

Dr. Hannes Androsch

Änderungen vorbehalten!

DER UNTERNEHMENSFÜHRER
VOR DER QUADRATUR DES ZIRKELS

Gottlieb Duttweiler Institut, Zürich

20. Juni 1933

Der Unternehmensführer vor der Quadratur des Kreises

1975

Die Erfahrungen der letzten 10 Jahre haben uns deutlich vor Augen geführt, daß die Zeiten relativ kontinuierlicher Wirtschaftsentwicklung unter weitgehend unveränderten nationalen und internationalen Rahmenbedingungen vorbei ist. 1975 ist in den meisten westlichen Industriestaaten zum erstenmal seit dem 2. Weltkrieg die gesamtwirtschaftliche Produktion geschrumpft, gegenwärtig befinden wir uns noch immer in der längsten Rezession der Nachkriegszeit. Die Arbeitslosenraten ebenso wie die Zahl der Firmenzusammenbrüche erreichen Rekordwerte. Zur gleichen Zeit demonstrieren Menschen gegen die Errichtung von Kraftwerken, die Erzeugung von Militärgerät oder ziehen sich als Aussteiger ins beschaufliche Leben eines mittelalterlichen Bettelkönigs zurück.

Tatsächlich ist eines der hervorstechendsten Merkmale unserer Zeit die Widersprüchlichkeit von Einstellungen, Handlungen und Entwicklungen. Sie ist typisch für eine Periode des Umbruchs und des raschen Wandels wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Strukturen und erhöht gleichzeitig die Unsicherheiten über die Zukunft und damit auch das Risiko, das mit wirtschaftlichen oder politischen Entscheidungen verbunden ist. Lassen Sie mich einige der wichtigeren Spannungsverhältnisse, die bis zu Widersprüchlichkeiten gehen können, anführen und später diskutieren:

- Da ist eine Generation an den Schalthebeln, die maßgeblich vom Menschenbild des homo oeconomicus, das rational wohlfstandsmaximierendes Wesens geprägt ist, während eine junge Generation nach und nach ins Berufsleben eintritt, die den Stellenwert ökonomischen Erfolgs relativiert oder gar grundsätzlich in Zweifel zieht.
- Da ist der viel diskutierte Konflikt zwischen Wirtschaft und Umwelt, zwischen Ökonomie und Ökologie, den wir täglich erleben, wenn wir an die Gefährdung unseres Waldbestandes, an die Anti-Atombewegung oder die vom Massentourismus in Mitleidenschaft gezogenen hochalpinen Regionen denken.
- Da ist der Widerspruch zwischen der Notwendigkeit einer raschen Änderung der Industriestruktur in den westlichen Wirtschaften und den kurzfristigen strukturerhaltenden Arbeitsplatzargumenten.
- Da erfordert die Lösung zahlreicher Probleme immer technologisch anwendigere, komplexere Maßnahmen, während gleichzeitig die Angst vor der Technik und ihre grundsätzliche Ablehnung zunimmt.
- Da wurden wir seit unserer Kindheit dazu erzogen, wirtschaftliche Schwierigkeiten durch mehr Arbeit und größere Anstrengung zu überwinden und sehen uns heute mit der Forderung konfrontiert, die gegenwärtige Beschäftigungskrise durch weniger Arbeit zu bekämpfen.

Jedes einzelne der 5 von mir angeführten Spannungsverhältnisse hat offensichtliche und unmittelbare Rückwirkungen auf die Wirtschaft und die in ihr tätigen Unternehmen, sei es die Umweltproblematik, die Veränderung der Werteeinstellungen in eine oft wenig wirtschaftsireundliche Richtung, die industriellen Umstellungsprobleme einschließlich der Wirtschaftsbeziehungen zur Dritten Welt, die zukünftige technologische Entwicklung, die Fragen der Arbeitszeitverkürzung, usw. Gleichzeitig haben wir nur sehr wenig Hinweise auf brauchbare Lösungsansätze und letztlich sich daraus ergebende Resultate.

