

Die moralische Substanz der Sozialen Marktwirtschaft im Arbeitsalltag

Claudia Schlembach

Die Soziale Marktwirtschaft gilt seit Jahrzehnten als Erfolgsgeschichte. Aber ihr Fundament wird zunehmend unsichtbar untergraben – durch das Verhalten der Menschen im Alltag. Wie kann die Soziale Marktwirtschaft wirksam bleiben, wenn individuelle, egoistische Interessen und fehlender Gemeinschaftssinn die tragenden Werte bedrohen? Dieser Essay beleuchtet, welche Rolle das Zusammenspiel der Grundpfeiler Personalität – Solidarität – Subsidiarität, die moralische Substanz des Einzelnen und der Ordnungsrahmen der Führung dabei spielen.

1. Die schleichende Gefährdung eines Erfolgsmodells

Die Soziale Marktwirtschaft ist nicht nur ein Wirtschaftsmodell, sie ist auch ein Modell von Gesellschaft, das klare Vorstellungen sozialen Zusammenlebens transportiert. Die tragende Idee ist, dass freiheitliches Wirtschaften nur dann stabil bleibt, wenn es kulturell eingebettet, sozial abgefedert und moralisch verantwortet wird und sich mit der Dynamik der Veränderung bewegt. Alfred Müller-Armack bezeichnet die Soziale Marktwirtschaft daher als „eine irenische Formel“¹, als ausgleichenden Ordnungsrahmen, der die Ideale der Gerechtigkeit, der Freiheit und des wirtschaftlichen Wachstums fortlaufend neu austariert. Die akuten Herausforderungen etwa durch Globalisierung oder durch technologischen Wandel sind gut untersucht.² Daneben baut sich eher im Stillen eine fundamentale Gefährdung der Sozialen Marktwirtschaft auf: Die fortschreitende Erosion jener Werte bzw. Prinzipien, die sie tragen, so die hier vertretene These.

Es sind die drei Prinzipien der christlichen Soziallehre, die das moralisch-ethische Gerüst der Sozialen Marktwirtschaft bilden: Personalität, Solidarität und Subsidiarität. Sie bilden die innere Architektur einer Ordnung, die dem Individuum Würde, Entwicklung, Freiheit und Autonomie bzw. Eigenverantwortung, sprich Personalität zuspricht. Der Gemeinschaftssinn, die soziale Verbundenheit, also die Solidarität sowie die bedarfsorientierte, sprich subsidiäre Unterstützung werden als gleichrangig angesehen.

1. Müller-Armack, Alfred: Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft, Frühschriften und weiterführende Konzepte, Haupt-Verlag, Bern 1974, S.131
2. ifo-Bericht: Konzeptionelle Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, März 2025, <https://www.ifo.de/DocDL/ifo-Bericht-2025-Weiterentwicklung-Soziale-Marktwirtschaft.pdf>

Die gesellschaftliche Entwicklung führt zunehmend dazu, dass sich dieser wertegetriebene Dreiklang in einer Schiefelage wiederfindet: Die Freiräume, die den Menschen aus Respekt vor der Person zugestanden werden, entwickeln sich zu Freigehegen, in denen nur noch das eigene Territorium von Bedeutung ist. Selbstoptimierung und Individualisierung sind die gängigen Buzz-Words dafür und das wäre kein Problem, wenn die „Gebietsansprüche“ nicht konsequent zu Lasten der Gemeinschaft gingen. Genau das ist aber der Fall. Das belastet die Solidarität, denn wenn unsoziales Verhalten geduldet oder nicht erkannt wird, führt das zu Demotivation bei allen, die das erkennen. Im Allgemeinen docken hier Diskussionen über Gerechtigkeit an, hier beginnt der Rückzug und die Distanzierung der Einzelnen vom akuten Geschehen und im nächsten Schritt dann von Gemeinschaft. Die Erosion des Gemeinschaftlichen zugunsten einer überspitzten Persönlichkeit verdrängen Solidarität und Verantwortungsbereitschaft und unterwandern damit das Potential zur effizienten und effektiven Kooperation der Systemteilnehmer. Dieser Wandel ist nicht einfach zu erkennen, er ist nicht abrupt, aber tiefgreifend – im Arbeitsalltag wird er besonders sichtbar.

