

Reinhard Mohn

Kooperation in Wirtschaft und Gesellschaft

Beiträge zu einem neuen Zielverständnis

Reinhard Mohn

Kooperation in Wirtschaft und Gesellschaft

Beiträge zu einem neuen Zielverständnis

Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 1998

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Mohn, Reinhard:

Kooperation in Wirtschaft und Gesellschaft : Beiträge zu
einem neuen Zielverständnis / Reinhard Mohn. –

Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung, 1998

ISBN 3-89204-418-X

© 1998 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Lektorat: Sabine Stadtfeld

Herstellung: Christiane Raffel

Layout und Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann

Umschlagfoto: Archiv

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

ISBN 3-89204-418-X

Inhalt

7	Kooperative Führung
29	Vermögensbildung
37	Mitbestimmung

Kooperative Führung

Den Wandel in der Wirtschaft verstehen

Die Kulturen der Völker sind sowohl von ihrer historischen Erfahrung als auch von den grundlegenden Veranlagungen ihrer Menschen geprägt worden. Die Gewährleistung von Sicherheit und Überlebensbedingungen bestimmten die gesellschaftlichen Ordnungen. In langen Zeiträumen formierten sich aus bewährten Erfahrungen Denkgewohnheiten, Rechtsordnungen und Besitzstände. Die Herrschenden und oft auch ihre Untertanen waren am Erhalt der überlieferten Ordnung interessiert, da die Erfahrungen von Not und Chaos den Menschen damals sehr deutlich vor Augen standen.

Unter solchen Existenzbedingungen war es eine Tugend, sich entsprechend den von der Tradition gesetzten Regeln zu verhalten. – Individuelle Freiheiten wurden nicht geduldet. Fortschritt war als gesellschaftliches Ziel nicht gefragt. Das Bemühen um Kontinuität bestimmte das Denken und Verhalten der Menschen.

In bezug auf diese Prämissen des gesellschaftlichen Lebens haben in den letzten beiden Jahrhunderten die Vermehrung des Wissens, die Möglichkeiten der Technik und der steigende Lebensstandard der Menschen neue Vorbedingungen geschaffen. Die Menschen erkannten die Chance, ihre Lebensbedingungen zu verbessern, wenn sie neue Wege gingen. Bald wur-

den die tradierten Ordnungen als hinderlich und rückständig empfunden. Der daraus resultierende Protest gegen Gewohnheiten und Besitzstände war konfliktbeladen und zeitraubend. – Als neue gesellschaftliche Zielsetzung formulierte sich die Forderung des einzelnen, in seinem Leben eine Chance zu bekommen und am Fortschritt teilzuhaben!

Die Entwicklung eines neuen menschlichen Selbstverständnisses wurde beschleunigt durch den in unserer Zeit möglichen globalen gedanklichen Austausch. Die sich verbreitenden elektronischen Medien lösten mit ihrer globalen Kommunikation einen noch nie erlebten Erkenntnis- und Lernprozeß aus. Das Streben nach mehr Sicherheit und einem verbesserten Lebensstandard führte rasch zu einem internationalen Wettbewerb um die Spitzenplätze. Als weitere gesellschaftliche Zieldefinition ergab sich so die Forderung nach Innovationsfähigkeit als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit.

Dieser in der Menschheitsgeschichte einmalige Transformationsprozeß verlief in bezug auf die Entwicklung neuer Ziele und Verfahren unter einem unglaublichen Zeitdruck. Die Menschen mußten sich von nahezu allen überlieferten Ordnungen trennen und zugleich neue Ziele und Regelungen entwickeln, die den geänderten Prämissen der Lebensbedingungen entsprachen. – Dazu gehörte als Voraussetzung der Realisierbarkeit auch die Fortschreibung des Selbstverständnisses der Menschen!

Die Neuorientierung in der Welt der Arbeit erwies sich dabei als besonders schwierig. So haben wir leidvoll lernen müssen, daß wirtschaftliche Expansion ohne menschliche Rücksicht zum Scheitern verurteilt ist. Später erwies sich das System der »Sozialen Marktwirtschaft« als brauchbare Lösung. – Dem widersprechen nicht die heutige Stagnation der Volkswirtschaften und das Versagen der Arbeitsmärkte. Diese Negativerfahrungen resultieren vielmehr aus Steuerungsdefiziten der politischen Führung.

Es ist wichtig zu erkennen, daß der heutige Arbeitsprozeß völlig andere Einstellungen und Fertigkeiten der Menschen in ihrem Berufsleben voraussetzt! Wir alle müssen mehr Lern-

bereitschaft und eine hohe Flexibilität aufbringen. Diese Aussage gilt auch für die Bewertung der überlieferten Strukturen und Regeln unserer Wirtschaftsordnung. Erfolgreiche Ordnungen der Vergangenheit gewähren keineswegs mehr eine gesicherte Zukunft! Als Beispiel verweise ich auf die Entwicklung großer organisatorischer Einheiten in der Wirtschaft. Früher glaubten wir, Größe mit Leistungsfähigkeit gleichsetzen zu können. Die heutigen Anforderungen an Innovationsfähigkeit und Flexibilität haben die früheren Vorteile eher in das Gegenteil verkehrt! Am deutlichsten ist dies zu erkennen am Beispiel der Länder, die ihre gesamte Wirtschaft verstaatlicht haben. Dort hat die Größe nicht den erhofften Vorteil, sondern vielmehr Stagnation und Versagen gebracht!

Aus den vorstehenden Überlegungen wird uns deutlich, daß wir angesichts völlig veränderter Prämissen die gültigen Regeln durch die Vorgabe neuer Ziele und Verhaltensweisen fortschreiben müssen. Diesen Zwängen wird sich auf Dauer kein Land und keine Kultur entziehen können! Bei dieser Entwicklung zeichnet sich ab, daß der einsetzende Wandlungsprozeß nicht von den herrschenden Hierarchien gestaltet werden kann. Diese eher auf Bestandserhaltung und Ordnungsmäßigkeit ausgerichteten Organisationen haben noch nicht verstanden, daß eine völlig andere Aufgabenstellung mit Menschen bewältigt werden muß, die ein ganz neues Selbstverständnis entwickelt haben. Unser demokratischer Staat darf von diesem fundamentalen Lernprozeß nicht ausgenommen werden!

Neue Ziele und Wege

Delegation von Verantwortung

Erfolgsentscheidend im Wettbewerb der Volkswirtschaften sowie der übrigen gesellschaftlichen Ordnungssysteme wird das verfügbare Potential an Kreativität sein. Bisher war es vorwiegend der Verdienst weniger unternehmerischer Menschen, in Wis-

senschaft und Wirtschaft neue Lösungen zu entwickeln. Diese Möglichkeit müssen wir auch in der Zukunft nutzen. Das quantitative kreative Potential muß aber zur Bewältigung der zunehmenden Entwicklungsgeschwindigkeit vervielfacht werden! – Dabei ist es unerlässlich, nicht nur Basiswissen und Spitzentechnologie zu fördern, genauso wichtig ist es, daß das berufliche Fachwissen in allen Tätigkeitsbereichen ständig überprüft und fortgeschrieben wird. Die riesenhafte und schwierige Aufgabe, vor die heute Wirtschaft und Gesellschaft gestellt sind, werden wir nur bewältigen, wenn die für ihre Aufgaben direkt zuständigen Mitarbeiter es als ihre Aufgabe ansehen, auch über Verbesserungen nachzudenken. Nicht das Einhalten von Vorschriften ist das entscheidende Ziel, sondern die optimale Gestaltung des Arbeitsprozesses!

Solche Entscheidungen über Veränderungen des Arbeitsprozesses müssen auf unterer Ebene unkompliziert und schnell getroffen werden können. Der Mut zum Versuch sollte als effizienteste Neuerungsmethode begriffen werden. Es ist damit zu rechnen, daß in einer hierarchisch-bürokratisch verfaßten Organisation die erwünschte Wirkung schwieriger zu erzielen sein wird als in einem Wirtschaftsunternehmen, das sich daran gewöhnt hat, den Rat seiner Mitarbeiter anzuhören und ihnen Verantwortung zu übertragen. Denn auch Innovationsfähigkeit ist erlernbar! – In Deutschland haben wir erlebt, daß die Gesetze zur Mitbestimmung und zum betrieblichen Vorschlagswesen zu einer kreativen Aktivierung der Basis und des Mittel-felds geführt haben, mit beachtlichen Beiträgen für die Methodenentwicklung! Ich halte es deshalb für unverzichtbar, daß die Verantwortung für Leistung, Qualität und Methodenentwicklung in möglichst großem Umfang auf untere Ebenen delegiert wird. Aus meiner Erfahrung sage ich voraus, daß dieses Führungskonzept Leistungsfähigkeit und Kontinuität besser gewährleisten wird als die Methode, strikte Disziplin zu erzwingen!

