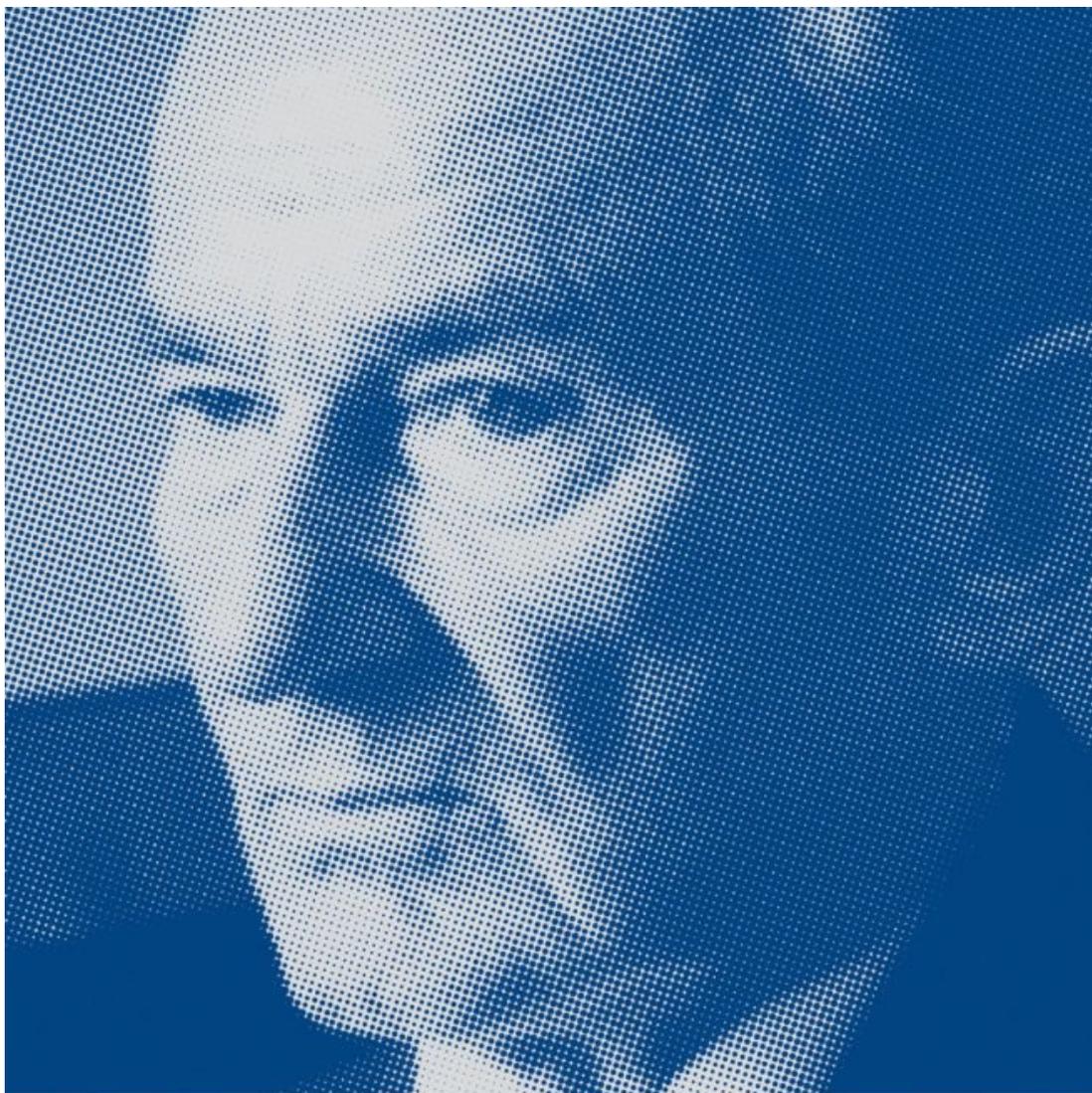


*Reinhard Mohn*

## **Vorträge und Schriften III**

| Verlag BertelsmannStiftung



*Reinhard Mohn*

## **Vorträge und Schriften III**

| Verlag BertelsmannStiftung



*Reinhard Mohn*

**Vorträge und Schriften III**  
1996–2006

| **Verlag BertelsmannStiftung**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Einmalige Sonderausgabe nach dem Tod von Reinhard Mohn, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung.  
Der vorliegenden Ausgabe liegen die Originalausgaben von Reinhard Mohns Schriften und Vorträgen als ungekürzte Lizenzausgaben für die Reinhard Mohn Gesamtausgabe, Verlag Bertelsmann Stiftung 2009, zugrunde.

© 2010 E-Book-Ausgabe (EPUB)  
© 2009 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
*Verantwortlich: Karin Schlautmann*  
*Herstellung: Sabine Reimann*  
*Umschlaggestaltung: Bertelsmann Stiftung*  
*Autorenfoto: Christoph Gödan*  
*Gesamtherstellung:*  
*Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld*  
*Printed in Germany*  
ISBN : 978-3-**86793**-289-9

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

# Inhaltsverzeichnis

Titel

Impressum

Unternehmenskultur als Bedingung für unternehmerischen Erfolg

Vorbemerkung

Unternehmenskultur als vorwärts gerichtete Strategie

Selbstverständnis der Menschen als Leitbild

Führungsverhältnisse werden schwieriger und komplexer

Anspruch an Selbstverwirklichung und Identifikation

Delegation und Kreativität und Selbstverwirklichung und

Leistung

Neue Ziele in der Welt der Arbeit

Leistungsbeitrag für die Gesellschaft

Kapital und Führungsfähigkeit

Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Beteiligung der Mitarbeiter am Betriebskapital schafft

Motivation und ...

Wirkungsweise einer Mitarbeiterbeteiligung beim

Vorstand

Entwicklung einer spezifischen Kultur für jedes

Unternehmen

Delegation von Verantwortung als Basis für unternehmerischen Erfolg

Eigenverantwortung und Freiraum schaffen Motivation

Notwendigkeit der Delegation von Verantwortung durch

Sozialpartner auf die ...

Unternehmenskultur - eine länderübergreifende Strategie und ein schwieriger Anpassungsprozeß

Konsensfähigkeit, Identifikation und Kommunikation  
versus die Eitelkeiten des Unternehmers

Kreatives Mitdenken als mittelfristiger Lernprozeß und  
kultureller Umdenkungsprozeß

Hemmfaktor: Der »Herr-im-Haus«-Standpunkt

Die Führung muß die Mitarbeiter zur Leistung ermutigen

Bescheidenheit und Gerechtigkeitsempfinden

Verlust an Orientierungsfähigkeit, Ethik und Werten

Kontinuität des Unternehmens und Zielverständnis des  
Unternehmers

Gemeinschaftsfähigkeit und Konsenskultur entwickeln

Personalarbeit bildet die Grundlage unternehmerischen  
Handelns!

Kontinuität und Fortschreibung

Macht der Gewohnheiten als Bremse

Vorkehrungen treffen, ja, aber nichts für die Ewigkeit  
bestimmen!

Ziele einer operativen Stiftung

Motive für die Gründung der Bertelsmann Stiftung

Defizite in den Ordnungssystemen unserer Gesellschaft

Die politische Ordnung

Die staatliche Ordnung

Die Wirtschaftsordnung

Werte und Konsensfähigkeit

Verstärkung der Führungs- und

Problemlösungskompetenz

Die möglichen Impulsgeber

»Ein Segen, daß uns das Geld ausgeht«

Gemeinschaftsfähigkeit - als Brücke zwischen dem  
einzelnen und der Gesellschaft

