

*Reinhard Mohn*

Deutschland im Wettbewerb der Ordnungssysteme



Reinhard Mohn

# **Deutschland im Wettbewerb der Ordnungssysteme**

Verlag Bertelsmann Stiftung  
Gütersloh 1997

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Mohn, Reinhard:**

Deutschland im Wettbewerb der Ordnungssysteme / Reinhard Mohn.-  
Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung, 1997

ISBN 3-89204-299-3

3. Auflage 1998

© 1997 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Lektorat: Brigitte Neuparth

Herstellung: Kerstin Stoll

Layout und Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann

Umschlagfoto: Archiv

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

ISBN 3-89204-299-3

**N**ach dem Ende des Zweiten Weltkrieges standen wir vor den Trümmern unseres Landes und einer Ideologie, welche sich auf die Durchsetzung nationaler Politik mit imperialem Herrschaftsanspruch und die eindeutige Unterordnung des Individuums unter die Interessen der Gesellschaft gründete. Autoritäre Strukturen kennzeichneten dieses weniger auf den Menschen als auf nationale Größe ausgerichtete System. Sein Untergang war ebenso folgerichtig wie das Scheitern hierarchischer und dogmatischer Ordnungen in unserer Zeit. Nach dem Zusammenbruch im Jahre 1945 suchten die Menschen nicht vorrangig nach einer neuen Gesellschaftsordnung. Die alle verbindende Zielsetzung hieß ganz einfach »Überleben«. Die Durchsetzung von Gruppeninteressen spielte damals eine eher geringe Rolle. Es war für jedermann verständlich, daß alle mit anpacken mußten. Diese gemeinsame Überzeugung und die in dem vergangenen Jahrzehnt erlernte Gemeinschaftsfähigkeit schufen eine hohe Leistungsbereitschaft. Als 1948 Ludwig Erhard mit Hilfe amerikanischer Unterstützung die staatliche Verwaltungswirtschaft liberalisieren konnte, wirkten sich der Aufbauwille, die Gemeinschaftsorientierung und der wiedergewonnene Freiraum der Kreativen aus. Deutschland erlebte zum Erstaunen der Welt sein »Wirtschaftswunder«.

In den folgenden Jahren kamen unterschiedliche Einflüsse als Folge der gewollten Erziehung zum Individuum und zur

Demokratie zum Tragen. Die Zielsetzung des Überlebens wurde ergänzt durch das Streben nach sozialer Absicherung und materieller Gerechtigkeit. – Das Scheitern des Nationalsozialismus förderte, insbesondere bei der Jugend, die Neigung, auch andere überkommene Institutionen der Gesellschaft in Frage zu stellen. Während ein Teil der Ordnungsstrukturen demokratisch neu legitimiert werden konnte, verloren die für die geistige Orientierung verantwortlichen Institutionen zunehmend ihre Glaubhaftigkeit und damit die Voraussetzung, neue Ziele zu vermitteln. Die Jugend war nicht mehr bereit, unkritisch geistigen Zielvorgaben zu folgen. Mit gleicher Begründung wurden auch autoritäre Ordnungsstrukturen hinterfragt. Die von der Politik vorgegebene Erziehung zum Individualismus und zur Eigenständigkeit verstärkte diesen Trend, verhinderte die Übernahme neuer Dogmen und erschwerte die Vermittlung von Ethik und Gemeinschaftsfähigkeit. Das damals aufkommende Ideal der »Selbstverwirklichung« wurde leider nur unvollständig interpretiert und verstanden. Egoismus und Rücksichtslosigkeit begannen das Zusammenleben zu charakterisieren. So ist es zu verstehen, daß die neue Generation im Übermaß an sich selbst denkt und zu wenig ihrer Verantwortung für den Nächsten und ihren Pflichten gegenüber der Gemeinschaft gerecht wird. – Der Verlust eines auf gemeinsamen Überzeugungen basierenden Grundkonsenses macht es heute fast unmöglich, in Politik und Wirtschaft zu weiterführenden Konzepten zu gelangen. Unsere Gesellschaft erscheint aufgesplittert in Gleichgültige und Interessengruppen, die im falsch verstandenen Recht zur Selbstverwirklichung ihre Interessen rechthaberisch und rücksichtslos durchsetzen. Der Versuch unseres demokratischen Staates gegenzusteuern, war nicht erfolgreich. Populismus und Gefälligkeitspolitik führten zwar zu mehr Schutz und Gerechtigkeit, aber zugleich auch zu einer Regelungsdichte, welche mehr Sicherheit gewähren sollte – aber in Wirklichkeit die Bewältigung der Zukunft innerhalb des internationalen Systemwettbewerbs erschwerte und damit kontraproduktiv war. In unserer Zeit wird nun der Ruf nach

Reformen in dem Maße lauter, wie unsere Leistungsfähigkeit in Staat und Wirtschaft fragwürdig wird. Aber wer ist wirklich bereit und fähig, grundlegende Reformen zu verantworten? Die Stellungnahmen unserer repräsentativen Organisationen in Politik und Wirtschaft zielen eher auf Wahrung der Besitzstände oder auch auf Umverteilung zum eigenen Vorteil als auf die Schaffung eines Konsenses, welcher die Grundlage gemeinschaftlichen Handelns in einer freien Gesellschaft bilden muß.

Ordnungssysteme haben auf Dauer nur Bestand, wenn sie den Aufgabenstellungen ihrer Zeit entsprechen und von der Zustimmung der Menschen getragen werden. Der zunehmende Druck des globalen Wettbewerbs in der Wirtschaft scheint hier die ersten Reformmöglichkeiten herbeizuführen. Wenn große westliche Unternehmen an hierarchischen Strukturen, mangelnder Kreativität und internen Reibungswiderständen scheitern, könnte man das vielleicht noch mit dem zunehmenden Schwierigkeitsgrad in der Unternehmensführung erklären. Wenn aber zugleich in anderen Kulturkreisen gleich große Firmen aufgrund der Identifikation aller Beteiligten mit der Zielsetzung des Unternehmens beachtliche Erfolge vorweisen, müssen dafür andere Gründe vorliegen. Es stellt sich uns entsprechend die Frage, ob die Misere des Standorts Deutschlands nicht möglicherweise auf einer Krise unseres Zielverständnisses beruht. – Da ich selbst während meiner Berufsarbeit dieser Frage große Aufmerksamkeit gewidmet habe, erlaube ich mir zu dieser Thematik die nachfolgenden Thesen. Die Legitimation meiner Auffassung scheint mir durch den Erfolg unserer Arbeit und die Identifikation der Mitarbeiter mit unserem Unternehmensverständnis bestätigt zu werden.

## **Neue Ziele für die Wirtschaft**

Die Bedingungen für den Erfolg in der Wirtschaft haben sich in den letzten Jahrzehnten gravierend verändert. Dagegen ist die notwendige Anpassung der Arbeitsweise und des Zielverständ-

nisses der Wirtschaft unterblieben. Als entscheidend verantwortlich für diesen Mangel an Flexibilität muß das menschlich verständliche Bemühen um Besitzstandswahrung, verbunden mit mangelnder Einsicht, genannt werden.

Der notwendige Wandlungsbedarf in unserer Zeit ist wie folgt zu begründen:

- Aus nationalen Märkten entwickelte sich ein globaler Markt mit sehr viel höheren Anforderungen an Wettbewerbsfähigkeit und Geschwindigkeit bei der Produktentwicklung.
- Die Unternehmensführung und Kontinuitätssicherung wurden schwieriger. Die Aufspaltung der noch im Unternehmer vereinigten Funktionen von Finanzierung und Führung verschlechterte die Führungsleistung. Die Integration des Faktors »Arbeit« ist noch nicht gelungen – mit gravierenden Folgen für die Leistungsfähigkeit.
- Der gestiegene Schwierigkeitsgrad in der Wirtschaft verbietet zentralistische Führungsstrukturen. Nur die Delegation der Verantwortung auf möglichst viele Verantwortliche ist in bezug auf Leistungsfähigkeit und Kreativität zielführend. Dieser Wandlungsprozeß gelingt aber nur dann, wenn die Verantwortungsträger sich mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen identifizieren können. Die dafür notwendigen Bedingungen bestehen in unserer Wirtschaft erst in geringem Umfang.
- Die Steuerung des Wandlungsprozesses setzt neben Führungsfähigkeit auch die Kenntnis und Akzeptanz des heutigen Selbstverständnisses der Mitarbeiter und Führungskräfte voraus. – Auch in der Welt der Arbeit erwarten die Menschen eine Chance zur Selbstverwirklichung. Menschliche Akzeptanz, kooperativer Führungsstil, größerer Freiraum der Führungskräfte, die Möglichkeit der Mitarbeiter zur Mitsprache und mehr materielle Gerechtigkeit durch Beteiligung sind Bedingungen ihrer Identifikation.
- Der notwendige Wandel kann nur gelingen, wenn eine neue Zieldefinition die Interessen aller Beteiligten integriert. Statt



des als »Maßstab« brauchbaren Begriffs der Gewinnmaximierung sollte die Zieldefinition folgendermaßen lauten:

Das übergeordnete Ziel der Wirtschaft ist die Bedarfsdeckung der Gesellschaft. Diesem Anspruch haben sich alle Gruppenziele im Unternehmen unterzuordnen.

Der Anspruch der Selbstverwirklichung und der Wahrnehmung eigener Interessen gilt für die Angehörigen von Kapital, Führung und Arbeit in gleicher Weise. Es obliegt der Führung, die dazu erforderliche Koordination unter Beachtung des übergeordneten Unternehmenserfolges wahrzunehmen.

### **Reformbedarf auch im Staat**

Angesichts der vielfachen Abhängigkeit der Wirtschaft von einer leistungsfähigen staatlichen Verwaltung muß auch dieser große Bereich unserer Gesellschaft auf seine Produktivität und Evolutionsfähigkeit hin überprüft werden. Über die derzeitigen Kosten, die Regelungsdichte und den Zeitbedarf der Verwaltung klagen Wirtschaft und Bürger gleichermaßen. Die Mitarbeiter der Verwaltung und des öffentlichen Dienstes stehen dem mit ihren Wünschen und Beschwerden nicht nach.

Aus der Diagnose der Situation resultiert:

Die überkommenen Maßstäbe in der staatlichen Zuständigkeit lauten:

- Ordnungsmäßigkeit,
- Planerfüllung.

Diese Zielsetzung ist heute nicht mehr ausreichend. Die Gesellschaft muß erwarten:

- Kundenfreundlichkeit,
- Effizienz und Verständlichkeit,

- die Fähigkeit zur Systemverbesserung,
- jährliche öffentliche Berichterstattung.

Unter den derzeitigen Bedingungen kann diese Entwicklung nicht erreicht werden. Erforderlich ist vielmehr:

- die Fortschreibung der staatlichen Zieldefinition,
- Anwendung des Prinzips der leistungsorientierten Führung und des Wettbewerbs durch Leistungsvergleich,
- Entwicklung von Führungskompetenz und Delegation der Verantwortung,
- statt Führung durch Vorschriften: Zielvorgabe,
- Gewährung von Freiraum für die Systementwicklung,
- für die Mitarbeiter Arbeitsbedingungen, welche ihre Identifizierung mit der Aufgabe ermöglichen – insbesondere Mitsprache und leistungsgerechte Vergütung.

Diese Reformschritte sind ohne großen finanziellen Aufwand in dieser Zeit zu realisieren. Der mögliche Vorteil für die Gesellschaft ist sowohl im Hinblick auf die Leistungsverbesserung als auch bezüglich möglicher Ersparnisse riesig. Die Bereitschaft der Beschäftigten zur Reform ist sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften in hohem Maße gegeben. Erste positive Signale zur Handlungsbereitschaft sind zur Zeit bereits von der Politik, als dem Dienstherrn der Verwaltung, zu beobachten. Der Beitrag der Politik sollte vor allem darin bestehen, Freiraum für neue Entwicklungen zu gewähren.

### **Wer wird die notwendigen Reformen durchsetzen?**

Die Fortschreibung unserer Ordnungssysteme ist weniger eine Frage der Erkenntnis als der Durchsetzungsfähigkeit. Langfristig betrachtet erscheint gerade die demokratische Gesellschaftsordnung als besonders wandlungsfähig. Allerdings ist der für eine Konsensbildung in bezug auf Reformen erforderliche Zeitbedarf sehr hoch. Die Politik ergreift deshalb weiterführende Initiati-

ven erst sehr spät – und manchmal auch zu spät! Es stellt sich die Frage, ob die Evolution auch von anderen Kräften ausgelöst werden kann und ob ein solches Vorgehen nicht gerade für eine demokratisch verfaßte Gesellschaft in unserer Zeit wünschenswert wäre. So wie in allen großen Organisationen dieser Welt angesichts der Komplexität der Führungsaufgabe das Prinzip der Delegation von Verantwortung eingeführt wird, scheint es mir nur folgerichtig zu sein, auch in der Demokratie die Fortschreibung der Ordnungssysteme von den vorwiegend Betroffenen anzustreben. Solche Reformansätze werden sich durch Praxisnähe auszeichnen. Die von der Politik zu verantwortende gesellschaftliche Integration bleibt notwendig – ist dann aber sehr viel einfacher.

Nachstehend möchte ich die Entwicklungen aufzeigen, welche vermutlich Reformen erzwingen werden.

### *Reformimpulse in der Wirtschaft*

Hier wird der Druck des internationalen Wettbewerbs schon zeitnah Anpassungen bewirken. Dies gilt auch im Hinblick auf relevante staatliche Rahmenrichtlinien. Angesichts eines gewissen Handlungsfreiraums in der Wirtschaft haben Reformvorhaben gute Chancen. Die Erarbeitung der neuen Lösungen wird die Wirtschaft selbst übernehmen. Die Auswertung von Auslandserfahrungen und die wissenschaftliche Analyse ermöglichen einen zügigen Lernprozeß.

### *Reformzwänge im staatlichen Bereich*

Der Rückstand der Systementwicklung sowie der Arbeitsproduktivität ist im staatlichen Bereich besonders hoch. Die daraus folgenden Belastungen für die Wirtschaft und Gesellschaft finden ihre Entsprechung in der Unzufriedenheit der Bürger ebenso wie der Beschäftigten im öffentlichen Bereich. Diese

Situation wird politischen Handlungsdruck auslösen. Das Diktat der leeren Kassen wird dabei die Reformbereitschaft verstärken.

*Auch die Tarifpartner stehen unter Handlungsdruck*

Das derzeitige Zielverständnis der Tarifpartner und ihr Verhandlungsstil sind noch stark von den Erfahrungen der Vergangenheit geprägt. Die Stagnation in unserer Wirtschaft und ihre unzureichende Entwicklungsfähigkeit können zu einer Gefährdung unseres Lebensstandards führen. Die bisher praktizierte Form der Streitkultur verhindert die für eine Kooperation erforderliche Motivation. Das zunehmende Ausscheren von Unternehmen aus den tariflichen Bindungen muß als Signal zum Handeln verstanden werden.

Die zuvor aufgezeigten, der Fortschreibung bedürftigen Organisationssysteme stellen für uns eine gewaltige Herausforderung dar. Solche Wandlungsprozesse brauchen viel Zeit. Zeiträume von zehn bis zwanzig Jahren sind dafür eher zu gering geschätzt. Ich bin aber zuversichtlich, daß wir unter dem Druck der Verhältnisse diesen Lernprozeß noch rechtzeitig bewältigen werden. – Viel schwieriger scheint mir die Frage nach einer Wiedergewinnung einer geistigen Orientierung zu sein. Das heutige Vakuum der Zielvorstellungen beruht auf einer Interpretation der Selbstverwirklichung, welche den notwendigen Bezug des Individuums zur Gemeinschaft nicht mehr verdeutlicht. So widerfuhr unserer Gesellschaft innerhalb von fünfzig Jahren nach einer völligen Überbewertung des Gemeinschaftsbegriffes sowohl der Verlust der geistigen Orientierung als auch der Gemeinschaftsfähigkeit. Für unsere Zukunft vermag ich nicht einzuschätzen, ob wir zu einer tragfähigen Neuorientierung der Wertvorstellungen als Basis der Konsensfähigkeit unserer Gesellschaft noch zur rechten Zeit gelangen werden.

## Die Wiedergewinnung der Konsensfähigkeit

Ganz bewußt wurde nach dem Zweiten Weltkrieg von den Alliierten die Gleichschaltung des Denkens als Basis der Diktatur unterbrochen. Die neuen Vorgaben im Bildungswesen zielten auf die Eigenständigkeit und Urteilsfähigkeit der Person. Ich bin sicher, daß wir in dieser Hinsicht auch mit Hilfe des erlernten Demokratieverständnisses spürbar vorangekommen sind. Wir haben aber zugleich mit der Anerkennung des Rechts des einzelnen, seinen Lebensweg frei zu gestalten, auch klarzustellen, daß gerade in einer offenen Gesellschaft Gemeinschaftsfähigkeit unverzichtbar ist. In den Lehrplänen unserer Schulen fand man nach dem Kriege wohl das Fach »Gemeinschaftskunde«. Gemeinschaftsfähigkeit aber wurde dort nicht vermittelt! Hier liegt offensichtlich ein folgenschweres bildungspolitisches Versäumnis vor – als leicht erklärbare Reaktion beim Übergang von der Diktatur zur Demokratie.

Die zum Teil noch heute vertretene Auffassung, daß die freie Entwicklung der Persönlichkeit gefördert wird durch den Verzicht auf Zwänge in der Erziehung, halte ich für einen gravierenden Irrtum. Nur wenige Kinder sind aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur in der Lage, ohne die richtungweisende Hilfe von Eltern und Erziehern ihren eigenen Lebensweg zu gestalten. Bei der überwiegenden Anzahl der Jugendlichen wird dagegen der heute gewährte Freiraum nicht zielgerichtet, sondern im Sinne von Beliebigkeit und Hedonismus genutzt. Die Resultate dieser Entwicklung sind inzwischen eindeutig zu erkennen. Die in jeder Gesellschaft notwendige Fähigkeit, innerhalb einer Gemeinschaft zu leben, wurde drastisch reduziert. Die gelehrte und praktizierte Wahrnehmung persönlicher Interessen erschwerte die Akzeptanz gemeinsamer Ziele und eines abgestimmten Verhaltens. Damit wurden wichtige Grundlagen der Gemeinschaftsfähigkeit sowie der Führbarkeit in Politik und Wirtschaft in Frage gestellt. Neben der gewollten Individualisierung wirkte auch das Infragestellen der Ethik vermittelnden Institutionen wie Eltern, Schule und Kirche in gleicher Richtung.

Ein anderer Lernprozeß verstärkte diese Entwicklung. Die Identifikation mit der demokratischen Staatsform betonte das Selbstbewußtsein der Bürger und führte zu der irrigen Auffassung, daß geordnete Strukturen in Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr zeitgemäß seien. In dieser Situation mag man die vom Club of Rome erhobene Frage nach der Führbarkeit in unserer Zeit verstehen. Unsere heutige Desorientierung und Unfähigkeit zur Systemfortschreibung beruht also sowohl auf neuen Prämissen als auch auf von uns selbst zu verantwortenden Fehlentwicklungen. Die uns in einem demokratischen Staat gewährten Freiheitsrechte müssen wir jetzt nutzen, um wieder gemeinschaftsfähig zu werden! Der oft populistisch begründete Ruf nach Freiheit, Schutz und materieller Gerechtigkeit muß ergänzt werden durch das Erlernen von Verantwortung und der unverzichtbaren Begrenzung persönlicher Freiheit. Dieser Lernprozeß wird nicht sehr beliebt sein – und ist sicher heute noch nicht mehrheitsfähig. Wir dürfen aber vermerken, daß die Sensibilität für eingetretene Fehlentwicklungen zunimmt. Die Überzeugung wächst, daß wir Staat und Gemeinschaft überfordert haben und wir das Prinzip der Subsidiarität jetzt wieder durchsetzen müssen.

