

*Reinhard Mohn*

Ziele einer operativen Stiftung



Reinhard Mohn

# **Ziele einer operativen Stiftung**

Verlag Bertelsmann Stiftung  
Gütersloh 1996

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Mohn, Reinhard:**

Ziele einer operativen Stiftung : [Ansprache anlässlich der Eröffnung eines Symposiums der Bertelsmann Stiftung zum Thema »Operative Stiftungsarbeit: Strategien – Instrumente – Perspektiven« am 16.4.1996 in Gütersloh] /

Reinhard Mohn. – Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung, 1996

ISBN 3-89204-250-0

© 1996 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Dr. Roland Kaehlbrandt

Lektorat: Brigitte Neuparth

Herstellung: Beate Plümer

Layout und Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann

Umschlagfoto: Archiv

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

ISBN 3-89204-250-0

Ansprache anlässlich der Eröffnung eines Symposiums der Bertelsmann Stiftung zum Thema »Operative Stiftungsarbeit: Strategien – Instrumente – Perspektiven« am 16.4.1996 in Gütersloh

**I**n meinen folgenden Ausführungen werde ich mich der Analyse der Schwachpunkte unserer gesellschaftlichen Ordnungsstrukturen zuwenden und daraus die Notwendigkeit und die Möglichkeiten operativer Stiftungsarbeit im Dienste gesellschaftlicher Innovation ableiten. Beginnen möchte ich aber mit einigen persönlichen Anmerkungen zur Frage, wie ich selbst zur Stiftungsarbeit gekommen bin.

### **Motive für die Gründung der Bertelsmann Stiftung**

Unmittelbar nach dem Kriege mußte ich unternehmerische Verantwortung übernehmen. Ich hatte daher weder Zeit noch Gelegenheit, ein Studium aufzunehmen. Als junger Unternehmer mußte ich sehr rasch sehr viel lernen. Damals fand ich heraus, daß die beste Art des Lernens darin besteht, diejenigen zu fragen, die ihre Sache gut machen. Ich habe immer den Kontakt zu den Besten gesucht. Denn so lernt man nichts Überflüssiges. Vor allem hat man im Dialog mit Könnern die Möglichkeit, sich selbst zu korrigieren und sich weiterzuentwickeln. Dies gilt übrigens nicht

nur für die unternehmerische, sondern auch für die stifterische Arbeit. – Die folgenden Jahrzehnte meiner beruflichen Tätigkeit waren dem Aufbau des Hauses Bertelsmann als Medienunternehmen gewidmet. Es war eine anstrengende, aber auch eine schöne Zeit voller Herausforderungen. Wenn man nun als Unternehmer gelernt hat, komplexe Aufgaben zu übernehmen, ein Unternehmen zu gestalten und täglich Problemlösungen zu entwickeln, blickt man auf die Ordnungsstrukturen von Gesellschaft, Staat und Politik mit anderen Augen. Es wird einem deutlich, daß in diesen öffentlichen Bereichen eine Führungssystematik vorherrscht, die den Erfordernissen der Zeit nicht angepaßt ist.

Aus diesem Unbehagen, welches eigentlich jeder Bürger und jeder Demokrat empfinden muß, wenn die Gesellschaft nicht zufriedenstellend geordnet ist, erwuchs mein Wunsch, bei der Besserung der Dinge behilflich zu sein. Dabei ließ ich mich von der Verpflichtung leiten, in der jeder von uns gegenüber der Gemeinschaft steht. Dies führte vor nun fast zwanzig Jahren zur Gründung der Bertelsmann Stiftung. – Ein weiteres Motiv war die Sicherung der Unternehmenskontinuität. Für viele Betriebe ist die Schwelle der Erbschaftssteuer kaum zu überwinden. Viele Unternehmen scheitern daran. Darüber hinaus arbeitet ein Medienunternehmen wie das Haus Bertelsmann, das sich der Publizistik und der Kommunikation verschrieben hat, in einem sensiblen Bereich, der es nicht gut verträgt, wenn allzu viele Einflüsse von seiten des Kapitals auf die Exekutive einwirken. Aus diesen Überlegungen heraus habe ich im Jahre 1993 rund siebzig Prozent der Aktien der Bertelsmann AG auf die Bertelsmann Stiftung übertragen. Aus führungstechnischen Gründen wurden die Stimmrechte jedoch davon getrennt. Denn die Prämissen der Führungsfähigkeit eines Unternehmens unterscheiden sich von jenen, die für die Errichtung und Führung einer Stiftung

gegeben sein müssen. – So habe ich mich denn nun aus Gründen der Gemeinschaftsverpflichtung und der Unternehmenskontinuität für die Errichtung der Bertelsmann Stiftung entschieden.

### **Defizite in den Ordnungssystemen unserer Gesellschaft**

Unsere Zeit ist gekennzeichnet durch den Wandel unserer Lebensbedingungen – in einem Umfang und in einer Schnelligkeit, die in der Kulturgeschichte der Menschheit ohne Beispiel sind. Auslöser dieser Entwicklung sind Impulse, die insbesondere aus dem vermehrten Wissen und neuen technischen Möglichkeiten resultieren. Wir beobachten unter der Einwirkung dieser Einflüsse das Entstehen eines neuen Selbstverständnisses der Menschen, welches sich in neuen Zielsetzungen, anderen Lebensgewohnheiten und höheren Ansprüchen ausdrückt. Gleichzeitig erfahren wir unter dem Druck des globalen Systemwettbewerbs einen unabweisbaren Zwang zur Fortschreibung unserer überlieferten Kultur. Die im Verlauf dieses Umstellungsprozesses auftretenden Unvollkommenheiten und Härten resultieren zumeist aus der Unfähigkeit der Menschen, schnell genug Antworten auf die sich ändernden Prämissen zu finden. Der Schwerpunkt der Bemühungen müßte darin bestehen, die überlieferten Ordnungssysteme aufgaben- und menschengerecht fortzuschreiben.

Die Kulturen der Völker, ihre Denkgewohnheiten und ihr Lebensstil haben sich in langen Zeitepochen geprägt. Kulturen beinhalten Erfahrungen und Überzeugungen. Sie sind das Ergebnis vieler Bemühungen, die Existenz der menschlichen Gesellschaft zu sichern. – Die Tatsache, daß die kulturelle Entwicklung lange Zeiträume beansprucht, erklärt zugleich die Schwierigkeiten im heutigen internationalen Wandlungsprozeß.

Menschen hängen an ihren Gewohnheiten – und an ihrer Kultur. Kulturen gründen auf Bewährtem. In langen Zeitepochen bedeutete Pflege und Erhalt der Überlieferung ein dominierendes Ordnungsprinzip. – Diese Bewertung tradierter Erfahrung hat sich in der Vergangenheit als Ordnungselement durchaus bewährt. Voraussetzung dabei war allerdings das Vorherrschen relativ statischer Lebensbedingungen. Auch durfte der Träger der gesellschaftlichen Ordnung nicht durch externe Einflüsse in Frage gestellt werden. Ein Wettbewerb oder eine Integration unterschiedlicher regionaler Kulturen fand damals aufgrund der begrenzten Mobilität nur in geringem Umfang statt.

Diese Stabilitätsprämissen der Kultur sind heute nicht mehr existent. Unsere Welt entwickelt sich zunehmend zu einem einheitlichen Lebensraum. Zusammenarbeit, aber auch Wettbewerb sind Charakteristika unserer Zeitepoche. Der in Gang befindliche Lernprozeß zur Ausprägung einer globalen Ordnung vollzieht sich unter dramatischen Spannungen. Es stellt sich uns deshalb die Frage, ob der Systemwandel nicht wirkungsvoller und humaner gestaltet werden kann. Zugleich wäre dann auch zu prüfen, wie eine solche riesenhafte Aufgabe bewältigt werden könnte und welche Instanzen geeignet wären, die Fortschreibung unserer Ordnungssysteme zu verantworten.

In diesem Zusammenhang ist eine Analyse der Evolutionsfähigkeit der wichtigsten Ordnungssysteme unserer Gesellschaft angebracht. – Nachstehend bewerte ich dazu die Bereiche Politik, Staat, Wirtschaft und Geistige Orientierung.

### *Die politische Ordnung*

Die demokratische Staatsform entspricht den Hoffnungen und dem Selbstverständnis des Menschen. Die heutige unzureichende Führungsleistung und die daraus resultierende



Unzufriedenheit der Bürger richtet sich bisher nicht gegen das System, sondern gegen die Form seiner Handhabung. – Es ist bemerkenswert, mit welchem geringem Einsatz international an der methodischen Fortschreibung der demokratischen Ordnung gearbeitet wird. Die Vertreter der politischen Macht wollen oder können offensichtlich die notwendige Initiative zur Systemfortschreibung nicht ergreifen.

### *Die staatliche Ordnung*

Zielsetzung, Organisation und Aufgabenbewältigung im staatlichen Bereich entwickelten sich zu einer Zeit, in der alternative Träger dieser Funktionen nicht vorhanden waren. Vordringliche Ziele der staatlichen Aufgaben waren damals die Gewährleistung gleichen Rechts für alle Bürger und die ordnungsgemäße Durchführung der Vorschriften. Dieses Konzept staatlicher Aufgabenbewältigung hat sich seinerzeit als unverzichtbar erwiesen und durchaus bewährt. – Die gesellschaftlichen Bedingungen und Anforderungen haben sich aber inzwischen völlig gewandelt.

Der Umfang der Aufgaben vervielfältigte sich ebenso wie ihr Schwierigkeitsgrad. Die Regulierungsdichte des Staates nahm zu und seine Flexibilität ab. – Die an sich notwendige Zielfortschreibung in Richtung Leistungsorientierung und Innovationsfähigkeit unterblieb. Daß unter diesen Umständen die im Staat Beschäftigten nur eine begrenzte Identifizierung mit ihrem Arbeitgeber entwickelten, ist leicht verständlich.

### *Die Wirtschaftsordnung*

Die Fortschreibung der Wirtschaftsordnung ist relativ besser gelungen. – Der nationale und globale Wettbewerb hat Änderungen erzwungen. Hindernisse bei der Anpassungsfähigkeit ergeben sich insbesondere aus ordnungspolitischem Versagen des Staates, einem falschen Zielverständnis der Tarifpartner und rückständiger Führungstechnik in den Unternehmen. – Die Mißstände sind aber Gegenstand des Bemühens. Eine Fortschreibung kann erwartet werden.

### *Werte und Konsensfähigkeit*

Mehr Wohlstand, Bildung und Sicherheit haben das Interesse an der geistigen Orientierung verringert. Die Erziehung zur Individualität hat diesen Trend verstärkt. Eine falsch verstandene Selbstverwirklichung droht unseren Konsens und unsere Gemeinschaftsfähigkeit zu gefährden. – Die Institutionen der Vermittlung geistiger Orientierung sind in ihrer Tradition und ihren Dogmen gefangen. – Ihr Einfluß ist unzureichend. Ihre Botschaft wird zunehmend gebraucht!

Die vorstehende Analyse der Entwicklungsfähigkeit zeigt in den genannten Bereichen gravierende Defizite auf. Viele der uns heute beschäftigenden Mißstände haben hier ihre Ursache. – Bis die Zwänge des globalen Systemwettbewerbs uns zum Handeln zwingen, kann großer Schaden entstehen – bis hin zur Gefährdung unserer Gesellschaftsordnung! – Es erhebt sich deshalb die Frage, auf welchen Wegen und mit welchen Mitteln wir die Kräfte zur notwendigen Systemfortschreibung mobilisieren können.

### *Verstärkung der Führungs- und Problemlösungskompetenz*

Mit dieser Zielsetzung verweise ich auf eine notwendige Systementwicklung, die gleichermaßen in allen gesellschaftlichen Bereichen unverzichtbar ist. Wichtige Elemente der Fortschreibung sind:

1. Ziele und Leistungen meßbar gestalten.
2. Wettbewerb und Leistungsorientierung einführen – mit spürbaren Sanktionen.
3. Dezentralisieren und Verantwortung delegieren.
4. Freiheit gewähren zum Denken, Handeln und Erproben.
5. Ziele setzen und Arbeitsbedingungen vorgeben, mit denen man sich identifizieren kann.

Jede auf Erfolg und Bestandssicherung bedachte Ordnung muß sich diesen Prämissen unterordnen. Die Realisierung der Forderungen bewirkt eine Erhöhung von Leistungsbereitschaft und Flexibilität, von Kreativität und Innovationsfähigkeit und vor allem von menschlicher Zufriedenheit. – Die Nichtbeachtung dieser Forderungen führt zu Stagnation und zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit.

Es bleibt die Frage, warum die Verantwortlichen in den verschiedenen gesellschaftlichen Tätigkeitsbereichen nicht die Einsicht und Kraft zur Innovation aufbringen. Ist es Überlastung, Betriebsblindheit, Angst vor der Veränderung, oder mangelt es gar an Einsicht? Vielleicht von allem etwas. Aber sicher ist, daß wir uns bewegen müssen. – Rasch!

## *Die möglichen Impulsgeber*

Die Wissenschaft hat in der Vergangenheit viele neue Wege erschlossen. Ihre Möglichkeiten in der Analyse, Systematisierung und Forschung werden in der Zukunft dringend gefragt. Die Unabhängigkeit des Status' unserer Universitäten bietet für solche innovative Arbeit eine gute Grundlage. – Wenn sich die Universitäten entschließen würden, die von mir zuvor genannten Erfolgsprämissen für ihre Arbeit zu verwenden, wäre das eine zusätzliche Hilfe.

In ähnlicher Ausgangsposition sehe ich auch die gemeinnützige operative Stiftung. – Eine Stiftung kann sowohl einzelne Probleme lösen als auch Systementwicklung betreiben. Sie ist unabhängig und nur dem Gemeinwohl und ihrer Zielsetzung verpflichtet. Sie braucht Menschen, die in ihrem Leben gelernt haben, Antworten auf ungelöste Fragen zu finden. Die Kreativen in einer Stiftung müssen Engagement besitzen und eine gute Sensibilität für das Selbstverständnis der Menschen haben. Sind solche Bedingungen vorhanden, lassen sich durch die operative Stiftung in der Tat »Berge versetzen«. Wer bei solchen Vorhaben die Federführung übernimmt, wird viele Freunde und Hilfe finden.

Die gesellschaftlich relevante Wirkung einer operativen Stiftung wird allerdings nur dann spürbar werden, wenn entsprechende Bemühungen in einer ausreichenden Vielfalt erfolgen. Diese Voraussetzung ist leider in Deutschland noch nicht erfüllt, – sie läßt sich aber erfüllen! – Entsprechend der Vermögensbildung werden wir in der Zukunft über genügend potentielle Stifter und engagierte Bürger verfügen, die in der Lage und bereit wären, die gesellschaftliche Innovation voranzubringen. Die gemeinnützige operative Stiftung kann hier zu einem Sammelpunkt zukunftsweisender Bestrebungen werden. – Mir erscheint es dabei wünschenswert, daß die Trägerschaft solcher Stiftungen

insbesondere von Unternehmern übernommen wird, die aufgrund ihrer Berufserfahrung einen kreativen, konzeptionellen Beitrag erbringen können. Die häufig in unserem Land erhobene Forderung »Mehr Unternehmer in die Politik« bezweifle ich in bezug auf ihre Umsetzbarkeit. Aber ich sehe eine große Chance, in einer gemeinnützigen Stiftung unternehmerischen Sachverstand zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen nutzbar zu machen. – Ein solcher Einsatz würde zugleich auch der Forderung unserer Verfassung entsprechen, wonach Eigentum verpflichtet.

Welche Innovationsmöglichkeiten sich in einem Lande mit Hilfe des Stiftungswesens erschließen lassen, zeigt uns ein Vergleich mit der Wirkung gemeinnütziger Stiftungen in den USA. Kleinere ebenso wie große Stiftungen und insbesondere die »Think Tanks« spielen in der Gestaltung der Gesellschaft und in bezug auf die erforderliche Systementwicklung eine unverzichtbare Rolle. – Die Bertelsmann Stiftung schlägt vor, aus diesen internationalen Erfahrungen zu lernen und zugleich dazu anzuregen, ähnliche Initiativen auch in unserem Land auszulösen. – Es scheint mir ein Charakteristikum unserer Zeit zu sein, daß in vielen Ländern gleichartige Probleme entstehen und Aufgaben zu lösen sind. Ein internationaler Erfahrungsaustausch der Stiftungen wird hier zu einer konstruktiven Zusammenarbeit führen und ein schnelleres Vorankommen bewirken. Wir alle erfahren täglich die Welt als Einheit. Da gibt es Sinn, die uns aufgegebenen Probleme auch gemeinsam zu lösen.

Die Herausstellung der besonderen Form der »operativen Stiftung« in diesem Beitrag erklärt sich aus der Arbeitsweise der Bertelsmann Stiftung. – Es muß aber an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß eine Optimierung der Wirkung gemeinnütziger Stiftungen auch das Vorhandensein anderer Stiftungszielsetzungen erfordert. Insbesondere verweise ich in diesem Zusammenhang auf die fördernden

Stiftungen sowie die gemeinnützigen Institutionen, welche im Sinne der Stifter Anträge prüfen und Mittel vergeben. – Nicht unerwähnt lassen möchte ich die in Amerika außerordentlich expansive und erfolgreiche Form der »Community Foundation«. Diese um die Probleme einer Stadt bemühte Stiftungsform sollte unsere besondere Aufmerksamkeit finden. Die Bereitschaft der Bürger, sich für ihre Heimatstadt einzusetzen, ist überraschend hoch, – und die Notwendigkeit, nicht gedeckte kommunale Anliegen zu fördern, steigt zunehmend. – Ich selbst bin gerade damit beschäftigt, für meine Heimatstadt Gütersloh eine solche »Stadt-Stiftung« einzurichten.

Aus dem Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft habe ich vor zwei Jahrzehnten die Bertelsmann Stiftung gegründet. Ich war überzeugt, daß man viele Aufgaben besser lösen könnte, – und daß sich hinter vielen Mißständen unserer Zeit ein Systemversagen verbarg. Der gravierendste Fehler, den ich im Verlauf der Arbeit der Bertelsmann Stiftung herausfand, war das bedingungslose Verteidigen von Besitzständen und das Beharren auf überlieferten Regeln in einer sich schnell wandelnden Welt. – Diese gesellschaftliche Diagnose ist in unserem Land erst teilweise begriffen. Die Zustände sprechen für sich!

Daher wiederhole ich meine Forderung:  
Wir müssen uns bewegen – rasch!