

# **Bertelsmanns Welt**

**Von der Heilssehnsucht  
zur gelenkten Demokratie**

**Ein sozialpsychologischer Blick  
auf das Wirken der Bertelsmann-Familie**

**Jürgen Mietz**

**Januar 2007**

## **Inhalt**

1	Von interessengeleiteter Selbstdarstellung zum kritischen Blick .....	1
2	Politik und Geist der Gründerjahre .....	2
3	Treue zu Gott und Verrat am Selbst .....	3
4	Pietistische Erweckungsbewegung .....	5
5	Gemeinschaft statt Demokratie – ein verführerisches Konzept .....	6
	Demokratie ja, aber ... .....	8
	Bertelsmann als Erwecker .....	10
6	Was von der Ehrbarkeit bleibt .....	11
7	Bertelsmann - das Problem, nicht die Lösung .....	12
8	Anhang: Bertelsmann in Mission - mit doppelten Botschaften .....	13
	Zwiespältiges Lob der Familie .....	13
	Zwiespältige Unternehmenskultur .....	14
	Eine Stiftung, die nicht stiftet ... .....	15
9	Literatur: .....	19

juergenmietz@web.de

verfasst mit OpenOffice.org

# 1 Von interessengeleiteter Selbstdarstellung zum kritischen Blick

Dem Bertelsmann-Konzern der Bertelsmann-Stiftung – ihr gehört die Bertelsmann AG zu etwa 76 Prozent – eilt der Ruf voraus, sowohl hervorragende Geschäfte zu machen als auch gesellschaftlich verantwortungsvoll und human zu handeln. Gemeinnutz und Eigennutz scheinen bei Bertelsmann aufs Trefflichste eine Symbiose eingegangen zu sein. So zumindest ist die Selbstdarstellung von Konzern und Stiftung. Und so ist die Darstellung im überwiegenden Teil der Medien. Eine ähnliche Wahrnehmung haben weite Teile der Politik und der Verwaltungen auf allen Ebenen staatlicher Organisation. „Menschlichkeit gewinnt“ und „Liebe öffnet Herzen“ - so zwei Buchtitel von Reinhard und Liz Mohn, die die Grundlagen Bertelsmann-Mohn'schen<sup>1</sup> unternehmerischen und gesellschaftlichen Handelns darlegen sollen -, scheinen die Parolen zu sein, mit denen sie sich Zuneigung und Vertrauen in Politik und Gesellschaft gesichert haben.

Reinhard und Liz Mohn betonen, dass ihre aktuelle Stiftungs- und Firmenpolitik eine konsequente Fortsetzung des Werkes der Unternehmensgründer sei. Wohltätigkeit und Gemeinnutz erscheinen als selbstverständliche Kultur des Hauses, zumindest gehören sie von Anfang an zur Kommunikationspolitik. Bertelsmann ist von einer Aura der Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit umgeben. Es entsteht Wohnzimmer-Atmosphäre, erwähnt man den Namen Bertelsmann: Der Buchclub. In einer Epoche des Primats der Wirtschaft sowie wachsender Irritationen und Ohnmachtsgefühle in Politik und Gesellschaft scheint Bertelsmann Auswege aus den Krisen und Jammertälern unserer Zeit zu haben.

Angesichts solcher Lösungs- und Erlösungserwartungen und des weitreichenden Einflusses Bertelsmanns auf alle Politik- und Gesellschaftsfelder – ganz zu schweigen vom Einfluss durch und auf Medien – lohnt ein Blick, was es mit den Werten und Leitlinien Bertelsmanns auf sich hat. Und ob der Anspruch der Vorbildlichkeit begründet ist. Die ethischen Maßstäbe, die Bertelsmann verkündet sind hoch. Sie gehen – im Selbstverständnis der Familie – auf eine christlich geprägte Theorie und Praxis zurück. Glaube, Pflichtbewusstsein, Sparsamkeit, Ordnung, Tradition, Familie als Ort der Geborgenheit und des Schutzes sind die tragenden Werte. Ergänzt wurden sie in jüngerer Zeit um Selbstverwirklichung, Kreativität, Individualität, selbständiges unternehmerisches Handeln im Unternehmen. Damit bietet Bertelsmann eine Palette an Orientierungen an, die ziemlich genau den Vorstellungen der Ratgeberliteratur eines guten Lebens und Arbeitens entspricht.

Mit den Büchern von Thomas Lehning, Thomas Schuler sowie Frank Böckelmann und Hersch Fischler (alle 2004) stehen erstmals einer größeren Öffentlichkeit Informationen zur Verfügung, die Licht in das Wirken des Konzerns und der Stiftung

---

1 Die Mohns wurden Eigentümerfamilie, nachdem in einer Generation die potenziellen männlichen Bertelsmann-Nachfolger früh verstorben waren und ein Mohn eine Bertelsmann-Tochter heiratete.

bringen und eine von der Selbstdarstellung Bertelsmanns unabhängige Sicht ermöglichen. Darüber hinaus gibt es Websites, die sich mit Bertelsmann befassen. Demnächst erscheint ein neuer Sammelband von Bultmann, Wernike und Priehn (siehe Literatur).

## **2 Politik und Geist der Gründerjahre**

Die psychologischen Muster der Bertelsmanns entstanden in einem konkreten gesellschaftlichen und zeitgeschichtlichen Raum, in dem sie erst gedeihen konnten. Will man Bertelsmanns Selbstverständnisse und Motive verstehen, lohnt es, einen Blick in die Politik und den Geist der Zeit der Unternehmensgründung zu werfen. Von Bedeutung sind das Verhältnis von protestantischer Kirche und Staat(en), ein verbreitetes romantisierendes Welt- und Gesellschaftsbild einschließlich einer spezifischen Verarbeitung von Aufklärung und Industrialisierung, sowie die Rolle des Pietismus.

Prägend für die Zeit nach der Reformation war in Norddeutschland eine enge Verbindung zahlreicher kleiner Staaten und Fürstentümer mit dem Protestantismus. Diese Bündnisse dienten ursprünglich dazu, dass sich sowohl die protestantischen Staaten und Fürstentümer als auch die protestantische Kirche gegen die Machtinteressen der katholischen Kirche und der katholischen Staaten behaupteten. Zunächst nahm das Gemeindeleben wegen dieser Allianz keinen Schaden – im Gegenteil: es erblühte. In späteren Jahren jedoch litt es unter der engen Verbindung: Die mystischen und transzendenten Bedürfnisse der Gemeindemitglieder kamen zu kurz. Die Kirche verstaatlichte und verweltlichte. Sie war gefühlsarm und kalt geworden. Aber auch die Staatsführung und die Politik litten: Sie wurden von christlicher Glaubensgesinnung überlagert und durchdrungen, so dass es schwierig war, rational und interessengeleitet unideologisch Politik zu machen. Das wurde in der Zeit der europäischen Umbrüche im Zusammenhang mit dem Erstarken der Aufklärung, der französischen Revolution und der Industrialisierung zu einem Entwicklungshindernis (vgl. Plessner 1982).

Das Denken der deutschen Fürsten und ihrer Entourage richtete sich in romanisierender Weise am Mittelalter aus. Idealisierend und frömmelnd währte man sich in einer besonderen und engen Verbindung mit Gott und der Natur. Konflikte und gesellschaftliche Umbrüche wurden weniger durch politische, rationale Auseinandersetzung als durch Beschwörung deutscher Tugenden und der Volksgemeinschaft zu lösen versucht. Die gütige Fürsorge, der Fürst als Landesvater und die Gefolgschaft der niederen Stände waren die Leitbilder, welche allerdings immer weniger trugen. Die über Jahrhunderte kunstvoll austarierten Kompromisse zwischen einer großen Zahl von Fürstentümern des Heiligen Römischen Reiches deutscher Nation konnten – nicht zuletzt angesichts der sich auf eine Demokratiebewegung gründenden Nationalstaaten in der Nachbarschaft – immer weniger einen Zusammenhalt garantieren.

