

Reinhard Mohn
Freiheit für den kreativen Menschen

Reinhard Mohn

Freiheit für den kreativen Menschen

Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 1995

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Mohn, Reinhard:

Freiheit für den kreativen Menschen / Reinhard Mohn. –

Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 1995

ISBN 3-89204-199-7

4. Auflage 1996

© 1995 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Lektorat: Brigitte Neuparth

Herstellung: Sabine Klemm

Layout und Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann

Umschlagfoto: Archiv

Satz: Hans Gieselmann, Bielefeld

Druck: Gütersloher Druckservice

ISBN 3-89204-199-7

In der Geschichte der Menschheit kamen Ordnungsstrukturen vorwiegend unter dem Einfluß von Macht zustande. Dabei konnte die Macht sowohl auf militärischer als auch geistiger oder wirtschaftlicher Überlegenheit beruhen. – Die Repräsentanten der Macht waren um Ausbau und Erhalt ihrer Position bemüht. Das Bewahren von Tradition und Kultur versprach Sicherheit und Beständigkeit. Gegen äußere Bedrohung hatte man sich zu rüsten. Interne gesellschaftliche Weiterentwicklungen – gleich welcher Art – waren nicht erwünscht. Unter diesen Bedingungen konnte oft über lange Zeiträume der Anspruch vererbter Macht wahrgenommen werden. Dieses Resultat muß allerdings relativiert werden, denn die Stabilisierung der Ordnungsstrukturen war mit Unfreiheit und mit einem niedrigen Bildungs- und Lebensstandard verbunden. Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit solcher Kulturen war, gemessen am Zeitbedarf, sehr gering.

Unsere Zeit hat für den Erfolg von Gesellschaftsordnungen und Kulturen andere Prämissen geschaffen. Nicht mehr die Bewahrung des Überlieferten ist die gesellschaftlich dominierende Zielsetzung, sondern das Erreichen von mehr Wohlstand, Bildung, Gerechtigkeit und Selbstverwirklichungschance. Als gesellschaftlicher Rahmen für dieses neue Zielverständnis wurde die Demokratie etabliert. Es oblag den demokratischen Regierungen, Ordnungen und Politik nach dem Willen ihrer Wähler zu gestalten. – Aus der Natur der Sache heraus mußte dabei ein Kompromiß zwischen Absicherung und Fortschritt erreicht werden.

Das neue gesellschaftliche Zielverständnis stellte die überkommenen Machtstrukturen in Frage. Nur bei inhaltlicher Akzeptanz und

ausgewiesener Fähigkeit werden heute Führungsansprüche legitimiert. Überkommene Besitzstände können immer weniger verteidigt werden, wie wir das z. B. auch bei den staatlichen Strukturen beobachten. Dieser gesellschaftliche Wandel verlangt von den Menschen unserer Zeit einen ungeheuren Lernprozeß in – geschichtlich betrachtet – sehr kurzer Zeit. Die Schnelligkeit des Wandels liegt dabei nur teilweise in der Entscheidungskompetenz nationaler gesellschaftlicher Ordnungen. Die Welt ist in vielen Lebensbereichen längst eine Einheit geworden, die auf nationale Eigenständigkeiten wenig Rücksicht nimmt. Ganz besonders gilt das für die unseren Lebensstandard bestimmende Leistungsfähigkeit der Wirtschaft. Heute ist unser Land in vollem Umfang dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Es erfährt dabei sowohl große wirtschaftliche Möglichkeiten als auch Leistungszwänge und eine zunehmende Begrenzung der eigenen politischen Handlungsmöglichkeiten.

In früheren Jahrzehnten hat die Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaft ebenso wie unsere Lernfähigkeit die sich abzeichnende Internationalisierung nicht als Bedrohung empfunden. Inzwischen haben wir jedoch erfahren müssen, daß nicht nur der wirtschaftliche Konkurrenzkampf, sondern auch die geistige Entwicklung und die Ausgestaltung unserer politischen Ordnung zu einer Beeinträchtigung unserer Wettbewerbsfähigkeit führen können. – Die gesamte gesellschaftliche Ordnung in unserer Zeit ist zu hinterfragen, wenn die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit gefährdet erscheint. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, daß aus dem früheren Wettbewerb der Volkswirtschaften längst ein ganzheitlicher Wettbewerb der gesellschaftlichen Ordnungssysteme entstanden ist. – Die Entwicklungen der letzten Jahre in unserem Lande werfen die Frage auf, ob in dieser Hinsicht nicht möglicherweise ebenso großer Reformbedarf besteht wie in bezug auf die Wirtschaft.

Kreativität in der Wirtschaft

In einer Zeit des Wandels und des Wettbewerbs müssen wir uns Rechenschaft ablegen über unsere Stärken und Schwächen. In bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung unseres Landes in diesem Jahrhundert hat nach meiner Überzeugung die Kreativleistung des Unternehmers eine überragende Rolle gespielt. Die Wahrnehmung

von Gestaltungsmöglichkeiten mit neuen Produkten in erweiterten Märkten muß als eine exemplarische Führungsleistung gewertet werden. Keine andere heutige Führungskonzeption in der Wirtschaft hat diese Effizienz bei der Koordination von Einflußfaktoren erreicht. – Nur als historische Anmerkung: Als schlechteste Führungsvariante erwies sich die Kombination staatlicher Wirtschaftslenkung mit autoritären Führungsstrukturen.

Die gesellschaftspolitisch notwendige Begrenzung des liberalen Kapitalismus zeichnet nicht allein dafür verantwortlich, daß die unternehmerische Führungstechnik in unserer Zeit zunehmend versagt. Die Anforderungen an die Unternehmensführung sind enorm gestiegen. Kompliziertere Aufgabenstellungen, härtere Konkurrenzbedingungen und ein hoher Innovationszwang überfordern oft die Führungsspitze unserer Unternehmen. Die kritische Situation vieler mittelständischer Unternehmer verdeutlicht diesen Prozeß. – Die politisch zu vertretende Wahrnehmung gesellschaftlicher Belange hat die Möglichkeit des Unternehmers zur Eigenkapitalbildung stark eingeschränkt. Die theoretische Alternative mit Hilfe einer Kapitalgesellschaft hat mit den Prämissen unternehmerischer Arbeitsweise kaum noch etwas gemein. Täglich erfahren wir, daß das Kapital nicht mehr führungsfähig ist und andere Ziele verfolgt als die Exekutive.

