

*Reinhard Mohn*

Demokratie und Führung als Zukunftsaufgaben



Reinhard Mohn

# **Demokratie und Führung als Zukunftsaufgaben**

| Verlag BertelsmannStiftung

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Erstdruck FAZ, 6. Mai 2006

© 2006 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Herstellung: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: Nadine Humann

Umschlagabbildung: © Archiv Bertelsmann Stiftung, Foto: Eberhard Hirsch

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN-10: 3-89204-918-1

ISBN-13: 978-3-89204-918-0

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

**Leistung muß sich auch in der Politik wieder lohnen:  
Dem Wandel können wir nicht ausweichen,  
wir müssen ihn gestalten**

Dank der Entwicklung von Technik und Wissenschaft ergeben sich in unserer Zeit für die Menschen auch neue Erkenntnisse über alternative Lebensformen im Vergleich zu ihrer eigenen Kultur. Diese Einsichten erwecken Begehrlichkeiten und Fortschrittsforderungen in bezug auf eine Änderung der eigenen Verhältnisse. Werden solche Differenzen unerträglich, entwickeln sich Kämpfe um die Gestaltung von Kultur und Gesellschaftsordnung. Automatisch werden damit auch die Herrschenden und ihr Verhalten in Frage gestellt. Der Prozeß führt im Extremfall zu einer Änderung der Staatsform.

In Deutschland ergab sich solch eine Entwicklung in den letzten Jahrhunderten mit dem Übergang hierarchischer Ordnungen zur Demokratie. Angesichts der sich einstellenden Erfolge glaubten die herrschenden Politiker, nunmehr eine Staatsform zu besitzen, welche ähnlich wie frühere Ordnungen »fertig« und auf Dauer gültig sei. Man konnte sich damals noch nicht vorstellen, welche Änderungen der Kulturen durch den globalen Wettbewerb und Wissensaustausch

auf die Menschheit zukommen würden. Erst heute erkennen wir langsam, daß in unserem Zeitalter des Wandels alle Dogmen und Ordnungssysteme als Grundlage ihrer Kontinuität der ständigen Fortschreibung bedürfen. Die öffentliche Meinung braucht noch Zeit, das demokratische Ordnungssystem als die politische Gesellschaftsordnung der Zukunft zu begreifen – und zwar inklusive eines ständigen Reformbedarfs.

Die ursprünglich aus Griechenland übernommene Gesellschaftsordnung hatte den entscheidenden Vorteil der Anpassungsfähigkeit an die Existenzbedingungen der Menschen und ihrer Überzeugungen. Man kannte damals auch die Politiker persönlich und wußte, was man von ihnen zu halten hatte. Die auf diesem Wege möglich werdende Identifizierung der Menschen mit ihrer Führung setzte nicht nur ein großes Leistungspotential frei, sondern ermöglichte auch die in einer auf Fortschritt bedachten Kultur erforderliche Delegation der Verantwortung und eine entsprechende Gewährung von Freiraum. Der Wandlungsprozeß zur Demokratie befindet sich bei uns noch im Stadium der Bewährung. Der aber bereits üblich gewordene Vergleich der Leistungsfähigkeit unseres Landes mit anderen Kulturen und Demokratien zeigt bereits deutlich, daß wir mit unseren Reformen auf dem richtigen Wege sind.

### **Vom alten Untertan zum neuen motivierten Bürger**

In Erkenntnis der Auswirkungen des internationalen Wettbewerbs müssen wir in unserem Lande möglichst bald noch weitere Reformen in allen Lebensbereichen in Angriff nehmen. In der Wirtschaft sind wir dabei schon gut vorangekommen. Im Bereich der Politik und des Staates dürfen wir uns aber ein solches Zeugnis noch nicht ausstellen. Aus der Tradition der deutschen Geschichte rührt immer noch die

Meinung, daß die »Obrigkeit« recht hat. Ein typisches Beispiel: Unsere Verwaltung hat schon dann recht, wenn sie auch nur ihre Vorschriften beachtet. Das in der Wirtschaft entscheidende Kriterium »Effizienz« spielt dagegen bei unseren Politikern bisher kaum eine Rolle. Es ist unschwer vorauszusagen, daß eine solche Vorgabe in dem heute existierenden globalen Wettbewerb für unser Land zum Scheitern führen muß. Positiv und im Sinne der Demokratie formuliert: Wir brauchen Wettbewerb auch in unserem Staat und müssen auf diese Weise reformfähig werden. Aus »Untertanen« müssen auch bei uns motivierte und verantwortungsfähige Bürger werden. Das angelsächsische Beispiel der »Bürgergesellschaft« sollte uns dabei als Anregung dienen.

