

**Zeitschrift:** Rote Revue - Profil : Monatszeitschrift  
**Herausgeber:** Sozialdemokratische Partei der Schweiz  
**Band:** 64 (1985)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Sozialismus und Management : wie verträgt sich das? Teil 2, Die Aufgaben des Managers in der sozialistischen Bewegung  
**Autor:** Uher, Julian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-340238>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

dürfen. Übrigens: Die klügeren Experten und Manager wissen inzwischen, dass diese Kontrolle technologischer Macht in ihrem ureigensten Interesse ist, weil ihre persönliche Verantwortung sonst hoffnungslos überdehnt würde. Wie sagte Fritz Erler am 4. Juni 1956 in einer Rede in München, die Waldemar von

Knoeringen angeregt hatte: «Deshalb ist es so wichtig, das Problem der demokratischen Kontrolle und der Weckung der Gegenkräfte gegen die Herrschaft seelenloser Apparate nicht immer nur als das Problem «Staatsbürger – Staat» zu sehen, sondern auch in der Wirtschaft zu erkennen und dafür zu sor-

gen, dass auch die Wirtschaft möglichst überschaubar gemacht wird.»

<sup>1</sup> Matthöfer, Hans: Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft, Köln, 3. Aufl., 1980, S. 183.

<sup>2</sup> H. Matthöfer/V. Hauff (Hrsg.): Forschungspolitik für eine lebenswerte Zukunft, Grafenau-Döffingen 1974, S. 12.

*Sozialismus und Management – wie verträgt sich das? (2. Teil und Schluss)*

# Die Aufgaben des Managers in der sozialistischen Bewegung

Von Julian Uher

*Die soziologischen Systeme des Bürokratismus und des Kapitalismus bringen Manager einer kurz-sichtigen materiellen Gesinnung hervor – das war die Aussage des in der Februar-Nummer erschienenen Artikels «Das Regime der Manager». Von sozialistischen Managern muss erwartet werden, dass sie die mit dem quantitativen Denken verbundene Verengung des geistigen Horizonts überwinden.*

Die Zeichen, dass Bürokratismus und Kapitalismus in einer Krise stecken, sind unübersehbar. Sie reichen von Arbeitslosigkeit und Umweltschäden über den Nord-Süd-Konflikt bis zur gegenseitigen atomaren Bedrohung der Supermächte. Ganz zu schweigen von der Frage nach dem Lebenssinn in einer entfremdeten Arbeitswelt oder bei patriarchaler Dominanz, die der feministischen Selbstbesinnung kaum Raum zu geben wagt.

Karl Marx hat sich in erster Linie als Sozialkritiker verstanden. Wie kein zweiter erkannte er die hohe Leistungsfähigkeit des kapitalistischen Systems an, aber er fand den Preis, den die Gesellschaft dafür zu bezahlen hatte, «inhuman». In diesem Punkt traf er sich mit allen früheren «utopischen» Sozialisten. Sozialist sein hiess nämlich zu jener Zeit: den Anspruch auf Gesellschaftsänderung nicht aufgeben!

## Die soziale Demokratie

Das System «Soziale Demokratie» unterscheidet sich daher als politisches Modell für einen evolutionären Prozess sehr wesentlich von dem systemversteinernenden machiavellistischen Machtanspruch des Bürokratismus oder der ebenso systemversteinernenden Konzentration des Eigentums an Produktionsvermögen (als Machtanspruch) in immer weniger Händen im Kapitalismus. Das Unvermögen der sozialistischen Theoretiker, die «klassenlose Gesellschaft» hinreichend zu beschreiben, kommt nicht von ungefähr, weil Sozialismus der «Weg» und nicht das «Ziel» ist.

«Soziale Demokratie» steht zunächst als Begriff für eine offene, demokratische Gesellschaft im soziologischen Sinn. Die wichtigsten Merkmale einer «offenen Gesellschaft» sind einerseits der offene Zugang zur Macht, worunter implizit eine

freie Zirkulation der kompetenten Elite verstanden wird, und andererseits die offene, das heisst durch demokratische Rechte geschützte Kontrolle beziehungsweise Kritik der Macht. Es versteht sich von selbst, dass für die volle Funktionsfähigkeit des Systems eine ganze Reihe von Voraussetzungen vorliegen muss, wie freier Bildungsweg, Abschaffung von Privilegien, weisungsfreie Justiz, freie Berichterstattung usw. Die Erörterung im einzelnen würde für den Zweck dieses Aufsatzes zu weit führen. Es genügt als Vorstellung, dass der Demokratisierungsprozess in allen sozialen Lebensbereichen konsequent verfolgt wird.

Die Hinzufügung des Begriffes «sozial» weist auf den «sozialkritischen Anspruch» der Sozialisten zur ständigen Fortentwicklung (Evolution) der offenen Gesellschaft entsprechend dem sozialen Empfinden des jeweiligen Zeitgeistes – der jeweili-

gen Einsicht – hin. In diesem Punkt unterscheidet sich die «Soziale Demokratie» wesentlich von den mit Absolutheitsanspruch verkündeten politischen Heilslehren. Es handelt sich also um ein dynamisches Gesellschaftsmodell, das mit der Philosophie Heraklits – des Fließens und des ständigen Wandels – viel gemeinsam hat. (Vergleiche dazu F. Capra: Das Tao der Physik, Scherz Verlag.)