Gemeinschaftsfähigkeit in verschiedenen  
Lebensbereichen

Die Familiengemeinschaft  
Die Gemeinschaftsform »Partnerschaft«  
Der Beitrag der Schule zur Gemeinschaftsfähigkeit  
Die Bedeutung der Gemeinschaftsfähigkeit in der  
Berufswelt  
Der Beitrag des Staates zur Gemeinschaftsfähigkeit  
unserer Gesellschaft  
10 Gebote zur Gemeinschaftsfähigkeit  
Zum Schluß

Unternehmerische Führung im Großbetrieb  
Auslese der Geeigneten  
Der Lernprozeß des Unternehmers  
Der Einfluß staatlicher Rahmenbedingungen  
Führung im Großbetrieb

Deutschland im Wettbewerb der Ordnungssysteme  
Neue Ziele für die Wirtschaft  
Reformbedarf auch im Staat  
Wer wird die notwendigen Reformen durchsetzen?  
Reformimpulse in der Wirtschaft  
Reformzwänge im staatlichen Bereich  
Auch die Tarifpartner stehen unter Handlungsdruck  
Die Wiedergewinnung der Konsensfähigkeit  
Die Einstellung zum Wandel

Geistige Orientierung als Grundlage der  
Gemeinschaftsfähigkeit

Kooperative Führung  
Neue Ziele und Wege  
Identifikation und Motivation  
Bausteine der Unternehmenskultur  
Erfolgskomponente partnerschaftliche  
Unternehmenskultur

Politik und Verwaltung müssen von der Wirtschaft lernen!

Schlußfolgerungen  
Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand  
Ziele und Möglichkeiten der betrieblichen Vermögensbildung

Die notwendigen Beiträge der Politik  
Zusammenfassung  
Mitbestimmung  
Mitbestimmung baut Brücken  
Die führungstechnische Begründung  
Identifizierung und Verantwortung

Die Eitelkeit im Leben des Managers

Das Profil des Managers  
Die originäre menschliche Eitelkeit und ihre Auswirkung auf den Manager  
Der Einfluss des Selbstbewusstseins  
Ist die Selbstdarstellung für den Manager eine Notwendigkeit?  
Erscheinungsformen und Wirkungen der Eitelkeit  
Der eitle Manager und seine Familie  
Therapien gegen die Eitelkeit  
Fazit

Ziele und Führung im öffentlichen Bereich

Fortschreibung der gesellschaftlichen Ordnungssysteme  
Vermittlung von Orientierung durch die Religionen  
Mit reinem Zentralismus ist der Fortschritt nicht möglich  
Viele haben die Chance für Aufstieg und Verantwortung

Demokratie und Führung als Zukunftsaufgaben

Leistung muß sich auch in der Politik wieder lohnen:  
Dem Wandel können wir ...

Vom alten Untertan zum neuen motivierten Bürger  
Für bessere Auswahl und Schulung unserer Politiker  
Unternehmenskultur als höhere Organisationsform



Reinhard Mohn wurde am 29. Juni 1921 in Gütersloh geboren. 1946 kehrte er aus amerikanischer Gefangenschaft zurück und übernahm die Leitung des familieneigenen Druck- und Verlagshauses. In über 40 Jahren führte er das Haus in die Spitzengruppe der internationalen Medienunternehmen. Die Struktur des Unternehmens ist geprägt von den Prinzipien Fairness, Partnerschaft und Gerechtigkeit. Sie sind Ausdruck seiner Vorstellung von Unternehmenskultur.

Im Jahr 1977 gründete Reinhard Mohn die Bertelsmann Stiftung. Sie setzt das gesellschaftspolitische, kulturelle und soziale Engagement fort und sichert die Unternehmenskontinuität. Die Mehrheit des Aktienkapitals der Bertelsmann AG ließ Reinhard Mohn 1993 auf die Stiftung übertragen. Sie spiegelt damit seine Überzeugung wider, dass sich große Vermögen der Sozialverpflichtung des Eigentums unterzuordnen haben.

Reinhard Mohn ist am 3. Oktober 2009 verstorben.

