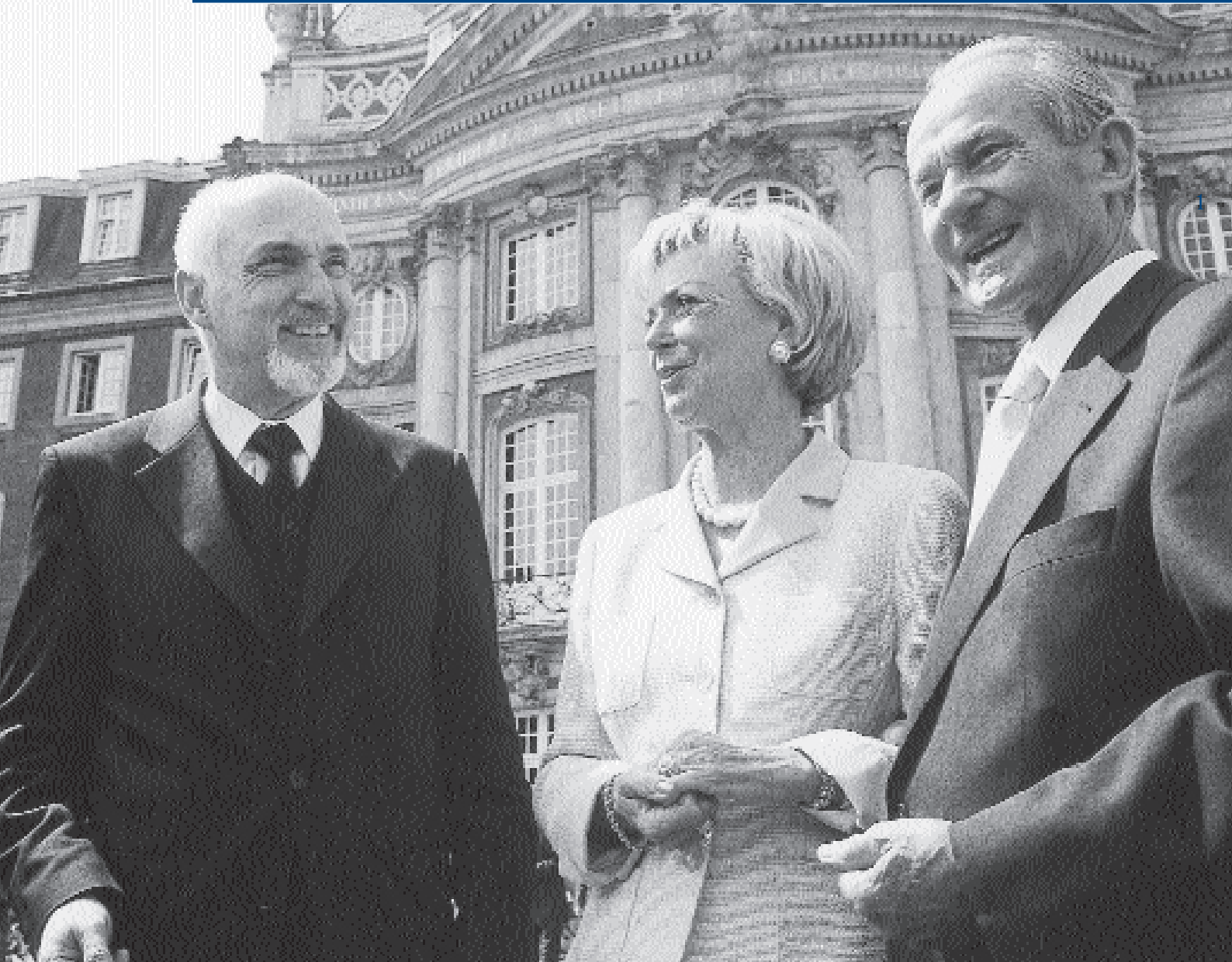


Vordenker des Wandels

Reinhard Mohn, Ehrendoktor der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster





DIE WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT
DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT
ZU MÜNSTER

VERLEIHET


HERRN


REINHARD MOHN

VORSITZENDER DES PRÄSIDIUMS
DER BERTELSMANN STIFTUNG

DIE WÜRDE EINES
DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT
EHRENHALBER
(DR. RER. POL. H. C.)

Die Fakultät würdigt hiermit die Verdienste Reinhard Mohns auf den Gebieten der Unternehmensführung, des Stiftungswesens sowie des ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels. Als Pionier der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen hat er mit modernen Methoden Leistungsorientierung, partnerschaftlicher Führung einen der größten Medienkonzerne der Welt geschaffen. Im Rahmen der von ihm ins Leben gerufenen Stiftung war und ist es ihm ein besonderes Anliegen, die Prinzipien der Erfolgsorientierung und des Wettbewerbs auch auf öffentliche Institutionen zu übertragen. Darüber hinaus setzte er sich unter der Leitidee der evolutionären Führung mit grossem Engagement für die Entwicklung lernefähiger Ordnungssysteme in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät ehrt mit Reinhard Mohn eine aussergewöhnliche Unternehmerpersönlichkeit mit ausgeprägter gesellschaftlicher Verantwortung und herausragenden Verdiensten um die Verbreitung und Anwendung ökonomisch rationaler Stillehrung.


 MÜNSTER, DEN 2. MAI 2001


 DEKAN

Inhalt

Grußwort des Rektors	
Prof. Dr. Jürgen Schmidt	4
Laudatio	
Prof. Dr. Dr. h.-c. mult.	
Heribert Meffert	5
Reinhard Mohn	21



GRUSSWORT

GRUSSWORT DES REKTORS
 PROF. DR. JÜRGEN SCHMIDT
 ANLÄSSLICH DER EHRENPROMOTION
 REINHARD MOHN, 2. MAI 2001,
 12.15 UHR, SCHLOSSAULA

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

4 das Promotionsrecht ist ein originäres Recht der Fakultäten dieser Universität – ein Rektor als Vertreter der Gesamtuniversität hat deshalb an sich bei einer solchen Feier nichts zu suchen, will er sich nicht dem Verdacht aussetzen, sich Rechte der Fakultäten anzumaßen. Im Falle der heute zu vollziehenden Ehrenpromotion bin ich der Einladung des Dekans der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, ein Grußwort zu sprechen, allerdings gerne gefolgt, hat sich der zu Ehrende doch auch um die Gesamtuniversität in hohem Maße verdient gemacht – ich erinnere nur an das »Centrum für Krankenhausmanagement« oder die »Akademie für manuelle Medizin« –, der zu Ehrende, das ist Reinhard Mohn.

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster hat den einstimmigen Beschluss gefasst, Ihnen, Herr Mohn, die Ehrendoktorwürde zu verleihen. Sie, verehrte Gäste, bekunden durch Ihre Teilnahme an dem heutigen Festakt ihre Zustimmung zu dieser Ehrung. Namens der Westfälischen Wilhelms-Universität begrüße ich Sie alle sehr herzlich und heiße ganz besonders und mit großer Freude den Laureaten, und ebenso herzlich Ihre Frau Gemahlin, an unserer Universität willkommen.

Herzlich willkommen heiße ich auch Frau Staatssekretärin Prof. Meckel als Vertreterin der Landesregierung und Herrn Bürgermeister Schulze Blasum als Vertreter der Stadt Münster sowie alle anderen Repräsentanten des öffentlichen Lebens.

Meine Damen und Herren, die Verleihung des doctor honoris causa beruht auf einer autonomen Entscheidung der Fakultät. Sie ist zugleich die höchste akademische Auszeichnung, die eine Fakultät vergeben kann. Aus diesem Grunde stellen Fakultäten hohe Anforderungen an diese Ehrung und machen sie darüber hinaus von breiter Zustimmung abhängig. Zudem – auch das sei erwähnt – gehört die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät zu den Fakultäten unserer Universität, die äußerst selten von ihrem Recht zur Verleihung der Ehrendoktorwürde Gebrauch macht.

Nun kann ich angesichts des mir vorgegebenen Rahmens nicht im Einzelnen auf das Lebenswerk des Laureaten eingehen. Und mit Rücksicht auf die Laudatio erscheint dies auch nicht tunlich. Ich möchte aber festhalten, dass heute eine unternehmerische Persönlichkeit im besten Sinne geehrt wird. Ein Mann, der mit vielseitiger intellektueller Begabung, umfassendem unternehmerischem Anspruch und ungewöhnlicher Produktivität eindrucksvolle Beiträge zum ökonomischen Handeln wie Denken unserer Zeit geliefert hat. Herr Kollege Meffert wird in der Laudatio hierauf noch ausführlich eingehen. Und es dürfte den meisten der hier Anwesenden bekannt sein, dass nicht zuletzt die Entwicklungschancen der Hochschulen einen außerordentlichen Schwerpunkt der Tätigkeit von Reinhard Mohn an der Spitze der Bertelsmann Stiftung darstellen. Die Universität Münster hat hiervon in der Vergangenheit auf vielfältige Weise profitiert. Es sollte aber auch nicht unerwähnt bleiben, dass Sie, Herr Mohn, nie davor zurückschrecken, sich auch in politischen Belangen zu

Wort zu melden. Ihre nicht immer bequemen Beiträge fanden und finden immer die ihnen gebührende Resonanz. Ob sie auch umgesetzt wurden, steht auf einem anderen Blatt. Auch unter dem Gesichtspunkt dieses Engagements kann die Verleihung des Dr. rerum politicarum, also des Doktors der Staatswissenschaft, gesehen werden. Als ein dem Gemeinwohl verpflichteter Unternehmer haben Sie sich mit Ihrer Arbeit an verschiedenen Stellen ungewöhnliche Verdienste erworben, die mit der heutigen Ehrung angemessen gewürdigt werden.

Meine Damen und Herren, im Rahmen des Promotionsrechts nimmt die Verleihung der Ehrendoktorwürde eine herausragende Stellung ein. Um eine Ehrenpromotion kann man sich nicht bewerben. Sie kann nur als freier Ausdruck der Anerkennung besonderer wissenschaftlicher Leistungen oder hervorragender Verdienste um die Wissenschaft verliehen werden. Im Namen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster darf ich Ihnen, lieber Herr Mohn, zur heutigen Würdigung Ihres Schaffens mit der Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät sehr herzlich gratulieren.

Lassen Sie mich zum Abschluss noch einen Hinweis geben: Im Unterschied zur »normalen« Promotion bringt die Ehrenpromotion nicht nur die Anerkennung der wissenschaftlichen Leistung zum Ausdruck. Mit der Ehrenpromotion entsteht darüber hinaus eine wechselseitige Ehrenbeziehung zwischen Fakultät und Geehrtem. Ich darf daher auch der Fakultät gratulieren; sie zeichnet heute eine Persönlichkeit von Rang aus.