1.1 Unternehmen als Spiegel gesellschaftlicher Dynamiken

Unternehmen sind Mikrokosmen der Gesellschaft. Es sind Orte, an denen jeden Tag Werte wie Respekt, Vielfalt, Diskurs und Mitbestimmung in der Gemeinschaft gelebt und geübt werden. Persönlichkeit wird konkret erfahrbar, gerade im Miteinander. Die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen aus verschiedensten Milieus mit entsprechenden Bildungshintergründen und in variablen Lebensphasen bringen ihr persönliches Verständnis von Freiheit in die Prozesse ein. Manche wünschen sich strikte Vorgaben und klare Handlungsanweisungen, andere freuen sich über möglichst viele Freiräume. Manche sind der Sache zugewandt, wollen die Gemeinschaft nach vorne bringen, andere neigen dazu, sich des Systems zu bedienen und ihren persönlichen Vorteil zu maximieren. Diese Vielfalt individueller Befindlichkeiten und Fähigkeiten zu navigieren, zu fördern, – falls notwendig – einzuhegen und sie in der Summe zum Nutzen des Unternehmens wirksam zu machen, ist zentrale Aufgabe der Führung. So wie das vergleichbar im Konzept der Sozialen Marktwirtschaft vorgesehen ist. Der Staat bzw. dessen Führung sichert, dass innerhalb des Ordnungsrahmen fairer Wettbewerb gewährleistet ist, damit sich die innovativen Prozesse des Marktes entfalten können. Die staatliche Aufgabe schließt Korrekturen und Grenzsetzungen ein, damit die soziale Gerechtigkeit gesichert wird.

1.1.1 Dysfunktionale Entwicklungen der Persönlichkeit

Immer häufiger lassen sich dysfunktionale Entwicklungen erkennen. Sie zeigen sich an Verhaltensweisen, die den Dreiklang massiv stören. Statt Mitverantwortung, Mitgestaltung und Vielfalt zu fördern, wird der Diskursraum verengt – mit teils autoritären Methoden. In online-Konferenzen werden Kritiker stumm geschaltet. Fehler werden nicht als Chance für Verbesserungen aufgenommen, sondern als Möglichkeit, Betroffene vorzuführen. Kritik wird persönlich genommen, so dass Sachfragen von Emotionen überlagert werden und die Lösungsorientierung verloren geht. Das ist das Gegenteil eines positiven Verständnisses

von Personalität, die die Würde, die Eigenverantwortung und die Freiheit des Einzelnen in den Mittelpunkt stellt. Auch und gerade im Arbeitsalltag.

Selbstverständlich gibt es Gründe für dieses Management der Abschottung und der Schließung offener Räume. Sehr häufig ist es Selbstschutz der handelnden Personen. Entsprechend bemüht sind die wiederum, das System zu erhalten. Der Preis des Widerspruchs wird erhöht, was zu starkem Konformitätsdruck führt. Nachweislich steigt in einem solchen Umfeld die Tendenz, beizugeben, messbar an.⁴ Beigeben, anpassen, wegducken ist der Gegenpol zu Entwicklung und Innovation. Aber in diesem Umfeld geht es nicht mehr um die Entwicklung der Personalität, um das Schaffen von Freiräumen zur Eigenverantwortung, was im Unternehmen sehr gut möglich ist. Vielmehr tritt Personalität in die direkte Auseinandersetzung mit Strukturen, die aufgebaut werden bzw. sich entwickeln konnten, um Personalität, Individualität und Haltung systematisch zu untergraben. Dass solche Strukturen entstehen und Bestand haben, setzt die Billigung durch formale Autoritäten voraus.

