

Reinhard Mohn  
Die gesellschaftliche Verantwortung  
des Unternehmers



Reinhard Mohn

Die gesellschaftliche  
Verantwortung  
des Unternehmers

C. Bertelsmann

*Umwelthinweis:*

Dieses Buch und der Schutzumschlag wurden  
auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Einschrumpffolie (zum Schutz vor Verschmutzung) ist  
aus umweltschonender und recyclingfähiger PE-Folie.

2. Auflage

© 2003 by C. Bertelsmann Verlag, München,  
einem Unternehmen der Verlagsgruppe Random House GmbH

Umschlaggestaltung: Design Team München

Satz: Uhl + Massopust

Druck und Bindung: GGP Media, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 3-570-00733-2

[www.bertelsmann-verlag.de](http://www.bertelsmann-verlag.de)

*In Dankbarkeit widme ich dieses Buch den zahlreichen Helfern in unserem Unternehmen, die mir auf meinem Weg zur Entwicklung der Unternehmenskultur im Hause Bertelsmann mit Zuspruch, Rat und konstruktiver Kritik zur Seite gestanden haben. – Ganz besonders gilt dieser Dank meiner Frau!*



# Inhaltsübersicht

	Geleitwort .....	13
<b>I.</b>	<b>Neue Prämissen für die Ziele und die Arbeitsweise des Unternehmers .....</b>	<b>15</b>
1.	Vorwort .....	15
2.	Der Markt .....	16
3.	Unsere Kultur im Umbruch.....	17
4.	Eine Zeit neuer Möglichkeiten.....	19
5.	Die Fortschreibung der Führungstechnik.....	21
<b>II.</b>	<b>Neue Ziele in Staat und Wirtschaft.....</b>	<b>25</b>
1.	Auf dem Weg zu neuen Zielen.....	25
2.	Die Folgen eines neuen Menschenbildes.....	28
3.	Die Legitimation zur Führung.....	33
4.	Jede Führungskraft bedarf der Überwachung durch übergeordnete Instanzen .....	35
5.	Den Wandel akzeptieren und bewältigen .....	38

<b>III.</b>	<b>Die neue Führungsphilosophie in der Wirtschaft</b> .....	41
1.	Der unternehmerische Führungsstil .....	41
2.	Einkommensgerechtigkeit bei Führungskräften .....	43
3.	Die Gewährleistung der Führungsfähigkeit .....	47
4.	Gefahren auf dem Weg zur Macht .....	53
5.	Bewertung des vorhandenen Führungspotenzials für die Nachfolge im Vorstand .....	57
6.	Begründung für die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur .....	61
7.	Von der Streitkultur zur kooperativen Unternehmensverfassung .....	69
8.	Grundlagen der Unternehmenskultur .....	72
9.	Die Ziele der Gruppenvertreter .....	78
<b>IV.</b>	<b>Die wirtschaftspolitische Verantwortung des Staates</b> .....	81
1.	Lehren aus der Vergangenheit .....	81
2.	Neue Ziele für den Staat .....	83
3.	Übertragbarkeit der Führungstechnik »Unternehmenskultur«? .....	92



<b>V.</b>	<b>Unternehmenskultur als Beitrag zur demokratischen Ordnung? .....</b>	<b>97</b>
1.	Neues Selbstverständnis des Bürgers .....	97
2.	Selbstverwirklichung in der Welt der Arbeit	102
3.	Reformstau im öffentlichen Bereich .....	105
4.	Identifizierung mit dem Staat möglich? ....	108
<b>VI.</b>	<b>Gemeinsamkeiten in der Führung zwischen Staat und Wirtschaft .....</b>	<b>113</b>
1.	Thesen zur gesellschaftlichen Bedeutung des Wandels .....	113
2.	Die Wirtschaft muss dem Staat helfen. ....	117
3.	Wer trägt die Verantwortung für den Arbeitsmarkt? .....	118
4.	Systembausteine für den Wettbewerb im öffentlichen Bereich. ....	122
5.	Die Führungsaufgabe wird schwieriger ....	124
6.	Unternehmenskultur als Antwort auf den globalen Wettbewerb .....	128
<b>VII.</b>	<b>Voraussetzungen für eine dezentrale Führung im Staat .....</b>	<b>137</b>
1.	Rückbesinnung auf die Ursprungsidee der Demokratie .....	137
2.	So wenig Staat wie möglich – aber mehr Bürgerengagement! .....	139

