

Digitale Disruption?

In
Deutschland
neu denken

Mythen entlarven, Chancen ergreifen

Inhalt

Science statt Fiction

Helden des Alltags: Künstliche Intelligenz »made in Germany« setzt auf die Entwicklung digitaler Spezialisten.

Regeln für Bits und Bots

TÜV-Plakette für Roboter? Sicherheitstests und gesetzliche Bestimmungen können das Vertrauen in KI stärken.

Neuer Wein in alten Schläuchen?

Junge Branche, überholtes Denken: Die Angst vor Arbeitsplatzverlusten bremst den Einsatz von KI aus.

Zwischen Automation und Autonomie

Wissen ist Macht – das war einmal. In der Arbeitswelt von morgen sind Soft Skills und kollektives Expertentum gefragt.

New Work = New World?

Zellteilung als (Über-)Lebensmotto – wie Organisationen effizienter und kreativer arbeiten können.

Der Mythos von der mutlosen Mitte

Ein wankender Riese? Untersuchungen zufolge ist die Mittelschicht weder von Schrumpfung noch von Statuspanik bedroht.

Was bin ich und wenn ja, wie viele?

Die neue RHI-Publikation »Die gespaltene Mitte« belegt, dass die Mittelschicht heterogen ist. Werte, Einstellungen und Sorgen driften immer weiter auseinander.

Perspektive Deutschland

Damit der Strukturwandel nicht im Formtief stecken bleibt, muss die Politik andere Prioritäten setzen. Mehr Geld sollte in Bildung investiert werden.





Editorial

Sind wir auf dem Weg zu einer Gesellschaft der Angst? Man könnte es annehmen, wenn man die Titel einschlägiger Publikationen liest. In düsteren Farben wird da das Bild von einer Zukunft gezeichnet, in der seelenlose Roboter das Sagen haben und das Leben der Menschen von Existenzängsten überschattet ist. Gleichzeitig beweisen aktuelle Untersuchungen jedoch, dass zur Panik derzeit kein Anlass besteht: Unsere Wirtschaft boomt, die Arbeitslosigkeit ist auf dem niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung. Auch das Sorgenniveau ist bei uns nicht so hoch wie gemeinhin angenommen. Woher kommt dann die Lust am Lamentieren?

In der öffentlichen Debatte werden viele der aktuellen Entwicklungen voreilig mit Schlagworten belegt. Daraus entstehen Mythen, die sich hartnäckig halten. Das Roman Herzog Institut (RHI) hat sich zum Ziel gesetzt, scheinbare Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. Auf dem 16. RHI-Jahressymposium sind wir deshalb einigen populären Vorstellungen wissenschaftlich auf den Grund gegangen.

Unter der Überschrift »Zwischen Mythen und Chancen Zukunft gestalten« ging es vor allem um die gesellschaftlichen Folgen der Digitalisierung: Ist der digitale Wandel disruptiv und vernichtet er über kurz oder lang tatsächlich unsere Arbeitsplätze? Ist Künstliche Intelligenz unsicher und unkontrollierbar? Muss die Mittelschicht den sozialen Abstieg fürchten? Darüber haben wir mit Vertretern der Informatik, Soziologie, Geschlechterforschung und Ökonomie diskutiert.

Die meisten Experten haben anhand von empirischen Daten bestätigt, dass die Chancen des Wandels die zu erwartenden Risiken übersteigen. Übereinstimmend

weisen sie dabei auf einen wesentlichen Aspekt hin: Die richtigen Rahmenbedingungen sind entscheidend, damit aus der Modernisierung eine Erfolgsgeschichte werden kann. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz bedarf einer ethischen Fundierung. Wir müssen die digitale Wirtschaft mit Regeln einhegen. Bessere Bildung und mehr berufliche Qualifizierung sind nötig, um Menschen auf die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten.

Vor allem aber brauchen wir Visionen. Das hat schon Bundespräsident a. D. Roman Herzog vor Jahrzehnten angemahnt. Statt auf die Kurzfristigkeit und Kurzsichtigkeit der Tagespolitik zu setzen, sollten wir uns fragen: In welcher Gesellschaft wollen wir leben? Heute scheint es mehr denn je geboten, den Blick nach vorn zu richten. Oder, wie es der in diesem Jahr verstorbene Physiker Stephen Hawking in seiner Abschiedsbotschaft formuliert hat: »Schaut nicht hinunter zu euren Füßen, sondern hinauf zu den Sternen!«

Lesen Sie mehr zur »Perspektive Deutschland« in der aktuellen Ausgabe von WissensWert. Wie üblich freuen wir uns über Ihr Feedback. Besuchen Sie uns dafür auch auf unserer Homepage www.romanherzoginstitut.de.