Angesichts dieser Entwicklungen und der daraus resultierenden unzureichenden Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft erhebt sich die Frage, ob es weiterführende Wirtschaftskonzepte oder Führungsalternativen gibt. – Wir sollten bei diesen Überlegungen die Möglichkeiten staatlicher oder politischer Interventionen nur begrenzt bewerten!

In den großen deutschen Aktiengesellschaften hat man sich in der Vergangenheit bemüht, mit Hilfe der vom Aktiengesetz vorgegebenen Formen des Kollegialvorstandes durch Aufgabenverteilung zu einer besseren Führungsleistung zu kommen. Die Position des Vorstandsvorsitzenden wurde dabei unterschiedlich wahrgenommen: mal in der hergebrachten Form der unternehmerischen Führung, mal eher im Sinne eines Koordinators. Der zunehmend erkennbaren Problematik einer größer werdenden Entfernung der Hierarchiespitze vom Marktgeschehen begegnete man mit einer Verfeinerung des Planungs- und Berichtswesens. In dieser Entwicklung war der Trend zur Bürokratisierung mit all seinen Nachteilen unverkennbar. –

Dieser Führungsstil mit seinem hohen Zeit- und Koordinationsbedarf war der nicht sachgerechte Versuch, angesichts veränderter Aufgabenstellungen einen Ausweg zu finden. Von einer qualitativen Weiterentwicklung gegenüber der unternehmerischen Führungstechnik kann dabei aber keine Rede sein! Der Unternehmer koordinierte und gestaltete die auf die Unternehmensleistung einwirkenden Faktoren schnell und sachgerecht. Die heutige Entwicklung muß als gescheiterter Versuch der Systemfortschreibung charakterisiert werden. – Zu dieser Misere hat die Spaltung der Exekutivfunktion vom Kapitalbesitz erheblich beigetragen. Die Bestimmungen des Aktiengesetzes in bezug auf die Tätigkeit des Aufsichtsrates dienen vielleicht der Sicherung des Kapitals; für die unternehmerische Bewältigung der Führungsaufgaben sind sie nicht hilfreich! – Sicherlich ist es sehr viel schwieriger geworden, bei den Entscheidungen alle relevanten Faktoren und Interessen einzubeziehen. Die bisherigen Fortschreibungsversuche sind aber unzureichend.

Angesichts dieser führungstechnischen Misere ist die Frage aufzuwerfen, ob aus der ursprünglich so erfolgreichen unternehmerischen Führungstechnik nicht doch Elemente für eine kreative und effiziente Aufgabenbewältigung abgeleitet werden können. Es ist unzweifelhaft, daß wir mit unseren derzeitigen Methoden der Führungstechnik die anstehenden Aufgaben nicht bewältigen können, weder in der Wirtschaft noch in der staatlichen Verwaltung! – Was wir angesichts der gegenwärtigen Erfordernisse des Marktes brauchen, sind Führungskräfte, die in überschaubaren Einheiten des Unternehmens in der Lage sind, schnell und kreativ auf neue Gegebenheiten zu reagieren. Die Führungstechnik der Dezentralisierung und der Delegation der Verantwortung muß dazu konsequent angewandt werden. Die zuständigen Geschäftsführer brauchen unternehmerischen Freiraum – und auch das Recht, Fehler zu machen und daraus zu lernen. In ihren Profitcentern sollten sie eigenes Geld investieren und so die Steuerungsfunktion und Interessenlage des Kapitals in unternehmerischer Weise erfahren. Das gilt sowohl für Anreize als auch für Sanktionen! – Die Führungsfunktionen an der Spitze eines großen Unternehmens erhalten dann einen anderen Charakter. Die Unternehmensleitung kann sich vermehrt mit Strategie, Grundsatzbildung, Koordination und Kontrolle befassen. Auch diese Funktionen bedürfen unternehmerischer Erfahrung!

Die in unserem eigenen Unternehmen gemachten Erfahrungen

bestätigen in hervorragender Weise die dargestellte führungstechnische Möglichkeit. Zugleich werden bei einem solchen Einsatz von Führungskräften statt Managern »Unternehmer« herangebildet, welche die sachgerechte Gestaltung und Kombination aller Einflußfaktoren beherrschen. Zur Sicherung der Leistungsfähigkeit und der Kontinuität eines Unternehmens sind diese unternehmerischen Führungskräfte von besonderer Bedeutung.

Die Frage ist aufzuwerfen, warum eine solche Art des Einsatzes von Führungskräften nicht schon häufiger erfolgt. Mehrere Gründe möchte ich dazu aufführen:

- Viele große Firmen – ähnlich wie die staatliche Verwaltung – glauben, mit zentralistischer Führung und einer Vielzahl von Vorschriften Fehler vermeiden zu können. Man traut den untergeordneten Führungskräften die eigenständige Problemlösung nicht zu und verhindert damit den unternehmerischen Lernprozeß!
- Die Kapitaleigner möchten häufig den Kapitalertrag nicht teilen und verhindern in Wirklichkeit die Verbesserung ihrer Gewinnchance.
- Oft befürchten Kapitalgeber und Manager eine Komplizierung der Kapitalstruktur durch die Beteiligung von Führungskräften. – Diese Problematik ist in der Praxis ganz einfach zu vermeiden.