Aus führungstechnischer Sicht muß in diesem Zusammenhang noch angemerkt werden, daß das Planungs- und Berichts-

wesen eines Unternehmens die Prozesse in kleinen Einheiten mit eigener Verantwortung darstellen kann und muß. Die Delegation der Verantwortung kann ein großes Kreativitätspotential freisetzen. Im Interesse der Steuerungsfähigkeit des Gesamtunternehmens müssen solche Entwicklungen aber beobachtbar und meßbar bleiben.

Identifikation und Motivation

Im Sinne des Menschenbildes der Demokratie erziehen wir unsere Jugend zur Eigenständigkeit und Verantwortungsbereitschaft. Beim Eintritt in das Berufsleben entsprechen allerdings häufig die Realitäten nicht den erlernten Erwartungen. Vom Umgangston bis zur Art der Aufgabengestaltung muß der Jugendliche häufig den Eindruck gewinnen, fremdgesteuert zu werden. Es gibt für alles Regeln und Vorschriften! Eigene Überlegungen sind nicht gefragt. – Wen wundert es da, daß sich unter solchen Umständen das erwünschte Mitdenken und die Freude an der beruflichen Arbeit nicht einstellen wollen!

Zum Glück ist allerdings dieses Szenario im Wandel begriffen! – Die Wirtschaft erlernt zunehmend den Stellenwert von Motivation und Identifikation ihrer Mitarbeiter richtig einzuschätzen. Viele Unternehmer waren aufgrund ihrer kooperativen Führung bereits erfolgreich. Andererseits mußten viele Unternehmer auch erfahren, daß Leistung oder Qualität nicht mehr allein durch Anordnungen und Kontrollen erreicht werden können. In unserer Zeit sind ein gutes Betriebsklima und eine positive Einstellung der Mitarbeiter zu einer unverzichtbaren Erfolgsprämisse geworden.

Wenn ein Unternehmen diesen Zusammenhang verstanden hat, muß es die Bedingungen herstellen, unter denen die Mitarbeiter bereit sind, sich mit den betrieblichen Zielen zu identifizieren. Diese gedanklichen Bausteine stelle ich nachstehend dar:

Bausteine der Unternehmenskultur

Wenn jemand auf eigene Rechnung tätig ist, wird er interessiert sein, das Beste aus seinen Möglichkeiten zu machen. Der Erfolg seiner Arbeit ist schließlich sein eigener Vorteil. Aus vielerlei Gründen kann diese Arbeitsweise aber in unserer arbeitsteiligen Wirtschaft nur im begrenzten Umfang zur Anwendung kommen. Sehr wohl kann man jedoch die Frage stellen, ob die gleiche Einstellung zur Arbeit – wie bei den Selbständigen – nicht auch bei den Mitarbeitern in einem großen Unternehmen zu erreichen ist. Sollte das möglich sein, würden sich auch die Folgen für die Arbeitsweise ähnlich verhalten. – Untersuchen wir deshalb nachstehend, welche Wünsche ein Mitarbeiter an seinen Arbeitsplatz stellen würde – wenn er dazu die Möglichkeit hätte.

Ein gerechtes Einkommen

Daß alle Menschen besser leben möchten, ist verständlich. Diesen Menschen ist aber auch deutlich, daß man persönlich und volkswirtschaftlich betrachtet nicht mehr ausgeben kann, als mit der Arbeit verdient wird. – Da sich für die Errechnung möglicher und gerechter Löhne sehr schwer eindeutige Maßstäbe festlegen lassen, kommt es in unserem Land immer wieder zu Verteilungskämpfen, welche eher nach Gesichtspunkten der Macht als der Sachgerechtigkeit entschieden werden. Diese Auseinandersetzungen schlagen Wunden und beschädigen die Motivation der Mitarbeiter ebenso wie die der Arbeitgeber. – Können wir uns das noch leisten?

Ein erprobter und sachgerechter Ausweg aus den Verteilungskämpfen bietet sich mit den nachstehenden Verfahren an:

- Die Tarifpartner einigen sich, gegebenenfalls mit Hilfe eines Schiedsgerichts, über Lohnanpassungen. Die Beispiele aus den Niederlanden und der Schweiz zeigen, daß bei einer Ver-

sachlichung der Auseinandersetzung Einigungen auch ohne Streik erzielbar sind.

- Eine betriebliche oder tarifliche Lohnordnung gewährleistet die Gerechtigkeit in der Bewertung der Arbeitsplätze.
- Das Unternehmen gewährt seinen Mitarbeitern zusätzlich einen auf betrieblicher Ebene vereinbarten Anteil am erzielten Gewinn.

Mit Hilfe dieser Einkommensregelungen kann nach meiner Erfahrung das Verteilungsproblem befriedigend gelöst werden. Die Beteiligten haben das Gefühl, daß größtmöglicher Gerechtigkeit entsprochen wird – und noch wichtiger: Eine Einschränkung der Motivation der Beteiligten tritt nicht ein. Einen weiteren Vorteil, in dieser Art Verteilungsprobleme zu lösen, sehe ich in der sich so ergebenden größeren volkswirtschaftlichen Sachgerechtigkeit und der Vermeidung streikbedingter Schäden. Wenn sich darüber hinaus als Nebenergebnis des Vorgehens die Glaubwürdigkeit der Tarifparteien in der Öffentlichkeit verbessern würde, wäre das aus gesellschaftlichen Gründen sehr begrüßenswert. Da konservative Denkrichtungen Recht und Anspruch der Gewinnbeteiligung für Mitarbeiter grundsätzlich ablehnen, rate ich den Vertretern dieser Denkschule, darüber nachzudenken, ob sich die ursprünglichen Leistungsbeiträge von Kapital und Arbeit inzwischen nicht erheblich verschoben haben! Nach meiner Erfahrung sind Aktionäre gut beraten, wenn sie sich, gerade unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen, über die Motivation ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter erneut Gedanken machten! – Und zwar in ihrem eigenen Interesse!

Verstehen und Verständigen

Wenn man Menschen zur Eigenständigkeit erzieht, muß man davon ausgehen, daß sie sich zu den sie betreffenden Fragen Gedanken machen. Dieser Prozeß kann sowohl gute als auch schlechte Folgen haben – je nachdem, wie er gesteuert wird.

Daß die Mitarbeiter an der Entwicklung ihres Unternehmens und an der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes interessiert sind, ist verständlich. Werden ihre diesbezüglichen Fragen nicht beantwortet, stellt sich bei ihnen Unsicherheit ein, die zu Ängsten oder auch unerfüllbaren Forderungen führen kann. Das Vertrauen in die Firma kann auf diese Art in gleicher Weise beschädigt werden wie die so wichtige Motivation der Mitarbeiter. – Nach meiner Auffassung haben die Mitarbeiter das Recht zu erfahren, wie es mit ihrem Unternehmen steht. Viele Mittel der Verständigung können für diese Information genutzt werden. Das persönliche Auftreten des Unternehmers oder eines Vorgesetzten ist zur Herstellung der Vertrauensbasis besonders geeignet.

Zum Verstehen gehört aber nicht nur die Information, sondern auch der Dialog. Erst im Gespräch stellt sich heraus, ob eine Information wirklich verstanden wurde. Mißverständnisse und abweichende Meinungen müssen aufgeklärt werden! – In der Praxis der Mitbestimmungsgesetzgebung ist dieser Dialogprozeß erstaunlich erfolgreich entwickelt worden. In fast allen Fällen läßt sich Verständigung erzielen. Das Wissen der Mitarbeiter um Fakten und die Absichten des Unternehmens haben in den meisten Fällen zur Festigung des Vertrauens, zur Kooperationsbereitschaft und zu sachgerechten Lösungen geführt. Mir scheint erwiesen, daß der vorgeschriebene Dialog geeignet ist, Vertrauen und Motivation zu verstärken. Diese Ergebnisse sollte man im Interesse der Leistungsfähigkeit des Unternehmens nicht gering achten. Auch die Erkenntnis, daß selbst kontrovers diskutierte Beschlüsse reibungsloser, sachgerechter und schneller umgesetzt werden konnten, ist eine wichtige Erfahrung!

Eine Besonderheit im innerbetrieblichen Dialog möchte ich in diesem Zusammenhang noch erwähnen: die schriftliche »Mitarbeiterbefragung«. Mit Hilfe dieser Form des Meinungsaustausches können im Interesse der Mitarbeiter und ihres Unternehmens Sachverhalte geklärt werden, die von entscheidendem Einfluß auf das Betriebsklima sind! Unternehmen, die einen solchen Versuch noch nicht gemacht haben, werden bei der ersten Befragung interessante Erkenntnisse gewinnen!

Befragungen der Mitarbeiter müssen in vertrauensvoller Kooperation zwischen der Firmenleitung und dem Betriebsrat vorbereitet und durchgeführt werden. Das Unternehmen erhält auf diese Weise Informationen, die für die Führung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter unverzichtbar sind. Die Nachbearbeitung von Mängeln, die durch eine solche Befragung aufgezeigt wurden, ist ebenso wichtig wie eine spätere Wiederholungsbefragung zur Erfolgskontrolle. – Ich selbst bin davon überzeugt, daß kaum ein anderes Instrument im innerbetrieblichen Dialog so wirksam ist wie die Mitarbeiterbefragung. Hier bietet sich eine sehr wirksame Möglichkeit an, um Verständigung und Kooperation im Unternehmen mit relativ geringem Aufwand zu verbessern.