Das heißt aber auch, daß die Wirtschaft und die in ihr an verantwortlicher Stelle Tätigen diesen Fragen immer mehr Aufmerksamkeit widmen müssen, können sie doch für das Überleben von Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein. Dementsprechend muß trotz aller drängender Alltagsprobleme der strategischen Aspekt des Managements mehr Gewicht eingeräumt werden. Die Voraussetzung dafür ist eine verstärkte, zukunftsorientierte Umweltheobachtung und -analyse. Eine solche langfristig angelegte Umweltanalyse kann immer weniger ihren Charakter nach eine Extrapolation unter konstant angenommenen Rahmenbedingungen sein. Vielmehr müssen die Rahmenbedingungen selbst in Frage gestellt und ihre wahrscheinliche Veränderung abgeschätzt werden. Daß dies bei kontroversen, dialektischen Prozessen besonders heikel ist, bedarf keiner näheren Erläuterung. Damit werden wir aber auch von liebgebräuchlichen Planungs- und Prognosetechniken abgehen, oder doch sie um neue Verfahren und Vorgangsweisen ergänzen

wissen. Wie sehr wir mit der Fortschreibung vergangener Trends Schiffbruch erleiden können, zeigt der bekannte McCracken-Report an die OECD "Towards Full Employment and Price Stability" aus dem Jahre 1977, der zum Schluß kommt: "The immediate causes of the severe problems of 1971-75 can largely be understood in terms of conventional economic analysis the most important feature was an unusual bunching of unfortunate disturbances unlikely to be repeated on the same scale, the impact of which was compounded by some avoidable errors in economic policy" und dann die Erwartung äußerte: "A period of sustained increase in real incomes and employment was a reasonable expectation, with real incomes increasing on average by 5,5 % per year for the whole of the OECD area during the period 1976-80".

Je weiter wir in die Zukunft blicken und je mehr wir es mit widerstraitenen und widersprüchlichen Tendenzen zu tun haben, desto stärker ist auch unser Spielraum zur Mitgestaltung. Tatsächlich haben wir subjektiv das umgekehrte Gefühl und handeln auch danach: kurzfristig glauben wir die Entwicklung in unserem Bereich weitgehend in der Hand zu haben, langfristig betrachten wir uns als Objekt globaler Entwicklungen, an die wir uns passiv anpassen müssen, aus denen wir für uns das Beste machen müssen. Tatsächlich werden auf längere Sicht die meisten Konstanten, die wir als Parameter unseren Planungen und Entscheidungen zugrunde legen, zu Variablen. Dies gilt besonders augenscheinlich für die gesetzlich

festgelegten Rahmenbedingungen, aber durchaus auch für gesellschaftliche und wirtschaftliche Gegebenheiten.

Unser gar nicht so kleines Mitgestaltungspotential muß in erster Linie darauf abzielen, die von mir beispielhaften erwähnten Spannungsverhältnisse auf evolutiven Weg abzubauen, einander prima vista widersprechende Ansprüche und Zielsetzungen zu versöhnen.

trachten wir die Änderungen in den Werthaltungen. Harman sieht in seinen jüngst erschienenen Buch: "Changing Images of Man" eine Reihe von Prämissen zunehmend obsoleszent werden, auf denen unser gegenwärtiges Menschenbild und damit auch unser Wirtschaftssystem beruht. Solche zunehmend in Frage gestellten Prämissen sind z.B.:

- daß Fortschritt gleichbedeutend mit Wachstum des Brutto-Inlandsprodukts ist;

- daß jedes Individuum seine Entscheidungen autonom in Eigeninteresse trifft und daß die Summe dieser einzelnen Entscheidungen ein gesellschaftliches Optimum ergeben;

- daß Mensch und Natur ihrem Wesen nach unterschiedlich sind und es dem Menschen gegeben ist, die Natur zu beherrschen;

- daß technologische Weiterentwicklung ein Wert an sich sei und daß zahlreiche spezialisierte Experten in der Lage sind, gesellschaftlich wünschenswerte Entscheidungen zu treffen;

- daß der Mensch rational agiert und daß positivistisch-wissenschaftliches Denken der einzige Weg zum Erkenntnisfortschritt sei;
- daß die Identität des Individuums weitgehend von seinem materiellen Besitz und /oder seinem beruflichen Status determiniert ist;
- daß Wohlstand auch Freiheit bedeutet;
- daß ökonomische Effizienz das oberste Ziel sei und somit Arbeitsteilung, Mechanisierung und Automatisierung immer weiter voran getrieben werden sollen.