LAUDATIO

ANLÄSSLICH DER VERLEIHUNG DER EHRENDOKTORWÜRDE DR. RER. POL. H.-C. DURCH DIE WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER AN REINHARD MOHN AM 2. MAI 2001

PROF. DR. DR. H.-C. MULT.
HERIBERT MEFFERT



6 Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät vollzieht heute die feierliche Ehrenpromotion von Herrn Reinhard Mohn, dem langjährigen Vorstands- und späteren Aufsichtsratsvorsitzenden der Bertelsmann AG sowie dem Gründer der Bertelsmann Stiftung. Die Fakultät würdigt damit nicht nur sein außergewöhnliches unternehmerisches Lebenswerk und sein wegweisendes gesellschaftliches Engagement, sondern auch seine von innovativem unternehmerischem und stifterischem Handeln ausgehenden Impulse für die wirtschaftswissenschaftliche Disziplin.

Wie kaum ein anderer hat Reinhard Mohn durch sein berufliches und stifterisches Wirken der Wissenschaft neue Denkanstöße gegeben. So entwickelte und implementierte er als Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann – seiner Zeit und auch der wissenschaftlichen Diskussion voraus – eine beispielgebende partnerschaftliche Führungskonzeption in seinem Unternehmen. Als Vorsitzender der Bertelsmann Stiftung hat er schon frühzeitig die Reformbedürftigkeit der öffentlichen Verwaltung erkannt und aufbauend auf seiner unternehmerischen Lebenserfahrung richtungweisende – insbesondere auf eine verbesserte Leistungsfähigkeit abzielende – Reformvorschläge entwickelt. Darüber hinaus setzt er sich unter der Leitidee des Wettbewerbs und der evolutionären Führung seit vielen Jahren unermüdlich für die Weiterentwicklung staatlicher und gesellschaftlicher Ordnungssysteme ein.

Wer sich für den Lebenslauf von herausragenden Führungspersonlichkeiten der Wirtschaft interessiert, für den ist der Werdegang Reinhard Mohns besonders aufschlussreich. Als der gebürtige Gütersloher und gelernte Buchhändler nach Rückkehr aus der Kriegsgefangenschaft 1947 die Führung des bereits 1835 gegründeten Verlages C.-Bertelsmann übernahm, betrug der Umsatz des Unternehmens knapp eine Million Mark. Ein halbes Jahrhundert später ist aus dem mittelständischen Verlagshaus C.-Bertelsmann mit der Bertelsmann AG ein weltweit führender Medienkonzern geworden, der mehr als 75 000 Menschen beschäftigt und über 30 Milliarden DM umsetzt.

Im Mittelpunkt dieser Entwicklung stand das unternehmerische Gespür eines Reinhard Mohn für neue Märkte und Chancen. Dieses zeigte sich zum ersten Male deutlich im Jahre 1950 bei der Gründung des »Bertelsmann Leserings«. Zu einer Zeit, als mittlerweile allgegenwärtige Begriffe wie »Direktmarketing« oder »Customer Relationship Management« noch Fremdwörter waren, legte Mohn mit dem von ihm konzipierten Club-Modell, dem inzwischen weit über 25 Millionen Mitglieder in aller Welt angehören, das Fundament für den Aufstieg von Bertelsmann.

In die Zeit seiner Führung fielen weitere bedeutende Entscheidungen: so der Einstieg in das Musikgeschäft – gekennzeichnet durch die Gründung der Ariola im Jahre 1958 – sowie in das Zeitschriftengeschäft durch die Beteiligung am Verlagshaus Gruner + Jahr im Jahre 1969 und

nicht zuletzt die Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft im Jahre 1971. Mit der von Reinhard Mohn eingeführten Gewinnbeteiligung für Mitarbeiter bei Bertelsmann sowie der viel beachteten Schaffung von internem Genusskapital zeigte sich die von Mohn stets geforderte Idee eines partnerschaftlichen Gesellschafts- und Unternehmensmodells, welches den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

1981 wechselte Mohn aufgrund der verbindlichen, von ihm selbst festgelegten Altersgrenze mit 60 Jahren vom Vorstand in den Aufsichtsrat. Von diesem Zeitpunkt an bis Ende 1998 widmete er sich als Vorsitzender des Vorstandes den Geschicken der 1977 von ihm gegründeten Bertelsmann Stiftung.

Die Stiftung, welche zahlreiche Projekte im öffentlichen und gesellschaftlichen Bereich – nicht zuletzt auch in der Hochschule – fördert, ist Ausdruck der von Reinhard Mohn gelebten Verbindung von unternehmerischem Erfolgstreben und sozialer Verantwortung. Dieses scheinbare Spannungsfeld zieht sich gleichsam als roter Faden durch seine zahlreichen und viel beachteten Bücher, Aufsätze, Interviews und Reden.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die herausragenden Leistungen des Unternehmers und Stifters vielfach beschrieben und gewürdigt wurden: Reinhard Mohn als Visionär, Pionier und Stratege, aber auch als Unternehmerphilosoph, Aufklärer, Pädagoge und gelegentlich auch als

Patriarch. Hermann Simon kürt ihn zum Unternehmer des Jahrhunderts und beschreibt ihn in der ZEIT (1998) unter der Überschrift »Fit für die Zukunft« wie folgt: »Wie kein anderes Wissensunternehmen ist Bertelsmann den Weg vom Buch über andere Printmedien zu Tonträgern, Fernsehen und Internet gegangen. Der Stratege Mohn verstand, dass Medien nicht nur Mittel zum Zweck des Transports von ›Content‹ sind, sondern erst eine hohe Professionalität in der industriellen Beherrschung und im Vertrieb dieser Medien den Erfolg ausmacht«. Mohn selbst hat sich immer als Unternehmer und nicht als Verleger verstanden und von sich gesagt, er hätte anstatt eines Verlagshauses genauso gut eine Autofabrik oder eine Textilfirma leiten können.

Auch wenn es Reinhard Mohn als »westfälischer Hanseat« nicht gerne hören wird, so sind doch seine zahlreichen Ehrungen bemerkenswert, die ihm als Ausdruck seines vielfältigen Engagements entgegengebracht wurden. Zu ihnen zählen neben der Ehrenbürgerschaft seiner Heimatstadt Gütersloh u.-a. die Ehrenmitgliedschaft im Club of Rome (1996), der Schumpeter-Preis der Stadt Wien (1997), die Goldmedaille des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (1998) sowie der Staatspreis des Landes Nordrhein-Westfalen (1999). Trotz seines vielfältigen Engagements für die Entwicklung des Hochschulbereiches hat es Mohn ungeachtet zahlreicher Angebote bisher abgelehnt, eine Ehrendoktorwürde anzunehmen.



8 Als unsere Fakultät mich bat, anlässlich der heutigen Feierstunde die Laudatio zu halten, habe ich diese ehrenvolle Aufgabe gerne übernommen. Dies sicherlich auch, weil ich Reinhard Mohn seit mehr als 20 Jahren in gemeinsamen Forschungsprojekten und der Mitwirkung in der Stiftungsarbeit als ebenso scharfsinnigen wie kritischen Diskussionspartner kennen und schätzen gelernt habe, aber in erster Linie, weil Reinhard Mohn die wissenschaftliche Forschung durch sein praktisches Handeln vielfältig befruchtet hat.

Damit verkörpert er in besonderer Weise die dem Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis verpflichtete »Münsteraner Schule«.

Anlass meiner ersten Begegnung mit Reinhard Mohn war vor vielen Jahren eine zwischen Aufsichtsrat und Vorstand der Bertelsmann AG strittig behandelte Frage über die Beurteilung der Effizienz der Marktkommunikation, insbesondere einer größeren Sponsoring-Maßnahme. Als Wissenschaftler sollte ich die Frage beantworten, wie sich diese Maßnahme nicht nur auf das Image von Bertelsmann, sondern vor allem auch auf ökonomische Größen ausgewirkt hatte. Wer den Stand der Wirkungsforschung auf diesem Gebiet kennt, kann die Herausforderung der Aufgabe ermessen. Trotz gründlicher Analysen konnten wir damals nur vage Zusammenhänge zwischen den kommunikativen und ökonomischen Wirkungen des Sponsoring aufzeigen. Reinhard Mohn nahm die Ergebnisse der Forschungsarbeiten mit Interesse zur Kenntnis, begleitete mich nach ausführlicher Aussprache zur Tür und bemerkte: »Herr Meffert,

wir können uns mit diesen Ergebnissen noch nicht zufrieden geben. Sie müssen noch tiefer schürfen und vor allem Erfahrungen vergleichbarer Unternehmungen in die Analyse einbeziehen!« Das weitere Forschungsprojekt brachte aufschlussreiche zusätzliche Erkenntnisse, die Herr Mohn wie folgt kommentierte: »Wir sollten daraus klare Grundsätze für unsere künftige Führungsarbeit im Kommunikationsbereich festschreiben«.

Sucht man bei der Vielzahl der von Mohn aufgegriffenen Themen nach einer verbindenden Klammer, so ist dies allerdings nicht der Kommunikations- und Marketingbereich, sondern der Führungsaspekt, der sich in Willensbildung und Willensdurchsetzung in der Unternehmung manifestiert. Sowohl für sein unternehmerisches als auch für sein umfangreiches publizistisches Werk ist Führung zweifelsfrei der Schlüsselbegriff. Ich darf daran erinnern, dass Herr Mohn im Rahmen der Ringvorlesung unserer Fakultät vor fünf Jahren in dieser Aula über »Perspektiven der Führung« gesprochen hat. Führung als zielorientierte Verhaltenssteuerung von Menschen ist dabei für ihn eng verbunden mit der Vorstellung der Partnerschaft. Partnerschaftliche Führung – so Mohn – findet ihren Niederschlag in »Strukturen und Regeln, die die Identifikation der Betroffenen mit der Aufgabenstellung auf breiter Basis bewirken und damit das Fundament für eine Multiplizierung von Kreativität und Einsatzbereitschaft legen«.

Partnerschaftliche Führung als Katalysator des Leistungsbeitrages der Mitarbeiter für die Unternehmung wird folgerichtig zur zentralen Aufgabe nicht nur des Unternehmers oder Top-Managers, sondern eines jeden Vorgesetzten. Wesentliche Merkmale des von Mohn konzipierten partnerschaftlichen Führungsansatzes sind Delegation von Kompetenz und Verantwortung, Dezentralisierung sowie Erfolgsverantwortung und -beteiligung der Mitarbeiter.

