
„Effizienz und Humanität“

Gespräch mit Reinhard Mohn über Mitbestimmung und Unternehmenskultur*



Reinhard Mohn, geb. 1921 in Gütersloh, Abitur, Wehrdienst, amerikanische Gefangenschaft, Buchhändlerlehre, leitete von 1947 bis 1981 das familieneigene Druck- und Verlagshaus Bertelsmann. Von 1981 bis 1991 war er Aufsichtsratsvorsitzender der Bertelsmann AG, seitdem widmet er sich den Aufgaben der gemeinnützigen Bertelsmann Stiftung.

Frage: Vor etwa einem Jahr hat die Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung ihren Abschlußbericht vorgelegt. Die dort ausgesprochenen Empfehlungen lassen die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip erkennen, nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Tarifpolitik. Ist Mitbestimmung zukunftssträftig?

Reinhard Mohn: Sie ist ein unverzichtbarer Baustein. Aber wir müssen Mitbestimmung richtig begründen, einordnen. Warum habe ich darauf gedrungen, dass diese Kommission zustande gekommen ist? Ich habe seinerzeit zusammen mit dem DGB-Vorsitzenden Schulte und dem Arbeitgeberpräsidenten Murmann, mit denen ich mich regelmäßig bei den Gütersloher Gesprächen traf, darauf hingewirkt, diese Kommission unter Leitung von Professor Briam und Professor Streeck einzurichten. Mir ging es dabei auch um eine Bestandsaufnahme der Situation in Deutschland, wo wir ja trotz aller Schwierigkeiten in bezug auf ein sozialpartnerschaftliches Zusammenwirken in vieler Hinsicht weitergekommen sind als andere Nationen. Vielleicht haben wir sogar eine gewisse Vorreiterrolle übernommen. Ich habe dabei natürlich auch gesehen, dass wir im Ausland vielfach nicht verstanden werden. Dort setzt man auf die Freiheit des Unternehmers. Selbstverständlich brauchen Unternehmer Freiheit. Allerdings gibt es in unserer Zeit Aufgaben, die nicht ausschließlich von oben wahrgenommen werden können. Das gilt insbesondere für den Bereich der Innovation.

*) Das Gespräch führte Hans O. Hemmer am 1. Februar 1999 in Gütersloh.

Mich haben die Arbeiten des deutsch-amerikanischen Publizisten Peter F. Drucker, der viel über Unternehmen geschrieben hat, schon früh beeindruckt. Ich habe daraus vor allem gelernt, dass es wichtig ist zu delegieren. Und dann habe ich nach einer Weile gesehen: Wenn diejenigen, die die Verantwortung übernehmen sollen, sich nicht mit der Zielsetzung des Unternehmens identifizieren, klappt das Prinzip der Delegation nicht. Dies gilt nicht nur für Führungsebenen, sondern letzten Endes für alle Ebenen einer Organisation. Überall müssen die Mitarbeiter heute mitdenken, mitsprechen.

Voraussetzung hierfür sind Identifikation und ein gemeinsames Zielverständnis. In der Wirtschaft geht es überwiegend um das Geldverdienen. So weit, so gut. Aber ein Unternehmen sollte nicht nur dem Unternehmer Spaß machen und Geld einbringen. Es hat auch einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, und zwar einen guten und konkurrenzfähigen, einen international wettbewerbsfähigen. Angesichts der Zieldefinition "Leistungsbeitrag für die Gesellschaft" braucht man Menschen, die mitdenken, sich engagieren. Jeder, der in einem Unternehmen tätig ist, ob Kapitalgeber, ob Führung, ob Mitarbeiter, muss ein Stück Selbstverwirklichung erfahren, muss die Zielsetzung des Unternehmens akzeptieren, muss sich identifizieren können. Man kann heute keine große Organisation, kein international tätiges Unternehmen mehr zentral-autoritär führen – das gilt übrigens auch für Politik, Militär, Kirche.

