

REINHARD MOHN  
Menschlichkeit gewinnt

## *Buch*

»Menschlichkeit gewinnt« lautet die Kurzformel für die Führungs- und Organisationsphilosophie eines der großen Unternehmer des 20. Jahrhunderts. Nach Reinhard Mohns Überzeugung sind Führung und Partnerschaft in allen gesellschaftlichen Bereichen – im familiären Rahmen ebenso wie in der Arbeitswelt und der Politik – unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches und friedliches Zusammenleben und die beständige Weiterentwicklung des Gemeinwesens.

Mohn gelingt es, moderne Führungstechnik mit gesellschaftspolitischen Anliegen zu verbinden. Er erbringt den Beweis dafür, daß der Balanceakt zwischen Freiheit und Verantwortung, Humanität und Effizienz, Rechten und Pflichten innerhalb der Gemeinschaft, kreativer Unabhängigkeit und Einfügung in Ordnungssysteme erfolgreich geleistet werden kann.

## *Autor*

Reinhard Mohn, geboren 1921, ist in fünfter Generation Mitglied der Gründerfamilie des Traditionsunternehmens Bertelsmann. In mehr als fünfzig Jahren aktiven beruflichen Engagements baute er einen Konzern auf, der heute an der Weltspitze international tätiger Medienhäuser rangiert. Mit großem Mut zu unternehmerischem Risiko, gepaart mit gesellschaftlicher Weitsicht und wirtschaftlichem Sachverstand schuf er ein Lebenswerk für das weltweit rund 65 000 Mitarbeiter stehen. 1977 übertrug Reinhard Mohn sein Aktienvermögen auf die von ihm ins Leben gerufene gemeinnützige Bertelsmann-Stiftung.

Reinhard Mohn

---

Menschlichkeit  
gewinnt

Eine Strategie für Fortschritt  
und Führungsfähigkeit

**GOLDMANN**

*Umwelthinweis:*

Alle bedruckten Materialien dieses Taschenbuches  
sind chlorfrei und umweltschonend.

Der Goldmann Verlag ist ein Unternehmen der  
Verlagsgruppe Random House GmbH

Vollständige Taschenbuchausgabe Juni 2001  
Wilhelm Goldmann Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
© 2000 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
Umschlaggestaltung: Design Team München  
Umschlagfoto: Eberhard Hirsch

Lektorat: Sabine Stadtfeld  
Satz: Hans Kock, Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld  
Druck: Elsnerdruck, Berlin  
Verlagsnummer: 15161

KF · Herstellung: Sebastian Strohmaier  
Made in Germany  
ISBN 3-442-15161-9  
[www.goldmann-verlag.de](http://www.goldmann-verlag.de)

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

*In Dankbarkeit meiner Frau Liz gewidmet,  
die mir in guter Partnerschaft geholfen hat,  
meinen Weg zu finden.*



# Inhalt

<i>Vorwort</i> .....	11
<i>Vorwort des Autors</i> .....	15
<i>Einleitung</i> .....	19
<b>Wandlungsfähigkeit als neue Prämisse</b>	
<b>gesellschaftlicher Beständigkeit</b> .....	19
Grundlagen der Gesellschaftsreform .....	22
<i>I Ein neues Gemeinschaftsverständnis</i> .....	27
<b>Gemeinschaft erfahren als Selbstverwirklichung</b>	
<b>und Verpflichtung</b> .....	27
Gemeinschaftsfähigkeit in verschiedenen	
Lebensbereichen .....	35
Zehn Gebote zur Gemeinschaftsfähigkeit .....	45

<b>»Geistige Orientierung«: eine Grundlage unserer Kultur</b> .....	48
<b>Gesellschaftsordnung im Wettbewerb</b> .....	59
Bausteine der Motivation .....	65
Ziele und Arbeitsweise im Staat .....	76
<b>Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Weltordnung</b> .....	78
<i>II Lernfähige Ordnungssysteme</i> .....	89
<b>Fortschreibung staatlicher Ordnungssysteme</b> ....	89
<b>Neue gesellschaftliche Ziele und die Einführung lernfähiger Ordnungssysteme</b> .....	100
Ein neues Selbstverständnis des Bürgers hinterfragt die demokratische Ordnung .....	109
Von der Zielsetzung der »Ordnungsmäßigkeit« zum Ziel der »Wettbewerbsfähigkeit« .....	114
Gewährleistung der Führungsfähigkeit .....	118
<b>Wiederherstellung der Steuerungs- und Wettbewerbsfähigkeit</b> .....	124
<b>Kann auch die Demokratie leistungsorientiert führen?</b> .....	132
<b>Die Bürgergesellschaft</b> .....	137
<i>III Neue Ziele in der Welt der Arbeit</i> .....	151
<b>Führungsfähigkeit entscheidet über den Erfolg</b> ..	151
<b>Entstehung der Bertelsmann- Unternehmenskultur</b> .....	174
<b>Sicherung der Unternehmenskontinuität</b> .....	194
<b>Familientradition als Orientierungshilfe</b> .....	204