Konsequent hat Reinhard Mohn in seiner unternehmerischen Tätigkeit dieses Führungskonzept umgesetzt. Schon zu Beginn der fünfziger Jahre hat er die Mitarbeiter umfassend am Unternehmenserfolg teilhaben lassen und zu Mitunternehmern gemacht. Fast der gesamte Gewinn des Unternehmens wurde damals an die Mitarbeiter ausgeschüttet und von diesen dem Unternehmen in Form von Darlehen als Finanzierungshilfe wieder zur Verfügung gestellt.

Breite wissenschaftliche Resonanz fand das Thema Mitarbeiterbeteiligung und Finanzierung erst in den siebziger Jahren, als unzählige Veröffentlichungen die finanzwirtschaftlichen, personalpolitischen und sozialen Aspekte derartiger Beteiligungsmodelle eingehend analysierten und daraus wissenschaftlich fundierte Ratschläge für die Praxis zogen.

Durch die innovative Form der Mitarbeiterbeteiligung gelang es Reinhard Mohn nicht nur, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unter-

nehmen zu stärken und die Sozialpartnerschaft im Hause Bertelsmann zu untermauern, sondern gleichzeitig auch in Zeiten knappen Kapitals die finanzielle Basis für das rasante Wachstum des Unternehmens zu sichern.

In der rasch voranschreitenden Expansion von Bertelsmann erkannte Reinhard Mohn bald die Gefahr eines Verlustes der notwendigen Identifikation des Einzelnen mit dem komplexer werdenden Unternehmen als Ganzem: »Die Aufgabenteilung verwischt den Blick für die Gesamtarbeit mit der Folge, dass man sich mit seiner Leistung nicht mehr einordnet und sich damit auch nicht mehr entscheidend verantwortlich für das Gelingen des Ganzen fühlt.« Mohns praktische Antwort auf diese Herausforderung war Ende der fünfziger Jahre die konsequente Dezentralisierung des wachsenden Unternehmens in viele selbstständige Einheiten, die so genannten Profit Centers. Ihre Leiter erhielten dabei ein größtmögliches Maß an unternehmerischer Freiheit. Auch diese Multiplizierung von Unternehmertum innerhalb der Unternehmung zielte ebenso wie die Gewinnbeteiligung auf eine Stärkung der Mitarbeiteridentifikation ab. Gleichzeitig schaffte sie auch die Voraussetzung für eine Fokussierung der Unternehmensleitung des Konzerns auf die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens, die nach Mohns Ansicht originäre Aufgabe des Top-Managements ist.

Wenngleich Reinhard Mohn mit seinem Konzept der partnerschaftlichen Führung in Deutschland sowohl der Praxis als auch der Wissenschaft



10 seiner Zeit weit voraus war, so kann man einwenden, dass der Profitcenter-Gedanke und die kooperative Führung in den USA in vielen Vorbildern (z. B. bei General Motors und Du Pont, ebenso bei General Electric) längst praktiziert wurden, also nicht neu waren. Zweifellos haben diese Vorbilder das Denken Mohns beeinflusst. Neu und damit richtungweisend für die deutsche Wirtschaft waren jedoch der hohe Stellenwert, welcher der Führung in diesem Modell eingeräumt wurde, und die Konsequenz, mit der Mohn das Führungsmodell im Hause Bertelsmann umgesetzt hat.

Auf eine bemerkenswerte Parallele sei in diesem Zusammenhang hingewiesen: Erich Gutenberg, der Schöpfer der modernen Betriebswirtschaftslehre, hebt – zur gleichen Zeit – in seinem System der produktiven Faktoren die zentrale Rolle des »dispositiven Faktors« mit der rationalen, irrationalen und gestaltend-vollziehenden Schicht besonders hervor. Der hohe Stellenwert des dispositiven Faktors im Konzept Mohns korrespondiert mit gestiegenen Anforderungen an die Führungskräfte in der Unternehmung, die sich im Wesentlichen aus veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ergeben.

Mohn folgert, dass dem daraus resultierenden Anspruch an die Führungsfähigkeit nur außerordentlich qualifizierte Persönlichkeiten gerecht werden können: »Intelligenz, Ausbildung und Fachwissen sind nur dann weiterführend, wenn sie von einer angemessenen Prägung der Persönlichkeitsstruktur begleitet werden.« In seinem

Buch »Erfolg durch Partnerschaft – eine Unternehmensstrategie für den Menschen« widmet Mohn in diesem Zusammenhang auch ein ganzes Kapitel der »Eitelkeit des Managers«. Er verweist dabei nicht nur auf allzu menschliche Eigenschaften, wie Geltungssucht und persönliche Image-pflege, sondern auch auf das in der Management-Literatur vielfach diskutierte Machtstreben des Managers, das mit der Überbewertung kurz-fristiger Erfolge oder dem Streben nach Umsatz und Größe zusammenhängt.

Wie dem im Einzelnen auch sei, während zahlreiche Unternehmen erst heute im viel zitierten »War for Talents« die herausragende Bedeutung geeigneter Führungskräfte erkennen, hat Mohn schon frühzeitig die Human Ressource, die Personalentwicklung und damit Investitionen in Humankapital als Schlüssel unternehmerischen Erfolgs identifiziert. Im Rahmen eines beispielhaften Führungskräfte-nachwuchs-programms hat er für sein Unternehmen eine breite, qualifizierte Führungspyramide aufgebaut. Der Aufbau dieser Pyramide ist nach Mohn vornehmste Aufgabe von Aufsichtsrat und Vorstand. In der Wissenschaft fand diese Sichtweise Anfang der achtziger Jahre als Wandel von der eher technokratisch ausgerichteten, in der Personalabteilung verankerten Verantwortung hin zu einem strategisch fundierten, in der Führungsspitze verankerten Human Ressource Management ihren Niederschlag.

In allen Ausführungen Mohns und nicht zuletzt in

der Verfassung und in den Führungsgrundsätzen des Hauses Bertelsmann wird deutlich, dass im Zusammenspiel zwischen der führungstechnischen und der personellen Komponente letzterer eindeutig der Vorrang gebührt. Dementsprechend hebt Mohn für das partnerschaftliche Unternehmen drei Aspekte besonders hervor:

- eine klare, auf den Menschen ausgerichtete Zielsetzung,
- eine interne Strukturierung, die Effizienz und Menschlichkeit verbindet, und
- eine Verfassung, die die Selbstverwirklichung aller im Unternehmen Tätigen ermöglicht.

Im kooperativen Führungsmodell spielt für Mohn ebenso wie in den Beziehungen mit Geschäftspartnern das Vertrauen eine zentrale Rolle – ein Tatbestand, der gerade in jüngerer Zeit in der ökonomischen Theorie wieder stärker thematisiert wird. Über Reinhard Mohn wird berichtet, dass er auch bei größeren Auslandsgeschäften mehr dem Handschlag seiner Partner als akribisch ausgearbeiteten Verträgen vertraut.

Die Unternehmensverfassung ist für Mohn der Spiegel des Selbstverständnisses des Unternehmens. Vor dem Hintergrund der Aufspaltung von Eigentum und Führung im Manager geleiteten Unternehmen setzt er sich grundlegend mit dem Wandel des Verhältnisses von Arbeit, Kapital und Führung auseinander. Ausgangspunkt bildet seine Überzeugung, dass die oberste Leitmaxime des Unternehmens als Leistungsbeitrag für die Gesell-

11 schaft zu sehen ist und Unternehmer bzw. Manager ihre Aufgabe eher als ein Mandat der Gesellschaft als einen auf Besitz beruhenden Anspruch sehen sollten. Im Konsens über die gemeinsame Verantwortung liegt – nach Auffassung Mohns – der Schlüssel zur Kooperation von Kapital, Management und Arbeit.

Zur Unternehmensverfassung, in der das Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konflikt der Gruppen zu regeln ist, bemerkt er Folgendes: »Die Erarbeitung und schriftliche Festlegung der Bestandteile einer Unternehmensverfassung ist nichts für Ideologen – gleich welcher Denkrichtung. Diese neigen nämlich erfahrungsgemäß dazu, die innere Ordnung erstens sehr theoretisch und zweitens aus der Perspektive einer einzelnen Gruppe zu gestalten. Was wir brauchen, ist aber eine angemessene Berücksichtigung aller Gruppeninteressen und die Erkenntnis, dass sich diese Interessen dem Unternehmensauftrag unterzuordnen haben.« Damit wird die Grundfrage nach der Legitimation der Einflussnahme auf die Ziele der Unternehmung im Zusammenhang mit der aktuellen Diskussion einer shareholder- oder stakeholder-orientierten Gestaltung der Unternehmensverfassung gestellt. So neigt Mohn zu einem koalitions-theoretisch begründbaren Unternehmensmodell, bei dem nach stakeholder-Gesichtspunkten eine starke Unternehmensführung die Interessen aller Beteiligten zum Ausgleich bringen und die Zukunftsfähigkeit im partnerschaftlichen Unternehmen sicherstellen muss. Allerdings folgt er nicht extremen Vorstellungen des stakeholder-



12 Modells, etwa der Ausweitung der Mitbestimmung im Unternehmen durch betriebsfremde Organe bzw. Ausweitung auf alle Interessengruppen. Auch bleibt für ihn der Gewinn »unverzichtbar als Maßstab der Richtigkeit des Handelns sowie zur Bedienung des vorhandenen und zur Generierung neuen Kapitals«. Mohns partnerschaftliches Unternehmensmodell zeichnet sich somit durch Angemessenheitsvorstellungen in Gewinnerzielung und -verwendung aus.

Kritisch setzt sich Mohn auch mit der Ausgestaltung der Führungsspitze im Sinne der sinnvollen Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft auseinander. Dabei bejaht er durchaus das dem deutschen Aktiengesetz zugrunde liegende Prinzip der Teilung in Exekutive und Kontrollorgan, »wenn es richtig gehandhabt wird«, was in Deutschland nach Mohns Überzeugung noch zu wenig geschieht.

Die viel diskutierten Defizite im Vergleich mit dem amerikanischen Board-System führt Mohn einerseits auf die überzogene Trennung von Exekutive und Kontrollorgan zurück. Andererseits sieht er im Zusammenhang mit der Mitbestimmung die faktische Überforderung der Aufsichtsräte als wesentliche Ursache einer unzureichenden Erfüllung der vom Gesetzgeber intendierten Kontrollaufgabe.

Vor diesem Hintergrund hat sich Reinhard Mohn bei Bertelsmann um die Synthese aus den Vorzügen des amerikanischen Board-Systems und dem

Führungsmodell nach deutschem Muster bemüht. Nachgewiesene Führungsqualifikation der Aufsichtsräte, häufigere Tagungen und bessere Informationen des Aufsichtsrates sowie eine Kooperationskultur zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sind wesentliche Eckpfeiler dieses bei Bertelsmann von Mohn etablierten Corporate Governance Systems.