Für mich ist es eine große Befriedigung, die Bestätigung erhalten zu haben, dass Menschen sich identifizieren können, denn das erschließt ein ungeahntes Kräftepotential. Für die meisten Menschen sind der Beruf, dessen Umfeld, die Kollegen, ein ganz wichtiger Teil des persönlichen Erlebens. Arbeit ist eben nicht durchweg etwas Unangenehmes, sie kann Sinnerfüllung sein. Viele, die aufhören zu arbeiten, verlieren ein Stück Lebensqualität. Das im eigenen Unternehmen erprobte und praktizierte System, den Menschen in der Welt der Arbeit so einzusetzen, dass er sich selbst identifizieren kann, hat eine große Schubkraft ausgelöst. Kein Unternehmen in Deutschland, nach dem Kriege von einem Unternehmer gegründet, hat ein derart kräftiges Wachstum entwickelt, weist solche quantitativen Eckwerte auf.

Das gilt sogar im weltweiten Vergleich.

Es könnte so sein. Das alles spricht immerhin dafür, dass eine Kooperationsform gefunden wurde, die akzeptiert wird und erfolgreich ist. Insofern will ich Mitbestimmung, mache sie und kann gar nicht anders.

Dass Mitbestimmung in Deutschland als Einschränkung unternehmerischer Freiheit empfunden wurde, ist mir bekannt. Allerdings hat schon der Biedenkopf-Bericht vor etwa zwanzig Jahren durch viele positive Befunde überrascht. Erfolgsorientierte Unternehmer müssen heutzutage die wirtschaftlichen Führungsfunktionen sozusagen durch gesellschaftliche Ordnungen im Unternehmen ergänzen. Diese Kombination ist die Antwort auf die aktuellen Anforderungen: lernfähig, innovativ, flexibel sein.

Warum haben so wenige deutsche Unternehmer sich Gedanken über Mitbestimmung gemacht? Hat es vielleicht mit der gewerkschaftlichen Prägung des Begriffs zu tun?

Theorien haben mich nie interessiert. Ich habe mir meine eigenen Meinungen gebildet und Versuche gemacht. Wenn ich vor Arbeitgebern über meine Konzepte und Erfahrungen spreche, finde ich überwiegend Zustimmung, aber anschließend hat keiner etwas

getan. Das hat Gründe: Auch ein guter Unternehmer delegiert zum einen meist nicht gern, weil er sich selbst für den Besten hält. Das ist oft auch so. Nur sind seine Möglichkeiten eben begrenzt, und er müsste lernen, Verantwortung abzugeben, zu delegieren. Das ist ein Grund.

Zum anderen kann man nur delegieren, wenn sich Menschen identifizieren. Wer einen Arbeitsauftrag nicht versteht, der bringt auch nichts zustande. Wenn er aber bereit ist, es gut und besser zu machen, dann wird er Verantwortung übernehmen.

Schließlich gehören die menschliche Ansprache, das Betriebsklima, die Art und Weise der kooperativen Führung dazu sowie das Bemühen um materielle Gerechtigkeit. Leider spielen an diesem Punkt oft gerade die jungen Unternehmer nicht mit. Was lässt sich dagegen tun? Dafür werben, dass diese Leute begreifen, dass wir heute unter anderen Prämissen leben und dass sie letztlich mehr verdienen, wenn sie Verantwortung und Geld abgeben.

Ich erinnere mich noch gut, dass früher vom "roten Mohn" die Rede war, dass Unternehmer meinten, dass das, was Mohn in Gütersloh macht, Kommunismus sei. Der Erfolg hat mir recht gegeben. Die Kombination aus Sachkenntnis, Menschlichkeit und Gerechtigkeit ist zukunftsfruchtig - Egozentrik nicht. Die Menschen haben im Laufe der Geschichte, wenn sie es denn mussten, einiges gelernt. Und ich glaube, wir kommen jetzt in einen internationalen Wettbewerbsdruck, bei dem man ein verändertes Verständnis von Unternehmensgestaltung, der Bedingungen, der Ziele, braucht. Es könnte sein, dass junge Unternehmer bald schon sagen: Mit Unternehmenskultur geht es besser!

Lassen Sie uns noch einmal zur Kommission zurückkommen: Warum ist sie eingerichtet worden, warum gerade zusammen mit der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung und nicht etwa zum Beispiel mit Vertretern von Parteipolitik und warum zu diesem Zeitpunkt?