Die Fortschreibung der staatlichen Ziele und Arbeitsweise muß in unserer Gesellschaft bei der Führung anfangen. Unsere Politiker und Staatsbediensteten müssen ebenso wie die Führungskräfte in der Wirtschaft begreifen, daß wir weltweit vor einer Entwicklung stehen, in der der Leistungswettbewerb entscheiden wird. Ob wir in diesem Wettkampf gewinnen oder verlieren, wird dann sowohl an unserem richtigen Zielverständnis als auch an der Haltung und Kompetenz unserer Führung liegen. Leider können die Medien in unserem Lande bisher noch nicht berichten, daß wir in unserer Demokratie und im Vergleich zum Ausland in dieser Richtung schon große Fortschritte gemacht haben.

Bei dem immer deutlicher werdenden Reformbedarf des demokratischen Ordnungssystems scheint mir angezeigt, einen Dialog darüber zu führen, inwieweit in unserer Zeit Bedingungen eingetreten sind, welche unsere Demokratie zur Fortschreibung ihrer Arbeitsweise verpflichten. Wir müssen begreifen, daß der politische Systemwettbewerb mit aller Härte eingesetzt hat und nach dem Gesetz des Wettbewerbs jetzt nur durch Mut und Kraft zum Fortschritt unsere gesellschaftliche Existenz gesichert werden kann. Dazu wäre es hilfreich, die Varianten demokratischer Ordnung global in

ihrer Funktionsfähigkeit zu vergleichen und zu bewerten. Ich verweise als Beispiel auf die angelsächsische Bürgergesellschaft. Dieser Ordnung lag in den Vereinigten Staaten die Überzeugung der Einwanderer aus Europa zugrunde: »So wenig Staat wie möglich und mehr Verantwortung für die Bürger.« Ein solches Konzept würde uns bei der heute unverzichtbaren Praxis der »Delegation der Verantwortung« sehr hilfreich sein. Der Leistungsdruck zwingt uns jetzt nämlich zum strategischen Planen und Handeln. Unsere Demokratie muß dringend lernen, den Anforderungen der Menschen auf Fortschritt gerecht zu werden. Wir können aus der neueren Geschichte erkennen, daß auch die demokratische Ordnung »wettbewerbsfähig« werden kann. Ich erinnere an die in der Wirtschaft gültige These: »Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Führung.« Das gilt auch für die Demokratie. Hier müssen die Reformen für Staat, Verwaltung und Politik beginnen. Die Träger der Reformen in unserer Demokratie sollten vermehrt wieder die Bürger werden: Geht es dabei doch um ihren Staat. Wer die Kräfte des Wettbewerbs kennt und an die Zukunft denkt, sollte verstehen, daß es jetzt in unserer eigenen Hand liegt, ob wir in der Zukunft zu den Gewinnern oder Verlierern einer globalen Weltordnung gehören werden. Bezüglich der Zukunftssicherung unserer gesellschaftlichen Ordnung noch ein aus der Geschichte der Kulturen abgeleiteter Hinweis: Schon die griechischen Philosophen wußten, daß nur die Fähigkeit zum Wandel die Existenz der menschlichen Kultur auf Dauer sichern kann. »Panta rhei« (alles fließt), stellten sie fest. Diese Aussage gilt für uns heute – und wird das auch in der Zukunft tun.

Die Geschichte hat bewiesen, daß Macht und Gewalt auf Dauer die Ordnungen der Menschen nicht erhalten können. Unverzichtbar gehört nämlich dazu auch die geistige Orientierung der Menschen. Die Werte und Regeln einer jeden Kultur entscheiden letzten Endes über ihre Existenz. Wir wollen die geistige Orientierung bei den anstehenden gesell-



schaftlichen Reformen deshalb nicht übersehen. Auch wenn es in unserer Zeit bei den Trägern der geistigen Orientierung, den Kirchen, ähnlich aussieht wie in unserer demokratischen Ordnung. Auch dort leiten die Verantwortlichen ihre Botschaft aus der Historie ab. Vieles davon ist fraglos heute noch gültig. Aber auch der notwendige Beitrag zur geistigen Orientierung der Menschen ist dem Wandel der Zeit unterworfen. Dogmen aller Art können die Bewältigung der Zukunft nicht garantieren. Wir müssen auch auf diesem Feld den Mut haben, einen neuen Anfang zu wagen. Auch die Religionen sollten uns dabei helfen.