»Bei Bertelsmann funktioniert das; ich kann's bezeugen.« So formulierte es der Insider Gerd Bucerius in einem Stern-Beitrag anlässlich des 65-jährigen Geburtstages von Reinhard Mohn. Der damaligen Auffassung Bucerius', dass die spezifische Ausgestaltung der Führungsspitze bei Bertelsmann von der Wissenschaft nicht zur Kenntnis genommen wurde, kann heute – rund 15 Jahre nach Erscheinen des Artikels – nicht mehr gefolgt werden. So finden sich in dem aktuell erschienenen German Code of Corporate Governance, der von führenden Vertretern aus Wissenschaft und Praxis erarbeitet wurde, zahl-reiche

Parallelen zu den Vorschlägen Mohns.

Reinhard Mohns Wirken auf seine Impulse für originär betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu reduzieren, würde ihm aber zweifelsfrei nicht gerecht. Denn Reinhard Mohn ist – obgleich selber nie aktiv in der Politik – ein »politischer Mensch«, wie Altbundeskanzler Helmut Schmidt treffend bemerkt. Aufbauend auf seinen Erfahrungen als Unternehmer, empfand – und vielleicht sollte ich, lieber Herr Mohn, besser sagen: empfindet – er den Zustand von Staat und Gesellschaft als verbesserungsbedürftig und vor allem auch verbesserungsfähig.

Wie es für Reinhard Mohn typisch ist, beließ er es aber nicht bei der bloßen Erkenntnis. Mit der 1977 gegründeten Bertelsmann Stiftung etablierte er eine weltweit anerkannte Reformwerkstatt. Es gibt wohl kaum bessere Beispiele in der bundesdeutschen Wirtschaftsgeschichte für das gelebte Bekenntnis zum Postulat des Grundgesetzes, dass »Eigentum verpflichtet«.

Reinhard Mohn sah in der Stiftungsgründung die Chance, »unternehmerischen Sachverstand zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen nutzbar zu machen«. Die vielfältigen Aktivitäten der Bertelsmann Stiftung hier aufzuzählen – allein im letzten Jahr wurden mehr als 150 Projekte gefördert –, würde den Rahmen dieser Veranstaltung sprengen. Einige dieser Projekte – insbesondere auf dem Gebiet von Bildung und Hochschule – sind den hier Anwesenden aus eigener Anschau-

13 ung ja auch bestens bekannt. Mohn hat klare Vorstellungen über die Ziele, Prioritäten und wirtschaftliche Basis der Projekte. Sie sollen sich nach Möglichkeit in drei bis fünf Jahren wirtschaftlich selbst tragen. Darüber hinaus kommt der unternehmerische Spürsinn des Stifters zur Geltung, als er in einer Sitzung über Stiftungswesen in Deutschland bemerkte: »Die Bertelsmann Stiftung hat hervorragendes Know-how über den Aufbau und die Führung von Stiftungen. Diese könnten wir auch als Berater mit Erfolg vermarkten.«

Die »Gütersloher Denkfabrik« – initiiert und gesteuert von Reinhard Mohn – hat nicht nur zahlreiche Reformprozesse in Staat und Gesellschaft angestoßen, sondern auch wichtige Impulse für die Forschung auf diesem Gebiet gegeben. Vor diesem Hintergrund gewinnt mit der heutigen Verleihung des Dr. rer. pol. h.-c. an Herrn Mohn dieser akademische Grad seine in unserer Fakultät beinahe schon vergessene ursprüngliche Bedeutung zurück: Dr. rerum politicarum – Doktor der Staatswissenschaft. Nicht nur in Anbetracht dieses semantischen Zusammenhangs, sondern vor allem auch, weil bei Durchsicht der Schriften von Reinhard Mohn dies als sein besonderes Anliegen angesehen werden kann, möchte ich nachfolgend auf Mohns Beiträge für die Reform von Staat und Verwaltung näher eingehen.

Die auf diesen Gebieten diagnostizierte Ineffizienz führt er in erster Linie auf ein den veränderten Rahmenbedingungen moderner Gesellschaften



14 nicht mehr gerecht werdendes Ordnungssystem staatlichen Handelns zurück. Dieses primär auf Ordnung und Gerechtigkeit ausgerichtete bürokratische System hält nach Auffassung Mohns dem Vergleich mit Prinzipien der Wirtschaft nicht stand. Als überlegene Rahmenbedingung wirtschaftlichen Handelns gegenüber der Verwaltungspraxis identifiziert Mohn das Prinzip des Wettbewerbs. Darüber hinaus verweist er auf die im Vergleich zu den meisten Unternehmen unzulängliche Führungskonzeption in der öffentlichen Verwaltung.

Obgleich sich im wirtschaftlichen Bereich der Wettbewerb als Triebfeder des Fortschritts erwiesen hat, entzieht sich staatliches Handeln bislang weitgehend diesem Ordnungsprinzip. Ansatzpunkte zur Schaffung von Wettbewerb im Verwaltungsbereich sieht Mohn auf zwei Ebenen: Zum einen plädiert er – wenn auch mit Einschränkungen – für die Privatisierung staatlicher Leistungen. Zum anderen hält er für jene öffentlichen Aufgaben, bei denen gute Gründe gegen eine Privatisierung sprechen, den Grundgedanken des Wettbewerbs nichtsdestotrotz für transferierbar.

Unabdingbare Voraussetzung dafür ist nach Auffassung Mohns die Entwicklung und Einführung transparenter Effizienz- und Qualitätsindikatoren, die dem Bürger einen Vergleich unterschiedlicher Anbieter staatlicher Leistungen – etwa zwischen verschiedenen Gemeinden – ermöglichen. Eine wesentliche Rolle bei der Erzeugung eines leistungsfördernden Wettbewerbsklimas nehmen

dabei die Medien als Informationsvermittler einerseits und Sprachrohr der Bürger andererseits ein. Dass dieser Prozess im beschriebenen Sinne funktioniert, haben wir hier in Münster selber erfahren können. So wurde über die Ergebnisse eines von der Bertelsmann Stiftung initiierten Vergleichs kommunaler Dienstleistungen nicht nur in der Lokalpresse intensiv berichtet und dadurch eine öffentliche Diskussion in Gang gesetzt, sondern anschließend auch konkrete Verbesserungen in einzelnen Bereichen erreicht.

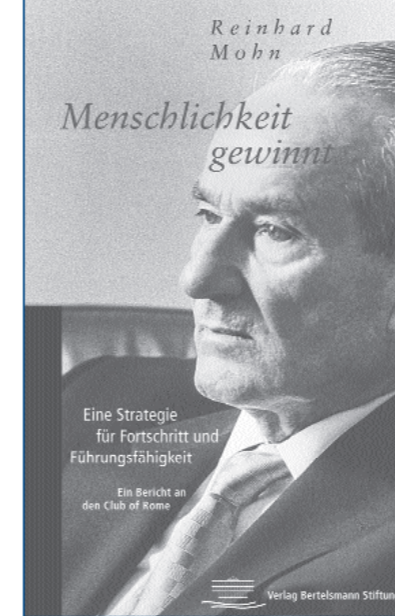
Die Vorschläge Mohns zur Reform der Verwaltung haben Eingang in eine steigende Zahl theoretischer – insbesondere aber auch empirischer – Forschungsarbeiten zur Effizienz des öffentlichen Sektors gefunden. Gleichwohl zeigen diese Arbeiten auch, dass Leistungsvergleiche im öffentlichen Sektor dort an ihre Grenzen stoßen, wo Leistungsmessung und Qualitätsbeurteilung zum Teil erhebliche Ermessensspielräume gewähren, die bisweilen subjektiv geprägte Leistungseinschätzungen nach sich ziehen können. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund hat sich Reinhard Mohn in seiner Eigenschaft als Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung frühzeitig um die Entwicklung objektiver und international vergleichbarer Leistungsindikatoren für die Verwaltung bemüht.

Weiterhin belegen empirische Untersuchungen, dass die auf Leistungsvergleichen basierende effizienzsteigernde Wirkung der Wettbewerbsimulation erheblich erhöht werden kann, wenn sie mit geeigneten Anreiz-, Steuerungs-, Kontroll-

und Sanktionsmechanismen kombiniert wird. Den damit zum Ausdruck gebrachten engen Zusammenhang zwischen auf Leistungsmessung basierendem Wettbewerb in der Verwaltung und einem leistungsstimulierenden Führungskonzept hat Reinhard Mohn in seinen zahlreichen Publikationen zur Verwaltungsreform nachdrücklich betont. So bemerkt er: »Es besteht für mich kein Zweifel, dass man mit entsprechender Führungstechnik unter Nutzung von Bewertungskriterien auch im Staat leistungsorientiert führen kann. Diesen Beweis haben wir in der Bertelsmann Stiftung bei einer Vielzahl von Projekten erbracht. Wir wissen, dass sich die wünschenswerten Wirkungen des Wettbewerbs auch im staatlichen Bereich herstellen lassen«. Er sieht durchaus die Grenzen der Privatisierungsmöglichkeit im Stadtmanagement, im Bildungswesen oder im Gesundheitsbereich. Lösungen sollen in diesem Zusammenhang öffentliche Betriebsvergleiche und eine detaillierte Berichterstattung bringen. So meint Mohn: »Wenn wir z.-B. bei einer Auswahl deutscher Universitäten zu entscheiden haben, wo Investitionen den besten Erfolg versprechen, müsste die besondere Innovationsfähigkeit aus den im Berichtswesen nachgewiesenen Ergebnissen abgeleitet werden können.« Alle, die mit Evaluierungsproblemen der Hochschulen befasst sind, können nachvollziehen, dass die fundierte Messung solcher Qualitätsvorstellungen eine große Herausforderung bedeutet und der viel beschworene »Qualitätspakt« in unserem Lande eher als eine von der Bürokratie verordnete Formel zur Realisierung von Einsparmöglichkeiten gesehen, denn

15 als Steuerungsinstrument verstanden wird. Neben fairen Bedingungen zum Wettbewerb bedarf es für eine marktwirtschaftliche Steuerung eben auch des Preises, oder, wie es in der FAZ zur Hochschulreform kürzlich hieß, »ohne Preis kein Fleiß«. Analog zu seinen Reformvorschlägen für die Verwaltung hat sich Mohn auch intensiv mit den Möglichkeiten einer Weiterentwicklung der politischen Institutionen befasst. Die unbestreitbaren Defizite in der Politik – etwa im Hinblick auf eine die politische Handlungsfähigkeit zunehmend einschränkende Staatsverschuldung – führt Mohn auch hier in erster Linie auf den Mangel an geeigneten Führungskräften zurück.

