit-Option sowie von möglichen gewalttätigen Ausschreitungen oder gar einer Revolution. Folgerichtig müssen Institutionen so ausgelegt werden, dass beispielsweise in Bevölkerungen, in denen eher destruktive Motive dominieren, diese durch gewisse Regeln oder das Hervorheben einer besonderen Person (Leader) nicht noch mehr geschürt werden. Hier könnten Maßnahmen, die auf bessere Chancen abzielen, auf breite Akzeptanz stoßen, ohne die Leistungsanreize durch zu viel Umverteilung zu verringern (Grolleau et al., 2009).

Allgemein gesprochen bedeutet die Voice-Option, dass die Gesellschaftsmitglieder das Gefühl haben, die Rahmenbedingungen beeinflussen und aktiv mitgestalten zu können. Sie

## Streikhäufigkeit

Abbildung 6

Durch Streik zwischen 2001 und 2010 pro Jahr ausgefallene Arbeitstage je 1.000 Beschäftigte



Quelle: IW Köln, 2013

fördert die empfundene Wertschätzung und die Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Situation. Auf diese Weise soll normabweichendes Verhalten in Form von Sabotage eingedämmt werden. Ein Beispiel für die Nutzung der Voice-Option sind Streiks. Streik kann als eine konstruktive Form von rebellischem Verhalten interpretiert werden, und zwar dann, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens im Rahmen ihrer rechtlichen Möglichkeiten beispielsweise für bessere Arbeitsbedingungen demonstrieren. Streik gilt als konstruktiv, da man dem Unternehmen nicht den Rücken kehrt (Exit), sondern durch Nutzung der Voice-Option versucht, Veränderungen innerhalb des Unternehmens herbeizuführen.

Eine extreme Form von Streiks kann allerdings auch als Sabotage gewertet werden, besonders wenn sie destruktiv motiviert ist. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn kleine, gut organisierte Gruppen durch Arbeitsniederlegung die Abläufe in großen Unternehmen lahmlegen und dadurch einen hohen volkswirtschaftlichen Schaden verursachen. Die flächendeckenden Streiks der Gewerkschaft Deutscher Lokführer (GDL) in den Jahren 2007 und 2014, durch die es zu massiven Ausfällen im Bahnverkehr kam, können als solche Fälle betrachtet werden. Hier ist nämlich fraglich, ob der Zweck wirklich noch die Mittel heiligt.

Wenn man die Streikhäufigkeit misst, kann daraus nicht direkt ein Maß für Unzufriedenheit abgeleitet

werden. Der Grund dafür ist, dass eine geringe Streikhäufigkeit ein Indikator sowohl für ein geringes Maß an konstruktivem rebellischen Verhalten als auch für ein hohes Maß an Zufriedenheit innerhalb der Bevölkerung sein kann. Zusätzlich müssen also die Gegebenheiten in dem jeweiligen Land berücksichtigt werden. In Deutschland sind die Arbeitsausfälle durch Streiks in den letzten 40 Jahren stetig zurückgegangen. Deutschland ist im internationalen Vergleich recht konfliktarm. Weniger oder genauso wenige Ausfalltage weisen nur die Schweiz, Polen, Japan und die Slowakei auf (Abbildung 6). Eine besonders hohe Streikaffinität gibt es in Kanada, Spanien, Dänemark und Frankreich.

Die Ursachen für vergleichsweise niedrige Werte können vielfältig sein: Ob die Arbeitnehmer eher zufrieden sind, sodass sie einen Arbeitskampf nicht für nötig halten, oder ob die Beschäftigten von einem Mangel an eigener Beeinflussbarkeit ausgehen, ist landes- und situationsabhängig. In Deutschland ist die Sozialpartnerschaft ein wichtiger Grund, also das kooperative Verhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden, welches auf Konsens statt Konflikt ausgerichtet ist und somit viele streikbedingte Ausfälle verhindert.

Diese Angaben über die tatsächlich ausgefallenen Arbeitstage werden durch eine Befragung bestätigt: Auch hier zeigen sich starke länderabhängige Unterschiede in der Bereitschaft, sich an Streiks oder Boykotts zu beteiligen. So würde etwas über die Hälfte der Deutschen nach eigenen Angaben gar nicht an einem Boykott teilnehmen. In Russland geben sogar knapp 80 Prozent an, wahrscheinlich aus Angst vor Strafe, niemals in der Öffentlichkeit zu protestieren. Demgegenüber stehen die Amerikaner, von denen nur ein Viertel diese Ablehnung der Teilnahme am öffentlichen Aufstand bestätigt. Über die Hälfte von ihnen hat sogar schon einmal etwas boykottiert, um der eigenen Meinung Ausdruck zu verleihen (WVS, 2014).

Weil die Mentalitätsunterschiede einen starken Einfluss ausüben, ist es schwer, eine Korrelation zwischen Unzufriedenheit und Streiks zu erkennen. Streiks machen auf Missstände aufmerksam und können somit Fortschritt einleiten. Das heißt aber nicht, dass in Ländern mit geringer Streikhäufigkeit die politischen und sozialen Rahmenbedingungen optimal ausgestaltet sind, wie am Beispiel Russland zu sehen ist. Umgekehrt trifft ebenfalls nicht zu, dass in den Ländern, in denen viel gestreikt wird, großer Bedarf für Veränderung besteht. Um das herauszufinden, müsste eine differenzierte Betrachtung, welche die Beweggründe des Streiks, die Kultur und die Geschichte des jeweiligen Landes hinzuzieht, vorgenommen werden, die hier nicht geleistet werden kann.

## 4.2 Loyalität gegenüber der Führung

Loyalität gegenüber der Führung resultiert meist aus einer erfolgreichen Implementierung und Nutzung der Voice-Option. Die entsprechende Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, die eine Nutzung der Voice-Option ermöglichen, ist also der erste Schritt auf dem stetigen Weg der Entwicklung und Verbesserung der Institutionen. Von europaweit Befragten sagt knapp die Hälfte, dass sie ausführen, was ihnen gesagt wird, und bestehende Regeln befolgen (ESS, 2013). Dieses friedliche und positive Verhalten legt jedoch nur eine zufriedene und von ihrer Führung gewürdigte Bevölkerung an den Tag. Hierfür ist es auch von Bedeutung, dass die Gesellschaft die Veränderung einer Regelsetzung akzeptiert. Institutionen müssen Änderungen rechtzeitig und wenn möglich im Wechselspiel mit der Bevölkerung kommunizieren. Nur so kann diese beurteilen, wie gerecht die durchgesetzte (Neu-)Ordnung ist.

Möglichkeiten zum Aufbau von Loyalität können die Herstellung von Chancengerechtigkeit durch staatliche Bildungsinvestitionen und die Erhöhung der Qualität der Lehre in den Schulen sein. Die

Absenkung der Jugend- und Langzeitarbeitslosigkeit wirkt ebenfalls in diese Richtung. Auf diese Weise kann die soziale Inklusion verbessert und das Gefühl von relativer Deprivation reduziert werden, sodass die Neigung zu Loyalität und Regelbefolgung erhöht wird. Sind die Erwerbsmöglichkeiten in einem Markt vielfältig und ist beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben, kann der soziale Aufstieg gelingen. Dies impliziert eine höhere Wahrscheinlichkeit dafür, dass sozialer Frieden herrscht. Den Mitgliedern einer Gesellschaft ist dann nämlich bewusst, dass sie mithilfe einer höheren individuellen Leistungsbereitschaft ihren Wohlstand und sonstige Lebensfaktoren verändern können, ohne gegen bestehende Ordnungen rebellieren zu müssen. Ein solches, chancengerechtes Betätigungsfeld für jeden Einzelnen zu schaffen, ist eine umfassende Aufgabe für Politiker und andere gesellschaftliche Eliten.

### 4.3 Exit-Option und das Beispiel Schattenwirtschaft

Nur durch geplante Regelsetzung wären Institutionen nicht ausreichend vielfältig. Darum entstehen informelle Regelsysteme. Wenn der Staat versucht, diese spontan gewachsenen Institutionen durch geplante, formelle Regeln zu ersetzen, die nicht allgemein akzeptiert sind, werden viele die Exit-Option wählen. Auch wenn allgemein geforderte Änderungen zu langsam oder gar nicht umgesetzt werden, droht Rebellion. Eine Ursache für die fehlende Bereitschaft, institutionelle Veränderungen anzupacken, können zu mächtige Interessengruppen mit starken Beharrungstendenzen sein (Enste, 2002, 89). Auf diese Weise fördert der Staat umso mehr das Abweichen von den formellen Regeln und unterstützt die Präferenz für informelles, rebellisches Verhalten. Beispiele sind die Abwanderung in die Schattenwirtschaft, die Flucht aus dem Land, die Kündigung des Arbeitsvertrags oder die sogenannte innere Kündigung.

Eine hohe empfundene Ungerechtigkeit kann als Auslöser für die Exit-Option wirken. Wenn allerdings viele Personen die Exit-Option wählen, kann dies im positiven Fall auch zu Innovationen führen, da auf diese Weise ein gewisser Druck entsteht, eine institutionelle Veränderung umzusetzen. Ein klassisches Beispiel für eine solche Situation auf unternehmerischer Ebene wäre eine Person, die ihre Anstellung kündigt, das heißt die Exit-Option wählt, sich dann aber selbstständig macht, ein neues Unternehmen gründet und so Innovation schafft.