Chancen und Selbstverwirklichung im Beruf

Mit Recht wird in unserer Zeit über die Ausgestaltung des Bildungswesens und der Fortbildung diskutiert. Die beruflichen Anforderungen verlangen immer mehr Wissen; und das heute erworbene Wissen muß schon in wenigen Jahren wieder erneuert werden! Wer im Arbeitsmarkt nicht entsprechende berufliche Voraussetzungen vorweisen kann, wird es immer schwerer haben, einen Arbeitsplatz zu finden. Die notwendigen Bildungsanstrengungen müssen vom Staat und seinen Bildungsinstitutionen ebenso wie von der Wirtschaft und dem selbstverantwortlichen einzelnen vollbracht werden. – Mehr Dezentralisierung und Freiheit in der Ausgestaltung des Bildungswesens müssen uns wieder die Möglichkeit geben, den eingetretenen Bildungsrückstand auszugleichen.

In der Welt der Arbeit sollte die berufliche Fortbildung in Abstimmung mit den Bildungsinstitutionen und sehr praxisnah geschehen. Dieser bildungspolitische Ansatz muß durch führungstechnische Entscheidungen auf der betrieblichen Ebene ergänzt werden. Für viele Betriebe gilt schon heute, daß es lohnend ist, betrieblich benötigte Fachkräfte selbst auszubilden

und beruflich zu fördern. Arbeitgeber und Mitarbeiter müssen erfassen, daß ihre zukünftige Leistungsfähigkeit von ihrer nachhaltigen Ausbildungsbereitschaft abhängt!

Neben dem Fachwissen wird in der Zukunft vermehrt die Fähigkeit gefragt sein, Verantwortung zu übernehmen und einen Führungsbeitrag zu leisten. In einer Zeit des Zwanges zur Dezentralisierung werden solche Steuerungs- und Entscheidungsfähigkeiten von immer größerer Bedeutung sein. Für die Zukunft erscheint es sehr wahrscheinlich, daß wir in der Wirtschaft immer mehr Menschen benötigen, die bereit sind, neue Wege zu gehen und gestalterische Verantwortung zu übernehmen. – In dieser Hinsicht kann das Bildungswesen manches bewirken. Wichtiger erscheint mir aber in Voraussicht zukünftiger Anforderungen die engagierte Initiative der Wirtschaft und der einzelnen Menschen. Es wird auch in Zukunft Chancen und Erfolgsmöglichkeiten geben, vielleicht in noch größerem Maße als in der Vergangenheit! Entscheidend für die Realisierung des persönlichen Erfolges wird dabei aber die Antriebskraft des einzelnen bleiben! Der Staat und die Wirtschaft können Grundlagen für den beruflichen Aufstieg schaffen. Den Weg zum Erfolg muß aber jeder in erster Linie selbst verantworten! Die Chance dazu ist heute in größerem Umfang gegeben als je zuvor.

In bezug auf den anzustrebenden beruflichen Erfolg sollten wir nicht nur an die Einkommensmöglichkeiten denken, sondern auch berücksichtigen, daß die Berufsarbeit einen großen Teil unserer Lebenszeit in Anspruch nimmt. Niemandem sollte es gleichgültig sein, ob er die berufliche Arbeit nur erträgt, oder aber als positiven Teil seines Lebens empfindet und mit Befriedigung gestaltet. Arbeit kann Fluch oder Segen sein. – Wenn wir uns für eine Berufsarbeit entscheiden, die unseren Gaben entspricht und zugleich für die Gemeinschaft einen hilfreichen Beitrag darstellt, spricht vieles dafür, daß wir später einmal mit Genugtuung auf diesen wichtigen Teil unseres Lebens zurückblicken werden. Wir haben dann unsere Chancen und Möglichkeiten in unserer Weise genutzt und dabei ein Stück Selbst-

verwirklichung erfahren dürfen. – Eine solche Lebensbilanz wird uns den Sinn unseres Bemühens bestätigen und Zufriedenheit auslösen.

Führung in partnerschaftlich verfaßten Unternehmen

Führung ist für alle Aufgabenstellungen der wichtigste Erfolgsfaktor. – Zu dieser These ein kurzer Rückblick in die Wirtschaftsgeschichte: Der Führungserfolg des Unternehmers zu Beginn unseres Jahrhunderts ergab sich aus seiner besonderen Befähigung, die wirtschaftlichen Aufgabenstellungen der Zeit zu bewältigen. Rechtlich beruhte sein Führungsanspruch auf dem selbsterworbenen Kapitalbesitz. Seine Arbeitsbedingungen waren gekennzeichnet durch die neuen Möglichkeiten der Technik, offene Märkte und geringe gesellschaftliche Einwirkungen. Sein Führungsstil kann als hierarchisch und zentralistisch charakterisiert werden.

Von solchen Voraussetzungen für die Führungsaufgabe haben wir uns weit entfernt. Zwar wird die schöpferische Kreativität begabter Menschen ihre Bedeutung immer behalten, aber die Anforderungen an die Führungsaufgabe haben sich völlig gewandelt, und sie werden es auch weiterhin tun! – Der Schwierigkeitsgrad der Führungsaufgabe in der Wirtschaft hat unglaublich zugenommen, so daß der ursprüngliche zentralistische Führungsstil des Unternehmers heute nicht mehr angewendet werden kann. Die Vielfalt der erforderlichen Kenntnisse überfordert einen einzelnen Menschen. Dezentralisierung, Spezialisierung und Koordination charakterisieren heute die Führungsfunktionen, welche von einer Gruppe wahrgenommen werden. Deren Mitglieder sind nicht mehr durch den Kapitalbesitz für ihre Aufgabe legitimiert, sondern durch ihr berufliches Können. Für die Führungstechnik in der Wirtschaft bestehen somit wesentlich veränderte Voraussetzungen. – Wir sollten versuchen, durch Beteiligungsregelungen für die Führungskräfte die ursprüngliche Interessenlage wenigstens teilweise wiederherzustellen!

Die grundlegenden Veränderungen im Bereich der Wirtschaft rechtfertigen insgesamt die Frage, ob die überlieferten Zielvorstellungen und Führungstechniken noch den heutigen Anforderungen entsprechen. Eine neue Zieldefinition für das Unternehmen müßte meines Erachtens lauten:

- Der übergeordnete Auftrag eines Unternehmens ist der Leistungsbeitrag für die Gesellschaft.
- Im Rahmen dieses Zielverständnisses können die unterschiedlichen Gruppenziele von Kapital, Führung und Mitarbeitern verfolgt werden.

Eine solche Neuorientierung verlangt die Ausarbeitung geeigneter betrieblicher und gesetzlicher Regelungen. Innerhalb des Unternehmens hat sich bei der Koordinierung der verschiedenen Interessen der Grundsatz der vertrauensvollen Kooperation als geeigneter führungstechnischer Weg erwiesen.

Im Verlauf des Veränderungsprozesses haben sich nicht nur die Voraussetzungen für die Unternehmenstätigkeit geändert, sondern vor allen Dingen auch das Selbstverständnis der beteiligten Menschen! – Menschen wollen heute die Chance haben, ihr Leben zu gestalten. Diese Erwartung haben die Vertreter des Kapitals ebenso wie die Mitglieder der Führung und die Mitarbeiter. Menschen wollen nicht mehr ein beliebig disponierbarer Produktionsfaktor sein. Sie sind bereit, sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Dabei erwarten sie in unserer Zeit vor allem Gerechtigkeit. – Dies gilt sowohl für berufliche Aufstiegschancen als auch in bezug auf die finanzielle Verteilungsgerechtigkeit. Im betrieblichen Geschehen möchten sie als Partner des gemeinsamen Bemühens angesprochen und verstanden werden. Von jedem Vorgesetzten verlangt diese Erwartung das Bemühen um Gerechtigkeit und einen kooperativen Führungsstil. Die Vertreter des Kapitals sollten im Rahmen ihres Mitwirkens und bei der Wahrnehmung ihrer Interessen daran denken, daß ihre Besitzrechte nicht mehr identisch sind mit Führungsbefähigung. Der Kapitalver-

tretung obliegt es heute, einen wichtigen Beitrag zur Koordination und Motivation aller Beteiligten zu leisten.

