

Reinhard Mohn

Neue Ziele in der Welt der Arbeit¹

Abstract

Der Beitrag setzt sich mit den in unserer Wirtschaftsordnung überkommenen Zielvorstellungen der Faktoren "Kapital", "Führung" und "Arbeit" auseinander. Seine Analyse lautet: Das Kapital nimmt seine Steuerungsaufgabe ungenügend wahr. Das in den Führungskräften und Mitarbeitern vorhandene Leistungs- und Kreativpotential wird unzureichend erschlossen. Die Repräsentanten der Wirtschaft, der Politik sowie der Gewerkschaften haben keine überzeugenden Konsequenzen aus den veränderten Arbeitsprämissen der Wirtschaft gezogen. Für den internationalen Wettbewerb sind wir in unserem Land nur unzureichend vorbereitet.

Vor dem Hintergrund dieser Analyse wird eine kooperative und partnerschaftliche Unternehmenskultur gefordert, deren Ziel nicht in erster Linie "Gewinnmaximierung", sondern vielmehr der "bestmögliche Leistungsbeitrag des Unternehmens für die Gesellschaft" sein sollte. Mit der Rangfolge "1. Führung, 2. Mitarbeiter, 3. Kapital" nimmt der Autor eine Neubewertung der Wirkungsfaktoren als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg vor, die er im einzelnen begründet.

Präambel

In unserem Jahrhundert hat sich in bezug auf die Wirtschaftsordnung nach vielerlei alternativen Entwicklungen die Verbindung der demokratischen Staatsform mit dem auf Eigentum und Wettbewerb beruhenden Prinzip der Marktwirtschaft als eindeutig überlegen erwiesen. Die Demokratie hat durch die gesellschaftsverträgliche Ausgestaltung der ordnungspolitischen Fundamente von Gerechtigkeit, Freiheit und Solidarität zu diesem Ergebnis wesentlich beigetragen. In unserer Zeit werfen zunehmen-

¹ Dieser Text ist ein Vortrag, den Reinhard Mohn, Vorstand der Bertelsmann-Stiftung, im September 1992 auf dem Kongreß "Neue Ziele in der Welt der Arbeit", veranstaltet von der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft, gehalten hat. Mit dem Abdruck des Referats setzen wir unsere Bemühungen fort, Erkenntnisse aus der Forschung mit Reflexionen von Praktikern zu verknüpfen (Herausgeber und Redaktion).

de gesellschaftliche Reibungsverluste und eine unzureichende wirtschaftliche Evolutionsfähigkeit die Frage auf, ob die Erfolgselemente der Vergangenheit den sich abzeichnenden Aufgaben der Zukunft noch gerecht werden können. In diesem Sinne müssen veränderte Prämissen und erkennbare Tendenzen analysiert und gegebenenfalls Folgerungen für eine notwendige Fortschreibung des Systems der Sozialen Marktwirtschaft abgeleitet werden.

I. Begründung des Erfolgs der Marktwirtschaft

Seit dem 19. Jahrhundert haben sich die Möglichkeiten wirtschaftlicher Tätigkeit durch die technologische Entwicklung und die Ausweitung der Märkte grundlegend verändert. Der Typ des kreativen Unternehmers nutzte die Chance seiner Zeit - unter außerordentlich liberalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die auch von der Politik erstrebte Ausweitung der volkswirtschaftlichen Produktivität führte aber unter der liberalen Wirtschaftsverfassung zu gravierenden gesellschaftlichen Unverträglichkeiten. Erst dem demokratischen Staat gelang es, den Ausgleich zwischen wirtschaftlichem Freiraum und notwendiger menschlicher Rücksichtnahme zu gestalten. In der Bundesrepublik Deutschland kam es auf diese Weise zu der Systemfortschreibung vom liberalen Kapitalismus zur "Sozialen Marktwirtschaft". Diese Wirtschaftsordnung erwies sich unter dem begleitenden und korrigierenden Einfluß von Politik und Tarifparteien sowohl als sozialverträglich als auch als effizient.

1. Bilanz der Sozialen Marktwirtschaft

Das System der Sozialen Marktwirtschaft hat in nicht voraussehbarer Weise den Lebensstandard, die soziale Absicherung und die beruflichen Chancen der Menschen verbessert. Der sich aus diesen Bedingungen ergebende größere persönliche Freiraum wurde im Sinne des von unserer Bildungspolitik vorgegebenen Ziels der Selbstverwirklichung genutzt. Eine schon vor Jahrzehnten von Ludwig Erhardt angemahnte neue geistige Orientierung kam nicht zustande. Die überkommenen Zielvorstellungen von Gewinnmaximierung in der Wirtschaft und Umverteilung im Sinne einer weiteren sozialen Absicherung bestimmen noch heute das Denken und Handeln in Wirtschaft und Politik - und insbesondere bei den Vertretern der Tarifparteien. - Stolz auf die Erfolge der Vergangenheit und im Bemühen um Besitzstandswahrung und zugleich uneinsichtig in bezug auf die gravierenden Wandlungen wirtschaftlicher und menschlicher Arbeitsprämissen wurde die Bewahrung des Status quo als wünschenswerte Zielsetzung akzeptiert. So kam es weder zu dem Versuch einer neuen geistigen Orientierung

mit der Definition von Zielen, die den heutigen Gegebenheiten entsprechen, noch zu Kooperationsformen in Wirtschaft und Gesellschaft, die den neuen Aufgabenstellungen entsprechen.

2. Neue Arbeitsprämissen für die Wirtschaft

Auch das System der Sozialen Marktwirtschaft basierte auf der Impulskraft des Wettbewerbs und der Steuerungsfähigkeit des Marktes. Daß sich die Grenzen der damaligen Märkte in so kurzer Zeit vom nationalen zum globalen Wirtschaftsraum erweitern würden, war nicht vorauszusehen. Die daraus resultierenden neuen Wettbewerbsbedingungen sind so komplex wie derzeit noch ungeordnet. Als Resultat der Marktveränderung nahmen der Wettbewerbsdruck und die Anforderung an die Evolutionsfähigkeit der Wirtschaft unglaublich zu. Gleichzeitig relativierten sich die Erfolgsformeln der Vergangenheit.