»Das Streben der Politiker nach Beliebtheit und Wählerstimmen dominiert heute deutlich vor notwendigen Kurskorrekturen und der Durchsetzung wichtiger Problemlösungen.« Das Streben nach Wählerstimmen ordnet Mohn dabei in den Kontext des politischen Wettbewerbs ein und macht damit die Parallele zwischen marktwirtschaftlichem Ordnungssystem und Demokratien deutlich. Gleichwohl habe der politische Wettbewerb einen wesentlichen Konstruktionsfehler, wenn der Bürger die Qualität alternativer politischer Angebote nicht hinreichend zu beurteilen vermag. Zur Sicherstellung eines funktionsfähigen Wettbewerbs in der Demokratie verweist Mohn daher folgerichtig auf die Erfordernisse einer verbesserten Berichterstattung über politische Erfolge und einen an solchen Indikatoren ausgerichteten internationalen Wettbewerb der Demokratien.



16 Mohns von Skepsis geprägtem Politikerbild steht das von ihm identifizierte veränderte Rollenverständnis der Bürger in der Demokratie gegenüber. In dem wachsenden persönlichen Einsatz der Bürger für die Belange der Gemeinschaft, die ihren Niederschlag zum Beispiel in der Vielzahl ehrenamtlicher Tätigkeiten findet, sieht Mohn eine positive Entwicklungstendenz für die Zukunft unserer Gesellschaft. »Die Initiative des Einzelnen ist die größte Kraft für die Gemeinschaft«, so Reinhard Mohn schon 1974.

Eine sich in diesem Sinne entwickelnde aktive Bürgergesellschaft ist durch höhere Eigenverantwortlichkeit der Bürger, eine damit einhergehende stärkere Identifikation mit dem Gemeinwesen sowie ein größeres gesellschaftliches Engagement des Einzelnen gekennzeichnet. Eine aktuelle Studie über bürgerschaftliches Engagement in der Bundesrepublik zeigt, dass sich bereits jeder dritte Bundesbürger über 14 Jahre in irgendeiner Form ehrenamtlich engagiert und damit Mohns Vision der aktiven Bürgergesellschaft Realität zu werden beginnt. Im Übrigen ist er auch hier mit seiner Vision als Vordenker der deutschen Wirtschaft der Zeit weit voraus. So haben die Präsidenten der vier Spitzenverbände deutscher Unternehmungen erst vor wenigen Wochen die Initiative »Freiheit und Verantwortung« ins Leben gerufen, um bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Staat und Gesellschaft zu fördern – in angelsächsischen Ländern als Corporate Citizenship bekannt. Unternehmen und ihre Mitarbeiter wollen bei der freiwilligen Mitgestaltung gesell-

schaftlicher Prozesse im Sinne einer aktiven Bürgergesellschaft mit gutem Beispiel vorangehen. Ich sprach eingangs von Impulsen, neuen Denkanstößen, die Reinhard Mohn durch sein berufliches und sein stifterisches Wirken der Wissenschaft gegeben hat. In einer Gesamtwürdigung stellt sich die Frage, welches Verhältnis der heute zu Ehrende zur Wissenschaft hat, welche Leitbilder ihn bewegen und was die Wirtschaftswissenschaft, insbesondere unsere Fakultät, von ihm lernen kann.

Wer Mohn näher kennt und seine Schriften und Reden genauer analysiert, dem wird deutlich, dass er alles andere als wissenschaftsgläubig ist. Er erkennt zwar die Rolle der Wissenschaft für die Fortschrittsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft an, sieht in ihr den Partner, der mit leistungsfähigen Forschungsmethoden zur Analyse komplexer Probleme des Wandels beitragen muss, steht ihren Ergebnissen jedoch mit der ihm eigenen kritischen Distanz gegenüber. Seine Argumentationsbasis, sein Prüfmuster, ist die reichhaltige Lebens- und Führungserfahrung. Letztere kann seiner Meinung nach nur im Wechselspiel zwischen Wissenschaft und Praxis mit einer auf »Partnerschaft und Menschengerechtigkeit« aufbauenden Führungsphilosophie auf allen Ebenen sozialer Systeme zum notwendigen und erstrebenswerten Wandel führen.

In diesem Sinne ist auch sein Bericht an den Club of Rome in der Schrift »Menschlichkeit gewinnt« mit dem Untertitel »Eine Strategie für Fortschritt

und Führungsfähigkeit« überschrieben. Diese, wie viele andere Schriften und Lebensäußerungen Reinhard Mohns, ist von der Grundidee, dem Leitbild »Kontinuität im Wandel«, beherrscht. Damit wird das gerade in unserer Zeit hochaktuelle Spannungsfeld der Bewahrung und Sicherung der Identität von Institutionen einerseits und ihrer Fähigkeit zur Veränderung in den Strukturen und Werten andererseits aufgegriffen. Dieses Spannungsfeld kann nach Auffassung Reinhard Mohns nur im Wege evolutorischer Lernprozesse durch Fortschreibung der Ziele von Kapital, Management und Arbeit erreicht werden. So gesehen kann man Reinhard Mohn, der an vielen Stellen die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in Management und Gesellschaft fordert, als Vertreter der »evolutionären Führung« einordnen, eine Managementkonzeption, wie sie etwa von Niklas Luhmann, Knut Bleicher oder Frithjof Kapra angesichts der Dynamik und Diskontinuität in der Unternehmensumwelt vertreten wird.

Mohn widmet der Sicherung der Unternehmenskontinuität, die er im Interesse der Gesellschaft ebenso wie im Interesse aller Mitarbeiter als wichtiges Ziel begreift, nicht nur in seinen Überlegungen breiten Raum. Ebenso konsequent war Anfang des Jahres seine Entscheidung, zur Sicherung der Unternehmung in der »Welt der Medienkonvergenz« im Wege des Aktientausches einen Minderheitsgesellschafter in die Bertelsmann AG aufzunehmen. Deren Vorstandsvorsitzender, Thomas Middelhoff – ein Absolvent unserer Fakultät –, schreibt hierzu: »Mit hoher gedankli-

cher Eigenständigkeit und der Bereitschaft zum Wandel hat Reinhard Mohn wiederum unter Beweis gestellt, was wir alle längst wissen: Bertelsmann ist für ihn nicht allein die Privatangelegenheit einer Familie, sondern ein gesellschaftsbezogenes und -verpflichtetes Unternehmen, dessen langfristige Prosperität und Kontinuität gesichert werden müssen«. Mohn räumt in diesem Zusammenhang darüber hinaus ein, dass eine selbst auferlegte externe Kontrolle dem Unternehmen gut tut.

Was die Fähigkeit zum organisatorischen Wandel und zur Transformation in der Gesellschaft betrifft, so können diese – darüber besteht Einigkeit – immer weniger durch Anordnung erreicht werden. Vielmehr erfordern sie leistungsfähige Konzepte der Organisationsentwicklung, die nicht von Spezialisten oder Beratern, sondern qualifizierten Führungskräften getragen werden müssen. Das neuerdings propagierte Konzept lernender Organisationen manifestiert auch hier den Wandel im Verständnis der Managementlehre. Die aktuellen Diskussionen über leistungsfähige Methoden des Wissensmanagements legen hierfür ein beredtes Zeugnis ab.

Betrachtet man unter dieser Perspektive die Entwicklung der Unternehmensführung, so muss man mit Reinhard Mohn sicherlich die Frage stellen, warum – trotz aller Bemühungen der Wissenschaft – die Fortschreibung der Führungstechnik in vielen Betrieben nicht sachgerecht war. Seine Antwort lautet: »Wir haben zwar in der Wissen-



18 schaft gelernt, hoch differenzierte Planungs- und Kontrollmethoden zu entwickeln. Die Wirtschaftswissenschaft beschäftigt sich mit dieser Auffächerung bis zum Exzess. Bei dieser Entwicklung und angesichts des riesigen Wissensstoffes wurde es auch notwendig, alle wichtigen Teilfunktionen zu spezialisieren – und sie wissenschaftlich zu untermauern. Zu mehr Systematik hat das gewiss geführt, aber nicht zu mehr Kreativität und Urteilsfähigkeit der betroffenen Führungskräfte.«

Dies ist ein Plädoyer, unsere stark auf analytische und methodische Fähigkeiten ausgerichteten Lehrkonzepte kritisch zu überdenken und der Entwicklung sozialer und interkultureller Kompetenzen mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Mit der Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums gehen wir hier in Münster dabei zweifellos in die richtige Richtung. Vor allem legen wir – und das betont auch Reinhard Mohn – Wert darauf, nicht das Spezialistentum überzubetonen, sondern ganzheitliches, funktionsübergreifendes Denken in der Ausbildung zu fördern. Mohn bemerkt hierzu: »Es gibt viele Spezialisten und Experten und leider nur viel zu wenige eigenständige und unternehmerisch erfahrene Führungskräfte! Gegen diesen Missstand muss auch die Führungslehre angehen.«

Wir sind, lieber Herr Mohn, dank privater Initiativen auch hier mit der Gründung eines Lehrstuhls für Entrepreneurship und Unternehmensentwicklung bemüht, diese Lücke in Forschung und Lehre zu schließen. Wir teilen auch Ihre Meinung, dass die Hochschule allein bei der Ausbildung der Füh-

rungsfähigkeit überfordert ist. Unternehmerische Kompetenz muss man durch Erfahrung in der Verantwortung gewinnen oder, wie Sie sagen, »keinerlei Schulung und auch kein Hochschulstudium können dieses ›learning by doing‹ ersetzen.«

Deutet man die Entwicklungen der vergangenen 20 Jahre richtig, ist in der deutschen Betriebswirtschaftslehre zweifellos eine Entwicklung zur angewandten Führungslehre zu erkennen. Dabei zeigt sich die wie in allen sozialwissenschaftlichen Bereichen evidente Schwierigkeit, die wesentlichen Determinanten organisatorischer Prozesse mittels Gesetzesaussagen allgemeingültig zu erklären. Dies führt einerseits zur Relativierung situationsbezogener Aussagen, andererseits zur Einbeziehung von sich immer schneller verändernden Modewellen von Management- und Führungskonzepten (Management by ..., Lean Management, Business Process Reengineering etc.). Konzepte dieser Art wurden vielfach wenig reflektiert und oft kaum empirisch fundiert aus der Beraterperspektive in die Wissenschaft übernommen.

