

Exklusiv-Interview mit Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

Frau Mohn, Sie haben am 30. Januar 2006 in Berlin das zweite Symposium der gemeinsamen Initiative des Bundesministeriums des Innern und der Bertelsmann Stiftung „Werte, Kultur und Führung im Staat der Zukunft“ eröffnet. Welches Resümee ziehen Sie aus dem Symposium und gibt es weitere interdisziplinäre Ansätze oder Folgekongresse?

Liz Mohn: Ich war beeindruckt von den vielschichtigen Diskussionen der Teilnehmer, die dem Thema sehr aufgeschlossen gegenüber standen. Zahlreiche Führungskräfte aus dem Plenum haben mir in Gesprächen bestätigt: Das Thema „Werte, Kultur und Führung“ ist für Reformen in der Verwaltung von großer Bedeutung und weiterhin aktuell. Doch nicht nur aus diesem Grund ziehe ich ein positives Resümee. Staatssekretär Dr. Hermann Beus betonte zu Recht die Anforderungen, die angesichts leerer Kassen auf Führungskräfte zukommen.

Aber nicht nur an die Führungskräfte sind neue Anforderungen zu stellen, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen sich nicht vor dem notwendigen Wandel verschließen. Zudem hat sich auf dem Symposium der Bertelsmann Stiftung eines ganz deutlich gezeigt: Erfolgsstrategien aus der privaten Wirtschaft lassen sich auf die Verwaltung übertragen. Zwar nicht „eins zu eins“, aber doch in wesentlichen Teilen. Es gibt immer weniger Vorbehalte zwischen der Verwaltung und der Wirtschaft, die Kompetenzen des anderen anerkennen und nutzen. Die Bertelsmann Stiftung und das Bundes-

ministerium des Innern werden deshalb ihre Kooperation fortsetzen, in welcher Art und Weise, darüber ist in beiden Häusern und in gemeinsamen Gesprächen zu beschließen.



Liz Mohn

Sie konstatierten in Deutschland abnehmendes Vertrauen in Staat und Gesellschaft und Ängste vor den Auswirkungen der Globalisierung. Ihr Konzept gegen das Negativdenken setzt auf Führung durch Gewährung von Freiheit und Verantwortung in den Leitungsebenen ebenso wie stärkere Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden. Ist dieses Konzept realistisch für die ganze Gesellschaft oder hat es mehr Modellcharakter?

Liz Mohn: Es handelt sich um ein Konzept, das in Unternehmen bereits seine Bewährungsprobe bestanden hat. Allerdings, wenn die breite Masse der Jugendlichen glaubt, Arbeit könne keine Sinnerfüllung vermitteln, ist dies für mich ein Indiz einer tief greifenden Wertekrise in unserem Land. Um Werte und die Kultur zu verändern braucht es jedoch Zeit. Denn Einstellungen der Menschen passen sich nur langsam an. Menschen haben Angst vor Veränderungen, sie fürchten zum Beispiel um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes.

Sie suchen nach Sicherheit, Halt und Kontinuität. Die Erfahrungen aus der Wirtschaft geben mir recht: In wirtschaftlichen Zeiten gewährleistet eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Führung Kontinuität und Erfolg. Ein zentralistischer Führungsstil und eine hierarchische Unternehmenskultur entsprechen nicht mehr den heutigen Anforderungen. Eine moderne Führungskultur zeichnet sich durch kooperative Elemente aus. Vorgesetzte müssen die

Potenziale ihrer Mitarbeiter erkennen, entwickeln, diese fördern und die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter stärken. Die Leistungsbereitschaft der Belegschaft hängt in entscheidendem Maße von den Führungskräften ab. Ein dialogorientiertes Verhalten, in dem sich Angestellte und Vorgesetzte respektvoll gegenüberstehen, erhöht die Motivation und damit die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Darüber hinaus ist die Identifikation von Führungskräften und Mitarbeitern mit den Zielen der Organisation eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Handeln. Diese Ziele müssen jedoch über alle Ebenen kommuniziert werden. Das ist wiederum eine sehr anspruchsvolle Führungsaufgabe. Unternehmenskultur und Führungsverhalten sind deshalb wichtige Erfolgsfaktoren nicht nur für Unternehmen, sondern auch für den Staat. Beschäftigte wollen mit Stolz sagen können: „Ich arbeite im Öffentlichen Dienst!“

Prof. Dr. Udo Di Fabio sprach mir beim Symposium aus der Seele. Führung im Staat heißt, nicht durch Gesetze und Verordnungen einengen, sondern den freien Willen der Bürger zu akzeptieren. Dabei gilt es nicht nur, die in Verbänden und Vereinen organisierten Menschen in unserem Land einzubeziehen, sondern vor allem auch Jene, die nicht organisiert sind. Bürger sollen mehr Freiräume nutzen können, um eigenverantwortlich zu handeln und aktiv an gesellschaftlichen Entwicklungen mitzuwirken. Viele behaupten, die finanzielle Lage des Staates erfordert eine Rückbesinnung auf Kernkompetenzen. Ich bin der Überzeugung eine Unternehmenskultur, die dem Einzelnen mehr Verantwortung überträgt, ermöglicht eine Beschränkung staatlichen Handelns auf diejenigen Aufgaben, die einzig in seinen hoheitlichen Rechten begründet sind.