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

Science statt Fiction

Digitalisierung, Automatisierung, Künstliche Intelligenz – die Arbeitswelt ist im Umbruch. Viele Menschen fühlen sich davon überfordert und reagieren verunsichert und ablehnend. Diese Ängste sind ernst zu nehmen. Doch darf die Furcht vor den Risiken nicht den Blick auf die enormen Chancen verstellen.

Eine sachliche Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der neuen Technologien ist daher dringend geboten, fordert **Damian Borth**, Leiter des Chair in Artificial Intelligence & Machine Learning der Universität St. Gallen: »Wir müssen der Künstlichen Intelligenz die Magie nehmen!« In seinem Impulsvortrag auf dem 16. Jahressymposium des RHI räumte er mit gängigen Klischees auf – wie etwa der Vorstellung, dass humanoide Roboter die menschliche Arbeit in den nächsten Jahren völlig ersetzen werden. »Das ist Hollywood«, meinte Borth.

Tatsächlich basiert die KI-Forschung in Deutschland überwiegend auf ingenieurwissenschaftlichen Ansätzen und ist darauf ausgerichtet, digitale Expertise für spezifische Aufgaben zu entwickeln. In Borths Forschungsbereich, dem Deep Learning, geht es darum, neuronale Prozesse im menschlichen Gehirn auf Maschinen zu übertragen. Dazu werden digitale neuronale Netze konstruiert und für bestimmte Aufgaben trainiert. Deren Lernerfolg hängt von der Menge und der Qualität der Daten ab, mit denen die Netze gefüttert werden – und wie gut sie diese miteinander verknüpfen können.

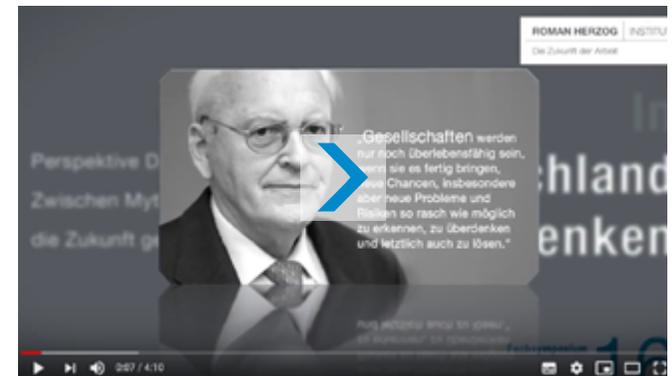
Regeln für Bits und Bots

Solche Systeme erleichtern uns längst den Alltag – etwa mit Airbags in Autos, in der medizinischen Diagnostik, in Wettersatelliten oder in der Regelungstechnik. Sie arbeiten präzise und zuverlässig, denn »eine Maschine hat keinen schlechten Montag«, schmunzelte Borth. Dennoch genießt die KI-Branche bei uns kein hohes Ansehen. »Anders als in den USA, wo Informatiker wie Popstars gefeiert werden, gelten sie bei uns als unsexy«, bedauerte der Experte. Seiner Ansicht nach mangelt es hierzulande an Aufklärung darüber, wie intelligente Systeme funktionieren, was sie leisten können und was nicht. Nur jeder zehnte Deutsche weiß laut einer aktuellen Umfrage, was ein Algorithmus ist.

»Wir müssen die KI-Forschung näher an die Menschen bringen und ihr Vertrauen in die modernen Technologien stärken«, sagte Borth. Deshalb macht er sich auch für die Einführung eines KI-TÜVs stark, der jedes System vor der Anwendung zertifiziert. Auch müsse ein rechtlicher Rahmen für den KI-Sektor geschaffen werden, wie es die EU-Kommission noch für dieses Jahr angekündigt hat. Denn viele Aspekte, so etwa Datenschutz, Sicherheit und Haftung, sind noch ungeklärt – ebenso wie die Frage, wie KI-getriebene Systeme die öffentliche Meinung und die Demokratie beeinflussen können.



Prof. Dr. Damian Borth: »Wir haben einen großen Vorteil in Deutschland. Unsere Ausbildung ist kostenfrei.«



Neuer Wein in alten Schläuchen?