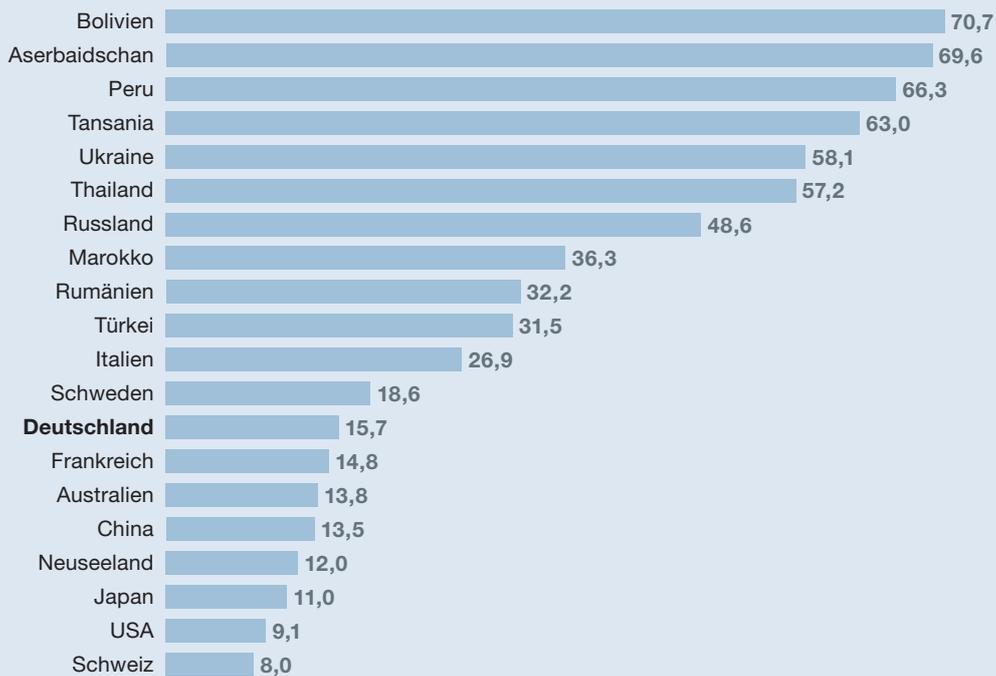
Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene deutet ein hoher Anteil an schattenwirtschaftlichen Aktivitäten auf die verstärkte Nutzung der Exit-Option hin. Ein hohes Ausmaß an Schwarzarbeit ist ein Indikator für Unzufriedenheit. Auslöser für eine wachsende Schattenwirtschaft sind eine generell hohe Arbeitslosigkeit, eine steigende Steuerlast und intensive staatliche Regulierungen. Steigt das Verlangen der Bevölkerung, den Steuerzahlungen auszuweichen, wandert sie in den Sektor der Schwarzarbeit ab. Wenn Institutionen auf solche Entwicklungen nicht reagieren, halten sie formelle Regeln gegen den Willen der Bevölkerung aufrecht. Dies bringt hohe Überwachungs- und Vermittlungskosten mit sich und damit eine Form der staatlichen Ressourcenverschwendung (Enste, 2002). Aus diesen Überlegungen lässt sich ableiten, dass ein hohes Ausmaß an Schattenwirtschaft ein Indikator dafür ist, dass die Institutionen nicht geeignet sind, das normabweichende Verhalten großer Teile der Bevölkerung in eine positive und konstruktive Richtung zu lenken.

In Abbildung 7 ist der Anteil der Schattenwirtschaft am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in verschiedenen Ländern dargestellt. Besonders hohe Werte weisen Länder auf, die schwache Institutionen und wirtschaftliche Strukturen sowie hohe Kriminalitätsraten haben. Der Anteil der Schattenwirtschaft am BIP liegt in Bolivien und Aserbaidschan bei rund 70 Prozent. Deutschland gehört

## Schattenwirtschaft

Abbildung 7

im Jahr 2010, in Prozent des BIP



Quelle: Schneider/Buehn, 2013, 17 f.

mit rund 16 Prozent zu den weniger betroffenen Ländern, was auf eine mit den Institutionen eher zufriedene Bevölkerung hindeutet. Gleiches gilt für die Schweiz, die mit 8 Prozent den niedrigsten Wert aufweist (Schneider/Buehn, 2013).

Ein Erklärungsfaktor, weshalb Menschen schwarzarbeiten, ist die Arbeitslosigkeit. Es wird angenommen, dass sich 30 Prozent der Schwarzarbeit durch Arbeitslosigkeit erklären lassen (Schneider/Buehn, 2013). Entsprechend kann sie auch als ein Einflussfaktor für schädigende, unproduktive Rebellion angenommen werden: Arbeitslosigkeit erzeugt Unmut. Entwickelt der Staat nicht die notwendigen Rahmenbedingungen, die einen Weg aus der Arbeitslosigkeit eröffnen, könnte irgend-

wann destruktives Verhalten überwiegen und die Bevölkerung auch schädigendes Verhalten präferieren.

### 4.4 Verweigerung von Kooperation

Die Möglichkeit der Kooperationsverweigerung oder der Sabotage ist aus gesamtgesellschaftlicher Sicht wohl die denkbar schlechteste. Durch staatliche Rahmenbedingungen sollte diese Handlungsoption unbedingt erschwert werden. Sabotage bedeutet, dass der Unzufriedene in seiner Umgebung bleibt, aufgrund seiner Missgunst aber versucht, andere zu schädigen. Ferner sinken die Möglichkeiten für institutionellen Wandel,



Martin Barraud/Gettyimages

weshalb diese destruktive Form der Unzufriedenheit allgemein auch als Innovationsbremse wirken kann. Menschen neigen dann nämlich dazu, ihre eigene Leistung und Produktivität aus Angst vor schädigendem Verhalten zu senken, was sich negativ auf das Gesamtergebnis eines Unternehmens oder einer Gesellschaft auswirkt (Schoeck, 1966; Gershman, 2010). Solche Vorfälle konnten etwa während des Transformationsprozesses in Russland beobachtet werden. Unzufriedene Bevölkerungsgruppen beschädigten neue, erfolgreiche Firmen und behinderten dadurch wirtschaftlichen Fortschritt (Mui, 1995).

Allgemein bedeutet Kooperationsverweigerung die Ausübung von normabweichendem Verhalten

in einer negativen, teils unkontrollierbaren und aggressiven Form wie zerstörerischen Aufständen oder Sabotage anderer Parteien. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene wird solches Verhalten durch eine schwache Durchsetzung von Eigentumsrechten und durch mangelnde Verteilungsgerechtigkeit gefördert. Ziel für Institutionen und die Führungskräfte in Unternehmen ist es, dafür Sorge zu tragen, dass diese Option möglichst nie gewählt wird, da hier ausschließlich negative Auswirkungen zu erwarten sind. In den nächsten Kapiteln soll darum erläutert werden, welche wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen welche Form normabweichenden Verhaltens und damit welche Handlungsoption fördern oder hemmen.

## Staatliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für normabweichendes Verhalten

Voraussetzung für die Akzeptanz der bestehenden Ordnung ist, dass staatliches Handeln legitim ist und die Staatsmacht eingegrenzt wird (Hayek, 1981). Die Aufteilung staatlicher Kompetenzen in Legislative, Exekutive und Judikative ist darum von besonderer Bedeutung.

Weitere Kriterien, welche die individuelle Handlungsfreiheit und Bürgersouveränität erhöhen, sind die Nutzung des Subsidiaritätsprinzips unter einer dezentralisierten Staatsordnung (Nörr, 1997), die Berücksichtigung der Interdependenzen bestehender Ordnungen sowie der Wettbewerb auf der Marktebene und auf der Regelebene. Subsidiarität bei Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen bringt vor allem eine vermehrte Wissensansammlung, Flexibilität und Unabhängigkeit in Entscheidungen mit sich. Innovationen können so auch von unten eingeleitet werden. Gerade beim Wandel der staatlichen Institutionen können Lernprozesse zum Tragen kommen. Trifft eine staatliche Institution eine Fehlentscheidung, fällt diese schneller auf, wenn die jeweiligen Institutionen zum Beispiel auf Ebene der Bundesländer im Wettbewerb stehen, also Vergleichsmöglichkeiten existieren. Schon allein dadurch, dass Gebietskörperschaften vor Ort für ihre Belange – und nur für diese – tätig werden können, sinken mögliche Kosten von Fehlschlägen. Die Verluste werden so nämlich nur von der jeweiligen Einheit und nicht von allen getragen.

Die Interaktionen der Wirtschaftsakteure sollten dadurch geprägt sein, dass neben der Allokation durch den Markt, also einer Ressourcenverteilung auf Basis des Ausgleichs zwischen Angebot und Nachfrage, auch eine Umverteilung auf Basis von Gerechtigkeitsprinzipien umgesetzt wird. So kann zum Beispiel die Einrichtung einer Mindest-

absicherung für alle Gesellschaftsmitglieder Unmut und negatives Verhalten eindämmen (Hayek, 1981, 93). Soziale Gerechtigkeit erhöht durch die Förderung schwächerer Personen potenziell die Innovationstätigkeit und die Dynamik innerhalb einer Gesellschaft.

### 5.1 Ökonomische Freiheit und Regulierung

Welche ökonomischen Rahmenbedingungen begünstigen also konstruktives Verhalten und auf welche Weise geschieht dies? Eine ökonomische Rahmenbedingung ist das Maß an wirtschaftlicher Freiheit. Diese besteht dann, wenn Unternehmen frei entscheiden können, wie viel sie produzieren und zu welchem Preis sie ihre Güter am Markt anbieten. Für Privatpersonen bedeutet ökonomische Freiheit, dass sie bei ihrer Konsumentscheidung allein durch ihr finanzielles Budget beschränkt sind. Welche Rolle spielt nun also die ökonomische Freiheit in Bezug auf normabweichendes Verhalten?