3.	Zielverlagerung: Subsidiarität gleichstellen mit Solidarität! . . . . .	140
4.	Auswirkungen von Leistungsorientierung und Transparenz im öffentlichen Bereich . . . . .	142
5.	Bewahrung kultureller Eigenständigkeit im Staatenverbund. . . . .	146
6.	Folgen für das Zielverständnis und die Leistungsfähigkeit des Staates . . . . .	148
7.	Berufliche Leistungsfähigkeit des Politikers als Voraussetzung für seine Nominierung . . . . .	150
8.	Ein neues Berufsbild für den Politiker . . . . .	152
9.	Demokratie muss Transparenz gewähren . . . . .	154

**VIII. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers in der Demokratie. . . . . 157**

1.	Der Leistungsbeitrag des Unternehmens als oberstes Ziel . . . . .	157
2.	Die Berücksichtigung der Ziele von Kapital, Führung und Arbeit . . . . .	159
3.	Aufgabe und Zielverständnis der Gruppenvertreter in der Unternehmenskultur . . . . .	163
4.	Neue Ziele für die Tarifpartner . . . . .	164
5.	Der Unternehmer in der Bürgergesellschaft. . . . .	167

<b>IX.</b>	<b>Kontinuitätssicherung als gesellschaftliche Verantwortung</b> .....	171
1.	Die Bedeutung von Kontinuität in der Vergangenheit .....	171
2.	Das Entstehen einer neuen Kultur unter den Bedingungen des Wandels.....	172
3.	Kulturelle Auswirkungen des globalen Wettbewerbs .....	176
4.	Die Gewährleistung politischer Kontinuität .....	181
5.	Kontinuitätssicherung durch den Staat.....	188
6.	Wandlungsfähigkeit als Voraussetzung für wirtschaftliche Kontinuität .....	194
7.	Führungstechnische Grundlagen der Kontinuitätssicherung .....	198
8.	Grenzen der menschlichen Wandlungsfähigkeit .....	205
<b>X.</b>	<b>Die Sicherung der staatlichen Lernfähigkeit</b> .....	207
1.	Ordnungen haben nur eine zeitlich begrenzte Gültigkeit! .....	207
2.	Transparenz in der Demokratie .....	210
3.	Der Prozess der politischen Meinungsbildung .....	214

<b>XI.</b>	<b>Eine auf Identifikation beruhende Wirtschaftsordnung</b> .....	217
1.	Unternehmenskultur als Antwort auf die neuen gesellschaftlichen Bedingungen .....	217
2.	Thesen zum Zielverständnis der Unternehmenskultur. ....	218
3.	Essentials der Unternehmenskultur .....	220
4.	Auf dem Wege zur neuen Unternehmenskultur .....	222
5.	Durchsetzung der Unternehmenskultur. ...	223
<b>XII.</b>	<b>Die Zukunft der Unternehmenskultur</b> ...	227
1.	Die Bedeutung geistiger Orientierung für die Unternehmenskultur .....	227
2.	Welche Chance hat die Unternehmenskultur? .....	234
3.	Empfehlungen zur Einführung der Unternehmenskultur .....	236
<b>XIII.</b>	<b>Beispiele aus der Arbeit der Bertelsmann Stiftung</b> .....	239
<b>XIV.</b>	<b>Schlusswort.</b> .....	253
	Eine menschliche Alternative. ....	253

## Geleitwort

Reinhard Mohn setzt sich – als Unternehmer und als Stifter – mit konkreten Taten für Gerechtigkeit, Wohlfahrt, Fortschritt und das friedliche Zusammenleben der Menschen dieser Welt ein.