Eine besonders wichtige Veränderung ist in dem erheblich gestiegenen Schwierigkeitsgrad aller Funktionen des wirtschaftlichen Prozesses zu sehen. Dieser Wandlungsprozeß wird treffend charakterisiert durch die Infragestellung der konventionellen Fließbandarbeit. Teilweise übernimmt die Fließbandfunktion der Automat, aber zum anderen Teil müssen bestimmte Prozesse von weitgehend selbständig handelnden Mitarbeitern übernommen werden. Die erforderlichen Roboter kann man konstruieren, aber welche Prämissen müssen gegeben sein, um den autonom handelnden Mitarbeiter zu sachgerechtem Einsatz zu bewegen?

Eine ganz ähnliche Problematik ergibt sich durch den vom globalen Wettbewerb ausgelösten permanenten Evolutionsdruck. Die daraus resultierenden betrieblichen Umstellungen und beruflichen Anforderungen bedeuten für alle Mitarbeiter Unbequemlichkeiten und Fortbildungsanstrengungen. - Bei diesem Wandlungsprozeß ist es nicht ausreichend, per Tarifabkommen menschliche Rücksichtnahme bei den Umstellungen vorzuschreiben. Wichtiger ist nämlich die positive Einstellung der betroffenen Mitarbeiter zum Wandlungsprozeß selbst. Information und Dialog sind bei diesem Prozeß unerlässlich, aber sie reichen nicht aus. An die Tarifparteien stellen sich hier Fragen und Anforderungen, auf die die bisherigen tariflichen Abkommen keine ausreichende Antwort geben. Ohne Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Aufgabenstellung kann die Wirtschaft den Bedingungen des Fortschritts nicht entsprechen. Bemühen sich die Tarifpartner um diese Identifikation?

II. Welche Ziele bewegen die Wirkungsfaktoren Kapital, Führung und Arbeit?

1. Das Kapital

Das Kapital ist in seiner Selbsteinschätzung noch am weitesten hinter den Realitäten zurückgeblieben. Seit dem Verlust der durch den Unternehmer gewährleisteten Einheit von Kapital und Führung haben Einfluß und wirtschaftliche Bedeutung des Kapitals ständig abgenommen. Die Bedeutung des Kapitals als Werkzeug im Wirtschaftsprozeß ist zwar geblieben. Sein nach den Spielregeln unserer auf Eigentum beruhenden Wirtschaftsordnung geforderter Führungsbeitrag hat aber in systemgefährdender Weise abgenommen. Der Untergang vieler Großunternehmen findet hier seine Begründung. Das Bemühen des Kapitals um eine möglichst hohe Rendite ist legitim. Wenn das Kapital bei diesem Prozeß aber seine eingeschränkte Funktion nicht begreift, wird sich das in bezug auf seine eigenen Interessen als verhängnisvoller Fehler erweisen. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren in der Wirtschaft heißen nämlich in Zukunft "Führung und Mitarbeiter". - Das Kapital wäre gut beraten, solche Reformen zu unterstützen, die diese beiden Wirkungsfaktoren veranlassen, sich mit ihrer ganzen Kraft für den Unternehmenserfolg einzusetzen. Eine solche Einstellung kann nicht erreicht werden durch das Beharren auf den noch heute gültigen Rechtsvorschriften, sondern durch auch vom Kapital zu sanktionierende Bedingungen, die die Identifikation von Führung und Mitarbeitern mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmensziel ermöglichen.

Das Kapital sollte insbesondere in seinem eigenen Interesse erkennen, daß die Formel von der Gewinnmaximierung als Unternehmensziel längst nicht mehr den Realitäten entspricht. Als übergeordnetes Ziel muß in der Wirtschaft heute der Leistungsbeitrag für die Gesellschaft anerkannt werden. Dieses Zielverständnis macht das Streben nach Gewinn nicht überflüssig. Der Gewinn bleibt unverzichtbar als Maßstab der Richtigkeit des Handelns sowie zur Bedienung des vorhandenen und zur Generierung neuen Kapitals. - Nur bei Anerkennung des Leistungsbeitrages als übergeordnetes Unternehmensziel steht es dem Kapital zu, sein Gewinninteresse zu optimieren - und, wenn es dazu befähigt ist, einen Beitrag zur Unternehmensführung zu erbringen. Die Erkenntnis und Akzeptanz seiner neuen Rolle in der Wirtschaft wird für das Kapital in der Zukunft eine wichtige Prämisse seines Erfolges bedeuten.

2. Bedeutung und Wirkungsweise der Führung

Die Führung ist der wichtigste Erfolgsfaktor des Unternehmens. Die Optimierung der personellen und systematischen Komponente der Führung muß deshalb als vorrangige Aufgabe verstanden werden.

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Gründe haben in unserer Zeit dazu geführt, daß die bewährte Form unternehmerischer Führung nur noch in begrenztem Umfang zur Anwendung kommt, z. B. im Mittelstand. Die Zunahme des Schwierigkeitsgrades und das Ausmaß des Kapitalbedarfs haben die hierarchische Führungstechnik ebenso obsolet gemacht wie die Eigenfinanzierung durch den Unternehmer. - Als Folge beobachten wir eine Aufspaltung der Funktionen "Führung" und "Finanzierung". Unter Einbeziehung der Erfahrung, daß die Erben von Unternehmern häufig den Führungsanforderungen nicht entsprechen können, ergibt sich zunehmend eine getrennte Funktionsträgerschaft von Führung und Kapital - mit nicht selten differierenden Zielen. Anstelle der erfolgreichen Koordination aller Wirkungsfaktoren durch den Unternehmer ergeben sich heute Zielkonflikte zu Lasten des Unternehmenserfolges. Dabei zeigt sich überwiegend das "Management" der Vertretung des Kapitals überlegen. Es ist zu bedauern, daß der führungstechnisch wichtige Steuerungseinfluß des Kapitals verlorenzugehen droht. Unter Einbeziehung der unbewältigten Aufgabe der Integration des Faktors Arbeit in das betriebliche Geschehen präsentiert sich uns heute eine Form der Unternehmensführung mit deutlich verringertem Wirkungsgrad. Angesichts der Leistungsabhängigkeit eines Unternehmens von der Qualität seiner Führung muß diese Entwicklung bedauert und als nicht weiterführend charakterisiert werden.