Wenn in unserer Zeit immer wieder über den Verlust unternehmerischer Kompetenz geklagt wird, liegt das wohl auch an geänderten und schwierigeren Arbeitsprämissen, aber vor allem an unserem Unvermögen, das vorhandene Kreativpotential in der Führung unternehmerisch auszubilden und einzusetzen. Wir müssen begreifen, daß heute – und vermehrt in der Zukunft – die Qualität die wichtigste Erfolgskomponente unserer Führung darstellt. Die Führungsbefähigung wird sich dabei weniger in perfektioniertem Wissen als in kreativer Begabung und Gestaltungskraft ausdrücken. Für diese Menschen bedeutet sicherlich die Hochschulbildung ein nützliches Werkzeug. Ihre eigentliche Ausbildung müssen sie aber in der Praxis der Wirtschaft erfahren. Nur hier können sie ihre unternehmerische Befähigung erlernen und beweisen. Dies gilt insbesondere, vermehrt in der Zukunft, für ihre Fähigkeit, Menschen zu führen. – Nicht »Kapital und Arbeit« werden in der Zukunft das Schicksal unserer Wirtschaft bestimmen, sondern das große unerschlossene Potential kreativer und unternehmerischer Menschen.

Ihre Führungslegitimation wird nicht mehr der Kapitalbesitz sein, sondern ihre Befähigung zu unternehmerischer Führung.

Zusammenfassend meine Auffassung zum Problem der Führung im Großunternehmen: Wir müssen das vorhandene Kreativpotential für die Führung in unserer Wirtschaft wieder entdecken, erschließen und einsetzen. Anders formuliert: Wir müssen dem kreativen Menschen wieder Freiheit gewähren!

Daß ein solcher Einsatz von Führungskräften möglich und erfolgreich ist, habe ich selbst erfahren. Ich muß aber an dieser Stelle darauf hinweisen, daß dazu einige Prämissen gegeben sein müssen:

- Nur bei einer sorgfältigen Personalarbeit im Bereich des Führungskräftenachwuchses tritt der Erfolg ein! Bei der Auswahl von Führungskräften muß die Persönlichkeitsstruktur höher bewertet werden als die Hochschulzeugnisse!
- Freiheit aufgrund delegierter Verantwortung setzt eine Identifikation mit der Aufgabenstellung voraus. Durch die Definition der Zielsetzung, das Führungsverhalten und die materielle Vergütung müssen diese Grundlagen der Motivation geschaffen werden.
- Gute Führungskräfte stellen Ansprüche an ihre Karriere. Das regelmäßige Personalgespräch muß Klarheit über die Zukunft schaffen. Während wir in den Großbetrieben wieder zu einem unternehmerischen Führungsstil zurückfinden sollten, geht es bei den kleineren und mittelständischen Betrieben um die Bewahrung der unternehmerischen Führungstechnik. Auch in diesen Betrieben ist es angesichts veränderter Aufgabenstellungen notwendig zu delegieren – und die dazu erforderlichen Voraussetzungen der Motivation zu schaffen. Die Einwände der Unternehmer gegen die Delegation der Verantwortung oder auch Beteiligungsregelungen sind mir bekannt. Ich halte diese Auffassungen für verständlich – aber für falsch! Auch der mittelständische Unternehmer sollte bemüht sein, die kreative Befähigung seiner Mitarbeiter zur Geltung zu bringen – und die führungstechnischen Voraussetzungen dafür zu schaffen. – Die »Investitionen« in Menschen sind die erfolgreichsten – und am ehesten geeignet, die Unternehmenskontinuität zu sichern!

Kreativität im Staat

Ich möchte nun die Frage untersuchen, ob im Bereich unseres Staates mit seinen vielerlei Dienstleistungsfunktionen die vorstehenden Gedanken in ähnlicher Weise berücksichtigt werden können. – Daß die Leistungsfähigkeit unseres Staates ebenso wie sein Finanzbedarf unbefriedigend ist, dürfte der vorherrschenden Auffassung in unserem Lande entsprechen. Wie ist es zu dieser Situation gekommen?

Daß Gesellschaften ohne sachgerechte Ordnungen nur schlecht leben können, ist international an vielen Beispielen zu belegen. Den ursprünglichen Vorschriften unseres Staates lag das Ziel zugrunde, Ordnung und Gerechtigkeit für jedermann zu gewährleisten. Diese Aufgabe wurde nach meiner Auffassung zu seiner Zeit in unserem Lande in recht guter Weise bewältigt. Die Ordnung erfüllte allerdings nur solange ihren Zweck, wie stabile Prämissen bestanden. Solche Voraussetzungen sind in unserer Zeit nicht mehr gegeben. So reicht es für unseren Staat nicht mehr, Ordnung zu wahren; wir müssen vielmehr auch im Kompetenzbereich unseres Staates – bei einer Staatsquote vom Bruttosozialprodukt von nahezu 50 Prozent – evolutionsfähig und effizient arbeiten. Andernfalls erschweren wir die Handlungsfähigkeit der Politik ebenso wie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft.

Wenn wir für die Wirtschaft das Prinzip der Dezentralisierung und unternehmerischen Freiraum fordern, stellt sich die Frage, in welcher Weise unser Staat reformiert werden kann – ohne die Vorgaben der Ordnungsmäßigkeit und des gleichen Rechts aller Bürger zu gefährden.

Der Gleichheitsanspruch der Bürger führte in der Vergangenheit bei der Weiterentwicklung staatlicher Dienstleistungen und Vorschriften zu einer perfektionistischen Vorgabe der Ziele sowie der Zielerreichung. Eine gar nicht mehr zu übersehende Flut von Gesetzen und Vorschriften bewirkte, daß weder die verantwortlichen Staatsdiener noch die anspruchsberechtigten Bürger beurteilen konnten, was zu tun war bzw. wer was zu bekommen hatte. Seit geraumer Zeit ist der Gesetzgeber nicht mehr in der Lage, die Folgen der Durchführbarkeit seiner Anordnungen richtig zu beurteilen. Insbesondere können das nicht die Politiker, denen die entsprechende Erfahrung in der Umsetzung fehlt. Daß die Öffentlichkeit mit diesem unsinnigen, zeitraubenden und teuren Procedere unzufrieden

ist, darf nicht verwundern. Nicht gleiches Recht für alle wird heute praktiziert – sondern allgemeine Ineffizienz, Kompliziertheit und Rechtsunsicherheit. Die ursprüngliche Begründung für die Ausgestaltung staatlicher Arbeitsweise hat ihre Berechtigung verloren!