Die betriebliche Solidargemeinschaft

Der Staat hat mit Hilfe der gesetzlich vorgeschriebenen Versicherungen gegen Risiken der Erkrankung und Arbeitslosigkeit sowie der Altersversorgung eine gute Grundlage für die Bewältigung der üblichen Lebensrisiken geschaffen. – Es mag allerdings sein, daß die Politik mehr versprochen hat, als der Staat halten kann! Für einen solchen Fall und für viele andere nicht voraussehbare Notlagen des einzelnen hat sich das Vorhandensein einer betrieblichen Solidargemeinschaft bewährt. Beispielhaft erwähne ich Fonds für außergewöhnliche Notfälle der Mitarbeiter, die – paritätisch verwaltet – hilfreich und verantwortungsbewußt handeln. Angesichts der sichtbar werdenden Schwierigkeiten bei der Einhaltung der zugesagten Altersrenten können – wie in Deutschland immer praktiziert – zusätzliche Pensionszusagen hilfreich sein.

Betriebskrankenkassen sind häufig flexibler und leistungsfähiger als die gesetzlichen Kassen. Bemerkenswert ist dabei die Erfahrung, daß betriebliche Sozialeinrichtungen, für die eine gemeinsame Verantwortung besteht, sparsamer wirtschaften als Versorgungseinrichtungen, auf die jedermann Anspruch erhebt. Ein gutes Beispiel dafür bilden die großen Unterschiede im Krankenstand und bei den gesundheitsbedingten Fehlzeiten. Motivierte Mitarbeiter in partnerschaftlich verfaßten Unternehmen belasten die gemeinsame Kasse wesentlich geringer. Gelegentlich reduzieren sich die Kosten bis auf die Hälfte des Üblichen!

Für die betriebliche Solidargemeinschaft kann man zahlreiche sinnvolle Beispiele bilden. Viel Gutes kann auf diesem Wege an materieller und menschlicher Hilfe geleistet werden. Ich verweise in diesem Zusammenhang auch auf solidarische Initiativen der Mitarbeiter, sich in Notlagen zu helfen. – Vielleicht ist

aber das wichtigste Ergebnis betrieblicher Solidarität das Gefühl größerer Geborgenheit in der Betriebsgemeinschaft! Diese Empfindung ist nämlich von großem Einfluß auf die Wertschätzung des eigenen Arbeitsplatzes und des Betriebsklimas insgesamt. Und nur mit motivierten Mitarbeitern können in unserer Zeit die außergewöhnlichen Anforderungen bewältigt werden. – Aus dieser Sicht sollte nach meiner Auffassung die betriebliche Solidargemeinschaft nicht als eine zusätzliche Belastung, sondern vielmehr als Möglichkeit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bewertet werden.

Die oben besprochenen Bausteine einer neuen Unternehmenskultur sollen im Rahmen eines neuen Zielverständnisses die Voraussetzung dafür schaffen, daß wir die Kreativität und Leistungsbereitschaft unserer Führungskräfte und Mitarbeiter sehr viel besser nutzen. Wir schaffen damit zugleich die führungs-technischen Prämissen, mehr Verantwortung zu delegieren. Dieses Vorgehen ist der erfolgversprechendste Weg, das vorhandene viel größere Innovationspotential zu erschließen.

Die Berufsarbeit wird auf diese Weise nicht nur effizienter werden, sondern zugleich auch menschlich befriedigender. Dem Streben der jungen Generation nach einer beruflichen Chance, nach Bewährungsmöglichkeiten und Verantwortungsübernahme, kann so in effizienter und zugleich menschlicher Form entsprochen werden. – Daß sich aus dieser Entwicklung neue Möglichkeiten für die Gesellschaftspolitik erschließen, darf als Prognose erwähnt werden.

Erfolgskomponente partnerschaftliche Unternehmenskultur

In unserem Jahrhundert hat es nicht nur einen grundlegenden Wandel der Ordnungssysteme gegeben, sondern auch eine große Anzahl mehr oder weniger richtiger Theorien für die Fortschreibung der Ordnungssysteme. – Ich möchte in bezug auf die Verwendbarkeit des Konzepts der Unternehmenskultur nicht bei

theoretischen Argumenten stehenbleiben, sondern schon jetzt versuchen, eine stichhaltige Evaluation des sich entwickelnden Systems der Unternehmenskultur anzustreben: Nach meiner Auffassung brauchen wir die gängige Argumentation von zu großer Komplexität einer Bewertung in diesem Fall nicht zu akzeptieren. Mit wahrscheinlich gleicher Begründung hätte man dann nämlich auch die Überlegungen Ludwig Erhards zur Sozialen Marktwirtschaft als Utopie ablehnen können.

Die uns bisher bekannten internationalen Analysen der Unternehmenskultur sprechen eindeutig für den kooperativen Führungsstil und die Bedeutung motivierter Führungskräfte und Mitarbeiter. Diesen Befund wollen wir nunmehr mit Hilfe geeigneter Kriterien im Rahmen einer systematischen Evaluation überprüfen und bewertbar gestalten.

Nach all meinen Erfahrungen in den Bereichen staatlicher Zuständigkeit ist es praktisch bei jeder Funktion möglich, die Verhaltensweisen und Ergebnisse mit Hilfe von Leistungskriterien zu bewerten. Die Einführung des Grundsatzes der leistungsorientierten Führung im Staat ist dadurch realisierbar geworden. In bezug auf Effizienz und Innovationsfähigkeit ergeben sich hier für den Staat völlig neue Perspektiven! – Wenn man den Führungsverantwortlichen im Staat neue und richtigere Ziele setzt und ihnen die zugehörige Führungstechnik vermittelt, kann der Wettbewerb im Staat über Leistungsvergleiche und öffentliche Rechenschaftslegung der Ergebnisse in bezug auf Effizienz, Entwicklungsfähigkeit und menschliches Verhalten zu gleichen Fortschritten führen, wie dies der Wettbewerb in der Wirtschaft seit jeher getan hat.

Anfänglich hat die Politik als Dienstherr der Verwaltung diese neue Führungskonzeption eher problematisiert. Das liegt aber längst hinter uns. Aus Gründen sowohl der Leistungsfähigkeit als auch menschlicherer Arbeitsbedingungen wird nunmehr der Führungsgrundsatz der Leistungsorientierung auch in den Funktionen des Staates zur Wirkung gebracht. – Ein von uns derzeit für den Bereich der Wirtschaft vorbereiteter Betriebsvergleich wird für Wissenschaft und Praxis führungstech-

nische Erkenntnisse von großer Tragweite zur Verfügung stellen. Er wird bestätigen, daß die wichtigste Erfolgskomponente in unserer Zeit ein sachgerechtes Führungssystem ist; er wird auch erweisen, daß durch ein neues Zielverständnis und ein deutlich anderes Führungsverhalten die benötigten Reformimpulse auszulösen sind. – Zugleich wird sich die für viele Menschen überraschende Tatsache bestätigen, daß Menschlichkeit in unserer Zeit eine unverzichtbare Prämisse des Erfolges geworden ist.

Der von mir durch den Betriebsvergleich angestrebte Beweis der Überlegenheit des Systems kooperativer Führung wird die Entscheidungsträger in Staat und Wirtschaft mit seinen Ergebnissen beeindrucken. Von der Erkenntnis der Vorteilhaftigkeit dieser neuen Führungskonzeption bis zu ihrer Anwendung in der Praxis ist es aber ein langer Weg. – Menschen lieben ihre Gewohnheiten, Überzeugungen und Besitzstände. Sie berufen sich gern auf Erfolge, die sie in der Vergangenheit mit ihren Methoden erreichen konnten. Mit dieser Haltung und entsprechenden Widerständen muß jede Reform rechnen. Das gilt auch für eine neue Unternehmenskultur.

In bezug auf erworbene Besitzstände – wie zum Beispiel Reichtum, Macht und Ansehen – ist zu vermerken, daß die von mir dargestellte Führungstechnik in der Tat erhebliche persönliche Umstellungen im Handeln und Denken der Zuständigen verlangt. – Als Beispiel verweise ich auf das eher peinliche autoritäre Gebahren mancher Führungskräfte, deren Selbstbewußtsein offensichtlich solche Stützen erfordert. In einem partnerschaftlich verfaßten und kooperativ geführten Unternehmen ist ein solcher Stil aber fehl am Platz. – Vorgesetzte in partnerschaftlich verfaßten Unternehmen sollten sich statt dessen bemühen, den Mitarbeitern in Leistung und Haltung ein Vorbild zu sein. Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit, Menschlichkeit und Toleranz sind auf diesem Wege hilfreicher als die ständige Betonung der verliehenen Autorität. Mir ist klar, daß der erforderliche Erkenntnis- und Umstellungsprozeß für viele Vorgesetzte eine schwierige menschliche Lektion darstellt. – Viel-

leicht wird es sich erweisen, daß sich junge Unternehmer im Interesse ihres persönlichen Erfolges doch zu einem partnerschaftlichen Führungsstil entscheiden. Vielleicht werden sie das sogar eher tun als Führungskräfte in Großunternehmen, bei denen die persönliche Erfolgsabhängigkeit nicht in gleicher Weise ausgeprägt ist.