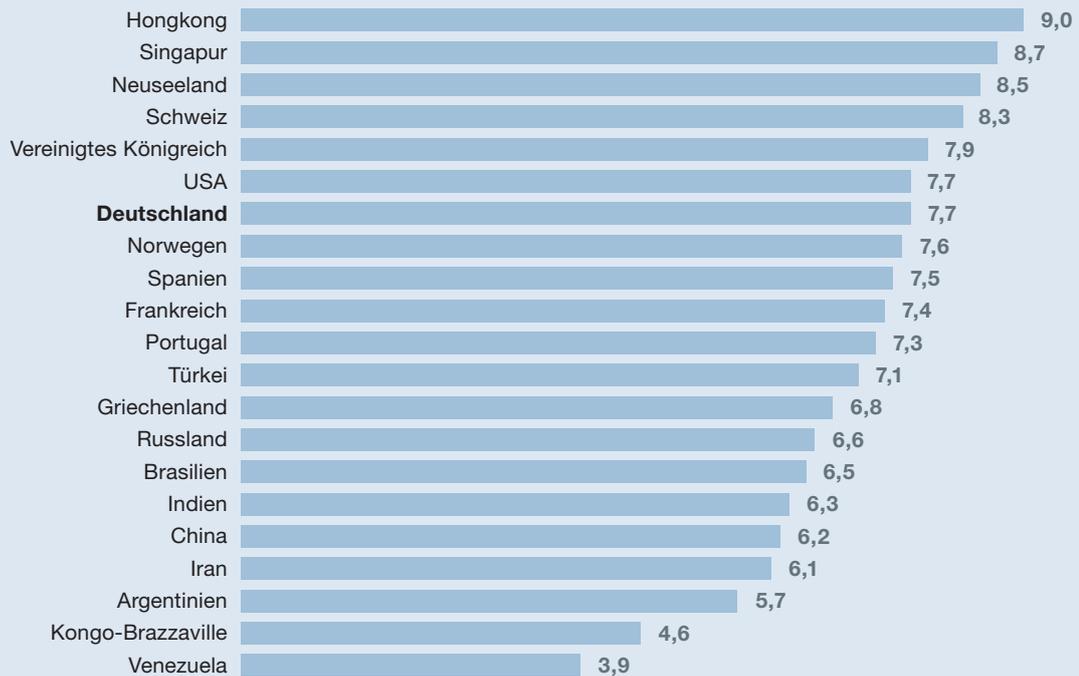
**These 1:** Ökonomische Freiheit generiert ökonomischen Erfolg. Sie bietet nämlich die Möglichkeit zu einem Verhalten, das von der sozialen Norm abweicht, und fördert damit Innovation und Fortschritt, was sich positiv auf den ökonomischen Erfolg auswirkt. Zu starke Regulierung dagegen kann hinderlich für wirtschaftliche Entwicklung sein.

In Abbildung 8 ist eine Auswahl von Ländern und deren Ausmaß an wirtschaftlicher Freiheit dargestellt. Hongkong, Singapur und Neuseeland sind in dieser Länderauswahl die Spitzenreiter, was die ökonomische Freiheit betrifft. Dort verfügen die Bürger aufgrund der stabilen Rahmenbedingungen über Möglichkeiten, eigene, neue und fortschrittliche Ideen zu verfolgen (Fraser Institute, 2013). Die Republik Kongo (Kongo-Brazzaville) und Venezuela dagegen weisen eine sehr geringe wirtschaftliche Freiheit auf. In den Ländern, die

## Wirtschaftliche Freiheit

Abbildung 8

auf einer Skala von 0 (keine wirtschaftliche Freiheit)  
bis 10 (größtmögliche wirtschaftliche Freiheit)



Quelle: Fraser Institute, 2013

als wirtschaftlich frei bewertet werden, wird tendenziell mehr für Forschung und Entwicklung ausgegeben. So lag der Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung am BIP im Jahr 2011 in Ländern wie Singapur, der Schweiz, den USA und Deutschland mit Werten zwischen 2 und 3 Prozent deutlich höher als beispielsweise in der Türkei mit 0,7 Prozent oder Argentinien mit 0,5 Prozent (Weltbank, 2013a).

Geht man davon aus, dass solche Ausgaben ein innovationsfreundliches Klima schaffen, dann kann man den Anteil als indirektes Maß für die Innovationstätigkeit betrachten und so eine Bestätigung für die These 1 liefern: Ökonomische Freiheit erhöht Innovationen.

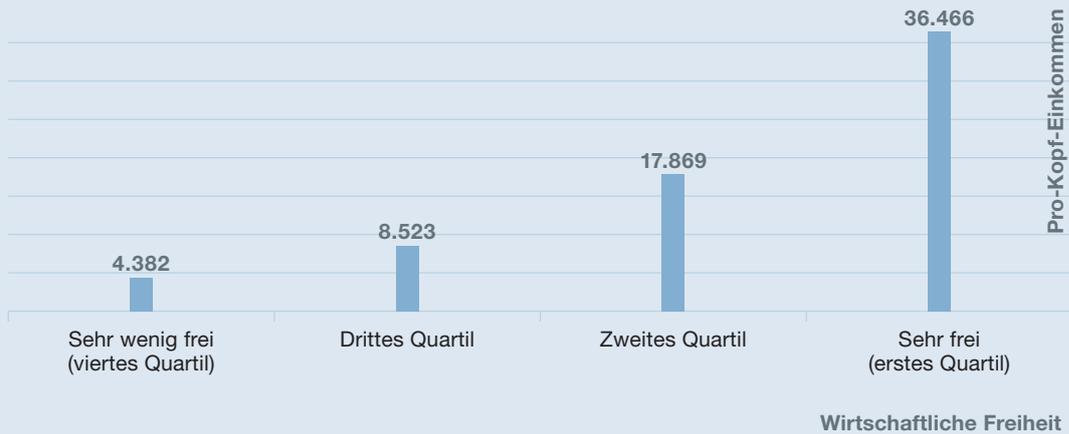
Weil ökonomische Freiheit die Möglichkeit für Abweichungen von der sozialen Norm bietet und damit Innovation und Fortschritt vorantreibt, zeigt sich sehr deutlich, dass zwischen wirtschaftlicher Freiheit und Wohlstand beziehungsweise Wachstum ein positiver Zusammenhang besteht (Abbildungen 9 und 10).

Die ökonomisch freien Länder weisen im Durchschnitt ein deutlich höheres Pro-Kopf-Einkommen und eine höhere Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts je Einwohner auf. Ebenfalls positiv korreliert ist die Variable ökonomische Freiheit mit der subjektiven Zufriedenheit der Menschen mit ihrem Leben; eine negative Korrelation ergibt sich mit der Korruption. Hingegen sind die Län-

### Wirtschaftliche Freiheit und Wohlstand

Abbildung 9

Pro-Kopf-Einkommen im Jahr 2011, in kaufkraftbereinigten US-Dollar

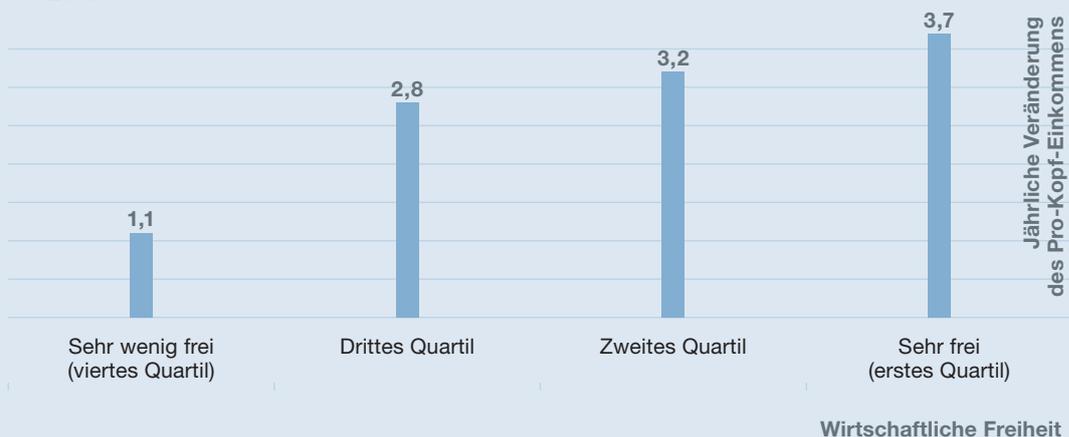


Wirtschaftliche Freiheit: vier Gruppen von Ländern, die nach dem Grad der wirtschaftlichen Freiheit eingeteilt wurden.  
Quelle: Fraser Institute, 2013, 21

### Wirtschaftliche Freiheit und Wachstum

Abbildung 10

Durchschnittliche jährliche Veränderung des Pro-Kopf-Einkommens<sup>1</sup> von 1991 bis 2011, in Prozent



<sup>1</sup> In US-Dollar und Kaufkraftparitäten von 2011.  
Wirtschaftliche Freiheit: vier Gruppen von Ländern, die nach dem Grad der wirtschaftlichen Freiheit eingeteilt wurden.  
Quelle: Fraser Institute, 2013, 22

der, in denen der Grad an wirtschaftlicher Freiheit gering ist, beispielsweise Länder in Südamerika und Afrika, häufig gekennzeichnet durch Unruhen und Proteste. Reagiert die jeweilige Regierung

nicht auf die Forderungen der Bürger, nutzen vor allem die gut ausgebildeten Personen die Exit-Option und wandern in freiere und offenere Länder ab.

Daraus lässt sich schließen, dass es in der Verantwortung des Staates liegt, auf ordnungspolitischer Ebene freiheitsfördernde Maßnahmen zu ergreifen, um die Nutzung der Exit-Option zu verringern. Denn Freiheit schafft einen individuellen Handlungsspielraum, der es ermöglicht, gegen die Regeln zu verstoßen, und dadurch neuartige Ideen und Handlungen hervorbringt. Umgekehrt ausgedrückt könnte fehlende Freiheit gefährlichen politischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Stillstand bedeuten, unter dem genau die Länder mit besonders niedriger wirtschaftlicher Freiheit seit jeher leiden.

Aus objektiver beziehungsweise wohlfahrtsökonomischer Sicht zeigt sich, wie bedeutend ein hohes Maß an Freiheit ist. Die subjektive Bewertung dessen ist allerdings nicht so eindeutig: In einer repräsentativen Umfrage in Deutschland geben nur knapp die Hälfte der Befragten an, die Freiheit der Gleichheit vorzuziehen. Darüber hinaus fühlen sich weniger als die Hälfte der Befragten, 42 Prozent, tatsächlich sehr frei in Deutschland (John Stuart Mill Institut für Freiheitsforschung, 2011, 7 f.).

Ein weiterer Indikator für die Offenheit eines Landes gegenüber Neuem ist die nationale Regulierungsdichte, welche die Spielräume der Wirtschaftsakteure einschränkt. Deutschland wird in diesem Zusammenhang als leicht überreguliert eingestuft. Mexiko und fast alle südeuropäischen Länder sind Schlusslichter, während Neuseeland, Dänemark, die Schweiz und die USA durch ihre Rahmenbedingungen institutionellen Wandel erleichtern (Enste/Wicher, 2012). Als Indikator für die Regulierungsdichte wird beispielsweise die Zahl an Tagen, die zur Unternehmensgründung benötigt werden, global verglichen. In dem Punkt erweist sich Brasilien mit großem Abstand als überreguliert. Dort dauert es im Durchschnitt 119 Tage, ein Unternehmen zu gründen. Deutschland liegt im Mittelfeld (15 Tage), Ungarn und Belgien (vier Tage) machen es Neugründern besonders leicht (Weltbank, 2013b).

