

*Reinhard Mohn*

Fortschreibung der gesellschaftlichen Ordnungssysteme



Reinhard Mohn

# **Fortschreibung der gesellschaftlichen Ordnungssysteme**

| 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.

© 2005 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Herstellung: Sabine Reimann

Umschlaggestaltung: Nicole Reinisch

Umschlagfoto: © Archiv Bertelsmann Stiftung, Foto: Eberhard Hirsch

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

ISBN 3-89204-877-0

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

## **Die neuen Aufgaben heißen Führung und Geleit**

### **Gedanken zum Verhältnis von Reform und Kontinuität in unserer Wirtschaft und unserem politischen System<sup>1</sup>**

In unserer Zeit der Liberalisierung und Globalisierung glauben viele Menschen dank des erhöhten Lebensstandards, auf den Schutz und die Hilfe der Gemeinschaft verzichten zu können. Persönliche Freiheit erscheint ihnen erstrebenswerter. Als Beispiel verweise ich auf die veränderte Rolle der Familie. Früher bedeutete diese Gemeinschaft Hilfe und Sicherheit. Heute stehen berufliche Ziele und die Gleichstellung von Mann und Frau so sehr im Vordergrund, daß viele traditionelle Aufgaben der Familie inzwischen dem Staat zugewiesen werden. Die Bürger haben dabei nicht bemerkt, daß die Politiker unseren Staat in unverantwortlicher Weise finanziell an den Abgrund geführt haben. Die politischen Parteien sind mehr ausgerichtet auf das Erringen und Bewahren der Macht als auf eine sachgerechte Führung des Landes. Wir sind nun in eine Lage geraten, welche die Existenz unseres Staates bedroht. Die Wähler haben das Vertrauen in die

1 © Erstdruck FAZ, 8. Oktober 2005

Führungsfähigkeit der Politik verloren und zweifeln am demokratischen System.

In dieser Situation unseres Landes lohnt ein Blick auf die politische Führungspraxis in den angelsächsischen Ländern. Dort sind die Bürger der Auffassung, daß der Staat nur das Wichtigste tun sollte und die Bürger selbst mehr Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen müssen. Dieses Demokratieverständnis hat sich hervorragend bewährt. Es ist demokratischer, sparsamer und dem Fortschritt der Gesellschaft zugewandt.

In früheren Jahrhunderten haben Menschen überlieferte Erfahrungen als Maßstab für ihr zukünftiges Verhalten respektiert. Ihre Kulturen entwickelten sich in Anpassung an regionale Gegebenheiten unterschiedlich und überdauerten gelegentlich Jahrtausende ohne wesentliche Veränderungen. Das entstehende gesellschaftliche Ordnungssystem beruhte auf der Überlegenheit des Stärkeren, gleichgültig, ob diese Macht auf militärischer, wirtschaftlicher oder geistiger Kraft beruhte. Der Kontakt unter den Kulturen war begrenzt. Die heute gewohnten Möglichkeiten der Begegnung und des Erfahrungsaustausches gab es kaum. Die Sicherung des Status quo war für die Herrscher das vorrangige Ziel. Fortschritt wurde nicht erwartet, weil die jeweiligen Herrscher Veränderungen der Gesellschaftsordnung als Bedrohung ihrer Macht fürchteten.

Diese eher statische Phase der Kultur wurde durch die Entwicklung demokratischer Strukturen in Griechenland in Frage gestellt. Dort gab es auf dem Forum die Möglichkeit, Meinungen frei zu äußern und so auch den Alleinanspruch der Herrscher in Frage zu stellen. Das demokratische System führte in seinen Auswirkungen zu gesellschaftlicher Überlegenheit, Fortschritt, Freiheit und Menschlichkeit. Dieser Prozeß ist noch nicht abgeschlossen, aber unaufhaltsam. Durch den technischen Fortschritt haben die Völker unserer Welt ständig die Möglichkeit, ihre eigene Ordnung mit dem Fortschritt und Lebensstandard anderer Länder zu vergleichen.

Das führt zu vielen Wünschen, nicht zuletzt auch zu der Forderung nach der Einführung demokratischer Verhältnisse. Vieles spricht dafür, daß die Menschheit in diesem Sinne auf dem Wege zu einer neuen Weltkultur ist.

Derzeit erleben wir durch die globale wirtschaftliche Kooperation auch eine bemerkenswerte kulturelle Fortschreibung. Wir lernen dabei, daß Fortschritt und Zukunft der Kulturen durch den Mut zum Wandel gesichert werden müssen. In dieser Erfahrung liegen positive Perspektiven, aber zugleich auch gewaltige Reformaufgaben. Die Fortschreibungen betreffen alle Bereiche, ganz besonders aber das politische Ordnungssystem der Demokratie. Wir müssen begreifen, daß der gegenwärtige demokratische Führungsstil den heutigen Anforderungen nicht mehr entspricht. Wir sind heute aufgerufen, unseren Staat effizienter und menschlicher zu gestalten.

## **Vermittlung von Orientierung durch die Religionen**

Regionale Kulturen fassen die Erfahrungen der dort lebenden Menschen zur sachgerechten Gestaltung ihres Lebens zusammen. Sie definieren Ziele, Verhaltensweisen und Wege, um die Existenz und Sicherheit der Menschen zu gewährleisten. Die Lebensbedingungen in einem Kulturbereich können langfristig nicht gleichbleiben. Die Veränderungen der Aufgaben und Regeln in einer Gesellschaft ebenso wie das Selbstverständnis und die Ziele der Menschen verlangen Anpassungen und Fortschreibungen ihrer Kultur. Oft stehen dabei egozentrische Interessen der Machthaber im Widerspruch zu den Interessen ihrer Untertanen.

Menschen schätzen ihre Gewohnheiten und sind geneigt, Traditionen zu verehren. Überlieferte Ordnungen können aber auch rückständig und falsch sein. Wenn wir also in unserer Zeit des Wandels bestehen wollen, müssen wir bereit sein, zu kooperieren und die rechtlichen und kulturellen Voraus-

setzungen dafür zu schaffen. Am stärksten werden die Widerstände gegen die Aufgabe von Gewohnheitsrechten im Kreise der Führenden ausfallen. Im Interesse der Menschlichkeit und des Fortschritts müssen wir aber diesen Weg einschlagen.

Menschen entwickeln ihre Kräfte unter Bedingungen, mit denen sie sich identifizieren können, sehr viel wirksamer als unter hierarchischen Zwängen. Unsere überlieferten Werte und Ordnungssysteme werden aber dem heutigen Selbstverständnis unserer Bürger kaum noch gerecht. Die Menschen vermissen Lernfähigkeit und Mitwirkungsmöglichkeit. Es sollte deshalb das Anliegen unserer politischen Führung sein, bald die gegenwärtigen Ziele und Ordnungen den Gegebenheiten der Zeit anzupassen. Unser demokratisches System bietet dazu ausreichende Möglichkeiten. Und wir als Bürger sind aufgerufen, daran mitzuwirken. Es besteht Hoffnung, daß uns die anstehende Weiterentwicklung unserer Gesellschaftsordnung noch rechtzeitig genug gelingt, um mit dem zunehmenden internationalen Wettbewerb Schritt halten zu können.

Ordnungen in einer gemeinschaftlich lebenden Gruppe von Menschen wurden früher von den Inhabern der Macht bestimmt. Diese wollten vor allem ihre Interessen schützen und ihre Macht sichern. Eine Veränderung dieser Kultur war damals nur bei gravierenden äußeren Einwirkungen möglich, da die Machthaber den Wandel als Bedrohung ihrer eigenen Macht ablehnten. Fast alle hierarchischen Gesellschaftsordnungen haben sich aber in der Geschichte unter dem Einfluß vermehrten Führungsbedarfs verändert. Der Machtbesitz reichte auf Dauer als Legitimation des Führungsanspruchs nicht mehr aus. Die Menschen erwarteten von ihrer Obrigkeit Führungsbefähigung, Fortschritt und eine Besserung ihrer Lebensbedingungen. Diese Kräfte in den gesellschaftlichen Strukturen führten schließlich zum Scheitern der Hierarchien und, wie das Beispiel im antiken Griechenland zeigte, zur Entwicklung einer bürgernahen demokratischen Ordnung. Augenblicklich erleben wir bei uns angesichts gra-



vierender gesellschaftlicher Mißstände einen zunehmenden Druck auf die Regierungen, im Staat Reformen vorzunehmen. Die gegebenen Zwänge stellen an die politische Führung und an unsere Bürger die Anforderung zum Umdenken in einem Umfang und vor allem mit einer Schnelligkeit, wie sie die Welt zu keiner Zeit erfahren hat. Völker bedürfen zur Funktion ihrer Gesellschaftsordnung und zur Sicherung ihres Bestandes gemeinsamer Ziele und Überzeugungen. In unserem Lande wird zur Zeit nach mehr Gerechtigkeit, Freiheit und Menschlichkeit und nach weniger Staat gefragt. Selbst wenn wir jetzt diese Mängel beheben, muß uns deutlich sein, daß unsere Lebensprämissen zu keiner Zeit gleichbleiben können. Bei diesem Prozeß sollten wir beachten, daß die erstrebte gesellschaftliche Kontinuität weniger durch obrigkeitliche Macht gewährleistet wird als vielmehr durch die Überzeugungskraft und Menschengerechtigkeit ethischer Regeln und Ziele.

Die Vermittlung geistiger Orientierung sollte dabei nach unseren Erfahrungen vorwiegend durch Religionen und ihre Kirchen geschehen. In dieser Hinsicht hat die Menschheit gelernt, wie stark religiöse Lebenshilfe und Sinngebung in der Kultur der Menschen verankert sind. Bei der jetzt in Europa angestrebten Integration der Völker erleben wir deshalb auch beträchtliche Schwierigkeiten bei der Harmonisierung kultureller und religiöser Eigenständigkeiten. Es ist wohl damit zu rechnen, daß es eine »gesamteuropäische Kultur« erst in einigen Jahrhunderten geben wird. Diese Entwicklungsbedingungen sollten auch die Träger der Religionen beachten, da sie gesellschaftliche Verantwortung beanspruchen mit ihrem Auftrag, die geistige Orientierung der Menschen zu sichern.

Die Führung der Kirchen muß zugleich beachten, daß in unserer Zeit Dogmen hinterfragt und aufgrund der geänderten Lebensbedingungen selbst die religiösen und ethischen Lebenshilfen in Frage gestellt werden. Ohne eine ethische

Ausrichtung kann keine Gemeinschaft existieren. Nachdem es der katholischen Kirche im Verlauf ihrer Geschichte durch eine kluge Führungsauswahl und mit Hilfe einer exzellenten Wahlordnung der Päpste gelungen ist, die Kontinuität ihrer Funktion zu gewährleisten, wäre es deshalb heute besonders wichtig, die christliche Botschaft wieder so zu vermitteln, daß die Menschen die für sie unverzichtbare Lebenshilfe und geistige Orientierung erfahren und verstehen. Wenn das gelingt, wird wahrscheinlich die Akzeptanz dieser religiösen Hilfestellung auch wieder die Aufmerksamkeit erreichen, welche menschlicher Wesensart gerecht wird.

Kreative Menschen verstanden es in der Zeit entstehender Märkte, Produkte und Leistungen zu entwickeln und preisgünstig zu vermitteln. Der bei ihnen dabei anfallende Gewinn ermöglichte eine Kapitalbildung, welche zum weiteren Ausbau ihrer Unternehmen verwendet wurde. Die Öffentlichkeit beobachtete staunend den entstehenden Reichtum der Besitzer. Man glaubte, daß dieser Besitz, das »Kapital«, der entscheidende Erfolgsfaktor sei, und bezeichnete deshalb die Eigentümer als »Kapitalisten« und die daraus abgeleitete Wirtschaftsordnung als »Kapitalismus«. Weniger verstanden wurde dabei, daß der Besitz ein Resultat der Führungsfähigkeit des Unternehmens war. Kapital ist als Werkzeug unentbehrlich und von großer Bedeutung. Aber im Hinblick auf den Erfolg war und ist die Führungskompetenz des Unternehmens der entscheidende Faktor.

In unserer Zeit hat es sich leider ergeben, daß Deutschland im Wettbewerb um gesellschaftliche Erfolge meist auf den letzten Plätzen des internationalen Rankings anzutreffen ist. Unsere Bürger vermuten berechtigt einen Zusammenhang mit der Fähigkeit ihrer Politiker. Diese veranlassen zwar unter dem Druck der öffentlichen Meinung Reformen, welche aber wenig überzeugen. Die Wähler wissen aus dem Vergleich mit anderen Ländern, daß man es im Staat auch besser machen kann. Die Auffassung wächst in unserem Lande, daß wir in

der Führung nicht wettbewerbsfähig sind. Zweifel an der Demokratie und ihren Politikern beginnt sich auszubreiten.

Für die notwendigen Reformen nachstehend einige Anregungen: Wenn wir im Staat in der Führung und Auftragsbearbeitung statt der Zielsetzung der »Ordnungsmäßigkeit« zusätzlich auch das Ziel der »Effizienz« vorschreiben würden, kämen wir in Politik und Verwaltung zu vollständig anderen Ergebnissen. Wir wissen aus der Wirtschaft, daß Monopole gesellschaftsschädigend sind. Sind sie das in der Demokratie etwa nicht? Es bedürfte lediglich einiger anderer Gewohnheiten, um auch in der Demokratie das Ziel des Leistungswettbewerbs zu verankern. Nach wenigen Jahren der Umgeöhnung würden diese Änderungen unserer Zieldefinition reibungslos funktionieren. Umstellungsprobleme dieser Art sind mir aus den Projekten der Bertelsmann-Stiftung gut bekannt. Eine Umstellung ist zwar mühsam, aber dieser Aufwand ist in kurzer Zeit amortisiert.

Bereits nach wenigen Jahren der Übergangsphase setzen die erstrebten Wirkungen ein: Der Wettbewerb löst Lernprozesse aus, und die Kosten werden reduziert. Dabei verliert die Demokratie als menschengerechteste Gesellschaftsordnung keineswegs ihre Qualitäten. Im Gegenteil: Ihre Möglichkeiten zum solidarischen Handeln und zur Förderung des Fortschritts werden vervielfacht. Wenn als Grundlage des Aufstiegs auch der Führungserfolg berücksichtigt würde, hätten wir bald über die Führungskompetenz unserer Politiker nicht mehr zu klagen. Selbst unsere leidige Staatsverschuldung wäre in wenigen Jahren zu beheben.

Die bei einer Reform der Führung zu fordernden und zu bewertenden Führungseigenschaften heißen: Beachtung und Vereinfachung der vorgegebenen Ziele und Werte, vorbildliche menschliche Haltung, gute soziale Kompetenz, Leistungsorientierung, Kreativität und Urteilsvermögen. Das für unseren demokratischen Staat aber wichtigste Ergebnis einer Reform wäre die Möglichkeit der Bürger, durch mehr Trans-

parenz im öffentlichen Bereich die politischen Parteien zu beurteilen und mit einer Stimmabgabe zu beeinflussen. Unsere Politiker würden sich als lernfähig erweisen, und die Identifizierung der Bürger mit ihrem Staat würde sich sehr verbessern.

Die Entwicklung des Hauses Bertelsmann in den vergangenen fünf Generationen charakterisiert die Veränderung der Aufgabenstellungen in diesen Zeiträumen. Von der Gründung des Verlages im Jahr 1835 bis zum heutigen globalen Unternehmen hat erstaunlicherweise die Familientradition immer entscheidenden Einfluß auf Zielsetzung, Arbeitsweise und Erfolg gehabt. Geistige Orientierung spielte dabei ebenso eine Rolle wie das Menschenbild des Abendlandes. Die Familie verstand die Berufarbeit als gesellschaftliche Verpflichtung, insbesondere bezüglich ihrer Beziehung zu den Kunden und Mitarbeitern. Die Struktur des Verlages war patriarchalisch verfaßt und in diesem Sinne auch bemüht um die menschlichen und sozialen Bedingungen im Unternehmen. Sicher hat die stete Beschäftigung mit der christlichen Ethik dazu beigetragen, daß manche soziale Einrichtungen im Unternehmen früher entstanden als in der übrigen Gesellschaft. In unserer Zeit und unter den neuen führungstechnischen Bedingungen haben wir bei Bertelsmann die Unternehmenskultur weiterentwickelt und in einer von Kapital, Führung und Mitarbeitern entworfenen Satzung festgeschrieben.

### **Mit reinem Zentralismus ist der Fortschritt nicht möglich**

Die Wirtschaftsordnung in unserem Lande wurde vor zwei Jahrhunderten durch die Industrialisierung zu einer weitgehenden Neuordnung gezwungen. Während in kleineren Familienbetrieben die Führungstechnik auch weiterhin der Tradition entsprach, mußte in den entstehenden Kapitalgesellschaften eine neue Zieldefinition und Führungstechnik

erarbeitet werden. Die dabei entstehenden gravierenden sozialen Differenzen veranlaßten den Staat, einen Ausgleich zwischen den Interessen von Kapital und Arbeit durchzusetzen. Die Vertreter der Politik versuchten dabei, ihre Berufserfahrung mit dem System der »Streitkultur« auch auf den erforderlichen Ausgleich in der Wirtschaft zu übertragen. Mit Hilfe der »Tarifautonomie« gelang es zwar, die Situation zu entschärfen, allerdings nur unter großen und anhaltenden Schwierigkeiten. Die fundamentalen Gegensätze im Zielverständnis zwischen den Tarifparteien verlaufen bis zum heutigen Tage in der Dialogform der Streitkultur. Die Tarifpartner hielten das bisher für sachgerecht. Die Verhandlungsergebnisse rechtfertigen diese Beurteilung aber keineswegs. Mit der im Hause Bertelsmann erarbeiteten Unternehmenskultur hat eine solche »Streitkultur« wenig zu tun.

In anderen Ländern hat man Versuche mit unterschiedlichen Vermittlungsverfahren gemacht. Die Kontroversen in den Vereinigten Staaten charakterisieren das dortige Verständnis von Kapitalismus. Ich verweise auf den Nobelpreisträger Milton Friedman, welcher kategorisch erklärte, daß alle Begünstigungen der Mitarbeiter durch das Unternehmen, welche nicht gesetzlich vorgeschrieben seien, einen Betrug am Kapital darstellten. Interessant waren auch die Versuche in Holland und Skandinavien mit der Einbeziehung von Vertretern der Öffentlichkeit in das Tarifrecht. Die Problematik kann aber bis heute nicht als gelöst betrachtet werden, was um so bedauerlicher ist, als die Meinungsbildung der Tarifpartner durch die unzureichende Regelung sehr erschwert wird. Es darf kein Zweifel bestehen, daß durch die ständige negative Beeinflussung des Betriebsklimas die Leistungsfähigkeit der Unternehmen beeinträchtigt wird. Das werden wir uns im globalen Wettbewerb bald nicht mehr leisten können.

Im Hause Bertelsmann haben wir die Differenzen in Lohnfragen minimiert durch die Gewährung von Leistungslohn

und Gewinnbeteiligung. Andere das Betriebsklima schädigende Vorgänge werden bei uns unverzüglich in den zuständigen Gremien bearbeitet. Als besonders hilfreich hat sich dabei das Instrument der Mitarbeiterbefragung zum Führungsverhalten und zu den Arbeitsbedingungen erwiesen. Bei uns weiß jedermann im Unternehmen, daß die soziale Kompetenz und das Verhalten der Führungskräfte von Vorstand und Aufsichtsrat zur Kenntnis genommen werden. Wir sind dankbar, auf diese Weise einen Weg gefunden zu haben, der die sozialen Reibungskosten minimiert und das Betriebsklima deutlich verbessert hat.

Unsere ursprünglich hierarchisch verfaßte Wirtschaft muß ihre auf die Inhaber der Macht ausgerichteten Ziele in unserer Zeit grundlegend verändern: Heute muß ein Unternehmen im Interesse seiner Beständigkeit neben der Wirtschaftlichkeit auch die Kriterien der Gerechtigkeit und Menschlichkeit beachten. Die Größe und der Schwierigkeitsgrad der Führungsaufgabe in unserer Gesellschaft verlangen zudem die Delegation der Verantwortung. Mit der ehemaligen zentralistischen Führungstechnik und der Zielvorgabe der »Ordnungsmäßigkeit« im Staat ist heute kein ausreichender Fortschritt mehr zu gewährleisten. In der Wirtschaft darf die Zielsetzung auch nicht mehr nur »Kapitalverzinsung« heißen, sie muß zugleich auch auf den gesellschaftlichen Fortschritt ausgerichtet sein. Wenn wir aber diese neuen Ziele bejahen, müssen wir die dazu notwendigen Kräfte freisetzen. Dabei ist es unverzichtbar, den kreativen und führungsbefähigten Menschen mehr Freiraum und Ansporn zum Handeln zu gewähren. Solche Arbeitsbedingungen werden durchaus in unserer Gesellschaft akzeptiert, wenn sich die angestrebten Wirkungen zeigen. Selbst eine hohe Einkommensdifferenzierung wird ertragen, wenn sie von der Öffentlichkeit als »leistungsorientiert« verstanden werden kann.

In unserem Zeitalter der Demokratisierung müssen auch die Regeln des Kapitalismus weiterentwickelt werden. Wir

müssen wieder erreichen, daß sich die Bürger mit ihrer Wirtschaftsordnung identifizieren und vor allem bereit sind, selbst Verantwortung zu übernehmen. Diese Veränderung des Aufgabenverständnisses bedeutet eine große Umstellung, die sowohl mit der demokratischen Ordnung als auch mit unserer geistigen Orientierung zu tun hat. Angesichts des sich ständig verstärkenden Wettbewerbs sollten wir dringlich die Kreativkräfte, welche sich aus der Identifikation mit der Berufsarbeit ergeben, stärker fördern. Wir erreichen dadurch weit mehr Einsatzbereitschaft, als dies durch Disziplin oder Angst vor Nachteilen erzielbar wäre.

Im Hause Bertelsmann erfolgten solche Anpassungen immer wieder. Von der Gründung des Verlages im Jahre 1835 an haben fünf Generationen die Verantwortung für die Entwicklung des Hauses bis zum heutigen globalen Unternehmen getragen. Die verlegerische Zielsetzung betonte die geistige und religiöse Orientierung. Die Familie verstand die Berufsarbeit als gesellschaftliche Verpflichtung.

Als ich selbst nach Krieg und Gefangenschaft im Frühjahr 1946 meine Arbeit bei Bertelsmann begann, war der Verlag völlig zerstört. Mit wenigen Mitarbeitern wurde der Wiederaufbau in Angriff genommen. Ich übernahm die Lizenz und die Verantwortung. In dieser Zeit kam es zwischen den Tarifpartnern des Arbeitgeberverbandes und der Gewerkschaft Druck und Papier zu harten Meinungsunterschieden, welche von seiten der Arbeitgeber mit dem Beschluß zur Aussperrung der Mitarbeiter beantwortet wurden. Mein Menschenbild war durch die Eindrücke im Krieg beeinflusst. Für mich waren innerhalb einer Gemeinschaft Rücksichtnahme und Partnerschaft unverzichtbar. Ich kündigte deshalb die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und begann mit der Entwicklung einer neuen, auf Menschlichkeit und Gerechtigkeit beruhenden Ordnung im Unternehmen. In mehr als sechs Jahrzehnten hat sich daraus die Unternehmenskultur des Hauses Bertelsmann entwickelt.

## **Viele haben die Chance für Aufstieg und Verantwortung**

Diese Ordnung, die von den Gesellschaftern, Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen vertreten, geschätzt und verteidigt wird, hat in ihrer Satzung festgelegt: Wir tragen alle die Verantwortung für das übergeordnete Ziel des Unternehmens: den gesellschaftlichen Nutzen. Im Geiste der überlieferten Familientradition und unter Wahrung des Gebots der Menschlichkeit arbeiten wir partnerschaftlich und vertrauensvoll zusammen. Auf der Grundlage des Vertrauens sollen durch die vorgeschriebene Delegation der Verantwortung möglichst viele Mitarbeiter die Chance zum Aufstieg und zur Selbstverwirklichung im Beruf erhalten. Aus Gründen der Gerechtigkeit wird die übliche Vergütung der Mitarbeiter durch eine Beteiligung am Gewinn erhöht. Freiwillige soziale Maßnahmen gewährleisten notwendige Anpassungen an die Entwicklungen der Zeit. Wir sind bemüht, Reibungsverluste im Unternehmen zu vermeiden. Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen erkennen wir Mißstände und ziehen die notwendige Konsequenz.

Unsere Führungskräfte haben unternehmerische Arbeitsbedingungen und sind gehalten, ihren Auftrag partnerschaftlich wahrzunehmen. Über wichtige Entwicklungen im Unternehmen wird ausführlich durch Dialog und schriftliche Information berichtet. Die unvermeidlichen Nachteile eines Großbetriebs werden durch eine weitgehende Delegation der Verantwortung und eine aktive Betriebsratsarbeit minimiert. Die Einstellung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte zu dieser Unternehmenskultur ist positiv. Unser Erfolg bestätigt den eingeschlagenen Weg.

Die Sicherung der Unternehmenskontinuität liegt im Interesse vieler Betroffener. Die Eigentümer sind verständlicherweise am Erhalt ihres Besitzes und seiner Rendite interessiert. Im großen Ausmaß sind aber auch die Mitarbeiter und die Kunden des Unternehmens betroffen. Die Sicherung des Er-



folges der Kontinuität des Unternehmens liegt deshalb als strategisches Ziel sowohl im Interesse der Gesellschaft als auch in der Verantwortung der Unternehmensführung. Die Gewährleistung dieser Kontinuität ist in unserer Zeit unter dem Einfluß internationalen Wettbewerbs zu einer schwierigen Herausforderung geworden: Die Rentabilität muß gesichert werden. Die Wettbewerbsfähigkeit verlangt neue Produkte und Vertriebswege. Die Bildung von Eigenkapital ist durch staatliche Belastungen stark reduziert worden. Unser überliefertes Ordnungssystem des Kapitalismus wird aus gesellschaftlichen Gründen in Frage gestellt.

Kann unter solchen Bedingungen die Unternehmenskontinuität überhaupt noch als Ziel gefordert werden? Im Hause Bertelsmann haben wir gelernt, die an der Führung der Firma interessierten internen Einflußfaktoren wie Kapital, Führung und Arbeit in die Meinungsbildung einzubeziehen. Die Satzung unserer Unternehmenskultur gewährleistet in dieser Hinsicht die notwendige Koordination und Abstimmung der Meinungsbildung.

Die Mitglieder der Familie sollen als Gesellschafter der Bertelsmann-Verwaltungs-Gesellschaft die Zielfortschreibung der Unternehmenskultur im Sinne der gesellschaftlichen Verantwortung gewährleisten. Die Führung der Bertelsmann-AG setzt nachgewiesene Führungskompetenz und unternehmerischen Erfolg voraus. Wenn die Familie einen geeigneten Unternehmer nicht stellen kann, haben die in unserem Hause und in seiner Tradition aufgewachsenen Führungskräfte den Vorzug in der Nachfolge vor externen Bewerbern.