1.1.2 Loyalität statt Kompetenz: Die Spirale des Schweigens

Ein neuralgischer Grund ist, dass formale Autoritäten opportunistische Loyalität über andere Kompetenzen stellen und damit konsequent Personalität unterminieren. Loyalität zum zentralen Selektionskriterium von Personalentscheidungen zu erheben, ist in autoritären Systemen ein bekanntes Vorgehen. Dort wird das offen gelebt.⁵ Wo Meinungsvielfalt sanktioniert oder Haltung mit Karriereeinbußen verknüpft wird, entstehen Schweigespiralen. Noelle-Neumann verstand darunter, dass es man nur noch das laut ausspricht oder offiziell kundtut, wovon man annimmt, dass der Vorgesetzte oder die relevanten Personen diese Ansicht vertreten.⁶ Im Ergebnis erstickt das den Wettbewerb der Ideen und der Methoden. Es verhindert die Gestaltung von Entwicklung und von Eigenverantwortung – und steht damit dem Geist der Sozialen Marktwirtschaft diametral entgegen.

Hier zeigt sich gut, was mit „Freigehege“ und Territorialgewinnen weiter oben gemeint ist: Wenn der Dreiklang außer Takt ist, gibt es Einzelne, die ihre Freiräume brutal auf Kosten der Gemeinschaft vergrößern. Dort wo sie das erfolgreich machen, der Nährboden gut ist, werden sie mehr.

Immer wieder treten Personen auf, die gegen die Gemeinschaft agieren und die Moral der Belegschaft herausfordern. Sie sichern sich Privilegien ungeachtet der Gesamtsituation. Das Durchboxen einer Gehaltserhöhung und das Beschaffen eigener Mitarbeiter trotz allgemeiner Sparlage wird von der Gemeinschaft wahrgenommen. Jeder weiß, dass das zu seinen Lasten geht. Über die Zeit sinkt die Bereitschaft zur Solidarität, wenn Einzelne das Prinzip untergraben, d. h. wenn sie es erfolgreich untergraben können, – das ist der neuralgische Punkt – weil entsprechende Strukturen oder Duldungen bestehen.

3. Dirus, Marcel: Wie Diktatoren stürzen und wie Demokraten siegen können, Kiepenheuer&Witsch, Köln 2025

4. Nass, Elmar: Der globale Puppenspieler: Die Vision von Xi Jinping und eine Antwort der Freiheit, Kohlhammer-Verlag, Stuttgart 2024

5. Auf die Frage „Haben Sie das Gefühl, dass man heute in Deutschland seine politische Meinung frei sagen kann, oder ist es besser, vorsichtig zu sein?“ antworteten im Oktober 2025 nur 46 Prozent der vom Institut für Demoskopie Allensbach Befragten, man könne seine politische Meinung frei äußern. 1991 hatten das noch 78 Prozent angenommen.

Diese ausbeuterischen Menschen gab es schon immer. Der Versuch, unsolidarisch zu agieren und sich auf Kosten der Gemeinschaft zu bereichern, ist eine Sache. Eine andere ist es, das zuzulassen und den negativen Konsequenzen für die Gemeinschaft Raum zu schaffen. Soziale Marktwirtschaft war angetreten, um genau solche ausbeuterischen Tendenzen aus dem Wirtschaftsleben zu verbannen. Und dort, wie sie denn auftreten, die Schwachen zu beschützen. Ob das gelingt, ist abhängig vom Ordnungsrahmen, von den Rahmenbedingungen und damit letztlich von der Kultur des Miteinander, die von den Entscheidungsträgern geprägt wird.

Im Mikrokosmos Unternehmen manifestieren sich konsequenterweise diese kulturellen, sprich gesellschaftlichen Trends. Die These von der „Gesellschaft der Singularitäten“ zeigt,⁷ je weiter die Fokussierung und Besinnung auf das eigene Ich voranschreitet, desto stärker verfestigt sich die eigene Perspektive. Im Grunde überholt sich hier die Aufklärung selbst, denn die konsequente Individualisierung lässt sich offenbar geschmeidig in -ismen überführen. Egoismus und Narzissmus lassen sich an dieser Stelle nennen, das Kreisen um sich selbst, die Abhängigkeit von Aufmerksamkeit bis hin zur Bewunderung, der Versuch, den eigenen Status auf Kosten anderer zu verbessern. Oder einfach nur das Streben nach Macht und Status. All das findet sich im gesellschaftlichen Portfolio – und damit zwangsläufig auch im Arbeitsalltag.