Entsprechende Schwierigkeiten wird es auch bei der Gewinnbeteiligung geben. Nach unserer Rechtsordnung ist der Anspruch auf Gewinn und Eigentum in der Wirtschaft deutlich definiert. In dieser Situation aus Gründen des Erfolges und der Menschlichkeit andere Maßstäbe zu setzen, ist fraglos ein zeitraubender und gewöhnungsbedürftiger Prozeß. – Der Kapitalismus war nicht zuletzt aufgrund seiner Bereicherungsmöglichkeit attraktiv und erfolgreich. Wenn wir heute wiederum im Interesse des Erfolges in der Wirtschaft andere Prioritäten setzen wollen, wird dieser Überzeugungsprozeß nur mit Hilfe harter Fakten und Zwänge gelingen. Die Globalisierung der Märkte und die Zunahme des Wettbewerbsdrucks werden vermutlich diese unterstützende und beschleunigende Wirkung haben.

Für weniger bedeutsam halte ich die Bedenken, die neuerdings aus dem Lager wirtschaftswissenschaftlicher Dogmatiker vorgetragen werden. Deren rechtsgestützte Überlegungen zur Stellung des Aktionärs finden verständlicherweise Beachtung bei der Börse und den Kapitalanlegern. Bezüglich der optimalen Gestaltung und Führung eines Unternehmens sind ihre Betrachtungen aber von nachgeordneter Bedeutung.

Die westlichen Demokratien haben sich aus gutem Grund für Freiheitlichkeit und Wettbewerb in der Wirtschaft entschieden. Diese Grundsätze gelten nicht nur für die Leistungsangebote der Wirtschaft, sondern auch für ihr Zielverständnis und Ordnungssystem. – Ich bin überzeugt, daß sich das System der partnerschaftlich verfaßten Unternehmenskultur in diesem Wettbewerb konkurrierender Wirtschaftsordnungen als überlegen erweisen wird, da es den menschlichen, führungstechnischen und leistungsbezogenen Anforderungen unserer Zeit am ehesten entspricht.

Politik und Verwaltung müssen von der Wirtschaft lernen!

Viele Probleme unserer heutigen Gesellschaft beruhen auf der Tatsache, daß die gültigen Ziele und vorgegebenen Regeln in einer Zeit entwickelt wurden, in der noch wesentlich andere Lebensbedingungen vorherrschten. Die Menschen spüren die daraus resultierenden Mißstände an den Symptomen wie zum Beispiel der Dauerarbeitslosigkeit, der Stagnation in den Einkommensverhältnissen, dem Führungsversagen des Staates, dem Verlust der Konsensfähigkeit in der Politik, einer abnehmenden geistigen Orientierung und einer zunehmenden Gefährdung der Sicherheit. – Die Politik ist von der Vielfalt der Probleme überfordert und hat das Vertrauen der Bürger, ihren Führungsauftrag zu bewältigen, verloren.

Die Möglichkeiten der Politik, neue Wege zu erproben, sind gering. In der zentralistischen Struktur des Staates lähmt ein dichtes Geflecht von Gesetzen und Ausführungsvorschriften gesellschaftliches Handeln ebenso wie die leider unzureichende Kompetenz unserer politischen Führung. – Ich erinnere an meine These, daß die Fähigkeit der Führung entscheidend für das Ergebnis ist. Das gilt offensichtlich auch für die öffentlichen Belange.

In dieser deprimierenden Situation erscheint mir das im Bereich der Wirtschaft entwickelte Lösungsmodell der Unternehmenskultur als Fallbeispiel und Vergleich geeignet. In Thesen möchte ich dazu aus der Erfahrung mit der Unternehmenskultur einige Grundsätze darstellen, die auch in bezug auf die Verfassung unserer Gesellschaft bedenkenswert sind. – Ich bin davon überzeugt, daß wir – ähnlich wie in den Unternehmen – auch im gesellschaftlichen Bereich ein großes Potential von Kreativität und Einsatzbereitschaft mobilisieren können, wenn wir die nachstehenden Thesen akzeptieren und zur Anwendung bringen!

Thesen zur Reform:

1. Staatliche Zielsetzungen müssen sowohl den Ansprüchen der Menschlichkeit als auch der Effizienz genügen. Sie müssen von der Identifikation der Bürger getragen werden!
2. Die zentralistische bürokratische Führung im Staat ist zu ersetzen durch dezentrale Zuständigkeiten mit leistungsorientierter Führung!
3. Die Zielvorgabe der Ordnungsmäßigkeit ist zu ergänzen durch die Forderungen nach Effizienz und Innovationsfähigkeit!
4. Mit Hilfe neuer Möglichkeiten der Ergebnismessung und des Vergleichs muß auch im öffentlichen Bereich ein wirksamer Leistungswettbewerb ausgelöst werden.
5. Die Fähigkeit und Bereitschaft der Bürger, Verantwortung zu übernehmen, ist vorhanden – sie ist stärker einzufordern und zu nutzen!
6. Die Definition und Beachtung ethischer Ziele ist im Hinblick auf die Gemeinschaftsfähigkeit in unserer Gesellschaft zu verstärken!

Es ist mir klar, daß diese Empfehlungen nicht der herrschenden Meinung entsprechen. Andererseits bin ich überzeugt, daß die aufgezeigten führungstechnischen Grundsätze im gesellschaftlichen Bereich in gleicher Weise wie in der Wirtschaft verwendbar sind. Ihre Durchsetzung würde in Planung und Umsetzung im staatlichen Bereich zu einem leistungsorientierten Verhalten und zur Innovationsfähigkeit führen. – Es wäre ein bemerkenswertes Unterfangen, darüber zu diskutieren, warum diese Grundsätze in Politik und Verwaltung nicht verwendbar oder erfolgreich sein sollten. So völlig anders ist nämlich die Aufgabenstellung in der politischen Verantwortung im Vergleich zur Unternehmenskultur nicht!

Auf eine andere mögliche Auswirkung der Unternehmenskultur im Bereich gesellschaftlicher Belange möchte ich ergänzend hinweisen. Neben mancherlei führungstechnischen Defi-

ziten ist unsere politische Führung insbesondere herausgefordert durch den Wunsch der Bürger nach mehr materieller Gerechtigkeit und der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. – Für beide Anliegen stellt die Einführung der Unternehmenskultur eine bemerkenswerte Antwort bereit. Materielle Gerechtigkeit wird im partnerschaftlich verfaßten Unternehmen kaum noch problematisiert. Die Arbeitslosigkeit ist nicht zuletzt auch eine Frage unserer Wettbewerbsfähigkeit. Durch die in der Unternehmenskultur systemimmanente höhere Innovations- und Leistungsfähigkeit könnten hier wesentliche Erfolge erreicht werden. – Die Bemühungen unserer politischen Parteien im Wahlkampf beruhen noch immer viel zu stark auf populistischen Solidaritätsversprechungen, die aus finanziellen Gründen gar nicht eingehalten werden können. Viel wichtiger und möglicherweise auch überzeugender wäre das Versprechen einer realistischen und mutigen Wirtschaftspolitik. Zu solchen Möglichkeiten gehören nicht nur ein schlanker Staat und niedrigere Steuern, sondern auch die Konzeption des partnerschaftlich verfaßten Unternehmens.

Die in unserem Lande üblichen Verteilungskämpfe der Tarifpartner werden seit langem in der Öffentlichkeit nicht mehr sehr geschätzt. Ihre Resultate sind zudem oft genug nur machtbestimmt. Das begleitende demagogische Kampfgeschrei vermittelt unseren Bürgern zu Unrecht den Eindruck, daß in der deutschen Wirtschaft eine geringe Konsensbereitschaft vorhanden ist. – Diese Wirkung kann man vermeiden, wenn man das Konzept partnerschaftlicher Kooperation ernst nimmt – insbesondere auch bezüglich der Kooperation der Tarifpartner. Im Ausland wird uns in bemerkenswerter Weise vorgeführt, wie es besser geht. Würden wir ähnlich verfahren, könnte das sowohl für unsere Gesellschaft als auch für unsere Wirtschaftsunternehmen einen großen Fortschritt bedeuten. Der demokratiefremde Versuch, die Tarifparteien zu politisieren, wäre dann überflüssig.

Abschließend zu diesen gesellschaftlichen Bewertungen der Unternehmenskultur noch ein Wort zum Stellenwert der Ethik

und Konsensfähigkeit. – Das Bemühen, die Fehler des Nationalsozialismus im Bildungsbereich zu beheben, haben nach dem Krieg nicht nur zu Toleranz und Liberalität in unserem Lande geführt, sondern auch durch die Zielsetzung einer unververtretbaren Individualisierung zu einem gefährlichen Verlust der Gemeinschaftsfähigkeit. Der Mangel an ethischer Übereinstimmung zeigt im gesellschaftlichen Bereich bedenkliche Folgen. – Unsere Bildungspolitik und das Bemühen der Institutionen zur Vermittlung geistiger Orientierung müssen dringend Versäumtes wieder aufarbeiten. – Bei dieser Anstrengung zur Wiedererlangung der Gemeinschaftsfähigkeit kann eine partnerschaftliche Unternehmenskultur in Wort und Tat vieles beitragen. Es wäre wünschenswert, wenn diese Möglichkeit von der Politik und den Tarifpartnern beachtet würde!