Auf die Aufgaben des Wirtschaftsmanagers in der sozialistischen Bewegung bezogen, lässt sich der evolutionäre Anspruch der «Sozialen Demokratie» aus heutiger Sicht in drei Orientierungsfelder einteilen:

1. Demokratisierung und Humanisierung der Menschenführung.
2. Einbeziehung globaler Überlegungen in den wirtschaftlichen Entscheidungsprozess,
3. Priorität für strategische Führung auf Unternehmensebene.

### *Demokratisierung und Humanisierung*

Die demokratischen Grundströmungen in unserer Gesellschaft laufen auf ein gemeinsames Verlangen hinaus: Sie wollen nicht hierarchisch, nicht bürokratisch und sie wollen gewaltlos<sup>1</sup> sein. Die Zeit arbeitet für die Menschen! Der immer härter werdende Wettbewerb im Zeitalter der Automation verlangt motivierte Mitarbeiter und nach Ausschöpfung der kreativen Arbeitskraftreserven. Gleichzeitig bringt die Bildungsexplosion immer mehr Mitarbeiter in eine gegenseitige fachspezifische Abhängigkeit, die im Verhältnis zu den wenigen Aufstiegsmöglichkeiten in hierarchischen Organisationen die Anzahl möglicher Kandidaten vergrößert und damit Unzufriedenheit auslöst. Die Lunte brennt also an beiden Enden. Die Komplexität der Unternehmensaufgaben verbietet «einsame Entscheidungen», die

Trennung von Linien-, Stabs- und Ausführungsfunktionen wird dadurch weniger scharf und daher unzweckmässig.

Von einem modernen Management darf zur Überwindung dieses Dilemmas erwartet werden, dass es sich der Technik der «kooperativen Menschenführung» bedient. Dazu gehört vor allem Fairness und Transparenz bei Personaleinsatz und -beurteilung. Die Fähigkeit zu delegieren und Entscheidungen in überschaubaren Arbeitsbereichen fällen zu lassen, ist eine weitere Voraussetzung dieses Führungsstils, der bewusst den verhängnisvollen Bürokratisierungstendenzen entgegenwirkt. Natürlich kann nur ein «informierter» Mitarbeiter diesen Anforderungen auch entsprechen. Die Vollständigkeit der Information über Inhalt, Ziele und Erfolg der Arbeit stellt daher eine Verpflichtung des Managements dar.

### *Information und Mitbestimmung*

Der Demokratisierungsprozess in der Wirtschaft steht im Zeichen der Forderung nach mehr Information über Unternehmenspolitik und -entwicklung. Noch einen Schritt weiter geht die «Mitbestimmung». Diese gewerkschaftliche Forderung lässt sich allerdings nicht auf «holde Eintracht» im stillen Kämmerlein zwischen Vorstand und Betriebsratsexekutive reduzieren. Vielmehr sollten die «Manager des Betriebsrates» das Instrument der «Mitwirkung in personellen Angelegenheiten» als einen Ansatzpunkt dafür ansehen, die «Mitbestimmung» nicht nur auf ihre Person zu beschränken, sondern sie auf allen Ebenen der Kollegen in voller Breite des innerbetrieblichen Entscheidungsprozesses durchzusetzen. Für die Betriebsratspolitik bedeutet dies, dass in einem kooperativen Führungs-

modell auch «mittelbar» eine aktive Mitbestimmungspolitik betrieben werden kann, indem kompetente Kollegen<sup>2</sup> zu ihren Fähigkeiten angemessenen Entscheidungsbereichen gelangen, die sie sinnvoll in das Gesamtgeschehen einfügen und damit der «Entfremdung» des einzelnen entgegengewirkt wird. Gleichzeitig wären im Sinne gruppendynamischer Erkenntnisse die verbliebenen hierarchischen Betriebsstrukturen durch sachlich kompetente Problemlösungsgruppen (Teams) aufzulockern. Der einzelne Kollege bestimmt in seiner unmittelbaren Arbeitswelt mit!

Wer Mitentscheidung für sich beansprucht, muss auch Mitverantwortung tragen können. Zu einem von uns Sozialisten angestrebten «offenen» System gehört das Recht, Kritik üben zu können. Das sollte nicht der Disziplinlosigkeit und Ehrabschneiderei, wie sie sich in der bürokratischen Grossorganisation auf der Hintertreppe nur allzu oft zuträgt, Tür und Tor öffnen, sondern auf die Notwendigkeit verweisen, dass Demokratie ohne «Kontrolle» nicht funktionsfähig ist. Die Kontrolle sollte in demokratischen Organen offen ausgeübt werden. Der Betriebsversammlung wäre eine der Hauptversammlung in der Kapitalgesellschaft durchaus gleichzustellende Funktion zuzumessen.

Solange Leistungssystem und Leistungsdifferenzierung ihre Gültigkeit haben, wird auch der Manager seine höhere Entlohnung durch Leistungsnachweis rechtfertigen müssen, wenn das System glaubwürdig bleiben soll. Damit steht die «Vorbildfunktion des Managers» in engem Zusammenhang. Sie ist nicht nur arbeitsmässig und fachlich zu verstehen, sondern sollte sehr wohl auch auf «Verhalten» und wirtschaftlich-moralische «Verhältnisse» des Managers ausgedehnt werden.