Mit der Aufgabe der geistigen Orientierung sind viele Institutionen in unserer Gesellschaft betraut. Die Bewertung ihres heute möglichen Reformbeitrages ist insbesondere deshalb schwierig, weil diese Institutionen nur zum Teil einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt sind. Entsprechend unterbleiben Infragestellungen und Fortschreibungen. Als demokratische Bürger sind wir aufgerufen, uns diesem Defizit zu stellen und an dem Zustandekommen einer neuen Orientierung mitzuwirken. Die Lösung der Aufgabe kann nicht in der Erarbeitung eines neuen Dogmas bestehen. Aber viele Gruppierungen und Einzelpersonlichkeiten können und müssen dahin wirken, daß wir wieder zur Gemeinschaftsfähigkeit und zum Konsens in unserer Gesellschaft zurückfinden. Dieser gedankliche Ansatz für die Fortschreibung unserer Orientierung deckt sich nach meiner Auffassung auch mit der Methodik der notwendigen

Systementwicklung in anderen Lebensbereichen. In unserer Zeit sind die Verantwortlichen an der Spitze aller großen Organisationen ohnehin schon vom Schwierigkeitsgrad und der Fülle der Aufgaben überfordert. Vieles spricht deshalb dafür, daß innovative Entwicklungen aus der Mitte der Gesellschaft erwachsen werden.

Diese Prognose sollte aber nicht so interpretiert werden, daß die Verantwortlichen in Staat und Wirtschaft in bezug auf das entstandene Vakuum der Orientierung nicht zu reagieren hätten. Sie müssen zumindest den Freiraum für die Fortschreibung schaffen.

Insbesondere im Bereich der Bildung sollten jetzt Weichen gestellt und neue Ziele definiert werden. Dieser vom Staat zu verantwortende Beitrag ist überfällig und seine Durchsetzung in unserer Zeit möglich. Ein Prozeß des Nachdenkens in den Institutionen der Erziehung und der geistigen Ausrichtung wird schnell folgen, sobald eine Trendwende erkennbar wird. – Wir wollen das Ziel der Erziehung zur eigenständigen Persönlichkeit nicht aufgeben. Es ist aber unverzichtbar, daß wir diese Zielvorstellung wieder verbinden mit der Forderung nach Gemeinschaftsfähigkeit. Die Definition von Zielen und Verhaltensweisen, die das ermöglichen, ist eine vordringliche Aufgabe unserer Zeit!

## **Die Einstellung zum Wandel**

Alle Menschen möchten besser leben, aber nur wenige sind bereit, zu diesem Zweck ihr Verhalten zu ändern. Der Wunsch, Besitzstände zu bewahren, ist dabei ebenso verständlich wie die geringe Bereitschaft, neue Gewohnheiten anzunehmen. Wenigen Menschen ist deutlich, daß Stillstand mit einer Einbuße an Lebensstandard verbunden ist. Diese unabweisbare Konsequenz aus dem globalen Leistungs- und Systemwettbewerb wird zwar in unserer Zeit an vielen Symptomen demonstriert, aber selten den Ursachen sachgerecht zugeordnet.

In dieser Situation erscheint es dringlich, deutlich zu sagen, daß wir dem Wandel nicht entgehen können! Mir erscheint, daß wir diese Aussage positiv vermitteln können: Wir sollten dankbar sein für die Chance, in einer freien Gesellschaft selbst Einfluß nehmen zu können auf Richtung und Inhalt des Wandlungsprozesses. Diese Chance besteht bei weitem nicht für alle Menschen in unserer Welt!

Wir sollten deshalb die Grundlagen des Wandlungsprozesses erfassen und an seiner Gestaltung mitwirken. In einer demokratischen Gesellschaft ist das nicht nur unser Recht – wir haben dazu, jeder an seinem Platz, auch vielfache Möglichkeiten. Wir alle haben die Zähflüssigkeit der Wandlungsprozesse in unserem Land vor Augen. So kommen wir nicht voran!

Ich setze in dieser Frage auf die Erfahrung, die ich selbst verschiedentlich gemacht habe: Neue Lösungen selbst entwickeln! Dazu besteht in Wirklichkeit mehr Freiraum, als wir – befangen in unseren Gewohnheiten – glauben. Ich würde mir deshalb wünschen, daß sich die Einsicht verbreitet, daß die notwendigen Reformen nicht mehr durch Verfügungen unseres Staates bewirkt werden können, sondern durch die Gewährung von mehr Freiraum für die Initiative kreativer Bürger.

*Reinhard Mohn*