Schlußfolgerungen

Die Anforderungen des globalen Systemwettbewerbs nehmen keine Rücksicht auf Traditionen, Besitzstände und nationale Hoheitsrechte. Wer in dieser Zeit bestehen und die Zukunft sichern will, muß für seine eigene Wettbewerbsfähigkeit Sorge tragen. – Die überlieferten Formen der Führung haben sich als ungeeignet erwiesen, den Wandel zu bewältigen. Wir müssen den Mut haben, neue Ziele zu setzen und neue Wege in Gesellschaft und Wirtschaft zu erproben.

Der wichtigste Beitrag, den die politische Führung dazu beitragen kann, ist die Entwicklung und Vorgabe neuer Ziele. Zusätzlich muß für deren Realisierung eine weitgehende Dezentralisierung staatlicher Aufgaben, die Vorgabe leistungsorientierter Führungstechnik und die Gewährung von Freiheit zur Entwicklung neuer Lösungen angeordnet werden. – Die Durchführung der Reform sollte nicht von den überlieferten zentralistischen Institutionen erwartet werden. Vielmehr muß die Reform von führungserfahrenen und gesellschaftlich engagierten Bürgern aller Ebenen getragen werden.

Ich darf zu diesem Vorschlag aus eigener Erfahrung anmerken, daß die Bereitschaft und Befähigung zu solchen Reformschritten bei einer ausreichenden Zahl von Bürgern vorhanden ist und somit dieses Vorgehen als realisierbar bewertet werden kann. – Die bei jeder Reform erforderlichen Lernprozesse werden relativ schnell vonstatten gehen, wenn die von mir angeregten Elemente der Leistungsorientierung, des Ergebnisvergleichs und der öffentlichen Rechenschaftspflicht zum Einsatz gebracht werden.

Ich sehe in diesem Fall kein besonderes Risiko in der Voraussage, daß das vorgeschlagene Vorgehen im Bereich der öffentlichen Zuständigkeit den heute vorhandenen Rückstand in relativ kurzer Zeit ausgleichen würde.

Die Unternehmenskultur sollte als Möglichkeit für die Fortschreibung unserer Wirtschaftsordnung verstanden werden. Sie enthält grundlegende Elemente, die auch bei notwendigen Reformen anderer Lebensbereiche zur Wirkung gebracht werden können. – In dieser Hinsicht ist es hilfreich, das Entstehen, die Wirkungsweise und die Ergebnisse des Systems der Unternehmenskultur zur Kenntnis zu nehmen.

Vermögensbildung*

Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand

Zu allen Zeiten haben Menschen über eine gerechte Regelung für die Verteilung von Einkommen und Besitz nachgedacht und kontrovers diskutiert. Die Lösungsvorschläge reichten von absoluter Gleichheit aller und von der Aufhebung des Eigentumsrechts bis zur unkritischen Akzeptanz der Ansprüche unkontrollierbarer Hierarchien. In unserer Zeit globaler Informationsmöglichkeiten darf es aber keinen Zweifel mehr an der Notwendigkeit einer funktionstüchtigen Finanz- und Verteilungspolitik geben. – Über die Ziele und Wege einer solchen Ordnung dürfen die Ansichten auseinandergehen. Sie sind in der Tat vom Selbstverständnis der Menschen und ihrer Lebensumstände abhängig. Es muß aber in dieser Hinsicht festgestellt werden, daß unsere derzeitigen Regelungen weder funktionstüchtig sind noch von den Menschen als gerecht empfunden werden. – Der Anspruch auf materielle Gerechtigkeit ist in unserer Wertordnung naheliegend, da von der Einkommenshöhe und dem Besitz viele Folgen für die Lebensqualität abhängen.

Es ist deshalb nunmehr Aufgabe der Politik, für unsere Zeit eine Lösung zu entwerfen, die ethisch akzeptabel und zugleich

* Vortrag vor der List Gesellschaft am 24. April 1998 in Münster.

funktionstüchtig ist. Zu warnen ist vor der Versuchung, nur ethischen oder dogmatischen Argumenten zu folgen. Mit Sicherheit würde ein solches Verhalten zu unbeabsichtigten und unerwünschten Folgen führen.

Die vom Staat vorgegebenen Regelungen für Einkommen, Besitz und Abgaben können durch fehlerhafte Handhabung und Änderungen der Prämissen in unerwünschter Weise außer Kontrolle geraten. Nachbesserungen des Gesetzgebers sind deshalb kontinuierlich vorzunehmen.

Zu den häufigsten Fehlentwicklungen gehören:

- falsche staatliche Vorgaben aufgrund eines überholten Menschenbildes,
- eine kontraproduktive Sozialpolitik ohne Einforderung subsidiärer Verantwortung,
- Überforderung der staatlichen Regelungsmöglichkeit,
- zu viele Subventionszahlungen,
- Duldung von Wettbewerbsbeschränkungen – insbesondere im staatlichen Bereich,
- unzureichende Abfederung des Eintritts in den globalen Markt,
- Überschreitung der zulässigen Staatsquote mit der Folge von Inflation und Kaufkraftreduzierung,
- Tarifpolitik ohne Rücksicht auf gesellschaftliche Belange.

Bei so vielen Fehlermöglichkeiten und einem so differenzierten Menschenbild in unserer Gesellschaft ist es gewiß nicht leicht, einen materiellen Konsens zu erreichen. Es gibt aber in unserer Zeit zum Glück bei dem Bemühen um eine Reform der Vermögens- und Einkommensverhältnisse inzwischen international genügend abgesicherte Erfahrungen und Modelle, die der Forderung nach Funktionstüchtigkeit entsprechen.

In der Geschichte der Kulturen war immer wieder zu beobachten, daß überlieferte Einkommens- und Vermögensordnungen den Anforderungen der Zeit nicht mehr entsprachen und in ihrer Starrheit die gesellschaftliche Entwicklung behinderten – bis hin zum Scheitern der gesamten Gesellschaftsordnung.

Denn die vom Staat gesetzten Regeln schufen nicht nur Besitzstände, sondern sie prägten auch das Rechtsempfinden der Bevölkerung. Verständnis und Bereitschaft für einen notwendigen Wandel zu schaffen, ist deshalb eine mühsame, kontroverse und zeitraubende Aufgabe. – Die Verantwortung dafür muß aber die politische Führung übernehmen.

Bei der Reform unserer diesbezüglichen Ordnungen sind vorrangig die nachstehenden Grundsätze zu berücksichtigen:

1. Der Bürger muß sich mit der Gesellschaftsordnung identifizieren können. Im Sinne der unverzichtbaren Subsidiarität muß er lernen, mehr Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und auch einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen.
2. Die Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik muß dafür sorgen, daß jedermann die berufliche Chance bekommt, für sich selber zu sorgen.
3. Notwendige Hilfe muß in den Grenzen der Möglichkeiten gewährt werden! – Die solidarische Verpflichtung der Gesellschaft setzt subsidiarisches Verhalten des einzelnen voraus.
4. Unterschiede des Einkommens müssen mit dem Grundsatz der Leistungsgerechtigkeit begründet werden können. Ihre Höhe darf die Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährden.
5. Der Staat hat die Grenzen seiner Steuerungsmöglichkeiten deutlich überschritten. Für die Zukunft muß er das System der Verantwortungsdelegation anwenden und lernen, leistungsorientiert zu führen!

Es ist ein Glücksfall unserer Zeit, daß die Bereitschaft und Fähigkeit der Menschen, ihre neue Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft zu übernehmen, wachsen. Die Erziehung zu Demokratie und Eigenständigkeit sowie ein höherer Bildungsstand lassen junge Menschen heute nach Bewährungsmöglichkeit und Verantwortung fragen. Der führungstechnisch begründete Zwang zur Delegation der Verantwortung trifft zeitgleich auf große Bereitschaft in der Gesellschaft. – Im Rah-

men dieses Wandlungsprozesses müssen jetzt auch die Weichen für die Fortschreibung unserer Eigentumsordnung gestellt werden.

Ziele und Möglichkeiten der betrieblichen Vermögensbildung

Wenn unsere Wirtschaft im globalen Wettbewerb bestehen will, muß sie in den Betrieben das führungstechnische Konzept der Unternehmenskultur verwenden. Dieses fordert von allen am Unternehmen Beteiligten:

- die Akzeptanz der Ziele und des Verhaltens des Unternehmens,
- Delegation und Übernahme von Verantwortung,
- Beteiligung am Unternehmenserfolg.