Seine vielfältigen Erfahrungen aus über fünfzig Jahren kreativer Schaffenskraft in der Wirtschaft macht er mit dem vorliegenden Buch für Politik und öffentliche Verwaltung nutzbar. Anhand konkreter Beispiele untersucht er, wie erfolgreiche Ansätze aus den Unternehmen auf die notwendigen Reformen des öffentlichen Sektors übertragen werden können. Reinhard Mohn gibt für ausgewählte Aspekte, wie etwa Mitarbeitermotivation, Delegation und Subsidiarität interessante Reformempfehlungen. Gerade in einer Zeit zunehmender Politikverdrossenheit sollten diese Anregungen für die Verantwortlichen in Politik und öffentlichem Dienst von besonderem Interesse sein.

Reinhard Mohn sieht streng aus – das kann nicht überraschen bei jemandem, der über Jahre große Verantwortung trägt. Doch im Gespräch mit ihm wird unzweifelhaft deutlich, dass sein Herz für die Menschheit und Menschlichkeit schlägt. Dialog, Engagement, Solidarität, ethische Überzeugungen, aber auch Effizienz sind die

Bausteine seiner Vision für eine bessere, tragfähige Zukunft für die Welt und für jede einzelne lokale Gemeinschaft.

Wir, seine Freunde, Kollegen und Leser im Club of Rome, freuen und bedanken uns, dass unser Ehrenmitglied und Gouverneur unserer Club of Rome Stiftung seine kraftvollen, auf solider Lebenserfahrungen fußenden Überzeugungen und Erkenntnisse in diesem eindrucksvollen Werk veröffentlicht.

Ricardo Diez Hochleitner,  
Ehren-Präsident des Club of Rome  
Eberhard von Koerber,  
Vize-Präsident des Club of Rome

*Madrid und Zürich, Dezember 2002*

# I. Neue Prämissen für die Ziele und die Arbeitsweise des Unternehmers

## I. Vorwort

In meiner beruflichen Laufbahn habe ich als Unternehmer sehr unterschiedliche Ordnungssysteme in Gesellschaft und Wirtschaft kennen gelernt. Erfolge wie Fehlschläge haben mir dabei vor Augen geführt, dass es angesichts der dramatisch veränderten Existenzbedingungen der Menschen an der Zeit ist, neue Ziele und Wege zu entwickeln. – Freilich kann eine künftige Ordnung nur dann von Bestand sein, wenn sie sich an den Grundsätzen der Menschlichkeit, vor allem aber an dem gewandelten Selbstverständnis der Bürger, orientiert.

Bei der Entwicklung einer neuen Zielsetzung für die Zukunft nutzt uns die Rückschau auf die Vergangenheit relativ wenig. Es kommt vielmehr darauf an, unter den heutigen Bedingungen mit Kreativität, Urteilskraft und Gestaltungsvermögen einen neuen Weg zu finden. – Mir scheint, dass für diese Aufgabe der unternehmerische Mensch die besten Voraussetzungen mitbringt. Denn um erfolgreich zu sein, war der Unternehmer von jeher dazu gezwungen, sich den Wünschen der Menschen anzupassen und auf Veränderungen rasch zu reagieren. Die Marktwirtschaft und der Wettbewerb dulden weder

dogmatische Systeme noch Verhaltensweisen, die der menschlichen Wesensart widersprechen. – Ein Beispiel zur Verdeutlichung der geänderten Lebensbedingungen: Früher galt es, im Staat die Tradition zu wahren und die Vorschriften zu erfüllen. Da man Fortschritt im Sinne eines steten Wandels noch nicht als gesellschaftliches Ziel verstand, wurde die Tätigkeit der Beamten auf »Ordnungsmäßigkeit« geprüft. – In unserer Zeit des globalen Wettbewerbs der Ordnungssysteme aber wäre diese Ordnungsmäßigkeit, also die Beibehaltung früher gültiger Gewohnheiten, ein gefährlicher Fehler!

## 2. Der Markt

Seit Menschengedenken wurde die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen arbeitsteilig gegliedert. Der Austausch von Angebot und Nachfrage erfolgte früher auf dem »Marktplatz«, beziehungsweise durch den »Markt«, wobei die Einführung des Geldes den Tauschprozess erleichterte.

Die Entwicklung von Wissenschaft und Technik führte zur Ausweitung und Verbreiterung des Angebots, und der Markt wiederum wurde durch die Entwicklung der Werbung und den entstehenden Wettbewerb ausgebaut. Die Verbesserung der Kommunikation und der Verkehrsbedingungen erlaubte schließlich eine Ausweitung des einst regionalen Marktes zu dem heutigen globalen Markt.