Es ist lohnend zu prüfen, warum unsere Wirtschaft nicht in ein gleiches Dilemma geraten ist. – Das Konzept der Marktwirtschaft zielte auf Leistung und Evolutionsfähigkeit – zum Wohle der Bevölkerung. Weltweit wird heute akzeptiert, daß die ethische Qualität der Marktwirtschaft höher zu bewerten ist als der humane Anspruch früherer Versuche einer staatlichen Verteilungs- und Planwirtschaft. – Wir sollten prüfen, ob diese Erfahrungen uns einen Hinweis geben können für die offensichtlich notwendige Reform staatlicher Tätigkeit!

Der überwiegende Teil staatlicher Aufgaben kann als Dienstleistungsauftrag zugunsten der Bevölkerung interpretiert werden. Die zu erbringenden Leistungen müssen in unserer Zeit bei sich ständig verändernden Prämissen im Sinne eines optimalen Services zeitnah verändert werden, wie das im Bereich der Wirtschaft kontinuierlich geschieht. Die wesentliche Erklärung dafür, daß gleichartige Entwicklungen im Staat nicht eintreten, liegt in der einfachen Tatsache begründet, daß der Staat und seine Organe keinem spürbaren Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Der langfristig wirkende Wettbewerb der Ordnungssysteme bringt für die aktuelle Situation keine hinreichenden Anstöße.

Diese Überlegung führt zu der Frage, ob es vielleicht nicht doch möglich ist, auch im Staat Wettbewerb auszulösen, und zwar, ohne die Grundsätze der Ordnungsmäßigkeit und gleichen Rechte aufzugeben. Dazu ist es notwendig, die Vorschläge zu interpretieren, staatliche Leistungen zu privatisieren. Ich glaube in der Tat, daß man große staatliche Bereiche mit solchen Maßnahmen reformieren kann. Große Zweifel habe ich aber, ob ein Soll- und Privatisierungskonzept bei vielen Funktionen – wie z. B. beim Stadtmanagement, im Bildungswesen, im Gesundheitsbereich usw. – durchgängig und mit Vorteil zu verwenden ist. – Es besteht jedoch für mich kein Zweifel, daß man mit entsprechender Führungstechnik und der Nutzung von Bewertungskriterien auch im Staat leistungsorientiert führen kann. Diesen Beweis haben wir in der Bertelsmann Stiftung bei einer Vielzahl von Projekten erbracht. Alle staatlichen Leistungen können mit Hilfe von Effizienz- und Qualitätskriterien gemessen und

bewertbar gemacht werden. Wir wissen, daß sich die wünschenswerten Wirkungen des Wettbewerbs dann auch im staatlichen Bereich herstellen lassen. Öffentliche Betriebsvergleiche und der Zwang zur detaillierten Jahresberichterstattung würden kurzfristig klarstellen, welche Leistungen für den Bürger in seiner Stadt gut und welche schlecht erbracht werden.

Daß die Ergebnisse eines solchen Leistungsvergleiches – von der Presse kommentiert – einen erheblichen politischen Druck auf die Verantwortlichen auslösen würden, ist unschwer vorstellbar. Die Presse würde mit dem allergrößten Vergnügen die Leistungen ihres Stadtmanagements für jeden Bürger verständlich kommentieren. Die Bürger wiederum würden im Sinne ihrer demokratischen Rechte bei ihren Repräsentanten Rechenschaft einfordern. Denn wer will in seiner Stadt schon schlechter bedient werden als anderswo? – So gibt es für mich keinen Zweifel, daß die Effizienz der Marktwirtschaft mit einer anderen Systematik auch im Staat ausgelöst werden kann.

Die Verwendung einer solchen Systematik erfordert allerdings auch eine andere Führungstechnik und andere Führungspersönlichkeiten. Unser Gesetzgeber müßte lernen, Vorschriften zu erlassen, die sich auf das Wesentliche konzentrieren und erfüllbar sind. – Ich weiß wohl, daß solch eine Zielsetzung das Beschreiten eines weiten Weges beinhaltet. Aber ich weiß auch, daß dieser Weg gangbar ist. – In den USA gibt es in dieser Hinsicht verblüffende Vorbilder!

Eine andere wesentliche Konsequenz hätte der Betriebsvergleich auch im Staat: Man würde plötzlich deutlich und für jedermann sichtbar erkennen, wo gut und wo schlecht geführt wird. In der Wirtschaft sind wir überzeugt, daß der Unternehmenserfolg von der Qualität der Führung abhängt. Im Staatsmanagement wäre das bei leistungsorientierter Führung nicht anders. – Bei entsprechenden Arbeitsbedingungen und Zielsetzungen würden sich dann aber auch solche Führungskräfte für die Aufgaben im Staat interessieren, welche die notwendige Kreativität und das unternehmerische Gestaltungsvermögen mitbringen.

Fazit: Meine Ausführungen über die Bedeutung der Kreativen für den Erfolg der Wirtschaft treffen in diesem Sinne in vollem Umfang auch auf den Staat zu. Wenn derzeit im Staat noch viel zu wenige Führungskräfte der notwendigen Qualifikation vorhanden sind, liegt das in erster Linie an der Antiquiertheit des Systems. Welche gute Führungskraft plant schon ihre Karriere in einem Bereich, der

wenig Chancen bietet und Ergebnisse so schlecht honoriert? – Wenn wir aber den Mut haben, unseren Staat im Sinne der Leistungsorientierung zu reformieren, werden sich die notwendigen Führungskräfte auch einstellen. Auch im Staat wird es dann heißen: »Freiheit für den kreativen und unternehmerischen Menschen!«

Daß die Realisierung einer solchen Reform schwierig ist, kann niemand bestreiten. Der zuständige Dienstherr des Staates, die Politik, hat in diesem Bereich der Führungstätigkeit keine Erfahrung. – Trotzdem: Wir sind gezwungen, in unserem Staat Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Motivation und Leistung auslösen und für Kreative einen Anreiz darstellen. – Zur Zeit mag unsere Einsichtsfähigkeit und Handlungsbereitschaft zu einer solchen Reform noch unzureichend ausgebildet sein. Trotzdem – es gibt Zeichen, die Hoffnung auf Wandel und Fortschritt rechtfertigen! Der immer deutlicher und drängender werdende globale Wettbewerb der Systeme wird dafür sorgen, daß auch unser Staat aus seiner Lethargie erwacht. Diese existenziellen Zwänge werden uns mit großer Wahrscheinlichkeit schneller voranbringen als unsere Einsichtsfähigkeit.