3. Bedingungen und Selbstverständnis des Faktors Arbeit

Die Position des Faktors Arbeit in der Wirtschaft ist derzeit noch stark vergangenheitsorientiert. Bestrebungen um soziale Absicherung und Umverteilungsbemühungen bestimmen den Dialog der Tarifpartner. Das Aufgabenverständnis der Tarifpartner ebenso wie ihre Arbeitsweise ist noch stark von der Konfrontationsstrategie bestimmt - mit entsprechenden Reibungsverlusten. Die daraus resultierende Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer beruflichen Aufgabe führt zu einem unzureichenden Engagement. Mangelnde Leistungsfähigkeit der Unternehmen in bezug auf Effizienz, Qualität und Flexibilität sind die Folgen.

Weder Arbeitgeber noch Gewerkschaften haben bisher der Tatsache Rechnung getragen, daß sich in unserer Zeit die Arbeitsanforderungen ebenso grundlegend verändert haben wie das Selbstverständnis der Menschen. - Der globale Wettbewerb hat einen Evolutionszwang ausgelöst, der Kooperationsbereitschaft in den Unternehmen unverzichtbar macht. Die heute unerläßliche Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer

beruflichen Aufgabe setzt die Delegation der Verantwortung ebenso voraus wie Arbeitsbedingungen, die als gerecht und menschlich empfunden werden können. Im Zielverständnis der Tarifpartner steht die Erkenntnis noch aus, daß die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter in der Welt der Arbeit eine unverzichtbare Prämisse für Leistung und Fortschritt der Wirtschaft ist.

Fazit

Die divergierenden und teilweise antiquierten Zielvorstellungen der im Unternehmen wirkenden Faktoren "Kapital", "Führung" und "Arbeit" behindern seine Leistungsfähigkeit. - Das Kapital nimmt seine Steuerungsaufgabe ungenügend wahr. Das in den Führungskräften und Mitarbeitern vorhandene Leistungs- und Kreativpotential wird unzureichend erschlossen. Die Repräsentanten der Wirtschaft, der Politik sowie der Gewerkschaften haben keine überzeugenden Konsequenzen aus den veränderten Arbeitsprämissen der Wirtschaft gezogen. - Für den internationalen Wettbewerb der Ordnungssysteme sind wir in unserem Lande nur unzureichend vorbereitet.

III. Fortschreibung der Ziele von Kapital, Management und Arbeit

Bei der nachfolgenden Betrachtung wird von der eingetretenen Aufspaltung der Wirkungsfaktoren "Kapital", "Management" und "Arbeit" ausgegangen. Erst im nachfolgenden Kapitel soll zu der Frage Stellung genommen werden, ob diese führungstechnisch problematische Dreiteilung der Wirkungsfaktoren wieder umkehrbar ist.

Die derzeitigen Schwierigkeiten in der Welt der Arbeit beruhen im Grunde auf unterschiedlichen Interessenlagen bzw. Zielvorstellungen von "Kapital", "Management" und "Arbeit". Bei der Analyse der Problematik stellt sich die Frage, ob es möglich ist, die Zielvorstellungen einander anzunähern oder möglicherweise sogar zu harmonisieren. Dazu soll nachstehend zuerst untersucht werden, inwieweit die bei den Wirkungsfaktoren bestehenden Zielvorstellungen zum einen der heutigen Aufgabenstellung und zum anderen dem Selbstverständnis der Betroffenen entsprechen. Diese Bezugnahme muß die Veränderungen unseres Gesellschaftsverständnisses berücksichtigen.

Das überaus erfolgreiche System der Sozialen Marktwirtschaft beruhte eher auf pragmatischen als auf ethischen Grundlagen. Das wußten auch die Väter unserer Demokratie sehr wohl, als sie sich nach dem Krieg in Angleichung an andere westliche Demokratien für die Marktwirtschaft entschieden. Die deutsche Variante mit einer

zusätzlichen sozialen Komponente erwies sich nicht nur als systemverträglich, sondern vor allen Dingen auch als stabilisierend.

In unserer heutigen Gesellschaft wird aber nicht nur nach der Produktivität eines Systems gefragt, sondern auch nach seiner Menschengerechtigkeit im Einzelfall. Unser Erziehungssystem ebenso wie die ethischen Fundamente der Demokratie zielen auf eine individuelle Lebensgestaltung und die Chance der Selbstverwirklichung. Diesen Erwartungen wird die überkommene Ausprägung der Sozialen Marktwirtschaft nicht mehr gerecht. Die berufenen Repräsentanten der Arbeitnehmer formulieren den Anspruch, resultierend aus einem neuen Selbstverständnis, ebensowenig wie unsere politischen Parteien. Vielmehr verhält man sich gegenüber einem pragmatischen Wirtschaftssystem eher pragmatisch: Man vermeidet es, Unruhe zu erzeugen durch Neuerungen. Das kann aber dann nicht mehr gutgehen, wenn die Prämissen für die Funktionsfähigkeit dieses Systems in weiten Bereichen nicht mehr stimmen. - Es muß uns deutlich sein, daß auf dieser pragmatischen Grundlage der Marktwirtschaft ein Konsens im Zielverständnis der beteiligten Wirkungsfaktoren nicht mehr denkbar ist. Neue Ziele müssen die heutigen, ganz anderen Prämissen unserer Wirtschaft berücksichtigen. Es ist dies insbesondere im Bereich des Faktors "Arbeit" der Wunsch der Arbeitnehmer, Sinn in ihrem Beruf zu erfahren und mitgestalten zu können. Ihre daraus resultierende Forderung lautet: Gerechtigkeit, humane Arbeitsbedingungen, Mitsprachemöglichkeit und Aufstiegschance!