Das geht auf einen persönlichen Vorschlag von mir zurück. Hier in Gütersloh hat es viele Jahre lang Begegnungen von Unternehmern und Gewerkschaftern gegeben - das waren konstruktive Gespräche. Ich selber habe, unabhängig von dieser Meinungsbildung, meine eigene Arbeit im Hause Bertelsmann gestaltet. Insgesamt ist daraus mein Eindruck erwachsen, dass wir ein falsches Verständnis von "Mitbestimmung" aufklären müssen. Das ist mit der Kommission geschehen: Ihre Ergebnisse sind plausibel und haben eine erstaunliche Zustimmung erfahren - von Unternehmern, Betriebsräten und Wissenschaftlern gleichermaßen.

Wichtig wäre es, wenn die Ergebnisse auch international zur Kenntnis genommen würden. Natürlich sind unsere Lösungen nicht das Maß aller Dinge, aber sie scheinen mir in mancher Hinsicht doch vielfach vorbildlich. Wir sollten einmal einen internationalen Vergleich veranstalten in den Unternehmenskulturen: Geht es mit oder ohne Mitbestimmung besser?

In früheren Publikationen haben Sie sich ziemlich kritisch mit gewerkschaftlichen Konzepten und Interpretationen von Mitbestimmung auseinandergesetzt und haben sie als nicht besonders tragfähig für die Unternehmenswirklichkeit charakterisiert. Sehen Sie da einen Lernprozess bei den Gewerkschaften oder haben Sie selbst das eine oder andere revidiert?

Den Lernprozess sehe ich auf beiden Seiten. Er ist zeitbedingt: Wir haben zu lernen, weil die Bedingungen sich mit Menschen und mit Dingen verändert haben. In den

fünfziger und sechziger Jahren wollten manche die Mitbestimmung als einen Hebel zur Macht benutzen. Da sind wir mittlerweile weitergekommen.

Was die Betriebsverfassung angeht, habe ich mich um eine gute, menschliche Ordnung bemüht, die gleichzeitig die Interessen der Mitarbeiter wahrt. Wenn ich zurückschaue, befriedigt mich nicht so sehr mein großes Vermögen, das ich längst in die Stiftung eingebracht habe. Es befriedigt mich, dass wir für das Unternehmen eine Ordnung, ein Zielverständnis und eine Kultur gefunden haben, die erhalten bleiben. Ja, ich habe dazugelernt. Und ich wünsche mir, dass wir alle in unserer Zeit dazulernen und dass wir begreifen, dass wir ohne den gemeinsamen Dialog die Dinge nicht so ordnen können, wie sie notwendig sind, um im globalen Wettbewerb zu bestehen.

Gestaltungselemente, die in Ihrem Unternehmen eine Rolle spielen, sind Mitarbeiterbeteiligung, Gewinnbeteiligung und Führungsprinzipien. Vieles davon ist kodifiziert, Leitbegriffe sind Effizienz und Humanität. Gehören diese Bestandteile, in welcher Kombination auch immer, zu einem vielseitig anwendbaren Modell?

Das ist ein Konzept, wie man lernen kann und soll. Entscheidend ist, dass sich die Kraft des Wettbewerbs in allen Lebensbereichen entfalten kann. Als Unternehmer weiß man, was Wettbewerb ist. Es gibt meiner Ansicht nach als Antriebselement nichts Effizienteres als Wettbewerb - weil dann nicht nur Erkenntnisprozesse beim Fortschritt eine Rolle spielen, sondern auch Zwänge. Solche Zwänge müssen ebenfalls im gesamten öffentlichen Bereich und in der Politik hergestellt werden – wir tun das gerade mittels unserer Stiftungsarbeit.

Ein Beispiel, das ganz leicht nachvollziehbar ist: Wenn man mit Hilfe von Kriterien die Tätigkeit einer Stadtverwaltung bewertet und danach fragt, wie etwas am schnellsten und besten geht, wie man am nächsten an den Bürger herankommt, dann lässt sich daraus ein Konzept von leistungsorientierter Führung im staatlichen Bereich entwickeln – fernab von vollkommen nichtssagenden Budgetbilanzen. Es geht auch hier darum, Themen zu analysieren, zu versachlichen, messbar zu machen und sich durch den Vergleich in den Wettbewerb zu stellen. Im gesamten Bereich sozialer Beziehungen, Ordnungen und Strukturen muss Wettbewerb geschaffen werden, damit die nötigen Lernprozesse einsetzen.