Welche wirtschaftlichen Perspektiven hat die Künstliche Intelligenz bei uns? Sind deutsche Firmen im internationalen Wettbewerb bereits abgehängt, wie es gelegentlich heißt? Im Eröffnungsgespräch mit Damian Borth und Moderator Marc Beise, Leiter der Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung, kritisierte der RHI-Vorstandsvorsitzende **Randolf Rodenstock**, dass viele Unternehmen die neuen Technologien noch zu zögerlich einsetzen würden. Am Know-how scheitere es dabei nicht, eher an den politischen Rahmenbedingungen. »Wir fragen bei jeder Veränderung nur danach, wie sie sich auf die Arbeitsplätze auswirken kann, nicht, welchen Nutzen sie dem Einzelnen und der Gesellschaft bringt«, bemängelte Rodenstock.

KI-Experte Borth räumte ein, dass die deutsche Wirtschaft bereits bestimmte Gebiete der KI verloren habe, etwa die Zusammenführung und kommerzielle Nutzung von Verbraucherdaten. Um so stärker solle sie sich auf ihre Kernkompetenzen etwa in der Automobilindustrie und im Maschinenbau konzentrieren. Wenig bekannt sei beispielsweise, dass die Hälfte aller Patente zum Autonom Fahren aus Deutschland stammt. Den Unternehmen empfahl er, junge Arbeitnehmer aktiv in ihre KI-Strategie einzubinden: »Einfacher als dem Betrieb digitale Geschäftsmodelle überzustülpen ist es, junge Leute zu finden, die Spaß daran haben!« Davon gibt es allerdings bei uns noch zu wenige: Rund 5.000 Informatiker und KI-Fachleute fehlen allein in den deutschen DAX-Unternehmen. Ein Ziel der Bildungspolitik und unseres dualen Ausbildungssystems müsse sein, mehr digitale Kompetenz zu vermitteln und die nächste Generation fit zu machen für die neuen beruflichen Anforderungen.



RHI-Vorstandsvorsitzender Prof. Randolph Rodenstock: »Wir sollten uns nicht nur mit der künstlichen, sondern auch mit der Entwicklung der natürlichen Intelligenz befassen.«

Prof. Dr. Christiane Funken: »Auf das komplexe Miteinander von Arbeit 4.0 sind Frauen gut vorbereitet.«



Zwischen Automation und Autonomie

Während der technologische Wandel rasant fortschreitet, kommt es im Berufsleben immer mehr auf Soft Skills an. Das ist die These von **Christiane Funken**, Professorin für Kommunikations- und Mediensoziologie und Geschlechterforschung an der Technischen Universität Berlin. An drei Merkmalen machte sie den Strukturwandel fest:

- Erstens verändert sich die Arbeitswelt – weg von der industriellen Massenproduktion hin zu mehr Individuallösungen und Dienstleistungen.
- Zweitens ändert sich die Erwerbsorientierung. Die Beschäftigten streben immer mehr nach sinnvoller Arbeit, nach Autonomie und nach Work-Life-Balance, dem ausgewogenen Verhältnis von Beruf und Freizeit.
- Drittens sind die klassischen Geschlechterrollen im Umbruch. Männer und Frauen wollen sich Erziehungs- und Erwerbsarbeit gleichberechtigt teilen.

Auf die Unternehmen kommen dadurch große Veränderungen zu: An die Stelle starrer Hierarchien treten fluide Strukturen. Man arbeitet projektbezogen in interdisziplinären Teams, die ihr Wissen miteinander teilen: »Individuelle Expertisen müssen in kollektives Expertentum umgewandelt werden«, so Funken. Kommunikation sei künftig eine Schlüsselkompetenz im Berufsleben und »nicht länger Nebenschauplatz oder gar ein Störfaktor«, wie die Expertin betonte. Teamgeist, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sind also in der Arbeitswelt von morgen gefragt wie nie zuvor. Frauen sind darauf besonders gut vorbereitet und erhöhen den Wettbewerbsvorteil der Unternehmen.

Lars Attmer:
»Agile Teams funktionieren wie ein Druckkessel – sie müssen eingesperrt sein, um gut zu arbeiten.«



New Work = New World?