Folgt man dem Leitbild Mohns, so müsste die vergleichende, international ausgerichtete empirische Organisationsforschung Aufschluss über erfolgreiche Anpassungsprozesse von Organisationen unter Effizienz-, Flexibilitäts- und Kreativitätsaspekten geben. Die von Reinhard Mohn und vielen humanistisch orientierten Sozialwissenschaftlern prognostizierte zwangsläufige Entwicklung zu humaneren, flexibleren und mehr demokratisch geführten Organisationen lässt sich indes in der

Realität leider sehr bedingt nachweisen. Turbulente Umweltverhältnisse, die zu mehr flexiblen, partizipativen Strukturen führen sollen, tun dies keineswegs. Machtkämpfe innerhalb der Organisation, Verteidigung von Machtpositionen, führen nur zögerlich zur Entbürokratisierung und generellen Öffnung des Systems. Reinhard Mohn hat in der Bertelsmann Stiftung zahlreiche Projekte initiiert, die sich mit der Untersuchung von Anpassungshemmnissen und ihrer Überwindung beschäftigen.

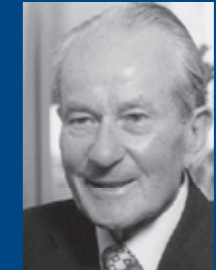
Damit ist die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis gerade in unserer Fakultät mit der Bertelsmann Stiftung angesprochen. In Zusammenarbeit mit dem Centrum für Hochschulentwicklung der Bertelsmann Stiftung blicken wir auf einen fruchtbaren Erfahrungsaustausch bei der Evaluation unserer Fakultät zurück. Die Kooperation auf dem Gebiet der multimedialen Hochschuldidaktik hat ebenfalls zu Fortschritten im Lehrbetrieb geführt. Ferner ist dem Stifter das langjährige, mit unserem Dekan bearbeitete Projekt »Internationales Beschäftigungsranking« ein besonderes Anliegen. Nicht zuletzt ist die disziplinenübergreifende, von Reinhard Mohn und seiner Frau Liz mit großem Engagement begleitete Arbeit beim Aufbau des Centrums für Krankenhaus Management besonders hervorzuheben.

Bei der Errichtung dieses Stiftungslehrstuhls hat uns die beeindruckende, von klaren Zielsetzungen geleitete, straffe Sitzungsführung im Hause Bertelsmann besonders beeindruckt. Freilich war

es nicht immer einfach, Sie, Herr Mohn, und Ihre Frau von den erheblichen Unterschieden zu überzeugen, die zwischen der eher bürokratisch orientierten Universitätswelt und der unternehmerisch geleiteten Stiftungswelt bestehen. Als wir über die Modalitäten von Berufungsverfahren an Universitäten sprachen und von der Tatsache, dass es an qualifizierten, erfahrenen Wissenschaftlern auf dem Gebiet des Krankenhausmanagements mangle, meinte Herr Mohn: »So etwas habe ich in meiner Unternehmung noch nie erlebt. Bei entsprechenden Anreizen gibt es immer gute Leute.« Herr Mohn hatte Recht behalten.

Dennoch erlaube ich mir anzumerken – mit Rückversicherung der damals Beteiligten –, dass die von konstruktiver Ungeduld geleitete Zielstrebigkeit Reinhard Mohns uns bisweilen schon zu schaffen machte. Es ging Herrn Mohn nicht schnell genug, seine Vorstellungen über Führung im Krankenhaus im fakultätsübergreifenden Zusammenhang umzusetzen. Zwischenzeitlich haben beide, der Stifter und Professor von Eiff als verantwortlicher Leiter, voneinander gelernt. Das Centrum für Krankenhaus Management hat seine Bewährungsprobe bestanden und sich im Wettbewerb hervorragend profiliert. So gesehen hat unsere Fakultät in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung die Herausforderungen des Wandels angenommen und arbeitet aktiv an der Zukunftsgestaltung.

Die Bewältigung dieser Aufgaben setzt eine weitere Fortführung und Stärkung der Zusammenarbeit in Form von Lernpartnerschaften zwischen



DANKESREDE

REINHARD MOHNS ANLÄSSLICH DER VER-
LEIHUNG DER EHRENDOKTORWÜRDE

Wissenschaft und Praxis voraus.

20 Reinhard Mohn vermittelt uns nicht nur ein zu-kunftsweisendes Leitbild zur Bewältigung des Spannungsfeldes zwischen Kontinuität und Wandel. Er steht mit seiner Persönlichkeit auch dafür, dass dieser Wandel unter Befolgung ethischer Grundsätze und der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung des Managements von nachhaltigem Erfolg getragen ist. Selbstbeschränkung und Disziplin – oder wie seine Frau sagt – »die Tugend des Maßhaltens«, Belastbarkeit und Haltung, Gerechtigkeit und Dialogfähigkeit – sind die herausragenden Eigenschaften der Unternehmerpersönlichkeit und des Stifters Reinhard Mohn. Als Naturfreund versteht er es auch – nicht nur bei den täglichen Fahrradtouren –, die Balance zwischen Beruf und Entspannung zu halten. Sehr entspannt habe ich Reinhard Mohn in der Veranstaltung »Neue Stimmen« erlebt – eine Initiative seiner Frau Liz –, weltweit Nachwuchstalente auf dem Gebiet des Gesangs zu entdecken und zu fördern. Bei solchen Anlässen kommen die emotionale Seite, die Aufgeschlossenheit und die Begeisterungsfähigkeit des sonst eher rational wirkenden Unternehmers gegenüber jungen Menschen aller Nationalitäten zum Vorschein.

Sie erfüllen, lieber Herr Mohn, im besten Sinne die in der Managementlehre als Leitprinzip geforderte Vorbildfunktion der Führung. Unsere Fakultät ist stolz darauf, Sie in den Kreis der Ehrendoktoren aufnehmen zu dürfen. Wir hoffen, dass Ihre Zuwendung und Ihr Rat dieser Universität, vor allem aber unserer Fakultät, erhalten bleiben.

Ich weiß, dass Sie Kraft und Stabilität aus Ihrer Familie, insbesondere der Partnerschaft mit Ihrer Frau Liz, schöpfen. Trotz allem Erreichten wollen Sie sich – wie die jüngsten Buchveröffentlichungen von Ihnen und Ihrer Frau zeigen – unter dem Motto »Menschlichkeit gewinnt« und »Liebe öffnet Herzen« auch künftig gemeinsam der Stiftungsarbeit widmen. Wir wünschen Ihnen bei der Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgaben weiterhin viel Freude und gutes Gelingen, vor allem aber Gesundheit und persönliche Zufriedenheit.



22 Lieber Herr Schmidt, meine Damen und Herren,

Ich darf mich von Herzen bedanken. Ich glaube, dass die Verleihung dieser Auszeichnung nicht nur etwas Persönliches ist, ich glaube, dass wir an einer solchen Würdigung auch etwas festmachen können, was unsere Zeit braucht. Sie sehen, dass alle Staaten, insbesondere aber auch Deutschland, die Fülle an Aufgaben kaum noch bewältigen können. Es fehlen die Menschen, es fehlt das Geld, es fehlt die Zeit. Der frühere Bundespräsident Roman Herzog sagte einmal: »Wir haben einen Reformstau.«

Und doch hat die ebige Schilderung der Zusammenarbeit Ihrer Universität mit der Bertelsmann Stiftung und mit mir gezeigt, dass es möglich ist, neue Wege zu finden. Dass es keine einfachen Lösungen gibt, dass man um jeden Fortschritt ringen muss, dass die Meinungen oft weit auseinander gehen, ist uns allen klar.

Wenn wir aber gerade auch aus Amerika hören, dass beispielsweise die Entwicklung in der Dritten Welt sehr viel schneller voran gehen müsse, dann kann ich diese Position nicht unterstützen. Man muss sich Zeit nehmen, man muss Geduld haben, und besonders muss man an einem solchen Tag wie heute auch sagen: Wir sind unserem gemeinsamen Ziel, der Bürgergesellschaft, ein gutes Stück näher gekommen.

Amerika, wo sogar der Staat Steuerüberflüsse hat, erscheint uns oft als das gelobte Land. Wir staunen, dass dort die Steuern so niedrig sind und fragen

uns, woran das liegt. Dort gibt es viel weniger Vorschriften, da ist weniger Staat. Die Leute sagen: »Wir möchten wenig Staat«, aber sie sagen auch eines: »Der Staat sind wir.« Die Beteiligung der Bürger an gemeinschaftlichen Aufgaben hat in Amerika einen Umfang angenommen, der uns nur freuen kann. Die Bewältigung so vielfältiger Aufgaben durch die Bürgergesellschaft in den USA, das sollte uns, glaube ich, ein wichtiger Ansporn auch für die Fortentwicklung der Demokratie in unserem Lande sein.

Darf ich Sie deshalb bitten, diese Feierstunde auch als eine Art Symbol, als ein Zeichen dafür zu verstehen, dass sich eine Zusammenarbeit wie die unsere lohnt, dass man so in Hinblick auf die großen gesellschaftlichen Problemstellungen vorankommt. Sicher kann man sich viele andere Varianten einer solchen Zusammenarbeit denken, aber dem Grunde nach ist dies die Art und Weise, wie wir mit der Überforderung unserer demokratischen Führung fertig werden können. Die Verantwortlichen »da oben« müssen gar nicht mehr so viel tun, sie können Entscheidungen nach unten verlagern. Aber sie müssen sagen, wo die allgemeine Entwicklung hingehen soll.

Und dann ist es wichtig zu wissen, welche Lösungsansätze für ein Problem es in der Welt bereits gibt. Ich habe manchmal darüber gestaunt, beispielsweise bei einer solchen Aufgabe wie der Bildungsreform, dass das, was bei unseren Nachbarn in Holland oder in Skandinavien passierte, bei uns gar nicht diskutiert wurde. Dieser Ausschuss hat

einen solchen Diskussionsprozess in Gang gebracht. Dies ist wichtig, denn wir müssen stets offen bleiben; wir können nicht nur unser eigenes Land betrachten.

Dazu gehört im Übrigen auch die Offenheit für die neuen Aufgaben unserer Zeit. Wir müssen uns fragen, wie wir an diesen teilhaben und wie wir dazu stehen.

Ich darf an dieser Stelle noch bemerken, dass die Bedeutung von Führung in Zeiten der Globalisierung keineswegs abnehmen wird. Dass Führung ein wesentlicher, ich würde sagen, der entscheidende Erfolgsfaktor ist, das habe ich immer wieder betont.

Unsere Welt hat sich sehr verändert; sie ist eine ganz andere geworden. Maßstäbe, die früher Gültigkeit hatten, werden heute in Frage gestellt. Wir müssen uns zum Beispiel fragen, inwieweit unsere Tradition, unsere Kultur heute noch taugt. Haben wir beispielsweise begriffen, dass autoritäre hierarchische Systeme in der heutigen Zeit überhaupt nicht mehr angemessen sind? Unsere lieb gewordenen Gewohnheiten – auch Denkgewohnheiten – sind heute in Frage zu stellen.