Wir haben das auf Schulen, Universitäten und Krankenhäuser übertragen, um zu prüfen, ob nicht auch dort vom Wettbewerb der Systeme zu profitieren ist. Damit ist nicht eine Maximierung des Ertrages, des Geldverdienens gemeint, sondern es geht um den Leistungsbeitrag insgesamt, der ohne die menschliche Komponente nicht zustande kommt.

Sie haben sich auch mit Bürokratie und mit Politik häufig ziemlich kritisch auseinandergesetzt und gesagt, dass die Wirtschaft nach anderen Gesetzen und nach anderen Regeln funktioniere. Glauben Sie, dass es dennoch innovative Effekte durch das Gestaltungsprinzip Mitbestimmung in diese Bereiche hinein geben kann?

Alle wollen eine gut funktionierende staatliche Verwaltung, Politik, Demokratie. Aber ist unsere Demokratie gut und effizient genug?

Viele Bürger sind jedenfalls der Meinung, dass manches besser gemacht werden könnte. Lässt sich zum Beispiel leistungsorientierte Kommunalpolitik machen – oder ist das ein Widerspruch in sich? Die Bertelsmann Stiftung versucht, Wege zu finden, damit

alle Bereiche unserer Gesellschaft wieder innovationsfähiger werden. Natürlich ist nicht alles, was in der Vergangenheit richtig war, nun falsch. Aber wir brauchen heute insgesamt mehr Flexibilität, Innovation, Gestaltung und Wettbewerb. Dabei sollten uns Erziehungsideale hilfreich sein, die es ja durchaus gibt: mehr Bildung und mehr Eigenständigkeit.

Die Menschen empfinden sich heute nicht mehr als Befehlsempfänger und wollen durchaus im Sinne der Gemeinschaft gestalten. Es ist unglaublich viel Bereitschaft da, sich einzusetzen. Es ist erfreulich, dass in einer Zeit, in der mehr Köpfe zum Denken gebraucht werden, diese Köpfe auch vorhanden sind und das auch wollen. Das reicht bis zum letzten Arbeitsplatz. Wir denken zur Zeit gemeinsam mit dem Betriebsrat über Fragen der beruflichen Fortbildung nach. Unser diesjähriger Carl Bertelsmann-Preis gilt Fragen der Berufsausbildung und Weiterbildung.

Die Mitbestimmungskommission hat, das ist wohl ein Novum, die Wechselbeziehung von Mitbestimmung und Tarifautonomie besonders herausgestellt. Liegt darin eine Denkrichtung eher weg von gesetzlichen Regelungen und hin zu mehr gesellschaftlicher Selbstorganisation?

Ich will hoffen, dass das gelingt. Der Staat ist nicht nur im politischen Bereich und im Verwaltungsbereich rückständig. Der ehemalige Ministerpräsident Rau hatte mir einmal geraten, ein hiesiges Gymnasium zur Musterschule auszubauen. Als ich mir daraufhin die Geschäftsgrundlage für die Tätigkeit des Schuldirektors ansah, stellte ich fest, dass es sich um mehr als tausend Vorschriften handelte. Das geht natürlich nicht. Auch im staatlichen Bereich brauchen wir Delegation und Leistungsorientierung.

Wir sind zur Zeit dabei, Unternehmenskulturen zu vergleichen. Ich möchte damit beweisen, dass die Elemente kooperative Führung, Mitbestimmung, Beteiligung überlegen sind - auch für den Unternehmer, was viele noch nicht begriffen haben. Es ist die Wirtschaftsform für die Anforderungen der Zukunft. Aber natürlich braucht eine Transformation von Begriffen und Gewohnheiten Zeit.

Wie schätzen Sie die Kompetenz, die Willensstärke von Politik und Bürokratie ein? Sehen Sie da genug Potential, um das so schöpferisch aufzunehmen und auszugestalten, wie Sie es umrissen haben?