Wie Arbeit mithilfe von »New Work« neu organisiert werden kann, erläuterte [Lars Attmer](#), Autor und Unternehmensberater bei der Detecon International GmbH in seinem Vortrag. »Das New-Work-Konzept ist mehr als die schöne neue, bunte Bürowelt«, sagte Attmer. »Es stiftet Sinn in der Arbeit.« Ziel des Ansatzes ist, eine völlig neue Unternehmenskultur aufzubauen, die den Beschäftigten mehr Freiräume lässt. Einschlägigen Studien zufolge lässt sich dadurch die Effizienz um fast ein Viertel steigern. Attmer empfiehlt den Unternehmen, aktiv die neue Arbeitswelt zu gestalten und nicht nur auf die Veränderungen in ihrem Umfeld zu reagieren.

Um das Konzept auf das jeweilige Unternehmen maßgeschneidert anzupassen, müssen Tätigkeitsprofile bestimmten Kategorien zugeordnet werden: Je nachdem, ob ein Mitarbeiter im Service arbeitet, als Experte komplexe Fachfragen zu lösen hat oder mit Leitungs- und Kontrollaufgaben betraut ist, sind unterschiedliche Organisationsformen der Arbeit sinnvoll.

Ein weiteres Merkmal des New-Work-Konzepts ist das sogenannte Company Rebuilding: Ab einer bestimmten Unternehmensgröße erfolgt eine »Zellteilung«, bei der sich leistungsfähige kleine Einheiten vom Kern abspalten. Die so entstandenen High-Performing-Teams können problemorientiert und dicht am Kunden arbeiten. Dabei gibt es keine klassischen Hierarchien mehr, nur Rollen auf Zeit. »Niemand kann sich auf einem Posten ausruhen. Das System ist hoch transparent – aber gerade dadurch auch sehr fordernd für alle Beteiligten«, erklärte Attmer. Dennoch ist er überzeugt: »Dank New Work werden Organisationen organisch!«



Mehr von und mit unseren Experten bietet Ihnen die [RHI-Impulsbörse](#).



»Inflation der Disruption ...!« –
I geb's zua:
Am Anfang hob i ned g'wusst, wos des is.«



»Disss-rrrupption – scho alloa bei dem Klang des Wortes fühlt ma si glei g'rupft wie a Huhn!«

7

Was die einen als natürlichen Prozess sehen, ist für andere eine gewaltsam herbeigeführte Veränderung: »Disruption« ist zu einem Buzzword geworden, wenn vom digitalen Wandel die Rede ist.

Die Münchner Schauspielerin und Volkssängerin Julia Loibl beleuchtete in ihrer humoristischen Einlage, wie voreingenommen wir häufig über die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen diskutieren. Ihr Motto: Alles halb so wild. Oder, frei verdreht nach Karl Valentin: »Ein Optimist ist ein Mensch, der die Dinge nicht so tragisch nimmt, wie sie sind.«

Das RHI-Interaktionsforum – die Experten hautnah

Lars Attmer:
»Die Digitalisierung
hat noch gar nicht
richtig begonnen.«



Christiane Funken:
»Die klassischen
Kampfzonen der
Macht werden
durch fluide Struk-
turen ersetzt.«



Holger Lengfeld:
»Sorgen sind per
se nichts Schlim-
mes. Wer keine
Sorgen hat, ist
in Bezug auf die
Zukunft nicht
handlungsfähig.«



Damian Borth:
»Ist Künstliche
Intelligenz kreativ –
oder nur extrem
lernfähig?«

Prof. Dr. Holger Lengfeld: »Wer ist die Mitte? – Wir wissen es nicht genau.«



Der Mythos von der mutlosen Mitte

Offenbar klaffen Wirklichkeit und Wahrnehmung oft auseinander, wenn es um die Folgen der Digitalisierung geht. Aktuell herrscht die Meinung, die Mittelschicht schrumpfe zusehends. Ihre Mitglieder fürchteten sich vor dem technologischen Wandel, der ihren sozialen Status bedroht. Tatsächlich bestätigen die empirischen Daten solche pauschalen Vermutungen jedoch nicht, wie [Holger Lengfeld](#), Professor für Soziologie an der Universität Leipzig, in seinem Vortrag ausführte.



Er entwarf ein detailliertes Bild der Mittelschicht und ihrer Befindlichkeiten seit den 1990er Jahren. Unabhängig davon, ob man das Einkommen oder den ausgeübten Beruf zugrunde legt, gehören mehr als die Hälfte der Deutschen zur Mittelschicht. In den Jahren 1995 bis 2010 ist sie tatsächlich leicht geschrumpft, danach aber relativ stabil geblieben. Lengfeld zufolge ist die Angst vor dem sozialen Abstieg seit 2006 in der Mitte nur gering ausgeprägt und seit 2010 nochmal rückläufig. Um die eigene finanzielle Situation sorgen sich die Menschen weniger als um die wirtschaftliche Großwetterlage. Leicht zugenommen haben seit 2013 jedoch Sorgen um die Kriminalität und um die Zuwanderung.