Die sachgerechte Funktion einer Demokratie ist entscheidend davon abhängig, ob die Wähler beurteilen können, für welche Beschlüsse sie ihre Stimme abgeben. Diese eigentlich selbstverständliche Bedingung ist in unserem Lande aber keineswegs erfüllt. Die Tatsache, daß unsere Bürger zunehmend das Vertrauen in ihre führenden Politiker verlieren, liegt sowohl an deren widersprüchlicher Haltung als auch daran, daß es in der Demokratie nicht üblich ist, Ziele meß- und bewertbar darzustellen und es damit den Wählern leichter zu machen, zu erkennen, ob eine Regierung erfolgreich arbeitet oder versagt.

Eine Leistungsmessung setzt den Vergleich des politischen Handelns mit dem Verhalten anderer Demokratien voraus. Dazu brauchen wir Kriterien, welche die Wirksamkeit und Effizienz charakterisieren. Zum Glück bietet die heutige Informationstechnik die dazu notwendigen Vergleichsmöglichkeiten in reichem Ausmaß an. Wir sollten diese Chance jetzt nutzen und den Wählern dadurch helfen, ihre Entscheidungen sachgerechter zu treffen. Die derzeitige Form der Wahlkämpfe wird dieser Forderung nicht gerecht. Im Sinne der Demokratie wäre es auch hilfreich, den verantwortlichen Parteien und Politikern durch die Medien Zeugnisse auszustellen. Die Medien und ihre Kommentatoren würden solche Informationen dankbar verwenden. Unsere Bürger würden

besser und ehrlicher unterrichtet, und der Staat hätte den Namen einer »Demokratie« wieder verdient. Sollte es uns gelingen, auf diese Weise in der Demokratie wieder eine bessere Durchsetzung des Wählerwillens zu erreichen, wäre auch die Hoffnung berechtigt, daß militärische Aktionen nur noch zur Verteidigung und als Ultima ratio verwendet werden. Für die Sicherung des Friedens wäre das ein großer Fortschritt. Kriege werden nämlich nicht von demokratischen Bürgern gefordert, sondern zumeist von einer fragwürdigen Führung. Gibt es eigentlich für unsere Politik eine dringendere Aufgabe als diese Reform und Fortschreibung ihres Ordnungssystems »Demokratie«?

Nachdem die hierarchischen politischen Ordnungen wegen ihrer begrenzten Lernfähigkeit dem menschengerechteren System der Demokratie weichen mußten, erleben wir derzeit leider auch das Versagen der Demokratie aufgrund der Unterschätzung der notwendigen Qualifikationsanforderungen an unsere führenden Politiker und des Mangels an persönlichem Engagement der Bürger bei der Gestaltung ihrer eigenen Gesellschaft.

### **Für bessere Auswahl und Schulung unserer Politiker**

Es sollte uns klar sein, daß in allen Aufgabenstellungen die Funktion der »Führung« der entscheidende Erfolgsfaktor ist. Die übliche berufliche Befähigung unserer Politiker, ihre Auswahl, Schulung und Bewährung entsprechen den gegebenen Anforderungen aber keineswegs. Wir haben zur Kenntnis zu nehmen, daß, solange unsere demokratische Führungstechnik im Hinblick auf Erfolg und Aufstiegsmöglichkeit nicht leistungsorientiert gestaltet wird, eine Änderung dieser Misere auch nicht erwartet werden kann.

Zur Verdeutlichung dieser Aussage ein Vergleich mit dem Bereich der Wirtschaft: Dort entscheidet der Wettbewerb auch

in der Personalarbeit der Führung über Erfolg und Fortschritt. Die dadurch ausgelösten Impulse haben in unserem Zeitalter zu einer nie für möglich gehaltenen Verbesserung des Lebensstandards der Bevölkerung geführt. Diese Entwicklung wird systembedingt weiter anhalten. Fortschritt kann nämlich durch Wettbewerb erzwungen werden.