Die vorgenannten Bedingungen sind wichtige Bausteine der Unternehmenskultur. Sie zu erarbeiten und einzuführen verlangt sowohl führungstechnischen Sachverstand als auch die Überzeugung, daß in unserer Zeit gegenseitiges Verstehen, Gerechtigkeitssinn und Kooperationsbereitschaft unverzichtbar sind. In diesem Sinne muß die Zielsetzung eines Unternehmens heute in erster Linie die Erbringung eines Leistungsbeitrages für die Gesellschaft sein. Die gesonderten Bestrebungen von Kapital, Führung und Arbeit müssen dem untergeordnet werden. – Im Hinblick auf die Bereitschaft der Kapitalvertreter, einer finanziellen Beteiligung zuzustimmen, wage ich die These, daß die Leistungsverbesserung eines Betriebes durch Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen der Unternehmenskultur zu finanziellen Vorteilen führen wird, welche den entstehenden Aufwand um ein Vielfaches übertreffen. – Nach meiner Überzeugung hat das Kapital guten Grund zu prüfen, ob sich die Einführung der Unternehmenskultur nicht langfristig als eine rentable Investition erweisen könnte.

Die Aufbringung der Mittel für die Vermögensbildung der Mitarbeiter in der Wirtschaft kann erfolgen durch:

1. Ertrags- oder Kapitalbeteiligung,
2. staatliche Förderungsmaßnahmen,
3. Investivlohnvereinbarungen und
4. Einlagen des Begünstigten.

Die Anlage der Beteiligungserträge braucht je nach Rechtsform keinen Einfluß auf die Unternehmensführung zu haben. Die Beteiligung der Mitarbeiter eröffnet zugleich für das Unternehmen die nachstehenden Möglichkeiten:

- schnellere Bildung von Betriebskapital,
- Erhöhung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit,
- mittelfristige Reduzierung der Lohnnebenkosten durch teilweise Überleitung des sozialen Sicherungssystems in subsidiäre Eigenverantwortung.

Die Übernahme der Führungstechnik der Unternehmenskultur muß von der Wirtschaft als mittelfristige Aufgabe verstanden werden. Die inzwischen nachgewiesenen Erfolge rechtfertigen eine positive Entscheidung. – In den Großbetrieben der Vereinigten Staaten und Deutschlands hat der Umstellungsprozeß in Richtung Unternehmenskultur seit Jahren begonnen.

Für die Einführung und Ausgestaltung einer Beteiligungsregelung sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

1. Die Regelungen einer Beteiligung sind auf betrieblicher Ebene zu gestalten.
2. Die Anlagebedingungen müssen für das Unternehmen und die Mitarbeiter Alternativen enthalten.
3. Im Hinblick auf den staatlichen Bereich sei in diesem Zusammenhang angemerkt, daß die Vorteile der Unternehmenskultur mit relativ geringen Adaptionen, aber gleichem Erfolg auch in der Verwaltung erzielbar sind. – Statt einer Gewinn-

beteiligung könnte in der Verwaltung mit entsprechender Wirkung eine Prämie gewährt werden. Diese Reform würde wenig kosten, aber ungeheuer viel an Innovation und Effizienzverbesserung bringen.

Die notwendigen Beiträge der Politik

Eine Beurteilung der Beiträge der Politik zur Vermögensbildung in den beiden letzten Jahrzehnten kann man anhand der Ergebnisse vornehmen: Es gab viele Absichtserklärungen – und wenig ist geschehen! – Inzwischen wurde von der Politik der finanzielle Handlungsfreiraum des Staates verspielt. Durch Erhöhung der Abgaben und Vergrößerung der Regulierungsdichte wurde die Innovationskraft der Wirtschaft gelähmt. Vor dem menschlichen Problem der Arbeitslosigkeit stehen wir ohne glaubhaftes Konzept. Die Bürger fragen sich in diesem Wahljahr, ob es überhaupt eine vertrauenswürdige politische Alternative gibt. Um wenigstens in der Wirtschaft mögliche Lösungen der Vermögensbildung voranzubringen, sollten jetzt vom Staat die nachstehenden Weichenstellungen gefordert werden:

1. Der finanzielle Spielraum der Unternehmen muß vom Staat vergrößert werden.
2. Die Lohnnebenkosten müssen auf ein international übliches Niveau gesenkt und im Sozialbereich das Prinzip der Subsidiarität durchgesetzt werden.
3. Der Staat selbst kann in seinem eigenen Bereich für die Freisetzung finanzieller Mittel einen wichtigen Beitrag leisten. – Durch die Übernahme der Führungstechnik der Unternehmenskultur und durch leistungsorientierte Führung können gewaltige Budgetmittel freigesetzt werden. – Die vom Staat zu erwartenden finanziellen Förderungsmaßnahmen können durch die notwendigen subsidiären Umschichtungen um ein Vielfaches wieder eingespart werden.

4. Die Verwendung der aus den Regelungen zur Vermögensbildung der Mitarbeiter resultierenden Mittel muß der Staat dem Mitarbeiter überlassen. Nur vorübergehend können diese Beträge politische Fehlsteuerungen im sozialen Sicherungssystem ausgleichen. – Die übergeordnete ordnungspolitische Zielsetzung eines größeren Handlungs- und Verantwortungsfreiraums der Bürger muß deutlich bleiben.
5. Als Zielsetzung für seine Rationalisierungsbemühungen sollte der Staat eine Senkung der Staatsquote auf ein international übliches Maß anstreben. Diese Zielsetzung, ausgedrückt in Prozenten der Staatsquote, sollte durch die Verfassung verbindlich vorgeschrieben werden. – Eine solche Regelung würde den Spielraum für Maßnahmen der Vermögensbildung entscheidend begünstigen.

Zusammenfassung

Bei der Neuordnung unserer Gesellschaft müssen wir uns auf die Fähigkeit und Bereitschaft der Menschen verlassen, sich verstärkt in die Gemeinschaft einzubringen und auch Verantwortung zu übernehmen. Die Aufgabenstellung des Staates ist sehr komplex und verlangt eine ständige Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten. Nur durch Dezentralisierung der Verantwortung und Gewährung von Freiraum kann die Aufgabe in Staat und Politik bewältigt werden. Betriebliche Vermögensbildung ist eine mögliche und vorwärtsgerichtete Maßnahme, um Defiziten staatlicher Versorgungspolitik entgegenzuwirken. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Substanz der Wirtschaft bietet langfristig mehr Sicherheit als schwer zu prognostizierende und inflationsgefährdete Versprechungen der Politik. Zugleich sollten Verwaltung und Politik das Beispiel der betrieblichen Vermögensbildung auf anderen Feldern nutzen, nämlich das Engagement kreativer Bürger für die Reform unserer Gesellschaft einzusetzen. Eine solche Entscheidung würde zugleich eine Stabilisierung unserer Demokratie bedeuten.

Mitbestimmung*

Zum Verständnis zwischen Kapital und Arbeit

In unserem Jahrhundert ist viel über die Bedeutung der Wirtschaft und ihre Zielsetzungen für die Gesellschaft nachgedacht worden. Die gedanklichen Ansätze reichten von der Selbstverwirklichung des Unternehmers bis hin zur Steuerung der Wirtschaft durch den Staat. Die zunehmende Bedeutung der Wirtschaft für den einzelnen Menschen, ebenso wie für die Gesellschaft, machte insbesondere an Negativbeispielen deutlich, daß gesellschaftliche und wirtschaftliche Ordnungssysteme aufeinander abgestimmt werden müssen. – Ich möchte das an einigen Beispielen darstellen:

- Ursprünglich begrüßte man die Tätigkeit des Unternehmers als eine Pionierleistung und einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt. Die am Beginn sehr erfolgreiche Tätigkeit scheiterte aber später an den gesellschaftlich nicht verträglichen Folgewirkungen – insbesondere Massenarbeitslosigkeit und Armut. Erst das Konzept der »Sozialen Marktwirtschaft« konnte eine funktionstüchtige und zugleich humane Synthese erzielen.

* erschienen in: »Die Mitbestimmung«, Juni 6/98, S. 26–29.

- Die politischen Defizite einer völlig liberalisierten Marktwirtschaft führten schon früh zu dem Versuch, mit Hilfe des »Wissenschaftlichen Sozialismus« Fehlentwicklungen zu verhindern und Menschlichkeit zu gewährleisten. Zugleich hoffte man, im Rahmen der Staatswirtschaft durch Abschaffung des Steuerungselementes »Eigentum« auch die Problematik der Verteilungsgerechtigkeit zu bewältigen. Die Praxis nach einem halben Jahrhundert resultierte in wirtschaftlicher Stagnation sowie Armut und Unfreiheit der Bevölkerung. Das Lösungsmodell ist gescheitert.
- Zu Beginn unseres Jahrhunderts wurde gelegentlich auch die Forderung erhoben, Wirtschaftsunternehmen nach dem Vorbild der Demokratie zu ordnen. Soweit diese Bemühungen erprobt wurden, scheiterten sie schon bald an der Tatsache, daß die Zielsetzungen, ebenso wie ihre zugehörigen Führungstechniken, in Wirtschaft und Gesellschaft nicht austauschbar sind.
- Als in der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts die gegensätzlichen Interessen von Kapital und Arbeit den gesellschaftlichen Frieden bedrohten, gelang es den Gewerkschaften – mit Unterstützung der Politik –, im Rahmen der Tarifautonomie einen weiterführenden Dialog mit den Arbeitgebern zu gestalten. Auf dieser Basis entwickelten sich die Überlegungen zur Mitbestimmung.