Mir scheint, daß diese Zielvorstellungen nicht nur verständlich und angemessen sind. Vielmehr bin ich davon überzeugt, daß sie glücklicherweise auch harmonieren mit den heutigen Arbeitsprämissen der Wirtschaft. Bei einer aufrichtigen und kritischen Analyse unserer Denkgewohnheiten und bei einer ehrlichen Bereitschaft, die Berechtigung von Besitzständen zu überprüfen, wird sich erweisen, daß in den veränderten Bedingungen der Menschen und der Wirtschaft eine großartige Harmonisierungschance begründet liegt. Die Wirtschaft soll nicht nur dem Lebensunterhalt des einzelnen dienen, sondern seine Arbeit soll auch wieder zu einem positiven Teil seines Lebens werden. Gelingt diese Transformation, so können in unserer Zeit sowohl in Wirtschaftsräumen als auch in Unternehmen Kräfte mobilisiert werden von sehr großer ökonomischer wie auch gesellschaftlicher Relevanz.

Die Aufgabe der Formulierung von identischen Zielvorstellungen erscheint mir danach, soweit es den Faktor "Arbeit" betrifft, nicht nur möglich, sondern im Sinne der Wirtschaft auch sachgerecht und wünschenswert. Nach meiner Auffassung werden mittelfristig politische und wirtschaftliche Zwänge diesen Harmonisierungsprozeß beschleunigen. - Schneller vorankommen würde der Denkprozeß bei allen Beteiligten durch die methodische Abklärung der Zielsetzungen und Maßstäbe in der Wirtschaft. Solange die konventionelle These von der Gewinnmaximierung als Unternehmensziel Gültigkeit hat, wird ein Übereinkommen mit dem Faktor "Arbeit" kaum möglich sein. - In diesem Zusammenhang ist es notwendig, sich daran zu erinnern, daß vor allem pragmatische und nicht ethische Gründe für die Einführung des Systems der Sozialen

Marktwirtschaft gesprochen haben. Unsere junge Demokratie wollte die bestmögliche Versorgung der Bevölkerung. Diese Versorgungsleistung war die eigentliche, von der Politik vorgegebene Zielsetzung für die Wirtschaft. Wenn unter den heutigen veränderten gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen eine Fortschreibung des Zielverständnisses der Wirtschaft ansteht, so scheint mir die Begründung für eine neue Definition sehr viel einleuchtender und akzeptabler zu sein als seinerzeit bei der Einführung der Sozialen Marktwirtschaft. - Letzten Endes besteht doch das eigentliche Ziel der Wirtschaft in der optimalen Versorgung der Bevölkerung. Diese Zieldefinition bleibt auch übergeordnet und gültig für die Zukunft. Die Zielerreichung des Unternehmens setzt aber in unserer Zeit zwingend die Beachtung der Ziele der Beteiligten voraus. In diesem Sinne und im Hinblick auf die Zielsetzung des Faktors "Arbeit" ist es ein Glücksfall, daß die Forderung nach Selbstverwirklichung im Beruf nicht ein Hindernis für die Wirtschaft bei der Erfüllung ihres Auftrages ist, sondern vielmehr eine Bedingung ihres zukünftigen Erfolges!

Man mag aus den Erfahrungen unseres Jahrhunderts ableiten, daß der Harmonisierung der Zielvorstellungen von Kapital, Management und Arbeit schwer zu überbrückende Auffassungen über den "gerechten Lohn" entgegenstehen. Dieser Einwand ist nicht von der Hand zu weisen, und potentiell wird der Konflikt über die Verteilungsgerechtigkeit auch in der Zukunft nicht ausgeschaltet werden können. Der kontroverse Verhandlungsstil in unserem Lande über eine gerechte Lohnfindung wurde aber bei uns ad absurdum kultiviert. Der riesige propagandistische und emotionale Aufwand bei Tarifverhandlungen muß als sachlich ungerechtfertigt und für die Welt der Arbeit als schädlich charakterisiert werden. Daß andere Verhandlungsmethoden zu gleichen oder besseren Resultaten führen können, haben uns seit Jahrzehnten die Tarifpartner in der Schweiz demonstriert. Darüber hinaus sollten wir überlegen, ob nicht die in unserem Lande entwickelte Möglichkeit der Kapital- und Gewinnbeteiligung geeignet wäre, die Verteilungsproblematik zu entschärfen. - So muß die Folgerung gezogen werden, daß es in Wirklichkeit keine stichhaltigen Gründe gibt, eine kooperative und partnerschaftliche Unternehmenskultur abzulehnen. Vielmehr sehe ich in solch einem Unternehmensverständnis die entscheidende Prämisse für eine erfolgreiche Zukunft unserer Wirtschaft. - Die heutigen vorgebrachten und gängigen Argumente gegen eine neue Unternehmenskultur beruhen nach meiner Wertung entweder auf Uneinsichtigkeit - oder aber auf persönlichem bzw. kollektivem Egoismus. Solche geistigen Positionen sind nicht weiterführend und müssen abgelehnt werden. Aus meiner Begründung zu der Notwendigkeit eines kooperativen Stils im Unternehmen gehört auch der Dialog über das Zielverständnis in der Wirtschaft bzw. innerhalb des Unternehmens. Es ist für alle Beteiligten unverzichtbar, daß diese Ziele zutreffend und verständlich definiert werden. Dazu ist es zuerst einmal erforderlich, die früher hilfswise gewählte Zieldefinition der "Gewinnmaximierung" zu ersetzen durch die Forderung nach dem "bestmöglichen Leistungsbeitrag des Unternehmens für die Gesellschaft".