Es ist offensichtlich, dass all das keine guten Bedingungen für Marktsysteme sind, in denen der Wettbewerb nicht um die Pflege von Eitelkeiten und Begrenztheiten, sondern um die beste Leistung und um Kooperation gehen sollte. Ob sich diese Dynamiken zwischen Wirtschaft und öffentlichem Dienst unterscheiden, wäre eine lohnende Untersuchung.

1.2 Bürokratie als Schutzwall: Unsicherheit, Ineffizienz und Subsidiarität

In einem Umfeld, das Personalität eingrenzt und Vielfalt sanktioniert, entsteht Unsicherheit. Sie entsteht auch deshalb, weil die bürokratischen Prozesse im Unternehmen, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit sichern und durch regelbasierte Entscheidungen vor Willkür schützen sollen, zunehmend verschärft und funktional umgedeutet werden. Zuständigkeiten werden formal geklärt und Verantwortlichkeiten verteilt, doch nicht selten verliert sich dabei der eigentliche Zweck dieser Strukturen aus dem Blick.

Im Idealfall wirkt Subsidiarität dabei als Korrektiv gegen Bürokratiewucher, weil Entscheidungen an die sachlich zuständige Stelle verlagert werden und strenge Hierarchien abgeflacht werden. In der hier beschriebenen Realität findet Subsidiarität jedoch kaum Anwendung. Bürokratie wuchert und wird mehr und mehr zu einem Schutzwall – sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte – um Unsicherheit zu kompensieren.

6. Reckwitz, Andreas: Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne, Suhrkamp-Verlag, 7. Auflage, Berlin 2019

Der Ruf nach immer detaillierteren Regelungen, die möglichst wenig Interpretationsspielraum lassen, die Flucht in umfangreiche E-Mail-Verteiler sowie die Verschriftlichung selbst kleinster Vorgänge, sind Strategien zur Vermeidung von Verantwortung und Schuldzuweisungen. In der Konsequenz wird die Eigenverantwortung des Einzelnen schrittweise ausgehöhlt oder andersherum: Der Einzelne gibt die Eigenverantwortung auf, um nicht aus der Komfort- in eine Konfliktzone zu geraten. Energie fließt weniger in die eigentliche Arbeit oder die Entwicklung neuer Ideen, sondern verstärkt in die Absicherung gegen Abweichungen. Das große Ganze – Zielorientierung, Wirkung und Ergebnis – tritt hinter die anwachsende Verwaltung und ihren Regelapparat zurück.

Innovationskraft und Risikobereitschaft werden durch mangelnde Fehlertoleranz und wachsende Sicherheitslogiken ersetzt. Die ursprünglich ordnende und stabilisierende Kraft der Bürokratie wird damit in ein Instrument der Kontrolle transformiert. Bürokratie als Selbstschutz beim Mitarbeiter oder als Kontrollinstrument bei den übergeordneten Funktionsträgern ist in hohem Maße ineffizient und schädigt die Organisation, aber auch die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Diese Dysfunktionalitäten werden von der Belegschaft meist als mangelnde Führungskompetenz wahrgenommen. Laut Gallup⁸ sind nur 22 Prozent der Mitarbeiter mit ihren Chefs zufrieden. Das hat Konsequenzen: 19 Prozent der Arbeitnehmer macht Dienst nach Vorschrift, über 7,3 Millionen Beschäftigte haben innerlich gekündigt, oder anders gesagt: Sie sehen ihren Arbeitsplatz nicht mehr als Ort, um ihre Persönlichkeit zu leben. Häufig genug erodiert damit auch die soziale Verbundenheit, die Solidarität verliert sich. Der Krankenstand ist hoch, die Fluktuation und damit bedingte Einarbeitungszeiten gehen notwendigerweise zu Lasten der Gemeinschaft, strapazieren die Solidarität. Das Team wird noch rhetorisch beschworen, aber nicht mehr gelebt. Alles keine Nährböden für erfolgreiches Wirtschaften in einem sozial-ökonomischen Kontext.

1.3 Solidarität, vermeintliche Autonomie und Dankbarkeit

Die „Ego-Gesellschaft“ oder noch stärker: „Das Zeitalter der Narzissten“⁹ sind kulturelle oder soziologische Anwendungen, die die Wahrnehmung einer Gesellschaft beschreiben, in der Individualismus und das Streben nach persönlichem Vorteil höher bewertet wird als soziale Verantwortung. Der Wunsch, sich durchzusetzen, auch auf Kosten anderer, ist weit verbreitet. Diese Ausprägung der „Ellenbogengesellschaft“ und „Anspruchsgesellschaft“ ist offenbar spürbar. Laut einer vom Sozialverband Deutschland (SoVD) 2024 in Auftrag gegebenen Erhebung sind rund 78 Prozent der Deutschen der Meinung, dass die Solidarität in der Gesellschaft zurückgegangen ist.¹⁰

7. <https://blog.wiwo.de/management/2024/04/03/gallup-studie-2024/>, aufgerufen am 03.11.2025

8. Lasch, Christopher: Das Zeitalter des Narzissmus, Steinhausen Verlag, Steinhausen 1979

9. Sozialverband Deutschland Erhebung, <https://www.sovd-bawue.de/presse/pressemitteilungen/meldung/aktuelle-umfrage-solidaritaet-hat-stark-abgenommen>, Aufgerufen am 31.10.2025

Der Rückgang gesellschaftlicher Solidarität spiegelt sich in einer verbreiteten Selbstzuschreibung individueller Leistung. Die Vorstellung, berufliche Erfolge seien ausschließlich Ergebnis persönlicher Anstrengung, verstellt den Blick auf die relationalen Bedingungen des Gelingens. Dankbarkeit – verstanden als Bewusstsein dafür, dass eigenes Handeln auf der Unterstützung anderer basiert – ist nicht nur eine Tugend, sondern eine Voraussetzung für nachhaltige Kooperation. Wo sie fehlt, entsteht eine instrumentelle Haltung gegenüber den Kollegen und der Organisation: Beziehungen werden nach Nutzenkalkülen bewertet, nicht nach Respekt und gemeinschaftlicher Verantwortung.

Die Illusion der Autonomie, die aus dieser Undankbarkeit entstehen kann, untergräbt die Bereitschaft zur Solidarität. Um es mit Jonathan Lear zu sagen: „Dankbarkeit ist die Fähigkeit, sich zu erinnern, dass andere uns ermöglicht haben und dass wir also frei sind, andere zu ermöglichen. Aus dieser Einsicht entsteht Großzügigkeit.“¹¹

In individualisierten Gesellschaften geht es nicht mehr darum, sich demütig als Teil eines Ganzen zu sehen. Vielmehr geht es um die Ausweitung der Kampfzone, um Wege, den eigenen Einfluss zu vergrößern und damit die eigene Machtposition, sprich das Territorium. Teilweise gezielt an den Interessen der Kolleginnen und Kollegen vorbei. Das sind nicht die Werte, die den Dreiklang der Soziallehre widerspiegeln, die Verschiebung zeigt ihre Wirkung.

2. Die Moral des Einzelnen und die Summe der Teile – Reflexion

Die moralische Substanz des Einzelnen und die Heterogenität der Gesellschaft sind im Grunde das, was die Soziale Marktwirtschaft zu dem macht, was sie ist, was sie war und sein kann. Was sie gleichzeitig in ihrem Kern verwundbar macht und all die guten Ideen in ihr ad absurdum führen kann. Denn es ist keinesfalls so, dass die moralische Substanz des Einzelnen gegeben ist. Zumindest nicht in dem Sinne der christlichen Grundpfeiler des Sozialen Marktwirtschaft. Dass das den Gründungsvätern der Sozialen Marktwirtschaft bewußt war, zeigt sich eben darin, dass sie den Dreiklang eingefordert haben, dass sie den Einzelnen in die Pflicht für die Gemeinschaft nehmen und vice versa.