<i>IV Freiheit für den kreativen Menschen</i> .....	211
<b>Leitbild der unternehmerischen Führung</b> .....	211
Grenzen der Selbstverwirklichung in der Führungsverantwortung .....	214
Fazit .....	220
<b>Freiheit als Bedingung der Innovation</b> .....	221
Kreativität in der Wirtschaft .....	223
Kreativität im Staat .....	229
Kreativität in der Politik .....	235
Sind Adaptionen im politischen Bereich möglich? .....	240
<i>V Menschlichkeit hat die bessere Chance!</i> .....	245



# *Vorwort*

Als Schöpfer von Wohlstand aus privater Initiative muß der Unternehmer neben dem legitimen Streben nach Gewinn auch bereit sein, die Auswirkungen seines unternehmerischen Handelns auf die Gesellschaft, Kultur und Ökologie bei seiner Unternehmensstrategie zu berücksichtigen. Ein Paradigmenwechsel zu einer werteorientierten Unternehmensethik ist daher ebenso unverzichtbar wie das Denken in langfristigen globalen Zusammenhängen.

Andererseits sollte heute die Erkenntnis als selbstverständlich gelten, daß der Erfolg eines Unternehmens entscheidend von der Aktivierung seines Humankapitals abhängt. Wir wissen aber, wie schwierig es ist, diesen Anforderungen in der unternehmerischen Praxis Rechnung zu tragen. Mit der unternehmerischen Maxime »Menschlichkeit gewinnt« hat die große und erfolgreiche Unter-

nehmerpersönlichkeit Reinhard Mohn für diese Herausforderung eine überzeugende Antwort gefunden.

Reinhard Mohn ging es aber nicht nur um den unternehmerischen Markterfolg. Er wußte stets auch um die unternehmerische Verantwortung gegenüber der res publica. Sind die Unternehmen einerseits auf geordnete und stabile gesellschaftliche und politische Verhältnisse angewiesen, so müssen sie sich andererseits auch ihrer Dynamik und Gestaltungskraft für Gesellschaft und Politik und der sich daraus ergebenden Verantwortung bewußt sein.

Die Globalisierung der Märkte verändert nicht nur dramatisch die bisherigen ökonomischen Strukturen in einem Prozeß der »schöpferischen Zerstörung«, sondern sie schafft auch eine Vielzahl von Risiken und Ungewißheiten für die Beschäftigung, für die soziale Sicherheit und für die Umwelt. Vor allem aber werden durch die Globalisierung die Politik und unsere hergebrachten politischen Institutionen herausgefordert, die weitgehend immer noch im nationalen Rahmen verankert sind. Die Politik ist an den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit angelangt. Sie kann in den eingefahrenen Gleisen ihrer Aufgabe, die Zukunft zu gestalten, immer weniger gerecht werden. Die Politik ist orientierungslos, ebenso wie das Vertrauen in ihre Ideen und Konzepte verlorengegangen ist.

Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Politik ist die entscheidende Herausforderung, der sich alle Verantwortlichen in Politik, Gesellschaft und Wissenschaft stellen müssen. Sie steht auch gegenwärtig im Vordergrund unserer intellektuellen Anstrengungen im Club of Rome. Auch Reinhard Mohn hat sich schon seit Jahren mit seiner Bertelsmann Stiftung intensiv diesem Thema gewid-

met mit vielfältigen Untersuchungen und Anregungen für eine schöpferische Revitalisierung der Politik. Die Zukunft denken für wirtschaftliches und gesellschaftliches Handeln ist eine Aufgabe und eine Verantwortung. Bei diesen Bemühungen haben die Bertelsmann Stiftung und der Club of Rome bei zahlreichen Projekten konstruktiv zusammenarbeiten können und sich dabei wechselseitig befruchtet.

Reinhard Mohns Philosophie zur Revitalisierung der Politik gründet sich auf seine Erfahrung mit dem kreativen Potential des Menschen im Unternehmen. Es ist seine Überzeugung, und in vielen Projekten der Bertelsmann Stiftung konnte der praktische Beweis erbracht werden, daß es möglich ist, durch Leistungsanreize eben diese individuellen Kräfte für größere Eigenverantwortung für die Gemeinschaft zu mobilisieren.