Die aus den Nachbarländern heranziehende Industrialisierung und Merkantilisierung, das vermeintlich kühle Denken der Aufklärung stellten eine Bedrohung für die deut-

schen Staaten wie auch für die Kirche dar. Deutschland fehlte es „an politischer Aufklärung, an politischem Humanismus“ angesichts der „Auflösung des christlichen und nachchristlichen Geschichtsbildes“ schreibt Plessner (Plessner, 19). Zwar wurden mit der Pflege der Innerlichkeit, der Gefühle und der romantischen Vorstellungen besondere kulturelle Leistungen in Literatur und Musik möglich, andererseits aber fehlte es an der Schaffung politisch-demokratischer Institutionen der Gewaltenteilung und Konfliktregulierung (Plessner). In den westlichen Staaten war aufklärerisches, demokratisches Denken in die Staatsgründung eingewoben, was die Staaten und Wirtschaften erstarken ließ. In Deutschland machten dagegen sowohl die Kirchen als auch die Staaten Front gegen alles Französische – was schließlich in ein reaktionäres Bündnis von Thron und Altar mündete. Hatten noch 1806 Goethe und weitere Intellektuelle versucht, deutsche und französische Vorstellungsarten zusammenzubringen, so setzte sich später

„unter den Deutschen (statt des kosmopolitischen Geistes einer aufgeklärten Kulturnation) ein Nationalismus durch, der aus ethnischen Kategorien und kultureller Abgrenzung, vor allem gegen den 'Erbfeind' Frankreich, erwuchs“. (Müller, 63)

Man kann also zusammenfassen: In den 1820-er Jahren nahmen Gefühle des Bedrohtseins sowohl bei den Eliten als auch bei den Massen zu. Die politischen Lösungsmöglichkeiten im Sinne der Aufklärung und Demokratie waren schwach. Ängste und Verunsicherung mündeten nicht in weltzugewandte politische Aktion, sondern erhöhten die Bedürfnisse nach Heilsgewissheit und Glauben, welche aber in einer verweltlichten Kirche kaum befriedigt wurden. Damit waren wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg der pietistischen Erweckungsbewegung geschaffen.

### **3 Treue zu Gott und Verrat am Selbst**

Die Verwurzelung im christlichen Glauben ist die Grundlage allen Familien- und Unternehmenshandelns bei Bertelsmann-Mohn. Die Gründerfamilien waren Anhänger der Erweckungsbewegung, die in den Anfängen des 19. Jahrhunderts im Minden-Ravensberger Land erstarkte. Offensichtlich fand Carl Bertelsmann, der Gründer des Verlags und aus einer häufig den Wohnsitz wechselnden Kaufmannsfamilie stammend, dort den Halt, den er in unsicheren Zeiten suchte. Er war vor einer drohenden Verpflichtung durch Napoleons Armee geflohen, der Vater war früh verstorben, die Mutter hatte nach einem Überfall ihr gesamtes Eigentum verloren. Gütersloh und Umgebung waren nicht mit Reichtum gesegnet, die Region wird als rückständig und arm beschrieben. Die Erweckungsbewegung hatte Zulauf und sie benötigte geistige Nahrung, also massentauglichen, christlichen Lese- und Gesangsstoff. Nachdem Carl Bertelsmann und der erweckungsbewegte Pfarrer Hinrich Volkening übereingekommen waren, dass die Bertelsmanns' sche Druckerei diese Literatur liefern sollte, hatte der neu gegründete Verlag eine gute Existenzgrundlage. Bei solchem Zusammenwirken von massenorientierter Mission und Geschäft war es nur konsequent, dass die Kinder der Bertelsmanns in diesem Sinne erzogen wurden. Der Sohn Heinrich besuchte die Schule des Pfarrers Volkening. Carl schrieb dem Sohn einmal:

„Das nun hat mir auch deinen Brief so besonders lieb gemacht, dass ich daraus sehe, wie du dein Leben auf diesem Grunde bauen willst, der auf Golgatha für uns gelegt und die Gemeinschaft mit dem Heilande als das Ziel und die Quelle deines Berufes erkannt hast.“ (nach Schuler, 32)

Man spürt, wie der Vater bemüht ist, dem Sohn das als dessen Eigenes und Gewünschtes zuzuschreiben, wovon der Vater annimmt oder befürchtet, dass der Sohn es nicht aus freien Stücken wählen könnte. Der Vater legt Heinrich nahe, sein Leben in den Dienst Jesu zu stellen. Heinrich hingegen scheint mit dieser Lebensorientierung nur eingeschränkt etwas anfangen zu können. Heinrich Bertelsmann schrieb als etwa 15-jähriger in sein Tagebuch:

„Ich war am ersten Ostertage zur heiligen Communion. Aber ich fühlte mich so kalt, liebeleer, und so ganz ohne inneres Leben, wie es bei einem Christenmenschen, der so viele Gelegenheiten hat, sich geistig aufzufrischen und zu erwecken, durchaus nicht sein sollte. Vorsätze mag ich nicht mehr fassen, da ich zu empfindlich erfahren habe, dass sie mich nur zu oft, ja immer im Stich ließen.“ (nach Schuler, 32)

Hier hadert ein Jugendlicher angesichts der Unmöglichkeit, das christliche Soll zu erfüllen. Man geht sicherlich nicht zu weit, im Inneren des jungen Mannes Schuld und Versagensängste zu vermuten. Um Stabilität und Zugehörigkeit zu sichern, dürfte Heinrich hohe Energien für Abwehr- und Anpassungsprozesse aufgewendet haben. Die psychischen Kosten solchen Zwangs zur Verleugnung der eigenen Gefühle sind hoch und kommen einem „Verrat am Selbst“ (vgl. Gruen 1990) gleich. Gefühle der Unsicherheit, Ängste, aber auch Wut auf Personen, die man lieben soll, werden zu einer Bedrohung für das eigene Selbst. Wenn Verlust von Anerkennung und Zugehörigkeit drohen, werden solche „unpassende“ Gefühle abgespalten und können nicht in das Selbst integriert werden. Das eigene Innere wird als fremd und bedrohlich erlebt. Depressive Reaktionen können die Folge sein, aber auch aggressive Lösungsversuche sind möglich: Erfolg durch Disziplinierung und Herrschaft über sich und andere können – vorläufig und immer wieder erneuerungsbedürftig – die ersehnte Anerkennung verschaffen. Selbstzweifel und die Angst vor Liebes-/Anerkennungsverlust, wie auch Schuldgefühle können so unter Kontrolle gehalten werden. In Verbindung mit dem weiter unten skizzierten Pietismus entsteht daraus eine „starke“ Weltanschauung.

Im Wechselspiel der ersten und zweiten Generation der Unternehmerfamilie ist ein Muster erkennbar, welches sich in den Folgegenerationen der Familie und im Unternehmen wiederholt. Andere Selbstverständnisse der Familiengeschichte, die weniger Strenge und mehr Offenheit beinhalteten, sind entwertet oder ausgelöscht. Es gab in der Familie Pfarrer, die für Ideen der Aufklärung offen waren und sich gegen das Konzept der Rechtgläubigkeit aussprachen. Solche Identitätsanteile wurden vermutlich von den uns bekannten und immer wieder vorgestellten erfolgreichen Bertelsmännern als bedrohlich für die materielle und psychische Existenz angesehen. Dass Herz und Menschlichkeit in den Büchern von Reinhard und Elisabeth Mohn – man könnte schon sagen: aufdringlich – gepriesen werden, ließe sich damit erklären, dass das Abgespaltene einen Ort finden muss und nach Repräsentanz verlangt.

## 4 Pietistische Erweckungsbewegung

Der Pietismus, dem die Gründerfamilie anhing, zeichnete sich unter anderem dadurch aus, dass in seinem Denk- und Glaubenssystem die Sündhaftigkeit und die Heilungsgewissheit (verursacht durch falsche Lebensführung und Weltorientierung der Kirche) durch Gott wohlgefälliges Tun überwunden werden konnte. Wenn auch Gottes Ratschluss durch menschliches Tun nicht beeinflusst werden konnte, so hoffte man doch darauf, durch Tüchtigkeit, welche sich im wirtschaftlichen Erfolg ausdrückte, Zeichen zum Ruhme Gottes geben zu können. Im pietistisch-calvinistischen Geist bedeutete der „Be-Ruf“ dem Ruf Gottes nachzukommen. Mit der – in Gottes Namen - rationalen Durchdringung des Geschäfts- und Lebensalltags konnten zusätzliche Erträge erwirtschaftet werden. Solch zielstrebiges, diszipliniertes Geschäftsgebaren war im 17. und 18. Jahrhundert durchaus nicht üblich. Es erschien eher im Gegenteil unmenschlich und auch als gotteslästerlich.

„Eine derart machtvolle, unbewusst raffinierte Veranstaltung zur Züchtung kapitalistischer Individuen hat es in keiner anderen Kirche oder Religion gegeben, und ihr gegenüber schrumpft alles zusammen, was auch die Renaissance für den Kapitalismus getan hat.“

Der „Beruf“ drückte aus, dass es sich bei der Tätigkeit um die Erfüllung einer gottgewollten Aufgabe handelte.