In Ihrer Eröffnungsrede zum 2. Symposium „Zukunft des Staates“ haben Sie betont, dass sich auch in den Verwaltungen im öffentlichen Sektor nicht nur der Führungsstil, sondern auch die Unternehmenskultur ändern müsse. Worauf kommt es Ihnen dabei vor allem an?

Liz Mohn: Die Gestaltung der Unternehmenskultur ist für mich die Führungstechnik der Zukunft. Sie soll dazu beitragen, erfolgreicher und kontinuierlicher zu arbeiten. Dies ist nicht nur mit einem kooperativen Führungsstil zu erreichen. Offenheit und Transparenz, Mut und Kreativität sowie Solidarität und Menschlichkeit sind wichtige Grundpfeiler einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Eigenschaften wie Disziplin und Verantwortung sowie Eigeninitiative und Freiraum sind notwendig, um diese Grundpfeiler zu stärken und unverrückbar zu verankern.

Diese müssen gelebt werden. Es reicht nicht, Sie in einem Leitbild festzuschreiben. Vielmehr muss ein solches Leitbild verinnerlicht und das eigene Handeln an diesen Grundsätzen gemessen werden. Ausschlaggebend für den Erfolg sind dezentrale Strukturen in Verbindung mit der Delegation von Verantwortung, die Gewährung von Freiraum für kreative Lösungen mit der Beteiligung am Erfolg, die Mitsprache am Arbeitsplatz und der partnerschaftliche Dialog. Der Carl Bertelsmann-Preis 2004 „Leistungssteigerung und Fortschritt im öffentlichen Bereich“ hat gezeigt, dass es solche vorbildlichen Organisationsmodelle gibt – auch in Deutschland!

Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt mir sehr am Herzen. Die Bertelsmann Stiftung hat mit dem Wegweiser demographischer Wandel die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland aufgezeigt. Die Zahl der

Bundesbürger wird rasant schrumpfen. Dieser Trend kann nur aufgehalten werden, wenn junge Familien, und besonders Frauen, nicht vor die Wahl gestellt werden, Kinder zu bekommen oder Karriere zu machen. Wir brauchen lebensphasengerechte Arbeitszeitmodelle, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleisten. In diesen Zusammenhang gehört auch, dass junge Väter und Mütter an Ihrem Arbeitsplatz und in der Gesellschaft nicht als „Rabenelemente“ angesehen werden, wenn Sie ihre Kinder zu Tagesmüttern oder Betreuungseinrichtungen geben.

Studien, auch der Bertelsmann Stiftung, haben ergeben, dass ein systematischer Abbau von Bürokratie die Wirtschaft in der BRD innerhalb von mehreren Jahren um 20 Mrd. Euro jährlich entlasten könnte. Welche Bedeutung messen Sie in diesem Zusammenhang der „Gesetzesfolgenabschätzung“ bei, und wie ist wirklich zu verhindern, dass beim Abbau von Bürokratie nicht gleichzeitig an der „Hintertür“ neue entsteht?

Liz Mohn: Gesetzesfolgenabschätzung ist ganz einfach notwendig, wenn der Staat seiner Pflicht zu effizienter und effektiver Regulierung gerecht werden will. Das derzeit diskutierte, in den Niederlanden entwickelte Standard-Kosten-Modell konzentriert sich auf die Messung der direkten Kostenfolgen aus Informationspflichten und das Aufdecken kostengünstiger Alternativen.

So lässt es sich leicht und umfassend auf alle Gesetze anwenden. In einem zweiten Schritt wird es – zu gegebener Zeit – sinnvoll sein, auch die sonstigen Auswirkungen staatlicher Regulierung systematisch zu erfassen und in die Abwägung einzubeziehen. Für die Nachhaltigkeit dieser Bemühungen ist es entscheidend, so früh wie möglich tragfähige Strukturen aufzubauen, beispielsweise mit

einem starken Normenkontrollrat. Wenn wir dazu – wie in den Niederlanden – 25 Mio. Euro innerhalb von vier Jahren investieren müssten, damit aber die Wirtschaft um mehrere Milliarden unnötiger Kosten jährlich entlasten könnten, dann wäre dies sicherlich eine sehr lohnende Investition!

Damit der mündige Bürger in „Freiheit und Verantwortung“ seine Stellung in Staat und Gesellschaft einnehmen kann, ist eine Grundvoraussetzung entsprechende Bildung. Was wären Ihrer Meinung nach die Haupthebel unserer Gesellschaft gegen den Bildungsrückstand?