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Bevölkerung in denjenigen Ländern, in denen der Staat viel Raum für spontane Ordnungen auf unterschiedlichen Ebenen schafft und dadurch auch eine hohe gesellschaftliche Aufstiegsmobilität ermöglicht, die eigene Leistung als sehr bedeutend für den persönlichen Erfolg betrachtet. Eine strenge Regulierung mittels formeller Regeln hingegen impliziert, dass der persönliche und berufliche Erfolg sehr stark vom Zufall und vom Glück abhängt. Somit könnte eine zu starke Regulierung destruktives Verhalten fördern, wenn bei den Menschen das Gefühl vorherrscht, machtlos zu sein und das individuelle Gelingen nur wenig beeinflussen zu können.

## 5.2 Gerechtigkeit

Ein internationaler Vergleich der strukturellen Unterschiede in verschiedenen Ländern ist hilfreich, um auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Ursachen für Unzufriedenheit und normabweichendes Verhalten zu finden. Destruktives Verhalten kann unter anderem durch soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten entstehen. Ebenso resultieren Neidgefühle bei Menschen, die glauben, über keine oder wenig Kontrolle zu verfügen, eine Situation nicht beeinflussen zu können oder die sich als ungerecht behandelt betrachten (Ven et al., 2012; Smith, 2004).

Um Gerechtigkeit zu messen, können verschiedene Dimensionen untersucht werden. Generell ist es so, dass Gerechtigkeitsmaße zwischen Ländern sehr stark variieren (Enste et al., 2013, 27). Im Folgenden soll zum einen die Chancengerechtigkeit und zum anderen die Verteilungs- und Einkommensgerechtigkeit betrachtet werden, da diese – wenn sie nicht gegeben sind – Quellen für destruktiv motiviertes Verhalten sein können.

**These 2a:** Chancengerechtigkeit erhöht das Ausmaß an persönlichem Einsatz, da durch Aufstiegschancen Leistungsanreize geschaffen

werden. Leistungsanreize führen zu höherer individueller Leistung und damit zu einem höheren gesamtgesellschaftlichen Wohlstand.

**These 2b:** Verteilungs- und Einkommensgerechtigkeit reduziert das Ausmaß an destruktiv motiviertem Verhalten. Dadurch wird der soziale Frieden und somit ein für die wirtschaftliche Entwicklung freundliches Klima gesichert. Dass keine Ressourcen für Verteilungskämpfe verschwendet werden, wirkt sich ebenso positiv auf die wirtschaftliche Entwicklung aus.

Chancengerechtigkeit besteht dann, wenn zwischen den sozialen Schichten eine hohe Durchlässigkeit besteht. Ein sozialer Auf- und Abstieg ist somit für jedermann möglich. Je höher die soziale Mobilität, desto größer die Chancengerechtigkeit. Da Chancengerechtigkeit für den Einzelnen nahezu unbeeinflussbar und unkontrollierbar ist (Hayek, 1981), wird sie oftmals als ein Faktor der sozialen Umgebung definiert. Chancengerechtigkeit gilt als ein möglicher

Indikator für soziale Inklusion, also ein Gefühl der Zugehörigkeit, und fördert konstruktiv motiviertes Verhalten. Dabei ist anzumerken, dass Bildung, vor allem frühkindliche Bildung, die wichtigste Determinante zur Herstellung von Chancengerechtigkeit ist. Durch Bildung können die optimale Nutzung und der eigenständige Erwerb von Fähigkeiten sowie die aktive Beteiligung der Bevölkerung am Marktgeschehen erreicht werden.

Im Folgenden wird zwischen objektiver und subjektiv wahrgenommener Chancengerechtigkeit unterschieden. Als objektive Chancengerechtigkeit wird die soziale Durchlässigkeit innerhalb von und zwischen den Generationen, also die intra- und die intergenerationale Mobilität, betrachtet.

Bei der objektiven Chancengerechtigkeit liegt Deutschland im internationalen Vergleich nur im Mittelfeld (Abbildung 11). Eine Vorreiterrolle spielt dabei unter anderem Norwegen. Das skandinavische Modell bietet gute Chancen (Enste et al., 2013). Auch die übrigen skandinavischen Länder



Katarina Gondova/gettyimages

### Chancengerechtigkeit in verschiedenen Ländern

Abbildung 11

auf einer Skala von 0 (keine Chancengerechtigkeit)  
bis 100 (vollständige Chancengerechtigkeit)



Quelle: Enste et al., 2013, 37

zeichnen sich durch hohe Werte aus, beispielsweise Dänemark mit einem Indexwert von über 68 Prozent und Schweden mit 66 Prozent (Enste et al., 2013, 37). Dieses würde also laut These 2a bedeuten, dass die individuellen Leistungsanreize in diesen Ländern besonders hoch sind. Abbildung 11 zeigt aber auch, wie groß die Varianz der Werte innerhalb Europas ist: So liegt die Türkei abgeschlagen auf dem letzten Platz mit einem Wert von 28 Prozent, wodurch sich ein sehr geringes Maß an Chancengerechtigkeit in dieser Gesellschaft offenbart.

Neben den objektiven Aufstiegschancen gibt es noch die subjektiv wahrgenommenen Aufstiegschancen. Man kann die subjektive Chancenwahrnehmung beispielsweise erfassen, indem man die soziale Exklusion betrachtet. Dabei geht es um das Phänomen, dass Menschen aus bestimmten sozialen Gruppen ausgeschlossen werden. Dieses scheint in Europa relativ wenig verbreitet zu sein. Durchschnittlich die Hälfte der europäischen Bevölkerung nimmt etwa an

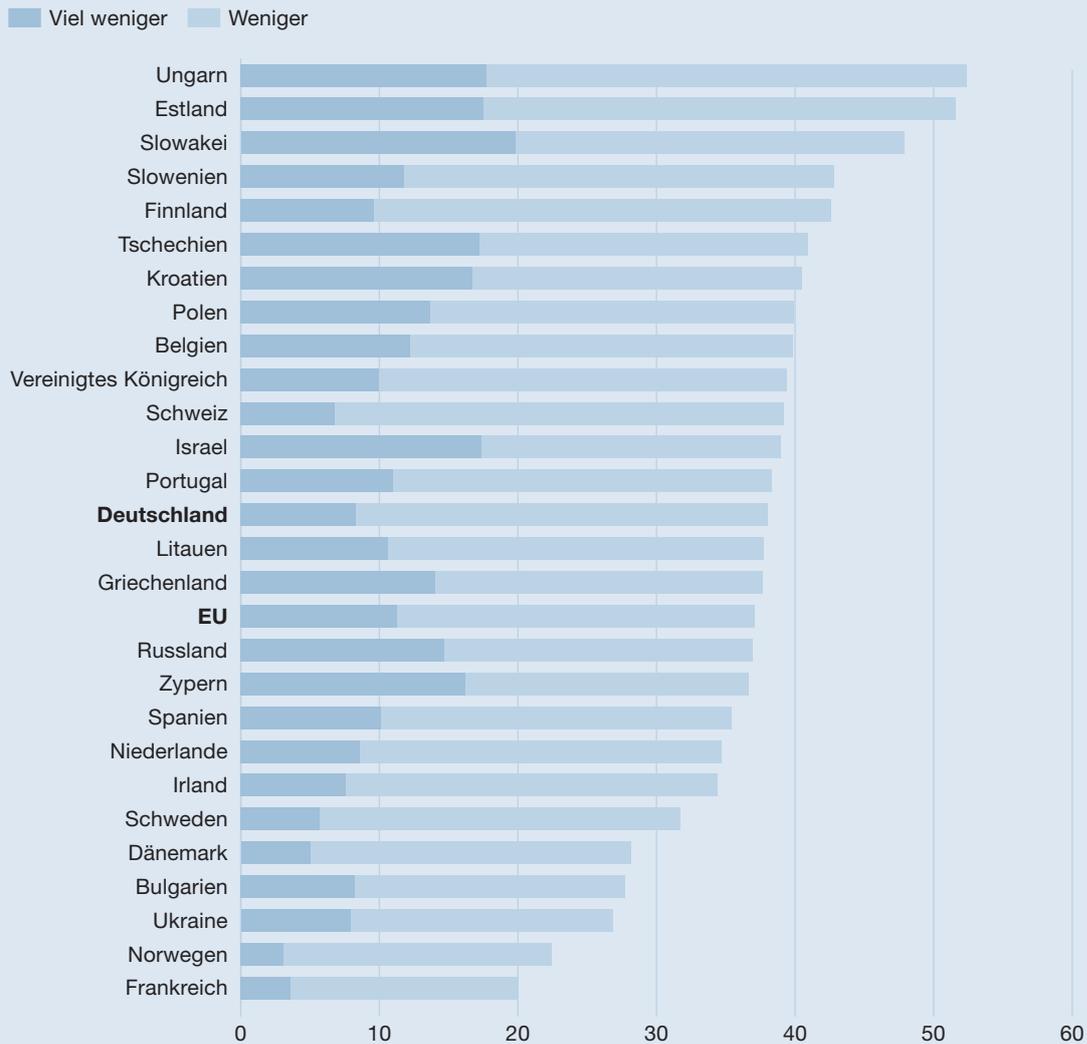
genauso vielen sozialen Aktivitäten teil wie ihre Alterskohorte. In Frankreich ist dieser Wert mit 60 Prozent am höchsten. In Ungarn, Estland und der Slowakei ist die empfundene soziale Exklusion am stärksten verbreitet (Abbildung 12). Wie man feststellen kann, weichen die objektiven Unterschiede bei den Aufstiegschancen teilweise von der subjektiven Wahrnehmung ab. Die subjektiven Aufstiegschancen scheinen von größerer Bedeutung zu sein, da diese die ausschlaggebende Determinante für das Verhalten der Menschen sind (Neumann et al., 2010).

Die subjektiv wahrgenommene Möglichkeit eines sozialen Aufstiegs ist deshalb so relevant, weil sie Verbesserungspotenziale für den persönlichen Status und die Chance auf Anerkennung durch andere signalisiert. Dies spiegelt tief verwurzelte Bedürfnisse des Menschen wider (Maslow, 1943). Angeregt durch soziale Vergleichsprozesse, streben die Menschen nach höherem Status und höherem relativen Einkommen sowie nach der Bestätigung durch ihr Umfeld.

Soziale Exklusion

Abbildung 12

Eigene Teilnahme an sozialen Aktivitäten im Vergleich zur gleichaltrigen Referenzgruppe, in Prozent<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Darstellung der zwei unteren Ausprägungsgruppen („weniger“ und „viel weniger“).  
Quelle: ESS, 2013

Schafft der Staat für seine Bürger oder ein Unternehmen für seine Beschäftigten entsprechend gleiche Startbedingungen, werden die Menschen zu höheren individuellen Leistungen angespornt. Empfinden die Menschen die Aufstiegschancen

hingegen als unzureichend, kann dies sogar den sozialen oder betrieblichen Frieden bedrohen.

Auch die intergenerationale Mobilität, also die Frage, wie leicht oder wie schwer es ist, ein

höheres Bildungs- oder Einkommensniveau als die eigenen Eltern zu erreichen, spielt hier eine Rolle. Neben den betrachteten Maßen für die Chancengerechtigkeit ist auch die intergenerationale Durchlässigkeit ein sehr bedeutender Faktor dafür, wie motiviert jemand ist, sich anzustrengen. Ein internationaler Vergleich der intergenerationalen Einkommensmobilität zeigt auch hier ein gutes Abschneiden der skandinavischen Länder. So ist dort der Zusammenhang des Einkommens des Sohnes mit dem des Vaters deutlich geringer ausgeprägt als in den USA oder im Vereinigten Königreich. Deutschland bewegt sich im mittleren Bereich (Corak, 2006, 40). Laut OECD (2013, 63) ist in Deutschland allerdings trotz des von 14 auf 30 Prozent gestiegenen Hochschulabsolventenanteils zwischen 1995 und 2011 eine Senkung der Aufwärtsmobilität zu beobachten. So erreichten im Jahr 2011 nur 20 Prozent ein höheres Bildungsniveau als ihre Eltern. In anderen europäischen Ländern wie Frankreich, Italien und Polen schafften mehr Nachkommen den sozialen Aufstieg. In Deutschland sind allerdings eventuell bereits öfter als in den Vergleichsländern viele

Menschen Akademiker, sodass deren Kinder in diesem Sinne keine weitere Bildungssteigerung schaffen können.

Eine aktuelle, viel zitierte Studie belegt, wie sehr sich die objektive Verteilung der Einkommen und die subjektiv empfundene Einkommensungleichheit unterscheiden (Niehues, 2014). Aber letztlich ist die subjektive Wahrnehmung maßgeblich für die Umverteilungspräferenzen und in der Folge für die Unzufriedenheit mit dem staatlichen Transfer- und Steuersystem sowie für mögliche Widerstände gegen die herrschenden Verhältnisse.

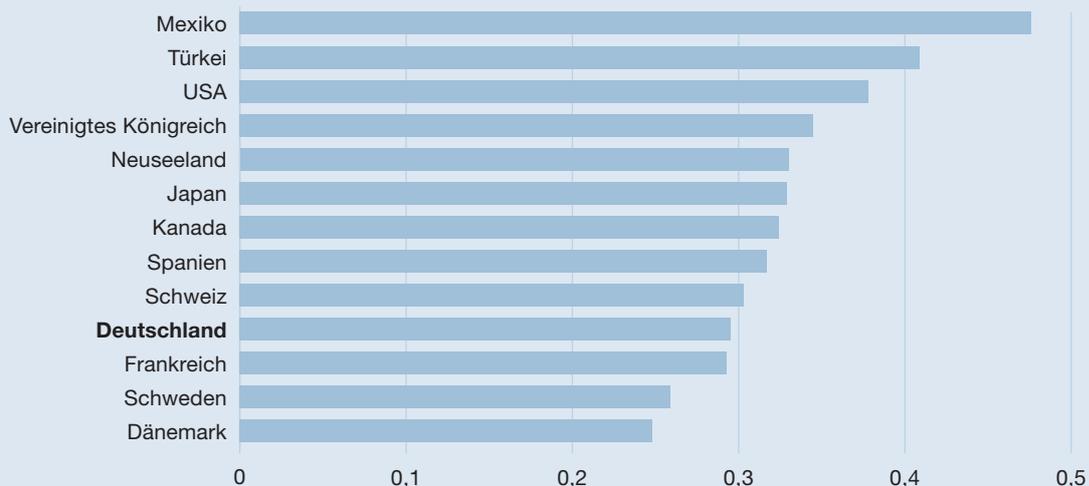
Im internationalen Ländervergleich findet sich nahezu kein empirisch belastbarer Zusammenhang zwischen der tatsächlichen Verteilung der Einkommen und der subjektiven Bewertung der Einkommensunterschiede. Hingegen korreliert die subjektive Einschätzung der Ungleichheit innerhalb einer Gesellschaft sehr hoch mit der Kritik an dem herrschenden System. Ebenso werden auch die Umverteilungspräferenzen nicht durch die tatsächliche Verteilung, sondern vorwiegend durch



## Einkommensverteilung

Abbildung 13

Gini-Koeffizient von 0 (Gleichverteilung)  
bis 1 (maximale Ungleichverteilung)



Quelle: OECD, 2011, 45

die wahrgenommene Ungleichheit beeinflusst – mit den entsprechenden Folgen. Notwendig ist somit eine glaubwürdige Kommunikation mit dem Ziel einer veränderten Wahrnehmung, die eher zu den objektiven Fakten passt.

Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) zufolge ist Deutschlands Bilanz in Bezug auf Aufstiegsmobilität weitaus positiver. So schaffte rund ein Viertel des untersten Einkommensfünftels im Zeitraum 2005 bis 2011 den sozialen Aufstieg in eine höhere Einkommensschicht. Auch gelingt es in einer Zeitspanne von sechs Jahren nur 17 Prozent nicht, sich aus der untersten sozialen Schicht herauszuarbeiten (Schäfer/Schmidt, 2013). Soziale Mobilität ist also in Deutschland möglich. Potenzial für weitere integrative Maßnahmen, zum Beispiel für Langzeitarbeitslose, besteht jedoch weiterhin, sodass Institutionen entsprechend ausgebaut und erweitert werden sollten. Die USA weisen im OECD-Vergleich

(7,1 Prozent) überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenraten in allen Bildungskohorten auf (8,3 Prozent). Allerdings schneiden sie weitaus besser ab, wenn es um die Studienanfänger geht.

Im Folgenden soll nun eine weitere Gerechtigkeitsdimension betrachtet werden, nämlich das Konzept der Verteilungs- und Einkommensgerechtigkeit. Laut These 2b führt Verteilungsungerechtigkeit zu destruktiv motiviertem Verhalten. Generell dominiert in Bezug auf die Vorstellungen von Verteilungs- und Einkommensgerechtigkeit noch häufig der Gleichheitsgedanke von Rawls (1971). Dieser Vorstellung trägt die Messung der Ungleichheit mithilfe des Gini-Koeffizienten Rechnung. Der Gini-Koeffizient liegt immer zwischen 0 und 1. Dabei entspricht ein Wert von 0 einer absoluten Gleichverteilung und der Wert 1 der maximal möglichen Ungleichverteilung. Letzteres hieße, dass eine Person über das gesamte Einkommen verfügt.

Abbildung 13 verweist auf die starken internationalen Unterschiede der jeweiligen Einkommensverteilung zwischen den Ländern. Die skandinavischen Länder zeichnen sich durch eine hohe Gleichverteilung aus. In Mexiko und der Türkei dagegen sind die Einkommen sehr ungleich verteilt. Entsprechend hoch ist dort das Potenzial möglicher Revolten (Maystadt, 2007). Deutschland zählt bei dieser Betrachtung zu den Top 4.

Laut These 2b könnte durch eine Anpassung der Einkommen destruktiv motiviertem Verhalten entgegengewirkt werden. Als Musterbeispiel ist hierfür wieder Dänemark zu nennen: Dort ist das Einkommen der wenig gut Qualifizierten relativ hoch, sodass auch die Missgunst gegenüber Besserverdienern geringer ist. Es ist aber nicht immer die Einkommensungleichheit an sich der Faktor, der Sabotage verursacht, sondern die daraus entstehende Missgunst und mögliche politische Polarisierung (Collier/Hoeffler, 2004). Letztere korreliert hierbei signifikant mit sozialen Unruhen und möglichen Revolten (Esteban/Ray, 1994). Entsprechend können Überlegungen angestellt werden, wie viel Gerechtigkeit benötigt wird, um Rebellion in ihrer schädigenden Wirkung zu minimieren.

Der World Values Survey zeigt in diesem Zusammenhang weitere länderspezifische Daten auf: Über die Hälfte der befragten Deutschen wünscht

sich generell eine Anpassung der Einkommen (WVS, 2014). Gleicher verteilte Einkommen befürworten hingegen gerade einmal 10 Prozent der US-Amerikaner und Japaner und ein Drittel der Franzosen. Diese Länder präferieren Einkommensunterschiede als Anreizsystem für die Gesellschaftsmitglieder. Allerdings ist auch hier die subjektive Wahrnehmung entscheidend. So gibt es internationale Unterschiede bei der Annahme, inwieweit harte Arbeit beziehungsweise Glück verantwortlich für den sozialen Aufstieg sind. Wie zu erwarten nehmen die Erfinder des „Vom-Tellerwäscher-zum-Millionär“-Traums harte Arbeit als ausschlaggebende Determinante für beruflichen Erfolg an: Fast zwei Drittel der US-Amerikaner stimmen der These zu, während dies nur die Hälfte der Deutschen tut. Noch weniger daran glauben mit 40 Prozent die Japaner und mit einem Drittel die Russen (WVS, 2014). Ein signifikanter Kulturunterschied – in diesem Fall zwischen Russen und US-Amerikanern – lässt sich wie folgt zuspitzen (Grolleau et al., 2009, 801):

*“One American farmer has a neighbor that just got a price cow. A Russian farmer similarly has a neighbor with a price cow. The American farmer’s dream: to have a better cow than the neighbor. The Russian farmer’s dream: that the neighbor’s cow dies.”*

## Kreativität und Unternehmenskultur

Andere Länder andere Sitten. Das bezieht sich nicht nur auf Themen wie das Gerechtigkeitsempfinden, sondern auch auf den unterschiedlichen Umgang mit Kreativität. Hinsichtlich der Frage, welche Bedeutung Kreativität für die Menschen hat, bestehen große Unterschiede zwischen den Ländern. Während in Griechenland, den Niederlanden und der Schweiz weit über 80 Prozent der Befragten es zumindest für etwas wichtig erachten, kreativ zu denken, sind es in der Ukraine nur knapp über 50 Prozent (Abbildung 14).