Dr. Judith Niehues: »Die Besorgten sind die viel kleinere Gruppe innerhalb der Mittelschicht – darauf muss viel deutlicher hingewiesen werden.«

Die Mittelschicht in Deutschland ist seit Jahren stabil und steht wirtschaftlich gut da. Doch gibt es sie überhaupt – die Mitte? Mehr dazu in der [neuesten RHI-Diskussion](#).

Die gespaltene Mitte
Werte, Einstellungen und Sorgen

Judith Niehues
Anja Katrin Orth

Diskussion **30**

Zur Frage, wie sich Digitalisierung und Globalisierung in den nächsten Jahren auf die Mittelschicht auswirken könnten, wollte Lengfeld sich nicht äußern: »Das ist reine Spekulation – und wir Sozialforscher sind nicht gut darin, Prognosen zu machen.« Er riet zu einem differenzierten Blick auf die Mitte: »Sie ist kein Monolith, sondern segmentiert in verschiedene Lebensstile.« Trends seien vor allem in der mittleren Mitte abzulesen – »das ist das sensible Zentrum unserer Gesellschaft«, so der Experte.



Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Hradil: »Man darf den Leuten nicht einfach predigen: Ihr dürft keine Angst haben!«

Was bin ich und wenn ja, wie viele?

Ist die Identitätskrise der Mittelschicht letztlich nur herbeigeredet? Gibt es begründete Ängste – oder nur die neue Lust am Jammern? Welche Tendenzen sind erkennbar? Um unterschiedliche Strömungen und Stimmungen in der Mittelschicht ging es in der anschließenden Diskussionsrunde, bestehend aus der Ökonomin [Judith Niehues](#) vom Institut der deutschen Wirtschaft und den beiden Soziologen Holger Lengfeld und [Stefan Hradil](#), Vizepräsident der Akademie der Wissenschaften und der Literatur in Mainz. Dabei wurde auch die aktuelle Publikation des Roman Herzog Instituts »Die gespaltene Mitte – Werte, Einstellungen und Sorgen« vorgestellt.

Wie die Autorin Judith Niehues erläuterte, gibt die Mittelschicht in Deutschland zurzeit ein uneinheitliches Bild ab. Insgesamt seien die Sorgen der Menschen zwar rückläufig, aber es bildeten sich sehr unterschiedliche Gruppen heraus:

- Rund ein Drittel ist eher besorgt, empfindet das eigene Leben stärker als fremdbestimmt und legt großen Wert auf Ruhe und Ordnung (»Besorgte«).
- Zwei Drittel beurteilen ihre Lage dagegen eher zuversichtlich und haben das Gefühl, über ihr Leben bestimmen zu können (»Zuversichtliche«).

In beiden Gruppen sind die Sorgen um den Erhalt des Friedens, die Entwicklung der Kriminalität sowie um die Zuwanderung deutlich ausgeprägt, bei den »Besorgten« jedoch insgesamt stärker. Mit sozioökonomischen Faktoren lassen sich die unterschiedlichen Haltungen aller-

dings nicht erklären. Darin sind sich die »Besorgten« und die »Zuversichtlichen« in der Mittelschicht zu ähnlich.

Einig war sich die Runde, dass die sich abzeichnende Spaltung der Mitte ernst genommen werden muss, vor allem im Hinblick auf mögliche Folgen für die Demokratie: »Wir haben Teile der Mittelschicht, die sich subjektiv bedroht fühlen und die politisch etwas Negatives in Gang setzen können«, sagte Stefan Hradil.