Diese Klarstellung wird aber nur dann Besseres bewirken, wenn sie als ein Oberbegriff verstanden wird, der die Definition und Verfolgung der Sonderziele von Kapital, Management und Arbeit in den vom Gemeinwohl vorgegebenen Grenzen zuläßt. Eine solche Grenzziehung zwischen dem Unternehmensauftrag einerseits und den Einzelzielen der Wirkungsfaktoren andererseits muß und wird stets Gegenstand eines Dialogs bleiben. Für unsere heutige Situation in der Welt der Arbeit ist es aber wichtig, den Zielspruch der Gesellschaft nach optimaler Bedarfsdeckung des Marktes bzw. der Bürger als dominierenden Anspruch anzuerkennen. Mit der Anerkennung dieser Zielsetzung ergeben sich zugleich auch Begrenzungen und Koordinationserfordernisse in bezug auf die Ansprüche der Wirkungsfaktoren. Zugleich beinhaltet die Anerkennung des gesellschaftlichen Leistungsanspruches angesichts der heutigen Arbeitsprämissen die Akzeptanz der Forderung von vertrauensvoller Zusammenarbeit von Kapital, Management und Arbeit. Diese Forderung beinhaltet im Interesse der Leistungsfähigkeit des Unternehmens Toleranz und Kompromißfähigkeit der Wirkungsfaktoren untereinander. - Unsere Tarifpartner mögen bei meiner Definition des Zielverständnisses in der Wirtschaft einwenden, daß dem Gemeinwohl entsprechend unserem Grundgesetz bereits mit der Garantie der Tarifautonomie hinreichend entsprochen sei. Angesichts der Stagnation in den Strukturen unserer Wirtschaft muß ich das bezweifeln. Die heute charakteristische Strategie der Tarifpartner, ihre Besitzstände zu verteidigen, hat mit den deutlich gewandelten Interessen unserer Gesellschaft nur wenig gemein. Die Arbeitsprämissen haben sich ebenso geändert wie das Selbstverständnis der Menschen. Deutlich wird das an der früher einmal gültigen Beschreibung der Wirkungsfaktoren mit "Kapital und Arbeit". Im Hinblick auf den heutigen Unternehmenserfolg muß die Rangfolge der Wirkungsfaktoren in unserer Zeit lauten:

1. Führung, 2. Mitarbeiter, 3. Kapital! Aus dieser Akzentverschiebung sind die notwendigen Konsequenzen noch zu ziehen, und zwar sowohl in der Politik als auch bei den Tarifpartnern!

Die Aufspaltung der unternehmerischen Funktion in "Management" und "Finanzierung" hat in ihren Konsequenzen die Leistungsfähigkeit des kapitalistischen Ordnungssystems erheblich beschädigt. Mögen die Gründe für diese Funktionsaufspaltung auch noch so triftig sein: Die Einbuße an Führungskompetenz in der Wirtschaft ist nicht zu übersehen! Diese Aussage gilt übrigens insbesondere auch für die vielgepriesenen Großbetriebe! Gerade bei diesen rücken Management und Kapital immer weiter auseinander. Die vielfältigen Versuche, durch Gesetze und Fortschreibung der Führungstechnik zwischen Exekutive und Kapitalvertretern zu koordinieren, sind in Wirklichkeit schwerfällig, wenig sachgerecht und eher geeignet, Ordnungsmäßigkeit herbeizuführen als unternehmerische Führung zu gewährleisten. - Nach allen Erfahrungen und bei zunehmender Komplizierung der Führungsfunktion werden die Kapitalvertreter ihrer ursprünglichen Kontroll- und Lenkungs Aufgabe immer weniger gerecht werden. Der Informations- und Kompetenzvorsprung der Exekutive wird dafür sorgen, daß das Kapital zunehmend zu den Verlierern gehört. Darüber hinaus wird es immer

weniger in der Lage sein, die ihm im kapitalistischen Wirtschaftssystem zugeordnete Rolle auszufüllen. In diesem Sinne bedauere ich ganz besonders das Unverständnis der Kapitalvertretung für die Identifikations- und Motivationsnotwendigkeit der im Unternehmen Beschäftigten. Diese Notwendigkeit verlangt in der Tat vom Kapital die Einsicht, daß die in unserer Zeit unabwiesbare Forderung nach Selbstverwirklichung im Beruf und materieller Gerechtigkeit auch Zugeständnisse des Kapitals erforderlich macht. Das Beharren auf dem Rechtsstandpunkt ist hier nicht weiterführend! Nur die Kenntnis der heutigen Arbeitsprämisse und des Selbstverständnisses von Management und Mitarbeitern könnte den Kapitalvertretern die Einsicht vermitteln, was sie nicht zuletzt in ihrem eigenen Interesse jetzt tun sollten. - Es ist zu vermuten, daß dieser Weg zur Einsicht des Kapitals in bezug auf seine neue Rolle in der Wirtschaft nicht nur viel Zeit, sondern auch bitteres Lehrgeld erfordern wird.

In diesem Zusammenhang möchte ich noch darauf hinweisen, daß Versuche mit Kapital- und Gewinnbeteiligungen von Managern und Mitarbeitern auch bemerkenswerte Rückwirkungen auf das Steuerungsverhalten der Exekutive bewiesen haben. Solche spürbaren Einwirkungen auf Kapitaleinsatz und Rentabilität werden ansonsten von den berufenen Kapitalvertretern kaum noch bewirkt. Die größere Nähe der im Unternehmen Beschäftigten bringt neben einem gewissen Sachverstand vor allem auch das Interesse am Unternehmenserfolg und an guter Führung in den Dialog ein. Über die Argumente der im Unternehmen Beschäftigten wird sich eine Exekutive so leicht nicht hinwegsetzen wollen, wenn ihr die Bedeutung der Motivation der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg deutlich ist. - In diesem Zusammenhang möchte ich bestätigen, daß auch eine intensivere und qualifiziertere Arbeit der berufenen Kapitalvertreter in ähnlicher Richtung Wirkungen auslösen kann. Bei entsprechender Einsicht der Kapitalvertretung erscheint angesichts gleicher Interessenlage eine Kooperation mit den Mitarbeitervertretern - zum Beispiel im Aufsichtsrat - möglich und sinnvoll.