Mit seinem Bericht »Menschlichkeit gewinnt« an den Club of Rome zeigt Reinhard Mohn anhand seiner reichen unternehmerischen Erfahrungen praktikable Wege zu einer »Bürgergesellschaft«, die sich in Eigenverantwortung für die Gemeinschaft engagiert und damit der Politik wieder neue Gestaltungsspielräume eröffnet. Reinhard Mohns Bericht wendet sich mit persönlicher Überzeugungskraft vor allem an alle Akteure, die bereit sind, sich in der und für die Bürgergesellschaft zu engagieren. Möge Reinhard Mohns Botschaft viele Leser und »Mittäter« finden!

Der Club of Rome mit seinen einhundert Mitgliedern aus über fünfzig Ländern aus allen Erdteilen betrachtet sich als Katalysator des Wandels und als Zentrum von Innovation und Initiative. Aus diesem Grund begrüßt der

Club of Rome diesen Bericht als einen wichtigen Beitrag zu der notwendigen öffentlichen Auseinandersetzung über eines der grundlegenden Themen der Gegenwart, auch wenn nicht alle seiner Mitglieder uneingeschränkt mit ihm übereinstimmen. Bekenntnisse und Meinungen spiegeln den Erfahrungsbereich des Verfassers wider. Eine Debatte im Rahmen des Club of Rome soll die globale Dimension seiner Überlegungen weiter vertiefen.

*Für die Mitglieder des Exekutiv-Komitees  
des Club of Rome:*

*Ricardo Díez-Hochleitner, Präsident*

*Uwe Möller, Generalsekretär*



## *Vorwort des Autors*

Wer von uns mit Hilfe der heute die Welt umfassenden Berichterstattung versucht, eine Bilanz der internationalen Entwicklung zu ziehen und eine Prognose zu wagen, könnte leicht entmutigt werden. Meldungen über Streit und Versagen stehen im Vordergrund. Die notwendigen Verständigungen über gemeinsame Interessen oder Differenzen brauchen unglaublich viel Kraft und Zeit. – Vor Jahren schon diskutierte der Club of Rome die entscheidende Frage, ob die Aufgabe der Führbarkeit unserer Welt überhaupt lösbar ist. – Inzwischen wurden mancherlei Lösungen erprobt und neue Institutionen zur Koordination entwickelt. Das Interesse der Menschen an der Frage der Führbarkeit hat offensichtlich zugenommen – aber die Fortschritte sind eher bescheiden und nicht befriedigend.

Als Grund für diese langsame Entwicklung ist darauf hinzuweisen, daß der Prozeß der Globalisierung alle Kulturen und gesellschaftlichen Ordnungen der Völker berührt. Was in historischen Zeiträumen gewachsen ist, wird jetzt kurzfristig in Frage gestellt. Eine solche Umstellung ist für die Menschen ebenso schwer nachzuvollziehen wie die Akzeptanz externer politischer und wirtschaftlicher Zuständigkeiten.

Aber bestehen für die Menschen wirklich Alternativen? Können wir uns von dem Trend der Globalisierung abkoppeln und sind wir bereit, die Konsequenzen eines niedrigeren Lebensstandards zu tragen? – Diese Ungewißheiten bewegen heute die Führungseliten der Staaten ebenso wie ihre Bürger. Es ist noch keineswegs deutlich, was an unseren überlieferten Ordnungssystemen, wie zum Beispiel der Demokratie und der Marktwirtschaft, zu ändern ist, wenn sie innerhalb des internationalen Umfeldes funktionsfähig und erfolgreich sein wollen. Allen Menschen wird aber zunehmend deutlich, daß die Regeln der Vergangenheit für uns nicht weiterführend sind.

Dieses Buch unternimmt den Versuch, neue Ziele und Grundsätze für die Fortschreibung unserer Ordnungssysteme aufzuzeigen. Teilweise beruhen die Vorschläge auf erprobten neuen Konzepten, teilweise sind es erst Denkmodelle unter Berücksichtigung der heutigen Prämissen. Der Autor ist sich bei seinem Bemühen der spezifischen Sicht seiner Erfahrung bewußt. Es ist ihm auch deutlich, daß die aufgeführten Fortschreibungsmodelle nur einen Teil der Reformaufgabe darstellen. Diese Relativierung stellt aber nicht die Zielsetzung des Buches in Frage, auf



die Notwendigkeit einer umfassenden Systemfortschreibung hinzuweisen. – Alle Kulturen stehen vor der Aufgabe, neue Ziele zu definieren, ihre Führungsstrukturen anzupassen und zeitgemäße Ordnungssysteme zu erproben. Nur mit Hilfe solcher Bausteine wird es den Menschen gelingen, Zusammenarbeit und Frieden in dieser Welt zu gewährleisten.

Der Autor hofft, daß dieses Buch zu ähnlichen Denkanstößen aus anderer Sicht führt. Ein daraus resultierender Dialog über Koordination und Führung in unserer Welt könnte einen hilfreichen Beitrag zur Gestaltung unserer Zukunftsfähigkeit darstellen. – In Europa und insbesondere in Deutschland haben wir im zwanzigsten Jahrhundert unsere Abhängigkeit von der Wahl richtiger politischer Ziele und gesellschaftlicher Strukturen erfahren. – Ich würde mir wünschen, daß ein internationaler Dialog über diese Fragen der dazugehörigen Systemfortschreibung dazu beiträgt, daß in Zukunft Menschlichkeit gewinnt!

*Reinhard Mohn*





# *Einleitung*

## **Wandlungsfähigkeit als neue Prämisse gesellschaftlicher Beständigkeit**

Die Kulturen der Völker sind sowohl von historischen Erfahrungen als auch von den grundlegenden Veranlagungen der Menschen geprägt worden. Die Gewährleistung von Sicherheit und Überlebensbedingungen bestimmten jederzeit die gesellschaftlichen Ordnungen. In langen Zeiträumen formierten sich aus Erkenntnissen Denkgewohnheiten, Rechtsordnungen und Besitzstände. – Die Herrschenden und oft auch ihre Untertanen waren am Erhalt der überlieferten Ordnung interessiert, da die Erfahrungen von Krieg und Chaos den Menschen sehr deutlich vor Augen standen.

Die Legitimation der Herrschenden beruhte auf erworbener oder ererbter Macht. Ihre Macht zu erhalten und

auszubauen war für die Herrschenden eine dominierende Zielsetzung. – Die Gewährleistung erträglicher Lebensbedingungen für die Untertanen erschien ihnen dabei als nachrangig. – Unter solchen Existenzbedingungen galt es als eine Tugend, sich entsprechend den von der Tradition gesetzten Regeln zu verhalten. Individuelle Abweichungen wurden nicht geduldet. Fortschritt und Freiheit waren als gesellschaftliche Ziele nicht gefragt. Das Festhalten am Überlieferten bestimmte das Denken und Verhalten der Menschen.

Daß eine Gesellschaftsordnung unter diesen Prämissen wenig anpassungs- und entwicklungsfähig war, liegt auf der Hand. Externe militärische Einwirkungen, aber noch öfter der Verlust der Führungsfähigkeit, resultierten immer wieder im Zusammenbruch der gesellschaftlichen Ordnung und dem Zwang zum Neubeginn. Die in der heutigen Zeit von einer Gesellschaftsordnung erwartete Innovationsfähigkeit zum Wohle der Menschen war damals noch nicht einmal als Hoffnung vorhanden.

Diese Prämissen gesellschaftlicher Ordnung haben über Jahrtausende die verschiedenen Kulturen der Menschheit bestimmt. Auch Perioden größerer Stabilität änderten wenig an den Schwachpunkten der Ordnung, nämlich der Abhängigkeit von wenig legitimierter Macht und der geringen Lernfähigkeit autoritärer Strukturen. – Stagnation und der ständige Wechsel von Aufbau und Zerstörung erschienen als Elemente der menschlichen Geschichte schicksalhaft. – Was jedoch von den damaligen Statthaltern der Macht wohl kaum jemand vorausgesehen hat, war die Infragestellung ihres Herrschaftsanspruches durch ethische Grundsätze. Ich verweise auf den gesellschaftli-

chen Einfluß des Rechts und der Religionen. – Wir sollten erkennen, daß dieser Prozeß in unserer Zeit anhält. Ich verweise auf die Debatte über die Beziehung von Individuum und Staat, die Menschenrechte, die Abhängigkeiten von Solidarität und Subsidiarität in der Demokratie und den Stellenwert geistiger Orientierung.

In den beiden letzten Jahrhunderten haben sich auf unserer Welt Existenzbedingungen und Zielvorstellungen entwickelt, die zwangsläufig die tradierten Regeln der gesellschaftlichen Ordnung in Frage stellten. Beispielhaft möchte ich dazu auf folgende Entwicklungen verweisen:

- das von der Französischen Revolution geprägte neue Menschenbild,
- die Staatsform der Demokratie,
- der Fortschritt in der Wissenschaft,
- die Möglichkeiten der Technik,
- die entstehende globale Kommunikation und Kooperation.

Für die Menschen unserer Zeit folgte aus diesen Entwicklungen nicht nur ein höherer Lebensstandard, sondern vor allem mehr Freiheit im Denken und Handeln. – Jetzt konnten die überlieferten Vorgaben der Ordnung hinterfragt werden. Ihre Fortschreibung übernahmen neue gesellschaftliche Gruppierungen auf allen Ebenen. Der aus strukturellen Gründen bisher verhinderte gesellschaftliche Lernprozeß setzt mit großer Vehemenz ein! Die Ausgestaltung des politischen Systems der Demokratie fördert diesen Prozeß – insbesondere in bezug auf das Selbstverständnis und die Zielsetzung der Menschen.

## Grundlagen der Gesellschaftsreform

Der Aufbau einer neuen Gesellschaftsordnung, die mit neuen Zielen und völlig veränderten Prämissen funktionsstüchtig sein sollte, gestaltet sich für die Menschen zu einer unbekanntem Herausforderung. – Wir alle sind, mehr als uns das bewußt ist, von unserer Kultur und Tradition geprägt. Neue Ordnungen zu erlernen heißt aber, sich von Gewohnheiten und vermeintlichen Besitzständen zu trennen. – Dieser Lernprozeß ist schwierig, zeitraubend, und er verläuft nicht ohne Reibungen. Die Geschichte hat oft genug gezeigt, was geschieht, wenn eine neue gesellschaftliche Ausrichtung die Menschen zeitlich oder geistig überfordert. In solch einer Situation ist es notwendig, Engagement, Mut und Geduld miteinander zu verbinden. – Wir dürfen aber als Fazit schon heute herausstellen, daß nun berechtigte Hoffnung besteht, die Ursachen der Stagnation unserer Kultur zu überwinden. Und wir haben begriffen: Jeder einzelne von uns soll und kann daran mitwirken.

Lernprozesse ergeben sich aus neuen Erkenntnissen! – Ein plurales Vorgehen bei der Entwicklung neuer Lösungen und der evaluierende Vergleich der Ergebnisse sind dabei erprobte Mittel, um optimale Lösungen zu erreichen. – Diesen Prozeß kennen wir alle im Rahmen des Wettbewerbs in der Marktwirtschaft. Wir sollten aber auch begreifen, daß eine Optimierung von Lösungen in anderen Lebensbereichen, wie zum Beispiel in Politik und Staat, in gleicher Weise befördert werden kann. – Die Möglichkeiten des Voneinanderlernens in einer offenen Welt sollten wir nutzen, wenn wir jetzt vor der Aufgabe

stehen, unsere gesellschaftlichen Strukturen neu zu ordnen. Der internationale Erfahrungsaustausch kann uns viel Lehrgeld ersparen. – Bei den Kriterien für neue Lösungen sollten wir nicht mehr nur an den überlieferten Maßstab der Ordnungsmäßigkeit denken. Dieser Maßstab war in früheren hierarchischen Strukturen verständlich und notwendig. Für die von uns zu konzipierende Neuordnung müssen wir neue Ziele setzen wie Identifikation mit der Gemeinschaftsordnung, Menschlichkeit, Effizienz, Flexibilität und Innovationsfähigkeit.

Wichtig für das Gelingen des Innovationsprozesses ist die Erkenntnis, daß der vor uns liegende Lernprozeß von den Menschen akzeptiert und dezentral verantwortet werden muß. Die sich stellende Aufgabe der Gesellschaftsreform ist so ungeheuer vielfältig und komplex, daß eine zentralistische Steuerung ausgeschlossen ist. Es geht ja auch nicht nur um eine einmalige Reform, sondern letztlich um die Etablierung des Systems einer lernfähigen Gesellschaft. – Nur durch einen pluralistischen und dezentralen Ansatz und das Engagement vieler Verantwortlicher können wir sachgerechte Lösungen und einen permanenten Fortschritt erwarten. – Die Voraussetzungen für ein solches Engagement zu schaffen ist eine wichtige Aufgabenstellung unseres demokratischen Staates. Wir müssen lernen, uns zu einer verantwortungsbewußten und lebendigen Bürgergesellschaft zu entwickeln!

Bei der Neuordnung in der Welt der Arbeit hat es in dem hinter uns liegenden Jahrhundert viele Versuche und harte Auseinandersetzungen gegeben. Praktisch stand man hier vor den gleichen historisch begründeten Proble-