Dagegenüber sieht Harman ein neues Menschenbild entstehen, das etwa so charakterisiert werden könnte:

- eine mehr gesamtgesellschaftliche Sicht für unsere wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme;
- eine ökologische Ethik, die den Menschen als Teil der Natur erkennt und die natürlichen Ressourcen als knappe Güter behandelt;
- eine Selbstverwirklichungsethik, wonach Ziel der menschlichen Existenz die harmonische Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit sowohl als Individuum wie als Teil der Gesellschaft ist. Daraus folgt die Ablehnung der gegenwärtigen industriellen und bürokratischen Praktiken, die nicht das Individuum in den Mittelpunkt stellen;

- ein multidimensionales, facettenreiches und integratives Menschenbild, das im Gegensatz zur gegenwärtigen fragmentierten, spezialisierten und reduktionistischen Sicht das Menschen und seiner Stellung in der Gesellschaft steht;
- Zufriedenheit und Wohlfahrt sind das Ergebnis der Befriedigung vielschichtiger Bedürfnisse materieller und immaterieller Natur, von denen der traditionell gemessene ökonomische Wohlstand nur ein Teil ist;
- eine experimentierfreudige und aufgeschlossene Gesellschaft im Gegensatz zu dogmatischen und paradigmatischen Verhaltensweisen.

Der gesellschaftliche Wandel soll nach Harman's Ansicht zwar evolutionär vor sich gehen, die Leitbilder können aber durchaus revolutionär sein. Krisen können vermieden werden, wenn die Gesellschaft die Notwendigkeit einer Änderung des Menschenbildes frühzeitig und aktiv in Angriff nimmt, anstatt sich passiv durch krisenhafte Erscheinungen dazu zwingen zu lassen.

Nie können wir diese beiden entgegengesetzten Wertesysteme verschmähen, die beide eine gewisse Berechtigung haben, ja ich würde sagen, die langfristig zueinander weniger in einer substitutiven als einer komplementären Beziehung stehen. Denn es ist meine feste Überzeugung, daß die Wirtschaft dem menschlichen Glückstreben zu dienen hat und nicht Selbstzweck sein darf. Ebenso scheinen die Ziele, die für die junge Generation zunehmend an

Bedeutung gewinnen, ohne solide ökonomische Basis nicht erreichbar. Das gilt für die Wirtschaftshilfe an unterentwickelte Länder ebenso, wie für die Aufrechterhaltung des Systems der sozialen Sicherheit und die Versorgung der Bevölkerung mit Kollektivgütern. Denn wir dürfen nicht vergessen, daß für die überwiegende Mehrzahl der Menschen in der Vergangenheit das uns heute von einigen als erstrebenswert präsentierte einfache Leben in Rahmen kleiner, weitgehend autarker Versorgungseinheiten ein unvorstellbarer Frondienst unter den erbärmlichsten Bedingungen war. Und erst die Herausbildung einer arbeitsteiligen Wirtschaft und von Großproduktionen hat uns einen Lebensstandard ermöglicht, der das Leben selbst für die am Rande der Wohlstandsgesellschaft stehenden noch unvergleichlich lebenswerter macht, als für ihre Ahnen. Wir dürfen weiters nicht vergessen, daß es in der Vergangenheit regelmäßiger Seuchen und Kriege bedurfte, um die Bevölkerung auf einen Stand zu halten, der den vorhandenen Ernährungsmöglichkeiten entsprach.