Das Kapital hat seine frühere dominierende Rolle als Erfolgsfaktor verloren. Die Prämisse seines eigenen Erfolges in der Zukunft ist die Anerkennung der Zieldefinition des Unternehmens als "Leistungsbeitrag für die Gesellschaft". Zu dieser gesellschaftlichen Anforderung muß und kann das Kapital einen Beitrag leisten. Kompromisse gegenüber den anderen Wirkungsfaktoren im Unternehmen sind dabei erforderlich. Das Kapital sollte sie als Investitionen in seine eigene Zukunft verstehen und fördern.

So wie sich die Verhältnisse für den Einsatz des Kapitals grundlegend verändert haben, sind auch die Bedingungen des Faktors Arbeit erheblichen Änderungen

unterworfen. - Die in einem Jahrhundert ausgebaute starke soziale Absicherung schützt heute vor den allermeisten Risiken des Berufslebens. Die Weiterentwicklung unseres sozialen Netzes sollte deshalb weniger unter quantitativen Gesichtspunkten geschehen als unter dem Aspekt echter Bedürftigkeit sowie der Finanzierbarkeit. Die aus gesellschaftlichen Gründen unverzichtbar zu erhebende Forderung, in der Sozialpolitik das vertretbare Maß an Subsidiarität einzufordern, ist eine neue und unserer Zeit auferlegte Anforderung.

Praktisch unbearbeitet und kaum beachtet von Politik und Tarifpartnern sind die Konsequenzen unserer Bildungsarbeit und unseres Staatsverständnisses. Das Selbstverständnis der Bürger hat sich ebenso grundlegend gewandelt wie ihre Relation zur Gemeinschaft. In der Welt der Arbeit wollen sich die Menschen heute identifizieren und verwirklichen können. Sie wollen mitdenken, mitsprechen und mitgestalten. - Die gleichen Forderungen müssen übrigens innerhalb der Wirtschaft auch aufgrund der gewandelten Aufgabenstellungen erhoben werden. Leider haben dies in der Tat erst wenige Arbeitgeber verstanden - am allerwenigsten wohl die staatliche Verwaltung. Es ist bedauerlich, daß auch unsere Gewerkschaften als Sachwalter der Berufstätigen diesen Aspekt erst sehr zögernd und eher unbeholfen angehen. Hier fehlt eine Initiative "Selbstverwirklichung im Beruf"! - Die Arbeitgeber sollten solche Bemühungen nicht behindern, sondern vielmehr begrüßen und fördern. Sie brauchen verantwortungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter in der Zukunft mehr denn je!

Unzureichend wird von unseren Tarifpartnern bisher auch noch die Problemstellung der materiellen Gerechtigkeit angegangen. Neben einer unzureichenden Kenntnis der diesbezüglichen Ausgestaltungsmöglichkeiten spielt hier auch fälsch verstandenes Eigeninteresse der Beteiligten eine retardierende Rolle. - Insbesondere die Tarifpartner sollten einmal sachlich die Frage prüfen, ob bei einer Mitarbeiterbeteiligung etwas verschenkt oder erworben wird! - Die Fragestellung ist in vielen Betrieben mit besonders guter Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität längst beantwortet!

Eine weitere neuartige Anforderung an die Tarifpartner resultiert aus dem zunehmenden Umfang und Schwierigkeitsgrad ihrer Aufgabenstellung. So wie in allen anderen Lebensbereichen die Fülle der Aufgaben und der methodische Fortschreibungsbedarf in hierarchisch gegliederten Organisationen nicht mehr zu bewältigen sind, so müssen auch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften über ihre Führungsorganisation und ihren Führungsstil nachdenken. Es stimmt bedenklich, wenn in beiden Lagern neuerdings die Identifizierungsbereitschaft der Mitglieder mit der federführenden Exekutive nachläßt. Zu oft kommt es vor, daß die Meinung der Basis fälsch eingeschätzt wird. Ebensooft geschieht es, daß die Entscheidungen der Exekutive im nachhinein kritisiert werden, weil sie nicht verstanden wurden. Mir scheint es an der Zeit, auch in diesem Tätigkeitsfeld über die Grundlagen moderner Führungstechnik unter Einbeziehung der Prämissen demokratisch verfaßter Verbän-

de nachzudenken. Dazu gehört die Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnis bei der Durchführung ebenso wie die Qualifizierung zur Entscheidungsbefähigung auf den unteren Ebenen. Vieles, was man jetzt im Bestreben nach Einheitlichkeit in Vorschriften kodifiziert, könnten Betriebsräte bei einem entsprechenden Handlungsfreiraum schneller und sachgerechter entscheiden. Auch auf diesem Feld gilt es, die sich in unserer Gesellschaft ausbreitende Regulierungsdichte zurückzuschrauben und mit mehr Freiraum auf den verschiedenen Ebenen der Organisation auch Spielraum für neue Arbeitsformen zu schaffen. - Die vorgeschlagene Verbesserung der Führungstechnik muß sich auch auf die Kooperationsmethodik der Tarifpartner erstrecken. In vielen strittigen Fällen, die nur mit großen Reibungsverlusten bewältigt werden, könnte eine vorhergehende qualifizierte Aufbereitung des Sachverhalts leichtere und bessere Entscheidungen ermöglichen. Schon allein das vergleichende Studium der Arbeitspraxis der Tarifpartner in anderen Ländern kann uns dazu viele Hinweise für bessere Lösungen geben. - Die Tarifparteien tragen gegenüber der Gesellschaft die gleiche Verantwortung. Sie sollten ihren Auftrag in dem auch von der Politik geforderten Klima des Vertrauens und der Kooperationsbereitschaft wahrnehmen. In der Öffentlichkeit muß der Kampf mit Parolen durch Sachverstand und Sachlichkeit ersetzt werden. Dogmen und der Hinweis auf Erfolge der Vergangenheit genügen nicht mehr als Beweis der Führungskompetenz in einer Welt der Arbeit, deren Fundament auf völlig anderen Prämissen beruht. An die Führung der Verbände und an ihre Geschäftsstellen werden mit den neuen Zielsetzungen erhebliche Anforderungen gestellt. Ihr treuhänderisches Mandat verpflichtet sie, diese Anstrengungen auf sich zu nehmen im Interesse ihrer Mitglieder ebenso wie auch im Interesse unserer Gesellschaft.

