

Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (Hrsg.)

Was heißt unternehmerische Verantwortung heute?

Reflexionen zum 100. Geburtstag Reinhard Mohns



Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (Hrsg.)

Was heißt unternehmerische Verantwortung heute?

Reflexionen zum 100. Geburtstag Reinhard Mohns

| **Verlag BertelsmannStiftung**

INHALT

Vorwort
LIZ MOHN
10

I

WARUM BRAUCHT EIN UNTERNEHMEN WERTE?

IMMANUEL HERMRECK
Von Reinhard Mohn lernen
15

II

WELCHE GRUNDWERTE FÖRDERN UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG?

MARTIN BUTZLAFF
Reinhard Mohn und die Universität Witten/Herdecke
21

III

WORIN BESTEHT DER PARTNERSCHAFTLICHE ANSATZ REINHARD MOHNS?

GUIDO MÖLLERING
Partnerschaft: Reinhard Mohns Erfolgsrezept
25

IV

**WELCHE ÜBERZEUGUNGEN PRÄGTEN DIE
FÜHRUNGSPHILOSOPHIE REINHARD MOHNS?**

MARTIN SPILKER

*»Ich denke gern« – Anmerkungen zur Führungsphilosophie
Reinhard Mohns*

43

V

**WIE PARTIZIPATIV SIND GÄNGIGE
FÜHRUNGSKONZEPTE?**

JÜRGEN WEIBLER

Zur Rolle von Partizipation in Führungskonzepten früher und heute

55

VI

**WAS SIND DIE HEUTIGEN
HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE?**

HERMANN SIMON

*Der »Jahrhundertunternehmer« Reinhard Mohn und moderne
Führungsherausforderungen*

77

VII

**WELCHE BEDEUTUNG HAT PARTIZIPATION
ZUKÜNFTIG?**

JOHN CHILD UND GUIDO MÖLLERING

Partizipation in Unternehmen in der Zukunft nach Corona

91

VIII

WELCHE ROLLE SPIELT DIE UNTERNEHMENSKULTUR?

ALEXANDER BIRKEN

Die Unternehmenskultur ist der Umsatz der Zukunft

107

IX

WIE HABEN SICH DIE VORSTELLUNGEN VON VERANTWORTUNG ENTWICKELT?

ANDREAS RASCHE

*Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit:
Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft*

117

X

WELCHES UMDENKEN BRAUCHT DIE WIRTSCHAFT?

SAORI DUBOURG

*Der Musterwechsel – Verantwortungsvoll in eine
ressourcenschonende Wirtschaft*

135

XI

WAS IST DER KONTEXT UNTERNEHMERISCHER VERANTWORTUNG?

ANDRE HABISCH UND MARTIN WILDNER

Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt

145

XII

WIE LÄSST SICH UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG FÖRDERN?

BIRGIT RIESS, JULIA SCHEERER UND JAKOB KUNZLMANN

*Verantwortungsvolles Unternehmertum fördern –
Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik*

165

XIII

WELCHEN BEITRAG KANN WISSENSCHAFT ZUR VERANTWORTUNGSBEREITSCHAFT LEISTEN?

GUIDO MÖLLERING UND HENDRIK WILHELM

*Unternehmerische Verantwortung in Forschung, Lehre
und Praxisdialog*

177

XIV

WAS TREIBT ZUKUNFTSGESTALTER AN?

BRIGITTE MOHN

Geh deinen Weg und vergiss nicht, Maß zu halten

187

KURZBIOGRAFIE

Reinhard Mohn (1921–2009)

201

DIE AUTOR:INNEN

204

ABSTRACT

206



Vorwort

LIZ MOHN

Was macht gute Führung aus? Was lässt Führungskräfte erfolgreich werden, was lässt sie scheitern? Welche Kompetenzen und Eigenschaften braucht eine Führungskraft? Innerhalb welcher Organisationsstrukturen kann Führung optimal ihre Aufgaben erfüllen und Entscheidungen fällen? Das sind Fragen, die über Generationen hinweg Wissenschaftler:innen wie auch Praktiker:innen beschäftigt haben. Auch mein Mann Reinhard Mohn hat sich zeitlebens als Unternehmer, Stifter und Bürger mit diesen Fragen auseinandergesetzt und nach innovativen Lösungen und Modellen gesucht.

Aus seinen Erfahrungen der Kriegs- und Nachkriegszeit heraus und beim Aufbau von Bertelsmann hat er eine Führungsphilosophie und Unternehmenskultur entwickelt, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. »Was braucht der Mensch?« – diese Frage hat ihn in seinem Denken und Handeln geleitet. Die Antworten mündeten in seiner Überzeugung, dass durch die Delegation von Verantwortung auf der Basis dezentraler Strukturen, durch die Mitsprache am Arbeitsplatz und die Beteiligung am Erfolg die Leistungsbereitschaft, Motivation und Kreativität von Mitarbeitenden freigesetzt wird, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können.

Voraussetzung dafür ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen des Unternehmens und den jeweiligen Aufgaben. Dazu bedarf es einer hohen Übereinstimmung gemeinsamer Werte. Dazu

bedarf es auch einer tragfähigen Vertrauensbasis durch den sachbezogenen Dialog. Es bedarf zudem eines klaren Bekenntnisses zur Übernahme von Verantwortung – der Führung gegenüber den Mitarbeitenden, der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen und nicht zuletzt auch des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft.

Die Erbringung eines Leistungsbeitrages für die Gesellschaft als oberstes Ziel eines Unternehmens, wie es mein Mann formulierte, geht über das heutige Verständnis der Corporate Social Responsibility hinaus und nimmt die Diskussion der Kontinuität eines Unternehmens und der Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft vorweg. Ein Unternehmen erhält viel an Ressourcen aus der Gesellschaft; es sollte ihr auch etwas zurückgeben – so seine Überzeugung. Verbunden mit der Forderung aus dem Grundgesetz, »Eigentum verpflichtet«, bildete dies nicht nur für ihn zu seinen Lebzeiten, sondern darüber hinaus auch für mich und meine Familie bis heute den Wertekanon für verantwortungsvolles Unternehmertum.