Die Lösung dieses Dilemmas zwischen zwei Wertesystemen kann daher nicht in der Rückentwicklung bestehen, sondern in einer Weiterentwicklung unseres Systems, Weiterentwicklung in dem Sinne, daß bei grundsätzlicher Respektierung ökonomischer Gesetze und des Postulats der Effizienz und Leistung dennoch Werte wie Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung, Vermeidung größerer Umweltschäden, Partizipation, etc. verwirklicht werden können, indem sie als Nebenbedingungen ins ökonomische Kalkül eingehen.

Lassen Sie mich einige Hinweise auf mögliche Lösungsansätze geben. Die viel beschworenen neuen Technologien, wie die Mikroelektronik, bieten nicht nur Gefahren, wie man aufgrund der öffentlichen Diskussion glauben könnte, sondern auch durchaus Chancen, z.B. die körperliche Schwerarbeit zunehmend abzubauen, anstrengende Routinarbeiten zu reduzieren, die Arbeit in kleineren, überschaubaren Einheiten und Teams organisieren zu können, usw. Die Verschiebungen im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung bringen für die Industriestaaten nicht nur Nachteile in Form von importierter Arbeitslosigkeit, sie ermöglichen auch - ausgehend von den Kosten der Entwicklungsländer - den Export von umweltbelastenden und energieintensiven Produktionen. Wenn die industriellen Aktivitäten in den OECD-Staaten schwergewichtig Forschung, Entwicklung, Erstserienherstellung, Marketing, Engineering, Design, Softwareerstellung usw. sein werden, scheint eine Versöhnung zwischen Umwelt und Wirtschaft in den Bereich des Möglichen gerückt zu sein.

Flexibilisierung der Arbeitszeit kommt zunehmend den Bedürfnissen der Menschen nach größerer Zeitsouveränität entgegen und hilft die Probleme der Gleichzeitigkeit zu mildern. Dadurch wird für den einzelnen auch der Entscheidungsspielraum zwischen weniger bezahlter Arbeit zugunsten von mehr Muße erhöht. Ein großes Potential, geänderte Werteeinstellungen mit der Forderung nach ökonomischer Effizienz in Einklang zu bringen, liegt in der verstärkten Partizipation der Arbeitnehmer, deren Verwirklichung die erwartete Veränderung der Betriebs- und Produktionsstrukturen noch begünstigt wird.

der/

Vorant es also ankommt, ist, die Änderungen Werthaltungen frühzeitig zur Kenntnis zu nehmen, auf systemgefährdende Extrane durch entsprechende Aufklärung und wenn nötig Isolierung Einfluß zu nehmen und in Übrigen die Chancen, die neue Technologien und Organisationskonzepte bieten, für eine Integration der geänderten Werthaltungen mit ökonomischen Notwendigkeiten zu nutzen.

Was den Konflikt Ökonomie-Ökologie angeht, scheint nun tatsächlich ein Umdenken auf Seiten der Verantwortlichen unerlässlich in dem Sinn, daß kurzfristige Rentabilitäts- und Nützlichkeitspostulate durch langfristige, gesamtwirtschaftlich und gesamtgesellschaftlich orientierte Überlegungen ergänzt werden müssen. Um diesen zum Durchbruch zu verhelfen, bedarf es mehrerer Vorkehrungen:

- Erarbeitung eines international abgestimmten Umweltcodex;
- Institutionalisierung einer organisierten Vertretung von Umweltinteressen, sodaß diese nicht zum Spielball spontaner und oft nicht genügend legitimierter und informierter Initiativen werden, mit anderen Worten die Schaffung dessen, was Calbraith *Countervailing Power* genannt hat;
- zusätzlich zu administrativen Regelungen die Schaffung eines Anreiz- und Entmutigungssystems, das von vornherein die Berücksichtigung von Umweltinteressen in privatwirtschaftlichen Kalkül rentabel macht;
- schließlich die Weiterentwicklung und Förderung von Umwelttechnologien, die auf längere Sicht zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig mit guten Exportchancen werden könnten, in dem sich auch kleinere Länder erfolgreich behaupten können.