Man kann davon ausgehen, dass diese starken Unterschiede, die sicherlich auch in der jewei-

ligen Kultur des Landes begründet liegen, eine Auswirkung darauf haben, ob Querdenker eher als bereichernd oder eher als störend empfunden werden. In Unternehmen hängt dies natürlich auch von der jeweiligen Firmenkultur ab, in der sich die gesellschaftlich-kulturellen Unterschiede ebenfalls widerspiegeln.

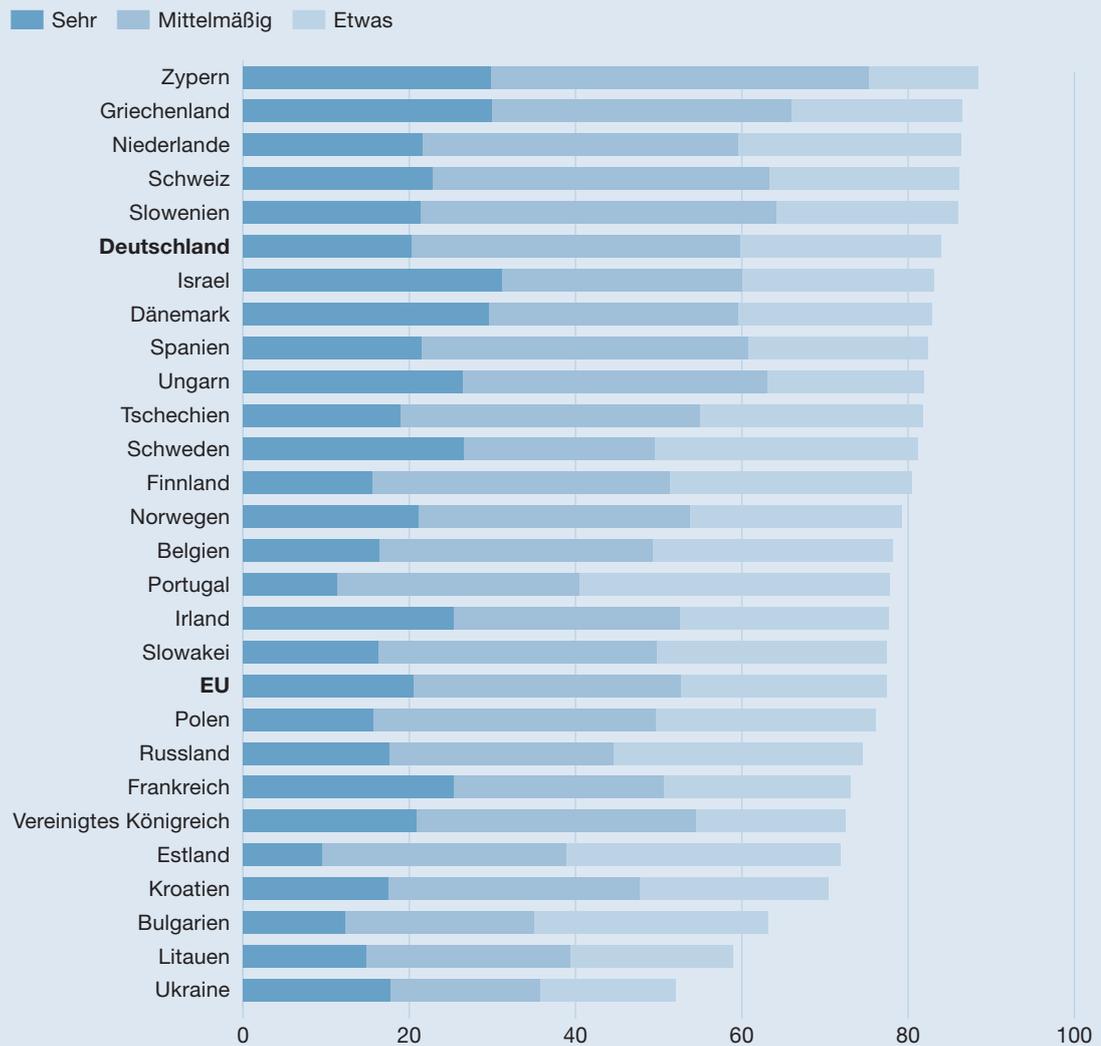
Auf Unternehmensebene ist es besonders wichtig, Nonkonformisten zu integrieren. Vor allem in schnelllebigen Wirtschaftszweigen kommt es auf kreative Ideen und Köpfe an. Diese können die Wettbewerbsfähigkeit sichern und damit für Unternehmen überlebenswichtig sein – und gerade Nonkonformisten gelten oft als besonders kreativ. Sie verlassen in ihrem Denken und Handeln gewohnte Bahnen und kommen auf neuartige Ideen.



## Wertschätzung der Kreativität

Abbildung 14

Antworten auf die Frage: „Wie wichtig ist es Ihnen, neuartig und kreativ zu denken?“, in Prozent



Quelle: ESS, 2013

Querdenker können nicht nur besonders kreativ sein, sondern auch überraschend, neugierig und individuell. Da sie sich häufig Konventionen verweigern, bringen sie frischen Wind und stoßen Entwicklungen an. Sie beleuchten und hinterfragen alles und haben dem Anschein

nach Spaß an Widerspruch. Da der Querdenker keine Routine mag, ist er häufig unbequem für ein Unternehmen oder seine Führungskraft. Oft werden Querdenker auch als schwierig, unangepasst oder gar als konzeptlos und unzuverlässig wahrgenommen. Doch wer kreative Mitarbeiter

möchte, muss Wege finden, die negativen Aspekte eines Querdenkers zu akzeptieren und ihr Verhalten so zu kanalisieren, dass sie dem Unternehmen mehr nutzen als schaden.

Häufig wird Querdenkern das Leben schwer gemacht, um sich selbst das Leben leichter zu machen. Das liegt daran, dass ihre Ideen oder Fragen oft anstrengend sind. Konkreter Handlungsbedarf für die Unternehmensführung besteht bei dem Thema Fehlervermeidung, was häufig als ein äußerst wichtiges Prinzip angesehen wird. Wenn man aber neue Wege beschreiten möchte, dann empfiehlt es sich eher, Fehler einzukalkulieren. Ist das der Fall, haben Mitarbeiter die Möglichkeit, kleinere Innovationen auch relativ risikofrei ausprobieren zu können. Eine solche Kultur hat beispielsweise wesentlich zu den Erfolgen von Google, Apple und Co beigetragen.

Das Grundproblem liegt darin, dass die Voraussetzung für viele innovative Ideen ein – wie auch

immer gearteter – Regelbruch ist und dieser ist in den meisten Unternehmen tabu. Weichere Regeln und weniger strikte Vorschriften könnten dagegen Kreativität fördern. Der erste wichtige Schritt ist, dass eine Führungskraft Querdenker erkennt und versucht, sie zu halten. Halten heißt, sie nicht durch Routine zu ersticken und ihnen immer neue Herausforderungen zu bieten.

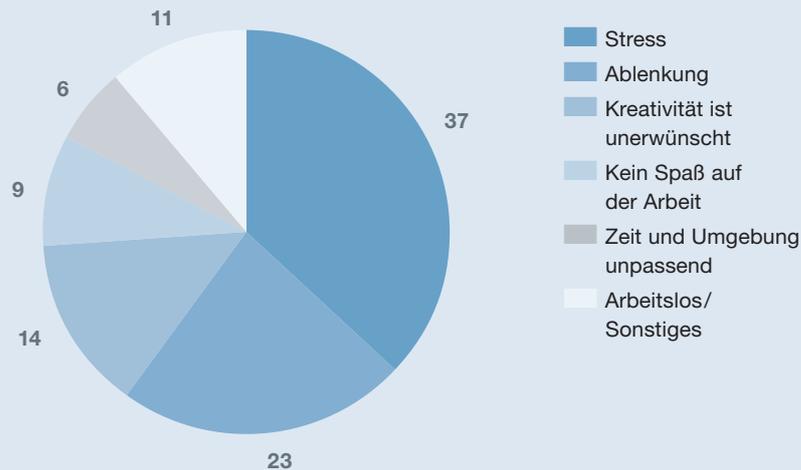
Doch ein Querdenker ist nicht deshalb schon eine Bereicherung, weil er unkonventionell denkt. Querdenken allein reicht nicht. Wichtig ist, dass er über das notwendige Fachwissen verfügt. Ist dies der Fall, kann der Querdenker eine wesentliche Rolle bei der Entstehung neuer Perspektiven spielen und damit ein wichtiges Moment bei wissenschaftlichen Revolutionen sein. Darüber hinaus muss man die Querdenker auch aushalten – das heißt, gegebenenfalls ihre beschriebenen negativen Eigenschaften akzeptieren.



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

Abbildung 15

Antworten in Prozent



Quelle: Gerlach et al., 2010

Zusätzlich können Unternehmen Kreativität und Vordenken gezielt fördern, wie es in vielen bereits der Fall ist – etwa unter dem Stichwort Ideenmanagement: Mitarbeiter werden aufgefordert, gute Ideen für Prozessverbesserungen oder neue Produkte einzubringen. Kleine Belohnungen, wie mehr Gehalt oder Bonuszahlungen, könnten dabei als Anreiz eingesetzt werden. Besser als die Mitarbeiter mit Geld zu motivieren, wäre es aber, ihre intrinsische Motivation für kreative Ideen zu erhöhen. Dazu müssten die Führungskräfte Mitarbeiter aller Bereiche aktiv zur Kreativität ermutigen und loben. Laut einer Studie der Beratungsagentur Iqudo haben nur etwa 6 Prozent der Befragten die besten Ideen am Arbeitsplatz. Als Grund dafür, dass der Arbeitsplatz nicht der beste Ort für kreative Ideen ist, geben die Befragten an erster Stelle Stress an. (Abbildung 15).