Mitbestimmung baut Brücken

Zu dem Versuch der Politik, Brücken zwischen Kapital und Arbeit zu bauen, sind auch die Mitbestimmungsgesetze zu rechnen. Die gesellschaftlich bedenklichen Folgen der Konfliktstrategie der Tarifparteien sollten durch einen institutionellen Dialog und die Mitwirkung in personellen Fragen reduziert werden. Die entscheidenden gesetzlichen Regelungen zu diesem Bemühen stammen aus den letzten fünf Jahrzehnten. – Eine erste Bewertung der Ergebnisse der Mitbestimmungsgesetzgebung nahm

eine Sachverständigenkommission des Deutschen Bundestages unter der Leitung von Professor Kurt Biedenkopf vor. Ihr überwiegend positiver Bericht wurde 1970 vorgelegt.

Auf Betreiben der Bertelsmann Stiftung wurde 1996 in Abstimmung mit den Vorsitzenden des DGB und der BDA eine erneute Bewertung der Auswirkungen des Mitbestimmungsgesetzes durchgeführt. Die Verantwortung für dieses Vorhaben lag bei der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann Stiftung. Diese Kommission sollte ca. 25 Jahre nach dem ersten Bewertungsgutachten die Folgen der Mitbestimmungsgesetzgebung in der Praxis erforschen und dokumentieren. Dazu bestand Anlaß, weil die Meinungsäußerungen zum Thema »Mitbestimmung« in Deutschland stark polemischen Charakter annahmen und mögliche Investoren aus dem Ausland angesichts der ihnen fremden Einflußnahme auf die Unternehmensführung abgeschreckt wurden.

In diesem Jahr legt nun die unter dem Vorsitz von Professor Karl-Heinz Briam tätige Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung ihren Evaluationsbericht vor, der unter der Federführung von Professor Wolfgang Streeck (Max-Planck-Institut) erarbeitet wurde. – Die wichtigsten Ergebnisse lauten:

Nach einer Phase der Gewöhnung und des Lernens hat die gesetzliche Mitbestimmung einen deutlichen Beitrag zum Verständnis und zur Kooperation zwischen Kapital und Arbeit geleistet. Der von der Politik in den Gesetzen immer wieder geforderten »vertrauensvollen Zusammenarbeit« ist man ein Stück nähergekommen.

Nicht nur im Sinne der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, sondern auch im Interesse der Unternehmensentwicklung wird die innerbetriebliche Meinungsbildung überwiegend positiv bewertet. Das Verständnis der Erfolgsbedingungen hat bei den Mitarbeitervertretern deutlich zu Kooperationsbereitschaft und Kompromißfindung beigetragen. So konnten die zum Erhalt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen Umstellungen in den letzten Jahren auch in schwierigen

Situationen flexibler und sachgerechter durchgeführt werden, ohne daß dabei die soziale Verantwortung beeinträchtigt wurde.

Der Prozeß des Lernens hat bei der Ausgestaltung der Mitbestimmung in den Unternehmen zu sehr unterschiedlichen sach- und personenbezogenen Lösungen geführt. Diese Entwicklung ist sachgerecht und muß in dieser Form auch weiter möglich sein. Die Vielfalt betrieblicher Abstimmungsprozesse und Regelungsnotwendigkeiten muß auf der betrieblichen Ebene beraten und entschieden werden. Es ist jedoch möglich und notwendig, den Grundgedanken kooperativer Verantwortung im Rahmen der Mitbestimmungsgesetzgebung in Richtlinienform für alle Unternehmen vorzugeben.

Die führungstechnische Begründung

Bei der Bewertung der Mitbestimmungsregelung muß uns deutlich sein, daß die Wirtschaft in dem jetzt zu Ende gehenden Jahrhundert unter völlig anderen Prämissen arbeitet, als dies zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Fall war. Nachstehend verweise ich auf einige solcher grundlegenden Änderungen der Arbeitsbedingungen:

1. Der globale Markt und verstärkter Wettbewerb verlangen eine wesentlich höhere Innovations- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Der heutige Bedarf an Kreativität, Qualität und Einsatzbereitschaft läßt sich im Rahmen der früher üblichen hierarchischen Führung nicht mehr erreichen. Die Austragung von Differenzen auf dem Wege der Konfrontation ist wenig effizient und verursacht erhebliche Schäden. Mit unserem tradierten Verständnis von Streitkultur sind die Aufgaben im Rahmen der Tarifautonomie nicht mehr zu lösen!
2. Die zunehmende Komplexität in der Unternehmensführung verlangt Dezentralisation und Delegation der Verantwortungen

tung. Hierarchische Führungskonzeptionen sind überfordert und versagen. In kleineren überschaubaren Unternehmens-einheiten muß auch für Großunternehmen wieder die Möglichkeit zu unternehmerischer Führung sowie zum Mitdenken und zur Mitsprache geschaffen werden.

3. Die in unserer Zeit erforderliche Leistungsbereitschaft läßt sich nicht einfach »anordnen«. Die schwierigen Aufgabenstellungen ebenso wie das neue Selbstverständnis der arbeitenden Menschen setzen Identifizierung und Motivation voraus. – In diesem Sinn muß die Unternehmensführung im Dialog mit den Mitarbeitervertretern erreichen, daß alle Beteiligten die Ziele und das Verhalten des Unternehmens verstehen und bejahen. – Zu dieser Einstellung hat die Führung des Unternehmens einen wichtigen Beitrag zu leisten.
4. Bei der Gestaltung einer neuen Ordnung ist in der Wirtschaft noch viel zu lernen. Die Entwicklung neuer betrieblicher Kooperationsformen unter dem heutigen Begriff der »Unternehmenskultur« scheint aber in bezug auf Verstehen einerseits und wirtschaftlichen Erfolg andererseits auf dem richtigen Wege zu sein. Ein Teil der Wirtschaft hat aus eigener Initiative und aus praktischer Erfahrung das sich abzeichnende Ordnungsmodell der Zukunft entwickelt. Es verdient der Erwähnung, daß das Modell der Unternehmenskultur auch von den Gewerkschaften mitgetragen wird!

Identifizierung und Verantwortung

Im Rückblick auf die Wirtschaftsgeschichte könnte man den Gegensatz von Kapital und Arbeit als naturgegeben und für unauflöslich halten. – Mir scheint es aber lohnend, in unserer Zeit darüber nachzudenken, ob ein neues Zielverständnis für die Wirtschaft und ihre Entscheidungsträger nicht zu mehr Erfolg, Kontinuität und persönlicher Zufriedenheit führen könnte. – Wir alle werden noch lernen, daß die Erfolgsprämissen in unserer Zeit nicht mehr Macht und Zwang heißen, son-

dern Identifizierung, Mitdenken und Verantwortungsübernahme. – Aus meiner eigenen Erfahrung im Unternehmen weiß ich, daß ein solcher Wandel nicht nur durchsetzbar ist, sondern – wenn verstanden – mit großem Engagement akzeptiert und praktiziert wird. Ich wünsche mir, daß die Ergebnisse und Erkenntnisse der Mitbestimmungskommission in diesem Sinne geprüft und aufgenommen werden!

Um Mißverständnissen vorzubeugen: Rentabilität, Effizienz und Erfolg werden für die Wirtschaft auch in Zukunft unverzichtbare Maßstäbe sein. Der übergeordnete Auftrag der Wirtschaft zur Versorgung der Bevölkerung wird sich aber in der Zukunft nur dann und unter den Bedingungen des internationalen Wettbewerbs erfüllen lassen, wenn alle Beteiligten im Unternehmen die Regeln einer kooperativen Unternehmenskultur akzeptieren. Diese Aussage gilt für die Aktionäre, die Unternehmensführung und die Mitarbeiter in gleicher Weise.

In unserer Zeit wollen Menschen Gerechtigkeit und Solidarität erfahren. Sie möchten auch eine Chance bekommen, ihre Kräfte zu erproben, mitzusprechen und selbst Verantwortung zu übernehmen. Das heutige Selbstverständnis der Menschen ist nicht mehr darauf ausgerichtet, nur Befehle auszuführen. Man möchte vielmehr die Ziele und Verhaltensweisen des eigenen Unternehmens verstehen und zu seinem Erfolg mit Rat und Tat beitragen können. Wenn die Handhabung der neuen Unternehmenskultur diesen Erwartungen entspricht, wird es uns möglich sein, in der Wirtschaft Kräfte zu wecken, welche unsere derzeitigen Sorgen zum Standort Deutschland gegenstandslos machen. Wenn Menschlichkeit im Unternehmen zu einer Voraussetzung des Erfolges aufrückt, wird auch die politische Stabilität unseres Landes wieder zu erreichen sein.