2.1 Systemrelevanz des normativen Fundaments

Der freiheitliche Staat, so Böckenförde, „lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann. Das ist das große Wagnis, das er, um der Freiheit willen, eingegangen ist. Als freiheitlicher Staat kann er einerseits nur bestehen, wenn sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewährt, von innen her, aus der moralischen Substanz des einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft, reguliert. Andererseits kann er diese inneren Regulierungskräfte nicht von sich aus, das heißt mit den Mitteln des Rechtszwanges und autoritativen Gebots zu garantieren suchen, ohne seine Freiheitlichkeit aufzugeben...“¹²

10. <https://www.zeit.de/2025/35/jonathan-lear-dankbarkeit-hoffnung-philosophie-psychoanalyse>, zuletzt abgerufen: 02.11.2015

11. Böckenförde, Ernst-Wolfgang: Recht-Staat-Freiheit, Studien zu Rechtsphilosophie, Staatstheorie und Verfassungsgeschichte, S. 112 f, Suhrkamp-Verlag

Gleiches gilt für die Soziale Marktwirtschaft, sie kann, so Müller-Armack, aus sich selbst heraus keine kulturelle Wertebasis schaffen und bedarf daher einer gesellschaftspolitischen Ergänzung.¹³ Sie braucht eine moralische Substanz, die nicht verordnet werden kann, sondern gesellschaftlich getragen sein muss. Ohne sie wird Personalität zur Selbstbezogenheit, Subsidiarität zum Vorwand für Überforderung anderer und Solidarität zum wohlfeilen Begriff ohne praktische Konsequenz.

Erhard sprach von der „formierten Gesellschaft“ und modellierte eine Gemeinschaft, die „ihrem Wesen nach kooperativ ist, das heißt, dass sie auf dem Zusammenwirken aller Gruppen und Interessen beruht.“¹⁴ Gemeinsam Ziele und Aufgaben für alle zu verfolgen, ein austariertes Verhältnis von Person und Gemeinschaft ist demnach grundlegend für das Funktionieren einer freiheitlichen Demokratie mit einer starken sozialen Marktwirtschaft.

Wertefragen sind also keine moralischen Randnotizen, sondern systemrelevant, um nicht zu sagen systemerhaltend. Die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft entscheidet sich nicht allein an Fragen von Digitalisierung, Demografie oder ökologischer Transformation. Sie entscheidet sich daran, ob das normative Fundament – Personalität, Solidarität, Subsidiarität – kulturell erneuert und im Alltag gelebt wird.

2.2 Führungsverantwortung sichert Zukunftsfähigkeit

Führung trägt eine besondere Verantwortung – nicht nur aus ökonomischen Gründen, aber das auch: Laut Gallup führten Krankenstand und Fluktuation 2023 zu Produktivitätseinbußen zwischen 132,6 und 167,2 Milliarden Euro in deutschen Wirtschaftsunternehmen. Diese Zahlen spiegeln ein tieferliegendes Problem: Führung versagt, wo sie Kultur nicht gestaltet.

Sie wirkt nicht nur durch Entscheidungen, sondern durch den Rahmen, den sie setzt. Sie entscheidet, ob Diskursräume offenbleiben, Kritik geschützt wird, Kompetenz und Integrität belohnt werden – oder ob Anpassung, opportunistische Loyalität und Schweigen das Erfolgsmodell bestimmen. Gute Führung wahrt das Gleichgewicht zwischen Freiheit und Verantwortung, Personalität und Solidarität. Sie schafft Bedingungen für Subsidiarität, indem sie Verantwortung dort belässt, wo sie sachlich hingehört, und so Eigenverantwortung ermöglicht.