Der zweithäufigste Grund dafür, dass am Arbeitsplatz die Kreativität nicht sprudelt, ist Ablenkung. 14 Prozent der Befragten geben an, dass neue Ideen unerwünscht sind, 9 Prozent, dass sie

an ihrer Arbeit keinen Spaß haben und 6 Prozent, dass die Zeit und die Umgebung unpassend sind. Dieser Studie zufolge könnte sich also deutlich mehr Kreativität entfalten, wenn dem Mitarbeiter ein gewisses Zeitkontingent für kreative Ideen eingeräumt würde, da dann zumindest der am häufigsten und der am dritthäufigsten genannte Grund entfielen. Positive Beispiele hierfür sind das Multi-Technologieunternehmen 3M oder auch Google. Sie haben ein System etabliert, bei dem ein Mitarbeiter sechs bis acht Stunden seiner wöchentlichen Arbeitszeit für eigene Projekte verwenden kann. Innerhalb dieser freien Forschungszeit sind beispielsweise der kleine gelbe Klebezettel Post-it oder Google-Earth entstanden.

Die Bereitschaft zu ständigem Wandel muss Teil der Unternehmenskultur werden. In den USA gibt es in vielen Unternehmen Mitarbeiter des Monats oder andere kreative Entlohnungsprogramme. Generell sind angelsächsische Länder offener für Kreativität. Der Hauptgrund, warum es kreative

Ideen in einigen Ländern leichter haben, ist die dort größere Bereitschaft, Risiken einzugehen. Erst wenn die Chancen für eine Innovation höher bewertet werden als die Gefahr des Scheiterns und die Mitarbeiter so keine negativen Konsequenzen fürchten müssen, kann sich etwas ändern.

Laut Florida (2002) gibt es drei zentrale Kriterien, wie Kreativität im Unternehmen organisiert sein sollte:

- Kreative Mitarbeiter als Investition in die Zukunft betrachten,
- Zeit und Raum für Kreativität schaffen und
- die Mitarbeiter zur Kreativität motivieren.

Für den erstgenannten Punkt ist es besonders wichtig, dass dauerhafte und langfristige Beziehungen zwischen Arbeitgeber und -nehmer existieren. Denn nur so kann sich Kreativität entfalten. Der erste Schritt auf dem Weg in Richtung mehr Kreativität und besseres Klima für Querdenker im Unternehmen muss also im Kopf der Unternehmensführung stattfinden. Dazu gehört unter anderem, eine Kultur des „Scheitern-dürfens“ zu etablieren. Erst dann können praktische Instrumente gezielt eingesetzt werden, die das

Querdenken fördern. Wichtig ist zudem, einen ausreichenden Freizeitausgleich zu gewährleisten. Denn gerade während Erholungsphasen entstehen häufiger kreative Ideen als unter Druck oder in Stresssituationen. Darüber hinaus können auch schon kleine Veränderungen – wie etwa ein Orts- oder Raumwechsel – helfen, kreative Gedanken sprudeln zu lassen, oder es können klassische Brainstorming-Techniken angewendet werden. Zudem ist es für die Kreativität förderlich, wenn eine Gruppe eher heterogen und beispielsweise interdisziplinär zusammengesetzt ist.

Unter diesen Bedingungen können Querdenker ihre Kreativität entfalten und es kann verhindert werden, dass sie zu Querulanten werden. Man sollte auch bedenken, dass Querdenker, die große Ideen haben, auch oft (zunächst) einsam sind.

Je größer der Gedanke, desto größer die Einsamkeit und: Genialität erfordert Mut. Der irisch-britische Dramatiker Bernard Shaw (1856–1950) formulierte einst:

*„Am Beginn jeder großen Wahrheit steht immer eine Gotteslästerung.“*

## Fazit und Ausblick

In dieser Publikation wurde untersucht, ob sich unkonventionelles Verhalten positiv auf Entwicklung und Innovation auswirken kann und welche Rolle dabei den Führungskräften zukommt. Darüber hinaus sollte generell ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass mit Normverstößen in Gesellschaft und Unternehmen auch konstruktiv umgegangen werden kann. Es ist manchmal durchaus sinnvoll und notwendig, Regeln zu brechen. Denn dadurch lassen sich Innovationen vorantreiben, die wiederum ausschlaggebend für gesellschaftlichen und unternehmerischen Erfolg sind.

Querdenker sind auch für den institutionellen Wandel unumgänglich. Mit ihrem Verhalten schaffen sie spontane Ordnungen, welche die bestehenden formellen Regeln ergänzen und verbessern. Für die moralische Bewertung von normabweichendem Verhalten spielt es eine Rolle, welche ethische Perspektive eingenommen wird.

Die Analyse der staatlichen Rahmenbedingungen hat ergeben, dass sich Chancengerechtigkeit positiv auf die individuelle Anstrengung auswirkt und auch Verteilungsgerechtigkeit eher konstruktive Handlungen zur Folge hat. Die Untersuchung ergab allerdings auch: Ungleichheit ist nicht per se schlecht, sondern kann auch Ansporn für mehr Leistung sein. Eine solche Mentalität, dass jeder durch eigene Anstrengung zum Millionär werden kann, ist beispielsweise in den USA weit verbreitet.

Darüber hinaus wurden verschiedene Handlungsalternativen diskutiert, die Menschen ergreifen können, wenn sie unzufrieden ist. Die Option der Kooperationsverweigerung gilt es durch staatliche und unternehmerische Rahmenbedingungen möglichst zu verhindern, da der Einzelne dabei in der Organisation verbleibt, dieser aber durch Sabotage anderer Organisationsmitglieder schadet. Eine weitere Option ist die Exit-Option. Der Ein-

zelne drückt seine Unzufriedenheit dadurch aus, dass er die Organisation verlässt. Wenn mehrere sie verlassen, wird ein gewisser Druck auf die Organisation ausgeübt, welcher wiederum innerhalb der Organisation Innovation vorantreiben kann. Eine Verlagerung der wirtschaftlichen Aktivität in die Schattenwirtschaft ist ein destruktives Beispiel für die Wahl der Exit-Option, das große Schäden für eine Volkswirtschaft bedeutet.

Rahmenbedingungen sollten eher so gestaltet sein, dass statt der Exit-Option die Voice-Option gewählt wird. Dabei verbleibt der Einzelne in der Organisation, artikuliert seine Unzufriedenheit und trägt somit zu Veränderung und Innovation bei. Chancengerechtigkeit erhöht die Wahrscheinlichkeit für die Wahl der Voice-Option. Generell gilt, dass demokratische Systeme stärker so angelegt sind, dass die Bevölkerung die Voice-Option wählen kann. In Unternehmen sollten Führungskräfte und Vorgesetzte versuchen, ein Arbeitsklima zu etablieren, das Beschäftigten Anreize zur Nutzung der Voice-Option setzt, statt sie etwa durch Mobbing in die Exit-Option zu treiben.

Dass in nicht demokratischen Systemen eher die Exit-Option gewählt oder die Kooperation verweigert wird, ist eine weitere Erklärung für den positiven Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Demokratie, der sich im Querschnittsvergleich zeigt. Länder, in denen hohe soziale Durchlässigkeit, ökonomische Freiheit und Demokratie herrschen, sind eher solche, in denen konstruktiv motiviertes Verhalten dominiert.

In Deutschland herrscht eine Kultur der Mitbestimmung. Das bedeutet, dass unsere Demokratie funktioniert und die Voice-Option häufig ergriffen wird – auch in Unternehmen. Dennoch gibt es zu wenige Querdenker, die nötig wären, um Innovationen voranzutreiben. Beim letzten Innovationsschub, den rasanten Fortschritten in der Informationstechnologie (IT), gab es fast keine deutsche Beteiligung. Für herausragende Erfolge braucht es Mut und Vision – insbesondere Erste-



res ist in der deutschen Unternehmerlandschaft, also auf der Führungsebene, nicht immer gegeben. Das lässt sich beispielsweise dadurch belegen, dass es mit SAP nur einen einzigen deutschen Weltkonzern gibt, der weniger als 50 Jahre alt ist. Während die Top-25-Unternehmen in Deutschland auch schon 1960 zu den Großen gehörten, ist in den USA ein Drittel der Top 25 erst in den letzten Jahren gegründet worden – meist als IT-Newcomer.

Ein Grund für fehlenden Mut und mangelnde Risikobereitschaft könnte sein, dass in Deutschland und generell in Westeuropa die Kultur des Scheiterns nicht in dem Maße ausgeprägt ist wie beispielsweise in den USA. Wer in Deutschland keinen gradlinigen Lebenslauf vorweisen kann, schafft es vermutlich nicht in die Chefetagen. Das zeigt sich daran, dass sich die Lebensläufe von deutschen Topmanagern sehr stark ähneln, und führt auch dazu, dass Erfindergeist auf der Strecke bleibt.

Möglicherweise wären in Deutschland vielleicht mehr Querdenker und unternehmerische Rebellen nötig, die mit ihrem von allgemeinen Konventionen

abweichenden Verhalten den notwendigen Wandel vorantreiben. Weiche Vorschriften, Zeit und Raum für Kreativität sowie gezielte Förderung der Kreativität könnten Unternehmen dazu verhelfen, das große Potenzial von Querdenkern zu nutzen.