Wie schon erwähnt, könnten die strukturellen Veränderungen der westlichen Industrie langfristig von selbst zu einer Minderung der Umweltbelastungen führen.

Darüber kommen wir zur Frage der Strukturprobleme unserer Industrien. Die überwiegende Zahl der westlichen Industriestaaten kämpft mit derselben Schwierigkeit, daß Teile der Industrie ihre Produkte nicht mehr ohne Verluste absetzen können, sei es, weil es weltweit überdimensionierte Produktionskapazitäten gibt, sei es, weil sie der Konkurrenz aus dem asiatischen Raum kostennäßig nicht gewachsen ist, oder beides. Das Dilemma ist bekannt, es genügt der Hinweis auf die Stahlindustrie. Nicht nur, daß knappe Mittel, die für die Erhaltung einer überlebten Industriestruktur aufgewendet werden, dem Ziel der Umstrukturierung und der Industriemodernisierung verloren gehen, kommt es zu einer internationalen Subventionskonkurrenz und zu protektionistischen Maßnahmen, was auf längere Sicht zu beträchtlichen Wohlstandsminderungen führt. Es überwiegt die Einstellung, daß man zu Zeiten hoher und steigender Arbeitslosigkeit nicht auch noch große Betriebe schließen kann. Auch ich bin kein Verfechter von Extremlösungen, doch scheint mir hier gleichfalls eine stärkere Berücksichtigung längerfristiger Aspekte unerlässlich, ebenso eine verbesserte internationale Abstimmung.

Amerikanische Untersuchungen zeigen, daß die Klein- und Mittelbetriebe die größte Beschäftigungsdynamik aufweisen. Unser Augenmerk muß daher zumindest in gleichem Maße dieser Unternehmensgruppe durch die Sicherung entsprechender Rahmenbedingungen

galten, wie den Großbetrieben durch geeignete Umstrukturierungsmaßnahmen. Ein entscheidender längerfristiger Aspekt ist das Nord-Süd-Verhältnis. Ich bin fest davon überzeugt, daß das Schicksal unserer Wirtschaften eng mit jenen der Dritten Welt verbunden ist und daß die wirtschaftliche Entwicklung der Dritten Welt ein langfristiges Wachstumspotential für die OECD-Staaten eröffnet. Erstes Ziel muß es daher sein, den Entwicklungsländern die Chance zu geben, ihre komparativen Vorteile zu nutzen und ihre Produkte absetzen zu können. Die so entstehende Kaufkraft ist nicht nur der einzige Garant für eine dauerhafte Lösung der Verschuldungsprobleme, sondern bringt den Industriestaaten auch zusätzliche Absatzchancen für ihre Güter und Leistungen. Aus einer Studie der OECD geht hervor, daß im Zeitraum 1973 - 1977 in den industrialisierten Ländern auf Grund des Handels mit der Dritten Welt jährlich etwa 900.000 Arbeitsplätze netto geschaffen wurden.

Für jenen Teil unserer in Schwierigkeiten geratenen Industrie, die trotz allem Zukunftsperspektiven hat, müssen wir terminisierte Übergangslösungen finden, während der sie die Chance zur Umstrukturierung erhalten. Dazu bedarf es freilich eines mutigen, unabhängigen und innovativ denkenden Managements. Für den anderen Teil sind ebenso terminisierte Lösungen zur allmählichen Schließung unumgänglich.

Gleichzeitig müssen wir Vorkehrungen treffen, um die mit Umstrukturierungen verbundenen Existenzrisiken von Unternehmen ganz allgemein zu mildern, die naturgemäß zu Zeiten ungenügender Eigenkapitalbasis und langsamen Marktwachstums besonders hoch sind.