Doch als Reinhard Mohn anfang, über diese Fragen einer zeitgemäßen Führung, einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nachzudenken, war die Welt noch eine andere. Es gab noch den Eisernen Vorhang, vom Aufstieg Chinas war noch keine Rede. Auch die Arbeitswelt war eine andere. Kommunikations-, Produktions- und Arbeitsprozesse waren noch nicht von den heutigen Errungenschaften der Digitalisierung geprägt. Trotzdem bleiben meines Erachtens seine Ansichten über eine auf den Menschen ausgerichtete Führung zeitlos. Wahrscheinlich sind sie sogar aktueller denn je, wie es die Beiträge in diesem Buch deutlich machen.

Ja, aktuell steht unsere Welt vor großen Herausforderungen. Durch die Digitalisierung befinden wir uns mitten in einer technologischen Transformation, die unsere Art zu leben und zu arbeiten verändern wird. Die Globalisierung hat zwar vielen Menschen aus der Armut verholfen, aber die Ungleichheiten zwischen Nationen und innerhalb von Gesellschaften nicht verringert. Die Rückkehr zum Nationalismus hat nicht nur die Volkswirtschaften verändert, sondern durch den Populismus in vielen Teilen der Erde die Demokratie herausgefordert. Auch um den Frieden in der Welt ist es schlecht bestellt. Zudem hat uns die Corona-Pandemie die Verletzlichkeit der Menschheit vor Augen geführt.

Wir leben in einer zerrissenen Welt. Verlieren allerdings dadurch die Führungsphilosophie Reinhard Mohns und seine Grundsätze zur gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens an Bedeutung? Sind sie noch relevant oder muss in solchen herausfordernden Zeiten Führung neu gedacht werden? Verlangen solche teils dramatischen Entwicklungen nicht sogar nach einer neuen Aufbruchsstimmung in Wirtschaft und Gesellschaft?

Es ist meine Überzeugung, dass Unternehmen bei der Transformation eine wichtige Rolle zukommt. Führungskräfte werden in einem Spannungsfeld agieren, um Mitarbeitende einerseits in einer schnelllebigen, komplexen und zunehmend virtuellen Arbeitswelt zu motivieren, ihnen andererseits aber auch Sicherheit zu vermitteln.

Sicherlich werden wir auch in den nächsten Jahren mit vielen Umbrüchen und Unsicherheiten leben müssen. Niemand von uns weiß, was in den nächsten Monaten passiert – niemand von uns weiß, was morgen ist.

Aber es gibt Lichtblicke. Die vergangenen Wochen und Monate haben gezeigt, dass wir anders leben und arbeiten können als früher – und das werden wir wohl auch in Zukunft weiterhin tun. Es hat sich gezeigt, zu welchen Leistungen, aber auch zu welchen Veränderungen viele Menschen fähig sind. Die letzte Zeit hat aber auch dazu beigetragen, sich selbst und seine Lebensziele zu hinterfragen, und geholfen, sich der eigenen Verantwortung bewusst zu werden. Diese Zeit war der Auslöser, unsere bisherige Wirtschaftsweise auf den Prüfstand zu stellen und das Bild des Unternehmers sowie die Verantwortung der Unternehmen in unseren Gesellschaften neu zu diskutieren.

Wir leben in einer historischen Phase für die gesamte Menschheit. Noch nie haben wir einen so umfassenden und einschneidenden Wandel in der Welt erlebt. Heute können und müssen wir entscheiden, wie wir das Morgen gestalten. Dafür braucht es Führung auf allen Ebenen und in allen Gesellschaftsbereichen! In der Politik ebenso wie in der Wirtschaft. Dazu muss es uns gelingen, Gemeinschaft zu leben und die Kraft der Menschlichkeit zu nutzen. Wichtig ist, trotz aller Unterschiede eine gemeinsame Wertebasis zu finden. Man muss Kulturen respektieren – so Reinhard Mohn.

Der Zusammenhalt – ob in einem Unternehmen oder in einem Land – ist dafür ein wichtiges Fundament und ein bedeutender Erfolgsfaktor. Reinhard Mohn hat diese Erfahrung von Teamgeist und Gemeinschaft in den Aufbaujahren von Bertelsmann erlebt. Er hat auch erlebt, dass es hilft, mit Hoffnung in die Zukunft zu schauen, und wie wichtig es ist, wenn Menschen die Sorgen genommen werden können. Er hat daraus die Lehren für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur gezogen – und meines Erachtens sind diese Gedanken zur Verantwortung eines Unternehmens und Unternehmers sowie diese partizipative Form der Führung aktueller denn je.

Wir müssen diesen Herausforderungen, vor denen die Welt steht, mit Tatkraft und Zuversicht begegnen. Es ist jetzt an der Zeit, eine neue Aufbruchsstimmung in unsere Unternehmen und in unser Land zu tragen. Wir müssen global mit- und voneinander lernen und gemeinsam handeln. Dies verlangt Rücksichtnahme, Durchhaltevermögen und gegenseitiges Verständnis. Denn dies schafft Vertrauen

und lässt die Welt wieder mehr zusammenwachsen. Und es braucht dazu wieder mehr und auch neue Vorbilder in der Frage von Führung in Wirtschaft, in Politik und in den Gesellschaften.

Was für eine Herausforderung – aber auch was für eine Chance! Wir alle können unseren Beitrag dazu leisten. Mit den Beiträgen in dem Buch »Was heißt unternehmerische Verantwortung heute? Reflexionen zum 100. Geburtstag Reinhard Mohns« möchten wir nicht nur an die Führungsphilosophie eines herausragenden Unternehmers erinnern, sondern auch Führungskräfte ermutigen und ihnen einen Kompass bieten, sich den zahlreichen Herausforderungen mutig und verantwortungsvoll zu stellen. Denn es gilt: »Wir haben nur diese eine Welt!«

Liz Mohn

Mitglied der Gesellschafterversammlung der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH (BVG),
Mitglied des Kuratoriums des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung an der
Universität Witten/Herdecke



WARUM BRAUCHT
EIN UNTERNEHMEN WERTE?