Ist der bekannte Whistleblower Edward Snowden nun Held oder Verräter? Hätte er seinem Arbeitgeber gegenüber loyal sein müssen und versuchen sollen, die Veränderungen zunächst über den Dienstweg zu erreichen? Oder hat er durch seinen Mut und sein Handeln der Gesellschaft einen großen Dienst erwiesen? Diese Fragen muss am Ende jeder ganz individuell beurteilen. Das edle Motiv seines Verhaltens – nämlich die moralische Verpflichtung, die er verspürt habe – lässt zumindest aus deontologischer Perspektive eine positive Bewertung seiner Handlung zu. Entsprechend soll als Schlusswort folgendes Zitat von Oscar Wilde (1891) stehen:

*“Disobedience, in the eyes of anyone who has read history, is man’s original virtue. It is through disobedience that progress has been made, through disobedience and through rebellion.”*

## Literatur

- Apolte**, Thomas, 2000, Institutioneller Wettbewerb. Ansätze, Theoriedefizite und Entwicklungsperspektiven, in: Berg, Hartmut (Hrsg.), Theorie der Wirtschaftspolitik. Erfahrungen, Probleme, Perspektiven, Berlin, S. 179–210
- Bentham**, Jeremy, 1996, The Collected Works of Jeremy Bentham. An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, Oxford
- Brenkert**, George B., 2009, Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship, in: Journal of Business Venturing, 24. Jg., Nr. 5, S. 448–464
- Charness**, Gary / **Rabin**, Matthew, 2002, Understanding social preferences with simple tests, in: Quarterly Journal of Economics, 117. Jg., Nr. 3, S. 817–869
- Coleman**, James S., 1990, Foundations of social theory, Cambridge (Mass.)
- Collier**, Paul / **Hoeffler**, Anke, 1998, On economic causes of civil war, in: Oxford Economic Paper, 50. Jg., Nr. 4, S. 563–573
- Collier**, Paul / **Hoeffler**, Anke, 2004, Greed and grievance in civil war, in: Oxford Economic Paper, 56. Jg., Nr. 4, S. 563–595
- Corak**, Miles, 2006, Do poor children become poor adults? Lessons from a cross country comparison of generational earnings mobility, IZA Discussion Paper, Nr. 1993, Bonn
- Enste**, Dominik H., 2002, Schattenwirtschaft und institutioneller Wandel, Tübingen
- Enste**, Dominik H. / **Haas**, Heide / **Wies**, Jana, 2013, Internationaler Gerechtigkeitsindex. Analyse und Ergebnisse für 28 Industriestaaten, IW-Analysen, Nr. 91, Köln
- Enste**, Dominik H. / **Wicher**, Jochen, 2012, Regulierung, Bildung und Wohlstand. Der IW-Regulierungsindex, in: Wirtschaftsdienst, 92. Jg., Nr. 6, S. 406–412
- ESS** – European Social Survey, 2013, Online Data Analysis, <http://nesstar.ess.nsd.uib.no/webview/> [25.9.2013]
- Esteban**, Joan M. / **Ray**, Debraj, 1994, On the measurement of polarization, in: Econometrica, 62. Jg., Nr. 4, S. 819–851
- Europäische Kommission**, 2012, Social Climate, Special Eurobarometer 391, Brüssel
- Florida**, Richard, 2002, The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life, New York
- Fraser Institute**, 2013, Economic Freedom of the World. 2013 Annual Report, Vancouver
- Freedom House**, 2014, Country ratings and status, FIW 1973–2014, <http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/Country%20Ratings%20and%20Status%2C%201973-2014%20%28FINAL%29.xls> [27.1.2014]
- Gerlach**, Robert / **Greiling**, Alexander M. / **Thürich**, Johannes, 2010, Studie Ideenfindung 04/2010, [http://www.iqudo.com/fileadmin/pdf/IQudo\\_StudieIdeenfindung\\_042010.pdf](http://www.iqudo.com/fileadmin/pdf/IQudo_StudieIdeenfindung_042010.pdf) [16.6.2014]
- Gershman**, Boris, 2010, The Two Sides of Envy, MPRA Paper, Nr. 34168, Providence

- Grolleau, Gilles / Mzoughi, Naoufel / Sutan, Angela**, 2009, The impact of envy-related behaviors on development, in: *Journal of Economic Issues*, 43. Jg., Nr. 3, S. 795–802
- Hayek, Friedrich A. von**, 1980, *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Band 1, München
- Hayek, Friedrich A. von**, 1981, *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Band 2, München
- Hayek, Friedrich A. von**, 1988, *The fatal conceit. The errors of socialism*, London
- Hayek, Friedrich A. von**, 1991, *Die Verfassung der Freiheit*, Tübingen
- Hirschman, Albert O.**, 1970, *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge (Mass.)
- IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft Köln**, 2013, *IW-Gewerkschaftsspiegel*, Nr. 2/2013, Köln
- John Stuart Mill Institut für Freiheitsforschung**, 2011, *Wie halten es die Deutschen mit der Freiheit? „Freiheitsindex Deutschland“ 2011*, Heidelberg
- Kant, Immanuel**, 1900, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Ausgabe der Preußischen Akademie der Wissenschaften, AA 0004IV, Berlin
- Kirchgässner, Gebhard / Frey, Bruno S.**, 1994, *Demokratische Wirtschaftspolitik. Theorie und Anwendung*, München
- Maslow, Abraham**, 1943, A Theory of Human Motivation, in: *Psychological Review*, 50. Jg., Nr. 4, S. 370–396
- Maystadt, Jean-Francois**, 2007, Does inequality make us rebel? A renewed theoretical model applied to South Mexico, CORE Discussion Paper, Nr. 81, Louvain-la-Neuve
- Mui, Vai-Lam**, 1995, The Economics of Envy, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 26. Jg., Nr. 3, S. 311–336
- Neumann, Michael / Schäfer, Holger / Schmidt, Jörg**, 2010, *Recht auf Aufstieg. Vom Tellerwäscher zum Millionär?*, RHI-Diskussion, Nr. 13, München
- Niehues, Judith**, 2014, Subjektive Ungleichheitswahrnehmung und Umverteilungspräferenzen – ein internationaler Vergleich, in: *IW-Trends*, 41. Jg., Nr. 2, S. 1–17
- Nörr, Knut W.**, 1997, *Subsidiarität: Idee und Wirklichkeit. Zur Reichweite eines Prinzips in Deutschland und Europa*, Tübingen
- North, Douglass C.**, 1999, Hayeks Beitrag zum Verständnis des Prozesses wirtschaftlichen Wandels, in: Vanberg, Viktor (Hrsg.), *Freiheit, Wettbewerb und Wirtschaftsordnung. Hommage zum 100. Geburtstag von Friedrich A. von Hayek*, Freiburg, S. 57–78
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development**, 2011, *An Overview of Growing Income Inequalities in OECD Countries*, Paris
- OECD**, 2013, *Education at a Glance 2013*, Paris
- Rawls, John**, 1971, *A Theory of Justice*, Cambridge (Mass.)
- Schäfer, Holger / Schmidt, Jörg**, 2013, *Chancengerechtigkeit durch Aufstiegsmobilität, Kurzstudie auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP)*, Berlin

- Schneider**, Friedrich / **Buehn**, Andreas, 2013, Shadow Economies in highly developed OECD countries. What are the driving forces?, IZA Discussion Paper, Nr. 6891, Bonn
- Schumpeter**, Joseph, 1912, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin
- Smith**, Richard H., 2004, Envy and its transmigrations, in: Tiedens, Larissa Z. / Leach, Colin W. (Hrsg.), The social life of emotions, Cambridge (UK), S. 43–63
- Söllner**, Allbrecht, 2000, Die schmutzigen Hände. Individuelles Verhalten in Fällen von institutionellen Misfits, Tübingen
- Spitzer**, Gretchen M. / **Sonenshein**, Scott, 2003, Positive deviance and extraordinary organizing, in: Cameron, Kim S. / Dutton, Jane E. / Quinn, Robert E. (Hrsg.), Positive Organizational Scholarship, San Francisco, S. 207–224
- Steigleder**, Klaus, 2002, Kants Moralphilosophie. Die Selbstbezüglichkeit reiner praktischer Vernunft, Stuttgart
- Stein**, Mark, 1997, Envy and leadership, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 6. Jg., Nr. 4, S. 453–465
- Tiebout**, Charles, 1956, A Pure Theory of Local Expenditures, in: The Journal of Political Economy, 64. Jg., Nr. 5, S. 416–424
- Vanberg**, Viktor, 1994, Kulturelle Evolution und die Gestaltung von Regeln, Tübingen
- Ven**, Niels van de / **Zeelenberg**, Marcel / **Pieters**, Rik, 2012, Appraisal patterns of envy and related emotions, in: Motivation and Emotion, 36. Jg., Nr. 2, S. 195–204
- Weischedel**, Wilhelm, 1977, Immanuel Kant, Band VII, Frankfurt am Main
- Weltbank**, 2013a, Research and development expenditure (% of GDP), <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> [21.1.2014]
- Weltbank**, 2013b, Starting a business, <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business> [30.9.2013]
- Wilde**, Oscar, 1891, The Soul of Man Under Socialism, in: Fortnightly Review, 49. Jg., Nr. 290, S. 292–319
- WVS** – World Values Survey, 2014, Online Data Analysis, <http://www.wvsevsdb.com/wvs/WVSanalyzeStudy.jsp> [16.4.2014]

## Die Autoren

Prof. Dr. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnshagen, ist Leiter des Kompetenzfelds „Institutionenökonomik“ im Institut der deutschen Wirtschaft Köln und Geschäftsführer der IW Akademie. Zudem ist er Professor für Wirtschaftsethik und Institutionenökonomik an der Fachhochschule Köln sowie Dozent an der Universität zu Köln. Zu seinen Forschungsgebieten gehören neben der Wirtschafts- und Unternehmensethik auch die Institutionen- und Verhaltensökonomik.

**Inna Knelsen**, geboren 1989 in Stawropol (Russland), war von 2012 bis 2013 Referentin im Institut der deutschen Wirtschaft Köln im Kompetenzfeld „Institutionenökonomik“ und befasste sich mit dem Projekt „Zukunft der Arbeit“.

Dr. **Marie Möller**, geboren 1983 in Berlin, ist Economist im Kompetenzfeld „Institutionenökonomik“ im Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Nach ihrem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin promovierte sie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Die Schwerpunkte ihrer Forschung liegen im Bereich Wirtschafts- und Ordnungspolitik sowie der Public-Choice-Theorie.

© 2015 ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.  
ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-941036-43-7  
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

Titelfoto, Foto Seite 2: ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.; alle anderen: gettyimages  
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

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



ISBN 978-3-941036-43-7

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