

---

Vorwort zur vierten Auflage	11
-----------------------------	----

---

I. Einleitung	13
---------------	----

---

Die Bedeutung von gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Strukturen	15
---	----

---

II. Der Wandel der ökonomischen und politischen Strukturen	21
---	----

---

Tragende Elemente der Vergangenheit	24
-------------------------------------	----

Die Bedeutung von Identifikation und Motivation	25
--	----

---

Veränderungen der Arbeitsprämissen in der Wirtschaft	31
---	----

Der Einfluß der Demokratisierung	33
----------------------------------	----

Das Kapital verliert an Einfluß	35
---------------------------------	----

Neue Anforderungen an den Unternehmer	40
---------------------------------------	----

---

Der zukünftige Rang der sozialen Frage	46
--	----

Ein neues Verständnis sozialer Verantwortung	50
--	----

Beispiele betrieblicher Sozialpolitik	54
---------------------------------------	----

<b>III. Konsequenzen des Wandels unserer Gesellschaft</b>	<b>63</b>
Unternehmensziele in der Vergangenheit	65
Die Entwicklung neuer Unternehmensziele	70
Das Zielverständnis in der Bertelsmann AG	73
Ziele der Bertelsmann AG	74
Die Bertelsmann Stiftung	75
<b>Konsequenzen für die Führungstechnik</b>	<b>83</b>
Die Delegation von Kompetenz und Verantwortung	83
Die Bedeutung der Personalarbeit im dezentral verfaßten Unternehmen	84
Planung und Kontrolle	86
Erfolgsbeteiligung der Führungskräfte	86
Die Motivation der Führungskräfte	87
Die Koordination dezentrifugaler Bestrebungen	87
Anwendung moderner Führungstechnik	88
<b>Die Eitelkeit im Leben des Managers</b>	<b>90</b>
Das Profil des Managers	93
Die originäre menschliche Eitelkeit und ihre Auswirkungen auf den Manager	94
Der Einfluß des Selbstbewußtseins	97
Ist die Selbstdarstellung für den Manager eine Notwendigkeit?	99

Erscheinungsformen und Wirkungen der Eitelkeit	102
Therapien gegen die Eitelkeit	109
Fazit	112
<hr/>	
Struktur und Stil des partnerschaftlichen Unternehmens	113
Das Selbstverständnis des partnerschaftlichen Unternehmens	113
Die Bedeutung der Harmonisierung	115
Selbstverwirklichung	117
Führung als Mandat	118
Die Einstellung des Vorgesetzten zum Mitarbeiter	120
Der Wert von Vertrauen und Kooperation	122
Die Kontrolle der Unternehmenskultur	123
<hr/>	
Das neue Verhältnis von Arbeit, Kapital und Management	125
Kann das Kapital noch führen?	127
Der Beitrag der Politik zur Konfliktlösung	131
Das Mitbestimmungsgesetz aus führungstechnischer Sicht	135
Koordination im Aufsichtsrat?	137
Der Mitarbeitervertreter im Aufsichtsrat	140
Folgen der Parität	142
Der Mißbrauch der Mitbestimmung	146
Die Weiterentwicklung der Mitbestimmung	147
Die Mitsprache am Arbeitsplatz	150

## Inhaltsverzeichnis

---

Mitsprache im öffentlichen Dienst	152
Grenzen und Folgen der Mitsprache	153
Die Verantwortung des Staates für die Strukturen in der Wirtschaft	155
Zwang zum kooperativen Dialog	156
<hr/>	
Die Unternehmensverfassung: Spiegel des Selbstverständnisses des Unternehmens	160
Die Durchsetzung der Unternehmensverfassung	164
Unternehmensverfassung der Bertelsmann AG	169
Leitsätze für die Führung im Hause Bertelsmann	173
<hr/>	
Weitere Bausteine des partnerschaftlichen Unternehmens	180
Soziale Hifestellung	180
Materielle Gerechtigkeit	183
Die Finanzierung	184
Information und Mitsprache	187
Satzung für die Mitarbeiterbesprechung in der Bertelsmann AG	188
Kooperationsvereinbarungen in der Bertelsmann AG	195
Die Chance zum Aufstieg	197
Die Sicherung der Unternehmenskontinuität	198

---

IV. Anforderungen an die Evolution  
des marktwirtschaftlichen Systems 207

---

Neue Ziele und ein neuer Führungsstil  
für die Tarifpartner 209

Neue Prämissen für die Tarifpartner 212

Bewertung des Zielverständnisses  
der Arbeitgeberverbände 217

Bewertung der Strategie der Gewerkschaften 218

Kooperative Tarifpartnerschaft 226

---

Notwendige Wandlungen  
des demokratischen Systems 229

Geringer Evolutionszwang im Staat 232

---

V. Folgen und Wirkungen  
eines partnerschaftlichen  
Unternehmensverständnisses 239

---

Der Weg zur Partnerschaft 246

---

VI. Neue Ziele in der Welt der Arbeit 263

---

Begründung des Erfolgs der Marktwirtschaft 265

Bilanz der sozialen Marktwirtschaft 266

## Inhaltsverzeichnis

---

Neue Arbeitsprämissen für die Wirtschaft	267
<hr/>	
Welche Ziele bewegen die Wirkungs- faktoren Kapital, Führung und Arbeit?	269
Das Kapital	269
Bedeutung und Wirkungsweise der Führung	271
Bedingungen und Selbstverständnis des Faktors Arbeit	272
Fazit	273
<hr/>	
Fortschreibung der Ziele von Kapital, Management und Arbeit	275
<hr/>	
Ist das Leitbild der unternehmerischen Führung überholt?	289
Fazit	292
<hr/>	
Hindernisse bei der Erarbeitung neuer Ziele in der Wirtschaft	294
<hr/>	
VII. Freiheit für den kreativen Menschen	297
<hr/>	
Kreativität in der Wirtschaft	301
Kreativität im Staat	308
Kreativität in der Politik	314
Welche Führungs- und Ordnungsstrukturen brauchen wir in der Zukunft?	325