Die Politik aber erfasste die Bedeutung, die der Markt für den Lebensstandard und die Zufriedenheit der Bürger besitzt, erst relativ langsam, weshalb man lange Zeit glaubte, die nationale Souveränität auch auf die Wirtschaft ausdehnen zu können. – Die wichtigsten nationalen Märkte haben heute jedoch offene Grenzen. Sie haben sich einem freien und globalen Warenaustausch geöffnet.

### 3. **Unsere Kultur im Umbruch**

Die gute alte Zeit, in der fast alles seine Ordnung gefunden hatte, liegt weit zurück. Heute führen Meinungsunterschiede über Ziele und Wege nicht nur regional, sondern auch global zu beträchtlichen Differenzen und erbitterten Auseinandersetzungen. Der für die Gemeinschaftsfähigkeit einer Gesellschaft unerlässliche Wertekonsens ist zerbrochen. Egoismen, Machtstreben und Dogmen belasten die internationale Kooperation und haben nicht selten ein Chaos von Streit, Not und Elend, ja sogar die Auflösung der politischen Strukturen zur Folge. – Die Verantwortlichen müssen deshalb begreifen, dass sich die Voraussetzungen und Regeln für stabile Gesellschaftsordnungen und humanes Zusammenleben grundlegend geändert haben!

Die Geschwindigkeit des Umbruchs war schon im 20. Jahrhundert beispiellos. Sie wird sich aber durch die Vermehrung und Verfügbarkeit des Wissens noch weiter

beschleunigen! – Während die Menschen ihre Kultur in früheren Zeiten aus den Erfahrungen der Tradition entwickelten, ist uns in dem derzeitigen Wandlungsprozess die Harmonisierung internationaler gesellschaftlicher Regelungen bisher nicht gelungen. In vergangenen Kulturepochen beruhten gesellschaftliche Ordnungen maßgeblich auf den Erfahrungen und dem Gestaltungswillen der Mächtigen, die ihre Ziele im Rahmen hierarchischer Strukturen durchzusetzen suchten. Selbst die für die Gemeinschaftsfähigkeit unerlässliche Werteordnung wurde nach dem Ermessen der Mächtigen vorgegeben! – Solange solche Ordnungen durchgesetzt werden konnten, bestand von Seiten der Machtinhaber kein Änderungsbedarf. Im Gegenteil: Da jegliche Änderungen immer auch Risiken zu bergen schienen, galt die Bewahrung der geltenden Ordnung – insbesondere durch die Pflege der Tradition – als erstrebenswert. – Den Machtinhabern schien diese Gemeinschaftsordnung am ehesten Bestand und Sicherheit zu gewährleisten. – Nach den Interessen der Untertanen wurde nicht gefragt.

Eine solche Herrschaftspraxis hat zum Beispiel in China über lange Zeitperioden Bestand gehabt. Sie setzte allerdings voraus, dass externe und interne Anstöße zu Veränderungen abgewehrt werden konnten, was dank der geografischen Lage Chinas weitgehend möglich war. Unzufriedenheit mit dem Lebensstandard oder etwa das Verlangen nach Fortschritt spielten damals für die Untertanen keine Rolle.

In Europa dagegen gelang es den kulturellen und poli-

tischen Führungsschichten nicht immer, ein vergleichbares Ausmaß an Beständigkeit zu gewährleisten. – Vielmehr war es charakteristisch für die europäischen Länder, dass sie inmitten eines sich beschleunigenden politischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels versuchen mussten, unter ständigen Bedrohungen und großer Instabilität zu überleben. Der wiederholte Versuch, mithilfe von Dynastien und gesellschaftspolitischen Dogmen Kontinuität zu sichern, scheiterte immer häufiger an der unzureichenden Führungskompetenz solcher Ordnungssysteme.