Wenig Chancen sehe ich für eine kurzfristige Lösung des Problems der Technikfeindlichkeit und Technologieangst, die zusehends um sich greift. Hier treten Urängste des Menschen vor für den einzelnen unvorstellbaren und unkontrollierbaren, teilweise im physikalischen Sinn unsichtbaren Kräften ans Tageslicht. Und doch deutet vieles darauf hin, daß wir ohne ein Mehr an Technik unsere Schwierigkeiten kaum lösen werden können. Der Hebel muß an beiden Seiten angesetzt werden: Bei den Menschen durch mehr Aufklärung und verständnisfördernde Ausbildung und ihre verstärkte Einbindung in die entsprechenden Entscheidungsprozesse. Bei jenen, die für die Entwicklung und den Einsatz neuer Techniken und Technologien zuständig sind, durch die rechtzeitige Analyse und Berücksichtigung sozialer und psychologischer Konsequenzen, durch den Verzicht auf keineswegs immer notwendige oder auch nur wirtschaftliche optimale Großtechnologien und durch die Bereitschaft zu einer fairen, offenen und redlichen demokratischen Diskussion.

Bleibt als letzter Punkt die uns allen unter den Nägeln brennende Arbeitslosenproblematik. Nicht nur aus rein menschlichen Überlegungen, sondern auch aus der Befürchtung, daß der Bestand eines Wirtschafts- und Gesellschaftssystems, welches das Problem der Arbeitslosigkeit auf die Dauer nicht zu lösen vermag, gefährdet erscheint.

Wer immer heute ein probates Mittel zum raschen Abbau der Arbeitslosigkeit anbietet, macht sich der Scharlatanerie verdächtig. Alles spricht dafür, daß uns dieses Problem noch längere Zeit begleiten wird, auch wenn wir aufgrund der demographischen Entwicklung in der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts mit einer Entschärfung auf der Angebotsseite des Arbeitsmarktes rechnen können. Zwei Faktoren bestimmen die Arbeitskräftenachfrage: Wachstum und Produktivitätsentwicklung. Glücklicherweise besteht ein recht enger Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen, sodaß mit der Wachstumsabschwächung auch eine Verlangsamung des Produktivitätsfortschrittes einherging. Andernfalls wäre der Anstieg der Arbeitslosigkeit noch dramatischer ausgefallen.

Nachdem alle längerfristigen Projektionen erwarten für die Zukunft einen nur bescheidenen Wachstumstrend, der etwa bei der Hälfte dessen liegt, was wir bis zur Mitte der siebziger Jahre gewohnt waren. Uneinigkeit besteht bei der Voraussage der Produktivitätsentwicklung. Schreibt man die Tendenz der letzten Jahre fort, ergibt sich grosso modo auf mittlere Sicht eine stagnierende Beschäftigung, was angesichts zunehmender Erwerbsbevölkerung einen weiteren, wenn auch verlangsamten Anstieg der Arbeitslosenraten bis zum Ende dieses Jahrzehnts bewirken würde. Folgt man aber den pessimistischen Auffassungen, die angesichts der auf uns zukommenden mikroelektronischen Revolution mit einem sprunghaften Produktivitätsfortschritt vor allem auch im Dienstleistungsbereich rechnen, wäre

eine Verdoppelung der heutigen Arbeitslosenraten unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht auszuschließen.

Sie nicht folgt daraus zweierlei:

- wir brauchen Wachstum und
- wir brauchen Maßnahmen, die im Endeffekt auf eine Arbeitszeitverkürzung hinauslaufen.