Kreativität in der Politik

Daß sich die Bedingungen für den Aufgabenbereich der Politik wesentlich geändert haben, ist offenkundig. Heute muß die Frage gestellt werden, ob die Fähigkeit der Politik zur Bewältigung dieser Führungsaufgabe ausreicht – und ob im Bereich der politischen Systementwicklung genügend Fortschritte gemacht werden. Die Situation in unserem Lande, ebenso wie in vielen anderen westlichen Demokratien, spricht keineswegs für eine ausreichende Führungsfähigkeit. Zwar gibt es im internationalen Vergleich einige Beispiele guter demokratischer Ordnung, insgesamt erscheinen mir aber in bezug auf die westlichen Demokratien die vom Club of Rome formulierten Bedenken und Zweifel zur Führungsfähigkeit gerechtfertigt.

Es ist notwendig, darüber nachzudenken, warum gerade im Bereich der Politik eine Fortschreibung im Sinne von Sachgerechtigkeit, Effizienz und Führungsfähigkeiten nicht gelingt. Dem Grunde nach soll doch gerade das demokratische Ordnungssystem entsprechend dem Willen der Bürger Flexibilität ermöglichen. Bei gravie-

renden politischen Richtungsentscheidungen gewährleistet das Parteiensystem in der Tat den Wandel. Aber solche Richtungsänderungen kommen zumeist erst dann zustande, wenn Fehlsteuerungen gravierende Mißstände verursacht haben und die Folgen für die Wähler spürbar geworden sind. Dieser Prozeß nimmt nicht nur zuviel Zeit in Anspruch, sondern die Komplexität der Sachverhalte bedingt, daß der Wähler die Hintergründe der Entwicklungen gar nicht versteht. Am Ende entscheidet im Meinungsbildungsprozeß dann nicht das bessere Argument, sondern die Eloquenz der Interpretation und möglicherweise auch das Vertrauen in die politischen Leitfiguren. Im Hinblick auf die Kritik des Zeitbedarfs und geringer Effizienz wird routinemäßig geantwortet, daß diese Übel systemimmanent seien. – Mir scheint, daß eine solche Antwort unbefriedigend und falsch zugleich ist. Viele politische Führungsentscheidungen werden nämlich durch den Zeitablauf nicht besser. Falsche Zielvorstellungen, ein unrichtiges Menschenbild und mangelnder Mut zur Ordnungspolitik begründen viel eher die Defizite politischen Handelns. Das Streben der Politiker nach Beliebtheit und Wählerstimmen dominiert heute deutlich vor notwendigen Kurskorrekturen und der Durchsetzung wichtiger Problemlösungen. Im politischen Bereich haben wir nicht mehr den Mut und die Befähigung, unsere demokratische Gesellschaftsordnung kritisch zu analysieren und konstruktiv fortzuschreiben. Das Ausruhen auf Erfolgen in der Vergangenheit, auf Gewohnheiten und Besitzständen ist in bezug auf unsere Zukunftsfähigkeit unverantwortbar!

Wir müssen uns die Frage stellen, wie wir aus dieser Misere als Folge einer unterbliebenen Systemfortschreibung wieder herauskommen. Welche gedanklichen Ansätze gibt es im Bereich demokratischer Führung – vielleicht im Ausland –, die weiterführend sind? Denn es ist meine feste Überzeugung, daß nicht das politische System der Demokratie in Frage zu stellen ist, sondern seine Handhabung!

Über die Systemfortschreibung nachzudenken, ist deshalb eine der dringlichsten gesellschaftlichen Aufgaben. Zunehmend verlieren nämlich unsere Bürger das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit ihrer demokratischen Ordnung und in deren Repräsentanten. In einer Zeit des globalen Systemwettbewerbs können wir es uns nicht leisten, das zentrale Ordnungssystem unserer Gesellschaft in dem heutigen Zustand zu belassen. – Ich bin überzeugt, daß zu der anstehenden

henden Reform viele gedankliche Beiträge erforderlich sind. Nachstehend möchte ich nur die Möglichkeit analysieren, ob vermehrte Kreativimpulse auf einer Basis besserer Urteilsfähigkeit beruhen.

1. Beispiel: Lernen aus der Entwicklung der Führungstechnik

Wiederherstellung der Führbarkeit und Evolutionsfähigkeit in Großorganisationen

Eine zu verallgemeinernde Erfahrung moderner Führungstechnik besagt, daß hierarchisch verfaßte Großorganisationen den permanenten Wandel und die Aufgabenkomplizierung in unserer Zeit nicht bewältigen können. Der Untergang der Denkmodelle der Planwirtschaft ebenso wie das hierarchisch verfaßte Ordnungskonzept des wissenschaftlichen Sozialismus sprechen eine eindeutige Sprache. – Wir sollten uns fragen, ob sich aus dieser gedanklichen Parallele zur Wirtschaft möglicherweise ein Hinweis auf einen Dezentralisierungsbedarf in Politik und Staat ableiten läßt.