Es wäre angebracht, in diesem Sinne über einen in der Betriebsverfassung verankerten «Verhaltenskodex» nachzudenken. Die Frage der Humanität fängt mit der Gleichberechtigung der Frau an. Es gehört meines Erachtens zu den vornehmen Pflichten eines sozialistisch denkenden Managers, hier bahnbrechend zu wirken. Wo es nicht anders geht, wird auf der Ebene der Betriebsvereinbarung der Zweck das Mittel eines neuen «Proporzdenkens» heiligen. Die Mitarbeiter haben ein Recht auf «humane» Umgangsformen. Es sollten keine Manager auf sie losgelassen werden, die nicht eine entsprechende Ausbildung in Menschenführung hinter sich haben. Um die beispielhafte Aufzählung zu beenden, sei noch auf die humane Gestaltung des Arbeitsplatzes und -ablaufes als ein dauerndes Anliegen des Managements verwiesen.

### *Globales Denken*

Das im Bürokratismus und Kapitalismus entwickelte quantitative Denken hat zu einer erschreckenden Verengung des geistigen Horizonts im Management geführt. Der «homo universalis» bildet die Ausnahmeerscheinung, und selbst in dieser Rolle gilt sein Interesse eher dem Schöngeistigen als den gesellschaftlichen Prozessen. Das ist um so überraschender, als sich gerade auf letzteren Gebieten heute Veränderungen abzeichnen, die unsere Wirtschaft in ihrer Struktur treffen und durch konservatives Beharren nur zum Schlechteren ausfallen werden. Gerade das Wirtschaftsleben muss an der Zukunft ausgerichtet werden, aber die «Prognosen» stellen mehr oder weniger schale Extrapolationen historischer Zustände dar. Eine gewisse Hoffnung erweckt die Szenariotechnik – leider selten angewandt und oft als

theoretische Spielerei abgetan –, die dazu zwingt, das Spektrum auf bisher unbeobachtete globale Erscheinungen zu erweitern. Die Ausarbeitung von hierauf basierenden Frühwarnsystemen wird aber zu einer Überlebensfrage für das Wirtschaftsmanagement werden.

Die vorangestellte Forderung nach «globalem Denken» kann leicht dahingehend missverstanden werden, dass der Manager von sich aus gesellschaftliche Trends auch zu Lasten seiner Unternehmensrechnung aufgreifen solle. Eine solche Ansicht wäre unrealistisch, weil sie den Verantwortungsbereich des Wirtschaftsmanagers unzulässig über die ihm anvertraute Subeinheit hinaus ausdehnt. Die Forderung nach globalem Denken verlangt nur die geistige Auseinandersetzung mit den Strömungen der Umwelt, deren Wertung und Beurteilung ihrer richtungsgebenden Kraft. In diesem Sinne bestimmt die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Managements die «Überlebenschance» von wirtschaftlichen Subeinheiten. Gehen wir auf einige praktische Beispiele ein:

### *Ökologische Bedrohung*

Die Menschen sind durch die Anhäufung der Schädigungen unserer Ökologie sensibilisiert. Diese Tatsache lässt sich unter anderem damit erklären, dass die Verwüstungen und Vergiftung auf unserem Planeten durch eine gut 150 Jahre währende Raub- und Verschwendungswirtschaft messbare Größenordnungen – zu unserem Segen wurde auch die Messgenauigkeit eine bessere – erreicht hat. Die ökologische Bedrohung ist damit nachweisbar und real geworden. Die gesellschaftlichen Reaktionen hierauf sind bekannt. Noch versuchen wirtschaftliche Interessensgruppen, die Probleme herunterzuspie-

len, aber es ist einsichtig, dass ein Akkumulationsprozess nicht kleinere, sondern immer grösser werdende Folgen zeitigt. Unter globalen Überlegungen müssen daher alle Massnahmen ergriffen werden, um rechtzeitig den Pfad der Raub- und Verschwendungswirtschaft zu verlassen. Dies kann in Teilbereichen vom Einzelunternehmen versucht werden, darf aber nicht als Regelfall angesehen werden. Worauf es ankommt ist, die branchenweite Absprache zur positiven Lösung der betreffenden Frage zu suchen (zum Beispiel gemeinsame technische Lösung der Abgasproblematik in der Automobilindustrie) beziehungsweise die supranationale Regelung von kostenverursachenden Umweltschutzauflagen (zum Beispiel Vorschriften für zulässigen Abwasserverunreinigungsgrad) zu unterstützen. In dieser Hinsicht wird auch von den Politmanagern zumindest der sozialistischen Richtung Verantwortungsbewusstsein und internationale Solidarität verlangt werden müssen. In besonderen Fällen, wo Länder auch ihre Landschaft, Gesundheit und Erholungswert dieser Landschaft zu einem Exportgut (Fremdenverkehr) gemacht haben, wird selbst ein begrenzter Alleingang bei Umweltschutzmassnahmen vertretbar sein, weil die höheren Kosten durch externe Mehrerträge (Seltenheitsgut «gesunde Ökologie») hereingebracht werden können. Allein dieses Beispiel zeigt, dass die im Kapitalismus übliche Vernachlässigung externer Kosten und Erträge zu einer hoffnungslosen Fehlleitung des Wirtschaftens führt.

Fassen wir zusammen: Das Anliegen der «Grünen» ist ein zutiefst sozialkritisches und in diesem Sinne auch ein Anliegen der «Sozialen Demokratie». Das Ziel allen Wirtschaftens muss auf die Einrichtung eines selbsttragenden Öko-Systems ausge-



richtet sein, das im Interesse der Lebenschance zukünftiger Generationen der Maxime entspricht, den Kräften der Natur nur so viel zu entnehmen, als nach einem unserer Lebenshaltung dienenden Transformationsprozess diesen Kräften wieder hinzugefügt werden kann (zum Beispiel Forstwirtschaft: Aufforstung; Technik: Recycling; Energiewirtschaft: Biomasse).

Die politische Konsequenz dieser ökologischen Gesinnung läuft darauf hinaus, den «Wohlfahrtsbegriff» aus seiner kapitalistisch quantitativen Definition zu lösen und durch den Wertbegriff «Lebensqualität» zu ersetzen. Um nicht missverstanden zu werden: Diese Neubewertung nimmt einen langdauernden sozialkritischen Prozess vorweg. Die Praxis wird in der schrittweisen Einbeziehung «externer Kosten» in die betriebswirtschaftliche Rechnung nach dem Verursacherprinzip bestehen. Die Anpassung der Lebenshaltung sollte sich dabei über Marktpreise vollziehen, wobei auch im Wege der fiskalischen Umverteilung Beiträge zu erwarten sind. Die soziale Symmetrie zu halten, wird dabei eine zusätzliche Aufgabe der Gewerkschaftspolitik darstellen.

Globales Denken umfasst noch viele weitere Aspekte, wie die Bewältigung des Strukturwandels auf dem Weg zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft; die Einbringung des Qualitätsbegriffes im Konsumverhalten entgegen der Wegwerfmentalität; die damit zusammenhängende Aufhebung der Entfremdung durch Wiedererweckung der schöpferischen Werksgesinnung; die Lösung der Fragen einer Bildungsgesellschaft, die das akademische Privileg nivellieren wird, aber gleichzeitig auch den Abschied vom Begriff des «Proletariats» bedeutet; die Legalisierung der Schattenwirtschaft

als Konjunkturstabilisator; die Überleitung eines Teiles der Sozialaufgaben in die Eigenverantwortung kommunaler Selbsthilfeeorganisationen und vieles andere mehr.

### *Die Zukunft des Welthandels*

Zum Abschluss sei ein weiteres Beispiel für das in Zukunft unentbehrliche globale Denken im Wirtschaftsmanagement behandelt: der Welthandel.

Mit Ausnahme der grossen planwirtschaftlich orientierten Blöcke steht die Weltwirtschaft über sogenannte «Leitwährungen», die als internationale Zahlungsmittel akzeptiert sind, in enger gegenseitiger Abhängigkeit. Der Einfluss des quantitativen Profitdenkens, wonach es durch Ausbeutung der Natur auf der ganzen Welt möglich sei, den eigenen Reichtum zu mehren, hat den Blick dafür getrübt, dass nur der «Ausgleich der Warenströme» längerfristig die Funktionsfähigkeit des Welthandels erhält. Das internationale Kreditwesen vermag «technisch» kurzfristige Abweichungen hievon zu überbrücken, wie das Finanzrecycling nach dem Ölpreisschock der siebziger Jahre bewies. Langfristig musste aber der Kursanstieg des US-Dollars und der inzwischen eingetretene Verfall der Rohstoffpreise zu der bekannten «internationalen Schuldnerkrise» führen. Der Nord-Süd-Konflikt steht so auch unter dem Aspekt eines «gerechten Ausgleichs» für den Güteraustausch. Eine Forderung, für die – ohne globales Denken – dem Wirtschaftsmanager das Verständnis fehlen wird.

Die Zukunft des Welthandels – einzelwirtschaftlich als Exportchancen zu sehen – neigt unter den geschilderten Umständen der Technik des Gegengeschäftes zu. Neuerdings müssen international tätige Handelshäuser an Stelle des «eingefrorenen»

Währungsmechanismus dem Industriegüterexport die Wege erschliessen. Diese auf den ersten Blick als Rückschritt interpretierbare Entwicklung enthält auch ihr Gutes, weil sie den Kommerz auf die ursprüngliche Funktion des Warenaustausches zurückführt. Gleichzeitig schärft sie den Blick des Managers für die realen Probleme des Abnehmerlandes. Die Aufgabe der Menschenführung im Exportbereich ist noch weiter gesteckt, sollte eine international orientierte sein. Fremdsprachen, Auslandpraxis und psychologisch-kulturelles Verständnis für fremde Völker sind ihre Erfordernisse. So verbreitet die Anwendung globalen Denkens auch einen Hoffungsstrahl für «globales Verstehen».

### *Strategisches Führen*

Die in der österreichischen Rechtsordnung niedergelegte Wirtschaftsverfassung stellt eine Mischform zwischen bürgerlich-kapitalistischen Rechtsnormen und ihrer Weiterentwicklung unter Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Interessen dar. Dazu kommt, dass ausserhalb dieser Kodifizierung der Einfluss der «Sozialpartnerschaft» faktisch wirksam wird. Die hierdurch geschaffenen Rahmenbedingungen werden von der Priorität der «Vollbeschäftigungspolitik» gekennzeichnet. Sie bestehen teils aus «angebotsseitig wirksamen Anreizen» (zum Beispiel Investitionsprämien, steuerliche Begünstigungen der Unternehmergewinne, subventionierte Kreditaktionen usw.), teils aus «nachfrageseitig wirksamen Massnahmen» (zum Beispiel Einkommenspolitik, Preisstützungsaktionen, öffentliche Ausgabenpolitik usw.), die unter dem Begriff des «Austro-Keynesianismus» in der Literatur bereits Erläuterung gefunden haben.