Im Gegensatz dazu haben wir in unserer Demokratie aufgrund des mangelnden Wettbewerbs solche Antriebskräfte nur völlig unzureichend ausgebildet. Unser Staat entscheidet hoheitlich und nach politischem Ermessen über die Richtigkeit des Handelns. Das Kriterium der Effizienz spielt dabei kaum eine Rolle. Diese Praxis ist gefährlich falsch. Verantwortliche in der Wirtschaft staunen über solch einen Unverstand.

Dabei wäre es aber im Sinne des von den Bürgern angestrebten Fortschritts gar nicht so schwer, diesen Systemmangel zu beheben. Allerdings würde eine solche Verfahrensänderung von unseren heutigen Politikern zu Unrecht als »demokratischer Rückschritt« verurteilt werden. Die Bürger unseres Landes wünschen aber den Fortschritt, den die Politiker nicht bewirken wollen oder können. Dieses Versagen aufgrund falscher Ziele und Methoden dauert nun schon lange Zeit. Eine Regierung, welche sich aber mit der globalen Entwicklung auch nur geringfügig befaßt, sollte längst aus den Vorgängen der vergangenen Jahre erkannt haben, daß der Wettbewerb, den die Politiker vermeiden, deutliche Wirkungen zugunsten der Leistungsfähigkeit im Gleichgewicht der Kräfte auszulösen beginnt.

Noch liegt die Zuständigkeit für die Entwicklung des politischen Einflusses überwiegend in der Entscheidungskompetenz der Nationalstaaten, obwohl die Führung auch dieser Staaten zunehmend durch externe Gruppen in Bedrängnis gebracht wird. Es sei als Beispiel hingewiesen auf das Entstehen großer Märkte, die von nationalen Regierungen immer weniger beeinflußt werden können. Vergleichbar sind auch

die militärischen Sicherheitsbemühungen in unserer Welt. Nationale »Verteidigungspolitik« wird unrealistisch. Die Hoffnung, durch globales Vorgehen positive, internationale Wirkungen zu gewährleisten, ist ein richtiges, aber noch sehr fernes Ziel. Um die dafür erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen, sollten möglichst bald Gruppen von Experten in leistungsorientierter Führungstechnik in Kooperation mit fortschrittlichen Politikern versuchen, neue Wege zu finden.

In der Wirtschaft ist es üblich geworden, die wirkenden Kräfte als »Kapital« und »Arbeit« zu definieren. Es ist unzweifelhaft, daß beide Faktoren eine wichtige Rolle spielen. In diesem Sinne werden ja auch die Tarifverträge zwischen den Arbeitgebern und den Gewerkschaften geschlossen. Je nach Marktlage und Produktivität haben dann mal die Arbeitgeber und mal die Arbeitnehmer die bessere Verhandlungschance. Einen gemeinsamen Weg für die Verteilung des Überschusses haben die Tarifpartner bisher weder gewollt noch gefunden. Noch meinen sie, daß die von der Politik übernommene Streitkultur eine vertretbare Lösung anbietet. Wer sich aber mit den Auswirkungen dieser so gefundenen Lösungen kritisch befaßt, muß schnell erkennen, daß wir in Wirklichkeit mit dieser Methode große Schäden anrichten.

Erst Ende des zwanzigsten Jahrhunderts und nach dem bedauerlichen Versagen des Sozialismus gab es in Europa verschiedene Versuche, mit Hilfe einer neuartigen Unternehmenskultur die Interessen von Kapital und Arbeit einander anzunähern. Dabei zeigte sich, daß durch die so entstehende Motivation der Mitarbeiter sowohl eine größere Produktivität erzielbar war als auch die sonst anfallenden Reibungskosten bei Tarifverhandlungen eingespart werden konnten. Auch die Möglichkeit der Delegation der Verantwortung wurde verbessert. Unzweifelhaft erwies sich diese Unternehmenskultur als Vorteil nicht nur für den Faktor Kapital, sondern auch für den Faktor Arbeit. Die Konsequenzen aus die-

sen Erfahrungen werden aber leider nur sehr langsam gezogen. Denn Gewohnheiten zu verändern erfordert viel Zeit.