Dieser Lernprozeß spielt in der Politik und der Verwaltung kaum eine Rolle. Ich kenne mich hinreichend aus, um sagen zu können, dass sich da wenig bewegt. Als wir vor zwei Jahren die Frage gestellt haben, wo auf dieser Welt Schulsysteme zu finden sind, die von sich aus innovativ werden, sind wir in Kanada fündig geworden. An den Hochschulen ist die Situation ganz ähnlich. Ich habe viel über eine Hochschulreform nachgedacht. Jetzt sind wir auf dem Weg zu einer leistungsorientierten Hochschule, ohne fest angestellte Professoren von der Wiege bis zur Bahre. Das braucht natürlich seine Zeit. Aber von der Politik kann man dabei nur wenig erwarten - leider. Deren Fähigkeit beispielsweise zur Reform der Verwaltung ist keineswegs ausreichend. Dort ist das Denksystem noch ganz und gar auf Ordnungsmäßigkeit gerichtet. Was wir aber brauchen, ist Kreativität und Effizienz. Die Anstöße dazu werden mehr aus dem relativ freien Raum der Wirtschaft kommen.

Haben Sie eine Erklärung für diese Art von Unzulänglichkeit der Politik, für einen Mangel an Vorbildhaftigkeit?

Wer oben ist, hat es mit dem Lernen am schwersten. Zu oft wird auf die großen Erfolge der Vergangenheit verwiesen ohne Gefühl dafür, dass heute ganz andere Spielregeln gelten. Die Funktion des Nationalstaates zum Beispiel wird enorm ausgehöhlt. Man muss aufpassen, dass sich statt dessen nicht nur ein Einheitsbrei "Vereinigte Staaten von Europa" bildet. Es muss bei diesem notwendigen Prozess auf die Regionen, die Städte und ihre Integrierung geachtet werden. Dazu sind eher Menschen geeignet, die gewohnt sind, mit dem Wettbewerb zu leben und leistungsorientiert zu führen. Insbesondere die "Führung" muss stimmen. Wenn die Menschen nicht qualifiziert sind, dann hilft kein System weiter.

Das meiste erwarte ich mir vom Wettbewerb: Wir haben die bestgeführte Stadt der Welt gesucht, die beste Schule, die beste Universität. Jetzt sollen auch Krankenhäuser einem solchen Betriebsvergleich unterzogen werden.

Alle haben darüber nachzudenken, wie es weitergeht. Ich selbst habe die Altersgrenze für Verantwortungsträger in unserem Unternehmen schon sehr früh auf sechzig Jahre in der Exekutive, auf siebzig Jahre im Aufsichtsrat festgelegt. Bisher habe ich meinen ganz kleinen Anteil, an dem aber die gesamten Stimmrechte von Bertelsmann hängen, behalten. Nun überlege ich, wer sie in der Zukunft übernimmt, damit dieses Unternehmen Freiheit hat zu wachsen, zu denken, neue Lösungen zu gehen. Ich habe die Lösung, wer diesen 500-DM-Anteil mit allen Stimmrechten übernehmen soll, in den vergangenen Tagen entwickelt und werde sie in diesem Jahr öffentlich bekanntgeben.

Aber noch einmal zurück zur Ausgangsfrage nach der Politik: Die deutsche Demokratie hat noch nicht gelernt, sich selbst evaluierend zu messen, nötigenfalls in Frage zu stellen. Sie führt nicht leistungsorientiert, auch nicht in den zugehörigen Bereichen wie Bildungswesen, Gesundheitswesen. Sie kann das offenbar auch nicht.

Wenn man Leistung misst und evaluiert, stößt man stets schließlich auf den Menschen, der Verantwortung trägt. Es ist nicht das Einwohnermeldeamt, das gut oder schlecht arbeitet, es ist der Abteilungsleiter. Auf diesen Zusammenhang wird in den Bürokratien und Bereichen aller Demokratien viel zu wenig geachtet – am meisten vielleicht noch in Amerika.

Die Katholische Kirche und das preußische Militär zum Beispiel haben über lange Zeit enorm in Köpfe investiert, in Nachwuchs. Sie haben gewusst: Wenn wir nicht ausbilden, aussuchen, bewähren lassen, messen, fördern, dann klappt die Kontinuität nicht. Und vor solch einer Misere stehen wir heute, und die Parteien können das Problem offenbar nicht bewältigen.

Zum europäischen Aspekt, der im Gutachten ja auch eine Rolle spielt: Wie sind die diskutierten Entwicklungstendenzen im Rahmen des europäischen Einigungsprozesses zu sehen? Welche Rolle spielt Mitbestimmung, kann Mitbestimmung spielen?