„Diese Ausprägung des Berufsbegriffs hat zunächst dem modernen Unternehmer ein fabelhaft gutes Gewissen und außerdem ebenso arbeitswillige Arbeiter geliefert, indem er der Arbeiterschaft als Lohn ihrer asketischen Hingabe an den Beruf und ihrer Zustimmung zu rücksichtsloser Verwertung durch den Kapitalismus die ewige Seligkeit in Aussicht stellte, ...“ (Weber, 372)

Der rechte Glauben mit Aussicht auf Gnadengewissheit ist an einer rationalisierten Lebensführung zu erkennen, die der Mehrung Gottes Ruhms dient. (Weber, 131). Mit den guten Werken lässt sich die Seligkeit nicht erkaufen, aber die Angst um sie lässt sich lindern oder man kann sich ihrer so entledigen. Die guten Werke also sind unpersönlich, sie dienen nicht dem Menschen, sondern dem Ruhme Gottes. Das mag auch erklären, weshalb es gegenüber Nichterwählten und Gefallenen durchaus eine abschätzige Haltung geben kann.

Anders als in den westlichen Ländern ging im protestantischen Deutschland überwiegend die Hinwendung zum Glauben mit einer fehlenden Anerkennung des Staates und seiner Aufgaben einher. Es fehlte ein breites Bürgertum, welches den demokratischen, aufgeklärten Staat verteidigte beziehungsweise ihn hätte wollen können, um sich von Adel und Kirche zu emanzipieren.

Immerhin brachte die pietistische Vereinigung von christlicher Ethik und Rationalisierung der Lebens- und Arbeitsabläufe Vorteile bei der Gründung von Unternehmen und für die Stabilität der Geschäftsbeziehungen. Gerade für noch nicht etablierte Unternehmer ein Vorteil in dem Bemühen, auf dem Markt Fuß zu fassen. Was dabei geschäftliche Nützlichkeitsabwägung war und was ernsthafter Glaube, war schon damals nicht auszumachen, wie Weber schreibt.

Erweckungsbewegung und Bertelsmann hielten für die Menschen ein Versprechen bereit: Für Lebensführung und -sicherung schien es eine Alternative zu den herkömmlichen weltlichen und kirchlichen Würdenträgern einerseits und zu den beängstigenden Emanzipations- und Demokratiebewegungen des Westens andererseits zu geben. Abkehr von der Welt und Hinwendung zu Gott durch rationalisierte Arbeit schienen Ausweg und Erlösung zu versprechen. Für die Herausbildung eines entsprechenden Bewusstseins mussten geeignete Medien, wie Gesangbücher und christliche Erbauungsliteratur her. Bertelsmann konnte und wollte sie liefern.

## **5 Gemeinschaft statt Demokratie – ein verführerisches Konzept**

Das christlich motivierte und ausgeprägt auf Expansion rationalisierte Unternehmertum der Bertelsmanns beinhaltete immer schon den Aspekt der Wohltätigkeit. Dieses Engagement bekam immer deutlicher die Tendenz, staatliche Fürsorge und Verantwortung überflüssig zu machen und sie als anonym zu diffamieren. Alle Fürsorge und Verantwortung soll auf das angeblich allein menschliche, bürgerschaftliche Engagement zurückgeführt werden.

„Der anonyme Wohlfahrtsstaat hat ausgedient, an seine Stelle tritt der soziale Staat, der vom bürgerschaftlichen Engagement und vom solidarischen Verhalten aller lebt. Dass möglichst viele verantwortungsvoll ihr Können in den Dienst der Gemeinschaft stellen, das macht diesen Staat auf Dauer lebensfähig“, (Liz Mohn: Financial Times Deutschland, 5.12.06)

Etwaige Mängel der staatlichen Fürsorge werden zum Anlass genommen, sie grundsätzlich in Frage zu stellen, ohne dass die Gefahren und Nachteile eines mehr oder weniger freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements zur Kenntnis genommen werden. Eine ganz und gar ungewisse und nebulöse Gemeinschaft wird einer leidlich funktionierenden, wenn auch unter Mithilfe von Bertelsmann demontierten Staatlichkeit, gegenübergestellt. Der Staat als Einrichtung der Gesellschaft und der Bürger zum Zwecke des Ausgleichs zwischen Starken und Schwachen, zwischen unterschiedlichen Interessen und zur Beteiligung aller den Reichtum produzierenden Parteien ist den Bertelsmanns und Mohns immer fremd geblieben. Der Staat als Garant der Lebensinteressen aller Gruppen und Schichten bleibt blass. Zwischen Gott oder dem Unternehmer einerseits und dem Rest andererseits braucht und soll niemand kommen, schon gar nicht der Staat, ist die Mission. Mit christlicher und sozialer Rhetorik und einer ungewissen solidarischen Gemeinschaft glauben Bertelsmann und Mohn die in Wettbewerb, Rankings und Marktwirtschaft sich abstampelnden Menschen auffangen zu können. Wo die Gemeinschaft bei soviel Wettbewerb und Marktwirtschaft, die das Attribut sozial nicht mehr trägt, herkommen soll, bleibt offen.

Abgedeckt also wird der Marktradikalismus durch die Idee der Gemeinschaft. Wie schon zu Ende des reaktionären und romantisierenden 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts diente auch im 20. Jahrhundert der Begriff der „Gemeinschaft“ (als Volksgemeinschaft, als Betriebsgemeinschaft) dazu, auseinanderstrebende Inter-

essen und ungleiche Machtverhältnisse nicht politisch, sondern - dem Anschein nach – menschlich, familiär, „privat“ zwischen Unternehmer und Arbeiter, zwischen Führer und Gefolgschaft zu verhandeln. Gelingt die Einschwörung auf die Gemeinschaft, bedeutet das einen Macht- und Einflusszuwachs des ohnehin Starken und eine Selbstbescheidung des Schwachen.

Im Liebäugeln mit dem Konstrukt der macht- und interessenblinden Gemeinschaft liegt eine hohe Verführungskraft für beide Seiten. Die Führer können mit der Leugnung des Macht- und Interessenkonflikts ihre Hegemonie verteidigen und ausbauen; die abhängige, entpolitisierte Gefolgschaft, die entwurzelt ist und sich fremden Mächten ausgeliefert sieht, erhofft sich Schutz. Der Gemeinschaftsgedanke bedient die Hoffnung, alle könnten gleich und geborgen sein, wie im Schoß einer heilen Familie. Er enthält das Versprechen, alle Entfremdung könne aufgehoben werden, die durch Arbeitsteilung, Staat, Existenzbedrohung, Technik den Menschen zu schaffen macht. Der – auch für manchen Unternehmer schmerzende ethische - Konflikt (vgl. Plessner), der sich aus Gewinn- und Expansionsnotwendigkeit der Geschäfte zur Vermeidung des Niedergangs einerseits und aus möglichst teurem Verkauf der Ware Arbeitskraft der Arbeiter zur Sicherung der Existenz und Bedürfnisse andererseits ergibt, kann dem Anschein nach im Begriff der Gemeinschaft überwunden werden. So hat denn auch Reinhard Mohn den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit für überwunden erklärt. Diese Sicht und Ideologie beginnt dort zu wirken, wo die rationale Einsicht in die Interessenverhältnisse wegen der Abwehr und Verurteilung der aufgeklärten Vernunft (als französisch, kalt, undeutsch oder anonym) versperrt ist. Schuldgefühl (ursprünglich gespeist aus dem Bewusstsein der Sündhaftigkeit, die durch erfolgreiches Wirtschaften und gute Taten gemindert werden kann) und (Sehn-) Sucht nach Geborgenheit der Entwurzelten sind wesentliche Bausteine des Gemeinschaftsgebäudes.

Nicht, dass es solche Tendenzen nicht auch in den westlichen Nachbarländern gegeben hätte. Die Verhältnisse dort sollen nicht idealisiert werden. Jedoch ermöglichten die dort in der Emanzipationsbewegung gewonnenen Erfahrungen das Bewusstsein, Bürger und Teil einer Klasse zu sein. Dieses Selbst-Bewusstsein erlaubte und machte unumgänglich, Interessen zu erkennen und für sie zu streiten – selbstbewusst und für das Leben in dieser Welt. Jenseits des Rheins waren Erfahrungen gemacht worden, die eine andere Kultur des Umgang der gesellschaftlichen Klassen ermöglichten. Die erstrittene Emanzipation bedeutete ein Minimum an Anerkennung und Vertrauen in eigene Handlungsmöglichkeiten – und macht(e) im Zweifelsfall den Unterschied zwischen Bürgern und Gefolgsleuten. Der im deutschen Protestantismus stark verankerte entpolitisierte, mystische und mit Heilserwartung aufgeladene Gemeinschaftsbegriff, behinderte die Herausbildung einer demokratischen Kultur und beförderte nicht zuletzt eine besondere Anfälligkeit protestantischer Kreise für den Nationalsozialismus (vgl. Bohrer, weiter unten).