Das Grundproblem demokratischer und marktwirtschaftlicher Systeme zeigt sich hier: Der Dreiklang ihrer tragenden Prinzipien ist instabil und erfordert moralische Substanz beim Einzelnen, die nicht a priori gegeben bzw. vorauszusetzen ist. In hoch individualisierten Gesellschaften setzen sich oft jene durch, die ihre Interessen ohne Rücksicht auf die Gemeinschaft maximieren. Wo dies geschieht, schrumpfen die Handlungsspielräume kooperativer, verantwortungsbewusster Personen. Personalität wird dann paradoxerweise nicht gestärkt, sondern selektiv zerstört.

12. Müller-Armack, Alfred, ebd.

13. Borowsky, Peter: Das Ende der „Ära Adenauer“. In: Archiv der Gegenwart. 1965, S. 11776. <https://www.bpb.de/themen/zeit-kulturgeschichte/68er-bewegung/51779/das-ende-der-aera-adenauer> (abgerufen am 04.08.2022).

Diese Dynamik verstärkt sich selbst: Erfolgreiches egozentrisches Verhalten erhöht den Druck zur Anpassung. Systeme reproduzieren genau jene Haltungen, die ihre normative Grundlage untergraben. Wird dem nicht bewusst entgegengewirkt, stabilisiert sich eine Kultur, die Freiheit formal gewährt, faktisch aber ungleich verteilt.

Will die Soziale Marktwirtschaft mehr sein als ein historisches Erfolgsmodell, braucht sie eine Rückbesinnung auf ihre innere Werteordnung. Diese beginnt beim Einzelnen, wird aber maßgeblich durch Führung gestaltet. Sie entscheidet, ob sich Persönlichkeit entfalten kann, ohne in Selbstbezogenheit umzuschlagen, und ob Solidarität mehr ist als ein rhetorischer Bezugspunkt.

3. Fazit

Zusammenfassend zeigt dieser Essay, dass die Soziale Marktwirtschaft weit mehr als nur ein robustes Wirtschaftsmodell ist; sie ist ein auf der christlichen Soziallehre fußendes, pflegebedürftiges Gesellschaftsmodell. Ihr Erfolg hängt maßgeblich vom sensiblen Zusammenspiel von Personalität, Solidarität und Subsidiarität ab. Die Beobachtungen im Mikrokosmos Unternehmen deuten darauf hin, dass eine gesellschaftliche Tendenz zu stärkerem Individualismus dieses Fundament untergräbt und die Kooperationsbereitschaft erodiert. Das liegt daran, dass Freiräume von manchen missbraucht werden, weil sie ihr Territorium ausweiten auf Kosten der Gemeinschaft. Während dabei die Stärken und Potentiale der Belegschaft ungenutzt bleiben, entsteht viel Raum für die Ausbreitung ungünstiger Eigenarten, die nicht eingeehgt werden.

Die Konsequenz dieser Entwicklung ist kein abrupter Systemzusammenbruch, sondern eine schleichende Erosion der bindenden Kräfte, die Kooperation erschwert, Vertrauen untergräbt und letztlich massive ökonomische Ineffizienzen verursacht. Genau hier kommt der Führung in Unternehmen eine zentrale und immense Bedeutung zu. Sie ist es, die die potenziellen Ungleichgewichte zwischen übersteigertem Individualismus und dem Gemeinwohl austarieren muss.

Die „irenische Formel“ Müller-Armacks, die Freiheit und Gerechtigkeit vereinen will, erfordert daher eine ständige gesellschaftspolitische Ergänzung, die aktiv moderiert wird. Es liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen, insbesondere aber bei Führungskräften, die kooperative Gesellschaft im Sinne Ludwig Erhards aktiv mitzugestalten. Führung ist herausgefordert, einen Rahmen zu schaffen, der die Balance der Grundprinzipien sicherstellt und die moralische Substanz fördert, um die Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft auch in Zeiten gesellschaftlichen Wandels zu gewährleisten.

DR. CLAUDIA SCHLEMBACH

ist Leiterin des Referats Wirtschaft und Finanzen der
Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung