REINHARD MOHN

HINDERNISSE AUF DEM WEG ZUR PARTNERSCHAFTLICHEN ZUSAMMENARBEIT IN DER WIRTSCHAFT

merkur texte 13

merkur texte

Heft 13

Reinhard Mohn

HINDERNISSE AUF DEM WEG ZUR PARTNERSCHAFTLICHEN ZUSAMMENARBEIT IN DER WIRTSCHAFT

Diese Veröffentlichung basiert auf einem Vortrag, den der Autor auf der Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft im Dezember 1990 in Bonn gehalten hat.

Reinhard Mohn baute als Mehrheitsaktionär der Bertelsmann AG in über 40 Jahren aktiven beruflichen Engagements ein Unternehmen auf, das heute an der Weltspitze international tätiger Medienhäuser rangiert. Mit großem Mut zu unternehmerischem Risiko, gepaart mit Weitsicht und wirtschaftlichem Sachverstand, schuf er ein Lebenswerk, für das weltweit rund 45.000 Mitarbeiter stehen. Am 29. Juni 1991 wurde der Gütersloher, der eine der eindrucksvollsten Unternehmerkarrieren in Deutschland durchlief, 70 Jahre alt.

Reinhard Mohn, geboren am 29. Juni 1921 in Gütersloh, hatte nach dem Abitur kaum Gelegenheit, sich auf seinen Wunschberuf des Bauingenieurs vorzubereiten. 1939 zum Wehrdienst einberufen, gerät der Leutnant 1943 in amerikanische Gefangenschaft, aus der er 1946 heimkehrt. Nach einer intensiven Buchhändlerausbildung übernimmt er 1947 die Leitung des familieneigenen Druck- und Verlagshauses. Am 30. Juni 1981 gibt er seinen Vorstandsvorsitz ab und wird Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann AG. An seinem 70. Geburtstag zieht er sich aus dem Aufsichtsrat der Bertelsmann AG zurück und widmet sich künftig als Vorstand ganz der 1977 von ihm gegründeten Bertelsmann Stiftung. Diese verfolgt nicht nur gemeinnützige Aufgaben, sondern auch den unternehmenspolitischen Zweck der Kontinuitätssicherung des Hauses. Denn Reinhard Mohn legte fest, daß nach seinem Ableben die Kapitalmehrheit von Bertelsmann der Stiftung zufließt, während die Stimmrechte an die Bertelsmann Vermögensverwaltungsgesellschaft gehen. Damit sind Führung und Kapital der Bertelsmann AG endgültig voneinander getrennt; eine Einflußnahme Dritter auf die publizistische Linie und die wirtschaftliche Unabhängigkeit des Hauses ist ausgeschlossen.

Diese Schriftenreihe wird herausgegeben von der
Merkur Thorhauer Stiftung & Co KG.
Umschlaggestaltung und Typografie: Werbegruppe Hofheim,
Heft 13 erschien im Oktober 1991 - 2. Auflage Februar 1995.
Gedruckt auf chorfreiem Offsetpapier.

Die Ausgangslage

Über die Möglichkeiten einer besseren Zusammenarbeit und einer menschlicheren Arbeitswelt wird gerade in unserer Zeit viel nachgedacht. Die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft sind bemüht, entsprechende Konzepte sowohl in ihren Unternehmen zu realisieren als auch für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur zu werben. Diese Bemühungen gibt es seit Jahrzehnten, und sie werden durch mancherlei gesetzliche Vorschriften unterstützt und gefördert. Trotzdem müssen wir bei realistischer Wertung der Praxis in unserer Wirtschaft einräumen, daß der Gedanke einer partnerschaftlichen Einstellung noch enttäuschend geringe Akzeptanz gefunden hat und somit schleppend realisiert wird. Es gibt daher gute Gründe, darüber nachzudenken, warum dies so ist. Sich mit Idealismus und gutem Willen für eine Überzeugung einzusetzen, reicht nicht aus, wenn das Konzept sachliche Fehler beinhaltet oder aber ein nicht mehr zeitgemäßes Menschenbild zugrunde legt. Die Geschichte der menschlichen Kultur enthält viele Beispiele gescheiterter Hoffnungen, bei denen aufgrund von Unvermögen gute Absichten zu Mißerfolgen führten. Gerade in unserer Zeit dokumentiert die politische Entwicklung im Osten, daß die mit dem Sozialismus verbundenen humanen Zielsetzungen in ihr Gegenteil verkehrt wurden, weil ihnen ein falsches Menschenbild zugrunde lag. Es gibt daher auch für diejenigen, die sich für mehr Partnerschaft in der Wirtschaft einsetzen, Gründe, darüber nachzudenken, ob die angesprochenen Verzögerungen bei der Einführung einer humaneren Unternehmenskultur auf Irrtümern und Fehleinschätzungen beruhen.

Über die sozialistische Wirtschaftsverfassung als Alternative brauchen wir uns in diesem Zusammenhang keine Gedanken zu machen. Jedermann hat erfaßt, daß ein solches System der Aufgabenstellung unserer heutigen Wirtschaft nicht gerecht werden kann. - Alternativ könnte man überlegen, ob der Rückfall in eine liberale Wirtschaftsordnung zu mehr Wohlstand und Fortschritt führen würde oder ob das erfolgreiche Modell der sozialen Marktwirtschaft schon der Endpunkt einer konzeptionellen Entwicklung ist.

Hier erlaube ich mir den Hinweis auf die geistigen Väter der Sozialen Marktwirtschaft und ihre Stellungnahmen in den 40er und 50er Jahren. Sie wußten sehr wohl, daß sich eine Wirtschaftsordnung nicht nur durch Effizienz bewährt. Immer wieder hat beispielsweise Ludwig Erhard darauf verwiesen, daß eine ethische Untermauerung und eine Identifizierung der Menschen mit ihrer beruflichen Aufgabenstellung für den Erfolg der Unternehmen unerläßlich sind. So scheint mir die Frage erlaubt, ob die heute erkennbaren Prämissen für die Unternehmen und die Wirtschaft in ihrer geistigen und strukturellen Ausprägung noch ausreichend sind.

Es mag Ihnen bekannt sein, daß ich mich in viereinhalb Jahrzehnten meiner beruflichen Tätigkeit für eine Verbindung von Menschlichkeit und Effizienz innerhalb des Unternehmens eingesetzt habe. Überzeugungen, die mir das Elternhaus vermittelte und die ich in Krieg und Gefangenschaft erwarb, bestimmten meine Ziele. Meine berufliche Bilanz belegt, so meine ich rückschauend, daß die Kombination unternehmerische Arbeit und humanes Engagement eine gute Erfolgsgrundlage darstellen kann.

Als Folge eines neuen Selbstverständnisses der Menschen, beeinflußt durch Medien, Parteien und Tarifpartner, findet seit geraumer Zeit ein Dialog über die Zielsetzungen der Wirtschaft und den Stellenwert der Arbeit im Leben des Menschen statt. Vordergründig könnte man als Ergebnis dieses Meinungsbildungsprozesses auf die Fortschreibung der Sozialgesetzgebung und auf die Vermögensbildungsgesetze hinweisen. Das Erreichte bietet gewiß mehr sozialen Schutz und in Ansätzen auch mehr materielle Gerechtigkeit. Trotzdem haben wir erst relativ kleine Schritte auf dem Weg zu mehr Partnerschaft in der Wirtschaft gemacht. Im Verhältnis zu den Notwendigkeiten und Möglichkeiten ist das enttäuschend wenig. Noch immer sind Zweifel und Ablehnung bei den Tarifpartnern vorherrschend. Das Bemühen um Besitzstandswahrung und das Festhalten am »Bewährten« verhindern die notwendige Aufgeschlossenheit für neue, menschlichere und wirksamere Strukturen. - Die Vertreter des Kapitals zeigen sich gegenüber dieser Problematik ebenso uninformiert wie ablehnend. Der mittelständische Unternehmer wie das professionelle Management sehen in solchen Ideen nur die Gefahr der Gewinnminimierung. Es ist erstaunlich, daß gerade diese Berufsgruppe übersieht, welches Leistungspotential mobilisiert werden könnte, wenn sich die Mitarbeiter stärker mit ihrer Aufgabe identifizierten. Egoismus

und Egozentrik sind große Hindernisse. Erstaunlicherweise engagieren sich auch die Träger der sozialen Entwicklung in Parteien und Gewerkschaften in dieser Frage nur wenig. Ich behaupte, daß diese Verbandspolitik zum einen das Problem nicht richtig erfaßt hat und zum anderen die Wünsche und Interessen der in der Wirtschaft tätigen Menschen entweder nicht berücksichtigt oder falsch interpretiert.

Der Wirtschaft und den Menschen geht es gut. Zwar taucht hin und wieder die Vermutung auf, daß wir uns im Bereich der Wirtschafts-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik noch vorrangig mit den Problemen der Vergangenheit befassen. Die überlieferten Aufgabenstellungen sind aber mehr oder weniger als gelöst anzusehen.

Bedenklicher stimmt es da schon viele Kommentatoren, daß unsere Wirtschaft sich auf Teilmärkten als unfähig erweist, ihre Position im internationalen Wettbewerb zu bewahren. Die Ursachen dafür werden entweder nicht erkannt oder aber verdrängt. Dies ist um so erstaunlicher, als aufgrund der heutigen Informationsmöglichkeiten weiterführende und erfolgreiche Konzeptionen in anderen Ländern sehr wohl zu beobachten sind. Mir scheint, daß es gute Gründe gibt, solche leistungsfähigeren Strukturen zu analysieren. Es reicht nicht, befriedigt festzustellen, daß der Sozialismus in Politik und Wirtschaft versagt hat. Notwendig wäre, daß wir die Kraft und den Mut aufbringen, über Ordnungen nachzudenken, die geeignet erscheinen, aus der heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stagnation herauszuführen.

Aufgrund vielerlei Erfahrungen ist wohl damit zu rechnen, daß die hier angesprochene kulturelle Evolution nicht in erster Linie durch Erkenntnisse und exemplarische Lösungen ausgelöst wird, sondern irgendwann durch Zwänge. Angesichts unseres heutigen Lebensstandards wird ein solcher Wandlungsprozeß allerdings wohl noch einen erheblichen Zeitraum beanspruchen.

Diese Bewertung sollte aber den unternehmerischen und kreativen Menschen nicht davon abhalten, in seinem eigenen Zuständigkeitsbereich erfolgreichere Strukturen zu entwickeln. Die Chance dazu ist gerade im Bereich der Wirtschaft in außergewöhnlichem Umfang gegeben. Die nicht zu bestreitenden Erfolge partnerschaftlich verfaßter Unternehmen sollten schon jetzt zum Nachdenken anregen. Mir scheint, daß sich die Arbeit der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft

in der Wirtschaft und die Pionierleistungen einiger Unternehmer und Wissenschaftler sehen lassen können. Es liegt in der Natur des Unternehmers, das Neue zu versuchen, gestalten zu wollen und den Erfolg anzustreben. Deshalb wundert mich die Schwerfälligkeit bei der Realisierung von Partnerschaft in der Wirtschaft. Sie hat viele, aber kaum gute Gründe, die ich etwas näher untersuchen will.

Gewandelte Rolle und Aufgabe des Unternehmers

Am Anfang einer solchen Analyse steht die Erkenntnis, daß die früheren Prämissen für das Entstehen und die Ausprägung von Regeln für eine freie Wirtschaft heute nur noch in geringem Umfang gegeben sind. Im 19. Jahrhundert und teilweise auch noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts konnte der Unternehmer bei relativ schwacher Konkurrenz von abgeschirmten nationalen Märkten ausgehen. Seine Aufgabenstellung war im Vergleich zu heute relativ unkompliziert. Sein Gestaltungsvermögen, seine Kreativität und Arbeitskraft konnte er frei von wesentlichen Behinderungen in seinem Unternehmen wirken lassen. Er selbst suchte entsprechend seiner Veranlagung die Chance der Selbstverwirklichung - und fand sie in geradezu idealer Form unter den damaligen Konditionen. Der Unternehmer selbst war in seiner Firma der entscheidende Erfolgsfaktor, seine Mitarbeiter interessierten ihn in erster Linie als Erfüllungsgehilfen. Die Aufgabe der Führung war noch relativ unkompliziert. Über die heute weit verbreitete Spezialwissenschaft der Führungstechnik brauchte man sich damals keine Gedanken zu machen. Es war relativ einfach, Geld zu verdienen und Kapital zu bilden. Die Durchsetzung der Familientradition unter solchen Verhältnissen erschien als Tugend.

Diese Voraussetzungen für die erfolgreiche Arbeit eines Unternehmens bzw. eines Unternehmers haben sich im Verlauf von 150 Jahren entscheidend verändert. Jede wirtschaftliche Tätigkeit ist nun einem unglaublichen internationalen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Die rasche Evolution der Produkte und Verfahren gehört zum Alltag des Unternehmers. Die Führungsaufgabe ist schwieriger geworden und kann schon längst nicht mehr von einem Menschen wahrgenommen werden. Es gibt sicherlich gute Gründe für den anhaltenden Versuch, die Führungsproblematik durch weitere wissenschaftliche Untersuchungen zu lösen.

Auf eine entscheidende Änderung der Arbeitsprämissen sei in diesem Zusammenhang ebenfalls noch hingewiesen: auf die Änderung des Selbstverständnisses der Menschen. Unter dem Einfluß politischer Erziehung, vermehrter Bildung und erhöhten Lebensstandards veränderten sich das Selbstverständnis, die Ziele und Erwartungen der in der Wirtschaft tätigen Menschen. So wie der Unternehmer früher, bewußt oder unbewußt, in seiner Arbeit Selbstverwirklichung suchte, wollen dies

heute auch alle in einem Unternehmen Tätigen. Dieser Wunsch nach Selbstverwirklichung geht längst über die Sicherung der materiellen Existenz hinaus. Mehr und mehr prägt sich bei den Menschen der Wunsch aus, die Arbeitswelt als sinnvollen Teil ihres Lebens empfinden und gestalten zu können.

Solche Veränderungen müssen sich zwangsläufig in einem anderen Zielverständnis für die Wirtschaft und in einem anderen Menschenbild im Hinblick auf Strukturen und Gesetze niederschlagen. Eine sachgerechte Berücksichtigung und Koordination der neu entstandenen Zielsetzungen und Wirkungsfaktoren verlangen die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur.

Wir sollten uns darüber im klaren sein, daß es sich hier um einen kulturellen Wandlungsprozeß großen Ausmaßes handelt. Wenn wir die Erarbeitung einer neuen Unternehmenskultur in Angriff nehmen, ist es unerläßlich, daß wir ihre entscheidenden Prämissen und Bausteine analysieren. Deshalb ist es eine grundlegende Aufgabe, ein neues Zielverständnis zu entwickeln, welches den beschriebenen Veränderungen entspricht.

Besonders wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang, daß wir die überlieferten Definitionen des Zielverständnisses eines Wirtschaftsunternehmens in Frage stellen. - Die Zielkomponenten von Gewinn, Kapitalzuwachs und Eigentum werden heute und auch in Zukunft von Bedeutung sein. Sie sind allein aber nicht ausreichend, um die Existenz und Arbeit eines Unternehmens zu legitimieren. Wir müssen öffentlich hervorheben, daß von der privaten Wirtschaft in erster Linie optimale Beiträge in Form von Produkten und Dienstleistungen für die Gesellschaft erwartet werden. Diesem übergeordneten Ziel haben sich alle anderen Zielsetzungen, z.B. von Kapital, Führung und Mitarbeitern, unterzuordnen. Völlig legitim ist die Erwartung, daß alle am Unternehmen Mitwirkenden ihre eigenen Ziele verfolgen. Dabei müssen sie aber die Dominanz des übergeordneten Zieles akzeptieren. Das Durchsetzen von Teilzielen darf nicht zu einer Beeinträchtigung der anzustrebenden Leistungsfähigkeit des Unternehmens führen. - Im Sinne der Entwicklung unserer Kultur und des veränderten Selbstverständnisses der Menschen sollten wir für die beteiligten Einflußgruppen folgende Unterziele akzeptieren:

- Allen Betroffenen wird der Anspruch der Selbstverwirklichung in der Welt der Arbeit zuerkannt. Dies gilt insbesondere auch für die Ausprägung der Arbeitsbedingungen des unternehmerischen und kreativen Menschen.
- Das Kapital muß an Gewinn und Verzinsung interessiert sein, aber es soll sich nicht mehr für die entscheidende Wirkungskomponente halten.
- Ein Unternehmen muß sich das Ziel der Kontinuitätssicherung setzen. Das erfordert seine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und den vom Unternehmen Abhängigen.

Die vorgenannten Maßstäbe heben frühere Zielsetzungen nicht auf, sondern setzen sie nur in eine andere Beziehung zu den Menschen und der Gesellschaft. Diese neue Ordnung ist allerdings kategorisch zu fordern, da anderenfalls die Legitimation und die Erfolgsprämissen für die Wirtschaft in Frage gestellt sind. Diese Ableitung führt zu den nachstehenden, in Thesen gefaßten Konsequenzen:

- Die Durchsetzung der Selbstverwirklichungsmöglichkeit aller Beteiligten ist die vordringlichste Aufgabe bei der neuen Strukturierung unserer Wirtschaft. Ihre Bewältigung verspricht, ein gewaltiges Leistungspotential zu erschließen.
- Die Forderung nach Selbstverwirklichung stellt neue Anforderungen an das Führungskonzept und die Verfassung des Unternehmens. Sie setzt ein Zielverständnis und Arbeitsbedingungen voraus, mit denen sich alle Beteiligten identifizieren können. Zu den Bausteinen eines solchen Unternehmensverständnisses gehören:

  - die Akzeptanz der Zieldefinition
  - menschliche Anerkennung
  - materielle Gerechtigkeit
  - Freiraum für Mitwirkung und Gestaltung
  - Aufstieg nach Leistung
  - soziale Rücksichtnahme.

- Führung durch Zwang und Vorschrift ist nicht mehr ausreichend. Zwänge müssen durch Eigeninteresse und Motivation der Führung und der Mitarbeiter ersetzt werden.
- Auch in Zukunft müssen im Unternehmen Differenzen zwischen Kapital, Führung und Arbeit ausgetragen werden. Der Stil dieser Auseinandersetzungen sollte aber geprägt sein von der gemeinsamen Verantwortung für den Unternehmenserfolg. Er darf darüber hinaus die Identifizierung mit dem Unternehmen nicht in Frage stellen.
- Unsere politischen und tarifpartnerschaftlichen Repräsentanten müssen den Mut und die Kraft aufbringen, aus den eingetretenen Entwicklungen Konsequenzen für ihr Zielverständnis und Verhalten abzuleiten. Eine ordnungspolitische Bestandsaufnahme ist dazu der erste Schritt.
- Eine weiterentwickelte Führungstechnik muß Wege finden, die Freiheit, Kreativität, Risikobereitschaft und Identifikation aller verantwortlichen Mitarbeiter wiederherzustellen.
- Die Forderung nach materieller Gerechtigkeit verlangt eine deutlich differenzierte und leistungsorientierte Vergütung sowie eine Beteiligung an Gewinn und Kapital des Unternehmens.
- Die zur Selbstverwirklichung gehörenden Freiheitsrechte finden ihre Grenze in der Befähigung des einzelnen und im übergeordneten Interesse des Gesamtunternehmens.
- Dabei leiten sich die Freiheitsrechte nicht aus demokratischen, sondern aus humanen Grundsätzen ab.
- Das Selbstverständnis des Kapitals und seiner Vertreter hat sich heute weit von der ursprünglichen unternehmerischen Einschätzung entfernt. Die heutige Praxis der Kapitaleinwirkung ist nicht sachgerecht. Erfolgt keine Fortschreibung, so könnte sich das als systembehindernd erweisen. - Die wünschenswerte Kapitalbeteiligung von Führung und Mitarbeitern und eine unternehmerisch gestaltete Wahrnehmung der Aufsichtsratsfunktion sind als Reformschritte in naher Zukunft denkbar.
- Das Kapital und seine Vertreter müssen begreifen, daß Kapital nicht mehr der entscheidende Erfolgsfaktor ist. Die Sicherung und Optimierung von Kapitalerträgen setzt eine unternehmerische Integration der Wirkungsfaktoren Kapital, Führung und Arbeit voraus.

Das Verhalten der Verantwortlichen

Ich möchte noch einmal auf das erstaunlich geringe Interesse der Verantwortlichen an einer sachgerechten Evolution der Unternehmenskultur eingehen. Längst gibt es im internationalen Umfeld, aber auch in unserem Lande genügend Beispiele dafür, daß eine fortgeschriebene Zielsetzung und die sachgerechte und humane Koordination der im Unternehmen wirkenden Faktoren erstaunliche Erfolge bewirken können. Wenn sie trotzdem von dem Verantwortlichen nicht positiv aufgegriffen werden, kann das an einer entgegenstehenden eigenen Interessenlage liegen oder aber auch an Unkenntnis. Unter diesen Gesichtspunkten möchte ich nachstehend in Thesenform eine Bewertung einzelner Gruppen versuchen.

I) Die Politik ist in Abhängigkeit von demokratischen Spielregeln an der Durchsetzung schwieriger Veränderungen, teilweise auch gegen die Ansichten der Verantwortlichen, nicht interessiert. Von dieser Seite kommen Reaktionen erst zu einem Zeitpunkt, wenn sie für neue Lösungen Akzeptanz und Beifall erwarten kann.

2) Die begleitende Wissenschaft registriert die Entwicklungen. Sie leidet jedoch unter Praxisferne. Es fehlt ihr an der Befähigung zur kreativen Kombination unterschiedlicher Wirkungsfaktoren.

3) Die Vertreter berufsständischer Verbände und Organisationen sind aufgrund ihrer notwendigen demokratischen Verfassung von Mehrheitsmeinungen abhängig. Diese Mehrheiten sind in ihrem Denken eher konservativ und um Besitzstandserhaltung bemüht.

4) Eine in unserer Zeit wünschenswerte geistige, ethische und philosophische Analyse und Steuerung des Evolutionsprozesses wird gelegentlich versucht - zumeist allerdings ohne hinreichende fachliche und menschliche Qualifikation. Die Ergebnisse dieser Bemühungen erreichen kaum die Meinungsbildner.

5) Das Selbstverständnis und der Egoismus des Unternehmers können unter den heutigen Arbeitsbedingungen nur begrenzte, in der Zukunft unzureichende Erfolge bewirken. Gerade der Unternehmer benötigt dringend geistige und konzeptionelle Anstöße, um weiterführende Konsequenzen zu ziehen.

Diese Anstöße werden ihm nicht vermittelt, oder er greift sie nicht auf.

6) Noch unbeantwortet ist die Frage, ob die geforderte Evolutionsfähigkeit des Unternehmers zu einer prohibitiven Belastung seiner originären Antriebsimpulse führen wird. Das Verhalten und die Motivation vieler unselbständiger Führungskräfte geben hier jedoch Anlaß zur Hoffnung!

7) Der Selbstverwirklichungsanspruch der Mitarbeiter und Führungskräfte soll sich in ihrem persönlichen Erfolgsstreben ebenso ausdrücken wie in ihrem Beitrag zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Das Vorhandensein einer entsprechenden Unternehmensverfassung ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

Die vorstehende Bewertung gibt Hinweise auf wesentliche Voraussetzungen und Hindernisse des geforderten Evolutionsprozesses. Die Aufzählung erfolgte eher in exemplarischer Weise. Sie erhebt nicht den Anspruch, alle Faktoren ausreichend zu würdigen. - Die Analyse mag aber das Phänomen erklären, warum ein erwiesenermaßen funktionstüchtiges Unternehmenskonzept nur so zögernd Eingang in die Praxis findet. Es sollte auch aus dieser Argumentation erkennbar werden, daß nicht materielle oder fachliche Komponenten den Wandel in erster Linie behindern. Entscheidend wird der Wandel von der menschlichen Wesensart bestimmt sowie von der Bereitschaft des Menschen, zu lernen und zu kooperieren.

Beschleunigungsfaktoren für eine Evolution der Unternehmenskultur

Eine andere interessante Frage ist, welche Faktoren den Entwicklungsprozeß beschleunigen könnten. Dazu gehört u.a. ein ausreichendes Wissen über die Möglichkeiten in der Gestaltung von Unternehmenskultur. Wir müssen begreifen, daß die Zeit hierarchischer Strukturen vorüber ist. Die Anforderungen des Wettbewerbs, der Evolutionsgeschwindigkeit und der zunehmenden Komplexität verlangen die Verteilung von Verantwortlichkeit auf viele Menschen. Eine erfolgreiche Unternehmenspolitik bedarf stets neuer kreativer Anstöße. Diese Impulse können nicht allein von der Spitze vermittelt werden, sie müssen vielmehr getragen sein von der Identifikation und Einsatzbereitschaft aller kreativen Führungskräfte und Mitarbeiter. Diese Erkenntnis erleichtert die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. In einer Kurzformel zusammengefaßt, heißt dies: Menschlichkeit ist heute eine entscheidende Erfolgsprämisse unternehmerischer Tätigkeit.

Neben dieser Erkenntnis wird sich der Zwang des Wettbewerbs als wichtiger Impulsgeber bewähren. Für alle Bereiche unserer Gesellschaft gilt die Aussage, daß sich nur dort etwas bewegt, wo Mißerfolg oder Wettbewerb es erforderlich machen. Die Erfolge der Japaner, die nicht zuletzt auf einer anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Konzeption beruhen, sollten uns zum Nachdenken bringen. Ähnliche oder gleichartige Arbeitsmodelle finden wir in der westlichen Wirtschaft - und zumeist mit exzellentem Erfolg. Als Negativbeispiele nenne ich in diesem Zusammenhang die riesigen Unternehmenskonglomerate und staatlichen Behörden, die noch mit der Führungstechnik und Zielsetzung der Vergangenheit arbeiten.

Ein wichtiger und von der Wirtschaft nicht zu übersehender Impuls für eine zeitgemäße Unternehmenskultur wird das gewandelte Selbstverständnis der Menschen unserer Zeit sein. Ihr Verlangen nach mehr Gerechtigkeit und der Chance zur Selbstverwirklichung kommt zum Glück den neuen Gegebenheiten in der Auftragsabwicklung der Industrie in hohem Maße entgegen. Mehr Menschen müssen entscheiden - und sie werden das nur tun, wenn es ihrem Selbstverständnis und ihrem Interesse entspricht.

Wenn wir über die Entwicklung der Unternehmenskultur nachdenken, so wird deutlich, daß Effizienz keine hinreichende Legitimation für ein Unternehmen sein kann. Menschen erwarten nicht nur die Sicherung ihres Lebens durch Rationalität, sie erwarten auch Möglichkeiten zur Sinnerfüllung in der Arbeitswelt, die von ethischen Prinzipien getragen wird. Ich bin überzeugt, daß diese ethische Ausrichtung der Unternehmenskultur der entscheidende Wegweiser für die Evolution unserer Wirtschaftsverfassung ist. Dies ist eine besondere Herausforderung für alle Entscheidungsträger in unserer Gesellschaft.

Wir stehen vor der Notwendigkeit einer kulturellen Fortschreibung unserer Ziele und Maßstäbe. Eine solche Wandlung stellt hohe Anforderungen an eine Gesellschaft und braucht viel Zeit. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, daß ein solcher Entwicklungsprozeß nicht wesentlich beschleunigt werden kann.

Die Wandlungen berühren auch das überkommene Selbstverständnis der Menschen und ihre Ansprüche an Recht und Gesetz. Die Fortschreibung des Eigentumsbegriffs in der Wirtschaft und eine richtige Ableitung der aus dem Eigentum resultierenden Führungsrechte stehen als Aufgabe vor uns. In diesem Bereich werden sich die retardierenden Kräfte als besonders hinderlich erweisen.

Bei einer solchen Fortschreibung müssen wir uns vor dogmatischen Ansätzen hüten. Die Berücksichtigung und Einbeziehung der kreativen Leistungsträger ist eine diffizile Aufgabe! Eine große Zahl unserer Mitarbeiter muß erkennen und lernen, daß sie aufgerufen ist, Verantwortung in der Welt der Wirtschaft zu übernehmen, zugleich aber auch gegen sich selbst das Prinzip der Subsidiarität gelten zu lassen. - Für die Interessenvertretungen der Mitarbeiter und die tarifpartnerschaftlichen Organisationen bedeutet dies die Überprüfung überkommener Ziele und Methoden.

Fazit

Ich sehe durchaus, welche Hindernisse der Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur entgegenstehen. Ich habe die Schwierigkeiten und den Zeitbedarf des Wandlungsprozesses nicht verschwiegen, gleichzeitig aber auch deutlich gemacht, daß ich diese Entwicklung aus menschlichen und wirtschaftlichen Gründen für unerläßlich halte. - Nur die Verbindung von Humanität und wirtschaftlicher Effizienz wird in der Zukunft erfolgversprechend sein.

Die Entwicklung erfordert nicht nur die Fortschreibung der Führungstechnik in dem Sinne, daß mehr delegiert und koordiniert wird, sondern auch, daß die Unternehmensfinanzierung in der derzeitigen Form, insbesondere bei Inanspruchnahme von Eigenkapital auf dem Kapitalmarkt, einer optimalen unternehmerischen Firmenpolitik entgegensteht. Ich habe erfahren, daß es andere Lösungsmöglichkeiten gibt, wenn man die Mitarbeiter und Führungskräfte beteiligt und zu Unternehmern werden läßt und wenn man als Aktionär die eigenen Interessen denen des Unternehmens unterordnet. Gern räume ich ein, daß ich mich um Erfolg bemüht und mich über erreichten Erfolg gefreut habe. Nie habe ich aber den finanziellen Erfolg des Unternehmens auf meinen persönlichen Bedarf bezogen. Es ist mir stets bewußt gewesen, daß in dieser Hinsicht der Eigentumsbegriff unserer Gesellschaft weiterzuentwickeln ist. Es wird mich sehr interessieren, wie die Unternehmer in unserer Wirtschaft die Abgrenzung zwischen der Interessenlage ihres Unternehmens und ihres persönlichen Bedarfs bewältigen!

Diese Überlegungen spielen im übrigen auch eine wichtige Rolle bei der Frage der Absicherung der Unternehmenskontinuität. Eine Unternehmenskultur, die dieser Frage keine Aufmerksamkeit schenkt, hat ihren Namen nicht verdient. Wenn die Verfassung unseres Landes feststellt, daß Eigentum verpflichtet, so gilt das gewiß auch für die Wahrung der Unternehmenskontinuität, denn schließlich sind durch das Unternehmen nicht nur Leistungsbeiträge für die Gesellschaft zu erbringen, sondern es trägt auch zum Lebensunterhalt und zur Selbstverwirklichung seiner Mitarbeiter bei.

Wir alle müssen bei der Bewältigung eines neuen Unternehmenskonzepts dazulernen, und wir alle brauchen dazu Zeit.

Ich erwarte von dem unternehmerisch denkenden und empfindenden Menschen den Mut, Überkommenes in Frage zu stellen und neue, und das heißt in diesem Fall, menschengerechtere Lösungen zu entwickeln. Gerade Unternehmer sollten sich einer solchen Aufgabenstellung verpflichtet fühlen. Weder Wissenschaft noch Politik können die Federführung bei der Ausarbeitung einer neuen Unternehmenskultur übernehmen. Es ist der Unternehmer mit seinen Führungskräften, der dieser Problematik am nächsten ist. Wir suchen das Verständnis und die Kooperation aller anderen Entscheidungsträger, aber die Verantwortung zum Handeln haben wir Unternehmer.