IV. Ist das Leitbild der unternehmerischen Führung überholt?

Die Gründe, die zu der Aufspaltung der unternehmerischen Funktion in die Faktoren "Management" und "Finanzierung" geführt haben, wurden eingangs behandelt. Die Trennung hat einen umfangreichen Koordinationsmechanismus ausgelöst in dem Bestreben, die sich stärker differenzierenden Gruppeninteressen auf das Wohl des Gesamtunternehmens auszurichten. Diese Koordination verlangte Kompromisse. Die unverzichtbare Einbindung sozialer Mitarbeiterinteressen verkompliziert den Entscheidungsfindungsprozeß noch zusätzlich. Der Versuch der Steuerung dieser Führungsaufgabe mit Hilfe von umfangreichen Gesetzen und Vorschriften führte zwar zu einer besseren Berücksichtigung von Gruppeninteressen, die Qualität der Unternehmensführung litt unter diesen Entwicklungen aber erheblich! Die den Unternehmer auszeichnende Befähigung, kreativ zu gestalten, seine Bereitschaft zum Risiko und seine Entschlossenheit, auf Fehler schnell zu reagieren, zeichnet die heute übliche Praxis in den Unternehmensführungen weniger aus. Mit Wissenschaft-

lichkeit in der Führungstechnik und Perfektion im Planungs- und Berichtswesen wurde versucht, die Führung zu verbessern und zu erleichtern. Die zu beobachtende Stagnation und das nachfolgende Sterben vieler internationaler Großbetriebe belegt aber in unserer Zeit eindrucksvoll, daß diese Fortschreibung der Führungstechnik nicht sachgerecht war. Die Evolutions- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen wurde durch die Bürokratisierung und Verkomplizierung zu stark beeinträchtigt. So ist festzustellen, daß die Aufgabe der Unternehmensführung heute nicht mehr annähernd so erfolgreich bewältigt wird wie ursprünglich vom Eigentümer-Unternehmer. Wir müssen uns die Frage stellen, warum diese Entwicklung in der Unternehmensführung falsch gelaufen ist und ob ein anderer führungstechnischer Ansatz bessere Leistungen zeitigen kann. Bei solchen Grundsatzüberlegungen scheint es mir angebracht, darüber nachzudenken, ob wir in unserer Zeit bei dem Bemühen, mit den komplizierten Aufgabenstellungen fertig zu werden, nicht viel zu eingleisig und schematisch gedacht haben. Wir haben zwar in der Wirtschaft gelernt, hochdifferenzierte Planungs- und Kontrollmethoden zu entwickeln. Die Wirtschaftswissenschaft beschäftigt sich mit dieser Ausfächerung bis zum Exzeß. Bei dieser Entwicklung und angesichts des riesigen Wissensstoffes wurde es auch notwendig, alle wichtigen Teilfunktionen zu spezialisieren - und sie wissenschaftlich zu untermauern. Zu mehr Systematik hat das gewiß geführt, aber nicht zu mehr Kreativität und Urteilsfähigkeit der betroffenen Führungskräfte. Die gedanklichen Beiträge der Spezialisten können doch nur dann wirkungsvoll sein, wenn sie von Persönlichkeiten koordiniert und bewertet werden, die die ursprüngliche unternehmerische Gestaltungsbefähigung besitzt! - Solche Persönlichkeiten resultieren aber ebensowenig aus dem Hochschulstudium wie aus der scheinbaren Perfektion eines hierarchisch, mit vielen Vorschriften durchorganisierten Betriebes. Die Richtigkeit dieser Aussage belegt der Personalmarkt für Führungskräfte. - Es gibt relativ viele Spezialisten und Experten und leider nur viel zu wenig eigenständige und unternehmerisch erfahrene Führungskräfte!

Gegen diesen Mißstand muß auch die Führungslehre angehen! Junge Führungsnachwuchskräfte müssen viel eher und mehr eigene und volle Verantwortung in kleinen Firmeneinheiten oder Profit-Centern übernehmen. In dieser Verantwortlichkeit tritt ein Lernprozeß ein, den die Hochschule nicht vermitteln kann. Durch die Übernahme der alleinigen Verantwortung, durch Fehler und Erfolge kann eine unternehmerische Schulung bewirkt werden, die durch Theorie überhaupt nicht zu ersetzen ist. - Dazu gehören dann allerdings auch "unternehmerische" Arbeitsbedingungen! Das sind insbesondere eine konsequente Dezentralisierung der Verantwortung, ein großer Gestaltungsfreiraum, das Recht, auch einmal aus Fehlern zu lernen, die Einlage eigenen Kapitals in das geführte Profit-Center und die überwiegende Vergütung im Sinne einer Erfolgsbeteiligung. Ich selbst habe erfahren, daß ein solcher Ausbildungsgang praktikabel ist und zur Entwicklung von unternehmerischen Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen der Führungspyramide führt. Die

sich aus dieser Struktur ergebende Motivation der Führungskräfte einerseits und die Befähigung andererseits hat sich in unserem Hause als das Fundament unserer Evolutionsfähigkeit und des anhaltenden wirtschaftlichen Erfolges erwiesen. Wir können nicht verhindern, daß die Aufgabenstellung in der Unternehmensführung immer komplizierter wird, aber wir können sehr wohl dafür sorgen, daß genügend unternehmerisch geschulte und handelnde Führungskräfte vorhanden sind. Mit dieser Konzeption kann jedenfalls die heutige Führungsaufgabe in der Wirtschaft entscheidend erleichtert werden.