Ich muß mich zum Thema Wachstum auf wenige grundsätzliche Bemerkungen beschränken. Ohne einer inzwischen überholten Auffassung von der Machbarkeit alles Wirtschaftlichen anzuhängen, bin ich davon überzeugt, daß der wirtschaftspolitische Spielraum für eine Wachstumspolitik noch nicht voll ausgeschöpft ist. Auch hier gilt es, längerfristigen Perspektiven zum Durchbruch zu verhelfen. Ich habe schon vom Wachstumspotential gesprochen, das die Dritte Welt für die Industrienationen darstellt und davon, daß wir die Veränderung der internationalen Arbeitsteilung und die damit verbundene Umstrukturierung unserer Wirtschaften nicht behindern dürfen, sondern sie in Gegenteil fördern müßten. Eine solche Umstrukturierung kann m.E. nur erfolgreich durchgeführt werden, wenn ein adäquates Niveau der Gesamtnachfrage sichergestellt wird. Anders ausgedrückt, nur eine Kombination von Angebots- und Nachfragepolitik kann erfolgreich sein. Das allen sind die Beschränkungen, denen die öffentlichen Haushalte unterliegen, bekannt. Die Schlußfolgerung kann nur lauten, öffentliche Ausgaben verstärkt zu produktiven Verwendungen umzuschichten, nicht aber, sie global zu kürzen, oder, was nicht selten vorkommt, gerade die investiven Ausgaben zugunsten von

Konsumtiven zu beschränken, weil dies tagespolitisch leichter zu vertreten ist. Wir brauchen aber auch eine bessere internationale Koordination der Wirtschaftspolitik. Leider hat die Krise eher zu einer gegenteiligen Entwicklung geführt, nämlich zu mehr nationalen Egoismen mit dem Effekt, daß einzelstaatlich und kurzfristig rational erscheinende Maßnahmen ergriffen werden, die global und langfristig negative Effekte zeitigen und die Gefahr einer kumulativen Abwärtsbewegung in sich bergen.

Ein besonders aktuelles Thema ist die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung. Wir müssen uns klar sein, daß jede Arbeitszeitverkürzung Kosten verursacht, die entweder beim Unternehmen, bei den Arbeitnehmern oder bei den öffentlichen Haushalten anfallen. Eine Belastung der Unternehmen in der jetzigen Situation ist sicherlich kontraindiziert, eine zusätzliche Belastung der öffentlichen Haushalte kaum möglich. Also scheint bestenfalls eine behutsame Belastung der Arbeitnehmer durch Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung in Rahmen gegebener Reallohnerhöhungsspielräume denkbar.

Die nächste Frage ist die Form von Arbeitszeitverkürzungen. Ich halte sehr wenig von generellen Verkürzungen der Wochen- oder Jahresarbeitszeit, gerade wenn wir daran denken, wie unterschiedlich verschiedene Sektoren der Wirtschaft davon betroffen werden und wie unterschiedlich auch die Beschäftigungssituation in den verschiedenen Sektoren ist. Die Forderung kann daher nur in Richtung auf differenzierte und flexible Regelungen gehen. Wenn wir weiters bedenken, daß es in Umstrukturierungsprozeß besonders auf neue oder verbesserte Qualifikationen der Arbeitnehmer ankommt, scheinen Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung, die diesem Zweck dienen, am produktivsten zu sein. Leider findet dieser Aspekt in der öffentlichen Arbeitszeitdiskussion zu wenig Beachtung.

In der Zeit, die mir zur Verfügung steht, konnte ich nur einige ausgewählte, mir besonders wichtig erscheinende Problemstellungen behandeln. Sie alle zeichnen sich einmal dadurch aus, daß sie ihrer Natur nach langfristig sind, daher auch nur auf längere Sicht gelöst werden können. Ich wollte damit zeigen, daß die wahren Fragen nicht die sind, die die Schlagzeilen der Medien und der öffentlichen Diskussion beherrschen, Fragen, ob der Aufschwung in diesem oder im nächsten Quartal kommt, Fragen der nächsten Zinssenkung oder des nächsten öffentlichen Bauprogramms. Die diskutierten Problemstellungen zeichnen sich aber auch dadurch aus, daß sie nur in den wenigsten Fällen mit den traditionellen Instrumenten allein zu lösen sind, sondern daß sie ein Umdenken, viel Phantasie und das Infragestellen überkommener Ansätze erforderlich machen, also die Bereitschaft zur Innovation im weitesten Sinn des Wortes. Und sie zeichnen sich schließlich auch dadurch aus, daß sich wirtschaftliche und politische Aspekte eng vermengen und daß der Erfolg und die Art der Problemlösung sehr wesentliche Auswirkungen auf die politischen Institutionen und die in der Wirtschaft tätigen Unternehmen haben.