Von Reinhard Mohn lernen

IMMANUEL HERMRECK

»Von der Welt lernen« – so heißt das letzte Buch Reinhard Mohns. Erschienen ist es im Jahr 2008. Schon der Titel ist Ausdruck einer tiefen Überzeugung, dass der Mensch ein Leben lang lernen kann und muss – von anderen oder eben auch von der ganzen Welt. Nach diesem Credo hat Reinhard Mohn gelebt. Er wollte lernen, wie man Dinge besser machen kann. Um sie selbst anschließend besser zu machen. Die Frage, die sich mir als Personalvorstand von Bertelsmann immer aufs Neue stellt, ist jedoch die umgekehrte: Was kann die Welt von Reinhard Mohn lernen? Wo war er ein Vorbild?

Dass wir alle auch 100 Jahre nach seiner Geburt und zwölf Jahre nach seinem Tod noch vieles von Reinhard Mohn lernen können, steht für mich außer Frage, zumal ich den Stifter und Nachkriegsgründer von Bertelsmann noch selbst erleben durfte und von ihm starke, bleibende Impulse für meine Arbeit bekommen habe. Das gilt vor allem für Fragen der Unternehmenskultur und für die Erkenntnis, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, Sinn und Werte klar zu definieren und sie dann täglich neu zu leben.

Schon im Januar 1946 hat Reinhard Mohn seine Vorstellung von einem modernen Unternehmen skizziert als »eine Arbeitswelt, in der jeder Mitarbeiter seine Ideen einbringen soll. Er soll mitsprechen, Verantwortung tragen und am Wohlergehen seiner Firma beteiligt sein.« Verantwortung, Mitsprache und Teilhabe – aus diesen drei Ideen eines damals 25-jährigen jungen Unternehmers sollten die

Eckpfeiler der partnerschaftlichen Unternehmenskultur werden, die Mohn in den folgenden Jahren und Jahrzehnten immer weiter ausarbeitete. Es war eine Kultur, die wegweisend in Deutschland wurde und wesentlich für den Erfolg von Bertelsmann. Im Unternehmen setzte Reinhard Mohn im Kern auf die Partnerschaft – statt auf den Konflikt – aller Beteiligten.

Allzu oft ist der Gründer hier missverstanden und missinterpretiert worden als Sozialromantiker, Utopist, Revolutionär oder gar als »roter Mohn«. Belege für eine solche Geisteshaltung gibt es keinen einzigen. Eher war das Gegenteil der Fall: Reinhard Mohn wollte um jeden Preis den wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmens. Aber er glaubte, dass er ihn auf Basis einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur am besten würde erreichen können.

So war Partnerschaft keineswegs eine Einladung, sich entspannt zurückzulehnen – vielmehr war es eine permanente Herausforderung. Vor allem an die Führung. Mohn brauchte Führungskräfte, denen er Verantwortung übertragen konnte und die ihrerseits bereit waren, anderen Verantwortung zu übertragen, ihnen zu vertrauen. Das wiederum war, im autoritären Nachkriegsdeutschland zumal, wirklich revolutionär. Statt Führungskräfte mit der Macht auszustatten, Entscheidungen zu fällen, gab er ihnen den Auftrag, Entscheidungen im Dialog zu finden, damit am Ende stets die für das Unternehmen jeweils beste Lösung stand.

Letzteres war Mohns Maxime: Er war immer auf der Suche nach der besten Lösung. Fand er sie irgendwo, übertrug er sie auf Bertelsmann. Fand er sie nicht, feilte und dachte er so lange weiter, bis er sie selbst entwickelt hatte. Mit einer zweitbesten Lösung gab er sich nicht zufrieden. Dafür gibt es in der Geschichte von Bertelsmann seit dem Zweiten Weltkrieg viele Beispiele. Und das ist für mich heute noch maßgeblich. Wenn ich nach besten Lösungen für Bertelsmann suche, fühle ich mich dem Denken und dem Erbe Reinhard Mohns persönlich verpflichtet. Und mag aus der Suche nach besten Lösungen manchmal ein Ringen um solche werden – am Ende lohnt es sich immer und für alle Beteiligten. Hier gibt mir Reinhard Mohn wie in vielen anderen unternehmerischen, aber auch gesellschaftlichen Fragen bis heute die Richtung vor.

Und dieser Ansatz lässt sich auch nahtlos auf die gesamte Personalarbeit übertragen, was Reinhard Mohn im Übrigen auch schon selbst getan hat: Um beste Lösungen für Bertelsmann zu entwerfen, brauchte er die besten Führungskräfte, die genau dazu in der Lage waren. Mohn brauchte Leute, die zu Bertelsmann passten, die seine Kultur und Philosophie teilten. Er wusste, dass er diesen Führungskräften ein hohes Maß an Freiraum würde gewähren müssen, damit sie ihre Kreativität und ihr Unternehmertum ausleben und im Sinne jener besten Lösungen einsetzen konnten.

Kreativität und Unternehmertum – nicht von ungefähr wurden diese beiden Faktoren im Laufe der Zeit zu den Bertelsmann Essentials, zu den Werten, die unser Unternehmen ausmachen, auf die sich alles zurückführen und herunterbrechen lässt. Sie sind – von Reinhard Mohn einst definiert – bis heute der Kern von Bertelsmann. Sie zeigen, was uns einzigartig und stark macht und was wir besser können als andere Unternehmen: Menschen in den Mittelpunkt der Wertschöpfung zu stellen, ihnen Verantwortung zu geben und sie anzuspornen, selbst zu entscheiden und die Dinge einfach zu machen. Und das Tag für Tag auf möglichst kreative und innovative Weise, damit unsere Inhalte, Produkte und Dienstleistungen immer aufs Neue alle begeistern: die Kundschaft, die Nutzer:innen, die Leser:innen wie die Hörer:innen oder Zuschauer:innen. Unternehmertum verstehen wir so, dass jede:r Einzelne die Möglichkeit erhält und auch ergreift, etwas zu bewegen. Wer lieber darauf wartet, gesagt zu bekommen, was er tun und lassen soll, ist bei Bertelsmann eher fehl am Platze, und das überall. Doch Menschen, die gestalten wollen und kreativ sind, für die ist Bertelsmann die erste Adresse, egal ob es sich um die Mitarbeiter:innen von heute oder um potenzielle Kolleg:innen von morgen handelt. So verstanden werden die Essentials für Bertelsmann zu Magneten.