#### **4. Eine Zeit neuer Möglichkeiten**

Die Vermehrung des Wissens und der technische Fortschritt erlauben es den Menschen heute, einen besseren Lebensstandard zu erhoffen und mehr Freiheit für die persönliche Gestaltung ihres Lebens einzufordern. Über die Umsetzung dieser Ziele wird jedoch ständig und von allen Seiten heftig diskutiert, wobei die Kontroversen häufig durch Interessenpolitik gesellschaftlicher Gruppen gekennzeichnet sind, die Sachlichkeit und Fairness vermissen lassen. – Aber trösten wir uns: Die Herausbildung einer neuen Kultur braucht stets Zeit, und das gilt auch für den augenblicklichen Entwicklungsstand unserer Demokratie und für die Fortschreibung unserer Wirtschaftsordnung!

Inzwischen haben wir aus den leidvollen Erfahrungen,

aber auch aus den Erfolgen der vergangenen Jahrzehnte gelernt, dass in allen Lebensbereichen die Kompetenz der Führung der entscheidende Erfolgsfaktor ist. Wenn diese Erkenntnis bei der Entwicklung der heutigen Ordnungssysteme noch nicht ausreichend berücksichtigt wird, so ist dies zwar bedauerlich, aber dennoch sollten wir uns hüten, zu früh mit einer gesetzlichen Festlegung neuer Ordnungen für Gesellschaft und Staat zu beginnen. Denn wie problematisch Dogmen und Inflexibilität tatsächlich sind, können wir derzeit gut in Europa beobachten.

Was wir dagegen jetzt benötigen, ist die Akzeptanz der Europäischen Union und die Befähigung zur Entwicklung wirkungsvoller Führungstechniken, die es ermöglichen, Verantwortung nach unten zu delegieren und von dort neue Impulse auszulösen. – Bei dieser Aufgabe muss bedacht werden, dass die Führungsspitzen unserer gesellschaftlichen Organisationen gegenwärtig aufgrund mangelnder Kompetenz völlig überlastet sind und versagen. Von dort wird deshalb der Anstoß zur Reform kaum kommen. Beispiele aus fortschrittlichen Großbetrieben, aber auch das Beispiel der angelsächsischen Demokratie mit dem politischen Engagement der Bürgergesellschaft können uns als Anregung bei unseren eigenen Überlegungen begleiten!

## 5. Die Fortschreibung der Führungstechnik

Bei der anstehenden Aufgabe der Entwicklung einer neuen Führungstechnik dürfen wir uns nicht dazu verleiten lassen, durch die Berücksichtigung regionaler oder gruppenspezifischer Interessen Lösungen zu entwickeln, die nicht in erster Linie auf das Wohl der Mehrheit der Menschen ausgerichtet sind. – Da auch in Deutschland Größe und Macht noch eine gefährliche Rolle spielen, muss das Führungspersonal unserer gesellschaftlichen Organisationen aufhören, an hierarchischen Besitzständen festzuhalten. – Dieser Weg ist nicht weiterführend, und das daraus resultierende Versagen könnte verhängnisvoll sein. Monopole taugen weder in der Wirtschaft noch in der Gesellschaft!

Wahrscheinlich wird der Anstoß zur Bewältigung der anstehenden Reformen nicht von der Politik, der Wissenschaft oder den jetzt verantwortlichen Amtsinhabern kommen, sondern von Menschen, die sich durch eigenständiges Denken, Kreativität und Gemeinschaftsfähigkeit auszeichnen. Mit anderen Worten: Es könnte sein, dass wir über die Entwicklung einer dezentral verfassten Bürgergesellschaft auch eine Führungstechnik bekommen werden, die wir für eine lernfähige und funktionsgerechte Führung in Politik und Verwaltung benötigen.

In der Wirtschaft wird der Lernprozess vermutlich schneller erfolgen, weil dort der Wettbewerb größere Zwänge ausübt. Wirtschaftsbetriebe mit überholten hierarchischen Strukturen oder falschen Zielen wie zum

Beispiel dem einer ausschließlichen Gewinnmaximierung können die heute notwendige Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Kreativität der Menschen nicht mehr auslösen. – Verallgemeinert gilt, dass es Großbetriebe – und dazu zähle ich auch den Staat – bei dieser Reform schwerer haben werden als mittelständische Unternehmen, da bei den Großorganisationen des Staates der Stil kreativer und unternehmerischer Führung meist im Interesse der Gleichheit der Leistungen und der Risikominimierung gewollt reduziert wurde.