Fazit

Die Rahmenbedingungen für den Unternehmer der Vergangenheit lassen sich nicht wiederherstellen. Wir müssen aber begreifen, daß der unternehmerische Führungsstil auch in unserer Zeit nichts an seiner Wirksamkeit eingebüßt hat. Wir brauchen uns nur zu entschließen, in der Wirtschaft unternehmerische Arbeitsbedingungen für die Führungskräfte zu schaffen! Daß dies eine realistische und erfolgreiche Strategie ist, wurde in vielen mittleren und größeren Unternehmen bewiesen.

Unternehmerische Arbeitsbedingungen verlangen sehr viel mehr Gestaltungsfreiraum und eine entsprechende Fortschreibung der Führungstechnik. Berührt wird von solch einer Reform insbesondere auch das Interesse des Kapitals. Ohne sachgerechte Zugeständnisse der Kapitaleigner in bezug auf Gewährung von Beteiligungen für die Führungskräfte werden in unserer Wirtschaft wohl wie bisher Manager wachsen, nicht aber Unternehmer! Und gerade die brauchen wir, wenn wir den Aufgaben der Zukunft gerecht werden wollen.

Für die Führung in unserer Wirtschaft folgt daraus die neue Zielsetzung, unternehmerische Führungsbedingungen zu schaffen. An dieser Fortschreibung sollten im eigenen Interesse auch die Faktoren "Kapital" und "Arbeit" interessiert sein. - Von der Wissenschaft sollte man sich wünschen, daß der notwendige Prozeß analysiert und helfend begleitet wird. Mir erscheint es unstrittig: Der Unternehmer wird wieder gebraucht!

V. Hindernisse bei der Erarbeitung neuer Ziele in der Wirtschaft

Wir müssen begreifen, daß die Erfahrungen der Vergangenheit mit ihren Erkenntnissen und Erfolgen uns nur eine begrenzte Hilfestellung bedeuten können bei der Erarbeitung der heute erforderlichen neuen Ziele. In Zeiten großer Stetigkeit bedeuteten Tradition und Erfahrung für die Stabilität einer Gesellschaft sehr viel. Das Charakteristikum unserer Zeitepoche ist aber nun einmal der Wandel, und die

Prämisse zum Erfolg ist unsere Wandlungsfähigkeit. Geändert haben sich wissenschaftliche und technische Voraussetzungen unserer Arbeit. Die an uns und insbesondere an unsere Fähigkeiten zum Lernen gestellten Forderungen sind im Vergleich zur Vergangenheit unglaublich hoch. Oft genug scheinen sie unser Anpassungsvermögen zu überfordern. - Wichtiger als der Wechsel in den äußeren Bedingungen in unserer wirtschaftlichen Tätigkeit ist aber nach meiner Einschätzung die Veränderung des Selbstverständnisses der Menschen. Dies betrifft sowohl die Abhängigkeit der Wirtschaft von den Kunden als auch von ihren Mitarbeitern. Mehr Wissen, ein größerer persönlicher Freiraum und eigene Urteilsfähigkeit haben in unserer Gesellschaft Arbeitsbedingungen geschaffen, deren Konsequenzen in vieler Hinsicht noch gar nicht gezogen worden sind. Wenn der Wandel in unserer Zeit erfolgreich verlaufen soll, muß er sich in erster Linie an dem Maßstab des neuen Selbstverständnisses der Menschen messen lassen. Gerade in unserem Jahrhundert erleben wir, daß Ordnungssysteme der Anpassung an die Aufgabenstellung einerseits und an das sich verändernde Selbstverständnis der Menschen andererseits bedürfen. Dieser Prozeß ist schwierig und zeitraubend. Er verläuft selten ohne Reibungen. Die Erfolge der Vergangenheit können für uns bei einer Neuorientierung auch schlechte Vorbilder für die Zukunft bedeuten. So kann die Verteidigung von früheren Errungenschaften, Besitzständen und Gewohnheiten heute auch gleichbedeutend sein mit den Marksteinen des Abstiegs. Es ist ja auch zutreffend, daß unsere menschliche Wesensart mit ihrer Tendenz zum Beharren und zum Egoismus in diesem Wandlungsprozeß eine retardierende Hypothek darstellt. - Trotzdem: Unsere Zeit verlangt neue Lösungen! Gerade in der Wirtschaft wird uns das durch den inzwischen globalen Wettbewerb täglich bewiesen. Nicht die Menge des Kapitals oder die Erfolgspositionen der Vergangenheit werden unseren wirtschaftlichen Rang bestimmen. Unsere Wettbewerbsfähigkeit wird vielmehr in erster Linie davon abhängen, ob es uns gelingt, Ziele zu setzen und Strukturen zu entwickeln, mit denen sich die Menschen in unserem Lande identifizieren können. Von ihrer Motivation und Einsatzbereitschaft wird unser wirtschaftliches Schicksal letzten Endes abhängen.

Wenn wir diese Gedankenfolge akzeptieren, wird uns der Stellenwert der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemfortschreibung sehr deutlich. Ich selbst sehe keine andere Einzelmaßnahme von vergleichbarer Bedeutung als die Neugestaltung der Ordnungen in unserem Lande in sach- und menschengerechter Weise. Anfangen müssen wir bei solchen Reformüberlegungen mit Diskussionen und Definitionsversuchen neuer Zielvorstellungen. Die Fortschreibung wird uns nur gelingen, wenn wir das Selbstverständnis der Menschen unserer Zeit mit ihren Zielen, Wünschen und Hoffnungen richtig einschätzen.

Der Prozeß der Erneuerung bedarf vieler Lernschritte und wissenschaftlicher Anstöße. Alle Lebensbereiche müssen aus ihrer Sicht und Problemstellung dazu beitragen. So kann sich langsam ein kultureller Wandlungsprozeß formieren, der den Menschen mehr Zufriedenheit, Erfolg und Selbstverwirklichung gewähren würde. -

Auf diesem Weg wird uns der Wettbewerb der Systeme begleiten und uns immer wieder daran erinnern, daß die Menschengerechtigkeit einer Ordnung die Prämisse von Erfolg und Stabilität darstellt.

Anschrift des Verfassers:

Reinhard Mohn
Bertelsmann-Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
4830 Gütersloh 100