

Gesellschaftlicher Wandel, Führung und Partnerschaft¹

Ausgewählte Referate von Reinhard Mohn

Vorbemerkung

Das Handeln und Zusammenwirken in jedweden Organisationen – so auch in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung – wird von zahlreichen sozialen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen bestimmt. Die Entwicklung der Gesellschaft, der Wissenschaft, der Technik und der Wirtschaft, Veränderungen der sozialen und politischen Verhältnisse wie auch der Wandel in den Einstellungen der Bürger bleiben nicht ohne Einfluß auf die Gestaltung organisatorischer Strukturen, den Ablauf von Entscheidungsvorgängen und die Form der Leistungs- und Arbeitsprozesse in Unternehmen und Verwaltungen. Ständig werden neue Anforderungen an die Führung dieser Einrichtungen gestellt. Selbstverwirklichung, Mitwirkung und Humanisierung der Arbeit sind wichtige Aspekte der heutigen Diskussion über Führungstechnik und Unternehmensverfassung.

1 Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, 1984.

Reinhard Mohn, Vorstand der Bertelsmann Stiftung und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG, hat sich in Vorträgen und Referaten wiederholt und unter verschiedenen Themenstellungen mit dieser Gesamtproblematik befaßt. Er behandelt die Frage nach der Bedeutung des Wandels von Grundwerten für die Unternehmenszielsetzung und die Führungstechnik in der Wirtschaft. Ebenfalls setzt er sich mit der in unserer Zeit immer wieder erhobenen Forderung nach einer Demokratisierung der Wirtschaft beziehungsweise nach mehr Demokratie im Unternehmen auseinander. Partnerschaft und Humanität stellt er als entscheidende Prinzipien für erfolgreiches unternehmerisches Handeln dar. Ebenso tritt er für die Selbstverwirklichung des Menschen aus Gründen der Humanisierung der Arbeit wie der Effizienz auch in der öffentlichen Verwaltung ein.

Im Rahmen ihres gesamten Tätigkeitsfeldes hat die Bertelsmann Stiftung satzungsgemäß »*die Förderung der Führungstechnik, insbesondere in den Bereichen der Wirtschaft und des Staates durch Forschung, Versuch und Lehre*« sowie »*die Förderung der Entwicklung und Erprobung zeitgemäßer und wirkungsvoller Strukturen von Unternehmensverfassungen, und zwar besonders durch Unterstützung von Forschungsvorhaben, Modellversuchen usw.*« zur Aufgabe. Dementsprechend will sie mit der Veröffentlichung der Vorträge und Referate von Reinhard Mohn zur Anreicherung der Diskussion beitragen, die für Politik, Wirtschaft und Verwaltung gleichermaßen wichtig ist.

Dr. Hans-Dieter Weger

Gütersloh, im September 1984

Grundwerte im Wandel

Eine Herausforderung für unternehmerisches Handeln¹

Der Wandel ist ein Charakteristikum unserer Zeit geworden. Er hat die Aufgabe des Unternehmers ebenso verändert wie die Zielsetzung der Wirtschaft. Die Intensität des Wandels unserer Zeit ist in früheren Epochen unbekannt gewesen. Die beruflichen Aufgabenstellungen und die Lebensverhältnisse waren in vergangenen Epochen viel weniger kompliziert, die Wettbewerbsverhältnisse viel weniger drängend. Die Menschen kamen für ihr Leben mit weniger Wissen aus. Sie konnten die Anforderungen des Berufs und der gesellschaftlichen Ordnung sehr viel einfacher bewältigen. Die heute typische Arbeitsteilung und der immer noch zunehmende Wettbewerb hat-

1 Das Referat beinhaltet das Statement von Reinhard Mohn im Rahmen einer Podiumsdiskussion anlässlich einer Tagung des Hessischen Sparkassen- und Giroverbandes am 13. Juni 1984

ten in der Vergangenheit eine sehr geringe Bedeutung. Sicher fand auch in früheren Zeiten eine Evolution statt. Ihr Tempo war aber eher gemächlich. Der Fortschritt wurde gebremst durch eine hohe Einschätzung von Tradition und Konvention. Die Strukturen der Führung in Staat und Wirtschaft waren autoritär und zentralistisch. Diese Ordnungssysteme waren durchaus in der Lage, den damaligen Anforderungen zu entsprechen. Allerdings muß vermerkt werden, daß nach unserem heutigen Verständnis die persönlichen Interessen der Herrschenden unvertretbar überbewertet wurden und die Kontinuität der hierarchischen Ordnung nicht gewährleistet war.

Heute hat die Evolution einen völlig anderen Charakter. Der Wettbewerb wirtschaftlicher und politischer Systeme erzwingt den Fortschritt. – Der Mensch unserer Zeit hat ein viel größeres Maß an Wissen und materieller Unabhängigkeit. Seine Haltung und Zielsetzung ist durch mehr Eigenständigkeit bestimmt. Die größere Freiheit von Not und Gefahr gestattet ein hohes Maß an Selbstverwirklichung. Frühere Verhaltensnormen wie Tradition, Konventionen und Dogmen wurden in Frage gestellt. Viele überkommene Wertvorstellungen gingen unter. Eine konstruktive Neuorientierung war in dieser Schnelligkeit nicht möglich. So verbreitete sich unter den Menschen neben dem Bewußtsein einer größeren Freiheit nicht selten auch das Gefühl einer beängstigenden Orientierungslosigkeit.

Der Wandel erfaßte auch die gesellschaftlichen Strukturen. Dieser Prozeß ist noch mitten im Gang. Formal wurde das politische System der Demokratie übernommen. Die praktische Akzeptanz durch den Bürger muß jedoch noch

erlernt werden. Trotzdem: Die Überzeugung ist vorherrschend, daß der Mensch nicht der Gemeinschaft, sondern der Staat dem Menschen zu dienen hat. Der einzelne will an der Bestimmung neuer Ziele mitwirken und seine demokratischen Rechte nutzen. Eine positiv zu wertende Entwicklung – die noch durch das Erlernen demokratischer Bürgerpflichten zu ergänzen wäre.

Im ökonomischen Bereich ist der globale Wettbewerb charakteristisch für unsere Zeit. Nationale Wirtschaftsräume verlieren ihre Bedeutung. Die internationale Kooperation ist unverzichtbar. – Zugleich mit der Expansion der Wissenschaft beschleunigt sich das Tempo der Innovation in der Wirtschaft. Zunehmend bestimmt der Wirtschaftserfolg eines Staates die Grenzen des politischen Spielraums. – Die berufliche Arbeit ist gekennzeichnet durch die Automatisierung schematischer Abläufe. Während die Hilfsarbeit an Bedeutung verliert, beobachten wir einen größeren Bedarf an steuerungsbefähigten Menschen. Einsatzbereitschaft und Fleiß sind zur Bewältigung der Aufgaben allein nicht mehr ausreichend. Die Wirtschaft benötigt den engagierten, kreativen und urteilsfähigen Mitarbeiter.

Der Wandel stellt auch in bezug auf die Führungstechnik in der Wirtschaft neue Anforderungen. Die Aufgabenstellungen sind vielfältiger und sehr viel komplizierter geworden. Die Führungsstrukturen müssen die Evolution nicht nur erlauben, sondern vielmehr begünstigen. Autoritär und zentralistisch angelegte Strukturen können diesen Prämissen nicht mehr gerecht werden. Der Zwang zur Delegation von Verantwortung wird unabweisbar. Aber Einsatzbereitschaft und Kreativität werden sich nur

dann einstellen, wenn eine entsprechende positive Motivation der Mitarbeiter vorherrscht. Diese wiederum bedingt, daß sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren können. Sie erwarten in der Welt der Arbeit Menschlichkeit, Gerechtigkeit und die Chance zur Selbstverwirklichung. – Obwohl diese Forderungen berechtigt sind, muß darauf hingewiesen werden, daß solche Prämissen in weiten Bereichen unserer Gesellschaft und Wirtschaft noch nicht gegeben sind. Ich verweise als Beispiel auf den völlig unzureichenden Gestaltungsspielraum des Menschen in der staatlichen Verwaltung mit entsprechenden Folgen für deren Evolutionsbefähigung!

Wenn wir feststellen, daß in bestimmten Lebensbereichen der Wandel erst unzureichend in Gang gekommen ist, so drängt sich die Frage auf, welche Hindernisse der Evolution im Wege stehen. – In erster Linie sehe ich hier die Barrieren, die im menschlichen Wesen begründet sind. Der menschliche Egoismus, unsere Bequemlichkeit und auch unsere Unwissenheit verhindern allzu oft das Schritthalten mit den Gegebenheiten der Zeit. Es muß angemerkt werden, daß die originären Impulse der Menschen nicht immer ausreichen, um zeitgemäße Entwicklungen auszulösen. In Tätigkeitsbereichen, in denen das Verhalten des Menschen durch Konkurrenz oder Zwänge nicht hinreichend in Frage gestellt wird, stagniert die Evolution. Solche Situationen sind sowohl in der Wirtschaft als auch im Staat oft genug zu beobachten. – Es mag sein, daß die Stagnation von den Betroffenen häufig sogar als angenehm empfunden wird. Festzustellen ist dazu aber, daß die Beharrungszustände dem heutigen menschlichen Selbstverständnis nicht mehr gerecht werden und daß da-

durch bedingte Ineffizienz durch eine höhere Produktivität in anderen Bereichen subventioniert werden muß.

Einzuräumen ist, daß der Wandel in allen Zeiten Unbequemlichkeiten mit sich gebracht hat. Erkenntnisse und Überzeugungen werden nur langsam zu Gewohnheiten. In früheren Jahrhunderten gab es für diese Entwicklungsprozesse Zeit genug. Unter dem Zwang der internationalen Konkurrenz politischer und ökonomischer Systeme sind wir ungeduldig geworden. Mir scheint, daß wir nicht selten die Erkenntnismöglichkeit und Anpassungsfähigkeit des Menschen durch das Evolutionstempo überfordern. – Trotzdem gilt, daß wir dem Wandel nicht ausweichen können – und wir sollten das auch gar nicht wollen. So bedauerlich es uns manchmal erscheint, wenn liebgewordene Vorstellungen und Gewohnheiten untergehen müssen, so notwendig sind doch im Interesse einer humaneren Welt diese Entwicklungsschritte. Wir sollten auch sehen, daß häufig sich Neues erst entfalten kann, wenn überkommene Formen dafür Platz gemacht haben. Wenn allerdings die Ungeduld mit unbefriedigenden Verhältnissen und einem zu geringen Fortschrittstempo überhand nimmt, so ist darauf hinzuweisen, daß die Entwicklung konsensfähiger Werte in der Geschichte immer einen hohen Zeitbedarf erfordert hat.

Mir scheint, daß zwei charakteristische Erscheinungen unserer Zeit besonders geeignet sind, den Wandel auszulösen und zu beschleunigen. Es ist dies einmal das neue Selbstverständnis des Menschen, das in größerer Eigenständigkeit und Freiheit nach mehr Selbstverwirklichung strebt. Der demokratische Staat hat diese Entwicklung sehr unterstützt. An zweiter Stelle möchte ich den geisti-

gen, politischen und ökonomischen Wettbewerb nennen. Die in unserer Zeit möglich gewordene zeitnahe internationale Kommunikation vermittelt Erkenntnisse, die die Evolution stark fördern. Wir sollten darauf bedacht sein, daß alle Strukturen einer offenen Kritik und dem Leistungswettbewerb ausgesetzt sind. Entschuldigungen und Rücksichten sollte es in dieser Hinsicht nicht geben. Auch wenn das bisher noch kaum erkannt und realisiert ist: Selbst im Bereich der staatlichen Tätigkeit kann durch Zielsetzung, Leistungsmessung und Methodenvergleich ein Prozeß, vergleichbar dem Konkurrenzkampf der Wirtschaft, ausgelöst werden. Ganz sicher ist es nicht weiterführend, sich vor einer Evolution zu verschließen. Handelsbarrieren und Subventionen zum Beispiel können Entwicklungen nur verzögern. Sie tun das auf Kosten der Gesellschaft. – In gleicher Weise müssen wir bemüht sein, die geistige und politische Entwicklung unbehindert von Reglements und Manipulationen verlaufen zu lassen. Denken wir immer daran, daß Freiheit und Wettbewerb der Gedanken und eine pluralistische Gestaltung der Evolution die Prämissen des menschlichen Fortschritts sind. Und seien wir uns angesichts der Neigung des Menschen zum Beharren in überkommenen Denkkategorien der Tatsache bewußt, daß geistige Anstöße und auch äußere Zwänge ein unentbehrliches Element des Fortschritts darstellen.

Wenn ich den Zwang des Systemwettbewerbs befürworte, so möchte ich dazu anmerken, daß ich in jedem Fall eine Evolution der Eruption einer Revolution vorziehe. Sicher wird es Situationen geben, die in vertretbarer Zeit evolutionär nicht aufzulösen sind. In unserer Zeit

muß uns aber bewußt sein, daß der Bestand vorhandener Institutionen den Wert einer eruptiven Unterbrechung der Entwicklung in hohem Maße in Frage stellt. Richtiger erscheint es mir, grundsätzlich in allen Bereichen Sicherungen dergestalt einzubauen, daß Freiraum für Evolutionen gewährleistet ist. – Es ist mir deutlich, daß eine solche Zielsetzung eine hohe Herausforderung für den Menschen beinhaltet. Es ist nicht leicht, die Menschen von der Notwendigkeit zu überzeugen, überkommene Positionen in Frage zu stellen und erreichte Besitzstände aufzugeben. Dies gilt sowohl für materielle als auch immaterielle Werte. So ist es zum Beispiel sicher nicht leicht, aus Gerechtigkeitsgründen in unserer Gesellschaft eine andere Einkommens- und Vermögensstruktur durchzusetzen. Und vielleicht wird es sich eines Tages einmal herausstellen, daß es noch viel schwieriger ist, überkommene Ordnungssysteme mit erworbenen Kompetenzansprüchen zu verändern. Die in unserer Zeit ganz unerläßliche Delegation von Verantwortung auf untere Führungsebenen stellt in dieser Hinsicht eine gewaltige Herausforderung an die betroffenen Menschen dar. Aber ich bin sicher, daß die Zeit mit ihrem Erfolgszwang auch solche Hindernisse überwinden wird. Wir werden uns daran gewöhnen, Tradition nicht mehr als Beweis für Richtigkeit zu akzeptieren. So werden wir auch einmal erkennen, daß das Ritual des konventionellen Klassenkampfes einen Krieg an der falschen Front darstellt. – Wir werden ringen müssen um eine neue geistige Orientierung für den Menschen und dabei feststellen, daß dogmatische Festlegungen in unserer Zeit nur von begrenztem Wert sind. – All diese menschlichen und sachlichen Schwierigkeiten

sollten uns aber nicht verzagen lassen, auf dem Weg des Wandels fortzuschreiten. Solange wir als Ziel das Wohl des Menschen vor Augen haben, wird trotz aller Umwege und Irrtümer am Schluß ein positiv zu bewertender Saldo der Evolution stehen.

Der Evolutionsprozeß stellt an den Menschen unserer Zeit auch neue gesellschaftspolitische Anforderungen. – Wir müssen erfassen, daß wir nicht deshalb schon Demokraten sind, weil wir in einer Demokratie leben. Vielmehr müssen wir lernen, uns als Bürger für diesen Staat verantwortlich zu fühlen. Wir haben nicht nur das Recht, gelegentlich abzustimmen. In der Demokratie muß der Bürger seinen Staat gestalten! Das erfordert Aktivität und Mitwirkung bei der Richtungsbestimmung. Selbstverwirklichung heißt nicht, in die Idylle des Aussteigers zu verfallen, sondern Selbstverwirklichung heißt, die Gemeinschaft zu bejahen und sich für diese Gemeinschaft verantwortlich zu fühlen. – Ein langer Lernprozeß steht hier vor uns! Mitsprache und Mitwirkung erfordern nicht nur Rechte und Bereitschaft, sondern vor allen Dingen auch die dazu notwendige Befähigung. Da ist in unserer Zeit noch mancher Irrtum auszuräumen und manches zu lernen. Zu begrüßen ist das Ingangkommen des Lernprozesses. Aber wir müssen auch feststellen, daß Versuche wie Basisdemokratie, Anarchismus und der Weg der Aussteiger nicht weiterführend sind. Das Ordnungssystem der Demokratie ist in seinen Möglichkeiten und Grenzen nicht so schnell und leicht zu erfassen. Wir müssen in dieser Hinsicht noch viel lernen und uns insbesondere stärker politisch engagieren. Der Einsatz lohnt, denn kein anderes Ordnungssystem gewährt in gleichem Maße die

von uns gewünschte Evolution und Kontinuität. – Es bleibt allerdings anzumerken, daß die demokratische Ordnung nur sehr begrenzt hilfreich ist, wenn es darum geht, neue Ziele für die persönliche Orientierung der Menschen zu entwickeln.

Der gesellschaftspolitische Lernprozeß geht nicht nur den Bürger an, sondern vor allen Dingen die Träger unseres Staates. Diesen möchte ich an dieser Stelle deutlich machen, daß auch sie zur Evolution verpflichtet sind. Die Existenz einer demokratischen Verfassung ersetzt nicht die Verpflichtung zur Evolution unseres politischen Systems und der staatlichen Praxis. Es ist jammervoll anzusehen, wie wenig in dieser Hinsicht für den Fortschritt im öffentlichen Bereich getan wird. Ich bedaure, daß die Regierung, die Parteien und die staatliche Verwaltung nicht gleichen Evolutionszwängen ausgesetzt sind, wie zum Beispiel die Wirtschaft. Im ökonomischen Bereich hat die Führungstechnik in den letzten Jahrzehnten gewaltige Fortschritte gemacht. Gleiches kann man vom gesellschaftlichen und staatlichen Bereich bei allem guten Willen nicht sagen. Hier liegen noch gewaltige Aufgaben und Möglichkeiten! Der Bürger unseres Staates hat einen Anspruch darauf, daß diese Aufgaben angepackt werden. Die Schwachstellen demokratischer Praxis sind ebenso aufzuzeigen wie die Ineffizienz staatlicher Verwaltungspraxis. Wenn mit gutem Grund die Humanisierung in der Welt der Arbeit gefordert wird, so kann man umgekehrt kaum erklären, warum ähnliche Prinzipien mit entsprechenden Wirkungen in bezug auf den Menschen und die Effizienz nicht auch im Bereich des Staates zur Anwendung kommen.

Wie schon angemerkt, haben sich aufgrund größerer Zwänge die Verhältnisse in der Wirtschaft positiver entwickelt. Hier kann auf deutliche Fortschritte in der Führungstechnik verwiesen werden. Der Erfahrungsaustausch, nicht zuletzt in der Form der Konkurrenzbeobachtung, ist äußerst intensiv.

Führungstechnische, organisatorische und psychologische Erkenntnisse finden in relativ kurzen Zeiträumen ihre Verbreitung auf der ganzen Welt. Die Ergebnisse solcher Fortschritte werden deutlich dokumentiert in der Leistungsfähigkeit der betroffenen Firmen beziehungsweise Branchen und Volkswirtschaften. – Wenn heute zum Beispiel auf breiter Front in der internationalen Wirtschaft erfaßt wird, welche Rolle Humanität und Motivation für den Erfolg eines Unternehmens spielen, so kann das in bezug auf die Möglichkeiten des Wandels sehr hoffnungsvoll stimmen. Ich verweise in diesem Zusammenhang darauf, wie schnell die internationale Geschäftswelt die Entwicklungen in Japan erkannt und ausgewertet hat. Aus eigener Erfahrung darf ich dazu anmerken, daß wir auch in unserem Hause erfahren haben, wie Humanität die Basis für Fortschritt und Erfolg wurde.

Solche Wandlungen in der Wirtschaft setzen allerdings eine Überprüfung der Grundwerte in bezug auf die Unternehmenszielsetzung und den Führungsauftrag voraus. – Deutlich ist dazu herauszustellen, daß in unserer Zeit der Unternehmensauftrag sich nicht mehr in der Gewinnmaximierung erschöpfen darf, sondern in erster Linie als Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu definieren ist. Darüber hinaus muß erkannt werden, daß der Führungs-

auftrag des Unternehmers sowohl in bezug auf die Leistungen seines Unternehmens als auch im Hinblick auf die dort beschäftigten Menschen zusätzlich einen politischen Charakter angenommen hat. Ohne die Bewältigung der gesellschaftspolitischen Aufgaben wird der Unternehmensführer in der Zukunft nicht mehr erfolgreich sein können. Der Umfang und der Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellung machen den engagierten Einsatz aller Mitarbeiter unverzichtbar. Der Unternehmer ist in dieser Hinsicht dafür verantwortlich, im materiellen und menschlichen Bereich solche Verhältnisse herzustellen, die es den Betroffenen ermöglichen, sich mit dem Unternehmen und der Welt der Arbeit zu identifizieren. Selbstverwirklichung, Mitsprache und Freiraum für eigenverantwortliches Handeln müssen in der Welt der Arbeit möglich sein. Ihre Durchsetzung wird zunehmend zu einer Prämisse für Evolutionsfähigkeit und Erfolg werden.

Menschlich stellt dieser Wandlungsprozeß an die Unternehmer und Manager ganz außergewöhnliche Anforderungen. Es ist ungleich viel leichter, einen Vorgang autoritär zu entscheiden, als ihn in sachgerechter Weise mit den Betroffenen abzustimmen. Die Komplexität der Aufgabenstellung an der Spitze eines Unternehmens läßt letztlich aber gar keine andere Wahl. Hier geht ein Stück Herrschaftsanspruch unter. Er muß ersetzt werden durch Kooperationsbereitschaft, Bescheidenheit und eine neue zeitgerechte persönliche Bezogenheit zur Aufgabenstellung. Führung erschöpft sich nicht im Anspruch. Sie muß vielmehr in bezug auf die Zielsetzung als Verpflichtung verstanden werden. Nicht alle originären menschlichen Eigenschaften stehen im Einklang mit einem solchen Po-

stulat. Selbstverständlich strebt auch die Führungskraft nach Selbstverwirklichung und Freiraum. Der Drang zum Gestalten, der Wunsch, sich zu bewähren und die Bereitschaft, Verantwortung und Risiko zu übernehmen, sind positiv zu bewerten. Wir müssen aber auch die menschlich begründeten Schwächen sehen, die sich in dem Streben nach Macht, Besitz und Geltung ausdrücken. Solche Bestrebungen sind in unserer Zeit nur begrenzt gesellschaftsverträglich. Sie stehen darüber hinaus nicht selten dem angestrebten persönlichen Erfolg im Wege. – Eine philosophische und politische Standortbestimmung der Führungskraft muß die Grundlage für ein sinnvolles und erfolgreiches Verhalten bewirken. Ein Unternehmer, der den Erfolg will, sollte diese Prämissen nicht gering einschätzen!

Es erscheint mir notwendig, die zuvor diskutierten Prämissen unternehmerischen Handelns sowie die Zielbestimmung des Unternehmens gründlich zu durchdenken und mit allen Betroffenen abzustimmen. Ohne Konsens und Identifikation seiner Mitarbeiter kann ein Unternehmen den heutigen sehr hoch gesteckten Zielen nicht mehr gerecht werden. Am Ende eines solchen Abstimmungsprozesses sollte die schriftliche Kodifizierung einer Unternehmensverfassung stehen. Ihre Bestimmungen müssen jedem Mitarbeiter deutlich machen, daß er in seinem Unternehmen Rechte und Pflichten zugleich hat. Alle Gruppen sind zur Kooperation verpflichtet. Das Unternehmen selbst erhält seine Legitimation sowohl aus seinem Leistungsbeitrag für die Gesellschaft als auch aus seiner internen Strukturierung, welche die Welt der Arbeit zu einem positiven Erleben des Menschen werden läßt. An

diesen Strukturen müssen wir alle in unserer Zeit weiter arbeiten. Es gibt hier keine einfachen und auch keine allein richtigen Konzepte. Angesichts des Schwierigkeitsgrades der Aufgabe empfiehlt sich ein pluralistisches Vorgehen. – Eine Unternehmensleitung, welche die Bedeutung dieses Teiles ihres Führungsauftrages erfaßt und konstruktiv gestaltet, hat Entscheidendes für den Erfolg und die Zukunftssicherung des Unternehmens geleistet. Man ist immer wieder erstaunt, welche Folgen die führungstechnisch, organisatorisch und menschlich richtige Strukturierung eines Unternehmens in bezug auf seine Leistungsfähigkeit hat.

Wenn ich auf der einen Seite die Notwendigkeit der Motivation aller Mitarbeiter betone, so möchte ich auf der anderen Seite herausstellen, daß sich die Wirkungsfaktoren in der Wirtschaft heute nicht mehr in den Begriffen von Kapital und Arbeit erschöpfen. Der bei weitem wichtigste Erfolgsfaktor ist in unserer Zeit die Führung. Ein Unternehmen hat alles daranzusetzen, in dieser Hinsicht optimale Voraussetzungen zu schaffen. Nur so kann dem Schwierigkeitsgrad der Aufgaben entsprochen und die Kontinuität des Unternehmens gesichert werden. Erfolg heißt in unserer Zeit, Wandel und Fortschritt zu bejahen und zu gestalten. Diese Aufgabe wird nur ein sehr befähigtes Management bewältigen können. – Wenn ich den Einfluß der Führung auf den Erfolg betone, so möchte ich zugleich darauf hinweisen, daß ich hier nicht an wenige Personen in der Führungsspitze, sondern vielmehr an eine breit gefächerte Führungspyramide denke. Unternehmerische Arbeit darf sich heute nicht mehr allein in der Führungsspitze abspielen. Kreativität und un-

ternehmerische Urteilsfähigkeit müssen in unserer Zeit in allen Stufen der Führungspyramide und in all den Positionen anzutreffen sein, wo gestaltet und entschieden wird. Diese Forderung hat ambivalente Bedeutung: Ökonomisch sichert sie den Erfolg, und politisch gestattet sie die Selbstverwirklichung des Menschen in der Welt der Arbeit.

Lassen Sie mich zum Abschluß noch eine Prognose bezüglich des weiteren Fortgangs der zu beobachtenden und notwendigen Wandlungsprozesse machen. – Ich bin überzeugt, daß wir immer besser verstehen werden, den Wandel als typisches Element unserer Zeit zu begreifen. Wir werden lernen, unsere Arbeit und Institutionen so auf den Wandel einzustellen, daß Evolutionsprozesse leichter stattfinden können. Die retardierenden Faktoren im Wesen des Menschen werden zunehmend den unabweisbaren Zwängen erliegen. Der originäre Erfolgswille des Menschen wird stärker sein als die Tendenz zum Beharren und das Verfolgen überzogener egozentrischer Zielsetzungen. – Wenn wir als Richtschnur für den Wandel die Anpassung der Verhältnisse an das menschliche Wesen berücksichtigen, wird der Evolutionsprozeß erfolgreich verlaufen und im Hinblick auf den Menschen positiv zu bewerten sein. Auch weiterhin werden wir allerdings den Zwiespalt von »Ist« und »Soll« nur begrenzt und mit unbefriedigendem zeitlichen Abstand auflösen können. Dieses zu ändern wird die Natur des Menschen nicht gestatten. Trotzdem sollten wir uns dem Wandel stellen und ihn bejahen. Die Aufgabenstellung ist erkannt, und wir wissen nun, daß sie lösbar ist. Wir werden trotz aller Umwege und Verzögerungen den Weg in eine huma-

nerer Welt finden. – Die Anstrengungen, die wir in Verfolgung dieser Zielsetzung auf uns zu nehmen haben, sind des Einsatzes wert. Mehr Selbstverwirklichung des Menschen, ein höheres Maß an politischer Stabilität und eine Steigerung des Lebensstandards können die Früchte unserer Bemühungen sein. Im Interesse des Menschen sollten wir uns für den Wandel entscheiden.

Demokratisierung der Wirtschaft?

Immer wieder wird in unserer Zeit die Forderung nach einer Demokratisierung der Wirtschaft erhoben. Die Begründungen dieser häufig demagogisch vorgetragenen Forderung beruhen eher auf Überzeugungen und Gruppenegoismus als auf Sachverstand. Angesichts der gravierenden Bedeutung der Problematik für die Wirtschaft wird nachstehend der Versuch einer Versachlichung unternommen.

I. Die Bedeutung der Führung

Der entscheidende Faktor für den Erfolg einer Großorganisation ist ihre Führung. Dabei sei »Führung« definiert als Ordnungssystem mit einer führungstechnischen und

einer personellen Komponente. – Unterschiedliche Aufgabenstellungen verlangen andere Führungssysteme. So ist es zum Beispiel einleuchtend, daß der Schnelligkeit der Entscheidungsfindung beim Militär eine grundsätzlich andere Bedeutung zukommt als in der Politik.

These:

»Führungssysteme müssen der gestellten Aufgabe entsprechen.«

In diesem Sinne werden nachstehend die Aufgabenstellungen in Politik und Wirtschaft dargelegt und die praktizierten Führungssysteme beschrieben und bewertet.

II. Die Führung im politischen Bereich

Die gesellschaftliche Ordnung soll den Bürgern eines Landes ein Höchstmaß an Selbstverwirklichung ermöglichen. In politisch unterentwickelten Gesellschaften, deren Bürger weder gewillt noch befähigt sind, an der Gestaltung der Gemeinschaft mitzuwirken, bilden sich zentralistische Führungsstrukturen aus. Eine solche Entwicklung ist zwar konsequent – in bezug auf die originäre Aufgabenstellung der politischen Führung aber von sehr begrenztem Wert. Allzu leicht setzt sich nämlich ein Eigeninteresse der Führungsspitze durch. Die Qualität der Führungsentscheidungen ist so ungewiß wie die Kontinuität der Führung. Den in zivilisierten Ländern gestell-

ten Anforderungen können zentralistische Führungsstrukturen nicht mehr gerecht werden. Sie scheitern an der Größe und dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe und versäumen, sich auf die politischen Bedürfnisse der Bürger einzustellen. – Dieser Sachverhalt begründet die Legitimation der Demokratie. Unter der Prämisse, daß die Bürger eines Landes in der Lage und bereit sind, ihre gesellschaftliche Ordnung selbst zu gestalten, bietet das demokratische System nachstehende Vorteile:

- Durch das Wahlverfahren werden die Grundlinien der Politik nach dem Willen der Mehrheit der Bürger ausgerichtet.
- Das Mehrparteiensystem bewirkt eine Berücksichtigung von Minderheiten.
- Die politische Macht wird kontrolliert.
- Langfristig betrachtet sind Evolution und Kontinuität systemimmanent.

Diesen Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber:

- Die demokratische Willensbildung braucht viel, manchmal zu viel Zeit.
- Das Bemühen um die Gunst der Wähler verzögert notwendige, aber unpopuläre Entscheidungen.

Wie jedes andere Ordnungssystem müßte auch die Demokratie sich neuen Gegebenheiten anpassen und ihre Führungstechnik weiterentwickeln. Dieser Forderung kommen die meisten demokratischen Staaten nicht nach. Sie prüfen nicht die Fortschritte der Führungstechnik in anderen Lebensbereichen, z.B. der Wirtschaft. So ist unbegreiflich, warum in den politischen Organisationen die

wichtigste Basis für den Erfolg, nämlich eine systematische Personalarbeit, nicht beachtet wird. Die Versäumnisse einer notwendigen und möglichen Evolution des demokratischen Systems lassen beim Bürger Zweifel an der Brauchbarkeit der demokratischen Ordnung entstehen.

These:

»Die Demokratie ist für eine entwickelte Gesellschaft das beste politische Ordnungssystem. – Demokratie ist kein Dogma. Sie muss weiterentwickelt werden.«

Die Empfehlung, Demokratie als Ordnungssystem in der Wirtschaft einzuführen, kommt überwiegend von Personengruppen, welche durch ihre Erfahrung vom politischen Wert der Demokratie überzeugt sind oder aber mit Hilfe des demokratischen Systems ihre Ziele in der Wirtschaft besser durchsetzen zu können glauben. Die führungstechnischen Prämissen ihres Vorschlags sind ihnen überwiegend gar nicht geläufig.

III. Die Führung in der Wirtschaft

Die Beurteilung der Angemessenheit der in der Wirtschaft praktizierten Führungskonzeption kann nur in bezug auf die Aufgabenstellung geschehen. – Das Großunternehmen hat in erster Linie einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen. Das eingesetzte Kapital ist zu ver-

zinsen; für den Staat muß ein Steuerbeitrag erwirtschaftet werden. Die Rentabilität muß die Richtigkeit der Unternehmenskonzeption bestätigen, Innovation ermöglichen und Kontinuität sichern. – Die Gestaltung des Arbeitsablaufs muß aus politischen und wirtschaftlichen Gründen ein hohes Maß an Selbstverwirklichung aller Beteiligten ermöglichen.

Die Demokratie bedient sich der Marktwirtschaft als dem optimalen wirtschaftlichen Steuerungsinstrument im Sinne der Gesellschaft. In der Marktwirtschaft hat der Bürger durch seine Kaufentscheidung ein Höchstmaß an demokratischer Einflußnahme auf Verhalten und Zielsetzung der Unternehmen. – Die Funktionsweise der Marktwirtschaft enthebt den demokratischen Staat der Notwendigkeit einer Wirtschaftslenkung auf Unternehmensebene. – Die Gestaltung der Wirtschaftspolitik und die Sicherung des Wettbewerbs sind dagegen eine Aufgabe des Staates.

Angesichts des Umfangs und des Schwierigkeitsgrades der Aufgabenstellung kann die Führung eines Großbetriebes heute nur noch durch ein Team erfolgen. Das deutsche Aktiengesetz zieht daraus die Konsequenz und überträgt dem Vorstand die kollegiale Führungskompetenz. Der Aufsichtsrat hat die Pflicht zur Überwachung. – Die Ergebnisse dieser Führungskonzeption sind nicht unumstritten. Bei größeren Firmenzusammenbrüchen wird immer wieder evident, daß die Überwachungsaufgabe nicht ausreichend wahrgenommen wurde. Dies liegt teilweise daran, daß die Mitglieder unserer Aufsichtsräte häufig nicht die für ihr Mandat erforderliche Qualifikation mitbringen. Auch die nach dem Mitbestimmungsgesetz bewirkte demokratische Legitimation von Mitarbeiterver-

tretern berücksichtigt nur unzureichende Kriterien. Dazu kommt, daß in den deutschen Aufsichtsräten die übliche Praxis mit einem jährlichen Arbeitsaufwand von drei bis fünf Tagen keinen für die vorgesehene Mitwirkung erforderlichen Informationsstand vermitteln kann. Da das Aktiengesetz die Mitglieder des Aufsichtsrats bewußt nicht zur Beratung verpflichtet, werden wertvolle mögliche Führungsbeiträge kompetenter Aufsichtsratsmitglieder nicht in Anspruch genommen. – Ein Vergleich mit der Board-Praxis in den angelsächsischen Ländern kann hier wertvolle Anregungen geben.

Die gesetzlich vorgeschriebene Entscheidungsfindung durch Mehrheitsbeschluß in Vorstand und Aufsichtsrat der deutschen Aktiengesellschaft hat eine führungstechnische und keineswegs demokratisch-politische Begründung. Die Kompliziertheit der Vorgänge verbietet einsame Beschlüsse und läßt als Ausweg nur die Entscheidung durch Abstimmung des Kollektivs zu. – Anders liegen die Verhältnisse auf der Führungsebene der Geschäftsführer von Tochtergesellschaften. Hier gestatten geringere Anforderungen die Entscheidung durch den alleinverantwortlichen Geschäftsführer. Diese Führungspraxis ist dort deutlich effizienter als die Beschlußfassung durch Kollektive.

Die Aufgabenstellung der Führung wird durch ständig steigende Anforderungen an Fachwissen und Führungstechnik sowie durch den vom Markt bewirkten Innovationszwang immer schwieriger. Dieser Situation kann nur durch eine Delegation der Verantwortung auf untere Führungsinstanzen begegnet werden. Entsprechend präsentiert sich die unserer Zeit adäquate Form der Führung nicht als Spitze, sondern als Pyramide mit breiter Basis.

Das Prinzip der Delegation der Verantwortung setzt eine Identifikation der Betroffenen mit dem Unternehmen und der übertragenen Aufgabe voraus. Das Unternehmen muß sowohl seine Ziele als auch seine Verhaltensweise entsprechend einrichten. Die dazu notwendigen Festlegungen sollten ihren Niederschlag in einer Unternehmensverfassung finden. – Die Verfassung muß zugleich auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen und ihren Anspruch auf Selbstverwirklichung in der Welt der Arbeit ermöglichen. Das Unternehmen erreicht mit einer solchen Festlegung zwei Zielsetzungen zugleich: Es wird erfolgreicher arbeiten und außerdem einen politischen Stabilitätsbeitrag erbringen.

Es obliegt der Führung, die Erfordernisse des Unternehmens mit den Zielen der Vertreter von Kapital und Arbeit zu harmonisieren. Der Gesetzgeber hat zur Bewältigung dieser Problematik das Betriebsverfassungsgesetz und das Mitbestimmungsgesetz erlassen. Allerdings erscheint es fraglich, ob die vorgeschriebenen Regelungen in vollem Umfang sachgerecht sind. Immer wieder ist nämlich zu beobachten, daß das von unserem demokratischen Staat im Interesse der Bürger vorgeschriebene System der Marktwirtschaft durch Entscheidungsprozesse, die aufgrund der neuen Gesetzgebung zustande kommen, in Frage gestellt wird. Die Harmonisierungsabsicht führt in der Praxis häufig dazu, daß sich Gruppenegoismus auf Kosten der Unternehmensleistung und damit auf Kosten der Gesellschaft durchsetzen kann. – Trotzdem muß die grundsätzliche Absicht der Gesetzgebung, die Harmonisierung der Interessen von Kapital, Management und Arbeit, befürwortet werden. Angesichts der heutigen Aufga-

benstellung der Wirtschaft ist es unerläßlich, daß wir von dem Prinzip der Konfrontation zu einer vertrauensvollen Kooperation kommen. Der in bezug auf die Mitbestimmung in Gang befindliche Lernprozeß wird langfristig zu notwendigen Korrekturen der Gesetzgebung führen.

Die kontroverse Mitbestimmungsdebatte sollte uns aber nicht den Blick verstellen für andere Möglichkeiten einer vermehrten Mitwirkung im Unternehmen. Es hat sich gezeigt, daß Mitwirkung überall dort erfolgreich ist und motivierend wirkt, wo die Beteiligten über ihr eigenes Arbeitsgebiet sprechen. Hier zeigen sich Möglichkeiten, das Führungsprinzip der Delegation der Verantwortung wirkungsvoll zu ergänzen, ohne die Alleinverantwortlichkeit der Geschäftsführung in Frage zu stellen.

IV. Welche Gründe sprechen für eine demokratische Führung und Entscheidungsfindung in der Wirtschaft?

Das demokratische System war niemals in erster Linie auf Leistung und Effizienz ausgerichtet. Vielmehr sollte es die Befolgung des politischen Willens der Mehrheit der Bevölkerung garantieren. Bewußt nimmt es eine langsamere Entscheidungsfindung in Kauf. – Voraussicht würde dem wohlverstandenen Interesse der Bürger entsprechen. Die Demokratie handelt selten danach, meist reagiert sie erst auf Mißstände. – In dem Bestreben, gleiches Recht für alle Bürger zu gewährleisten, verzichtet sie auf die Führungstechnik der Delegation von Verantwortung. Sie führt zentralistisch mit detaillierten Gesetzen und Ver-

waltungsanweisungen und verstrickt sich dabei mehr und mehr in einem lähmenden Wust nicht mehr zu übersehender Vorschriften. Skeptisch beobachten die Bürger in ihrem Staat eine unbeschreibliche Ineffizienz, deren Kosten zu zahlen sie immer weniger geneigt sind. – Die für den Erfolg einer Großorganisation entscheidend wichtige systematische Heranbildung des Führungsnachwuchses wird von unseren staatstragenden politischen Parteien nicht betrieben.

So bleibt das Fazit, daß die Demokratie zwar ein außerordentlich ineffizientes Führungssystem ist, aber immer noch am besten die Erfüllung des politischen Willens der Bürger garantiert.

Die erfahrene repräsentative Demokratie, z.B. in den USA, weiß um diesen Tatbestand und beschränkt folgerichtig die demokratische Entscheidungsfindung auf Wahlen, das Gesetzgebungsverfahren und grundsätzliche Entscheidungen in den regionalen Körperschaften. Das Abstimmungsverfahren in der Exekutive zu verwenden würde keinem erfahrenen Demokraten einfallen. Im Gegenteil, in Zeiten der Gefahr wird verfassungsmäßig das demokratische Abstimmungsverfahren zugunsten einer effizienteren Entscheidungsfindung eingeschränkt. – Es bleibt anzumerken, daß die Ineffizienz im Exekutivbereich des Staates nur zum kleinen Teil durch das demokratische Verfahren selbst bedingt ist. Hier liegen vielmehr Versäumnisse und schwere Führungsfehler vor.

Demokraten, die ihr politisches System verstanden haben, dürften eigentlich den Vorschlag zur Demokratisierung der Wirtschaft gar nicht machen. – Die Wirtschaft soll mit ihren Leistungen dem Bürger dienen. Ihre Effi-

zienz entscheidet über den Lebensstandard und die Möglichkeiten der sozialen Absicherung der Bevölkerung. Von der Wirtschaft verlangt die Demokratie im Interesse ihrer Bürger Höchstleistungen und Evolutionsbefähigung. Mit der Entscheidung für das marktwirtschaftliche Prinzip verpflichtet die Demokratie alle Unternehmen, ständig den Nachweis ihrer Existenzberechtigung zu erbringen. Nur die beste Führungsleistung kann dieser Anforderung gerecht werden. Da erscheint es bemerkenswert, daß sich noch nirgendwo auf dieser Welt auf Dauer ein Unternehmen mit einer demokratisch verfaßten Unternehmensführung im internationalen Wettbewerb behaupten konnte. Die jugoslawische Wirtschaft gibt dafür in unserer Zeit einen bemerkenswerten Anschauungsunterricht. – Es muß hier deutlich darauf hingewiesen werden, daß das demokratische Verfahren für ganz andere Ziele als eine effiziente Wirtschaftsführung entwickelt worden ist.

Man könnte allerdings die Frage aufwerfen, ob die in unserer Zeit notwendige Harmonisierung der Interessen von Kapital, Management und Arbeit nicht am besten durch Mehrheitsentscheidungen nach demokratischem Muster erzielt werden kann. – Dazu ist klarzustellen, daß der Erfolg des Gesamtunternehmens eindeutig Vorrang vor Gruppeninteressen hat. Folgerichtig streben das Betriebsverfassungsgesetz und das Mitbestimmungsgesetz in erster Linie auch nur eine angemessene »Berücksichtigung« von Gruppeninteressen an. Eine wirklich demokratische Abstimmung über die Unternehmenspolitik würde den Auftrag des Unternehmens und seine Existenz in Frage stellen. Diese Problematik können wir seit Jah-

ren bei der Praktizierung des Betriebsverfassungsgesetzes und des Mitbestimmungsgesetzes beobachten. Es ist nicht leicht, Gruppeninteressen zu entsprechen und dabei die für das Unternehmen optimale Politik zu verfolgen. Es darf aber kein Zweifel daran bestehen, daß die Marktwirtschaft und der internationale Wettbewerb auf eine fehlerhafte Unternehmensführung keine Rücksicht nehmen werden. Am Ende bezahlen die Gruppen, welche für sich Vorteile durchsetzen wollten, die Zeche selbst.

Die Berücksichtigung von Gruppeninteressen ist zwar ein Merkmal der demokratischen Gesellschaftsordnung. Wichtig ist es aber, zu erfassen, daß es sich hierbei um einen zwangsläufigen Nebeneffekt handelt, der sich aus dem Bemühen der Parteien um Wählerstimmen ergibt. Entscheidend und »demokratisch« ist letztlich die Tatsache, daß die Politik nach dem Willen der Mehrheit ausgerichtet wird. – Im Unternehmen darf angesichts der vom Staat durch die Marktwirtschaft gesetzten Ziele und Prämissen letzten Endes nur die Exekutive im Sinne eines optimalen Ergebnisses und damit im Sinne der Käufer entscheiden. Die Interessen der Aktionäre und Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden, sie sind aber in ihrer Bedeutung deutlich untergeordnet. – Demokratisch kann man diese Spielregeln schwerlich nennen. Sie dürfen auch gar nicht demokratisch sein!

Wenn die moderne Führungstechnik in der Wirtschaft Verantwortung delegiert und alle Mitarbeiter und Führungskräfte zur Mitgestaltung des Arbeitsprozesses aufruft, zielt diese Maßnahme sowohl auf eine Humanisierung der Arbeitswelt als auch – dadurch bedingt – auf eine höhere Effizienz. Es wäre wunderbar, wenn unser de-

mokratischer Staat in seinem Exekutivbereich diese Führungstechnik endlich anwenden würde. – Auf eine Demokratisierung zielen diese Maßnahmen aber eindeutig nicht.

Die Forderung nach mehr Demokratie im Unternehmen kann weder politisch noch wirtschaftlich begründet werden. Die Forderung ist deshalb im Interesse und im Namen der Demokratie abzulehnen. – Sachgerechter und verständlicher wäre es, wenn die Verfechter einer weitergehenden Demokratisierung unserer Wirtschaft sich vorerst einmal mit der Evolution der Demokratie beschäftigen würden. Die unkritische Behandlung der demokratischen Ordnung im Sinne eines Dogmas hat längst fällige methodische Reformen in unserem Staat verhindert. Es sollte jetzt das Anliegen aller Demokraten sein, hier Wandel zu schaffen, bevor das demokratische System an seiner Ineffizienz scheitert. Wir alle hätten dann unendlich viel verloren.

Auch die Wirtschaft hat dazuzulernen. Menschenführung im Unternehmen wurde zu einem politischen Auftrag. Kooperation ist eine Prämisse von Evolution und Erfolg geworden. Dem muß die Weiterentwicklung der Führungstechnik Rechnung tragen. Die Unternehmensleitungen sollten vermehrt daran interessiert sein, daß es in der Welt der Arbeit gerecht und menschlich zugeht und alle Mitarbeiter die Chance zur Selbstverwirklichung erhalten. – Der inneren Struktur des Unternehmens wird eine überragende Bedeutung zukommen. Menschlicher muß die Wirtschaft werden, – demokratischer nicht!

So bleibt die Frage offen, was die Befürworter einer Demokratisierung der Wirtschaft am jetzigen System verbessern wollen und können. – Noch einmal sei betont, daß

jedes Führungssystem der gestellten Aufgabe entsprechen muß. Die Forderung nach einer Demokratisierung der Wirtschaft dürfte auf einem Mißverständnis beruhen, – oder aber auf einem Gruppeninteresse, dem die demokratische Gesellschaft nicht entsprechen darf. Zum Schluß sei noch ein Kompromißvorschlag an die demokratischen Eiferer und die Wirtschaft gerichtet: Sollte man statt »Demokratisierung« nicht besser »mehr Humanität« anstreben? Solch eine Zielsetzung hätte Vorteile für alle!

Auf dem Weg zur Partnerschaft

Die Wandlung organisatorischer Strukturen in der Industriegesellschaft

Die Entwicklung industrieller Produktionsmethoden führte in den vergangenen hundert Jahren zu einem Leistungs- und Warenangebot, dessen Umfang nach Qualität, Preis und Vielfalt in früheren Jahrhunderten unvorstellbar gewesen wäre. Das erweiterte Angebot schuf sich immer größere, schließlich globale Märkte. Die entstehenden Produktionsvoraussetzungen resultierten in riesigen Betriebsgrößen. – Die Steigerung der Produktivität und die Verbesserung des Angebots erzeugten zwar mehr Reichtum, die Verbesserung des Lebensstandards verlief aber in Abhängigkeit von den Gesetzmäßigkeiten des Marktes sehr unterschiedlich. Große Teile der Bevölkerung muß-

ten einen Grad an Armut erdulden, den frühere Gesellschaftsstrukturen nicht gekannt hatten.

Diese Fehlentwicklungen führten schließlich zu sozialen Revolutionen. Die Gewerkschaften übernahmen zuerst die Vertretung der unterprivilegierten Berufstätigen. Später, insbesondere im Zuge der Demokratisierung der westlichen Staaten vertraten auch die politischen Parteien die Anliegen der betroffenen Bevölkerungsgruppen. – Nach nahezu eineinhalb Jahrhunderten sozialer Auseinandersetzung erkennen wir heute zwei unterschiedliche Lösungsansätze dieser Problematik. Während sich in den westlichen Demokratien das Prinzip der sozialen Marktwirtschaft, verbunden mit einer weitreichenden Absicherung des einzelnen durch ein Netz sozialer Gesetze, durchsetzte, beobachten wir in den weniger entwickelten Ländern die Verbreitung des Sozialismus und der Planwirtschaft.

Die Dimension der sich stellenden Aufgaben ließ in den entwickelten Industrienationen gigantische organisatorische Einheiten entstehen. Ich verweise auf die staatlichen Verwaltungen mit ihren Dienstleistungsbetrieben, die Großbetriebe der Wirtschaft, die Aufgabenbereiche der Kirchen, der Bildung, der Gesundheit und Verteidigung sowie der Parteien und Gewerkschaften. Die Führung dieser Organisationen erfolgte überwiegend im überkommenen Stil hierarchischer Strukturen. Später sichtbar werdende mangelnde Führungseffizienz interpretierte man falsch. Man versuchte lange Zeit, mit strafferer Disziplin sowie der Forderung nach Solidarität der Unwirksamkeit der Organisationsstrukturen entgegenzuwirken. – Bei diesem Entwicklungsprozeß geriet die überwiegende

Mehrheit der Menschen in eine nahezu totale Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Organisation. Am Ende konnte der einzelne den Sinn seiner Tätigkeit kaum noch verstehen, geschweige denn beeinflussen. Der Mensch fühlte sich als ausführender Teil einer unüberschaubaren Maschinerie. Er konnte seine Arbeit nur noch als Zwang und nicht mehr als einen sinnvollen und positiven Teil seines Lebens empfinden. Das Ausmaß der Fremdbestimmung ließ jede Hoffnung auf Selbstverwirklichung schwinden.

Im Verlauf der Zeit versagten die Führungstechniken der Großorganisationen immer mehr. Trotzdem wollte eine Evolution der Strukturen nicht in Gang kommen. Die Führungshierarchien verteidigen den Status quo, denn er verlieh Macht und war führungstechnisch relativ bequem. So ist es zu verstehen, daß Ansätze für führungstechnische Erneuerungen sowie Kreativität jeglicher Art als störend empfunden wurden. Die schließlich unausbleiblichen Kontroversen führten zu eruptiven gesellschaftlichen Auseinandersetzungen. Diese resultierten allerdings häufiger in einer Änderung der Besetzung von Machtpositionen als in einer Verbesserung der organisatorischen Strukturen. – Im Zuständigkeitsbereich des Staates resultierte das Unvermögen, die Struktur-Problematik zu bewältigen, in einem weit verbreiteten Gefühl der Resignation und Gleichgültigkeit. Man konnte an die Beeinflußbarkeit der Verhältnisse nicht mehr glauben. So verzweifelten die Menschen in den großen Organisationen an der Möglichkeit, die sich stellenden Ordnungsaufgaben zu bewältigen.

Ein Lösungsansatz in dieser scheinbar ausweglosen Situation erwuchs im politischen Raum aus dem westlichen

Demokratieverständnis. Das humanistisch fundierte Ziel, dem Bürger Selbstverwirklichung zu ermöglichen, veränderte die Beziehung der Menschen zu ihren Organisationen. Man erkannte, daß der Staat und sein Verhalten sich nach dem Wohl und den Bedürfnissen der Menschen auszurichten hatten. Zugleich wurde deutlich, daß der Bürger selbst mit seiner Initiative und seinem Einsatz dafür verantwortlich war, die Evolution der Gesellschaft voranzubringen. – Langsam führten diese politischen Konzeptionen zu gesellschaftlichen Strukturen, die auch die Erneuerung von Führungskonzeptionen in anderen Lebensbereichen beeinflussten und erleichterten. – In der Wirtschaft beschleunigte der internationale Wettbewerb diese Entwicklung entscheidend.

Auf der Suche nach Selbstverwirklichung

Die Grenzen der Leistungsfähigkeit unserer großen Organisationen werden uns tagtäglich demonstriert. Die Wirkungslosigkeit konservativer Führungstechnik weist darauf hin, daß wir dringend die Verantwortung auf mehr Menschen und auf niedrigere Ebenen delegieren müssen. Zugleich erweist sich auch, daß eine Veränderung überlieferter Organisationsstrukturen ein sehr zeitraubender Prozeß ist. Die Menschen lieben ihre Gewohnheiten und empfinden jegliche Evolution als unbequem. Wenn diese Entwicklung darüber hinaus auch noch die Aufgabe überkommener Rechte verlangt, ist ihre Durchsetzung besonders schwierig. – Mir selbst scheint, daß die Delegation von Verfügungsmacht sogar noch schwieriger ist als die

Durchsetzung größerer materieller Gerechtigkeit. So wundert es mich nicht, daß der Prozeß der führungstechnischen Erneuerung nur langsam voranschreitet. Dies ist um so bedauerlicher, als heute unstrittig ist, daß nur ein vermehrter Einsatz von Initiative und Kreativität den Fortschritt bewirken kann. – Aber eines ist sicher: Dem Zwang zur Evolution können wir nicht ausweichen! Wir sollten das auch gar nicht wollen, wenn es uns ernst ist mit dem Bemühen, eine humanere Welt für alle Menschen zu schaffen. So stehen wir ohne Alternativen vor der Jahrhundertaufgabe, die Verhaltensweise der Großorganisationen mit dem Selbstverständnis und den Zielen der sie tragenden Menschen zu harmonisieren.

Zum besseren Verständnis dieser Problematik ist eine Analyse des heutigen menschlichen Selbstverständnisses erforderlich. – Der Mensch unserer Zeit besitzt ein hohes Maß an materieller Sicherheit und genießt einen früher nie dagewesenen Lebensstandard. Im Beruf kann er ein beachtliches Maß an Selbstverwirklichung erreichen.

Sein Verhältnis zum demokratischen Staat verbessert sich nicht nur in bezug auf die Wahrnehmung seiner Rechte, sondern auch auf die Übernahme von Verpflichtungen. Unser auf Erziehung zum Individualismus ausgerichtetes Bildungssystem hat das Streben nach Eigenständigkeit sehr gefördert. Der von der Jugend oft als hinderlich empfundene Zwang zur gesellschaftlichen Anpassung und Begrenzung der eigenen Freiheit wird langsam verstanden.

Dieser in Fluß gekommene Entwicklungsprozeß verstärkt sich durch die rationale Hinterfragung aller überkommenen Wertordnungen. Dabei akzeptiert man keine

Tabus mehr. Autorität und Gesetz werden ebenso in Frage gestellt wie Moral und Religion. Auf der Suche nach einer neuen geistigen Orientierung werden alle nur denkbaren Möglichkeiten erprobt. So beobachten wir zum Beispiel im politischen Bereich Lösungsansätze, die vom gesellschaftlichen Aussteiger über die Basisdemokratie bis zur Anarchie reichen. Eine Zwischenbilanz muß dazu allerdings konstatieren, daß sich bis heute eine tragfähige Neuorientierung nicht herauskristallisiert hat. Noch immer suchen die Menschen nach einem Konzept, das einerseits Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung gestattet und zugleich gemeinschaftsverträglich ist.

Wenn der Mensch unserer Zeit sein Leben in größerem Umfang selbst bestimmen will, so geht es ihm dabei nicht nur um die Ordnung seiner persönlichen Belange. Er will auch verstehen und mitbestimmen, in welcher Richtung Evolutionen in der Gesellschaft stattfinden. Dieses Streben erklärt sich sowohl aus seinem demokratischen Selbstverständnis als auch aus den schrecklichen Erfahrungen einer Epoche, welche das Individuum vollständig der Autorität des Staates unterordnete. Heute will der Mensch begreifen können, wofür er sich einsetzt und wie Ziele gesetzt und Abläufe gestaltet werden. Nur demjenigen ist er bereit zu folgen, der in der Lage ist, ihn von der Richtigkeit seines Vorgehens zu überzeugen. Bei der Bewertung dieser geistigen Ausgangssituation müssen wir neben den Schwierigkeiten auch die großen sich uns bietenden konstruktiven Möglichkeiten sehen. – Die Menschen sind auf der Suche nach einer neuen Ordnung aufgeschlossen und bereit, sich zu engagieren. Wenn es gelingt, die neuen Organisations- und Führungsstrukturen

in Einklang mit den auf mehr Menschlichkeit ausgerichteten Vorstellungen der Bürger zu errichten, werden uns gewaltige Kräfte zuwachsen. Das Ergebnis dieser Reformen wird sich dann nicht nur im Lebensstandard, sondern vor allem auch in einer politisch bedeutsamen Verbesserung unserer Lebensqualität niederschlagen.

Neue Ziele für die Tarifpartner

Für die Gewerkschaften müßte meines Erachtens die Bestandsaufnahme der Ziele und Arbeitsweise nachstehende Themen berücksichtigen:

1. Die Willensbildung in der Gewerkschaft muß wieder stärker in Abstimmung mit der Basis geschehen. In den Gewerkschaften ebenso wie in den Betriebsräten haben sich Hierarchien entwickelt, die den Kontakt zur Basis verloren haben. Dogmatisch überhöhte Ziele und demagogische Leerformeln schaden der Gewerkschaft ebenso wie die nicht selten zu beobachtende geistige Isolierung der Funktionärshierarchien.
2. Das in über hundertjährigem Ringen erarbeitete soziale Netz erfüllt im wesentlichen seine Aufgabe. Verbesserungen und Korrekturen daran wird es auch weiterhin geben. Die Gewerkschaft muß aber erkennen, daß die soziale Absicherung des Menschen dem Grunde nach erreicht wurde und als Zielsetzung keine Priorität mehr genießt. Die Basis hat heute andere Anliegen. Die Gewerkschaft sollte, nicht zuletzt auch im Interesse ihres Bestandes, diese Entwicklung nicht übersehen.

3. Das in Abstimmung mit den Parteien und der Gewerkschaft zustandegekommene Betriebsverfassungsgesetz hat sich im Grunde bewährt. Es ist zu überprüfen, zu verbessern und flexibler zu gestalten. Auch dazu ist der Kontakt mit der Basis unerlässlich. – Die Verbesserungen müssen sich aber nicht nur auf den Schutz der Mitarbeiter beziehen, sondern vermehrt auch auf die Durchsetzung anderer Belange. Dazu gehören zum Beispiel mehr Information, mehr Mitsprache, mehr Gestaltungsspielraum und Beteiligung am Erfolg der gemeinsamen Arbeit.
4. Das Mitbestimmungsgesetz ist von den Gewerkschaften in der Praxis nicht befriedigend ausgefüllt worden. Zuwenig wurde erfaßt, daß es bei der Mitbestimmung im Aufsichtsrat nicht in erster Linie um die Schutzinteressen der vertretenen Mitarbeiter geht, sondern vielmehr um die Mitgestaltung der Unternehmenspolitik. Die Mitarbeiter sind in bezug auf ihren Arbeitsplatz ebenso wie im Hinblick auf materielle Fortschritte am Erfolg dieses Unternehmens interessiert. In dieser Hinsicht hat das Mitbestimmungsgesetz enttäuscht.

Die Gewerkschaft will nicht zur Kenntnis nehmen, daß diese Form der Mitbestimmungspraxis wenig sachgerecht ist und die Interessenlage der Basis der Mitarbeiter kaum berücksichtigt. Es muß die Frage aufgeworfen werden, warum die Gewerkschaft sich nicht stärker für den Dialog zwischen dem Management und den Mitarbeitern an der Basis einsetzt. Mit dem Hinweis auf das Betriebsverfassungsgesetz ist dieses Argument nicht entkräftet. Es ist darauf aufmerk-

sam zu machen, daß diese Basis mehr Mitwirkung wünscht. Allerdings in einer ganz anderen Art und Weise, als die Gewerkschaften dieses verstehen. Die Leerformel der Parität von Kapital und Arbeit hilft da nicht weiter!

5. Auch für die Gewerkschaft gilt die Aussage, daß der Erfolg einer Organisation abhängig ist von der Qualifikation der Führung. In dieser Hinsicht sind bei unseren Gewerkschaften in gleicher Weise wie bei den politischen Parteien Reformen angezeigt. Ebenso wenig wie Demokratie ein Dogma ist, können überkommene Methoden der Meinungsbildung und Führung in der Zukunft Bestand haben. Die Gewerkschaft steht vor der Aufgabe, sich neu zu strukturieren und sich neue Ziele zu setzen. Das traditionelle Dogma des Klassenkampfes ist nicht weiterführend. Bei der Erarbeitung neuer Ziele müssen die Wünsche der Basis die Richtung bestimmen. Nicht der theoretische Marxismus, sondern vielmehr das Wissen um den Menschen sowie wirtschaftliche und soziologische Erkenntnisse sollten zu Rate gezogen werden.

Warnen möchte ich vor der weiteren Verfolgung der irrigen Zielsetzung einer Demokratisierung der Wirtschaft. Dieses Konzept offenbart ein völliges Mißverstehen sowohl des demokratischen Systems wie des Auftrages, den die Wirtschaft für die Gesellschaft zu lösen hat. Die westlichen Demokratien haben sich für die Marktwirtschaft als demokratische Variante im ökonomischen Bereich entschieden. Das Prinzip des Wettbewerbs soll die wirtschaftlichen Entwicklungen in demokratischer Weise nach den Wünschen der Bür-

ger ausrichten. Kein anderes uns bekanntes Produktions- und Verteilungssystem kann auch nur annähernd gleichartige positive Ergebnisse vorweisen.

Eine Demokratisierung der Führung der Wirtschaftsunternehmen hat noch nie zu überzeugenden Ergebnissen geführt. Wo immer das sowohl in unserem Lande als auch im Ausland, zum Beispiel in Jugoslawien, versucht worden ist, waren die Ergebnisse katastrophal. Deutlich ist der Gewerkschaft zu sagen, daß eine solche Zielsetzung im Interesse ihrer Mitglieder unververtretbar ist.

Die Bestimmung neuer Ziele geht die Arbeitgeber in gleicher Weise und vielleicht noch dringlicher an. Für diesen Tarifpartner schlage ich die Abklärung nachstehender Fragen vor:

1. Zu zeitgemäßen und erfolgreichen Verhaltensweisen kann die Führung eines Unternehmens nur kommen, wenn sie klare Vorstellungen über das Unternehmensziel hat. – Hierzu muß angemerkt werden, daß die Gewinnmaximierung in unserer Zeit nicht mehr als erstes Unternehmensziel akzeptiert werden kann. Der Gewinn des Unternehmens ist erforderlich als Maßstab für die Richtigkeit seines Verhaltens sowie für die Absicherung der Kontinuität. Es ist auch gar nicht abzustreiten, daß über das Prinzip der Gewinnerzielung eine sehr gut funktionierende Steuerung des Kapitaleinsatzes, der Produktion und des Warenflusses erreicht werden kann. Entscheidend ist aber, daß wir in unserer Zeit verstehen, welche Rolle Unternehmen zu spielen haben. Hier kann es nicht mehr darum gehen,

die Selbstverwirklichung der Unternehmer oder Kapitaleigner zu ermöglichen. Im Vordergrund der Unternehmenszielsetzung muß vielmehr der Leistungsbeitrag für die Gesellschaft stehen. Dieser Beitrag ist in unserer Zeit gekoppelt mit der Verantwortung für die interne gesellschaftliche Struktur des Unternehmens. Die Aufgabe, in der Durchführung des Arbeitsprozesses für die betroffenen Mitarbeiter ein hohes Maß an Selbstverwirklichung zu ermöglichen und die Arbeitswelt selbst human zu gestalten, hat einen hohen Rang.

2. In der Zukunft wird die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und Verhaltensweisen des Unternehmens entscheidend für seinen Erfolg sein. Nur motivierte Mitarbeiter können die komplizierten und vielfältigen Aufgaben bewältigen und weiterentwickeln. Es ist eine dringliche Aufgabe der Unternehmensführung, in ihrem Zuständigkeitsbereich Verhältnisse und Strukturen zu schaffen, die Gerechtigkeit und Menschlichkeit miteinander verbinden. Der Mitarbeiter muß in der Welt der Arbeit als Mensch akzeptiert werden und die Chance erhalten, sich entsprechend seinen Möglichkeiten zu entfalten.
3. Aus dem Vorgenannten folgt, daß die Führung ihren Auftrag auch als eine politische Aufgabe verstehen muß. Es reicht nicht mehr aus, gesellschaftspolitische Entwicklungen den politischen Parteien, dem Gesetzgeber oder den Gewerkschaften zu überlassen. Die Unternehmensführung muß vielmehr erkennen, daß sie die gesellschaftliche Ordnung in der Welt der Arbeit als eigene Aufgabe zu verantworten und zu gestalten hat.

Nachstehend noch ein Wort, welches sich an beide Tarifpartner gleichermaßen richtet. Die demokratische Ordnung verlangt die Vertretung von Minderheitsinteressen und die Ordnung in entsprechenden Gruppen. Es entspricht dem demokratischen System, wenn diese Gruppen wie in der Tarifpartnerschaft möglichst autonom ihre Aufgabe erfüllen. – Für den konstruktiven Dialog und eine positive Weiterentwicklung der Beziehungen der Tarifpartner sind beide Seiten verantwortlich. Hier ist vieles zu tun. Der Dialog ist zu intensivieren, und dies nicht nur in Zeiten harter Auseinandersetzungen. Kooperation kann nur aus Verstehen erwachsen.

Der derzeitige Kampf um die Verkürzung der Wochenarbeitszeit zur Minderung der Arbeitslosigkeit hat die deutsche Öffentlichkeit weder im Stil noch in der Definition der Zielsetzungen überzeugt. Niemand bestreitet, daß dringlich an der Problematik der Arbeitslosigkeit gearbeitet werden muß. Eine solche unabweisbare gesellschaftliche Zielsetzung rechtfertigt aber nicht eine Form der Auseinandersetzung, die einem Grabenkrieg ähnlicher ist als einem konstruktiven Dialog. Mit demagogisch wirksamen Zieldefinitionen ist es ebensowenig getan wie mit der Demonstration von Stärke. Die deutsche Öffentlichkeit kann eine Gesprächsführung mit so wenig Einsichtigkeit und Kooperationsbereitschaft nicht akzeptieren. Wir leben nicht mehr in der Zeit des Klassenkampfes. Die Bürger unseres Landes haben längst verstanden, daß von dem Funktionieren der Wirtschaft sowohl ihr Lebensstandard als auch ihre soziale Sicherung abhängig ist. Es muß dem Bürger unverständlich bleiben, wenn sachdienliche Lösungen nicht auf die Tagesordnung ge-

setzt werden können, weil vorher unsinnige Maximalforderungen aufgestellt wurden. Eine solche Vorgehensweise wird der von der Gesellschaft verliehenen Verantwortung an die autonomen Tarifpartner nicht gerecht.

Die Zeit wandelt sich, und wir müssen alle dazu beitragen, die Konsequenzen des Wandels zu bewältigen. Der Dialog der Tarifpartner muß heute und in der Zukunft aber geprägt sein von der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und nicht nur von der Wahrnehmung der Interessenstandpunkte der jeweiligen Gruppen. Beide Seiten müssen erfassen, daß die uns gestellten Aufgaben nur sachgerecht und in Wahrnehmung unserer Verantwortung gelöst werden können, wenn wir begreifen, daß Erfolg ohne Kooperation nicht mehr möglich ist. Kooperation setzt das Verständnis der gegenseitigen Gegebenheiten voraus und erfordert den konstruktiven Dialog. Wenn dabei beide Seiten beachten, daß ihre Bemühungen auf das Wohl des Menschen auszurichten sind, muß es möglich sein, Kompromisse zu finden, die zugleich sachgerecht sind.

Wenn Arbeitgeber und Gewerkschaften nicht bald die Kraft finden, zeitgemäße Ziele zu definieren, werden sie die Tarifautonomie in Frage stellen. Immer wieder verwundert es mich, daß die Unternehmer nicht einsehen, welche Kraftreserven sie mit einer zeitgemäßen Strukturierung ihrer Betriebe erschließen könnten. In gleicher Weise ist es mir unverständlich, warum sich nicht die Gewerkschaften an die Spitze einer Erneuerungsbewegung setzen, welche auf Gerechtigkeit und Freiheit in der Welt der Arbeit ausgerichtet ist. – Mir scheint fast, daß beide Seiten zögern, weil sie Angst davor haben, bei der notwen-

digen Entwicklung Einbußen zu erleiden. Es wäre menschlich verständlich, wenn die Arbeitgeber beispielsweise bei einer Gewinnbeteiligung finanzielle Einbußen befürchten. Berechtigt ist eine solche Sorge aber nicht. Hier werden ganz einfach die Kräfte unterschätzt, die mobilisiert werden können, wenn mehr materielle Gerechtigkeit in der Wirtschaft praktiziert wird. Unser eigenes Unternehmen hat in dieser Hinsicht außerordentlich positive Erfahrungen gemacht. Es wäre zu wünschen, daß sich die Erkenntnis durchsetzt, daß eine humanere Wirtschaft effizienter funktioniert.

Gleichermaßen könnte ich mir auch vorstellen, daß die Gewerkschaften befürchten, den Einfluß auf ihre Mitglieder zu verlieren, wenn sie Beteiligungsregelungen im Unternehmen zustimmen. Ich bin aber überzeugt, daß diese Befürchtungen nicht zutreffend sind. Eher würde ich argumentieren, daß sich die Gewerkschaft in unserem Lande in eine ganz gefährliche Position begibt, wenn sie weiterhin versucht, solche Entwicklungen aufzuhalten. – Würde die Gewerkschaft in sachgerechter Weise den Gedanken einer Mitarbeiterbeteiligung am eigenen Unternehmen forcieren und dabei durch die Federführung gestaltenden Einfluß gewinnen, könnte sie ihre Position erheblich verbessern. – Gleiches gilt in abgewandelter Form auch in bezug auf eine sachgerechte Mitsprache an der Basis. – Nach meiner Auffassung sind die Tarifpartner jeder für sich, aber auch im Dialog nicht kreativ und konstruktiv genug, um die ihnen zufallenden Aufgaben zu bewältigen. Überkommene Denkmuster und die Erinnerung an eine großartige Tradition sind hier nicht weiterführend. Seien wir uns darüber klar, daß wir mit unse-

rer Leistungsfähigkeit und unseren Produkten im internationalen Wettbewerb stehen. Nur wenn es uns gelingt, von der Klassenkampfform den Weg zur Kooperation zu finden, und das heißt, die Motivation der Mitarbeiter auf den Erfolg des Unternehmens auszurichten, werden wir den Wettbewerb bestehen können.

In der Führungstechnik nimmt neuerdings der Begriff der »strategischen Planung« eine immer größere Bedeutung ein. Ich würde mir sehr wünschen, wenn die Tarifpartner ebenso wie unsere Politiker bald die ungeheuren Möglichkeiten erkennen würden, die in der Weiterentwicklung unternehmensinterner Strukturen liegen. Auch hier bedarf es strategischer Konzeptionen! – Es ist mir deutlich, daß solche Evolutionen einen hohen Zeitbedarf erfordern. Die Überwindung traditioneller Denkprozesse ebenso wie vielerlei unterschiedlicher Egoismen ist in menschlicher Hinsicht nicht einfach zu bewerkstelligen. Vielleicht könnte man sich in bezug auf die langsame Entwicklung damit trösten, daß die vom Wettbewerb ausgelösten Zwänge zu entsprechenden Impulsen führen werden. Bei einer solchen Betrachtung muß man aber zur Kenntnis nehmen, daß die sich dann ergebenden Verzögerungen mit gravierenden Nachteilen zu bezahlen sind. – Wir wissen, daß die Bürger unseres Volkes in ihrer überwältigenden Mehrheit für mehr Menschlichkeit und zugleich für eine Verbesserung ihres Lebensstandards eintreten. Darüber hinaus dürfen wir wohl unterstellen, daß Unternehmer aus den unterschiedlichsten Motiven am Erfolg ihrer Arbeit interessiert sind. Angesichts dieser Prämissen müßte es doch möglich sein, die konstruktive Evolution der Konzeptionen und Strukturen sowohl in den

Verbänden als auch in den Betrieben durchzusetzen. Daß die Aufgabe lösbar ist, wurde längst bewiesen. Es bedarf nur des Mutes und der Bereitschaft, auf dem sich abzeichnenden Weg voranzuschreiten.

Der Mensch am Arbeitsplatz aus der Sicht der unternehmerischen Wirtschaft¹

I. Beruf gleich Berufung?

Die hier dargestellte Sicht des arbeitenden Menschen, seiner Motivation und seiner Funktion im Unternehmen beruht nicht auf theoretischen Ableitungen oder wissenschaftlichen Ausarbeitungen; sie ist vielmehr geboren aus dem praktischen Erleben eines Mannes der Wirtschaft, der täglich hautnah erfährt, was Humanisierung der Arbeitswelt bedeutet, was Ethik in der Wirtschaft an positiven Wirkungen mit sich bringt und wo andererseits die Gefahr beginnt, sich in Utopien zu verlieren. Dies bedeutet keine Geringschätzung theoretischer Erkenntnisse;

1 Referat zum 7. Wissenschaftlichen Forum des Instituts der deutschen Wirtschaft »Kirche und Unternehmen in Verantwortung für die Probleme unserer Zeit« am 21. September 1983.

Theorie und Praxiserfahrung müssen sich vielmehr auch hier ergänzen.

Der Mensch in der unternehmerischen Wirtschaft ist nicht nur der Mitarbeiter an irgendeinem Arbeitsplatz. »Die Wirtschaft« bedeutet vielmehr die Gemeinschaft aller derer, die in ihr wirken. Insofern sind gleichermaßen die Kapitalgeber, das Management wie auch die Mitarbeiter angesprochen. Ich sehe mich durchaus in der Rolle aller drei Partner im Unternehmen.

Die berufliche Tätigkeit wird häufig als »Berufung« verstanden. Die gilt sicher nicht für alle drei Gruppen im Unternehmen gleichermaßen.

Der Mitarbeiter sieht in seiner Tätigkeit in erster Linie ein Mittel zur Existenzsicherung und weniger dominierend die Berufung oder die Bewährungschance. Das sollte man, ohne es bewerten zu wollen, als Faktum konstatieren; positive wie negative Argumente ließen sich hierzu gleichermaßen finden.

Für eine zweite, eher kleine Gruppe von Mitarbeitern bedeutet die berufliche Arbeit mehr als nur »Lebensstandard« erhalten oder verbessern. Sie sieht in ihr eine Chance zur Selbstverwirklichung und zur persönlichen Erfüllung. Dies ist die wichtige Gruppe der Kreativen, der unternehmerisch Tätigen, der Führungskräfte, die Freiraum suchen und von deren Leistung außerordentlich viel abhängt.

Über die Ziele »Existenzsicherung« oder »Selbstverwirklichung« hinaus darf man etwas anderes nicht gering schätzen, das der Mitarbeiter nicht bewußt anstrebt, das er aber praktisch erfährt, und zwar das Erlebnis der Gemeinschaft in der Welt der Arbeit. Dieses Erlebnis ist im

Hinblick auf Verhalten und Zufriedenheit der Menschen von großer Bedeutung. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen bei Bertelsmann, durch die unserer Firma alle vier Jahre ein »Zeugnis« ausgestellt wird, zeigen immer wieder, daß Abteilungen mit schlechtem Betriebsklima häufig auch nicht richtig geführt werden. In diesen Abteilungen hat sich dann das Gemeinschaftsleben nicht angemessen entwickelt.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Die berufliche Arbeit besteht für die meisten Menschen aus Zwängen; nur wenige arbeiten tatsächlich aus eigenem Impuls, aus eigener Schaffenskraft. Meine Analyse muß durch den Hinweis ergänzt werden, daß Zwänge nicht unbedingt negativ zu beurteilen sind. Der Mensch würde ohne gewisse Zwänge nicht glücklicher.

Es steht geschrieben, daß unser Leben, wenn es köstlich war, aus Mühe und Arbeit bestanden hat. Heute läßt sich dieser Satz vor dem Hintergrund der Arbeitslosigkeit in anderer, neuer Weise und vielleicht viel besser verstehen als früher. Der Arbeitslose hat nicht so sehr mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen, die ihm zumindest teilweise abgenommen sind; das gravierende Problem besteht für ihn vielmehr darin, daß sein Leben eine Sinnkrise erfährt. Gerade deshalb müssen wir das Thema Arbeitslosigkeit mit mehr Phantasie und Kreativität angehen. Es reicht nicht, einfach weniger Stunden zu arbeiten und die vorhandene Arbeit auf die Menschen insgesamt zu verteilen.

Solche Gewerkschafts-Vorstellungen würden nur eine Verteuerung der Produktion und damit den Export von weiteren Arbeitsplätzen bedeuten. Der internationale Wett-

bewerb verhindert einfache Lösungen. Wer etwas bewegen will, sollte sich an die Liberalisierung der Wirtschaft durch den damaligen Wirtschaftsminister Erhard als die entscheidende Grundlage des deutschen Wirtschaftswunders erinnern. Es würde sich auch heute zweifellos viel bewegen, wenn die Vorschriften in bezug auf den Arbeitsmarkt nach diesem Vorbild liberalisiert würden.

Umfragen der Bertelsmann Stiftung und auch anderer Institute ergeben eindeutig, daß viele Arbeitnehmer mehr und einige auch weniger arbeiten möchten, selbst wenn dies mit einer Reduzierung des Einkommens verbunden wäre. Die Zahl der an einer verringerten Arbeitszeit Interessierten beläuft sich auf fünf Millionen Menschen, doch wird diese Tatsache in der heutigen Arbeitszeitdiskussion offensichtlich nicht zur Kenntnis genommen. Eine Liberalisierung des Arbeitsmarktes, die derartige Wünsche berücksichtigt, könnte viele Probleme lösen. Ob dabei immer die 35-Stunden-Woche das Richtige ist oder andere Formen nicht viel besser sind, ist hier zu fragen.

Beispielhaft für eine liberale Lösung könnten Arbeitszeitmodelle von Bertelsmann sein, die in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat entwickelt wurden und die es in ähnlicher Form auch bei anderen deutschen Großunternehmen gibt. Viele Großbetriebe, so zum Beispiel Siemens, zeigen sich aufgeschlossen gegenüber flexibleren Arbeitszeiten und Pensionierungsmodellen, Teilzeitbeschäftigungen und Job-Sharing. Hier hat sich manches bewegt. Die ausschließliche Konzentration der Diskussion auf die 35-Stunden-Woche jedoch zeugt von einer sehr unflexiblen und konservativen Haltung, die in vieler Hinsicht das Wesen des Menschen verkennt.

Wir glauben immer noch – und das haben wir aus dem vorigen Jahrhundert übernommen –, das Ziel der Sozialpolitik müsse in erster Linie der möglichst umfassende Schutz des einzelnen sein. Dieser Gedanke hat die gesamte Gesellschaftspolitik durchdrungen. Wenn eine solche Einstellung dazu führt, daß wir den totalen Abbau von persönlichen Risiken anstreben und immer geringer werdende Anforderungen an den einzelnen stellen, dann ist offensichtlich eine Grenze überschritten zu einem Bereich, der dem Menschen nicht mehr gemäß ist. Der Mensch will nicht »in Watte gepackt« werden, er will auch Belastungen, Herausforderungen: Er will sich an ihnen messen können.

Sicherlich ist eine solche Haltung in den einzelnen Gruppen unterschiedlich ausgeprägt. Das gilt es zu berücksichtigen. Eins ist aber ganz gewiß richtig: Es ist unsinnig zu versuchen, mit einer Elle der Gleichheit für alle dasselbe anzustreben. Ein Großteil der Menschen möchte in der Tat mehr Eigenverantwortlichkeit, Freiheit, das Gefühl, Erfolg gehabt oder eine Pflicht gut erfüllt zu haben. Es ist eigenartig: Man spricht vom mündigen Bürger und will mehr Mitbestimmung auf allen Ebenen – und setzt gleichzeitig für einen Teil des Lebens starre Regeln, die dem unterschiedlichen Wesen des Menschen nicht gerecht werden.

Ganz besonders liegt mir das Problem der Jugend am Herzen. Es beruhigt überhaupt nicht, daß ein arbeitsloser Jugendlicher sozial und wirtschaftlich abgesichert ist. Mir würde es wichtiger erscheinen, Jugendliche mit irgendwelchen öffentlichen Arbeiten, mit Aufgaben in der Entwicklungshilfe, selbst mit unproduktiven Tätigkeiten zu be-

schäftigen und sie so in die Gemeinschaft einzugliedern, als sie nach der Schule einfach sich selbst zu überlassen.

Wir müssen uns vorsehen, bei der Diskussion dieser Probleme nicht demagogischen Schlagworten wie »fortschrittlich« oder »Demokratisierung« zu erliegen. Es ist kein guter Stil der Demokratie, grenzenlose Gefälligkeitspolitik zu praktizieren, die in Wahrheit nicht mehr zu bezahlen ist. Bei vielen übertriebenen Angeboten im Sozialbereich, im Gesundheitsbereich und in der Bildungspolitik wäre mehr Standhaftigkeit, Aufrichtigkeit und Härte am Platz gewesen. Wer an Fortschritt denkt, sollte in erster Linie prüfen, ob die von ihm favorisierten Entwicklungen der Wesensart des Menschen entsprechen, und er sollte sich vor publikumswirksamer und dogmatischer Demagogie hüten.

II. Gewandeltes Unternehmerbild

Die früher geltende Vorstellung vom Unternehmer, der in der Wirtschaft lebt und entscheidet, wird sich wandeln. Stand der Unternehmer bisher im Mittelpunkt aller Vorgänge innerhalb seines Unternehmens, so kann er das in großen Betrieben längst nicht mehr. Am Ende der Entwicklung wird auch die unternehmerische Tätigkeit nicht mehr nur an der Spitze einer großen Firma erbracht, sondern vielmehr auf den unteren Ebenen, wo Menschen, Probleme, Markt, Forschung und Kreativität zusammentreffen. Natürlich bleiben als Aufgabe der Unternehmensspitze Planung, Koordination und Richtlinienerteilung; aber den konventionellen Begriff des »Unternehmers«

dürfen wir für diese Funktionen nur eingeschränkt verwenden. Wer heute vom »Unternehmer«, von unternehmerisch tätigen Menschen spricht, der sollte lieber von Führungskräften und Kreativen sprechen. Unter »Führung« ist heute eine ganze Pyramide zu verstehen, gebildet von all denen, die eigenständig mitgestalten und verantworten. Wenn ein Unternehmen eine stabile und kontinuierliche Führung will und wenn es kreativ sein soll, dann bedingt dies eine möglichst breite Pyramide mit vielen verantwortlich handelnden Menschen.

Die Motivation der Führungskräfte ist natürlich auch Geld und Geltung. Was diese Menschen aber wirklich wollen, ist Selbstverwirklichung. Sie wollen ihr Leben in der Arbeit gestalten; sie wollen ihre Kräfte messen können. Sie müssen lernen durch Fehler und Belastungen.

Diese Motive der Führungsgruppe, die durchaus auch egozentrische Züge aufweist, hat derjenige zu berücksichtigen, der eine Führungspyramide richtig aufbauen will. Egozentrische Motive müssen gelenkt, korrigiert und begrenzt werden, aber sie sind menschlich, und wir sollten sie nicht leugnen. Es ist zudem nicht gerade selten, daß eine erfolgreiche Führungskraft im Laufe ihrer Entwicklung egozentrische Motivationen überwindet und letztlich in erster Linie die Aufgabe, der Erfolg und die Verantwortung zählen.

Egozentrik und Egoismus des Unternehmers müssen gewiß begrenzt werden. Das rechtfertigt aber keineswegs, das System unserer Marktwirtschaft zu ändern und in der Staatswirtschaft den Ausweg zu suchen. Ein Vergleich der Leistungen von persönlicher Initiative, Kreativität und Produktivität im Staatsbetrieb und privaten Unter-

nehmen bietet hierfür Beweis genug. Die Korrektur unternehmerischer Fehlentscheidungen ist in der Privatwirtschaft jedenfalls sehr viel leichter durchzusetzen, als etwa im Sozialismus die Voraussetzungen für eine humane Sozialpolitik zu schaffen!

III. Der Kapitaleigner

Der dritte in der Wirtschaft Tätige ist der »Kapitalist« – eine Bezeichnung, die zumeist negative Gedankenverbindungen und Bewertungen auslöst. Wie dem auch sei: Durch die Steuerungsfunktion des Kapitals haben wir sehr viel bessere Ergebnisse zustande gebracht als die Planwirtschaft im Osten mit all ihrer Systematik.

Die möglichst gute Verzinsung des Kapitals ist ein legitimes Ziel des Kapitalgebers. Schöner wäre allerdings der Kapitalismus, wenn das Kapital nicht auf wenige konzentriert, sondern sehr breit gestreut wäre! Alles Anrühige wäre plötzlich aus dem Wort verschwunden, und wir hätten in der Tat mehr Grund, den »Kapitalisten« positiv zu sehen. Darauf müssen wir hinwirken, denn in dieser Hinsicht ist unser Wirtschaftssystem, ist die Struktur der Vermögen und der Einkommensverhältnisse nicht befriedigend.

Unabhängig davon ist festzuhalten, daß der Einfluß des Kapitals in der Führung der Unternehmen deutlich abnimmt. Dies gilt vor allem für die großen Publikumsgesellschaften, in denen die dispositiven Faktoren immer mehr in den Vordergrund rücken. Die konventionellen Begriffe Arbeit und Kapital sind für die Beschreibung der

Unternehmenswirklichkeit nicht mehr brauchbar. Sehr deutlich wird dies bei den großen amerikanischen Gesellschaften, bei denen der Einfluß der Aktionäre in den Hauptversammlungen fast Null ist. Gewerkschaften, Betriebsräte und Mitarbeiter haben sich auf diese neue Entwicklung bereits eingestellt, der neue »Gegner« ist für sie nicht mehr allein der »Kapitalist«, sondern mittlerweile das »Management«. Eine solche Haltung ist zwar folgerichtig, beruht aber immer noch auf der in Wahrheit nicht mehr zu vertretenden These der Konfrontation, die – wie zum Beispiel in Japan – durch das Verständnis eines gemeinsamen Ziels ersetzt werden muß.

Vieles hat sich im Unternehmen geändert, manche Komponenten haben sich verschoben. Gewinnmaximierung ist nicht mehr vorrangiges Ziel unternehmerischer Tätigkeit; der Gewinn ist vielmehr zum Maßstab für die Richtigkeit des Handelns geworden, und er ist ein wichtiges Steuerungselement für den Einsatz von Kapital. Das Unternehmensziel muß heute wie folgt definiert werden: Das Unternehmen hat Produkte und Dienstleistungen für den Markt zu erbringen, und zwar hat dies im Rahmen der Wettbewerbswirtschaft in einer optimalen Form zu geschehen.

IV. Veränderte Aufgabenstellungen

Geradezu gefährlich ist es vor dem Hintergrund immer komplexerer Führungsaufgaben in internationalen Märkten, wenn heute noch große Unternehmen zentralistisch organisiert sind. Hier handelt es sich um überholte Struk-

turen. In den zwanziger Jahren hat der amerikanische Autor Sloan in seinem Buch »Meine Jahre mit General Motors« das Problem sehr deutlich beschrieben. Seine Forderung: Wir müssen die Größe des Betriebs beherrschbar machen; wir müssen delegieren und überschaubare Einheiten schaffen.

Das Prinzip, das von der Wirtschaft verfolgt werden muß, ist im Zusammenhang mit dem Begriff »Humanisierung« schon angesprochen worden. Es handelt sich in erster Linie aber um eine organisatorische und führungs-technische Aufgabe: Die Führung hat durch geeignete Maßnahmen dafür zu sorgen, daß die Verantwortung delegiert und jede Entscheidung auf einer möglichst niedrigen Ebene in der Führungspyramide getroffen wird. So viele Menschen wie möglich müssen in den Unternehmen kreativ werden können. Auch Großunternehmen können so wieder kreativ und flexibel werden, wie sie es früher waren und wie es heute noch vielfach die mittelständische Wirtschaft ist. Dies ist möglich durch konsequente Dezentralisation, die Einrichtung von Profit-Centern, durch Delegation.

Das setzt allerdings motivierte Mitarbeiter voraus. Wir alle haben darüber nachzudenken, wie solche unternehmerisch denkenden, verantwortlich und kreativ handelnden Mitarbeiter entwickelt werden können. Das erfordert menschliches Verhalten im Unternehmen. Wir müssen Ziele setzen und erläutern. Wir müssen viel Arbeit darauf verwenden, zu informieren, was wir tun und warum wir etwas tun.

Wir brauchen auch mehr Mitbestimmung, und zwar auf den unteren Ebenen. Bertelsmann hat hierzu ein funk-

tionierendes, bemerkenswertes Konzept entwickelt. Es gibt institutionalisierte, regelmäßig stattfindende Abteilungsversammlungen mit Abteilungsleitern, dem zuständigen Betriebsrat und gewählten Delegierten der betreffenden Abteilung. In diesen Versammlungen werden konkrete, abteilungsbezogene Probleme besprochen und hinterfragt. Dies ist Mitbestimmung im Sinne von Anhören, Informieren und Mitsprache. Das Modell sieht unter anderem vor, daß eine beabsichtigte Entscheidung eines Vorgesetzten gestoppt, der nächsthöheren Führungsebene vorgetragen und zur Entscheidung vorgelegt werden kann.

Zur Motivation gehören selbstverständlich auch die Chance der Förderung des Aufstiegs, sowie materielle Gerechtigkeit. Es ist unverständlich, wenn Unternehmer positive Beispiele in bezug auf den letzten Punkt in ihrer Erfolgswirkung nicht erfassen. Gewinnbeteiligung ist nicht nur ein Geben; sie ist gleichermaßen auch ein Nehmen. Der Unternehmer erhält von seinem Mitarbeiter Motivation, Denken im Sinne des Unternehmens, inneren Frieden in seiner Firma – und auch eine sehr schnelle Kapitalbildung. Probleme bei der Gewinnbeteiligung, die zu mehr und falscher Mitbestimmung führen, lassen sich vertraglich leicht ausschalten.

Eine persönliche Bemerkung: Meine Erfahrungen aus dem sicher überzogenen Gemeinschaftsbegriff der dreißiger Jahre, aus dem Erleben des Krieges, der Gefangenschaft und der Nachkriegszeit haben mich zu einem anderen Verständnis des Kapitalismus und des Eigentumsbegriffs geführt. Die Gewinnbeteiligung war für mich nicht nur eine idealistische Zielsetzung. Ich konnte erleben, daß

sie funktioniert und akzeptiert wird und zu einer erfolgreicheren Arbeit im Hause Bertelsmann geführt hat.

Wer eine solche Motivation will, sollte dies alles zusammenfassen in einer Unternehmensverfassung als kodifizierte Zielsetzung des Unternehmens hinsichtlich der inneren Strukturen. Wir müssen erkennen, daß wir in der Führung eines Unternehmens auch gesellschaftspolitische Aufgaben haben. – Diese müssen aber deutlich abgegrenzt werden von der immer wieder vorgetragenen Zielsetzung der Demokratisierung im Unternehmen. Ehe man Demokratisierung verlangt und meint, man könne damit die Führung in der Wirtschaft und ihre Leistung verbessern, sollte man besser die unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Ordnungssysteme genau analysieren.

Auf diesem Weg gibt es viele Irrtümer, aber wir müssen ihn gehen und müssen lernen, die Motivation als wichtigen Faktor in unsere Arbeit einzubringen. Daß dies möglich ist, hat das Haus Bertelsmann erfahren.

V. Menschliche Arbeitsplätze

Wir haben Modelle entwickeln können, die tatsächlich die Konfrontation im Betrieb auflösen und die den Schwierigkeitsgrad der Arbeit wieder beherrschbar machen. Der internationale Wettbewerb wird uns ganz allgemein lehren, in unserer Wirtschaft humaner als bisher zu sein; dann sind wir auch erfolgreicher. Japan gibt ein Beispiel. Wir müssen sehen, daß wir zu einer Kooperation kommen, die beachtliche Auswirkungen für den Menschen in der Welt der Arbeit haben wird. Wir werden

menschlichere Arbeitsplätze haben, mehr Befriedigung und Motivation. Wir werden die gesellschaftliche Stabilität bewahren. Erkennen wir doch endlich, welche Kraftreserven wir erschließen, wenn wir die innere Struktur unserer Unternehmen menschenwürdiger ordnen! Das Ergebnis wird größerer Erfolg, Kreativität und auch Befriedigung sein.

So glaube ich, daß die Entfremdung und Enttäuschung der Menschen in der Welt der Arbeit gar nicht zwangsläufig ist. Ich glaube, daß wir diesen Trend aufheben können und daß wir dann ganz andere Erfolge erzielen werden. Ich kann nur hoffen, daß die Führung in der Wirtschaft versteht, daß es zum Erfolg gehört, menschlich zu sein. Ich sehe erst einen Silberstreif am Horizont. Wir werden viele Jahrzehnte benötigen, um Veränderungen durchzusetzen, denn wir treten hier teilweise gegen originäre Veranlagungen, Impulse des Menschen an. Aber ich glaube, daß der Mensch intelligent genug ist und daß er von Natur aus hinreichend am Erfolg interessiert ist, um zu lernen, daß eine humane Gestaltung der Arbeitswelt die Prämisse des zukünftigen Erfolgs ist.