Bertelsmann und Mohn unterfüttern den Gemeinschaftsgedanken mit der Aussicht auf Gewinnbeteiligung und der Aufforderung zum vertrauensvollen Dialog, dem allerdings in der Praxis (siehe Anhang) strenge Grenzen durch den Vorrang des Ge-

winns gesetzt sind. Die Gewinnbeteiligung ist eine Treueprämie – gegeben in der Erwartung, der Mitarbeiter werde sich künftig mit Leib und Seele in den Dienst des Unternehmens stellen - gegebenenfalls in einer Art Komplizenschaft mit dem allein die Richtung bestimmenden Unternehmer. Aber können eine Gesellschaft und ihre Institutionen gut damit fahren, wenn sie sich auf solche Art der Teilung des Gewinns zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer einlassen? Letzterer wird wohl zum Kleinunternehmer geadelt, bleibt aber den Interessen und Spekulationen der Konzernspitze ausgeliefert; denn Mitbestimmung und demokratische Kontrolle werden nicht gestärkt. Der einzelne Mitarbeiter, wie auch die Gesellschaft, auf die Bertelsmann-Konzern und -Stiftung ihr Konzept ausdehnen möchten, werden auf den „gemeinschaftlichen“ Geschäftserfolg eingeschworen. Ethische und demokratische Maßstäbe sind damit gefährdet, denn der Geschäftserfolg beruht nicht zuletzt auf fragwürdiger Lobbyarbeit, wie noch beispielhaft gezeigt werden soll (im Anhang).

### **Demokratie ja, aber ...**

Seit dem Ende des zweiten Weltkriegs ist in den Bertelsmann'schen Veröffentlichungen viel von den Werten der Demokratie und des Grundgesetzes die Rede, wenn auch immer sehr formelhaft und wie aufgesagt wirkend. Tatsächlich hatte die die traditionelle Abneigung der Bertelsmanns und Mohns gegenüber demokratischen Institutionen und ihrer rechtsstaatlichen Verankerung das Unternehmen am Ende des zweiten Weltkrieges und in der Nachkriegszeit in eine ernsthafte Krise geführt. Die fehlende Sensibilität für die zivilisierende Bedeutung der Demokratie fand ihren Ausdruck in einer Nähe zum Nazitum und zwar nicht zuletzt über den schon erwähnten Gemeinschaftsgedanken:

„Immerhin darf ich darauf aufmerksam machen, dass meine Firma schon unter den früheren Inhabern, aber auch unter meiner eigenen Leitung stets Grundsätze der Betriebsgemeinschaft angestrebt und verwirklicht hat, die den Gedanken der heutigen nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaft nahe stehen“ (nach Schuler, 78 f.)

schrieb der Vater und Vorgänger Reinhard Mohns an die nationalsozialistischen Behörden. Denn Heinrich Mohn war bei den Nazis unter Druck geraten, weil aufgefallen war, dass der Verlag sich mit Hilfe eines Mittelsmannes betrügerisch für den Druck nazifreundlicher Unterhaltungsliteratur, mit der sich gutes Geld verdienen ließ, Papier beschafft hatte.

Der Lehre folgend, die Familie Mohn sei ein Hort der Rechtschaffenheit und Ehrbarkeit, hatte man nach dem zweiten Weltkrieg verbreitet, man habe gegen die Nazi-herrschaft Widerstand geleistet, der Verlag sei ein Widerstandverlag gewesen. Im Zusammenhang mit dem Kauf von Random House wiederholte der Vorstandsvorsitzende Thomas Middelhoff gutgläubig diese Geschichte in den USA. Hersch Fischler meldete Zweifel an. Die Geschäftspartner in den USA zeigten sich interessierter an der Wahrheit als es in Deutschland je der Fall gewesen war. Bertelsmann musste die Flucht nach vorn antreten und eine Historikerkommission (Friedländer 2002) einsetzen, wenn nicht die Geschäfte platzen sollten.

Unter anderem stellte die Historikerkommission fest: Bertelsmann war kein Widerstandsverlag, kein Bollwerk der Demokratie. Nach dem Krieg hatte sich Reinhard Mohn mit einer Legende und Manipulation die Lizenz zur Fortsetzung des Verlagsbetriebs bei den britischen Besatzungsbehörden verschafft. Zahlreiche Belege für demokratiefeindliche Einstellungen fand die Historikerkommission, beginnend mit den ersten Jahren des Unternehmens. (Friedländer u.a., Schlusskapitel)

Bei der Befragung durch die Historikerkommission sagte Reinhard Mohn, der sonst nicht genug betonen kann, wie sehr Tradition für die aktuellen und zukünftigen Geschäfte wichtig sei, „er interessiere sich wenig für die Vergangenheit, weil er sich immerzu Gedanken über die Probleme der Zukunft mache“. (nach Schuler, 14)

Im CR-Report 2005 wird auf die Gemeinschaft und auf das bürgerschaftliche Engagement stolz schon in Verbindung mit dem „ersten“ Bertelsmann hingewiesen. Offensichtlich sind die Mohns bemüht, Anschluss an Debatten über die Bürgergesellschaft zu bekommen, die es in den letzten Jahren gibt. Mohn/Bertelsmann könnten dann „die ersten“ dieser gelegentlich sich nachkapitalistisch verstehenden Bewegung gewesen sein, wenn es gelingt, das Handeln von Carl Bertelsmann und seiner Nachfolger als frühe Versuche bürgerschaftlich-demokratischen Handelns auszuweisen.

Es verblüfft, wie die demokratieskeptische, reaktionäre Geschichte der Familien Bertelsmann und Mohn immer wieder in eine demokratische, gar widerständige gewendet wird. Wie ist das zu verstehen? „Es waren sozusagen reine Menschen, Menschen, die die Moralisten der Nation sein wollten, die zum Weltpurgatorium angetreten sich so Hals über Kopf in Hitler verliebten,“ schreibt Karl Heinz Bohrer in einem Artikel über einen Teil der Nachkriegsgeneration aus in Nazi-Untaten verstrickten Familien in „Pathetisches Sprechen ohne Scham“. Und weiter:

„Im 'mea culpa' steckt aber nicht allein die Absicht der dargetanen Zerknirschung, sondern mehr noch eine Art Erpressungsversuch, dass man endlich doch die Schuld vergeben möge. ... Hierbei kommt eine wahrscheinlich protestantischer Tradition entspringende intellektuelle Verdrehung – nennen wir es ruhig Perversion – ins Spiel.“ (Bohrer 2006)

Im weiteren Verlauf merkt Bohrer an, dass bei diesen Moralisten keine Trauer zu erkennen sei.

Es kann nicht zur Trauer kommen, weil die Fähigkeit zum Mitgefühl fehlt – man erinnere sich an die Aussage Max Webers, dass die Wohltätigkeit der Pietisten eine unpersönliche sei und an die Überlegungen Arno Gruens über den Verrat am Selbst. Eine Auseinandersetzung mit der eigenen Schuld wird abgewehrt, weil sie das glorifizierte Selbstbild bedroht. Bedrohlich muss die Vorstellung sein, in dem eigenen für wertvoll und überlegen erachteten Wertesystem könnte die Ursache für Menschenverachtung und Katastrophen verborgen sein. Könnte nicht offenbar werden, dass man als Person und Familie Täuschungen und Selbsttäuschungen aufgesessen ist; dass die Art des Glaubens und die daran sich anschließende Lebens- und Berufspraxis ein Fanatismus der Christlichkeit war, der weder dem Streben nach dem eigenen Gnadenstand noch der Verbesserung der Welt diene? Die formelhafte Wiederholung, auf der Seite der Demokratie zu stehen, könnte als ständige Beteue-

rung und als Bitte um Vergessen oder Vergebung gelesen werden – ohne sich mit den eigenen heiklen und inneren Voraussetzungen für Fehlritte auseinandersetzen zu müssen.

Zudem muss für eine selbstkritische Auseinandersetzung die glorifizierte Familiengeschichte und die Verantwortung, für ihre unbedingte Fortsetzung einstehen zu müssen, eine Dauerüberforderung sein. Mit jeder Generation steigern sich Erwartungen und Druck für die nächste Generation. Solche Last fordert ständig neue Großtaten, mit denen die Leistungen der Vorgenerationen getoppt und die gefürchtete eigene Unzulänglichkeit beschwichtigt werden können.

Was könnte dagegen glaubwürdiger für das Streben nach Demokratie sein als wenn sich die Familie mit der eigenen Geschichte auseinandersetzte? Jedoch: Die Mitwirkung im Bündnis von Thron und Altar, die Nähe zu demokratiefeindlichen Kreisen und die Verstrickung mit der Naziherrschaft finden in den Leitbildern für Unternehmen und Stiftung keine Erwähnung. Was, wenn nicht genau die eigene Verstrickung, die Selbsttäuschungen und Täuschungen, könnten ein Fundament für eine lebendige Unternehmens- und Stiftungskultur sein?

## **Bertelsmann als Erwecker**

Bertelsmann ist immer bemüht, Gemeinschaft zu stiften – die Gemeinschaft der entpolitisierten Wirtschaftsgläubigen, die sich als abhängige Mini-Unternehmer und Konsumenten frei und selbstbewusst fühlen. Die Unternehmenstradition der Massenbeeinflussung kommt für diesen Zweck zum Einsatz.

„Nur selbstbewusste Bürger können Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen. Sie sind in der Lage, selbst Initiative zu ergreifen, zum Mitmachen zu bewegen. Das gilt vor allen Dingen, wenn es an Optimismus und Aufbruchstimmung mangelt. ... In dieser Hinsicht hat die aufwändige, von Bertelsmann initiierte und federführend vorangetriebene Medienkampagne 'Du bist Deutschland' Vorbildcharakter. Ziel ... der Kampagne war es, Deutschland wachzurütteln, seine Bürger zu motivieren, Aufbruchstimmung zu erzeugen.

Wir wollten zeigen, dass sich unser Land nicht hinter Zukunftsangst und Unsicherheit verstecken muss, und haben deshalb einen Aufruf zu Zuversicht und Eigeninitiative gestartet. Wir haben zu einer neuen Aufbruchstimmung beigetragen.“

Der Bogen wird weit geschlagen:

„Damit hat 'Du bist Deutschland' letztlich auch den Gedanken Reinhard Mohns vorangetragen, dass die Demokratie vom Engagement ihrer Bürger lebt, von ihrem unternehmerischen Geist, von ihrem Selbstbewusstsein. Und dass jeder Mensch auch selbst dafür verantwortlich ist, wie es in seinem Land weitergeht.“ (CR-Report, S.40, 41)

Du bist Deutschland bringt den Gedanken der Volksgemeinschaft – Einschwörung auf den Markt unter Ausblendung von Eigentums- und Machtverhältnissen - in die Gegenwart. Dieses Selbstbewusstsein stellt keine Fragen nach Einkommensverteilung und Steuern für welchen Zweck. Es beinhaltet nicht die gemeinsame Reflektion gesellschaftlicher Verhältnisse und die Frage danach, wie wir leben wollen – einschließlich der Frage nach demokratischer Kontrolle. Vielmehr dienen erfolgreiche

Prominente als Vorbild, denen wir folgen sollen. Das Stimmungstief in Deutschland – real politisch herbeigeführt durch jahrelange Kürzungen bei den Schwachen und Begünstigungen der Starken – wird uns als Charakterfehler der Deutschen vorgeführt. Oder als Neigung zur Depression. Wurde Hartz IV wesentlich von der Bertelsmann-Stiftung entwickelt und hinter der Bühne an die Politik weitergereicht, so macht man vor der Bühne Stimmung und gute Laune mit einem Erweckungsprogramm. Da ist Bertelsmann in seinem Element. Deutschland – kleiner geht es nicht - müsse wachgerüttelt – oder erweckt? - werden, heißt es - im CR-Report. Wie weit ist es noch bis zum Ruf, Deutschland möge erwachen?

## **6 Was von der Ehrbarkeit bleibt**

In der Familien-, Unternehmens- und Stiftungsgeschichte spiegeln sich Grandiositätsansprüche, Kontrollverlangen und Verlangen nach Menschheitsbeglückung einerseits und Geringschätzung demokratisch-rechtsstaatlicher Grundsätze (Gewaltenteilung, Transparenz) andererseits<sup>2</sup>. Die eigene Geschichte wird nicht im Sinne einer Selbstklärung und Selbstkritik genutzt und im offenen Dialog weiterentwickelt. Vielmehr werden die Machtprinzipien aufrechterhalten und ausgebaut. Offensive Abwehr von Schuld und Scham in Gestalt fortgesetzter verweltlichter humanitärer Frömmerei sowie ökonomischer und kultureller Eroberungen sind das fortbestehende Motiv des Mohn/Bertelsmann'schen Handelns.

Ein starkes Bollwerk gegen Kritik und Selbstkritik liegt in der pietistischen Rechtgläubigkeit – nicht (mehr) unbedingt nach den Inhalten, sondern der psychischen Formation nach. Die eigene Reinheit, das unstillbare Verlangen tatsächliche oder vermeintliche gute Taten zu veröffentlichen, der Anspruch, im Namen der eigenen Mission sich keiner demokratischen Auseinandersetzung stellen zu müssen, der nach wie vor unpolitische Gemeinschaftsbegriff, stellen eine demokratische Kultur in Frage. So wie in der Familiengeschichte weniger disziplinierte, weiche und demokratische Identitätsmerkmale nicht in das Bewusstsein der Familie integriert werden durften, so spiegelt sich heute ein Allmachtsanspruch gegenüber der Gesellschaft. Die Führungspersonen der Familie trugen und tragen Begriffe von Menschlichkeit, von Demokratie und von offenem Dialog wie Kleidungsstücke, die nicht recht zu ihnen passen wollen. Vielfalt und Meinungsstreit kann Bertelsmann/Mohn nicht ertragen, sie werden ignoriert oder müssen unter Kontrolle gebracht werden – durch Lobbyismus, der Gesetze durchsetzt oder freche Journalisten zum Schweigen bringt. Oder durch eine Stiftung, die nicht stiftet, sondern konsequent nur eigene Konzeptionen entwickelt, die in den selbstgestellten Erweckungsauftrag passen – was übrigens dem hierzulande häufig gelobten amerikanischen Stiftungswesen vollkommen widerspricht.

Im Zeitalter des Neoliberalismus scheint mit dem Bertelsmann-Mohn'schen Konzept vordergründig das Modell eines Kapitalismus mit menschlichem – gemeinschaftsorientiertem - Antlitz zur Verfügung zu stehen. Du bist Deutschland und Alles wird

2 Im Anhang (Bertelsmann in Mission) sind beispielhaft einige der bekanntesten Paradoxien und Widersprüche genannt

Bertelsmann ist die kulturelle Gemeinschaftsleistung, die wir vollbringen sollen. Sie könnte sich als sehr deutscher Weg in den Neoliberalismus erweisen. Die Mühen der Aufklärung und der Stärkung demokratischer Rechtsstaatlichkeit werden von der politischen Klasse ein weiteres Mal gemieden. Zu verführerisch sind offensichtlich die romantisierenden Reden der guten Menschen aus Gütersloh als dass sich damit der nach Ruhe sehrende und glaubenwollende Kleinbürger nicht angesprochen fühlte. Dem Erlösungsversprechen der Bertelsmann'schen Mission steht ein Erlösungsbedürfnis weiter Teile der Bevölkerung und der ratlosen, von einer Orientierung an den allgemeinen Angelegenheiten entfernten politischen Klasse gegenüber. Kaum scheint sie bereit, sich mit der eigenen, ebenfalls heiklen Verantwortungsgeschichte auseinandersetzen zu wollen. Sie kann sich dem Bertelsmann/Mohn'schen Weltentwurf nicht vereigern, weil es Entlastung von Verantwortung verspricht.

## **7 Bertelsmann - das Problem, nicht die Lösung**

Eine Gesellschaft, die mehr und mehr einem Zukunftsmodell à la Bertelsmann vertraut, begibt sich auf eine schiefe Ebene. Zudem sollte nicht zuletzt die geschichtliche Erfahrung Anlass sein, den in die Gesellschaft verlängerten Ambitionen und Machtfantasien - einer problematischen Familiendynamik entspringend - demokratische Modelle entgegenzusetzen. Freunde und Sympathisanten der Stiftung und des Unternehmens verbinden sich mit einem Weltentwurf, der Wahn und Illusionen in seine Grundlage eingeschrieben hat. Letztendlich agieren Stiftung und Unternehmen autonom – ohne gesellschaftliche und demokratische Kontrolle, betreiben aber die Formierung der Gesellschaft nach ihrem Geschmack. Was geschieht, wenn die Stiftung und das Unternehmen nicht (mehr) expandieren, wenn Schwerpunkte der tatsächlichen oder vermeintlichen Wohltätigkeit sich ändern oder sich der Glaube an Bertelsmann als Aberglaube erweist – aber schon weite Teile der Gesellschaft von Bertelsmann-Mohn abhängig sind?

Dem ehemaligen Bundespräsidenten Rau muss etwas von den Unwägbarkeiten und Gefahren der Konzern- und Stiftungsmacht geschwant haben, als er bei einem Stiftungsjubiläum sagte:

„Bürgerschaftliches Engagement, das mit privatem Geld arbeitet und die Schwerpunkte seiner Arbeit selbst wählen kann, ist zu unterscheiden von Politik, die von gewählten Volksvertretern in demokratischem Auftrag gemacht wird.“ (Schuler, 289).

In der Tat: Wer mit Bertelsmann in ein gelobtes Land zu gelangen glaubt, könnte sich unversehens im unwirtlichen Gelände einer gelenkten Demokratie wiederfinden.

## **8 Anhang: Bertelsmann in Mission - mit doppelten Botschaften**

Wer eine Mission hat, braucht Macht, ideologische und materielle. Carl Bertelsmann wählte sich den in seiner Vorstellung mächtigsten Partner: Gott. Er dokumentierte das mit dem Psalm an der alten Bertelsmann'schen Druckerei:

„Machet die Tore weit und die Türen in der Welt hoch, dass der König der Ehren einziehe. Wer ist der derselbe König der Ehren? Es ist der Herr stark und mächtig, der Herr, mächtig im Streit“ (nach Schuler, 75)

Wer Macht hat, kann verfügen, steuern, manipulieren – Menschen und die Wahrheit. Mit Reinhard Mohn befreite sich die Unternehmerfamilie von im gesellschaftlichen und Geschäftsleben überkommenen, nach außen getragenen christlichen Werten. Sie waren auch ihm zu eng geworden. An die Stelle des Lobes Gottes trat das Lob der Familienwerte, der Unternehmenskultur, der Marktwirtschaft und – spät: der Demokratie. Geblieben aber sind Bigotterie und der Machtanspruch. Die Menschen geraten dabei zu Figuren auf einem Schachbrett.

### **Zwiespältiges Lob der Familie**

Sehr eindrücklich zeigt sich diese Haltung in der Familie. Reinhard Mohn war vor seiner Ehe mit Liz Mohn schon einmal verheiratet, und zwar mit Magdalene Raßfeld. Mit ihr hat er drei Kinder: Johannes, Susanne und Christine. Die Ehekrise, Trennung und Scheidung geben Einblick in sein Wertesystem, und in jenes von Liz Mohn. Das Private ist in diesem Fall öffentlich, da beide in ihren Veröffentlichungen nicht müde werden, ihre angeblichen Familienwerte einer breiten Öffentlichkeit zu predigen.

Offenbar war Reinhard mit seinem Ehe- und Familienleben in der ersten Ehe unzufrieden und nicht ausgelastet. Er ging fremd. Von einer seiner vergangenen Lieb-schaften erfuhr seine Frau, dass er eine Affäre hatte. Diese Frau, etwa 18 Jahre jünger als Reinhard und als sie sich kennenlernten minderjährig, war seine spätere und heutige Ehefrau Elisabeth. Mit Elisabeth bekam er ebenfalls drei Kinder, was aber gegenüber der Öffentlichkeit und gegenüber den Kindern geheimgehalten wurde. Dafür, dass das so blieb, wurde ein großer Aufwand betrieben. So wurde eine Scheinehe (Andreas Mohn) während der ersten Schwangerschaft zwischen Elisabeth und einem Joachim Scholz, Lektor bei Bertelsmann, arrangiert. Den Kindern wurden die wahren Verhältnisse verschwiegen. Ihnen wurde Reinhard Mohn als Onkel vorgestellt. Erst als die Ehe von Reinhard und Magdalene Mohn geschieden wurde, erfuhren die Kinder von Reinhard und Elisabeth die Wahrheit. Der jüngste, Andreas, war zu diesem Zeitpunkt zwölf Jahre alt. Er verkräftete die Offenbarungen am schlechtesten und wurde später vermutlich nicht zuletzt darüber psychisch krank. (Schuler, 249, 337)

Gegenüber der Frau, mit der Reinhard 30 Jahre verheiratet war, hat er niemals eine Erklärung zu seinem Leben und zu seinem Willen, sich scheiden zu lassen, abgegeben - bis auf einen Zettel, auf den er schrieb: „Unsere Ehe war ein Irrtum“.

Dem eben erwähnten Sohn Andreas stellte Reinhard eine Zeitlang in Aussicht, dessen Nachfolger im Unternehmen zu werden. Das überraschte, ängstigte und erfreute diesen. Bis er eines Tages merkte, dass der Vater ganz andere Pläne mit anderen seiner Kinder hatte. Der Vater hatte den Sohn nicht von der Änderung seiner Pläne informiert.

Thomas Schuler berichtet in seinem Buch von weiteren kränkenden Grenzüberschreitungen und Rücksichtslosigkeiten des angeblich ehrbaren Firmeninhabers. Auch Elisabeth war nicht zimperlich. So gab sie sich, als sie noch nicht mit Reinhard Mohn verheiratet war und allein in einem Urlaub weilte, als Frau Mohn aus und verbreitete, Magdalene Mohn sei tot. (Schuler, 210).

Liz Mohn schrieb, die Familie biete „Schutz und Geborgenheit. Sie gibt und lehrt Liebe ... Die Familie ist eine Kraftquelle. Ich habe das für mich und meine Angehörigen immer so gesehen. Stets habe ich mich bemüht, in unserer Familie, den Zusammenhalt zu stärken.“ (aus Liz Mohn: Liebe öffnet Herzen, nach Thomas Schuler, S. 276). In ihrem Buch ließ sie ihre erste Ehe und die von Reinhard und die Umstände und Folgen ihrer Verbindung unerwähnt.

Die Nachfolge- und Testamentsregelungen, die Reinhard Mohn traf (und inzwischen wieder verworfen hat), zeugen von dem Versuch, dort enge Kontrolle auszuüben, wo sie nur begrenzt möglich ist: in den zwischenmenschlichen Beziehungen - und in der Zukunft. Liest man diese Steuerungsversuche, kann man sie eigentlich nur als Misstrauensbekundung Reinhard Mohns gegen alle Personen empfinden, die in Frage kommen könnten, seine Nachfolge anzutreten. (Schuler, 233)

## **Zwispältige Unternehmenskultur**

Das Leitbild für die Unternehmenskultur unterscheidet sich nicht wesentlich vom Leitbild für die Familie. Es gibt allerdings Anlass anzunehmen, dass auch hier die verkündeten Maßstäbe der Praxis nicht standhalten. Die Essentials, Firmenverfassungen und Corporate Responsibility Reports malen ein Bild allerschönsten Zusammenlebens und -arbeitens. Tatsächlich spricht einiges dafür, dass Partnerschaftlichkeit und Dialog in Krisen für die Mitarbeiter kein verlässliches Lösungsinstrument (mehr?) sind. So stellt Götz Hamann (2006) in der Zeit fest, dass der Anspruch, der in der Unternehmenskultur erhoben wird, immer weniger eingelöst werde. So verkündete die RTL Geschäftsführerin Anke Schäferkordt im CR-Report 2005: „Was mir ganz wichtig ist: dass wir als Führungskräfte unsere Werte vorleben. Dass wir nicht Wasser predigen und Wein trinken.“ Hamann meint: „Die Werte, von denen sie spricht, können nicht die von Reinhard Mohn sein. Denn was Schäferkordt täglich verantwortet, bricht mit der so gerühmten Unternehmenskultur.“ Statt Dialog und Vertrauen: Kündigungen, Gehaltsverzicht, Mehrarbeit. Trickreiche juristische Konstruktionen mit Leiharbeitsfirmen, die am Rande der Legalität arbeiten. Trotz blendender Geschäftslage mutete RTL, die größte Einkommensquelle für Bertelsmann, den Mitarbeitern solche Schritte zu. Unter dem Druck sterbe die traditionelle Unternehmenskultur von Bertelsmann jeden Tag ein bisschen mehr, meint Götz Hamann.

Möglicher Zusammenhang: Bertelsmann will „Cash generieren“ (Zeit). Man kaufte Aktienanteile zurück, um den Einfluss der Familie auf das Unternehmen zu sichern. So scheint die Bereitschaft, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte unter Anwendung der Unternehmenskultur - Partnerschaftlichkeit und Dialog – auszu-tragen, mehr und mehr abzunehmen, auch wenn es genügend finanzielle Spielräume gibt, kulturelle und menschliche Werte zu bewahren. Der Doppeldeutigkeiten gibt es viele:

„Die Führungskräfte leiteten ihre Firmen selbständig, aber ein ausgefeilter Regel- und Kontrollapparat kontrollierte sie. Bertelsmann maßregelt die Redaktionen durch ökonomische Maßnahmen und doch bekannte sich das Unternehmen zu publizistischer 'Liberalität' und 'größtmöglicher Freiheit'. Die Mitarbeiter sollten eigenverantwortliche Unternehmer sein, obwohl das Unternehmen zu 100 Prozent im Besitz der Familie Mohn oder der von ihr kontrollierten Stiftung verblieb.“ (Lehning, 282)

An entscheidenden Stellen haben die Kaufleute das Sagen und es haben nicht die „Fachleute freie Hand“, wie Reinhard Mohn einmal sagte. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende Thomas Middelhoff brachte es auf den Punkt: „Was sich nicht rechnet, fliegt raus.“ (Zeit-Gespräch, Zeit 46/2001).

Ein Licht auf die Prinzipien des Wettbewerbs, der Transparenz und Demokratie wirft auch die Lobby-Arbeit des Konzerns. Er hat den EU-Abgeordneten des Wahlkreises Gütersloh, Elmar Brok, auf der Gehaltsliste seines Bertelsmann-Büros in Brüssel. Dieser setzt alle Hebel in Bewegung, um an Aufklärung interessierten Journalisten die Arbeit schwer oder unmöglich zu machen. So scheint es zum Stil des Abgeordneten zu gehören, Auskünfte brachial zu verweigern, sich an die Vorgesetzten von Journalisten (von FAZ und ARD) zu wenden, um sie so von Recherchen über seine Doppeltätigkeit als Lobbyist und Abgeordneter abzuhalten. Elmar Brok berichtet derweil an die Zentrale in Gütersloh, wie es ihm gelungen sei, Gesetzes- und Richtlinienvorhaben in liberalere Fassung gewandelt zu haben. (Mücke)

Eine menschlich fragwürdige und den verlautbarten Führungsprinzipien widersprechende Haltung zeigt sich auch darin, wie Reinhard Mohn und später auch Elisabeth (als sie Sprecherin der Familie wurde), mit Machtinstinkt und Kalkül führende Manager aus ihren Funktionen warfen. Sie waren zunächst wie Ziehsöhne behandelt und gefördert worden. Als diese eigenwillig wurden, stellte sich den Mohns die Sachlage anders dar: Die Manager wurden kaltgestellt und entlassen. Sie wurden behandelt als seien sie nie da gewesen und tauchen in den Firmenchroniken kaum mehr auf. (Vgl. Schuler, z.B. 327)

### **Eine Stiftung, die nicht stiftet ...**

Ebenso wie die Leitbilder der Familie und der Unternehmenskultur soll auch die Bertelsmann-Stiftung der Verwirklichung der Menschheits- und Geschäftsziele dienen. Aber auch hier geht es letztendlich darum, den Einfluss des Mohn'schen Weltentwurfs – alles werde Marktwirtschaft - auszuweiten. Die Stiftung hält mit 76 Prozent den Hauptanteil der Aktien am Unternehmen. Aus dem Konzern ausscheidende Führungskräfte wechseln gern den Schreibtisch, um von dort aus ihre Arbeit fortzusetzen.

Die Stiftung war und ist ein Werkzeug, die Nachfolge Reinhard Mohns zu regeln und den Einfluss der Familie auf das Unternehmen zu sichern. Sie ist nicht zuletzt Produkt des Misstrauens sowohl in die Manager als auch in die Familie. In Reinhard Mohns Todesfall sollte der Sohn Johannes den größten Teil seines Vermögens und das ihm als Erbe zufallende Stimmrecht der Stiftung schenken. Das jedoch sollte nicht mit sofortiger Wirkung geschehen. Vielmehr sollte ein Testamentsvollstrecker innerhalb von 30 Jahren (!) nach dem Tod von Reinhard Mohn kundtun, ob und wann und in welcher Form die Regel Wirkung erlangen sollte. Eine Testamentsvollstreckungsgesellschaft sollte nach fünfjähriger Vorstandstätigkeit von Johannes über dessen Eignung befinden. Im Falle der Nichteignung musste Johannes vorab seiner Enterbung zustimmen (Schuler, 233).

Mit der Stiftung haben sich Reinhard und Liz Mohn und das Unternehmen eine Vertrauen erweckende Einrichtung geschaffen, mit der sie in alle gesellschaftlichen Felder hineinwirken können. Ein Sendungsgedanke, der den Bertelsmanns und Mohns schon immer eigen war. So teilte Carl Bertelsmann seinem Sohn Heinrich schon im Zusammenhang mit der Gründung des Evangelischen Stiftischen Gymnasiums in Gütersloh mit, dass es darum gehe, „größeren Einfluss auf die christliche Gestaltung unseres Geburtsortes“ zu nehmen (Schuler, 30). Untertreibend bescheiden und das Interesse an Einflussweiterung verschleiern steht dazu im CR-Report von 2005, S. 22, dass Carl Bertelsmann den Aufbau des Gymnasiums unterstützt habe. Die Historikerkommission (Friedländer 2002) schrieb, dass es sich bei dem Gymnasium um ein Bollwerk des pietistischen Konservatismus gehandelt habe. Katrin Irle erwähnt in ihrer Dissertation, dass das Gymnasium als „besondere Kaderschmiede neopietistischer und lutherischer Kreise galt“, (Irle, 162).

Die Leitidee der Bertelsmann-Stiftung ist nach dem Stiftungsgründer Reinhard Mohn, Wettbewerb, Marktwirtschaft und bürgerschaftliches Engagement, die wesentliche Bedingungen für die Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft seien, zu fördern. Es herrscht die Überzeugung, dass die Prinzipien unternehmerischen Handelns zum Aufbau einer zukunftsfähigen Gesellschaft beitragen können. Wieder einmal wird ein Bild skizziert, in dem Bertelsmann lediglich „behilflich“ ist, als sei die Stiftung und sein Gründer ein Diskutant von vielen. „Ideen und Konzepte entwickeln wir im offenen Dialog. Wir kritisieren konstruktiv und sind selbst bereit, Kritik anzunehmen“.

Es ist eine beliebte Übung von Bertelsmann und Mohn, die eigenen Einflussnahmen durch Stiftung und Konzern treuherzig als bürgerschaftliches Engagement, als Vorschläge oder Empfehlungen darzustellen. Mit dem Lob des bürgerschaftlichen Engagements stellen sie sich einerseits bescheiden auf die gleiche Stufe einer Lesemutter oder eines Übungsleiters im Sportverein oder einer Sterbebegleiterin der Hospizbewegung; zum anderen verbergen sie, wie sie institutionell mit finanzieller, intellektueller, medialer und lobbyistisch gestützter Macht in alle gesellschaftlichen Bereiche vordringen, um den Zielen allseitiger Privatisierung und allseitigen Wettbewerbs näherzukommen.

Haben sie ihre Ziele erreicht, können sie in einen anmaßenden Ton der Beurteilung und Nachbesserungsforderung verfallen. So geschehen beim NRW Hochschul-

freiheitsgesetz, bei dem die Politik fast wortgleich die Forderungen des Centrums für Hochschulentwicklung (eine Gründung der Bertelsmann-Stiftung) übernahm. Das CHE ist nun für die Begleitung und Evaluierung der umgekrempelten Hochschulstruktur verantwortlich, laut Innovationsminister Pinkwart eine unabhängige Einrichtung. Eine öffentliche Debatte über die Unabhängigkeit beziehungsweise Interessengebundenheit der Stiftung hat es nie gegeben. Sie hat es auch nicht nötig, sich mit Kritik auseinanderzusetzen. Vielmehr hängen Bertelsmann und weite Teile des politischen und administrativen Personals der Religion an, Wettbewerb und Marktwirtschaft allein würden die Zukunft der Gesellschaft sichern. Einer Evaluation müssen sich die Bertelsmann'schen Konzepte nicht stellen, obwohl sie alle möglichen Institutionen mit (zumeist flachen) Evaluationsforderungen und Rankings überschwemmen. Sie sind Glaubenssache – und unhinterfragbar.

Ihr Länder-Ranking sei wissenschaftlich unbegründet und entspreche voll dem „Kanon neoliberaler Reformen“, so die Initiative LobbyControl. Ein

„hoher Anteil der Staatsausgaben am BIP geht ebenso pauschal als negativ in die Wertung ein wie hohe Steuern und Abgaben. Positiv bewertet werden hingegen Lohnzurückhaltung, Teilzeitbeschäftigungen und eine niedrige Streikquote. Fragen der Verteilungsgerechtigkeit, der Qualität von Lebens- und Arbeitsbedingungen blieben unberücksichtigt.“

Für den negativen Einfluss einer hohen Staatsquote, wie das Ranking ihn unterstellt, fehle jeder empirische Beweis. Tatsächlich gelte in der Wirtschaftswissenschaft nicht primär die Höhe der Staatsquote als entscheidend, sondern die Frage, wofür der Staat seinen Anteil am BIP verwendet. Die „simple Art der ideologischen Vermittlung“, wie sie im Länderranking geschehe, sei „typisch für die radikal neoliberale Wirtschaftspolitik von Bertelsmann“, so Frank Böckelmann (Böckelmann: heise.de).