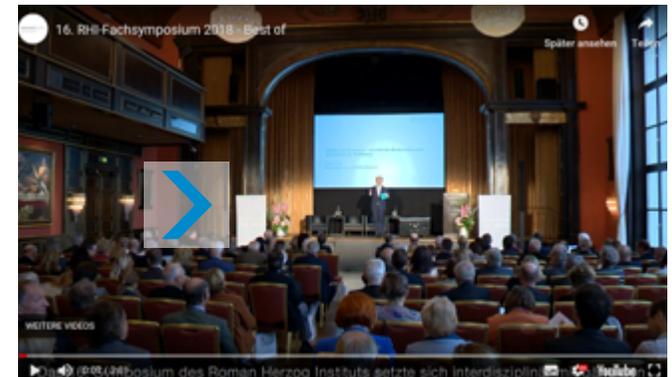
Perspektive Deutschland

In seinem Ausblick kündigte Gastgeber [Randolf Rodenstock](#) für das Roman Herzog Institut an, die aktuellen Trends im Blick behalten zu wollen: »Wir werden das Wechselspiel zwischen technischem Wandel und gesellschaftlicher Entwicklung auch weiterhin wissenschaftlich verfolgen«, sagte der RHI-Vorstandsvorsitzende. »Denn nur Wissen hilft gegen diffuse Ängste.« Er empfahl, den gesellschaftlichen Umbruch als Chance für einen Aufbruch zu nutzen. »Deutschland braucht mehr Resilienz – die Fähigkeit, aus Krisen gestärkt hervorzugehen und sich weiterzuentwickeln!« Dabei komme es auf Anpassungsfähigkeit und Experimentierfreude an.

Die Entscheidungsträger in der Politik forderte er auf, diesen Prozess verantwortlich zu gestalten. »Wir müssen uns fragen: Setzen wir eigentlich die richtigen Prioritäten? Wollen wir mehr frühkindliche Bildung und mehr Ganztagschulen – oder die Mütterrente? Es macht mich betroffen, dass wir siebenmal so viel für Soziales ausgeben wie für Bildung!« Auch künftig sei es ein Anliegen des Roman Herzog Instituts, den Dialog zwischen Wissenschaft und Politik zu fördern.



Randolf Rodenstock: »Nur wenn ich eine Vision habe, kann ich die Zukunft gestalten.«



LesensWert

Judith Niehues / Anja Katrin Orth, 2018, [Die gespaltene Mitte. Werte, Einstellungen und Sorgen](#), RHI-Diskussion, Nr. 30, München

Karen Horn, 2018, [Orientierung im Wandel: Zu der Entstehung von Werten und ihrer Bedeutung für den Einzelnen und die Politik](#), in: Randolph Rodenstock / Neşe Sevsay-Tegethoff (Hrsg.), [Werte – und was sie uns wert sind. Eine interdisziplinäre Anthologie](#), RHI-Buch, München

Andreas Rödder, 2018, [»Jede Inklusion schafft immer auch neue Exklusion«](#), Interview in: Randolph Rodenstock / Neşe Sevsay-Tegethoff (Hrsg.), [Werte – und was sie uns wert sind. Eine interdisziplinäre Anthologie](#), RHI-Buch, München

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

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

Domink H. Enste / Vera Erdmann / Tatjana Kleineberg, 2011, [Mythen über die Mittelschicht. Wie schlecht steht es wirklich um die gesellschaftliche Mitte?](#), RHI-Information, Nr. 9, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2009, [Die Zukunft der Arbeit. Wie leben und arbeiten wir morgen?](#), RHI-Information, Nr. 8, München

WissensWerte – bisher erschienen

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2018, [70 Jahre Soziale Marktwirtschaft. Zwischen Retro-Charme und Aufbruchstimmung](#), RHI-WissensWert, Nr. 18, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2018, [Die Mittelschicht in Deutschland. Wirtschaftliches Kraftfeld oder sozialer Krisenherd?](#), RHI-WissensWert, Nr. 17, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2017, [Arbeit, Werte, Zukunft. In welcher Gesellschaft wollen wir leben?](#), RHI-WissensWert, Nr. 16, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2017, [Wie gerecht ist Deutschland? Argumente für die Gerechtigkeitsdebatte](#), RHI-WissensWert, Nr. 15, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2017, [Blick zurück nach vorn. 15 Jahre Roman Herzog Institut](#), RHI-WissensWert, Nr. 14, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2016, [Werte im Wettbewerb](#), RHI-WissensWert, Nr. 13, München

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

Weitere WissensWerte auf www.romanherzoginstitut.de/publikationen

© 2018 Roman Herzog Institut e.V.
(Herausgeber)

Kontakt:

Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff
Geschäftsführerin
Roman Herzog Institut e.V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

Redaktion:

Martina Martschin,
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff,
Dr. Benjamin Scharnagel

Fotos:

© 2018 Roman Herzog Institut e.V.

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



Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.