Wenn meine Analyse stimmt, müssen daraus die entsprechenden Schlußfolgerungen gezogen werden, womit ich zum Ausgang meines Referats zurückkehre. Die Forderung nach mehr strategischem Management gilt nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für den politischen Bereich: Ohne unser demokratisches System in Zweifel ziehen zu wollen, müssen jene Mechanismen gestärkt werden, die das Diktat der Legislaturperiode in wirtschaftlichen Belangen mildern und den Planungaspekt akzentuieren. Planung nicht im Sinne verstärkter Staatseingriffe, sondern im Sinne lang-

fristig orientierten, planvollen Handelns der öffentlichen Hand. Dazu gehören mittelfristige Budgetplanungen ebenso wie eine vorausschauende Energie-, Technologie-, Umwelt-, Ausbildungs- und Steuerpolitik.

Das Denken in Alternativszenarios, in neuen Kategorien, die fundamentale Infragestellung vorgegebener Ziele und Abläufe müssen gefördert werden und die Innovationsfähigkeit von Institutionen selbst institutionalisiert werden. Dazu reicht es nicht, einen think tank in den Unternehmen, öffentlichen Bürokrationen oder sonstigen Organisationen einzurichten. Vielmehr muß die breite Schicht des mittleren und unteren Managements dazu gebracht werden, über die engen Kulissen der Alltagsroutine hinauszublicken, ihre Tätigkeit im längerfristigen Rahmen zu relativieren und Veränderungen eher als Chance denn als Bedrohung anzusehen. Es geht um die Entwicklung dessen, was Etzioni im makrosoziologischen Bereich "Aktive Gesellschaft" und der Münchner Betriebswirt Kirsch "Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation" nennt. So erblickt Etzioni in der Selbsttransformation den effektivsten Mechanismus - ich zitiere - "zur Vermeidung weitreichender Entfremdung, weil die gleichzeitige Befriedigung radikal verschiedener Ziele und Subgruppen nur durch eine Änderung der Grundprinzipien des Systems möglich ist. Wenn die gesellschaftlichen Grundprinzipien so flexibel sind, daß sie an sich verändernden Bedürfnissen angepaßt werden können, so werden die einzelnen Mitglieder und Gruppen der Gesellschaft loyal sein und sich nicht entfremden und die Gesellschaft wird aktiv bleiben".

Zuletzt: Die beschriebenen Probleme sind gleichermaßen im wirtschaftlichen wie im politischen Bereich angesiedelt. Das bedeutet, sie sind auch nur in einer interdisziplinären Anstrengung zu lösen, die die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Politik zur Basis hat. Wenn wir uns in der Welt umsehen, scheinen jene Länder in der Erreichung ihrer wirtschaftlich-gesellschaftlichen Ziele am erfolgreichsten zu sein, in denen das wirtschaftliche und politische System in einer freiwillig gewählten Kooperation agieren. Sehen Sie es mir nach, wenn ich an dieser Stelle auf das Land erweise, aus dem ich komme und die österreichische Sozialpartnerschaft als Musterbeispiel einer solchen positiv zu bewertenden und auf Freiwilligkeit beruhenden Verschränkung zwischen dem politischen und wirtschaftlichen System anführe. Als Musterbeispiel auch dafür, wie die Wirtschaft das Potential der Zukunftsgestaltung nutzen kann.

Ich bin weit davon entfernt, Ihnen eine Lösung für die Quadratur des Kreises präsentiert zu haben, aber auch bei diesen mathematischen Problemen gibt es halbwegs akzeptable Näherungsverfahren.

Ich bin optimistisch, daß es unseren freiheitlichen westlichen Wirtschaftssystemen gelingt, für die drängenden Probleme - ich sage bewußt nicht unserer Zeit, sondern unserer Zukunft - eine ebensoviele Näherungslösung zu finden, wie die Mathematiker für ihre Probleme.