Der Weg zu Entscheidungen, wie beispielsweise in der Hochschulpolitik, ist verborgen und windungsreich. Verwiesen wird auf Meinungen verschiedener Experten, die dann womöglich Entscheidungsträger zu bestimmten Entscheidungen bewegen, was dann wieder als wegweisender Beschluss kolportiert wird. So geschehen beispielsweise mit der Einführung der Studiengebühren – teilweise mit Falschmeldungen befördert - und dem so genannten Hochschulfreiheitsgesetz in NRW. Der Verweis auf hohe Autoritäten findet sich nicht nur in den in der großen Politik, sondern auch in kleinen Studien und Broschüren.

So mutet beim Lesen einer kleinen Broschüre, die im Schulbereich der Stiftung entstand (Projektleitung 2004) merkwürdig an, dass die Autorenschaft der Broschüre selbst im Dunkeln bleibt. Mehr als dass es sich um Vertreter des Ministeriums, der Bezirksregierungen und der Bertelsmann-Stiftung handelt, erfahren wir nicht. Kafkaesk werden wir in der Kopfzeile der Broschüre immer wieder mit einer „Projektleitung“ konfrontiert. Gerne wüsste man mehr über das Who is who. Zumal wenn in der doch öffentlichen Schule, die transparent sein sollte, ein Privater wesentlich bestimmt. Die Denkweise der Broschüre selbst ist technokratisch. Unterricht ist eine Angelegenheit von Funktionalität, Steuerung und Kontrolle. Im Denken der Autoren entfallen alle Subjektivität, Widersprüchlichkeit, Interessendivergenzen und –gegen-

sätzlichkeiten. Dass Inhalte, Biographie, subjektive Bedeutung der Inhalte für denjenigen, der lernt, bedeutsam sein könnten, spielt keine Rolle. Es soll regelrecht inhaltsleer gelernt werden. Ein Methodentraining hat dazu passend einen hervorgehobenen Stellenwert in dieser Unterrichtskonzeption. Lehren und Lernen scheinen in einer klinisch gesäuberten Welt stattzufinden, in der jeder sich selbst optimal reguliert – aber in Bezug auf welche Lebenslage, in Bezug auf welches Ziel, in Bezug auf welche Gesellschaft eigentlich?

Implizit werden damit Unterrichtsvorstellungen normiert und andere ausgeschlossen. Verbreitet wird das Bild einer eindimensionalen, widerspruchsfreien (Bertelsmann'schen Welt-) Ordnung. Pate steht bei solchem Konzept wieder das Konzept einer entpolitisierten Gemeinschaft. Die Menschen werden in solcher Schule weniger gebildet als zugerichtet.

Dass die Bertelsmann-Stiftung in fast allen Bundesländern und in vielen Schulen verankert ist, ist so überraschend nicht. Sowohl die traditionell obrigkeitliche Schule als auch die Familien- und Unternehmensidentität lieben Hierarchie und Steuerung – auch wenn beide viel von selbständiger und eigenverantwortlicher Schule sprechen. Dem gegenüber stehen ausgefeilte Mittel der Zentralisierung und Kontrolle, offensichtlich nicht unähnlich den Verhältnissen im Unternehmen, die Thomas Lehning im Unternehmen feststellte. Die Mittel im Bildungswesen bleiben knapp, die Jahrhunderte alte hierarchisch-ständische, zum Zwecke der Segregierung geschaffene Vielgliedrigkeit des Schulsystems wird nicht in Frage gestellt.

Trotz allen eigennütigen Strebens hat die Stiftung den Status der Gemeinnützigkeit. Das spart ihr Milliarden an Steuergeldern, die sie auf diesem Wege für eigennützige Zwecke und für die Ausbreitung ihrer Ideologie des Wettbewerbs und der Marktwirtschaft einsetzt. Die Stiftung ist explizit nicht dazu gedacht, Projekte von Initiativen zu unterstützen. Vielmehr ist ihr Zweck, nur eigene Konzepte zu entwickeln und zu verfolgen. Insofern ist der Sendungsgedanke von Carl Bertelsmann erfolgreich umgesetzt und hat den Geburtsort der Familie überschritten. Die Mission ist verweltlicht, hat aber von ihrem Universalanspruch und von ihrer Durchschlagskraft nichts eingebüßt.

## 9 Literatur:

- Allgemein: [http://www.wiki.bildung-schadet-nicht.de/index.php/Bertelsmann-kritische\\_Informationen\\_und\\_Materialien](http://www.wiki.bildung-schadet-nicht.de/index.php/Bertelsmann-kritische_Informationen_und_Materialien)
- Böckelmann, Frank und Fischler, Hersch: Bertelsmann, Hinter der Fassade des Medienimperiums, Eichborn 2004
- Böckelmann, Frank: unter <http://www.heise.de/tp/r4/html/result.xhtml?url=/tp/r4/artikel/18/18749/1.html&words=B%F6ckelmann>
- Bohrer, Karl-Heinz: Pathetisches Sprechen ohne Scham, tageszeitung vom 4.11.2006
- Bultmann, Thorsten; Wernike, Jens; Priehn, Wiebke: Netzwerke der Macht- der medial-politische Komplex aus Gütersloh, BdWi-Verlag (erscheint Ende 2006, Anfang 2007)
- CR-Report 2005 Bertelsmann: Vielfalt und Verantwortung, [http://www.bertelsmann.de/bertelsmann\\_corp/wms41//customers/bmcorp/pdf/Gesamt\\_CR-Report\\_deutsch.pdf](http://www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41//customers/bmcorp/pdf/Gesamt_CR-Report_deutsch.pdf)
- Friedländer, Saul; Frei, Norbert; Rendtorff, Trutz; Wittmann, Reinhard (Hrsg.): Bertelsmann im Dritten Reich. Band 1: Bericht. München: C. Bertelsmann Verlag 2002. ISBN 3-570-00711-1; 794 S.; € 35,00
- Friedländer, Saul; Frei, Norbert; Rendtorff, Trutz; Wittmann, Reinhard (Hrsg.): Schlusskapitel von Bertelsmann im Dritten Reich: [http://www.bertelsmann.de/-bertelsmann\\_corp/wms41//customers/bmcorp/pdf/Bertelsmann\\_im\\_Dritten\\_Reich\\_Schlusskapitel\\_0.pdf](http://www.bertelsmann.de/-bertelsmann_corp/wms41//customers/bmcorp/pdf/Bertelsmann_im_Dritten_Reich_Schlusskapitel_0.pdf)
- Gruen, Arno: Der Verrat am Selbst, Deutscher Taschenbuch Verlag 1990
- Gruen, Arno: Der Wahnsinn der Normalität, Deutscher Taschenbuch Verlag 1990
- Hamann, Götz Anspruch sucht Wirklichkeit, Zeit vom 17.8.2006, Nr. 34/2006
- Irlé, Katrin: Leben und Werk Caroline Fliedners geb. Bertheau, der zweiten Vorsteherin der Diakonissen-Anstalt Kaiserswerth, Siegen 2002, <http://www.ub.uni-siegen.de/pub/diss/fb1/2003/irle/irle.pdf>
- Lehning, Thomas: Das Medienhaus, Geschichte und Gegenwart des Bertelsmann-Konzerns, Wilhelm Fink Verlag 2004, Dissertation Univ. Hamburg 2003
- Mükke, Lutz: Broker, 7.10.2005 in <http://www.eu-media.info/documents/S034-040.PDF>
- Müller, Gerhard: Das Alte Reich aus der Sicht Johann Wolfgang von Goethes, in: Peter C. Hartmann, Florian Schuller: Das Heilige Römische Reich und sein Ende 1806, Verlag Friedrich Pustet, 2006
- Plessner, Helmuth: Die verspätete Nation, Gesammelte Schriften VI, Suhrkamp-Verlag 1982

Projektleitung: Lehren und Lernen für die Zukunft, Guter Unterricht und seine  
Entwicklung im Projekt „Selbständige Schule“, Bertelsmann-Stiftung 2004

Schuler, Thomas: Die Mohns, Vom Provinzbuchhändler zum Weltkonzern: Die Fa-  
milie hinter Bertelsmann, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2004

Weber, Max: Die protestantische Ethik I, Aufsatzsammlung, herausgegeben von Jo-  
hannes Winckelmann, Gütersloher Verlagshaus 1991