Im Bereich der staatlichen Ordnung war früher das Gebot der Ordnungsmäßigkeit unter relativ statischen gesellschaftlichen Bedingungen fraglos erstrebenswert. Heute ist diese Zielsetzung nicht mehr ausreichend! Wir müssen zusätzlich zur Ordnungsmäßigkeit im Staat auch die Fähigkeit zur Effizienz und Methodenfortschreibung verlangen. Diese Aufgabenstellung kann eine Hierarchiespitze nicht bewältigen! Ähnlich wie in der Wirtschaft müssen auch in der staatlichen Verwaltung die Verfahren dort fortgeschrieben werden, wo die zuständigen Behörden aus eigener Erfahrung den Sachverhalt kennen. Der Staat muß dazu dort Freiraum gewähren! Zwar muß die Politik wie bisher die Ziele vorgeben, aber der optimale Weg zur Zielerreichung muß auf der unteren Führungsebene entwickelt werden. Dabei muß das Vorgehen der Behörden in bezug auf den angestrebten Erfolg meßbar gestaltet und im Rahmen eines Betriebsvergleichs bewertbar gemacht werden. – Der Betriebsvergleich bietet darüber hinaus den für die Methodenfortschreibung unschätzbaren Vorteil des Wettbewerbs! – Die obere Hierarchie muß sich zu dieser Form der Delegation der Verantwortung entscheiden. Ihr verbleibt mit der Zuständigkeit für die Zieldefinition und Kontrolle die entscheidende Steuerungsverantwortung.

Für den Bereich der Politik sind ähnliche Konsequenzen zu ziehen. Auch dort sind die Bedingungen für die Fortschreibung des demokratischen Systems denkbar schlecht. Dieser Mißstand ist aber keineswegs unabänderlich und demokratiebedingt, sondern ein Versäumnis der Verantwortlichen, welches auf mangelnder Einsicht in moderne Führungstechnik beruht. – Ich vermute, daß der Weg bis zur Schaffung von Freiräumen und weiterführenden Arbeitsbedingungen für den Kreativen in der Politik vermutlich noch weiter sein wird als im Staat.

2. Beispiel: Einführung von Wettbewerb als Reformauslöser

Die wichtigsten Anstöße zum Fortschritt beruhen weniger auf neuen Einsichten, sondern auf Zwängen, die der Wettbewerb bzw. der Wille zu Fortschritt und Existenzsicherung auslöst. In der Wirtschaft wird uns im Zeitalter der offenen Märkte die unglaubliche Wirksamkeit des Wettbewerbs zur Gewährleistung von Effizienz und Fortschritt drastisch demonstriert. Die Zwänge zum Handeln und die Geschwindigkeit der Evolution fordern von den Menschen eine früher nie gekannte Anpassungsbefähigung. – Bei diesem Prozeß treten sicherlich auch Fehler auf. Trotzdem ist die überwiegende Mehrheit der Menschheit überzeugt und bereit, den Weg mitzugehen. Schließlich möchte jeder besser leben!

Der Wettbewerb in der Wirtschaft setzt die Meßbarkeit und Vergleichbarkeit der Leistungen voraus. Dafür sind in der Wirtschaft sehr qualifizierte Instrumente entwickelt worden. Alles spricht unter diesen Bedingungen für eine weitere Evolution.

Im Staat ist in bezug auf die von ihm zu erbringenden Leistungen die Herstellung von Bewertbarkeit oder die Einführung von Wettbewerb traditionell nicht üblich. Entsprechend registrieren wir bei allen Staaten dieser Welt unglaubliche methodische Rückstände, die den Bürger belasten und ihm unnötig hohe Kosten aufbürden. – Es ist sehr befriedigend, daß in unserer Zeit die staatlichen Verwaltungen beginnen, darüber nachzudenken, ob die Grundsätze leistungsorientierter Führung, eines öffentlichen Ergebnisvergleichs – und damit der Auslösung von Wettbewerb – eingeführt werden können. Eine solche Entwicklung hätte gleichzeitig mehrere positive Wirkungen: Die staatlichen Leistungen werden besser und billiger. Die

Grundlagen für eine Delegation der Verantwortung – und damit für Evolution – werden geschaffen, und die systemimmanente Sicherung des Fortschritts ist gewährleistet. – Wenn wir es dann auch noch erreichen, die Arbeitsbedingungen für den kreativen Menschen im Staat herzustellen, wird es sehr wohl möglich sein, die Evolutionsfähigkeit der Wirtschaft auch im staatlichen Bereich zu erreichen.

Sind Adaptionen im politischen Bereich möglich?

Wenn – wie wir gesehen haben – der Leistungsvergleich eine wirksame Prämisse des Wettbewerbs ist, könnte man in bezug auf das politische System der Demokratie argumentieren, daß dort der Wettbewerb durch die Vielfalt der politischen Parteien gewährleistet ist. In Grenzen wäre eine solche Argumentation fraglos richtig. Aber gerade diese Grenzen bedürfen der Analyse, weil die Leistungen des demokratischen Ordnungssystems heute in mancher Hinsicht nicht mehr befriedigen. Ähnlich wie in bezug auf die Führung in der Wirtschaft muß deshalb die Frage aufgeworfen werden, welche Prämissen der gesellschaftlichen Ordnung sich verändert haben und wie – möglichst auf Dauer – eine Systemfortschreibung ausgelöst werden kann.

Zu der Frage, ob der politische Wettbewerb der Parteien hinreichende Erneuerungsimpulse vermittelt, wäre zuvor zu untersuchen, ob der Bürger den ihm zgedachten Steuerungseinfluß sachgerecht einbringen kann. Zusätzlich wäre die Frage zu stellen, ob dieser Prozeß zeitlich zu beschleunigen ist. – Wenn wir diese Ziele anstreben, müssen wir insbesondere untersuchen, ob der Bürger überhaupt hinreichende Grundlagen für die von ihm zu treffenden Entscheidungen besitzt. – Woran kann der Bürger z. B. die Qualität der Arbeit politischer Instanzen und Parteien messen? In gewisser Weise ist dies sicherlich möglich an Zieldefinitionen einerseits und der persönlichen Vertrauenswürdigkeit der Repräsentanten andererseits. Dagegen ist es für den Bürger fast unmöglich, behauptete Resultate politischer Arbeit zu überprüfen und richtig zu bewerten; dies um so mehr, als es zur Routine der westlichen Demokratien geworden ist, die finanziellen Folgen politischer Fehlsteuerungen mittels Kreditaufnahme zu verschleiern.

Wie kann der Bürger also politische Programme und ihre Auswirkungen hinreichend bewerten, wenn er über die Ergebnisse politischer Entscheidungen keine sachgerechte Übersicht erhält? Wie kann der Bürger bei der heute üblichen Art politischer Bilanzierung überhaupt Leistungen von Versagen unterscheiden? Diese Bewertung ist sachlich schon schwierig genug. Sie wird aber geradezu zu einem Ratespiel, wenn in unseren Wahlkämpfen mit völlig unrealistischen Parolen und Versprechungen geworben wird. Der Bürger hat bereits begriffen, daß er sich auf solche Versprechungen nicht verlassen kann – aber wie soll er Politikprogramme denn beurteilen? – Ist Demokratieverdrossenheit seine einzige Alternative?

Ein aus dem Systemvergleich von Wirtschaft und Staat resultierender Schluß zu diesem Problem scheint mir in der Verbesserung der Berichterstattung über politische Erfolge und Leistungen zu liegen. – Ein mich sehr beeindruckendes Beispiel habe ich in dieser Hinsicht in der politischen Führung und Berichterstattung in amerikanischen Städten sowie in Neuseeland kennengelernt. Zeitnah und umfassend wird dort der Bürger informiert – und um seine Meinung gefragt. Die Ergebnisse einer solchen lebendigen Demokratie sind erstaunlich! Die Bürger identifizieren sich mit ihrer Stadt und dem demokratischen System. Sie übernehmen Verantwortung und sind zufrieden. – Daß unter solchen Bedingungen der Wettbewerb der Parteien nicht auf Versprechen und Demagogie beruht, sondern daß Fakten zählen, ist leicht zu verstehen. Dort ist es gelungen, die demokratisch gewollte Einflußnahme der Bürger auf die Stadtpolitik zu realisieren und gleichzeitig den kommunalpolitischen Dialog von den bei uns üblichen demagogischen Überspitzungen zu befreien.

Ein weiteres Ergebnis dieser Art verständlicher politischer Führung wäre eine bessere Einschätzung der Befähigung der politisch Verantwortlichen. Hier tut sich eine Möglichkeit zu einer sachgerechten politischen Personalarbeit auf. – Der griechische Philosoph Platon meinte vor 2400 Jahren, ein demokratischer Politiker müsse sich zuvor in einer Aufgabe bewährt haben. Das Prinzip der in Amerika praktizierten leistungsorientierten Führung mit dem verständlichen Nachweis der Resultate wäre ein Beitrag in diesem Sinne. – Wenn wir uns dann auch noch – ähnlich wie es jetzt in den USA versucht wird – entschließen könnten, Budgetdefizite der öffentlichen Hand per Verfassung zu verbieten, würden wir eine auf

Leistung und Verantwortung beruhende, sehr viel wirksamere politische Führung erhalten.

Wer meiner Argumentation in diesem Zusammenhang entgegenhalten möchte, daß solche Lösungen in Deutschland nicht realisierbar sind, verkennt die Situation. Wenn wir andere Gewohnheiten praktizieren, heißt das noch lange nicht, daß wir sie nicht ändern können! Für mich gibt es keinen Zweifel, daß der politische Wettbewerb ebenso effektiv und sachgerecht gestaltet werden kann, wie wir es jetzt im Bereich der staatlichen Verwaltung vorsichtig umzusetzen versuchen.

Daß eine solche Systemfortschreibung vom politischen Establishment getragen wird, kann ich mir nicht gut vorstellen. In unserer politischen Hierarchie hört man viel von unterschiedlicher Politik und wenig von der Systemfortschreibung. – Wahrscheinlich müssen Außenseiter und Bürger mit Führungserfahrung hier die Initiative ergreifen. – Als der Präsident John F. Kennedy im Jahre 1963 an der Berliner Mauer sagte, »Freiheit ist ansteckend« (»Liberty is catching«), hat mich diese Voraussage beeindruckt. Ich möchte hoffen und wünschen, daß die zunehmenden Möglichkeiten unserer Bürger, an internationalen Erfahrungen der Demokratiegestaltung teilzunehmen, in ähnlicher Weise zu weiterführenden Konsequenzen führen. Ein solches Procedere wäre in unserer Zeit nicht nur demokratisch, sondern auch von der Systematik her erfolgversprechend. Nicht die politischen Spitzen werden die Reform des demokratischen Systems tragen, sondern die Erkenntnisse der kritischen, kreativen und konstruktiven Bürger unseres Landes.

Um auf diesem Wege voranzukommen, wird es sich empfehlen, entsprechende Versuche der Leistungsmessung und Berichterstattung in unseren Städten durchzuführen. Solche Versuche sind bereits in verschiedenen Städten auf dem Weg. Die Möglichkeit, dabei Auslandserfahrung einzubringen, ist vorhanden. Über die Wirkungen des empfohlenen Vorgehens braucht man nicht mehr zu spekulieren. Sie sind bewiesen – und bedeuten die Wiederbelebung wirksamer und evolutionsfähiger Demokratie. – Entscheidend wird es bei diesem Prozeß sein, der politischen Exekutive Freiheit für das Erproben und Ausgestalten neuer Wege zu gewähren. Auch in der Politik wird es sich zeigen, daß der Fortschritt von den kreativen Menschen getragen werden muß und nicht von Kollektiven!

Welche Führungs- und Ordnungsstrukturen brauchen wir in der Zukunft?