Gegenwärtig nimmt man kaum Rücksicht darauf, welche Folgen die politischen Bemühungen um einen Ausgleich der gesellschaftlichen Interessen und die kontrovers ausgetragenen Diskussionen der Gruppenvertreter für die unter sehr unterschiedlichen Bedingungen arbeitende Wirtschaft haben. Die politisch wohlklingende Zielsetzung der »Gleichheit« ist dort weder sach- noch menschengerecht. Auch die Erfindung der runden Tische durch die Regierung – wie zum Beispiel bei der Ordnung des Arbeitsmarktes und des Gesundheitswesens – hat bisher wenig überzeugt. Sie behandelt ja auch nicht die eigentlichen Ursachen der sichtbar werdenden Misere: Man glaubt nämlich mithilfe der Autorität der politischen Führung, das »Richtige« durchsetzen zu können, ohne die unterschiedlichen Ziele und den notwendigen Finanzspielraum zu beachten. – Bald aber wird man einsehen müssen, dass es auch für das Gemeinwohl Grenzen des Möglichen gibt. Dass die Produktivitätsentwicklung der deutschen Wirtschaft und die Steigerung des deut-

schen Bruttosozialprodukts im europäischen Vergleich einen zunehmend schlechteren Stellenwert ausweisen, sollte schon jetzt zu denken geben!

Vielleicht werden wir erst durch einen Blick ins Ausland begreifen, dass die Vielzahl der Interventionen von Politik und Tarifparteien die Leistungen in Staat und Wirtschaft sowie die Lebensbedingungen der Mitarbeiter nicht verbessern, sondern in Wirklichkeit verschlechtern und dass das Prinzip der Leistungsorientierung und die unternehmerische Führung einer Organisation noch immer das Optimum der Führungstechnik darstellen, die durch laufende staatliche Interventionen gefährlich beschädigt wird! – Wir sollten auch einsehen, dass die im System der politischen Demokratie viel gerühmte Streitkultur in der Wirtschaft mit ihrer auf Erfolg ausgerichteten Zielsetzung ein gravierender Störfaktor ist. In den heute notwendigerweise stark dezentralisierten Unternehmen darf man vor allem die Motivation der Beteiligten nicht beschädigen, da sonst die Anwendung einer dezentralen, unternehmerischen Führung verhindert wird, die auf Motivation, Kreativität und Einsatzbereitschaft basiert und die allein imstande ist, die in der Zukunft immer schwieriger werdenden Aufgaben zu bewältigen. Was wir brauchen, sind Menschen, die sich mit ihrer kreativen Begabung für ihr Unternehmen einsetzen wollen, und diese Einsatzbereitschaft brauchen wir auf allen Ebenen der Führung. Dementsprechend müssen wir uns um die Motivation der Menschen bemühen und dafür sorgen, dass sie sich mit den Zielen der Organisation



Reinhard Mohn

## **Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers**

ORIGINALAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 256 Seiten, 13,5 x 21,5 cm  
ISBN: 978-3-570-00733-4

C. Bertelsmann

Erscheinungstermin: Februar 2003

Unternehmer übernehmen in der Regel lieber Firmen als gesellschaftliche Verantwortung. In einem ordnungspolitischen Entwurf plädiert Reinhard Mohn für die »menschliche Alternative« in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. »Eine auf Menschlichkeit ausgerichtete Kultur besitzt die Fähigkeit, große Kräfte durch Motivation und Identifikation der Menschen zu aktivieren.« So das Fazit von Reinhard Mohn, einer der bedeutendsten deutschen Unternehmerpersönlichkeiten des 20. Jahrhunderts. Alte machiavellistische Tugenden wie zügelloses Machtstreben, hierarchische Strukturen und Gewinnmaximierung bremsen die Entwicklung zur erfolgreichen Bürgergesellschaft.

Wer dagegen Menschlichkeit »investiert«, gewinnt Kreativität, Engagement und Leistungsfähigkeit. Reinhard Mohn gelingt der Entwurf zu einem friedvollen, demokratischen 21. Jahrhundert der Menschlichkeit.

 [Der Titel im Katalog](#)