Ich warne davor, so komplizierte Fragen wie Mitbestimmung oder Unternehmenskultur etwa durch eine Vorschrift der Europäischen Kommission lösen zu wollen. Diese Dinge sind nämlich ganz stark geprägt vom Menschenbild, von der Kultur der Region oder der Nation. In Ländern wie Portugal, Spanien, Frankreich, Italien gibt es den Begriff "Mitarbeiter" zum Beispiel gar nicht. Dort bestimmt der "Patron", wo es langgeht. Dort hat man es mit unserer deutschen "Erfindung", der kooperativen Führung, der

Mitbestimmung und der Partnerschaft schwerer: Kultur lässt sich nicht einfach durch intellektuelle Transformation verändern.

Jede Region, jede Nation hat natürlich einen gewissen Stolz auf Leistungen der Vergangenheit. Wenn wir daran herummäkeln, das in Frage stellen, werden wir nur Widerstand erzeugen.

Wenn man aber, wie wir es ja zur Zeit tun, vergleicht, wenn man sich die Zahlen anschaut, die Stimmung abfragt und die Innovationsfähigkeit misst, sieht plötzlich vieles anders aus. Mir wäre es lieb, wenn wir durch einen solchen Betriebsvergleich beweisen könnten, dass wir auf der richtigen Spur sind. Das wäre überzeugend.

Bertelsmann gehört ja zu den Global Players, und zwar in einem Wirtschaftszweig, der nicht nur von ökonomisch herausragender Bedeutung ist, sondern der auch vielfältige gesellschaftliche, politische und kulturelle Auswirkungen und Verpflichtungen hat. Wie steht es denn um die globale Verantwortung der Global Players?

Der Bundespräsident hat das Thema in Davos angesprochen. Wir brauchen dringend entsprechende Institutionen. Theoretisch könnte so etwas die UNO, praktisch sehe ich aber das Problem, dass sie die Systeme nicht fortschreiben und entwickeln kann.

Bei allen Institutionen, die Freiheit, die Kreativität und auch finanzielle Mittel haben, sehe ich da eine große Verantwortung. In Deutschland spielt das Stiftungswesen leider noch nicht eine so wichtige Rolle wie zum Beispiel in den USA. Aber wir sind auf dem Wege.

Kürzlich wurde ich davon überrascht, dass die Spanier mir ihren "Prinz-von-Asturien-Preis" zuerkannten, und zwar für Geisteswissenschaften und Kommunikation. Sie haben es damit begründet, dass ich eine Systematik in der Wirtschaft mitentwickelt habe, die Effizienz und Menschlichkeit glücklich verbindet.

Das ist ein Beitrag im Sinne Ihrer Frage. Es gibt schon eine ganze Menge einschlägiger Instanzen: den internationalen Währungsfonds, die Menschenrechte. Es wird eine Sozialcharta entwickelt. Auch hier geht es um die Anpassung oder die Kompatibilität von unterschiedlichen Kulturen. Da müssen wir noch viel lernen. Aber ein Baustein kann auf jeden Fall sein: Effizienz und Menschlichkeit in der Welt der Arbeit.

Entscheidend für die Durchsetzung ist und bleibt der sichtbar gemachte Wettbewerb der Systeme. Dabei brauchen wir Geduld, aber ich habe den Eindruck, wir kommen dem Zustand näher, bei dem wir uns nicht mehr die Köpfe einzuschlagen brauchen, um zu lernen. Wir sind dabei zu begreifen, dass es friedlich und mit Respekt im Dialog besser geht.

Eine letzte, fast persönliche, Frage: Sie sind jüngst zum "Unternehmer des Jahrhunderts" erklärt worden - mit, wie ich finde, guten Argumenten. Fühlen Sie sich ein bißchen wie der Krupp des 20. Jahrhunderts - sozusagen wie die Leitfigur des Leitunternehmens im Leitwirtschaftszweig der Epoche?

Mit Sicherheit nicht. Ich bin, glaube ich, nicht so sehr vom Beifall abhängig. Aber ich bin abhängig vom Erfolg. Mein Lebensgefühl ist sehr davon geprägt, ob ich etwas Richtiges tue und richtig bedeutet bei mir: menschlich. Ich habe mir schon als junger Mensch gewünscht, etwas leisten zu können, das gut ist für die Gesellschaft. Daran hat sich bis heute nichts geändert.