Es ist aber bereits sehr wahrscheinlich, daß unter dem zunehmenden globalen Wettbewerbsdruck die Wirtschaft vermehrt das System der neuen Unternehmenskultur anwenden wird. Ein deutliches Kriterium für diese Tendenz ist die Auffassung der Betriebsräte in Unternehmen mit »Unternehmenskultur«: Sie bevorzugen deutlich die betriebliche Regelung im Vergleich zu den Ergebnissen der Tarifpartner. Vielleicht trägt dazu auch bei, daß im Rahmen betrieblicher Regelungen häufig auch noch andere Sonderleistungen, wie zum Beispiel eine Betriebskrankenkasse oder eine Betriebspensionsordnung, vereinbart werden. Aus übereinstimmender Zielsetzung entwickeln sich oft solche sozialen Sonderleistungen.

### **Unternehmenskultur als höhere Organisationsform**

Man darf bei der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens jedenfalls nicht nur die ausgewiesenen Ergebniszahlen berücksichtigen. Die eingetretene Motivation und Identifikation von Führung und Mitarbeitern mit dem Unternehmen ist ein ebenso wichtiger Wert. Diese Einstellung spielt in bezug auf die Flexibilität und damit für die Sicherung der Kontinuität der Firma eine wichtige Rolle. Eine positive Haltung, Kreativität und Einsatzbereitschaft erwachsen nicht aus Zwängen, sondern aus Konsens. Als Beispiel für Ersparnismöglichkeiten durch die Motivation der Mitarbeiter einige Ergebnisse aus der Bertelsmann Betriebskrankenkasse: Das Unternehmen und Vertreter der Mitarbeiter bestimmen die Kassenpolitik. Unsere Mitarbeiter sparen 8,6 Prozent der durchschnittlichen Leistungsausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung. 98 Prozent der Versicherten in Deutschland zahlen mehr als unsere Mitarbeiter.

Mir scheint, daß die Medien den Einfluß des Kapitals als den entscheidenden Erfolgsfaktor bewerten. Auf der anderen Seite kann man mit einem solchen Maßstab aber kaum begründen, daß Firmen wie zum Beispiel General Motors mit ihrer riesigen Kapitalausstattung so gründlich gescheitert sind. Nach meiner Meinung darf man als entscheidenden Erfolgsfaktor deshalb nicht allein das Kapital und seine Verfügbarkeit bewerten, sondern zutreffender die Qualifikation der Führung im Unternehmen. Früher stand für diese Funktion der »Unternehmer«, der in sich den Einfluß des »Eigentums« und der »Führung« vereinte. Die Ergebnisse dieser Wirtschaftsform waren in vieler Hinsicht für die damalige Zeit vorbildlich.

Wenn wir in dieser Hinsicht die Zuständigkeiten in der neuen Unternehmenskultur prüfen, so ist schon heute festzustellen, daß sich mit dieser Führungstechnik erstaunliche Ergebnisse erzielen lassen. Man definierte nämlich die Ziele von Kapital und Arbeit im Rahmen einer Partnerschaft, welche auf das übergeordnete Ziel des Vorteils der Gesellschaft ausgerichtet war. Dazu waren folgende Unterziele erforderlich: eine partnerschaftliche Kooperation, Unternehmergeist, Kreativität, schließlich gesellschaftliches Verantwortungsbewußtsein.

Diese Entwicklung wird in den sich ausbreitenden Demokratien unterstützt durch die Forderung der Politik nach mehr Menschlichkeit und sozialer Gerechtigkeit in der Welt der Wirtschaft. Da sich in unserer Zeit aber immer deutlicher die Organisationsform der »Unternehmenskultur« als überlegen in bezug auf unternehmerisches Handeln abzeichnet, ist die Prognose gerechtfertigt, daß wir in den nächsten Jahrzehnten die Ablösung des strikten Kapitalismus durch die effizientere Wirtschaftsform der Unternehmenskultur erleben werden. Diese Bewertung wird heute von der Politik und der Wissenschaft noch kaum erkannt. Man braucht nämlich Erfahrung in leistungsorientierter Führung, um den anstehenden

henden Systemwechsel in der Wirtschaft zu verstehen. Ähnlich wie bei der Ausbreitung des Kapitalismus und der Demokratie wird dann auch die Unternehmenskultur später das erstrebte Ordnungssystem in der Wirtschaft sein. Sie ist rentabler, kreativer und flexibler. Als Kontinuitätssicherung ist sie anderen Wirtschaftsordnungen überlegen.