Die überlieferten Formen der Machtausübung stellen sich angesichts der neuen Anforderungen in Wirtschaft, Staat und Politik in Frage. Die Erarbeitung von neuen Zielen und die Entwicklung entsprechender Strukturen sind ein zeitaufwendiger und schwieriger Prozeß. Noch prägen Leitbilder der Vergangenheit die Erwartungen an unsere Führungskräfte. Häufig denken wir dabei an außergewöhnliche Persönlichkeiten, die ihre Lebensleistung aber unter sehr viel einfacheren und statischen Bedingungen erbracht haben. Unter den damaligen Verhältnissen konnte noch relativ hierarchisch geführt werden. Die Legitimation zum Führungsmandat ergab sich ursprünglich aus der persönlichen Befähigung und später vermehrt als gesellschaftliches Mandat – welches deutlich weniger Bezug zur Leistungsfähigkeit auswies. Alles spricht dafür, daß diese Elitenbildung in der Zukunft nicht mehr erfolgreich sein wird. Die heutige Aufgabenstellung kann nicht mehr mit wenigen überragenden Persönlichkeiten bewältigt werden. Der zunehmende Umfang und Schwierigkeitsgrad der Führungsaufgaben verbietet eine Zentralisierung der Macht. Der Wettbewerb der Ordnungssysteme verlangt in unserer Zeit soviel mehr Kreativität und Entscheidungskapazität, daß die konventionellen Führungspyramiden überfordert sind.

Für die Zukunft müssen wir Ordnungsstrukturen entwickeln, in denen viele Verantwortliche in ihren Positionen und Leitungsebenen Verantwortung übernehmen. Dies gilt nicht nur für die ordnungsgemäße Bearbeitung des Auftrags, sondern vor allen Dingen für die Weiterentwicklung von Verfahren und Produkten. Die ursprünglich unternehmerische und kreative Funktion an der Spitze der Organisation muß weiter entwickelt werden in ein strukturiertes System der Delegation der Verantwortung. Eine solche Umstellung kann nur gelingen, wenn sich die Verantwortungsträger auf allen Ebenen mit der Zielsetzung und den Arbeitsbedingungen identifizieren. Die Aufgabenstellung an der Spitze der Organisation wird in der Zukunft neben verschiedenen Steuerungsfunktionen vor allem auf die richtige Strukturierung ausgerichtet werden müssen. So ist z. B. im operativen Bereich das lähmende Dickicht von Vorschriften abzulösen durch ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit, verbunden mit der Aufforderung, neue Wege zu finden.

Entsprechend wird sich das Leistungsprofil der Verantwortlichen verändern. Es genügt nicht mehr, Durchsetzungsfähigkeit und Planerfüllung zu gewährleisten, sondern zunehmend werden die Anforderungen an Kreativität, Gestaltungsfähigkeit und Menschenführung in den Vordergrund rücken. In diesem Zusammenhang wäre die Frage zu beantworten, ob wir solche Führungskräfte finden bzw. entwickeln können.

Die Eigenschaften, die wir heute von einer Führungskraft fordern müssen, sind vergleichbar mit den Anforderungen, welche heute an den mittelständischen Unternehmer gestellt werden. Der Unternehmer muß fähig sein, eine Chance zu erkennen und zu gestalten. Diese Fähigkeit ist nach meiner Auffassung in vielen Menschen latent vorhanden – aber nur wenige haben den Mut oder die Gelegenheit, ihr kreatives Potential zu erfahren und auszunutzen. – Beim unternehmerischen Menschen spielt neben einer gewissen notwendigen Veranlagung das Lernen aus der praktischen Erfahrung eine große Rolle. Die Anreize des Erfolges sind für ihn so prägend wie die Mißerfolge. Unternehmer sind nicht von vornherein erfolgreich. In den meisten Fällen müssen sie sich ihre Befähigung hart erarbeiten. – Die Chance, eine solche Lehrzeit zu erfahren, hatten früher in der Wirtschaft sehr viele Selbständige. In den Großbetrieben unserer Zeit können vergleichbare Lernprozesse kaum noch stattfinden. Dort ist es inzwischen oft ähnlich wie beim Staat – wo seit langer Zeit zuviel geregelt und verboten wird. – Eine deutlich spürbare Schwäche in der Qualität des Führungsnachwuchses in den Großbetrieben ist die konsequente Folge. – Entsprechende personalpolitische Fehlentwicklungen sind in allen Großorganisationen inzwischen eingetreten. Überall, vor allem aber in Staat und Politik, fehlen die eigenständigen erfahrenen und kreativen Führungskräfte.

Nach meiner Auffassung wäre eine Besserung der Situation bei weitem nicht so schwierig, wie vielfach vermutet wird. Wenn man erst einmal die Notwendigkeit der Delegation von Verantwortung unter Gewährung von Freiheit als Prämisse der Evolution verstanden hat, ergeben sich die erwünschten Lernprozesse für die Führungskräfte nahezu automatisch. Sicherlich braucht dieser Prozeß ein oder zwei Jahrzehnte. Ein grundlegender Wandel dieser Art ist möglich und sollte von uns gefordert werden!

Als Demokraten müssen wir also lernen, den Verantwortlichen in Wirtschaft, Staat und Politik die Erkenntnis zu vermitteln, daß sie im

Interesse ihrer Aufgabenbewältigung Verantwortung delegieren müssen. Sie müssen ferner begreifen, die im kreativen Prozeß unvermeidlichen Fehler zu ertragen und zu rechtfertigen. – Gar nicht so schwierig wird es sein, auf dem geschilderten Weg viel mehr Menschen – und damit mehr Kreativität – zu mobilisieren und heranwachsen zu lassen. Bis zum heutigen Tage nutzen wir das vorhandene Gestaltungspotential der Menschen viel zu wenig! Hier ruht eine Leistungsreserve größten Ausmaßes! Wenn es gelänge, diese Kräfte freizusetzen, gäbe es das Problem »Standort Deutschland« bald nicht mehr!

So plädiere ich zusammenfassend für die Fortschreibung unserer Ziele, Strukturen und Arbeitsmethoden. Wir müssen die neuen Ziele und Ordnungen den heutigen Bedingungen und dem neuen Selbstverständnis der Menschen anpassen. Und unsere Führungselite muß die Einsicht und Bereitschaft gewinnen, daß nur größere Handlungsfreiräume zu gesteigerter Leistungsfähigkeit und gleichzeitig zu Fortschritt führen. – Im Interesse unserer Zukunft und insbesondere auch im Bemühen um eine menschlichere Ordnung fordere ich deshalb Freiheit für den kreativen Menschen!

Reinhard Mohn