# **Unternehmenskultur als Bedingung für unternehmerischen Erfolg<sup>1</sup>**

## **Vorbemerkung**

Im Rahmen unserer Recherchen zu einer Titelgeschichte zum Thema Unternehmenskultur haben wir im Frühjahr 1996 ein ausführliches Gespräch mit Reinhard Mohn, Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung und langjähriger Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann AG, geführt. Die im Wirtschaftsmagazin »impulse« abgedruckte Gesprächsversion konzentrierte sich auf die für mittelständische Unternehmen bedeutsamen Elemente. Darüber hinaus sind während des Gespräches viele Gedanken, die den gegenwärtigen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskurs bereichern können, formuliert worden. In der hier vorgelegten Langfassung finden sie sich in ihrer Komplexität wieder.

Köln/Güterloh, im August 1996

*Wolfram Baentsch*

*Dr. Franz Josef Strittmatter*

## **Unternehmenskultur als vorwärts gerichtete Strategie**

**impulse:** Es erscheint wichtig, das Thema »Unternehmenskultur« gewissermaßen aus dem Feuilleton wieder in die Praxis der Wirtschaft zurückzuholen. Es ist bislang oft ein Thema der großen Worte gewesen, und nur wenige haben auch entsprechende Taten folgen lassen. Wo kann also Unternehmenskultur praktischen Nutzen stiften?

**Mohn:** Augenblicklich herrscht angesichts der Misere in unserem Lande ein gewisses Gefühl der Ratlosigkeit vor. Es gibt vermehrt Vorschläge zu Bündnissen für Arbeit und andere Initiativen. Da geschieht viel Unsinniges. Etliche Stellen und Einrichtungen bemühen sich um den Arbeitsmarkt - u. a. auch die Bertelsmann Stiftung. Man hört mehr oder weniger unterschiedliche Rezepte. Ich vermisse in der ganzen Diskussion die vorwärts gerichteten Argumente und Strategien. Die übliche Rücksichtnahme in den Diskussionen im Zusammenhang mit sozialem Netz oder der Umverteilung nicht nur von Geld, sondern auch von Arbeit, sind eigentlich Begriffe der Vergangenheit. Ich kann die Argumente hüben wie drüben verstehen und lehne auch nicht alle Vorschläge grundsätzlich ab. Aber ob diese eher defensiven Überlegungen geeignet sind, uns aus der Misere herauszubringen, erscheint zumindest fraglich - insbesondere dann, wenn die Politik aus bekannten Gründen nicht bereit ist zu handeln.

In ein Arsenal der vorwärts gerichteten Strategien gehört die Gestaltung der Unternehmenskultur. Wenn wir uns gelegentlich - ja auch mit Recht - anhören müssen, daß in der Führung der Wirtschaft nicht alles besonders gut geordnet ist, sollten wir das nicht einfach nur zur Kenntnis nehmen. Darin liegt doch die eigentliche Ursache, so daß man umgekehrt sagen könnte: Wäre die Führung besser, dann würde vielleicht auch die Beschäftigungslage rundum besser sein. Diese Auffassung vertrete ich ganz dezidiert. Ich glaube, der wichtigste Erfolgsfaktor in jedweder Aktivität - auch im Bereich der Politik und der Verwaltung - ist immer

die Führung in Verbindung von »Personal und Führungstechnik«. Was wir heute besprechen, ist so ein neues Konzept, und es ist natürlich auch von der Person abhängig. Dieses Thema ist in der Tat nicht ganz einfach.

## **Selbstverständnis der Menschen als Leitbild**

Man kann diesen komplexen Sachverhalt nicht auf einen einzigen Punkt bringen. Aber ganz allgemein: Ordnungssysteme müssen effizient sein und dem Menschenbild der Zeit entsprechen! Das ist mein Anspruch an alle Systeme. Eine Theorie wie der Marxismus hat sich auf dem Papier als schönes Leitbild erwiesen; aber eben nicht funktioniert! Zum anderen: Systeme müssen fortschreibungsfähig sein. Wer meint, es geht immer so weiter, weil sich irgendetwas einmal in tausend Jahren bewährt hat, der hat schon verloren. Die Richtschnur für die Systementwicklung ist das Selbstverständnis der Menschen. Man muß den Mut haben, dies bei der Systementwicklung zu berücksichtigen.