Für einen Unternehmer ist es zum Beispiel interessant, ob es gelingt, die Unternehmensführung über Generationen in der Familie zu halten. Dies war früher die Regel, und ich freue mich, wenn es auch heute noch möglich ist. Aber, wie die Statistik belegt, gelingt dies in den seltensten Fällen.

Kontinuität in der Führung muss heute also auf anderem Wege gewährleistet werden.

Auf der einen Seite wissen wir also, dass unsere früheren Prinzipien, beispielsweise eine strikt hierarchische Unternehmensorganisation oder eine bis ins kleinste Detail durch Vorschriften und Richtlinien geregelte Führungstechnik, nicht mehr angemessen sind. Auf der anderen Seite stellt sich aber die Frage, worauf wir uns denn stattdessen verlassen sollen.

Herr Meffert hat mit Recht darauf verwiesen, dass sich solche Probleme im wirtschaftlichen Bereich unter dem Druck des Wettbewerbs oftmals relativ schnell, wenn auch »unter Blut und Tränen«, lösen. Wir stoßen hier auf eine interessante Frage, die auch in der Arbeit der Bertelsmann Stiftung eine wichtige Rolle spielt. Es ist nämlich so, dass sich das Prinzip des Wettbewerbs ohne weiteres vom wirtschaftlichen Bereich in viele andere Lebensbereiche übertragen lässt – so zum Beispiel in den Bereich Gesundheitswesen.

Ein anderes wichtiges Prinzip ist das des Vergleichs. Im Bildungsbereich hat das von der Bertelsmann Stiftung gegründete Centrum für Hochschulentwicklung gezeigt, wie sich durch Evaluation fruchtbare Ergebnisse erzielen lassen. Wir haben heute die Möglichkeiten, umfangreiche Evaluationen in fast allen Bereichen mit hoher Geschwindigkeit durchzuführen. In einer Welt, in der sich das Tempo der Entwicklung stetig erhöht, ist uns durch die Verfahren von Wettbewerb und Evaluation die



Möglichkeit gegeben, schneller zu lernen, schneller auf Veränderungen zu reagieren und Entwicklungen dadurch besser zu steuern.

Wenn zum Beispiel Bürger die Arbeit ihrer Stadtverwaltung anhand einer breiten Vergleichsbasis von, sagen wir, mehr als eintausend Städten einschätzen könnten, so wäre dies freilich ein gewaltiger Fortschritt gegenüber der jetzigen Situation, in der die Bürger lediglich die Wahl haben, den Aussagen ihrer kommunalen Vertreter zu glauben oder nicht.

Generell fehlt in der Politik oft jene Versachlichung und Transparenz, die man im Grunde benötigt, um in einer Demokratie als Wähler überhaupt begründete Entscheidungen treffen zu können. Und ich bin ganz sicher, dass wir die Bürger sachverständiger machen können dadurch, dass wir messen, evaluieren, bewerten und sie erst dann fragen – was haltet ihr für richtig, was wollt ihr haben? Das wäre dann eine Demokratie, die leistungsorientiert arbeitet. Ein solches Experiment haben wir in der Bertelsmann Stiftung gerade auf den Weg gebracht, und zwar in Zusammenhang mit dem Wunsch verschiedener Städte, nicht nur ihre Verwaltung, sondern auch die kommunale Politik besser bewertbar zu machen. Wir haben in Zeitungsanzeigen Kommunalverwaltungen um die Mitarbeit gebeten. Für das Projekt suchten wir ungefähr einhundert Kommunen. Ich war sehr erstaunt, wie schnell wir diese gefunden hatten. Die politisch Verantwortlichen in den Gemeinden scheinen also zu wissen, wie notwendig es ist, den

Grad der Zielerreichung zu messen. Sich Ziele zu setzen, ist schön und gut, aber man muss auch feststellen können, ob diese erreicht worden sind. Außerdem muss man die Ziele daran orientieren können, was die Bürger wollen. Nur dann kann Demokratie lebendig werden.

Objektiv zu messen, ob Ziele erreicht worden sind, dies ist es im Grunde, was die Bertelsmann Stiftung in den vielfältigsten Bereichen – Gesundheitswesen, Schulsystem, Bibliothekswesen, um nur einige zu nennen – getan hat. Ich habe immer wieder gesehen, wie die Verantwortlichen in diesen Bereichen reagieren. Wenn man mit ihnen spricht, sind sie oft sicher, dass ihre Verfahren tadellos sind. Konfrontiert man sie aber mit einem Betriebsvergleich, der ihre Institution zu vergleichbaren Institutionen an anderen Orten in Bezug setzt, sind sie oft vollkommen erstaunt über das schlechte Abschneiden ihrer Einrichtung.

Der Wettbewerb, der unsere Wirtschaft zwingt, sich ständig fortzuentwickeln und neuen Gegebenheiten anzupassen, um ihren internationalen Rang zu behalten, muss auch auf staatlicher Ebene Einzug halten.

Ich habe gesehen, dass man als Bürger auch eine ganz andere Einstellung zum Staat haben kann als die, die in unserem Land vorherrschend ist. Ich war als Kriegsgefangener einige Jahre in Amerika. Dort wurde mir, unter Rückgriff auf die amerikanische Verfassung, immer wieder gesagt, jeder habe das Recht, sein eigenes Glück zu suchen. Das hört

wohl jeder gern. Aber dazu kam auch, dass jeder verpflichtet sei, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Ich denke, in diesem Sinne müssen wir unser Verständnis von »Bürger« erweitern. Der Beitrag der Bürger kann freilich nicht darin bestehen, immer mehr Steuern zu zahlen. Vielmehr geht es um einen tätlichen Beitrag, zum Beispiel im sozialen Bereich. Die vielfältigen Leistungen, die hier, beispielsweise bei der Versorgung alter Menschen, zu erbringen sind, können gar nicht vom Staat kommen. Dieser hat ohnehin schon zu viele Aufgaben; er ist zu gesellschaftlichen Mehrleistungen gar nicht in der Lage. Was uns bleibt, ist die Bürgergesellschaft.

Wir haben in der Stiftung sehr positive Erfahrungen gemacht. Die Menschen sind bereit dazu, sich zu engagieren. Auch in Deutschland kann eine lebendige Bürgergesellschaft entstehen.

Das bedeutet aber auch, dass wir alte Besitzstände nicht mehr fortschreiben können. Hier komme ich zurück auf mein Beispiel der Unternehmensführung. Es ist gut, wenn ein Unternehmer die Führung seiner Firma in die Hände seines Sohnes übertragen kann. »Wenn er kann«, sage ich – denn diese Art der Besitzstandswahrung kann heute kein Prinzip mehr sein. Was heute mehr denn je zählt, ist Leistung, ist die Befähigung zu führen. Dies gilt in der Wirtschaft, aber es wäre gut, wenn Leistung auch das Kriterium für Führung in der Demokratie wäre.

Die Zusammensetzung von parlamentarischen Ausschüssen beispielsweise sollte nicht lediglich nach

Parteizugehörigkeit erfolgen. Es gehören stattdessen immer diejenigen Politiker in einen Ausschuss, die das zu diskutierende Problem am besten kennen. Dies wäre eine ganz andere Grundlage für die Vorbereitung und Kontrolle politischer Beschlüsse. Bis dahin ist es ein weiter Weg – besonders deshalb, weil die Zustimmung für solche Ideen überaus gering ist. Verstehen Sie mich nicht falsch; es gibt durchaus viel Beifall von Verantwortlichen, beispielsweise in den Kommunen, aber in Hinblick auf die Gesamtgesellschaft muss sich die Idee von Evaluation und Leistungsorientierung in der Politik erst noch durchsetzen. Selbstverständlich müssen auch die Verfahren der Evaluation weiterentwickelt werden, so dass sie im politischen Bereich anwendbar werden.

Auch heute existiert schon ein Berichtswesen. Jedoch, was man gemeinhin in den Jahresgeschäftsberichten von Kommunen liest, ist so allgemein, dass sich daraus kaum Rückschlüsse auf die Arbeit in der Stadtverwaltung ziehen lassen. Da findet man Aussagen wie die, dass die Behörden »ordnungsgemäß« gearbeitet hätten, ein Begriff, der inhaltsloser kaum sein könnte. – Hat sich eine Stadt weiterentwickelt? Wie kreativ war die kommunale Verwaltung bei der Lösung von Problemen? Gibt es in der Gemeinde eine lebendige Demokratie? – All dies sind Fragen, die uns wirklich interessieren, die wir evaluieren wollen und die in Zukunft auch in den Berichten beantwortet werden sollen.



26 Freilich wird es noch lange dauern, bis das Verfahren der Evaluation in Verwaltung und Politik akzeptiert werden wird. Dies ist vergleichbar mit der Frage einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Als ich bei Bertelsmann anfang, mehr Verantwortung an die Mitarbeiter zu delegieren, als ich jeden Angestellten aufforderte, mitzudenken und seine Kreativität einzubringen, haben mir viele gesagt, dies sei auf lange Sicht ökonomisch nicht durch-zuhalten. Das Gegenteil war der Fall: Der partnerschaftliche Führungsstil hat sich, da er Kreativität und Einsatzbereitschaft fördert, auf lange Sicht als überlegen gegenüber allen anderen Führungsstrategien erwiesen.

Bei neuen Strategien ist daher stets eine langfristige Betrachtungsweise angebracht. Gerade bei solchen Themen, die im aktuellen öffentlichen Diskurs oft kontrovers und negativ beurteilt werden, wie zum Beispiel beim Zustrom von Einwanderern nach Deutschland, sollten wir uns um eine langfristige Sichtweise bemühen. Freilich ist die Integration von Ausländern aktuell ein Problem, und doch braucht Deutschland auf lange Sicht dringend die Einwanderung ausländischer Arbeitskräfte.

Wenn ich von Wettbewerb in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen spreche, so meine ich nicht nur den Vergleich auf nationaler Ebene, sondern besonders den internationalen Leistungsvergleich. Es geht dabei nicht darum, Regelungen aus dem Ausland einfach zu übernehmen, sondern das zu adaptieren, was sich auch für Deutschland

als besonders praktikabel erweist. Ich denke, der internationale Austausch und die Suche nach Best-Practice-Beispielen in anderen Ländern, besonders (wie ich anmerken möchte) im angelsächsischen Raum, könnten die Entwicklungschancen für Deutschland ganz entscheidend verbessern. In der Wirtschaft ist diese Praxis übrigens längst alltäglich.

Oftmals hilft eine bloße Optimierung bestehender Verfahren nicht weiter; in vielen gesellschaftlichen Bereichen, beispielsweise im Bildungswesen, ist eine grundlegende Umstrukturierung gefragt. Der Direktor einer Berufsschule hat mir einmal während eines Interviews gesagt: »Wenn Sie meinen, ich hätte noch irgendwelche Entscheidungsbefugnisse, dann irren Sie sich. Ich fülle nur noch Formulare aus.« – Es zeigt sich daran, wie viele Kompetenzen wir unnötig nach oben verlagert haben. Die Bertelsmann Stiftung versucht deshalb, Dezentralisierung und Selbstverwaltung in verschiedenen Bereichen zu fördern. Ein Schuldirektor muss die Möglichkeit haben, über die Belange, die seine Schule betreffen, so weit wie möglich selbst zu entscheiden.

Wenn ich an den letzten Carl Bertelsmann-Preis zu vorbildlichen Lösungen im Gesundheitswesen denke, kommt mir in den Sinn, mit welchem Unbehagen ich die deutsche Gesundheitspolitik betrachtet habe. Wir Deutschen scheinen nicht einmal zu wissen, wie in anderen Ländern, in der Schweiz beispielsweise, Gesundheitspolitik betrieben wird. Überhaupt gibt es offenbar keine Stelle

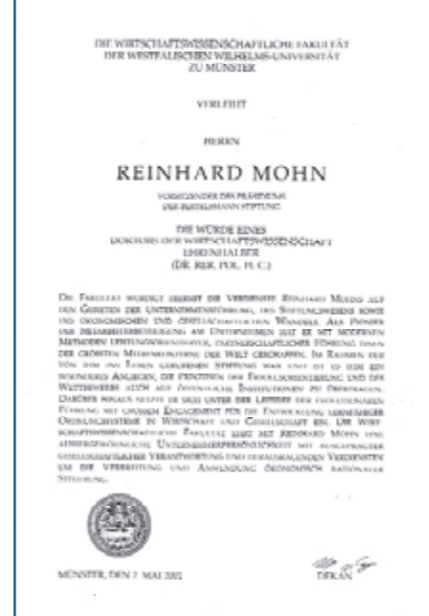
auf der Welt, die die Gesundheitssysteme der einzelnen Länder analysiert und bewertet. Wir wollen deshalb versuchen, eine solche Stelle, ein Institut für Gesundheitspolitik, in Gütersloh aufzubauen. Was bei großen Unternehmen wie General Motors längst üblich ist, nämlich die Koordination der Interessen der einzelnen Stakeholders, ist auch im Gesundheitswesen unbedingt notwendig. Nicht immer ist es ratsam, den Widerstreit der Meinungen zu fördern, um so auf dem Wege der Kontroverse eine Lösung zu finden. Am Beispiel des Gesundheitswesens hat sich gezeigt, dass man auf Basis von Streitkultur fast gar nicht voran kommt. Bei Bertelsmann haben wir oft eine andere Strategie zur Lösungsfindung eingesetzt, die sich auch für das Gesundheitswesen eignen würde. Wir haben Vertreter aller Gruppen von Stakeholders – Management, Aktionäre und Mitarbeiter – an einen Tisch gesetzt und versucht, die unterschiedlichen Ziele zu koordinieren. Diese Strategie hat sich überaus gut bewährt.

Bertelsmann ist nach Kriegsende sehr schnell gewachsen und zu einem der größten Medienunternehmen geworden. Das Erfolgsgeheimnis von Bertelsmann liegt zu einem großen Teil in den Menschen, die ihre Interessen im Unternehmen wiederfinden und sich mit den Zielen von Bertelsmann identifizieren. Wenn es gelingt, durch Förderung von Kreativität und Eigenverantwortung jeden Mitarbeiter an der Entwicklung des Unternehmens mitwirken zu lassen, bedeutet dies einen enormen Gewinn. Dezentralisierung in Unternehmen kann viel zuvor ungenutztes

Potenzial freisetzen. Viele Großunternehmen stagnieren heute in ihrer Entwicklung, weil sie es versäumen, Verantwortung nach unten zu verlagern. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen, seinen Zielsetzungen und seiner Kultur identifizieren. Delegation von Verantwortung ohne Identifikation aller Mitwirkenden mit den übergeordneten Zielen ist nicht möglich. Dies trifft auch auf Staat und Verwaltung zu.

Es gibt zu bedenken, dass Beschäftigte im öffentlichen Dienst im Durchschnitt doppelt so viele Fehltag pro Jahr verbuchen wie Angestellte in der freien Wirtschaft. Ein Grund dafür liegt sicher darin, dass sich die Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung oft nur unzureichend mit ihren Aufgaben identifizieren. Hier gilt es, neue Wege zu finden.

In den zahlreichen Mitarbeiterbefragungen, die wir bei Bertelsmann durchgeführt haben, hat sich immer wieder herausgestellt, dass sich Mitarbeiter durch Übertragung von Verantwortung motivieren lassen. Mitverantwortung, oder englisch job enrichment, führt zu größerem Engagement. Kritische Stimmen mögen auf die Risiken verweisen, die eine größere Eigenverantwortung der Mitarbeiter mit sich bringt. Ich bin aber sicher, dass sich diese Risiken durch ein entsprechendes Berichtswesen minimieren lassen. Und die Vorteile wiegen die Risiken von Eigenverantwortung bei weitem auf: Vergleichen Sie nur die durchschnittliche Effizienz der staatlichen Verwaltung mit der Effizienz



moderner, gut geführter Unternehmen. Die Unterschiede sind dramatisch. Wenn es also darum geht, neue Ideen zu verwirklichen, wenn es darum geht, den Reformstau zu überwinden, dann erweisen sich die althergebrachten Methoden der staatlichen Verwaltung als viel zu schwerfällig.

Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur ist ein große Kraftquelle. Wenn man anfängt, mit den Menschen im Unternehmen zu arbeiten, Eigeninitiative der Mitarbeiter bis auf die unterste Ebene zu gestatten und einzufordern, dann werden Reserven, wird kreatives Potenzial freigesetzt. Dies gilt für den wirtschaftlichen, aber auch für den sozialen Bereich, genauso wie für die staatliche Verwaltung.

Eine weitere Frage, mit der ich mich zur Zeit sehr stark beschäftige, die aber in der Öffentlichkeit bisher nur wenig diskutiert wurde, ist die der geistigen Orientierung. Denken Sie hier bitte nicht nur an die Kirchen, sondern auch daran, was Menschen als ihre Lebensaufgabe sehen und was sie tun, um dieses Ziel zu erreichen.

Der Rechtsextremismus oder der Anstieg der Kriminalitätsrate – dies sind Symptome, die auf eine unzureichende Werteerziehung in Deutschland hinweisen. Vielleicht halten wir Werteerziehung für nicht besonders dringlich. Ich bin da anderer Ansicht, weil sich Verantwortung einfach nicht auf Menschen übertragen lässt, für die nur ihre eigene Situation zählt, Menschen, denen ande-

re gleichgültig sind und die nicht im Sinne der Gemeinschaft handeln. Wir müssen sehen, dass eigenverantwortliches Handeln in der Gemeinschaft ohne Regeln nicht möglich ist. Dies zeigt uns die Religions- und Kulturgeschichte; es lässt sich aber genauso aus der gegenwärtigen Praxis ableiten.

Werteerziehung ist eine schwierige Aufgabe, und doch ist sie unbedingt nötig. Nicht nur die Vermittlung von Wissen kann Aufgabe von Bildung sein, sondern auch die Vermittlung von Werten. Wir alle sind dafür mitverantwortlich. Auch in der Wirtschaft ist Gleichgültigkeit nicht förderlich; auch hier brauchen wir Verantwortungsbewusstsein und Gerechtigkeitssinn.

Aus kultureller Sicht würde ich mir wünschen, dass die Menschen in dieser Zeit der Globalisierung wieder ein Zuhause finden, dass sie wieder ein Heimatbewusstsein entwickeln. Das soll nicht heißen, ich wäre für ein Wiedererstarken des Nationalstaats. Der nationale Wahn hat genug Leid über unser Land gebracht, und in der heutigen Zeit ist Nationalismus erst recht fehl am Platze. Trotzdem brauchen die Menschen eine Art Heimat, und diese Heimat kann nicht nur global gedacht werden; sie muss die regionale Identität – Landschaft, Tradition und Kultur – einbeziehen. Ich will die aktuelle Debatte, ob wir denn stolz sein können, Deutsche zu sein, hier nicht fortsetzen. Ich würde es aber begrüßen, wenn wir uns zumindest alle wohl fühlen könnten in diesem Land und wenn jeder von uns das Gefühl hätte,

selbst einen Beitrag geleistet zu haben, dass sich die Menschen in Deutschland wohl fühlen können. Es kann nicht darum gehen, alle regionale Tradition und Identität durch die entstehende globale Gesellschaft zu ersetzen. Andererseits muss es nun darum gehen, der ökonomischen Globalisierung auch eine Art globale Kultur gegenüberzustellen. Wir müssen die Welt nicht nur global als Wirtschaftsraum, sondern auch als Lebensraum begreifen. Wir brauchen eine globale Verfassung, und wir brauchen globale Kooperation. In dieser Hinsicht haben wir in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht, und ich glaube, wir dürfen zuversichtlich sein.

Die Welt befindet sich im Wandel, und das Tempo nimmt stetig zu. Es kommt jetzt darauf an, die Veränderungen den Menschen nicht aufzuoktroyieren, sondern den Wandel menschlich zu gestalten. Wir müssen den Menschen zuhören, uns auf ihre individuellen Fähigkeiten einstellen, wenn es darum geht, sie auf neue Aufgaben vorzubereiten.

Dies gilt auch für die neuen Aufgaben innerhalb der Europäischen Union. Deshalb war es richtig, den neuen Mitgliedstaaten in Osteuropa eine gewisse Vorlaufzeit zu gewähren und sie erst dann vollständig in die Union zu integrieren. Gegenseitiges Verstehen, die Voraussetzung für Integration, muss erst wachsen. In ähnlicher Weise müssen wir alle Schritt für Schritt unseren Weg in die Globalisierung finden.

Der Titel meines kürzlich veröffentlichten Buches lautet »Menschlichkeit gewinnt«. Warum? –

Ich denke, dass wir in Europa mittlerweile so weit fortgeschritten sind, dass die Entstehung von Diktaturen in der EU oder auch aggressive Handlungen eines Staates der Union gegen einen anderen kaum noch möglich sind. Wir sind eine sich selbst disziplinierende Gemeinschaft geworden. Der Erfolg der EU ist ein politischer, wirtschaftlicher und zugleich ein menschlicher. Andersherum gesagt: Menschlichkeit hat in der EU zum Erfolg geführt. Ich bin überzeugt, dass dies auch für alle anderen Bereiche gilt. Ich würde es uns allen wünschen.