Liz Mohn: Bildung kann nicht bürokratisch verordnet werden, sie ist nur in einer neuen Balance von Eigenverantwortung und Solidarität möglich. Bildung ist auch nicht allein ein Thema von Schule und Universität. Jeder Mensch ist von Geburt an neugierig und lernt permanent. Wir müssen dies besser nutzen und mit der Unterstützung des Lernens schon viel früher anfangen, also im Elternhaus und in den Kindertagesstätten.

Dabei geht es nicht um Wissen allein: jeder Mensch braucht daneben auch die Fähigkeit zum Lernen ein Leben lang, er braucht soziale Kompetenzen, und er soll seine Neugier auf Kunst und Musik und auch auf andere Kulturen ausweiten. Das permanente Ergänzen und Erweitern der eigenen Bildung steht dabei in der Verantwortung jedes Einzelnen; die Gesellschaft muss dies deutlich effektiver unterstützen. Damit dies besser klappt, müssen Kindertageseinrichtungen, Schulen und Universitäten eigenverantwortlich und nach klaren Qualitäts-Maßstäben handeln können.

Frau Mohn, Sie haben die Kulturforen zur „Begegnung und Verständigung mit Menschen anderer Kulturen, die für Europa

wichtig sind“ ins Leben gerufen. Angesichts der heute oft dramatischen Entwicklungen in verschiedenen internationalen Krisenregionen, eine hochaktuelle Arbeit. Wie bewerten Sie die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit über die Foren, kann der Dialog ausgeweitet werden, und welche Foren sind als nächstes geplant?

Liz Mohn: Als ich 1999 die Reihe der Internationalen Kulturforen gründete, hatte ich genau dies vor Augen: wir müssen eine vertiefte Kenntnis über die gesellschaftlichen Veränderungen in anderen Kulturen aufbauen und eine globale Perspektive entwickeln. Nehmen Sie das Beispiel Indien: das Land wird Einfluss auf alle internationalen Entwicklungsziele haben, auf Wirtschaftsbeziehungen, Klimaschutz, Armutsbekämpfung und Friedenssicherung.

Die Zukunft Indiens und Europas ist deshalb nur noch gemeinsam vorstellbar. Angesichts der Globalisierung ist es für die Reformarbeit unserer Stiftung besonders wichtig, belastbare Netzwerke mit Experten und Organisationen aus diesen Kulturen aufzubauen - nur so können wir unserem Anspruch, für eine zukunftsfähige Gesellschaft zu arbeiten, heute noch gerecht werden.

Bei unseren Internationalen Kulturforen hat sich in den letzten Jahren mit unserem Engagement in Japan, China und Indien ein Asien-Schwerpunkt herauskristallisiert, den wir weiter vertiefen wollen. Auf dem nächsten Salzburger Trilog im August werden wir uns etwa der Herausforderung widmen, die der Aufstieg Asiens für Europa bedeutet. Der inner-europäische Dialog soll in Zukunft über die Salzburger Trilogie hinaus auch durch Aktivitäten der Bertelsmann Stiftung in Spanien vertieft werden.

Das Interview führte Jürgen Klocke

Was erwarten Wirtschaftsunternehmen vom Portal des Bundes?

Online-Befragung: www.bund.de fragt die Wirtschaft nach ihren Bedürfnissen und Erwartungen

Fachinformationen, Gesetze und Verordnungen, aktuelle öffentliche Ausschreibungen, Formulare und Merkblätter, Behördenadressen und zunehmend auch vollständige Online-Verfahren – all das und vieles mehr bietet die öffentliche Verwaltung heute zur komfortablen Nutzung rund um die Uhr im Internet an. Für die Darstellung, Anordnung und Aufbereitung der Inhalte auf bund.de sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Adressaten maßgebend. Denn nur ein Angebot, das den Kundenanforderungen entspricht, wird akzeptiert und genutzt. Den größtmöglichen Mehrwert für seine Nutzerinnen und Nutzer zu erzeugen, ist somit vorrangiges Ziel der Redaktion bund.de. Damit dies gelingt, werden immer wieder die konkreten Erwartungen ermittelt. Zur CeBIT 2006 hat die Portalredaktion eine Online-Befragung der Wirtschaftsunternehmen gestartet.

Welche Themen werden am meisten nachgefragt? Welche Inhalte müssen ausgebaut, strukturiert oder vertieft werden? Was ist neu zu gliedern oder nach weiteren Gesichtspunkten anzuordnen? Fehlen wichtige Themen? Durch die sorgfältige Analyse eines kontinuierlichen Kundenfeedbacks zu diesem umfassenden Angebot und die Umsetzung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen entwickelt sich das Portal zu einem an der Nachfrage seiner Nutzerinnen und Nutzer ausgerichteten Produkt.

Unternehmen können diesen Prozess unterstützen und das Portal mitgestalten, indem sie sich an der Online-Befragung auf www.bund.de beteiligen: http://www.bund.de/nn_174028/DE/WuW/A-Z/A-Z-knoten.html__nnn=true. (jk)