**impulse:** Kann ein Unternehmer, der Erfolg haben will, vom Vorzeigeunternehmen Bertelsmann lernen?

**Mohn:** Viele Wege führen nach Rom, und der Unternehmenserfolg ist von ganz unterschiedlichen Faktoren abhängig. Im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur gibt es einige sehr gute Unternehmensbeispiele. Gerade im Mittelstand findet man jene echten Unternehmer, die allerdings oftmals noch hierarchisch führen - aber trotzdem gut sind. Das ist beim Mittelständler möglich. In den großen Firmen wird das immer weniger durchsetzbar. Insofern ist also Ihre Frage dahingehend zu beantworten: In der Tat ist das, was hier im

Hause Bertelsmann geschehen ist, es wert, daß man darüber nachdenkt und vielleicht auch kopiert. Es handelt sich hierbei allerdings um ein System von Bausteinen, das unabhängig von gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Entwicklungen zu sehen ist. Im Gegenteil - die Unternehmenskultur ist eine Antwort auf die Veränderung dieser Prämissen und ist sozusagen eine Fortschreibung. Dabei spielt die Führung in der Wirtschaft eine ganz große Rolle. Ich würde also sagen, das Führungsverhalten muß zuallererst analysiert werden.

Das kann natürlich auch am Beispiel des Hauses Bertelsmann geschehen. Ich habe Führungstechniken am eindrucksvollsten in den USA kennengelernt. Allerdings können wir hier auch einiges lernen, denn dort hatten beispielsweise die Verantwortlichen - teilweise mehr im Sinne früherer hierarchischer Führungsvorstellungen - die Gewerkschaften ganz und gar aus den Unternehmen herausgedrängt und streng und autoritär geführt. Jetzt sagen Stimmen: »Mit wem sollen wir sprechen, damit wir wieder in den Dialog eintreten können?«

## **Führungsverhältnisse werden schwieriger und komplexer**

**impulse:** Herr Mohn, in den Augen vieler Praktiker im Mittelstand ist Unternehmenskultur allenfalls ein Thema für die großen Konzerne, die keine anderen Sorgen haben.

**Mohn:** Oh ja, ich kenne diese Mißverständnisse. Richtig daran ist nur, daß ein großes Unternehmen bald nicht mehr groß ist, wenn es mit seiner Unternehmenskultur die Änderungen der gesellschaftlichen Prämissen nicht beachtet. Zu diesen Änderungen gehört eine grundlegende Feststellung: Wir haben heute sehr viel schwierigere

Führungsverhältnisse. Führung ist ganz, ganz schwer geworden, denn hierarchische Führung geht überhaupt nicht mehr - weder in der Wirtschaft, noch in Politik und Verwaltung.

Denken Sie einmal über solche überraschenden Wirkungen nach, wie man sie vor ungefähr einem Jahrzehnt bei vielen großen Unternehmen feststellen konnte. Unternehmen, die einen hohen Weltmarktanteil hatten, kamen plötzlich in Schieflage. So etwas kann passieren, wenn man in unserer Zeit versucht, hierarchisch zu führen. Ein Staatskapitalismus - unsere großen Staatsbetriebe Bahn, Post usw. sind ja Gott sei Dank zunehmend auch privatisiert worden - funktioniert überhaupt nicht mehr. Dann stellt sich natürlich aufgrund der Änderung der Prämissen die Frage, was an die Stelle von Hierarchien treten kann.

## **Anspruch an Selbstverwirklichung und Identifikation**

**impulse:** Und was muß an die Stelle des alten Prinzips von Befehl und Gehorsam treten?

**Mohn:** Wir müssen natürlich von den veränderten gesellschaftlichen Prämissen ausgehen. Es gibt keine Untertanen mehr, sondern demokratische Bürger, die an das Leben den Anspruch der Selbstverwirklichung stellen. Mitarbeiter müssen überzeugt sein von dem, was sie tun. Was wir heute brauchen, um Leistung zu erbringen, ist Identifikation. Können sich alle Beteiligten im Unternehmen mit ihrem Unternehmen, mit der Zielsetzung, mit der Firmenphilosophie und mit den Aufgaben identifizieren? Wenn nicht, muß die Unternehmenskultur geändert werden. Dazu gehört das Verständnis von Führung: Wenn

hierarchisch nicht mehr geführt werden kann, kommt man schnell auf das Prinzip der Delegation von Verantwortung.

## **Delegation und Kreativität und Selbstverwirklichung und Leistung**

**impulse:** Das scheint leichter gesagt als getan. In der Praxis stößt das offenbar überall auf Widerstand.

**Mohn:** Sicher, das will erst einmal gelernt sein. Wie kann man Verantwortung an Leute delegieren, die immer nur nach Vorschriften geführt haben? Und auf den unteren Ebenen hat niemand gelernt, selbständig zu entscheiden, zu verbessern, vorwärts zu schreiten. Gefragt war immer nur die Erfüllung einer vorgegebenen Aufgabe. Das aber ist unzureichend in einer Zeit, in der sich die Bedingungen so schnell ändern. Verantwortliche müssen eine Führungstechnik mit ganz anderen Bausteinen entwickeln, andere Ziele definieren und andere Antworten geben. Zum Beispiel müssen sich Führungskräfte fragen: Wie bekommen wir mehr Leistung? Denken Sie an japanische Arbeitnehmer und deren Motivation. Denken Sie über die Notwendigkeit vermehrter Kreativität und Innovation in Wirtschaft und Unternehmen nach.

**impulse:** Mehr Kreativität und mehr Innovation in der Firma, wie kommt man da hin?

**Mohn:** Nicht dadurch, daß man die Forschungs- und Entwicklungsabteilung größer macht. Kreativität muß in den unteren Ebenen des Unternehmens geweckt werden, dort, wo die Menschen den Kontakt zu Aufgabenstellung und zum Markt haben. Kreativität entsteht dadurch, daß man Abteilungsleiter zu Unternehmern macht: Sie müssen in die

Lage versetzt werden, wirklich Führung, Kreativität, Fortschritt zu lernen, und sie müssen Fehler machen dürfen. Das lernt ein Mitarbeiter in einer hierarchischen Organisation überhaupt nicht.

An erster Stelle steht heute die Selbstverwirklichung. Der Anspruch des Bürgers an das Leben und die Arbeit ist von dem Leitbild geprägt, sich bewähren zu können. Die Menschen in den Unternehmen wollen das auch in ähnlicher Weise. Diese Entwicklung berührt wieder den Bereich der Delegation. Wirtschaft und Unternehmen haben ein großes Potential von Leistungsverbesserung und Kreativität, wenn Verantwortung auf untere Ebenen delegiert wird. Dies ist gleichzeitig die Brücke zur Mitbestimmung und Mitsprache am Arbeitsplatz. Wir müssen viel mehr Entscheidungen betrieblicher Art auf die Unternehmensebene verlagern, und wir müssen lernen, die Entscheidungen noch weiter in die Gruppe und an den Arbeitsplatz zu delegieren und Mitarbeiter zum Mitdenken zu ermuntern. Dann haben alle Beteiligten im Unternehmen mehr Freude bei und an der Arbeit, und die Unternehmen profitieren ungleich mehr von besseren Leistungen, weniger Fehlern und besserer Qualität. Dies alles steht in direktem Zusammenhang.

Kleiner Exkurs: Ich habe gerade eine interessante kurze Mitteilung erhalten. Die Bertelsmann Stiftung hat eine EMNID-Befragung über die Befindlichkeit bei Ruheständlern durchgeführt. Was passiert mit den Rentnern, wenn sie zum Beispiel in die Frühverrentung geschickt werden? Sie bekommen erst viel Geld! Aber was dann? Über dieses Thema hat das EMNID-Institut etwas sehr Aufschlußreiches gerade zum Thema der Unternehmenskultur herausgefunden: Ein Mitarbeiter, der gelernt hat, an seinem Arbeitsplatz mitzudenken, mitzuentcheiden und zu handeln, besitzt im Alter oder Ruhestand kein Problem, sich zu beschäftigen und mit anderen Personen etwas zu unternehmen. Das kann man sich gut vorstellen. Wenn

jemand sein ganzes Leben lang nichts eigenmächtig entscheiden durfte, dann wird er es auch später nicht können. Dieses Ergebnis ist also eine für mich interessante Nebenwirkung der Unternehmenskultur.

## **Neue Ziele in der Welt der Arbeit**

**impulse:** Sie sprachen von Bausteinen. Ein Element, das man jetzt sehr häufig in der Diskussion hört, ist die Kundenorientierung. Wenn das so ist, wie schafft es denn ein kleiner Unternehmer, sich ganz und gar auf die Bedürfnisse der Kundschaft auszurichten?

**Mohn:** Dabei geht es - glaube ich - in erster Linie um ein anderes Zielverständnis, das in unserer Kultur und Arbeitswelt sowie auch in der Entwicklung der Wirtschaftsordnung in den letzten 100 Jahren einfach vor uns hergeschoben wurde. Viele Personen und auch die entsprechende Literatur und Wissenschaft behaupten, daß der Zweck des Unternehmens die Gewinnmaximierung ist. Andererseits sollte man einmal darüber nachdenken, was denn die Väter unserer Sozialen Marktwirtschaft meinten, als sie diese Wirtschaftsordnung einführten. Die Begründung für eine Soziale Marktwirtschaft liegt doch darin, daß man davon ausging, daß dieses Wirtschaftssystem bessere Ergebnisse erzielt, die Gesellschaft zu einem ganz anderen Lebensstandard kommt, und damit die Politik viel sozialer und menschlicher handeln kann.

**impulse:** Das haben wir in den letzten Jahrzehnten in Deutschland auch wirklich erfahren.

**Mohn:** Oh ja! Jetzt zu der Frage, ob dieses Bekenntnis zur Sozialen Marktwirtschaft eigentlich mit der

Gewinnmaximierung kompatibel ist? Ich mach's kurz. Meine Definition, die ich hier im Hause eingeführt habe, und die ich bei Vorträgen vertrete, lautet: 1. Aufgabe des Unternehmens in einer Demokratie und Sozialen Marktwirtschaft ist die Einbringung eines optimalen Leistungsbeitrages für die Gesellschaft! Nun sind aber im Unternehmen unterschiedliche Gruppen vertreten. Daher: 2. Der Anspruch der Selbstverwirklichung muß jeder Gruppe im Unternehmen zuerkannt werden. Warum sollte nur der Unternehmer einen solchen Anspruch haben - das sehe ich überhaupt nicht ein!

## **Leistungsbeitrag für die Gesellschaft**

**impulse:** Ist Selbstverwirklichung denn überhaupt denkbar, wenn nicht zuvor das Prinzip der Orientierung auf den Kunden zum obersten Leitsatz erhoben wird?

**Mohn:** Bedingt. Deshalb habe ich gesagt, das übergeordnete Ziel eines Unternehmens ist der Leistungsbeitrag für die Gesellschaft. Unter diesem Grundsatz sind nun die Ziele aller Beteiligten unterzuordnen - auch die des Kunden. Aber nochmals zurück zu dem Stichwort Selbstverwirklichung.

## **Kapital und Führungsfähigkeit**

Natürlich kann das Kapital Gewinn oder Dividende fordern. Dabei muß man jedoch sehen, daß das Kapital unter den heutigen Bedingungen auch einen Beitrag zur Organisationsstruktur und strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu erbringen hat. Das verstehe ich unter Führung! Dieser Beitrag des Kapitals im Rahmen unserer