Seit Ende der siebziger Jahre entstand allerdings weltweit eine neue Situation, die die «naive Wachstumsideologie» der Nachkriegsära sowohl von seiten der global zu verstehenden Strukturproblematik (teilweise im SPÖ-Wirtschaftsprogramm 1969 vorweggenommen, jedoch in der Vollziehung zu wenig beachtet) als auch von seiten weltweit wachsender ökologischer Gesinnung obsolet werden liess. Es ist daher sowohl der wirtschaftspolitische Rahmen als auch die Orientierung des einzelwirtschaftlich tätigen Managers gesellschaftspolitisch neu zu definieren. Vom Gesichtswinkel dieses Aufsatzes wird nur die letztere Perspektive behandelt. Die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen der Vollbeschäftigungs- und sozialen Wohlfahrtspolitik, die unter der Annahme ständigen Wirtschaftswachstums galten, zeigten eine auffallende Parallelität mit der bürgerlich kapitalistischen Rechtsauffassung, dass die Aufgabe des Wirtschaftens die kurzfristige Erzielung eines «Substrates» (Kastner) sei, welches Gegenstand der «Verteilungsgerechtigkeit» innerhalb der Interessengruppen werden könne. Als «Nebenbedingung» wurde nicht übersehen, dass dem Management eine gewisse Abwägung zwischen «Aus-schüttung» von Erträgen und den Bestand des Unternehmens sichernder Reservenbildung zustehe.

Diese «Parallelität» des Denkens erleichterte es, Wirtschaftsmanager – insbesondere solche mit der begehrten Blutgruppe 0 – als Erfüllungsgehilfen anzusehen, die zwischen den Gruppeninteressen stehen. Dazu kamen die populistischen Leitsprüche der bereits erwähnten «simplificateures terribles», wie beispielsweise, dass «nur verteilt werden könne, was vorher erwirtschaftet worden sei» oder «wenn die Preise die Ko-

sten nicht decken, eben die Kosten (durch Rationalisierung und Arbeitskräfteabbau) die Preise decken müssten», die für jedermann so leicht verständlich erscheinen. Das «Schreckliche» daran ist nur, dass diese Aussagen einen Teil der Wahrheit enthalten, aber die volle Wahrheit wiederum nicht so «schrecklich einfach» ist. Wie oft in solchen Fällen wird «Wertfreiheit» vorgegeben, wogegen die vertretenen Ansichten sehr wohl auf der «Wertung» des kurzfristigen, kartesisch-materiellen, kapitalistischen Denkens beruhen. Sie «lösen daher nicht die Krise der Gegenwart», sondern versteinern das in der Krise befindliche System.

Die Probleme der Gegenwart und absehbaren Zukunft sind anderer Natur. Der notwendige Umbau der Raub- und Verschwendungswirtschaft zu einem selbsttragenden Ökosystem, das Vordringen «sanfter Technologien», die Neuordnung des Welthandels nach dem Gesetz eines angemessenen («gerechten») Ausgleichs der Warenströme, die Entfaltung der Bildungs- und Informationsgesellschaft, all dies sind Fragen, die sich – vor allem in der vor uns liegenden «Übergangszeit» – als strukturelle Anpassungsvorgänge darstellen. Die sozialistische Bewegung wird sich daher im Sinne ihres in der Sozialkritik verwurzelten ideologischen Gehaltes (siehe Ausführungen über «Soziale Demokratie») zunehmend den langfristigen Perspektiven zuwenden müssen. Damit geht Hand in Hand, dass die Aufgaben des Managers innerhalb der sozialistischen Bewegung eine entsprechende Orientierung erfahren. Die angesprochene Verschiebung, die sich in der «Übergangszeit» nur langsam, also graduell, vollziehen kann, rückt ab von der kurzfristigen Ertragsoptimierung und wendet sich immer mehr der Sicherung des langfristigen Unter-

nehmensbestandes als gemeinsamer Lebensgrundlage der im Unternehmen zusammenge-schlossenen Arbeitnehmer- und Kapitalinteressen zu. Die Optimierung der Unternehmensführung ist hierbei dynamisch auf die flexible Anpassungsfähigkeit der Unternehmung im Strukturwandel gerichtet. Es handelt sich also um eine Managementphilosophie der langen, auch die qualitativen Inhalte des sozialen Wandels berücksichtigenden Perspektive, kurz gesagt, um «Strategisches Führen».

Strategisches Denken verlangt danach, die grossen Zusammenhänge auch auf die einzelwirtschaftlichen Subeinheiten zu beziehen. Die wichtigste Qualität des Managements betrifft – wie schon gesagt – die Fähigkeit, das «wirtschaftliche Überleben» des Unternehmens langfristig zu sichern. Es kommen daher der Forschung und Entwicklung oder noch allgemeiner, dem Zugang zu fortschrittlichen Technologien (auch als Lizenz- oder Kooperationspolitik denkbar) sowie dem Investitionsprozess ein wesentlich höherer Stellenwert als in der Vergangenheit zu. Gleiches gilt für die Analyse von Markttendenzen, für die Beachtung des Lebenszyklus der erzeugten Güter, für die Bereitschaft, angestammte Geschäftsbereiche zugunsten innovatorischer zu verändern (flexible Anpassung). Auf das damit im Zusammenhang stehende Erfordernis, die Kreativität im Personalwesen zu fördern, wurde schon an anderer Stelle hingewiesen. Die ausdrückliche Verankerung dieses Anforderungsprofils in den Erläuterungen der «Sorgfaltspflichten ordentlicher Unternehmensführung» entspräche dem Verständnis «Sozialer Demokratie» besser als die im vorhergehenden Abschnitt über den Kapitalismus erwähnte einschränkende, heute geltende Definition für das



«Wohl des Unternehmens», nämlich die Erzielung eines verteilungsfähigen «Substrates». Da der «Gewinn» eine Abgrenzungsfrage der Unternehmensrechnung darstellt, liesse sich bei entsprechenden Vorsorgen (Rücklagenbildung) für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens auch eine mit den Zielen «Sozialer Demokratie» in Einklang stehende Definition eines «dynamischen Unternehmensgewinnes» vorstellen.

#### *Anwendung am Beispiel Österreich*

Abschliessend sei versucht, einige Aspekte des «Strategischen Denkens» auf österreichische Verhältnisse anzuwenden:

Das gegenwärtige Weltszenario weist darauf hin, dass für eine längere Übergangsperiode mit eingeschränkten Exportmöglichkeiten in immer weniger zahlungskräftige Märkte zu rechnen ist. Ausserdem befinden sich die Schlüsseltechnologien und Innovationstechnologien fest in den Händen der führenden Industrienationen USA und Japan, mit Abstand gefolgt von der BRD, Frankreich und Grossbritannien. Von einem «Durchtauchen» mittels Defizitpending oder selbstfinanzierten Exportoffensiven kann nicht die Rede sein. Jeder theoretische Keynesianismus stösst an die Grenzen internationaler Kreditwürdigkeit.

Die von Österreich dank seiner sozial akkordierten Einkommenspolitik verfolgte Orientierung an den Hartwährungen bewirkt im Weltmassstab eine relativ verbesserte Wettbewerbssituation. Die Beschäftigungslage kann daher über dem Durchschnitt der Weltkonjunktur gehalten werden. Andererseits verstärkt die Hartwährungspolitik auf dem Gebiet der sogenannten Basistechnologien, wo Massengüter vorherrschen, Struktur-schwächen: Sei es wegen der

mangelnden Losgrössen der Produktion (economy of scale), sei es wegen des höheren Lohnniveaus eines Sozialstaates. Die wirtschaftliche Priorität Nr. 1 sollte daher die industrielle Struktur-(anpassungs-)politik, oder besser noch Innovationspolitik, sein.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist zu ergänzen:

- Die weite Verbreitung der Basistechnologien verstärkt den Importdruck auf Massengüter. Solche Produktionen lassen sich selbst defensiv (mittels Subventionen) nur bis zum Grad der Selbstversorgung des Heimmarktes dauerhaft verteidigen.

- Hochtechnologien werden andererseits Domäne der Nationen mit grosser Forschungs-, sprich: Rüstungsintensität.

- Technisch entsteht das Problem, dass die Produktivität am Arbeitsplatz rascher zunimmt als die kaufkräftige Nachfrage, wodurch die Arbeitslosigkeit weiter ansteigt.

- Solange die Konsum- und Investitionskraft der dritten und vierten Welt unter den gegenwärtigen restriktiven Einflüssen der Industriestaaten steht, muss mit stagnierenden bis zu schrumpfenden Exportmärkten gerechnet werden.

- Der Hartwährungskurs sichert Österreich überdurchschnittliche Beschäftigung der Unternehmungen mit intakten Produktionsstrukturen (Schlüssel- oder Hochtechnologie) und Marktstärke. Umgekehrt verschärft diese Politik – wie gesagt – die Probleme der strukturschwachen Unternehmungen.

- Die politische Neutralität Österreichs engt teilweise den Spielraum der Unternehmungen ein, bietet aber andererseits ausserökonomische Vorteile, die auch für die Markterschliessung genutzt werden können.

- Der Umweltschutz verlangt nach Berücksichtigung in der betrieblichen Kostenrechnung, wobei Lösungen entweder über

das paritätische Preisgenehmigungsverfahren (in Form der Überwälzung auf die Preise) oder über Subventionen politisch zu ermöglichen sind.

Zu ergänzen sind diese Tendenzen um die technologisch ausichtsreichen Geschäftsfelder<sup>3</sup>, wie beispielsweise:

- Biotechnologie und Gentechnik,
- Elektronikapplikation (Messtechnik, Sensorik),
- Energietechnik (Energieeinsparung),
- Flexible Automation (Werkzeugbau, Roboter und verkettete Systeme),
- Halbleitertechnologie (hochintegrierte Bauelemente der Elektronik)
- Informationstechnologie (soft-ware-orientiert)
- Agrartechnik (grossräumige Nahrungsmittelsicherung),
- Medizin (medizinische Geräte, Diagnostik, Krankenanstaltenorganisation),
- Meerestechnologie (Abbau der Rohstoffe, Nahrungsmittel, Energie usw.)
- Recycling und Rohstoffgewinnungsverfahren,
- Transportwesen,
- Umweltschutztechnologie,
- Weltraumtechnologie,
- Werkstofftechnik (Beschichtung, hochtemperaturfeste Werkstoffe, Stoffe für Bearbeitungsvorgänge bei hoher Geschwindigkeit).

#### *Klein bleiben und sich auf bestimmte Kunden spezialisieren*

In Kategorien der strategischen Unternehmensführung spricht man von:

- Volumensstrategie,
  - Fragmentierung,
  - Spezialisierung und
  - flexibler Anpassung
- als mögliche Reaktionsformen. Bei den Grundstoffindustrien, bei Textil oder bei der Papiererzeugung (nicht Papierverarbeitung)

tung!) – nur um drei Beispiele zu nennen – hat man es mit Basistechnologien zu tun, die weltweit bekannt sind und angewendet werden. Selbst dort, wo Schlüsseltechnologien einen speziellen Verarbeitungsvorgang verlangen, befinden sich diese Branchen überwiegend in einer «Pattstellung», bei der nur mehr Marktanteil und Seriengrösse den führenden Unternehmen kurzlebige Vorteile verschaffen. Es ist klar, dass Österreich keinen Boden für solche «Volumenstrategien» darstellt. Es kann nicht nachdrücklich genug davor gewarnt werden, dass als Rationalisierungsmassnahmen getarnte Defensivstrategien oft in das Dilemma führen, Volumen um jeden Preis machen zu müssen und sich damit als teure Umwege in den Konkurs entpuppen.

In Österreich erweist sich dagegen, wenn man von einigen kleineren Unternehmungen absieht, die – auf Marktnischen bezogen – über innovative Technik verfügen, die «Fragmentierung» als fruchtbar. Bei dieser Strategie darf allerdings ein ehernes Gesetz nicht verletzt werden: Klein bleiben (das heisst, nur ganz geringe Gemeinkosten anfallen lassen) und sich auf bestimmte Kunden spezialisieren! Mancher Konkursfall kann nach Abwertung des Anlagevermögens und Straffung von Verwaltung und Vertrieb auf ein solches Gleis gestellt werden.

Die Herausforderung des gegenwärtigen Weltszenarios besteht im selektiven Marktanteilsgeinn trotz stagnierender Gesamtsituation. Die «Strategien der Spezialisierung» und «flexiblen Anpassung» geben hierauf eine Antwort. Obwohl damit ein österreichischer Weg geradezu vorgezeichnet ist, darf nicht übersehen werden, dass wir uns damit in einem kritischen Bereich bewegen, der industriepolitisch noch ein grosses Vakuum darstellt. – Die Suche nach inno-

vativen Technologien, nach «Spezialisierung» findet bei uns im Lande einen harten Boden vor. Viele Missverständnisse sind auszuräumen, nicht zuletzt, weil dieser Ansatz häufig mit der Suche nach gänzlich neuen Produkten verwechselt und zu Unrecht als «utopisch» hingestellt wird. Erfolgreiche Unternehmen bleiben auf ihren angestammten Gebieten. Sie suchen nur ihre Vorteile gegenüber jenen der Konkurrenz mittels Differenzierung zu vergrössern. Das kann in einer Spezialisierung des Produktes auf den Bedarf ganz bestimmter Anwendergruppen (Verlagerung der Konkurrenz vom Preis zur technischen Definition des Produktes) bestehen, das kann aber ebenso ein originelles (das heisst eigenständiges) Vertriebs- oder Servicenetz bedeuten. Spezialisierung als Strategie kann schliesslich ebenso in Form von Kooperationen betrieben werden, wobei es sich mit der Strategie der Fragmentierung verbinden lässt, wie Beispiele aus Japan oder Italien beweisen.

Eine wichtige Funktion zur Übertragung des innovativen Know-hows spielen öffentlich oder von Konzernen subventionierte Forschungsinstitute und Beratungsdienste, die über neue Technologie informieren, bei ihrer Einführung helfen und die Schulung der Arbeitskräfte übernehmen. In Österreich gibt es die gewerbliche Forschungsförderung, die Grundlagenforschung und innovative Technologien relativ erfolgreich unterstützen. Aber der nächste Schritt, die «Produktentwicklung und Markteinführung», die etwa das Fünf- bis Zehnfache des Forschungsaufwandes kostet, stellt bereits eine Durststrecke dar, der nur wenige Projektanten gewachsen sind. So wandern viele gute Ideen in die Schubladen und warten auf den Dornröschenkuss eines ausländischen Konzerns.

Nehmen wir nochmals Bezug auf das Weltszenario und die besondere Rolle Österreichs. Zwischen den Massenproduktionsgütern und den Hochtechnologien klappt eine grosse Lücke. Die hierin wirksame Nachfrage verteilt sich allerdings auf unzählige Teilmärkte sehr begrenzter Aufnahmefähigkeit und mit der Tendenz, raschem Wandel unterworfen zu sein. Gerade die Österreicher mit ihrer technischen Begabung und hohem Ausbildungsstandard besitzen eine Chance, als «Transformator» aufzutreten. Gemeint ist die rasche Übernahme von Hochtechnologien und die Spezialisierung auf Applikation derselben auf alle nur möglichen Anwendungsgebiete, das heisst «Entwicklung der notwendigen Software für Anwender».

Gerade in einer Periode grosser Arbeitslosenheere und hungerner Massen sollte neben den Hochtechnologien auch noch genügend Platz für sogenannte «Anpassungstechnologien» sein. Darunter versteht man die einer volkswirtschaftlichen Entwicklungsstufe adäquate Technologie, das heisst einen angepassten Kapitaleinsatz. Beispielsweise werden bei in Dorfgemeinschaften betriebener Landwirtschaft Kleinkraftwerke und agrarische Kleintechnologien besser entsprechen als die hohe Infrastrukturinvestitionen erfordernde vernetzte Energiewirtschaft modernen Stils beziehungsweise vollmechanisierte Grossfarmen. Überhaupt bedeutet «angepasste Technologie» immer kapitalsparende, aber dafür arbeitsintensive Technik unter Wahrung der dem industriellen Standard entsprechenden Produktqualität. Es kann also sehr wohl Schlüsseltechnologie durch extreme Wertanalyse transformiert werden.

Die kreativen Möglichkeiten der Spezialisierung und flexiblen Anpassung sind praktisch unbe-



grenzt. Sie müssen nur als Strategien erkannt und angewendet werden. Wir brauchen dazu allerdings die richtigen Menschen. Leute, die ihr Fach verstehen, die Einfühlungsvermögen in die Probleme anderer besitzen, also auch interdisziplinär denken können; Menschen, die kooperieren und nicht diktieren; kreative Mitarbeiter mit Phantasie und dem Mut, Phantastisches in Realistisches zu verwandeln; Politiker und Manager, die dem «Morgen» noch eine Chance lassen, auch wenn es in der Ge-

genwart unpopulär ist, die mit einem Wort «strategisch denken und führen!»

#### Anmerkungen:

1 F. Capra, Wendezeit, Bern – München – Wien 1983, S. 472.

2 Julian Uher, Middle Management, 1976. Motivationsstudie und Ausbildungskonzept, Ausarbeitung für eine Arbeitsgruppe unter Vorsitz von Minister Dallinger.

3 Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, «Österreichische Forschungskonzeption '80» und «Technisch-wirtschaftliche Innovation», Studien eines Expertenteams unter Redaktion der Professoren Detter und Hinterhuber.

*Wie geht es weiter in der österreichischen Politik?*

## Hainburg und die Folgen

*Eine Übersicht von Josef Cap und Peter Pelinka*

### 1. Hainburg steht für eine wachsende Auflösung traditioneller politischer Lager in Österreich

Selten zuvor in der österreichischen Nachkriegsgeschichte musste man in einer wichtigen politischen Auseinandersetzung so verwirrt sein wie in der Frage Hainburg: Auf der einen Seite die Regierungsparteien (weit weniger gespalten als in der Frage Zwentendorf), die ÖVP (mit schon wesentlich mehr «Dissidenten») und die Spitzen von ÖGB, Industriellenvereinigung, Arbeiterkammern und Bundeswirtschaftskammer. Auf der anderen Seite die früher der ÖGB-Spitze nahestehende grösste Zeitung Österreichs, zahlreiche mehr oder minder glaubwürdige Vertreter der «grünen» Szene, grössere Teile der ÖVP, kleine der SPÖ sowie eine Vielzahl von Wissenschaftlern, Künstlern und andern «opinion leaders». Diese scheinbar verwirrenden «Bedürfnisse» zu Einzelfragen wird es in Zukunft in wachsender Zahl geben, vor allem bei Fra-

gen, die nicht von vornherein relativ einfach weltanschaulich zuzuordnen sind. Das ist ein entscheidendes Merkmal der «Amerikanisierung» der Politik, die basiert:

- auf der Tendenz zur weiteren Entideologisierung in allen weltanschaulichen Lagern;
- auf der Auflösung der an diese Lager gebundenen festen kulturellen, sozialen und geistigen Grenzen;
- auf einer wachsenden Personalisierung der Politik, die wiederum Hand in Hand geht mit der wachsenden Bedeutung der Medien für die Information und Kommunikation der Bevölkerung;
- auf der wachsenden Kritik an den Berufspolitikern, Experten und Technokraten und der damit zusammenhängenden Bereitschaft von politischen «Amateuren», aktiv in gesellschaftliche Entscheidungen einzugreifen;
- und auf der damit verbundenen Infragestellung des Entscheidungsmonopols für verfassungsmässige (Parlament) und

ausserhalb der Verfassung stehende (Sozialpartnerschaft) Institutionen.

### 2. Hainburg steht für schwere taktische Fehler in der Umweltpolitik

Zweifellos haben SPÖ und die von ihr geführte Bundesregierung wesentliche Schritte in der Umweltpolitik getan. Das in Villach bei der Klubklausur vorgestellte Umweltschutzprogramm zählt ebenso dazu wie die zusätzlichen Massnahmen, die anlässlich der Regierungsklausur im Januar vereinbart wurden. Dennoch hat die SPÖ ganz im Gegensatz zu diesen Punkten nach Hainburg mehr denn je das Image einer «Betoniererpartei»:

- weil der Bau eines konkreten Kraftwerkes nicht unbedingt etwas in einer bindenden Regierungserklärung zu suchen hat;
- weil die immer wieder angelegten Alternativen für den Standort des Donaukraftwerkes Hainburg offenbar nicht gründlich genug geprüft wurden (dass es sie gibt, wird sich spätestens in einigen Monaten herausstellen);
- weil das wachsende Unbehagen in der Bevölkerung über gewisse Praktiken in der Energiewirtschaft unterschätzt wurde;
- weil immer wieder zwischen durch Rufe nach taktischen Hintertürchen für die Inbetriebnahme Zwentendorfs laut wurden und werden;
- und weil man den vielfältigen Absichten der Umweltschützer unrecht tut, wenn man sie ausschliesslich als eindimensional fixierte bezeichnet.

### 3. Hainburg steht für schwere politische Fehler

Im Herbst 1984, Monate nach Vorstellung des Konrad-Lorenz-Volksbegehrens und Wochen vor der Hainburg-Auseinandersetzung, hatten erst 20 000 Menschen das Volksbegehren unterschrieben. Lächerlich we-