Kreativität und Unternehmertum sind hier besonders stark ausgeprägt und in ihrer Kombination sogar einzigartig. Sie stehen im Zentrum allen Handelns und eröffnen im Zusammenspiel immer neue Chancen. Das wiederum ist notwendig für den Erfolg von Bertelsmann. Denn wir arbeiten in einem Unternehmen, in dem es jeden Tag irgendwo darum geht, Inhalte, Lösungen oder Produkte neu zu denken oder zu erfinden – so wie Reinhard Mohn es einst getan hat. Und seine Vorstellung von Partnerschaft und gesellschaftlicher Verantwortung war, ist und bleibt die Grundvoraussetzung dafür, dass Kreativität und Unternehmertum überhaupt funktionieren können. Sie sind ein nicht verhandelbarer Bestandteil unserer Unternehmenskultur, die im Laufe der Jahre immer wieder dem größer und internationaler gewordenen Bertelsmann angepasst wurde.

Letzten Endes kommt es darauf an, dass die Essentials für jede:n gelten, für jede:n passen und für jede:n anwendbar sind, kurz: dass sich jeder:r bei Bertelsmann aus tiefster Überzeugung mit ihnen identifizieren kann. So werden sie zu einer enormen Energiequelle, die motiviert und stolz macht angesichts der Möglichkeit, in diesem Unternehmen kritisch und frei zu denken, Leidenschaft und Neugierde an den Tag zu legen, Innovationsfreude mit Fehlertoleranz zu verbinden. So, wie Reinhard Mohn es von uns verlangt hat oder bis heute hätte.

75 Jahre nachdem Reinhard Mohn den Weg eingeschlagen hat, der zu unseren Essentials führte, hat jedes erfolgreiche Unternehmen

in Deutschland und der Welt natürlich seine eigenen Werte definiert. Das ist heute Standard – und es ist überall gleich wichtig. Ohne Wertekanon kommt heutzutage kein Unternehmen mehr aus. Denn in diesen Werten legen Unternehmen fest, wie Menschen bei ihnen miteinander arbeiten. Und das wird gerade für jüngere Bewerber:innen oder Mitarbeiter:innen immer wichtiger. Sie wollen wissen, für wen sie arbeiten, sie wollen klare Orientierung, ob ein Unternehmen für sie interessant ist oder nicht. Wir bei Bertelsmann können ihnen diese Orientierung geben – basierend auf den Ideen eines Mannes, der vor 100 Jahren geboren wurde und als Jahrhundertunternehmer in die Geschichte eingehen sollte. Und der – im Untertitel zu seinem eingangs erwähnten letzten Buch »Von der Welt lernen« – in wenigen Worten uns seine Kernbotschaft vermittelt: »Erfolg durch Menschlichkeit und Freiheit«.



WELCHE GRUNDWERTE
FÖRDERN UNTERNEHMERISCHE
VERANTWORTUNG?



Reinhard Mohn und die Universität Witten/Herdecke

MARTIN BUTZLAFF

In einem schlichten Einbauschränk meines Präsidiumsbüros stehen etliche Ordner mit der wichtigsten Korrespondenz aus der Zeit der universitären Gründungsphase vor mehreren Jahrzehnten. Dort findet sich auch ein Brief Reinhard Mohns vom 22. Dezember 1988 an den Gründungspräsidenten Konrad Schily – mit folgendem Zitat: »Mir scheint, daß die in Witten/Herdecke realisierte Form der Kooperation von Vertretern der Wirtschaft mit denen der Wissenschaft ein gutes Fundament für die Konzeption und Gestaltung einer so schwierigen Aufgabe wie der Gründung einer privaten Universität darstellt. Nach wie vor ist mir unzweifelhaft, daß wir mit diesem Vorhaben in Witten/Herdecke eine für unsere Gesellschaft richtungsweisende Investition vorgenommen haben. Getragen von dieser Überzeugung und mit Mut und Fleiß wollen wir auch die kommenden Jahre gestalten.«

Es sind eindrucksvolle und ermutigende Zeilen, die der Vorsitzende des damaligen Direktoriums an den Gründungspräsidenten einer noch sehr jungen privaten Universität schreibt. Zwei Tage vor Weihnachten macht er Mut zum Durchhalten – in Zeiten, die herausfordernd waren für eine junge Hochschule in nicht staatlicher Trägerschaft. Sie zeigen, wie persönlich Reinhard Mohn sich für unsere neu gegründete Universität ideell begeistert und konzeptionell stark gemacht hat. Einflussreiche Menschen wie er haben mit ihrer Unterstützung maßgeblich dazu beigetragen, dass das Experiment einer nicht staatlichen Universität gelingen konnte.

Die Universität Witten/Herdecke (UW/H) wurde 1983 zunächst mit dem Ziel der Reform einer Ärzteausbildung gegründet. Sie wollte die Menschen – Patient:innen wie Ärzt:innen – in den Mittelpunkt des Medizinstudiums stellen. Zentral für diesen Ansatz war, die »echten Probleme« frühzeitig in den Lehrplan zu integrieren, um wissenschaftlich fundierte, praktisch geschulte und vor allem »menschliche« Ärzt:innen hervorzubringen.

Dieses Vorhaben – Wissenschaft und Praxis frühzeitig miteinander zu verbinden und den Menschen als integralen Bestandteil von beidem mitzudenken – hat die Universität auch auf die 1987 gegründete Fakultät für Wirtschaftswissenschaft übertragen. Ziel war und ist es, Wirtschaft nicht nur aus einer individuellen Nutzenmaximierung heraus zu denken, sondern Menschen und Organisationen als Gesellschaftsgestalter:innen ernst und in die Verantwortung zu nehmen.

Reinhard Mohn war von Anfang an ein Befürworter dieses Ansatzes. Dies kam 1991 mit der Gründung des Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhls an der UW/H besonders deutlich zum Ausdruck. Die Benennung als »Lehrstuhl für Unternehmensführung, Wirtschaftsethik und gesellschaftliche Evolution« war schon damals zukunftsweisend – und ist bis heute handlungsleitend. Insbesondere die Frage nach dem moralischen Wertekompass in der Wirtschaft stellt sich dringender denn je. Der tiefgreifende gesellschaftliche Wandel erfordert eine weitreichende Transformation nicht nur bei Energie, Verkehr oder CO₂-Ausstoß, sondern vor allem auch in Bezug auf Werte, Haltungen und gesellschaftliche Verantwortung.

Junge Menschen zu befähigen, gut gegründet Verantwortung in der Gesellschaft übernehmen zu können und zu wollen: Das ist bis heute ein zentrales Anliegen der Universität Witten/Herdecke. Eine so langjährige und fruchtbare Zusammenarbeit wie mit Reinhard Mohn und der Bertelsmann Stiftung braucht eine gemeinsame Wertebasis. Ich hatte stets den Eindruck, dass die drei Grundwerte, die vor unserem modernen Campusgebäude auf weißen Fahnen wehen, die gemeinsame Sichtweise auf die Welt gut verdichtet haben.

Zur Freiheit ermutigen: »Werden Sie Unternehmer:in Ihres eigenen Studiums«. Diese Aufforderung an unsere Studierenden spiegelt vielleicht am besten wider, dass es um eine Freiheit zu etwas und nicht von etwas geht. Dieser Grundwert möchte Mut zum selbstständigen Denken und Handeln machen. Reinhard Mohn sah in der Kombination von Menschlichkeit und Freiheit den Weg zum Erfolg. Er glaubte fest daran, dass Menschen die Freiräume, die man ihnen gewährt, kreativ und unternehmerisch nutzen werden; insbesondere dann, wenn ein klug konzipiertes Studium sie dazu befähigt.

Nach Wahrheit streben: Eine fortgesetzte, rastlose Erkenntnis-suche ist seit Jahrhunderten die strukturgebende Eigenschaft jeder vitalen und leistungsfreudigen Universität. Gleichwohl braucht es auch

in der Wissenschaft immer wieder neu die Bereitschaft, bekannte und bereits »ausgetretene« Erkenntnispfade zu verlassen und mit unbequemen, provokanten Fragen neue Perspektiven zu öffnen. Das ist häufig nicht nur eine methodische, sondern oft auch eine mutige soziale und biografische Leistung; anders gesagt: eine innere Haltung, die den Erkenntnisstillstand nicht zu akzeptieren vermag und permanent auf der Suche bleibt.

Kraftvolle Ungeduld, gepaart mit der »Unfähigkeit«, sich mit dem Status quo zufriedenzugeben, waren die energispendenden Motoren in der Zusammenarbeit einer soeben gegründeten Universität im Ruhrgebiet und ihres Direktoriumsvorsitzenden aus Ostwestfalen. Reinhard Mohn wollte stets lernen, um die Dinge besser zu machen: zunächst mit dem Schwerpunkt auf das eigene Unternehmen; in späteren Jahren und Jahrzehnten zunehmend mit dem Fokus auf die Gesellschaft und ihre vielfältigen Institutionen. Dazu verband er seine Intuition mit Zahlen, Daten und Fakten, die er ermitteln oder erheben ließ. Systematisches Vergleichen robuster Informationen war sein Ansatz für Reformen. Neuland zu betreten, war seine Stärke.

Soziale Verantwortung fördern: An der UW/H kommen Menschen zusammen, die ihre kognitiven und emotionalen Fähigkeiten dazu nutzen wollen, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Sie sehen, dass sie aus einer Position der Stärke für andere wirksam werden oder – noch besser – andere unterstützen können, selbst wirksam zu werden. Auch Reinhard Mohn hat Menschen und Organisationen in der Pflicht gesehen, ihren Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen. Dabei galt für ihn stets: Wer Verantwortung übertragen bekommt, dem muss man auch Gestaltungsräume geben.

Wenn man diese Grundwerte zusammenführt und kombiniert, entsteht die Haltung, die Reinhard Mohn bewies und die von den Mitgliedern und Absolvent:innen unserer Universität angestrebt wird: individuelle Freiheit fachlich und emotional kompetent sowie sozial verantwortungsvoll zu leben.

Diese gemeinsame Haltung spürt man bis heute in der Kuratoriumsarbeit der Bertelsmann Stiftung und der Universität für das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung. Unsere Sitzungen finden halbjährlich in dem früheren Konferenzraum von Reinhard Mohn in Gütersloh statt. Der Blick geht hinaus auf den kreisrunden Teich hinter dem Gebäude der Bertelsmann Stiftung. Die Gedanken und Worte sind jedoch bei der Sache: bei den wichtigen Herausforderungen, den jüngsten Erfahrungen und Analysen, bei dem noch unerforschten Neuland für eine in die Zukunft weisende Unternehmensführung. Reinhard Mohn hätte wohl seine Freude daran.

Der Eindruck ist stark und nachhaltig: Hier wird eine wichtige unternehmerische, gesellschaftliche und wissenschaftliche Aufgabe fortgeführt, die vor mehr als drei Jahrzehnten ihren Anfang genommen hat.



WORIN BESTEHT DER
PARTNERSCHAFTLICHE ANSATZ
REINHARD MOHNS?



Partnerschaft: Reinhard Mohns Erfolgsrezept

GUIDO MÖLLERING

Reinhard Mohns partnerschaftlicher Ansatz der Unternehmensführung hat mich inspiriert und nicht zuletzt auch motiviert, Direktor des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke zu werden. Seine Erfolge als Unternehmer und Stifter gelten als Bestätigung, dass seine unkonventionellen Ideen funktionierten. Im Folgenden werde ich die wichtigsten Elemente des Mohn'schen Ansatzes aus meiner Sicht als Organisations- und Managementforscher zusammenfassen und reflektieren. Mohn wollte stets von anderen lernen und wir können durch die Beschäftigung mit seinem Ansatz viel von ihm lernen, wie es auch bereits im Kapitel von Immanuel Hermreck zum Ausdruck kommt.

Mit Reinhard Mohn kann man sich aus verschiedenen Blickwinkeln befassen. Gängig sind die Rollen des visionären Unternehmers und des einflussreichen Stifters. Selbstverständlich ist er auch als engagierter Bürger oder bodenständiger Privatmann interessant. In diesem Kapitel betrachte ich Reinhard Mohn als lebenserfahrenen Denker, der in zahlreichen Schriften und Vorträgen dargestellt hat, wie Unternehmensführung gelingen kann.

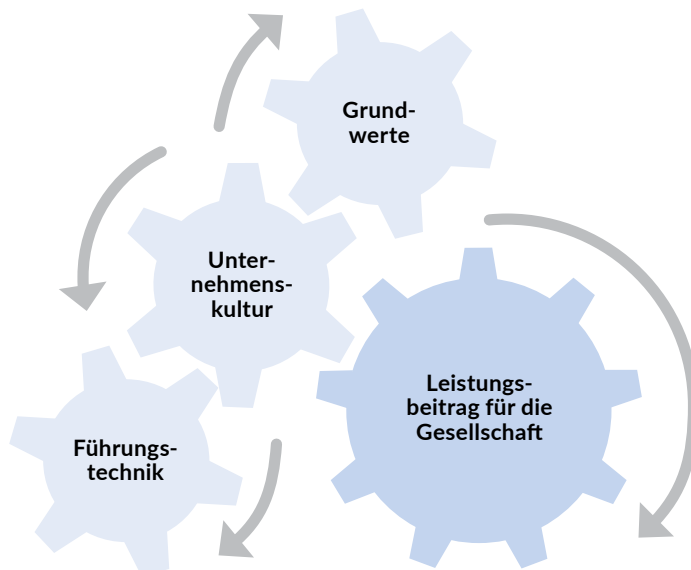
Reinhard Mohn als Autor ging es nicht primär darum, mit seinen unternehmerischen Erfolgen zu glänzen. Selbst wenn der Ton einmal belehrend wurde – wie etwa in seinem Aufsatz von 1985 über die »Eitelkeit im Leben des Managers« (Mohn 2009: 76 ff.) oder in seinen kritischen Anmerkungen zur Rolle der Gewerkschaften (S. 184 ff.) –,

stand dahinter vor allem die Beschäftigung mit der Frage, was die erfolgreiche Führung eines Unternehmens ausmacht und fördert.¹

Sein eigenes Erfolgsrezept, über das er kontinuierlich intensiv nachdachte (siehe Martin Spilkers Kapitel in diesem Band), betrachtete er nicht als Betriebsgeheimnis, sondern er publizierte es in der Überzeugung, dass Unternehmen, die – so wie Mohn selbst für Bertelsmann – in »Referaten und Publikationen [ihren] Standpunkt verdeutlichen [...] einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftspolitischen und führungstechnischen Entwicklung der Wirtschaft leisten« können (S. 142).

Das Buch »Erfolg durch Partnerschaft« ist das zentrale Statement Reinhard Mohns, das er über vier Auflagen gefestigt und erweitert hat. Der Untertitel »Eine Unternehmensstrategie für den Menschen« zeigt bereits, dass unternehmerisches Handeln in Mohns Augen kein Selbstzweck sein sollte. Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, war für Mohn nicht allein moralischer Imperativ, sondern auch funktionaler Dreh- und Angelpunkt des Wohlstands. Wie war die Mohn'sche Konzeption im Einzelnen aufgebaut? Abbildung 1 zeigt im Überblick die »Mechanik« der Konzeption, die ich im Folgenden zusammenfasse, wobei ich den Autor durch zahlreiche Zitate selbst zu Wort kommen lasse.

Abbildung 1: »Mechanik« des partnerschaftlichen Unternehmens



1 Die Zitate von Reinhard Mohn in diesem Beitrag stammen aus »Erfolg durch Partnerschaft« (Mohn 2009).

Konzeption des partnerschaftlichen Unternehmens

Leistungsbeitrag für die Gesellschaft

Die folgende Textstelle verdeutlicht den übergeordneten Stellenwert des Leistungsbeitrags des Unternehmens für die Gesellschaft, aus dem sich die weiteren Elemente von Reinhard Mohns Konzeption des partnerschaftlichen Unternehmens ergeben:

»Wenn sich unsere Gesellschaft und insbesondere die Wirtschaft entschließen könnten, als oberstes Ziel für die Tätigkeit von Unternehmen einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu definieren, so wären wir bei den umfänglichen Regelungsprozessen ein erhebliches Stück vorangekommen. Im Falle von Streitfragen wäre dann deutlich, daß der Erfolg des Unternehmens Vorrang haben muß vor der Durchsetzung von Gruppeninteressen. Andererseits wäre mit einer solchen Interpretation der Aufgabe eines Unternehmens auch die Rücksichtnahme auf die Mitglieder des Unternehmens eingeschlossen. Wenn nämlich ein Unternehmen in erster Linie um einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft bemüht sein muß, so kann das nicht nur aus der erbrachten Produktion oder Dienstleistung bestehen; sein Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern wird entscheidend mitbewertet werden« (S. 59–60).

Die Tragweite dieses Statements erschließt sich, wenn man sich verdeutlicht, dass Mohn sich gegen die Vorstellung wendet, dass Unternehmen Partikularinteressen dienen, wie auch gegen den Antagonismus in der Wirtschaft, insbesondere zwischen Kapital und Arbeit. Dem Erfolg des Unternehmens ist nach Mohn nur deshalb alles andere unterzuordnen, weil und soweit sein Leistungsbeitrag der Allgemeinheit zugutekommt. Und Führung ist in diesem Zusammenhang als ein »Mandat« (S. 99) zu verstehen.

Ein weiterer, für die Konzeption Mohns zutiefst prägender Aspekt im obigen Zitat ist, dass es nicht nur um das Was des Leistungsbeitrags geht, sondern auch um das Wie. Eine Leistung, etwa die Versorgung mit Kleidung, ist demnach nur gesellschaftlich wertvoll, wenn sie ohne die Ausbeutung von Belegschaften erfolgt. Viele Skandale in der Textilindustrie, von denen exemplarisch nur der Einsturz der Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch im April 2013 genannt werden soll, machen deutlich, dass der doppelte Anspruch Mohns keineswegs von allen Unternehmen erfüllt wird.

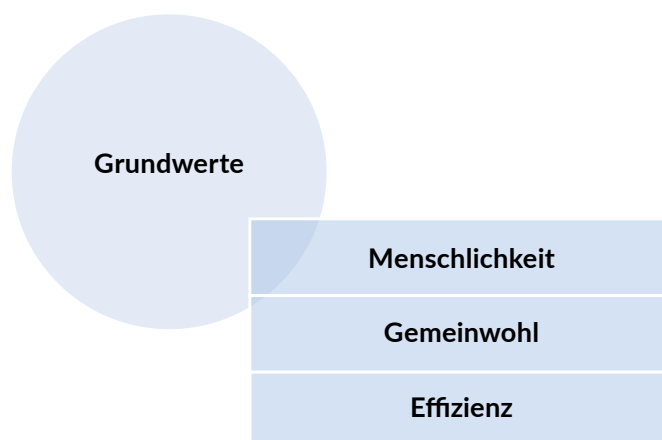
Damit ging Reinhard Mohn auch schon zu seiner Zeit über damals einflussreiche Managementkonzepte hinaus, wie zum Beispiel Peter Druckers Ansatz (1956), der die Kundenzufriedenheit ins Zentrum stellte, damit aber eben nicht ausdrücklich das Wie benannte und auch nicht das kollektive Interesse der Gesellschaft. Ich interpretiere das so, dass sich ein Unternehmen keine Daseinsberechtigung

dadurch erwerben kann, dass es irgendwelche Kund:innen gibt, die seine Leistung nachfragen und vergüten, wenn dies zum Schaden der Belegschaft und oder der Gesellschaft erfolgt.

Damit ist auch der Kern der unternehmerischen Verantwortung im Sinne Reinhard Mohns benannt, die nämlich nicht auf beiläufige Wohltätigkeit hinausläuft, sondern beim Leistungsprozess des Unternehmens selbst ansetzt. Ein gesellschaftliches Engagement über den Leistungsbeitrag hinaus wäre lobenswert, dürfte aber nicht erfolgen, um Missstände beim Leistungsbeitrag zu kompensieren. Insbesondere dürfte der Wert der Menschlichkeit nicht verletzt werden und es gilt, »alle Vorgänge der Wirtschaft auf den Menschen auszurichten« (S. 60).

Neben Menschlichkeit ist also die Orientierung auf das Gemeinwohl ein Grundwert, der der Mohn'schen Konzeption des partnerschaftlichen Unternehmens unterliegt. Zu ergänzen ist noch der Wert der Effizienz (siehe Abbildung 2). Denn bei aller sozialen Orientierung, die aus Reinhard Mohns Vorstellungen von Unternehmensführung spricht, ist für ihn auch selbstverständlich, dass ein Unternehmen nur erfolgreich sein kann, wenn es seine Prozesse effizient gestaltet und dabei immer weiter verbessert, wodurch ja auch die Leistung für die Gesellschaft immer besser wird. Effizienzorientierung ist an sich nichts Besonderes und kein Merkmal, mit dem sich Mohns Konzeption von anderen unterscheiden ließe – außer dass Reinhard Mohn die Effizienz als Grundwert nicht zur Gewinnmaximierung, sondern zur Leistungsoptimierung einforderte.

Abbildung 2: Grundwerte des partnerschaftlichen Unternehmens



Reinhard Mohn (1921–2009)

Frühe Prägungen: Kindheit, Jugend, Soldatenzeit, Kriegsgefangenschaft

Reinhard Mohn, ein Urenkel des Unternehmensgründers Carl Bertelsmann, wurde am 29. Juni 1921 geboren – als fünftes von sechs Kindern und drittältester Sohn. Nach dem Abitur am Gütersloher Evangelisch Stiftischen Gymnasium wurde er zum Reichsarbeitsdienst eingezogen; zum Oktober 1939 meldete er sich freiwillig zur Wehrmacht. Im Mai 1943 kam Mohn in Nordafrika in amerikanische Kriegsgefangenschaft und verbrachte zwei Jahre im Kriegsgefangenenlager Concordia in Kansas, USA – eine Zeit, die ihn dauerhaft prägen sollte und erheblichen Einfluss auf seinen unternehmerischen Führungsstil hatte. Zeit seines Lebens orientierte sich Reinhard Mohn an amerikanischen Managementpraktiken.

Der Neuaufbau von Bertelsmann – ein Unternehmer in der Zeit des Wirtschaftswunders

Reinhard Mohn war ein Macher. Er war zeitlebens ein lernender Mensch, ein unternehmerischer Autodidakt, der oft nach dem Prinzip »Trial and Error« handelte. Aber er war auch ein Vordenker ohne Selbstlimitierung. Der Gründung des Lesering schlossen sich in rasantem Tempo unternehmerische Entscheidungen an, die Bertelsmann schließlich zu einem der größten europäischen Medien- und Bildungsunternehmen werden ließen.

Das schnelle Wachstum erforderte eine moderne Unternehmenskonzeption. »Im Mittelpunkt des Betriebes steht der Mensch«, hieß es in der von Reinhard Mohn persönlich entwickelten ersten Grundsatzordnung des Unternehmens aus dem Jahr 1960. Für ihn war der partnerschaftliche Umgang mit den Mitarbeiter:innen nicht Ausdruck politischer Programmatik, sondern Teil einer unternehmerischen Kultur, die er selbst entwickelte und begleitete.

In Reinhard Mohn verschwimmen die Grenzen zwischen wohlmeinendem Humanisten und kalkulierendem Geschäftsmann. Für

ihn galt: Identifikation mit Bertelsmann und Leistung für Bertelsmann führen zu einem leistungsbezogenen, gerechten Einkommen bzw. zu einer Beteiligung am Unternehmenserfolg.

Der Unternehmer steuerte aus dem Hintergrund. Er überließ Manager:innen Freiräume, die seine Fähigkeiten (oft komplementär) ergänzten. Er glaubte nie an die One-Man-Show. Er war – anders als noch sein Vater – kein Patriarch. Durch Delegation entlastete er die Spitze, förderte Kreativität und schaffte den Übergang zum Großkonzern. So bahnte er einer neuen Form der Unternehmenskultur den Weg: Führung und Verantwortung sind entscheidend für den Erfolg einer Organisation, menschliche Haltung und fachliche Kompetenz legitimieren Führungsautorität.

Frühe Internationalisierung

Reinhard Mohn dachte und handelte international. Er war ein Mann von Welt mit tiefen Wurzeln in seiner Heimat, zu der er sich stets bekannte, in der er sich wohlfühlte und die ihm Raum zum Nachdenken gab. Schon früh bereiste er die Welt: In den USA, in Japan, ja sogar in der damaligen UdSSR suchte er Anregungen für den Aufbau seines Unternehmens.

In Spanien, Frankreich und den Niederlanden war das internationale Lesering-Konzept sehr erfolgreich, aber es gab weit mehr Versuche, das gelungene deutsche Clubmodell, das das Buch direkt zu den Menschen brachte, ins Ausland zu exportieren. Der Lesering zog weitere Geschäfte nach sich – schon ab den 1960er-Jahren investierte Bertelsmann international: in Verlage, in Druckereien, in Dienstleistungen.

Die Bertelsmann Stiftung

Aus seinem Erfolg als Unternehmer leitete Reinhard Mohn eine besondere Verantwortung für die Gesellschaft ab. Nicht der Staat und seine Institutionen seien dafür verantwortlich, die Grundwerte »Freiheit«, »Solidarität« und »Menschlichkeit« mit Leben zu füllen – sondern jede:r Einzelne. Diesem Wunsch folgend, errichtete Reinhard Mohn am 8. Februar 1977 die gemeinnützige Bertelsmann Stiftung.

Das gesellschaftspolitische, kulturelle und soziale Engagement der Familien Bertelsmann und Mohn wird durch die Stiftung fortgeführt und professionell eingesetzt. Darüber hinaus wird die Kontinuität der Bertelsmann SE & Co. KGaA gesichert. Die Stiftung ist Mehrheitseigentümerin des Unternehmens und finanziert ihre Tätigkeit zu großen Teilen aus dessen Gewinnen.

Teilhabe – also die Möglichkeit jedes Menschen, sich in der Gesellschaft zu entfalten – braucht nach Reinhard Mohns Verständnis mündige, handlungsfähige Bürger:innen auf der einen Seite. Und auf der anderen Seite sind die Gesellschaft und die Wirtschaft notwendig, die Chancen eröffnen und Mut zum eigenverantwortlichen Handeln fördern. Dem Willen Reinhard Mohns entsprechend, ist die Bertelsmann Stiftung deshalb eine operative Stiftung, die alle Projekte eigenständig konzipiert, initiiert und sie bis zur Umsetzung begleitet. Die Stiftung arbeitet fachübergreifend mit Expert:innen aus Wissenschaft und Praxis zusammen und sucht stets den engen Kontakt zu öffentlichen und privaten Institutionen. Dass sie mit ihrer Arbeit immer auch versucht, die Zivilgesellschaft zu stärken – also die Befähigung der Menschen, sich für ihre Belange zu engagieren –, entspricht dem Menschenbild und der Vision des Stifters.

Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhl und -Institut

Das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) ist ein wissenschaftliches Institut an der Universität Witten/Herdecke. In Forschung, Lehre und Praxisdialog international und interdisziplinär aufgestellt, gibt es – im Dienste von Mensch und Gesellschaft – Reformimpulse für die Theorie und Praxis der Unternehmensführung. Das RMI wurde 2010 als Erweiterung des bereits 1991 gestifteten Reinhard-Mohn-Lehrstuhls gegründet und wird von der Bertelsmann Stiftung gefördert. Es arbeitet im Geiste der partizipativen und verantwortungsvollen Führungsphilosophie Reinhard Mohns und betont die Rolle von Kooperation in Strategie, Organisation, Führung und Management im Allgemeinen.

Zu den inhaltlichen Schwerpunkten zählen Netzwerk- und Allianzstrategien, strategische Anpassungsprozesse, das Management von Offenheit und Transparenz, Vertrauen in und zwischen Organisationen, Innovation und Lernen in Organisationen, neue Führungs- und Arbeitsformen im digitalen Zeitalter sowie unternehmerische Verantwortung im Sinne der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Das Institut lädt jährlich zum »RMI Tag der Unternehmensführung« ein und zeigt unter anderem mit seinem repräsentativen »Führungskräfte-Radar«, wie gute Bedingungen für erfolgreiche Führungsarbeit geschaffen werden können.

DIE AUTOR:INNEN

Alexander Birken

Vorstandsvorsitzender der Otto Group

Prof. Dr. med. Martin Butzlaff

Präsident der Universität Witten/Herdecke und stellvertretender Kuratoriumsvorsitzender des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. John Child

Emeritus Professor of Commerce an der Universität Birmingham

Saori Dubourg

Mitglied im Vorstand der BASF SE und Mitglied des Deutschen Rates für Nachhaltige Entwicklung, der die Bundesregierung berät

Prof. Dr. André Habisch

Professor für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Dr. Immanuel Hermreck

Personalvorstand der Bertelsmann SE & Co. KGaA und Mitglied des Kuratoriums des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke

Jakob Kunzmann

Project Manager im Programm »Unternehmen in der Gesellschaft« der Bertelsmann Stiftung

Dr. Brigitte Mohn

Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung und Mitglied des Kuratoriums des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke

Liz Mohn

Mitglied der Gesellschafterversammlung der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH (BVG) und Mitglied des Kuratoriums des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Guido Möllering

Direktor des Reinhard-Mohn-Instituts und Inhaber des Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhls für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Andreas Rasche

Professor of Business in Society am CBS Centre for Sustainability und Associate Dean des CBS Full-Time MBA Program an der Copenhagen Business School

Birgit Riess

Director des Programms »Unternehmen in der Gesellschaft« der Bertelsmann Stiftung

Julia Scheerer

Project Manager im Programm »Nachhaltig Wirtschaften« der Bertelsmann Stiftung

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon

Gründer und Honorary Chairman von Simon-Kucher & Partners

Martin Spilker

Director des Kompetenzzentrums »Führung und Unternehmenskultur« der Bertelsmann Stiftung

Prof. Dr. Jürgen Weibler

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, insbesondere Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen und regelmäßig Autor für die Website Leadership Insiders

Dr. Martin Wildner

Coach und Organisationsberater für nachhaltige Transformationen und Geschäftsführer der trivas GmbH

Prof. Dr. Hendrik Wilhelm

Professor für Strategische Organisation am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2021 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich:
Prof. Dr. Guido Möllering, Martin Spilker

Lektorat:
Heike Herrberg

Herstellung:
Christiane Raffel

Umschlagabbildung:
© PantherMedia/Westend61Premium (Daniel Ingold)

Foto Liz Mohn:
Jan Voth

Umschlaggestaltung und Layout:
Büro für Grafische Gestaltung – Kerstin Schröder,
Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Druck:
Hans Gieselmann Druck und Medienhaus GmbH & Co. KG, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-940-9 (Print)
ISBN 978-3-86793-941-6 (E-Book PDF)
ISBN 978-3-86793-942-3 (E-Book EPUB)

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag