Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 77 (1997)
Heft: 11

Rubrik: Dossier : Unternehmen : zwischen Stagnation und Revolution

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: 02.10.2025

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

Robert Jakob,
geboren 1957, studierte Biochemie an den Universitäten Berlin und Wien. Nach seiner Promotion an der chemischen Fakultät der FU Berlin (1985) war er am Institut National de la Recherche Agronomique in Tours und am Hygiene-Institut in Bern als Forscher tätig. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit (über 30 Publikationen) absolvierte er eine Zusatzausbildung in Marketing, welche ihn in das mittlere Management verschiedener Diagnostik- und Pharmafirmen führte.

Rezession – die verpasste Chance

Die bittere Pille der Rezession wird immer wieder durch die Stahlbadtheorie schmackhaft gemacht. Demnach habe der Wirtschaftsabschwung seine guten Seiten: nämlich durch Survival-of-The-Fittest den Keim zukünftiger Prosperität zu legen. Im folgenden Beitrag werden die Mechanismen besprochen, welche in der Rezession die guten Keime leider eher abtöten.

Rezession und Entlassungen/Kurzarbeit gehen Hand in Hand. Sprachlich verbessern wir uns kontinuierlich: entlassen, Stellen aufheben, abspecken, schlank werden, restrukturieren, fit fürs nächste Jahrtausend werden, Arbeitsplätze erhalten, Arbeitsplätze retten. Da fehlt doch noch etwas: Bei genauer Betrachtung werden durch Entlassungen bestehende Arbeitsplätze nicht nur erhalten (bevor ein Unternehmen ganz die Tore schliessen muss), sondern – natürlich in der Zukunft – neue Arbeitsplätze geschaffen. Der Grund für diesen Mechanismus liegt, zumindest in der neoliberalen Denkweise, auf der Hand und ist oft ein – nicht einmal vorgetäuschtes – Glaubensbekenntnis: Produktivitätsfortschritt durch den Selektionsdruck der Rezession. Im Stahlbad der Wirtschaftskrise überleben nur die Besten. Als sozioökonomischen Darwinismus mag das der eine oder andere abtun. Ernstzunehmen ist dieses Argument allemal. Sollte dahinter viel Wahres stecken?

Ein Selektionsdruck führt zunächst auch im wirtschaftlichen Bereich zu schnellen Veränderungen. Wohin geht die Reise? In ihrem letzten Jahresbericht kommt die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) nicht nur zu dem Ergebnis, dass sich die Schere zwischen Arm und Reich wieder einmal weiter geöffnet hat, sondern auch, dass die nun bereits länger als erwartet anhaltende Rezession deutliche Schleifspuren an der Unternehmensproduktivität hinterlässt. Die IAO zeigt, dass die Produktivität nach jeder Rezession in Europa ab- statt zugenommen hat[1]. Generell findet sich in den Industrieländern, oder besser: fortgeschrittenen Volkswirtschaften, ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Wachstum und geringen konjunkturellen Schwankungen. Mit anderen Worten scheinen konjunkturelle Wechselbäder dem Produktivitätsfortschritt als Motor des Wirtschaftswachstums eher abträglich.

Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Die immer wieder als Motoren des Produktivitätsfortschritts gelobten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sehen sich in der Rezession häufiger als die Grossen im Würgegriff ihrer Geldgeber. Die Geldgeber müssen verstärkt auf Sicherheit achten. Da die Kleinen über geringere Finanzreserven verfügen, resultiert eine Auswahl bei der Kreditvergabe auf schierer finanzieller Schlagkraft und nicht auf Basis von Innovationspotential. Letzteres wird aber in der Rezession durch Kürzungen bei den Investitionen und Forschungsausgaben zusätzlich gedämpft.

Kürzungen im Ausbildungsbudget

Da ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und technischem Fortschritt besteht[2], folgt die Strafe in Form eines geringeren Wachstums in den Jahren danach.

Laut *Handelsblatt* wurden bei 300 deutschen Unternehmen die Investitionen in die Weiterbildung von 1994 bis 1996 um etwa ein Fünftel gesenkt. In Frankreich liegen die Dinge ähnlich. KMUs müssen dabei stärker kürzen als Grossunternehmen. Dies rächt sich nicht nur in der Qualität der Arbeit. Psychologisch kommt dies einer Abwertung

1 BIT, Annuaire des statistiques du travail, Genf 1996.

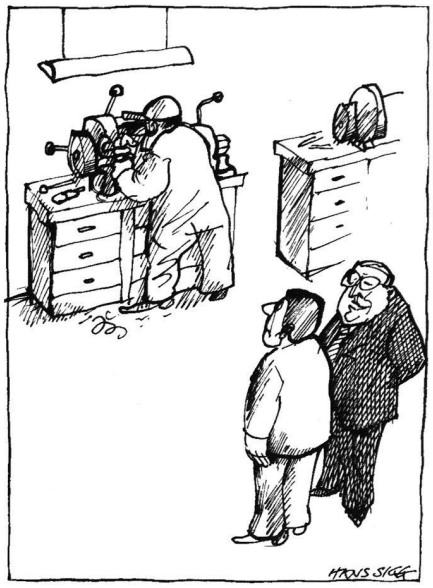
2 Scholing, E. / Timmermann, V.: Ein Versuch zur ökonomischen Erklärung des technischen Fortschritts. In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik 131 (1994), S. 39 ff.

des «Humankapitals» gleich. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben ein sehr feines Gespür, ob ihre Arbeit anerkannt wird, und Kürzungen im Ausbildungsbudget kommen für viele einer Ohrfeige gleich. Bereits zu Zeiten der grossen Ölschock-Rezession hat *Rosenberg*[3] gezeigt, dass nicht die Nachfrage nach Fortschritt, sondern mangelndes Wissen denselben begrenzt. Oder anders gesagt: Es kann noch so viel Fortschritt gefordert werden, ohne ausreichendes «Angebot» an Bildung läuft nichts. *Schumpeter* sah den technischen Fortschritt Hand in Hand gehen mit aussergewöhnlichen Unternehmerpersönlichkeiten[4]. Seine Sicht lässt sich sicher auch auf den Fortschritt allgemein ausdehnen sowie auf Persönlichkeiten nicht nur in absoluten Top-Positionen. Nun fallen derartige Persönlichkeiten weniger vom Himmel, als dass sie gemacht werden. Eine Unternehmenskultur der grauen Mäuse[5], in der kreative Köpfe unerwünscht sind, ist nicht dazu geeignet, solche Persönlichkeiten hervorzubringen[6]. *Political Correctness* um jeden Preis führt zu einem Heer geklonter Entscheidungsträger mit Einheitsmeinung. Wenn dann auch noch der Wissensstand der Mitarbeiter durch Einsparungen bei der Weiter- und Ausbildung leidet, wird das Unternehmen zum Denkmal. Das Idealziel eines dynamischen Unternehmens, seine Produkte oder Dienstleistungen soweit zu entwickeln, dass sie in ihrer herkömmlichen Form rasch überflüssig werden[7], rückt in weite Ferne.

Nomenklatura und Sesselrücken

Die Verknöcherung eines Unternehmens setzt bereits durch die Seilschaften ein. Bei Restrukturierungen wird das Messer dort angesetzt, wo am wenigsten Widerstand zu erwarten ist, d.h. im mittleren Management. Spitzenleute haben es oft über die Jahre geschafft, sich ein Netz von Verbindungen zu stricken, welches sie vor allfälligen Stürzen durch die Maschen schützt. Die Nomenklatura kann sich häufig die Bälle zuschieben[8], und leider ist *Günter Oggers* Buch «Nieten in Nadelstreifen» eine Realsatire. Bei allem Respekt vor geleisteter Arbeit können sich über Seilschaften regelrechte «Gerontopole» bilden, die den Auf-/Einstieg kreativer, arbeitsamer Newcomer zu verhindern wissen.

Das häufige Sesselrücken in den Chefetagen ist nicht dazu angetan, Vertrauen in deren Fähigkeiten zu wecken. Titel sind oft austauschbar und Funktionen ebenfalls – böse Zungen behaupten, weil eben nichts richtiges dahintersteht. Effektivitätssimulanten und Jobhopper sind schwer von den echten Kapitänen zu unterscheiden.



«Der Mann ist Gold wert, er hat den Automaten, durch den er ersetzt werden wird, praktisch selber bezahlt.» © Nebelspalter

Dabei ist Loyalität einer der Schlüsselfaktoren für Unternehmenserfolg. Auch wenn die Zeiten des väterlichen oder grossväterlichen Unternehmenspatrons im Zeitalter des Shareholder-Values endgültig vorbei sind. In einer Studie von der Stanford Graduate School of Business wurden diejenigen fünf US-Firmen unter die Lupe genommen, welche während 20 Jahren im Durchschnitt die höchsten Gewinne pro Aktie erzielten[9]. Der grösste gemeinsame Nenner dieser fünf Firmen, Southwest Airlines, dem Discounter Wal Mart, dem Geflügelproduzenten Tyson Foods, Videovertreiber Circuit City, Plenum Publishing, war nicht eine einzigartige Technologie, noch eine beherrschende Monopolstellung, sondern laut *Jeffrey Pfeffer* der pflegliche Umgang mit dem Personal. Auch wenn man über das Arbeitsklima bei Tyson Foods geteilter Meinung sein darf, Mitbestimmung und Mitbeteiligung waren grossgeschrieben. So wird eine langfristige und stabile Beziehung zwischen Angestellten und ihrer Unternehmung aufgebaut, ein Muss für eine Firma von Weltklasse[10]. Mitarbeiter suchen nicht das schnelle Geld und sind loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber. Sie binden sich langfristig an ihr Unternehmen. Und Langfriststrategien zahlen sich bekanntlich nicht nur bei Börsengeschäften aus.

Ressourcenvergeudung

Viele Unternehmen werden jedoch von den Ereignissen überrannt. Katastrophenpläne existieren nicht; von Notplänen ganz zu schweigen. Dann werden plötzlich stümperhaft Ad hoc-Entscheidungen aus dem Boden gestampft. Viele dieser Feuerwehrübungen werfen dann alle strategischen Langfristplanungen über den Haufen. Hehre Prinzipien, welche in Boomphasen aufgestellt wurden,

3 Rosenberg, N.: Science, Invention & Economic Growth. In: The Economic Journal 84 (1974), S. 95 ff.

4 Schumpeter, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1911) (5. Auflage 1952), S. 100 ff.

5 Noll, P. / Bachmann, H. R.: Der kleine Machiavelli. Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch, 11. Auflage 1990, Pendo-Verlag, Zürich.

6 Földy, R., Hill, O.: Das Mittelmässigkeits-Kartell, Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig, München 1994.

7 Kotler, P. / Bliemel, F. W.: Marketing Management, Pöschel, Stuttgart, 7. Auflage 1992.

8 Ogger, G.: Nieten in Nadelstreifen, Droemer Knaur, München, 1992.

9 Pfeffer, Jeffrey: Competitive advantage through people. Harvard Business School Press.

10 Oliver, N. / Jones, D. T. / Roberts, P.: Worldwide Manufacturing Competitiveness Study, Arthur Andersen Consulting 1994.

sind plötzlich nicht einmal mehr das Papier wert, auf dem sie stehen. Die Folge ist ein Vertrauens- und damit Loyalitätsverlust in das Unternehmen bis hinunter zu den untersten Ebenen. Unloyale Mitarbeiter arbeiten weniger und lassen sich sogar zu heimlichen Sabotageakten hinreissen[11]. Das Stahlbad Rezession führt hier zu einer gewaltigen Ressourcenvergeudung.

Konstantes Wirtschaftswachstum ist starken Schwankungen vorzuziehen. Allein schon, weil sich dadurch genauer planen lässt. Durch zu starke Schwankungen im Geschäftsverlauf kommt es zu mehr Fehlallokationen von Ressourcen als im Falle eines stetigen vorauskalkulierbaren Wachstums. Auf dem falschen Fuss erwischt wurde die Feldschlösschen-Hürlimann-Gruppe, als sie in die Erweiterung ihrer Produktionskapazitäten setzte, aber weniger Schweizer Bier getrunken wurde. Auch hier wird die Krise nicht zum wünschenswerten Glücksfall.

Zur Bewältigung der durch eine Rezession aufgeworfenen Probleme braucht es kein «Ausbaden», sondern unternehmerischen Weitblick. Das Durchhalten von langfristigen Planungen anstelle von Hüftschussmanagement wird allein durch ein gesundes Verhältnis zur Statistik erleichtert. Viele Firmen stecken sich unrealistische Ziele. Gegen *aggressive goals* ist nichts einzuwenden. Aber die Latte für einen Hochspringer sollte nicht auf dem Niveau des Stabhochsprungs liegen. In der Planung des Geschäftsverlaufes ist mit dem statistischen Normalfall zu kalkulieren, und das ist nun einmal der Mittelpunkt der *Gauss*schen Glockenkurve. Die Hochrechnung dauernd weitersteigender Immobilienpreise in der Schweiz zum Ende des letzten Jahrzehnts und die darauffolgende tiefe Ernüchterung ist nur eines von vielen Beispielen. Es ist unverantwortlich, immer nur Bilderbuchszenarien anzunehmen und dann vom statistisch wahrscheinlicheren Normalfall überrollt zu werden. Ein Management, das nicht für den Notfall, geschweige denn für den Normalfall vorbereitet ist, hat seinen Job nicht getan. Das betroffene Unternehmen wird auch in der nächsten Rezession nicht gestärkt dastehen. Und sollte es in dieser Rezession untergehen, so handelt es sich nicht um einen evolutionären Gewinn für die Gesellschaft als Ganzes, sondern einfach um eine vermeidbare Dummheit, die viel Geld gekostet hat. Viel Unfug liesse sich bereits dadurch vermeiden, dass in den Unternehmen Kontroll- und Entscheidungsfunktionen wirklich getrennt verlaufen, anstatt in einem Interessensgeklüngel.

Es ist unverantwortlich, immer nur Bilderbuchszenarien anzunehmen, und dann vom statistisch wahrscheinlicheren Normalfall überrollt zu werden.

Mobbing: Kostspielige Begleiterscheinung der Krise

Weder die Natur[12] noch die Technik[13], noch die Wirtschaftsgeschichte verlaufen perfekt. Jede Veränderung der Umweltbedingungen, und dazu zählt auch das wirtschaftliche Umfeld, führt zu einem Selektionsdruck und zwingt die Unternehmen zu einer Anpassungsleistung. Das heisst jedoch noch lange nicht, dass das Endergebnis besser als der ursprüngliche Zustand ist. Oder käme etwa jemand auf die Idee zu behaupten, dass die weltweiten Klimaverschiebungen, an die wir uns ja in Gottes Namen auch gewöhnen müssen, zwingend segensreich sind? Die Rückversicherungen werden sich bedanken.

Mit Rezessionen müssen und können wir weiterhin leben. Aber ein Glücksfall sind sie darum noch lange nicht. Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass Phasen nachhaltigen Wirtschafts- und Kulturwachstums ihren Keim in einem Klima des «Überflusses» haben, sowohl materiell als auch ideell. Dies gilt für die griechischen Stadtstaaten[14] bis zur Renaissance[15]. Von so einem Ambiente können wir wohl im Augenblick nur träumen.

Angst ist meist ein schlechter Ratgeber, und verängstigte Angestellte rudern mit Händen und Füssen, um ihren Arbeitsplatz zu verteidigen. Notfalls auch mit allerlei unfairen Mitteln und auf Kosten anderer und damit zum Schaden des Ganzen. Die Produktivitätsverluste durch Mobbing werden vom Mobbingspezialisten *Heinz Leymann* für sein Land Schweden auf 18 Milliarden Kronen pro Jahr geschätzt[16]. Für die Schweiz kommt die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing mit 2 Milliarden Franken auf einen Wert in derselben Grössenordnung[17]. Verursacht werden die Verluste durch Fehlzeiten und daraus folgende Personalersatzkosten, Qualitäts- und Imageverluste der betroffenen Firma. Und Mobbing hat seit der Rezession deutlich zugenommen.

Über dem ganzen Gerede von Wunderformeln und Patentrezepten, von emotionaler Intelligenz und ähnlichen Ladenhütern, wurde etwas vergessen, was uns wirklich weiterbringen könnte: der Spass an der Arbeit. ✦

11 Zucker, A.: Auf einmal waren alle Computer gelöscht. In: Die Weltwoche 30, 1997, S.15.

12 Jacob, F.: «Nous sommes programmés, mais pour apprendre» in: Le Courrier de l'Unesco 2, 1991, S.4 ff.

13 Basalla, G.: The Evolution of Technology, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

14 Störig, H. J.: Kleine Weltgeschichte der Philosophie, Kohlhammer, Stuttgart, 16. Auflage, 1993.

15 Heller, A.: Der Mensch der Renaissance, Suhrkamp, Frankfurt, 1988.

16 Leymann, H.: Mobbing-Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rororo, Reinbek 1993.

17 Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing, Kaufmännischer Verband Zürich, Postfach 6889, 8023 Zürich.

Menno Brouwer,
lic. oec. publ., ist Assistent am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich und steht kurz vor dem Abschluss seiner Dissertation.

Knacknüsse der modernen Wirtschaftstheorie

Zur ökonomischen Ver- oder Erklärung menschlichen Handelns

Spätestens seit der neoklassischen, mikroökonomischen Fundierung erklärt die Ökonomie menschliches Handeln explizit als motiviert durch und ausgerichtet auf individuelle Nutzenmaximierung innerhalb gewisser Restriktionen. Sie hat mit diesem Erklärungsansatz faszinierende Erklärungskraft bewiesen *(Gary Becker, George Stigler, Bruno Frey)*. Sie tat dies jedoch nicht, indem sie denselben Weg wie das Individuum beschritt. Sie verzichtete darauf, in das Dickicht des Denkens und in die Gefühlswelt einzudringen, sondern beschritt einen durch normative Annahmen gepflasterten Weg der Deskription menschlichen Verhaltens.

Seit einigen Jahrzehnten wird der Mensch auch als denkendes Wesen modelliert. In zurückhaltender Weise beispielsweise in der Theorie der rationalen Erwartungen *(Robert Lucas, Thomas Sargent)*. Später hat die Ökonomie auch ein Stück weit auf den Weg der Psychologie eingeschwenkt. Beispielsweise werden im Zusammenhang mit der Frage nach der Rationalität des Handelns die kognitiven Limitationen untersucht *(Herbert Simon, Amos Tversky, Daniel Kahneman)*. Das Verhalten des Esels des Buridanus, der zwischen zwei gleich weit entfernten Heuhaufen steht, sich nicht für einen der beiden Heuhaufen entscheiden kann und schliesslich verhungert, ist durch Bezug auf Nutzenmaximierung, Präferenzen und Informationskosten allein, ohne Bezug auf kognitive imitationen, kaum erklärbar.

Von grosser Bedeutung für das menschliche Handeln sind auch Institutionen *(Douglas North, Hansjörg Siegenthaler)*. Unter Institutionen verstehen wir staatlich sanktionierte Normen (positives Recht) als auch gesellschaftlich informell abgesicherte Gebots- und Verbotsnormen (Sitten und Moral). Die ältere institutionelle Ökonomie (als auch die Ordnungslehre) fokussierte den Einfluss der Institutionen bzw. der Wirtschaftsordnung, auf die Wirtschaftsleistung. Die neuere institutionelle Ökonomie fokussiert insbesondere die Rückwirkungen der Wirtschaftsleistung auf die Institutionen, stellt also die Frage nach dem institutionellen Wandel. In den Schulbüchern der neoklassischen Ökonomie, in deren Schatten der ältere Institutionalismus stand, wurde alles, was die optimale Allokation der Ressourcen in einer Wirtschaft verzerrte – und dazu zählten auch die Institutionen, beispielsweise unscharf spezifizierte Eigentumsrechte – als Marktbehinderungen abgetan.

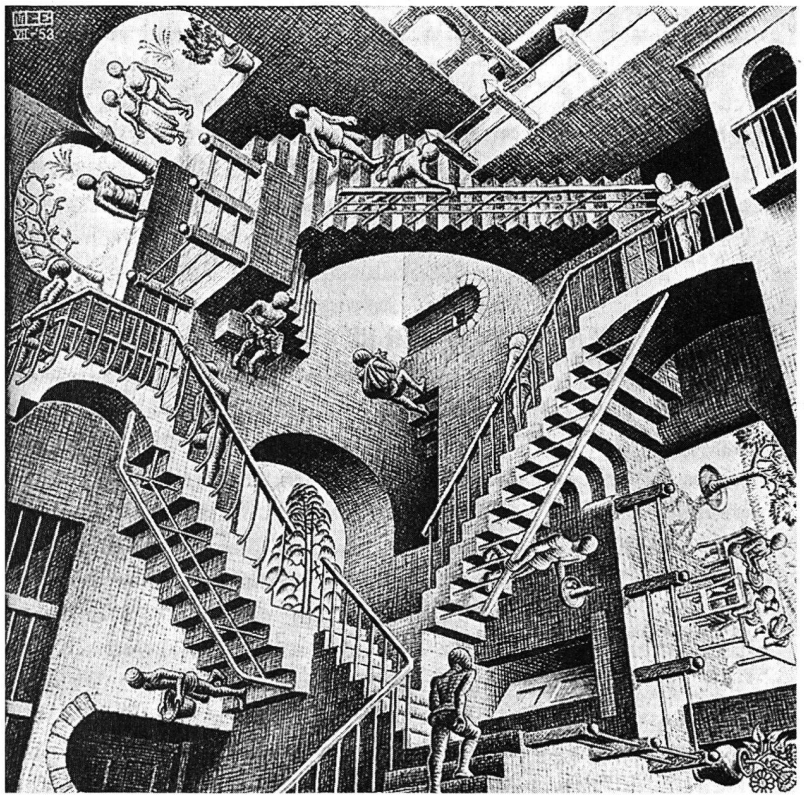
Mängel des individuellen Kosten-Nutzen-Kalküls

Mit der Öffnung der Ökonomie für Rationalitäts- und Institutionentheorie wurde einiges gewonnen. Aber es wurden auch neue, faszinierende Fragen – einige «Knacknüsse» – deutlich. Einige wenige dieser Fragen wollen wir hier aufwerfen. Eine erste Frage lautet: Wann werden Normen befolgt und wann nicht? Oder konkreter, dargestellt am Wählerverhalten in Demokratien: Wann sind demokratische Werte verpflichtend und motivieren die Wähler dazu, an die Urne zu gehen? Mit einem engen ökonomischen Ansatz können wir erklären, weshalb die Wahlberechtigten nicht abstimmen. Es lohnt sich nicht, die Kosten des Urnengangs, gemessen am Nutzenentzug, weil man alternative Handlungsoptionen nicht verwirklichen kann, in Anbetracht des Nutzens, gemessen an der Wahrscheinlichkeit einer entscheidenden Beeinflussung des Wahlresultats, in Kauf zu nehmen. Auch wenn wir den Nutzen aus dem Gefühl, dass man sich als Urnengänger ideologiegemäss verhält, einbeziehen, geht die Rechnung nicht auf. Es lohnt sich nämlich insbesondere deswegen nicht, weil Trittbrettfahren, sogenanntes «free riding», möglich ist. Während wir also gut erklären können, weshalb die Wahlbeteiligung gering ist, bereitet es Mühe, mit einem engen ökonomischen Ansatz erklären zu wollen, weshalb die Wahlberechtigten dennoch den Weg an die Urne auf sich nehmen.

Die Schwäche einer Erklärung, die bloss auf ein individuelles Kosten-Nutzen-Kal-

kül abstellt, sticht noch krasser ins Auge, wenn wir erklären wollen, weshalb die Anhänger des Oppositionsbündnisses Zajedno und die Studenten in Serbien während knapp drei Monaten fast täglich demonstriert und protestiert haben. Wie lässt sich kollektives Handeln mittels eines individuellen Kosten-Nutzen-Kalküls erklären? Die Geschichte hat gezeigt, dass der Preis für die Teilnahme an Demonstrationen sehr hoch sein kann. Er reicht von etwas Frieren über Körperverletzungen bis zum Tod. Während wir mittels eines einfachen Kosten-Nutzen-Kalküls erklären können, weshalb kollektives Handeln nicht zustande kommt, bereitet die Tatsache, dass es kollektives Handeln gibt, gewisse Erklärungsschwierigkeiten. *Mancur Olson* hat diese Schwierigkeiten angepackt und die Bedingungen herausgearbeitet, unter denen kollektives Handeln beobachtbar ist. In kleinen Gruppen sind oft die Verhandlungs-, Einigungs-, Kontroll- und Sanktionskosten gering. Hier reicht für die Erklärung der Bezug zu Zwang oder zu selektiven Anreizen (positive oder negative, soziale oder materielle). In grossen Gruppen müssen exklusive Vorteile für die Gruppenmitglieder greifbar sein, und das Trittbrettfahrerproblem muss überwunden werden. Die Marxisten haben schon früh erkannt, dass Ideologie notwendig ist, um das «Trittbrettfahren» einzelner Proletarier zu verhindern. Ideologie definieren wir als normativ aufgeladene Weltanschauung, als eine wertgeladene, verstehbare und zusammenhängende Sicht der Welt. Die problematische Frage, die sich hier aufdrängt, lautet wiederum: Wann werden die in der Ideologie enthaltenen Normen aktiviert? Wann sind diese Normen handlunganleitend?

Wann sind demokratische Werte verpflichtend und motivieren die Wähler dazu, an die Urne zu gehen?



Relativität, von M. C. Escher (Lithographie, 1953). © 1988 M. C. Escher Heirs/Cordon Art, Baarn, Holland.

Strategisches Interesse oder ideologische Überzeugung

Auch die Spieltheorie und die experimentelle Ökonomie haben ihren Beitrag zur Theorie der kollektiven Aktion geleistet *(Michael Taylor, James Coleman, Ernst Fehr)*. Als bestimmende Faktoren konnten in Laborexperimenten die Gruppengrösse, die Anzahl Interaktionen zwischen Spielern, die Rate, mit der die Spieler die Zukunft diskontieren, der Grad der Geschlossenheit des Spiels und andere Faktoren ermittelt werden. Trotz dieser fruchtbaren Erkenntnisse bleibt die Frage nach dem Beweggrund, nach der Motivation individuellen Handelns teilweise offen. Ist es beispielsweise strategisches Interesse oder aber ideologische Überzeugung?

Für die Wirtschaftsgeschichte und die neue institutionelle Ökonomie ist die Theorie des kollektiven Handelns wichtig, weil über kollektives Handeln institutionelle Änderungen bewirkt werden können. Institutionen und institutioneller Wandel haben jedoch den Charakter eines öffentlichen Gutes, was bedeutet, dass sich die Menschen nicht um sie kümmern, solange es keinen Anreiz dazu gibt. Wir möchten hier nicht auf die Anreize eingehen, die durch Sonderinteressengruppen, beispielsweise einen Bauernverband, vertreten werden. Auch hier stellt sich übrigens das Problem kollektiven Handelns (Mobilisierbarkeit und Bindung der Gruppenmitglieder). Wir möchten auch nicht auf jede Form des kollektiven Handelns eintreten, sondern nur auf kollektives Handeln in Form der öffentlichen Diskussion und Meinungsbildung. Dabei sehen wir von den Interessen, sich an einer solchen Diskussion zu beteiligen, ab. Ein Interesse wäre beispielsweise Profilierung – ein seit jeher verwendetes Baumaterial in ökonomischen Erklärungen menschlichen Ver-

haltens. Wir können sie daher vernachlässigen.

Lernchancen als Anreiz

Eine öffentliche Diskussion kommt ins Rollen, wenn das betreffende Problembewusstsein sich herausgebildet hat. Was motiviert nun die Menschen, abgesehen von den oben ausgeklammerten Interessen, dazu, die betreffenden Zeitungsartikel zu lesen, das Thema im Freundeskreis auf den Tisch zu bringen, sich an einer öffentlichen Diskussion zu beteiligen? Lernchancen stellen einen solchen Anreiz dar. Dies bedarf der Erklärung. In der Neuen Konsumwahltheorie *(Gary Becker, George Stigler)* wird der Mensch nicht als ein passiver Nutzenmaximierer modelliert, sondern als aktiver Produzent von Nutzen. Will er beispielsweise ein gemütliches Nachtessen, dann produziert er dies mit den Inputfaktoren Spaghetti, Wein und anderen Zutaten. Ausserdem muss er Zeit fürs Einkaufen, Kochen und Essen aufwenden, und er muss Humankapital – Kochkünste und Genusshumankapital – einsetzen. Diese Humankapitalkomponente mag bei manchen Aktivitäten, beispielsweise bei vielen einfachen Markttransaktionen, von minimaler Bedeutung sein und ganz im Schatten der Interessen stehen. Bei anderen Aktivitäten ist dagegen vielleicht die Humankapitalkomponente, die Theoriekomponente, dominierend und die Interessen von untergeordneter Bedeutung. Dies scheint der Fall zu sein bei vielen Abstimmungsfragen, bei Fragen über die konstitutionelle Ordnung *(James Buchanan, Viktor Vanberg)*.

Die gegenwärtige Diskussion um die Rolle der Schweiz im Zweiten Weltkrieg lässt sich als Neuformulierung dieser Theoriekomponente, nämlich des schweizerischen Geschichtsbildes, begreifen. Sicher spielen in dieser Diskussion auch handfeste Interessen – soziale und materielle – eine Rolle. Aber weshalb wird diese Frage erst 50 Jahre nach dem Krieg aufgeworfen? Krampfhaft versuchen manche Ökonomen, Interessen zu orten, um diese Frage zu beantworten. Sie reichen von Geldnöten jüdischer Organisationen bis zur politischen Profilierungssucht. Es scheint in Anbetracht dieser vielleicht richtigen, aber sicher ungenügenden Erklärungen angebracht, der Weltvorstellung, der genannten Theoriekomponente – das Wort «Theorie» ist vielleicht etwas überheblich – wieder einen Platz in der ökonomischen Erklärung menschlichen Handelns einzuräumen. Mit Interessen oder mit neuer, historischer Evidenz lässt sich bloss mangelhaft erklären, weshalb Geschichte immer wieder neu geschrieben wird. Es lässt sich dagegen besser erklären, wenn wir uns die Neuformulierung des schweizerischen Geschichtsbildes als einen Lernprozess vorstellen, bei dem Geschichte in eine zusammenhängende, verstehbare Sicht der Welt, das heisst in den Gesamtzusammenhang der Weltanschauung, eingebaut wird. Im Rahmen der oben angesprochenen Neuen Konsumwahltheorie lassen sich diese Lernprozesse darstellen als Investitionen ins Humankapital, um das Gut «Orientierung» zu produzieren. Solche Investitionen tätigt das Individuum, indem es sich mit Geschichte auseinandersetzt bzw. indem es sich an der öffentlichen Diskussion beteiligt. Oben wurde Weltanschauung als ein Teil der Ideologie festgesetzt. Nun wird vielleicht deutlich, dass in der ökonomischen Erklärung – auch wenn wir im Zeitalter des Individualismus leben – neben den Interessen auch die Ideologien von Bedeutung sein sollten. ✦

Die Humankapitalkomponente mag bei vielen einfachen Markttransaktionen von minimaler Bedeutung sein und ganz im Schatten der Interessen stehen.

Mitteilung an unsere Abonnenten

Die allgemeine Kostenentwicklung macht es leider unumgänglich, den Abonnementspreis der Schweizer Monatshefte zu erhöhen. Das Jahresabonnement kostet ab Januar 1998 Fr. 95.–, Studentenabonnement Fr. 47.50 (in der Schweiz immatrikulierte Studenten); Auslandabonnement zuzüglich Fr. 21.– Portokosten; Einzelnummer Fr. 10.–.

Robert Nef

Dauer und Wandel am Ende der Industriegesellschaft

Zehn Thesen

Der für die Arbeitswelt entscheidende Wandel findet nicht bei den Werten statt, sondern in der Technologie, welche für die Produktion der Grundbedürfnisse Arbeitskräfte freisetzt. Ein unbeschränktes Arbeitspotential liegt aber oberhalb der Grundbedürfnisse im Bereich des Wahren, Schönen und Guten, und nichts behindert den Wandel mehr als die Vorstellung, der Staat sei für Kulturelles und Soziales der geeignetste Produzent.

Die Probleme der Gegenwart sind unmodern! Robert Musil: Mann ohne Eigenschaften

In Deutschland ist der Wertewandel ein Modethema. Das Gerede von «Aufbruch» und «Wende» verschleiert aber aber möglicherweise lediglich den Hang zur Stabilisierung des bestehenden Machtkartells. Das Stichwort «Stabilitätspakt», das heute als Wundermittel zur Lösung der europäischen Probleme empfohlen wird, entspricht durchaus der vorherrschenden strukturkonservativen Grundstimmung.

Vielleicht will man mit dem Hinweis auf den Wertewandel vertuschen, dass die deutschen Eliten in diesem Jahrhundert so oft kritiklos den Exzessen des Zeitgeistes folgten, indem sie *Nietzsches* Provokation von der Umwertung aller Werte unter wechselnden Bedingungen in Taten und Untaten umsetzten. Die Angelsachsen stehen diesbezüglich mit ihrer allzeit präsenten Skepsis gegenüber allen Entwicklungssprüngen und ihrem Sensorium für die Kontinuität und Evolution besser da, wenn sie den Wandel als überlappende, schrittweise Weiterentwicklung deuten. Industrielle Produktion wird es in absehbarer Zeit weiterhin geben, und sie wird so wenig verschwinden wie das Handwerk nach der industriellen Revolution.

Überarbeitete Fassung eines Vortrags bei der Herbert Quandt-Stiftung in Bad Homburg.

Konstante Grundwerte

These eins: *Wir leben in einer Phase des raschen Strukturwandels. Was sich wandelt, sind die Realitäten, die Sachverhalte. Die Grundwerte im menschlichen Zusammenleben sind hingegen relativ konstant.*

Wenn nach einer Auflösung der Industriegesellschaft gefragt wird, ist nach Werten Ausschau zu halten, welche allenfalls jenseits solcher Auflösungen stehen und als Orientierungshilfen in solchen Prozessen überdauern. Dies ist ihrem Wesen nach eine konservative Herausforderung. Der Begriff «konservativ» ist allerdings fast inhaltsleer, sofern man keine Bezüge zur Realität und zu einer aktuellen Lage herstellt. Wenn sich in der Politik Persönlichkeiten wie *Margaret Thatcher* und *Václav Klaus,* die in kurzer Zeit sehr vieles verändert haben, als «konservativ» bezeichnen, muss das stutzig machen. Hat hier der konservative Italiener *Tomasi di Lampedusa* recht, der seinen Gattopardo sagen lässt: *«Wer will, dass alles bleibt, muss alles ändern»?* Offenbar schliessen sich das konservative Bekenntnis zu einem Grundstock von Dauerhaftem und das Bekenntnis zu einem dauernden Wandel im Umfeld nicht gegenseitig aus. Die Unterscheidung von «strukturkonservativ» und «wertkonservativ» ist sinnvoll und hilfreich, obwohl damit noch wenig gewonnen ist. Denn was sind «Werte», und was sind «Strukturen», und wie sind sie miteinander verknüpft?

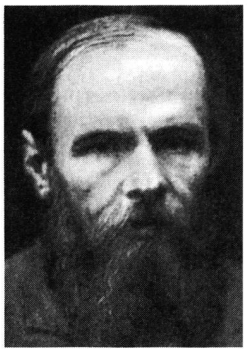
Diese Frage steht im Schnittpunkt der weltanschaulichen Debatte des 19. Jahrhunderts, in welchem die Materialisten die

Werte aus den Strukturen hervorgehen liessen, das Bewusstsein aus dem Sein, und die Idealisten die Strukturen durch Werte bestimmten, das heisst das Sein durch das Bewusstsein. Die Grundfrage ist bis heute offen geblieben, und sie lässt sich wohl auch nicht abschliessend beantworten.

Kultur des Erinnerns

These zwei: *Zur Bewältigung der Probleme des nachindustriellen Zeitalters brauchen wir die selektive Erinnerung an dauerhafte Werte aus vorindustrieller Zeit.*

Diese These, wie auch die folgenden, lassen sich nicht wissenschaftlich belegen. Ich möchte sie aber mit Hinweisen aus der Belletristik untermauern, in der Hoffnung, dass es vielleicht doch die Dichter waren, welche Bleibendes und Dauerhaftes geschaffen haben. Von Dichtern lässt sich häufig mehr über die Idee der Freiheit vernehmen als von Philosophen und Sozialwissenschaftern; sie stehen ihr offensichtlich persönlich näher. *Dostojewskij* hat in Bad Homburg sein ganzes Vermögen verspielt, so dass man ihn an diesem Ort mit guten Gründen in Erinnerung ruft. Die Anklage des Grossinquisitors in seinen «Brüdern Karamasow» enthält die klassische Argumentation und Strategie der Freiheitsfeinde. Ihre drei Hauptwaffen sind «Autorität», «Wunder» und «Geheimnis». Die sogenannte «negative Freiheit» ist nichts anderes als eine Abwehrstrategie gegen diese drei Waffen und gegen alles Freiheitsfeindliche. *Flauberts* «Madame Bovary» nimmt als Kapitalismuskritik die ganze Tiefenpsychologie von Geld, Frustration und Sexualität, die Verstrickung von Schuld und Schulden vorweg, ein Problem, das uns auch im Zusammenhang mit der Frivolität von Staatsschulden beschäftigen sollte. Solche genialen Momentaufnahmen anthropologischer Befindlichkeit überdauern den sogenannten Wertewandel. *Joseph Conrad,* der aus Polen stammende, englische Romancier, bezeichnet in seiner Selbstbiographie die Treue als wichtigsten Wert: *«Die vergängliche Welt ruht auf einigen wenigen, sehr einfachen Gedanken, Gedanken von solcher Einfachheit, dass sie so alt sein müssen wie die Berge. Sie ruht unter anderem sehr merklich auf dem Gedanken der Treue.»*



Fjodor M. Dostojewskij

Von Dichtern lässt sich häufig mehr über die Idee der Freiheit vernehmen als von Philosophen und Sozialwissenschaftern.

Anthropologisches Erbe

These drei: *Die psychischen Strukturen, auf denen eine individuelle und eine gemeinschaftliche Ethik basieren, gehören zum anthropologischen Erbe des «homo sapiens», das sich nur nach dem langsamen Rhythmus der biologischen und soziokulturellen Evolution verändert.*

Wir stehen gegenwärtig mit unserer urmenschlichen «Ausrüstung» vor der Aufgabe, die Probleme einer hoch arbeitsteiligen, elektronisch vernetzten, globalen Zivilisation zu lösen. Für den heutigen Menschen ist vielleicht jene Anekdote bezeichnend, die von einem Indianer berichtet, der erstmals die Eisenbahn benützte und an jeder Station seine Reise für einen Tag und eine Nacht unterbrochen hat. Als man ihn nach den Gründen für dieses merkwürdige, zeitraubende und irrationale Verhalten fragte, meinte er, sein Körper könne zwar dem Tempo der Eisenbahn ohne weiteres folgen, aber seine Seele brauche mehr Zeit. Er müsse jeweils auf die Seele warten, bis er die Reise fortsetzen könne. Das Bild ist instruktiv, weil es nicht die Möglichkeit des Reisens, des Sich-Veränderns und Entwickelns als solche negiert, sondern nur die Frage nach dem anthropologisch zuträglichen Tempo stellt. Der Mensch ist trotz und vielleicht auch wegen seiner genetischen und kulturellen Ausstattung ein anpassungsfähiges Wesen. Er assimiliert sich mit verschiedensten Verfahren an seine Umwelt und Mitwelt, durch Adaptation und durch Akkommodation, das heisst, er verändert sowohl sich selbst als auch seine Umwelt – lernend und gestaltend. Sein anthropologisches Sein bestimmt zwar, wie *Marx* zutreffend bemerkt hat, sein Bewusstsein, aber auch die Idealisten haben nicht unrecht, wenn sie feststellen, dass wir mit unserem Bewusstsein, mit unsern Ideen, Vorstellungen und Mythen auch das Sein mitbestimmen können – wenn auch nicht in dem Ausmass, wie wir es uns einbilden und wünschen.

Erfolgreiche Assimilierung

These vier: *Zivilisation und Kultur sind nicht das Resultat einer Entfremdung von*

der Natur, sondern das Resultat einer – zwar nicht immer, aber doch häufig – erfolgreichen Assimilierung.

In Anknüpfung an *Rousseau* hat man bisher den technisch-zivilisatorischen Fortschritt immer wieder als eine Entfremdung von einer ursprünglichen Natur gedeutet, bei dem die Komplexität zunimmt und die Schwierigkeiten immer unlösbarer werden. Möglicherweise folgt die Entwicklung der hoch vernetzten Technologie aber auch einem Prozess der Assimilierung, welcher das, was die Menschen eigentlich brauchen und wollen, ermöglicht, hervorbringt, erleichtert und fördert: spontane Kommunikation, frei gewählte Kooperation, Musse und persönliche Unabhängigkeit, kurz, eine praxisorientierte Konzeption von Freiheit. Zivilisation und Kultur sind das im Menschen angelegte schöpferische Ähnlichwerden (Assimilierung) mit der Natur in ihm und ausser ihm. Es ist im Lauf der Zivilisation auch vieles einfacher und bequemer geworden. Komplexität ist ihrem Wesen nach immer unendlich. Sie nimmt daher nicht zu, sondern wird umgelagert, und dies nicht immer zum Nachteil der Beteiligten und Betroffenen.

Das Industriezeitalter, das den Menschen mit der Mechanik von Maschinen verbunden hat, konnte im Vergleich zur Anschaulichkeit des Handwerks als Entfremdung gedeutet werden. Gegenüber dem Einsatz des menschlichen Körpers als wesentlichstem Instrument der Produktion war die Verknüpfung von Mensch und Maschine trotzdem ein Fortschritt. Eine Arbeitswelt, welche den Menschen durch eine weitgehend elektronische Selbststeuerung von Maschinen von der engen physischen Beziehung zur Mechanik befreit, ist nicht als nächster Schritt einer weiteren Entfremdung zu deuten, sondern als eine Überwindung des Missbrauchs des Menschen als «Maschinenbestandteil», welcher den Arbeiter im Sinn des *blue-collar-worker* überflüssig macht. (Ich weine ihm keine Träne nach.) Das Einspannen der Arbeitnehmer in vielfältige, elektronische Kommunikationsnetze, die neue Form nachindustrieller Arbeitsweise, soll hier nicht als «grosse Befreiung» hochgejubelt werden. Der Fluch fremdbestimmter Aktivität im Hinblick auf ein für den Lebensunterhalt notwendiges Entgelt wird dadurch nicht aufgehoben. Lohnarbeit basiert weiterhin zum Teil auch auf einer Kombination von manueller und intellektueller Geschicklichkeit, wobei die Vielfalt und der Wandel immerhin das Spektrum der Wahl eher öffnen als einengen.

Wer Endzeiten prognostiziert, ist in der Regel bald einmal gezwungen, zu erklären, warum jetzt das Ende doch noch auf sich warten lässt.

Langsames Fortschreiten

These fünf: *Wer für die Zukunft ein Paradies der Selbstverwirklichung ohne Arbeitsleistung verspricht, ist ein Scharlatan. Wer in Zukunft für grosse Teile der Bevölkerung Arbeitslosigkeit, soziale Polarisierung, sektorielle Verarmung und totalitäre Kontrolle voraussagt, ist ein Schwarzmaler und Angstmacher. Leider ist in der Politik die Kombination von falscher Angstmacherei und falschen Versprechungen wegen ihrer Popularität weit verbreitet.*

Es ist heute Mode, die Konzeption der politischen Freiheit als Begleiterscheinung einer bestimmten Epoche zu bezeichnen, einer Epoche, die als bürgerlich-kapitalistisch bezeichnet wird – als ob es vorher keine diesbezügliche Nachfrage gegeben hätte. Ihr Anfang wird ins Zeitalter der Renaissance bzw. der Reformation gelegt und ihre Endphase soll derzeit im Gange sein bzw. mit der Auflösung des Industriezeitalters zusammenfallen. Was nachher kommt, ist jedenfalls «post», post-industriell, post-modern, post-kapitalistisch, post-demokratisch und meist auch post-freiheitlich. Ich halte wenig von einem solchen historischen System der politischen Elemente, welches das Paradies entweder an den Anfang oder an das Ende der Geschichte stellt. Alles kann gleichzeitig als «post» und «prae» gedeutet werden, und wer Endzeiten prognostiziert, ist in der Regel bald einmal gezwungen, zu erklären, warum jetzt das Ende doch noch auf sich warten lässt.

Gegenüber Bilderstürmern und schrecklichen Vereinfachern ist Skepsis angebracht. Anthropologische Komponenten sind zwar nicht ewig, aber sie wandeln sich langsam. Penelope hat schon vor über zweieinhalb Jahrtausenden an ihrem Webstuhl auf die Heimkehr ihres geliebten Gatten gewartet, und die Zehn Gebote finden noch heute in jeder zivilisierten Gesetzgebung ihren Niederschlag. Diese «Entdeckung der Langsamkeit» ist für

mich kein Beweis dafür, dass die Konservativen immer Recht haben. Im Gegenteil. Langsamkeit ist vor allem dort demütigend, wo man selber auf Veränderungen hinwirken möchte, in der Politik und in der Erziehung. Die Dauerhaftigkeit der Widerstände, welche dem Wandel im Weg stehen, kann einen immer wieder an die Grenze der Verzweiflung führen. Gerade wer relativ dauerhaften Werten in einem Umfeld von rasch ändernden Tatsachen zum Durchbruch verhelfen möchte, wird in seiner Geduld oft strapaziert. Ich kann sehr wohl nachfühlen, wenn *James Joyce,* ein grosser Kenner der Kulturgeschichte, eben diese Geschichte als «Alptraum» bezeichnet, aus dem er zu erwachen versucht. Auch Erziehung wird für alle Beteiligten gelegentlich zum Alptraum und ganz besonders die Erziehung durch Geschichte.

Tradition als Stütze

These sechs: *Traditionen können in einem Prozess des Wandels sowohl eine Hilfe als auch eine Fessel sein. Sie eignen sich jedenfalls zur Schaffung von Verlässlichkeit und sind damit eine Strategie gegen die Angst vor der Zukunft.*

Der mittelalterliche Teufel, der Diabolus, welcher alles durcheinanderwirft, hatte eine sehr einprägsame Devise, welche später auch zu einem Grundsatz der Wissenschaft geworden ist: *Solve et coagula.* Löse auf und mache wieder fest. Was ist daran so teuflisch? Ist damit nicht auch ein vertrautes Forschungsverfahren gemeint, Analyse und Synthese? Aus liberaler Sicht ist es das *coagula,* welches Bedenken erweckt. Wer die Freiheit in den Mittelpunkt stellt, ist gegen alles voreilige Verfestigen.

Das Stichwort Auflösung steht im Programm dieses Gesprächs, und ich bin überzeugt, dass wir vieles verflüssigt haben und verflüssigen werden. Wenn ich mich hier bemühe, konstante Werte hervorzuheben, Gedanken, die – nach *Conrad – «so alt sind wie die Berge»,* so dies nicht, um den Wandel der Tatsachen aufzuhalten oder zu bremsen, sondern um ihn erträglich zu gestalten. Jene Werte, an denen mir so viel liegt, haben nämlich schon verschiedenste Phasen des Wandels überdauert und eignen sich daher allenfalls für eine Überbrückung von sogenannten Traditionsbrüchen. Der in Heidelberg lehrende Ägyptologe *Jan Assmann* schreibt in seinem Buch «Ägypten, eine Sinngeschichte»[1] zum Thema Tradition und Traditionsbruch folgendes: *«So paradox es vielleicht klingen mag, Tradition macht die Vergangenheit als solche unsichtbar, indem sie die Differenz zwischen Gestern und Heute negiert und dafür sorgt, dass sich nichts ändert. Ganz anders verhält es sich, wenn über einen eingetretenen Traditionsbruch hinweg das Gestern in bewussten Anstrengungen der Aneignung und Übersetzung ins Heute hineingeholt und im Heute gehalten wird».*

Die Idee der politischen Freiheit ist so alt wie alle Versuche, sie zu unterdrücken.

Politische Freiheit als Widerstand

These sieben: *Die Konzeption politischer Freiheit hat eine handfeste physische Komponente und eine abstrakte metaphysische. Die erste ist für eine grosse Mehrheit wichtiger als die zweite. Die Idee der politischen Freiheit ist mindestens so alt wie der Staat.*

Wer den Liberalismus mit der Freiheitsidee in Verbindung bringt, kann seinen Ursprung daher weder bei *John Locke,* noch bei den Eidgenossen auf dem Rütli, noch bei den griechischen Philosophen, noch im Exodus des Volks Israel aus der ägyptischen Knechtschaft ansetzen, sondern muss zu den vor- und frühgeschichtlichen Ursprüngen der staatlichen Organisation zurückgehen, an die Anfänge der menschlichen Zivilisation, als Institutionen wie der Markt, die Schrift und das Recht erfunden bzw. entdeckt wurden. Sobald Menschen zu Adressaten politischer Macht wurden, regte sich auch der Widerstand gegen alle Formen der Macht- und Gewaltanwendung. Die Idee der politischen Freiheit ist demnach so alt wie alle Versuche, sie zu unterdrücken. Dieser Widerstand gegen alle Formen, Spielarten der physischen Fremdbestimmung, die Sehnsucht nach Selbstbestimmung über die Zeit, über die Mobilität im Raum und über die Personen, mit denen man kommunizieren und kooperieren möchte, gehört also zur anthropologischen «Grundausrüstung», die sich jenseits aller real existierenden Gesellschafts- und Wirtschaftsformen immer wieder manifestiert. Sie lässt sich mit der Formel *«life, property, liberty»* zusammenfassen oder *«selfownership, spontanous order, diversity and choice».* Die Formeln und Begriffe, die ich hier

1 Jan Assmann, Ägypten, eine Sinngeschichte, Hanser, München 1996.

nicht ohne Grund im englischen Original anführe, mögen höchstens 300 Jahre alt sein – eine Nachfrage nach den Werten, welche sie bezeichnen, reicht schon mehr als 3000 Jahre zurück. Ein Grundbedarf an Berücksichtigung dieser Werte liesse sich wohl weltweit und kulturübergreifend empirisch nachweisen.

Die metaphysische Komponente der politischen Freiheitsidee ist nicht weniger urtümlich. Sie hat mit der grossen, aristotelischen Trias von Werten zu tun, und man hat heute fast Hemmungen, einem falschen Pathos anheimzufallen, wenn man sie erwähnt: das Wahre, das Schöne und das Gute. In den 68er Jahren war es Mode, jeden Hinweis auf solche Ideale und jede noch so bescheidene Hoffnung auf einen kulturellen und zivilisatorischen Fortschritt mit dem Zwischenruf *«Auschwitz, Auschwitz»* zu quittieren. Wenn dies ernüchternd wirkte, war das gut, wenn es Resignation und Zynismus förderte, problematisch. Ein Unbehagen gegenüber allen anmassenden Dreierformeln gehört für mich zum heilsamen Erfahrungsschatz jener Jahre. Schliesslich kann man – mit guten Gründen – auch den Slogan «Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit» mit dem Zwischenruf *«Robespierre»* oder *«Guillotine»* relativieren.

Willhelm Tell, nach Hodler, Bearbeitung aus den dreissiger Jahren; Künstler unbekannt.

Das Wahre, Schöne und Gute

These acht: *Freiheit ist zwar nicht die einzige und auch nicht immer die hinreichende, wohl aber die entscheidende Voraussetzung für das Weiterbestehen bzw. das Entstehen von Wahrheit, Schönheit und Güte. Die drei Grundwerte hängen in subtiler Weise zusammen, und Freiheit ist dabei unabdingbar.*

Auf den Zusammenhang von Wahrheit und Freiheit hat nicht erst der deutsche Idealismus hingewiesen. Schon im Johannesevangelium finden wir den Hinweis auf die enge und sensible Verknüpfung in der Verheissung *«die Wahrheit wird Euch frei machen»*. Wer sich im persönlichen, politischen oder wirtschaftlichen Bereich je auf das Aufrechterhalten eines Lügengebäudes eingelassen hat, kann dies nur bestätigen: Es funktioniert nicht, und der Preis der Lüge und Täuschung (auch der Selbsttäuschung!) wird früher oder später in jeder Beziehung zu hoch. Vielleicht liegt darin auch der tiefere Grund für den ökonomischen Zusammenbruch totalitärer Systeme.

Die Verknüpfung des Schönen mit dem Guten ist eine der grossen (aber nicht unbestrittenen) Errungenschaften der griechischen Kultur. Sie wird im heutigen Kulturbetrieb, der zum Teil die provokative Hässlichkeit ins Zentrum stellt, unterbewertet. Man übersieht heute vielleicht, dass auch die nackte Wahrheit nicht immer hässlich zu sein braucht und dass alles, was man mit Liebe betrachtet, auch schön sein kann. Schönheit hat zweifellos auch eine ethische Komponente. *Schiller* hat die antike Verknüpfung von Ethik und Ästhetik in seinen Briefen über die ästhetische Erziehung des Menschen wieder aufgenommen. Er gehört für mich zu den ganz wichtigen «liberalen Klassikern». Mit seinem «Wilhelm Tell» hat er nicht nur einen sehr sinnreichen und tragfähigen Ursprungsmythos für die Schweizerische Eidgenossenschaft geschaffen, sondern auch eine überaus aktuelle Abhandlung des Themas «Individuum und Gemeinschaft». Was heute zwischen Libertären und Kommunitaristen diskutiert wird bzw. diskutiert werden müsste, ist in *Schillers* «Tell» bereits angelegt.

Ich habe im Zusammenhang mit dem Wertewandel ein paar Unfreundlichkeiten über die deutsche Elite formuliert. Ich möchte es nicht unterlassen hier als Liberaler und als Schweizer ausdrücklich zu bekennen, wieviel ich dem deutschen Idealismus, und allen voran *Schiller,* verdanke... Ein Gedicht von *Schiller* soll nun auch als Brücke dienen von den eiskalten Höhen theoretischer Reflexion bis zur wohltemperierten Aktualität unseres Gesprächsthemas, die Industriegesellschaft.

Unerschöpfliches Arbeitsangebot

These neun: *Die Auflösung der Industriegesellschaft wird immer wieder mit dem Phänomen der Arbeitslosigkeit in Verbindung gebracht. Man behauptet, dass der (indu-*

striellen) Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgehen wird. In jeder Gesellschaft gibt es grundsätzlich unendlich viel Arbeit (physikalisch: Kraft mal Weg). Beschränkt ist lediglich die jeweilige Bereitschaft und Möglichkeit, dafür ein Entgelt zu bezahlen.

In seinem Gedicht «Die Teilung der Erde» nimmt *Schiller* Stellung zum Thema der materiellen Endlichkeit und der ideellen Unendlichkeit. Zeus verteilt die (materielle) Welt an die Menschen nach dem Prinzip der Selbstbedienung bzw. der Aneignung. Jeder nimmt sich, was er für nützlich hält. Das Resultat ist zwar nicht gerecht, aber es funktioniert. Nur der Poet verpasst seinen Anteil am Materiellen, weil er mit seinem Ohr *«an des Himmels Harmonie lauschte»* (und vielleicht dabei von Gerechtigkeit träumte) und *«vom Licht des Himmels berauscht», «das Irdische verlor». «Was tun? spricht Zeus; die Welt ist weggegeben.»* Hier die Lösung: Der Poet soll am Schöpferischen teilhaben. Der Himmel soll für ihn offen sein, so oft er kommt. Das Nullsummenspiel der Verteilung und Umverteilung in der materiellen Welt des Quantitativen wird dadurch ins Unendliche geöffnet, dass man es mit der Gestaltbarkeit des Ideellen, mit der ethischen und ästhetischen Qualität verknüpft. Die Erforschung der Wahrheit ist so unbegrenzt wie der Irrtum grenzenlos. Das Schöne und das Gute bleiben als Ideal unerreichbar. Für den Poeten gibt es eine unbegrenzte Fülle von Herausforderungen zur Aktivität. *Schiller* als Entdecker des qualitativen Wachstums? Geht es um die Ergänzung der tendenziell begrenzten Produktion von (materiellem) Brot durch die unbegrenzte (ideelle) Produktion von Spielen? Lautet in Zukunft das Motto nicht mehr «Brot und Spiele», sondern «Brot durch Spiele», «panem per circenses»? Wer hier einwendet, mit Spielen lasse sich kein Brot verdienen, sei daran erinnert, dass heute die weltweit höchstbezahlten Jobs im Sport und im Show-Business angesiedelt sind.

Sicher hat *Schiller* in seinem Gedicht «Die Teilung der Erde» kein Rezept gegen die Arbeitslosigkeit am Ende des 20. Jahrhunderts verkünden wollen. Aber Literatur weist stets über den engeren Horizont seiner Zeit hinaus.

Das Schöpferische im Bereich des Wahren, Schönen und Guten ist grenzenlos offen. Wir sind zur Wahrheitssuche und zur Poesie, zum Schöpferischen im weitesten Sinn aufgerufen, nicht zur Aneignung von Materie, sondern zu deren Verwandlung, zu deren Verbesserung und Verschönerung. Natürlich bleibt die bange und zentrale Frage: Wer ist bereit, dafür etwas zu bezahlen? Ist das nicht letztlich eine Anpreisung der «brotlosen Kunst», die angesichts der vielen, die es nicht zum hochbezahlten Superstar bringen, fast zynisch tönt? Bleibt Kunst, Poesie im weitesten Sinn, nicht immer im Bereich des *l'art pour l'art* ein ökonomischer Leerlauf, der keine entgeltliche Arbeit, keinen vernünftigen Tauschwert vermittelt? Muss der Staat hier mit zwangsweise erhobenem Steuergeld als Sponsor bzw. als Mäzen in die Lücke springen, gleichsam in der Nachfolge des kapitalkräftigen Erbadels? Die Antwort lautet Nein. Im Gegenteil, er muss sich so schnell wie möglich aus allen Sphären des Ideellen, des Poetischen und des Spiels zurückziehen.

Friedrich von Schiller

Umverteilung nivelliert, und im Zuge dieser Nivellierung wird die Nachfrage auch im sozialen und kulturellen Bereich durchschnittlicher, weniger vielfältig und primitiver.

Unbegrenztes Wachstum für Qualität und Ästhetik

These zehn: *Die Entstehung von Arbeitsplätzen im sozialen und kulturellen Bereich, in welchem sich das qualitative Wachstum im Wahren, Schönen und Guten abspielt, wird durch Staatsmonopole und durch die sogenannte staatliche Förderung nachhaltig behindert.*

Ein Blick in die ökonomische Realität zeigt, dass weltweit nach kulturellen und sozialen Aktivitäten durchaus eine ökonomische Nachfrage besteht, und zwar mit zunehmender Tendenz. Diese Nachfrage wird allerdings durch staatliche Interventionen aller Art nachhaltig gestört. Die Umverteilung im Sozialstaat ermöglicht zwar auf der Empfängerseite einen interventionsbedingt höheren Konsum, der sich in erster Linie im materiellen, aber auch im ideellen Bereich manifestiert, allerdings mehrheitlich als quantitatives Wachstum. Umverteilung nivelliert, und im Zuge dieser Nivellierung wird die Nachfrage auch im sozialen und kulturellen Bereich durchschnittlicher, weniger vielfältig und primitiver. Die staatlich normierten Angebote im Bildungs-, Gesundheits-, Kultur- und Sozialbereich behindern die Entwicklung neuer, raffinierterer

kommerzieller Angebote, die zwar, weil sie etwas kosten, nicht von allen beansprucht werden können und wollen, die aber eine kreative Weiterentwicklung in Gang halten würden, welche letztlich doch auch den wirtschaftlich Schwächern zugute käme. Der grösste Arbeitsplatzkiller im sozialen und kulturellen Bereich ist in Europa der Staat mit seiner intervenierenden, subventionierenden und redistributiven Sozial- und Kulturpolitik.

Es besteht vor allem in wohlhabenden Schichten ein grosser Bedarf, das Nützliche schöner und das Notwendige angenehmer zu machen. Der demokratische Staat als mehrheitlich legitimierte Zwangsorganisation ist aber gerade in der Beurteilung dessen, was sinnvoll, schön und angenehm ist, eine ungeeignete Instanz, weil es dafür keine allgemeinverbindlichen Massstäbe gibt. Je freier ein Arbeitsmarkt sich entwickeln kann, desto mehr boomen die Berufe in Bereichen wie Gesundheit, Weiterbildung, Ästhetik, Tourismus, Gastronomie – das heisst bei entgeltlicher sozialer und kultureller Dienstleistung. Die Netzwerke der «Kulturindustrie» und der «Gesundheitsindustrie» sind in den USA zu wichtigen Wirtschaftszweigen geworden. Nichts behindert die Weiterentwicklung der Arbeitswelt in Richtung Dienstleistung mehr als die irrige Vorstellung, der Staat sei in diesen Bereichen der einzig zuständige Produzent, weil nur er die gleichmässige Verteilung an alle gewährleisten könne. Macht – oberhalb des Existenzminimums – in diesen Bereichen der Anspruch auf Gleichheit und Gerechtigkeit überhaupt noch einen Sinn? Sind nicht letztlich die Bedürfnisse hier derart vielfältig, dass nur der Markt in der Lage ist, Vielfalt mit Vielfalt zu verknüpfen? Je mehr bei der Erfüllung der Grundbedürfnisse (Nahrung, Kleidung, Wohnung) weltweit immer raffiniertere Technologien eingesetzt werden können, desto mehr verlagert sich das Potential für Erwerbsarbeit in den Bereich des Wahren, Schönen und Guten. Ausgerechnet jene Bereiche, welche der Bildungsbürger von jeglicher ökonomischen «Beschmutzung» rein halten wollte, rücken nun ins Zentrum des ökonomischen Interesses und retten die Arbeitsgesellschaft vor dem Verschwinden der Arbeit. Es gilt allerdings Abschied zu nehmen von einem snobistischen, musealen Kulturbegriff, und es gilt auch Abschied zu nehmen von einem auf das materielle Interesse fixierten Wirtschaftsbegriff. Auch Popmusik und Sport, auch kulinarische Genüsse sind Kultur. Für eine schöpferische Weiterentwicklung im Bereich der Sozio-Kultur braucht es in erster Linie Freiheit, Freiheit im Sinne der Nichtintervention und des Verzichts auf jede Form der staatlichen Beeinflussung – auch der gut gemeinten.

Es besteht vor allem in wohlhabenden Schichten ein grosser Bedarf, das Nützliche schöner und das Notwendige angenehmer zu machen.

Freiheit ist auf diesem Hintergrund kein verzichtbarer Luxus, sondern eine unverzichtbare Voraussetzung für die Lösung der Zukunftsprobleme, speziell auch im Bereich der Arbeitswelt. Bei der Umsetzung der Freiheitsidee stehen wir nicht am Ende, sondern am Anfang einer Entwicklung, denn die zentrale ökonomische Bedeutung des Schöpferischen, Ungezwungenen und Spontanen zeigt sich vor allem im Bereich des Wahren, Schönen und Guten. Kultur und Wirtschaft rücken heute immer näher zusammen, und der Begriff *cultura* nähert sich wieder seiner ursprünglichen Bedeutung. Wer in diesem Prozess nur die Kommerzialisierung der Kultur und nicht auch die Kultivierung der Wirtschaft sehen will, nimmt nur die eine Hälfte des Phänomens wahr. In diesem Prozess spielen drei Grundwerte eine zentrale Rolle: Freiwilligkeit, Vielfalt und Offenheit. Das sind wiederum pathetische Worte, und ich habe nichts dagegen, wenn wir sie mit dem Zwischenruf *«McDonald's»*, *«Michael Jackson»* oder *«Coca Cola»* wieder relativieren. Freiwilligkeit, Vielfalt und Offenheit führen auch zu Manifestationen der Massenkultur, die allerdings eine raffiniertere Verbindung von Kräften und Wegen nicht verhindern, sondern vielleicht sogar den Nährboden dafür bilden. Unter den erwähnten drei «Labels» – Vorzeichen einer globalen Massenkultur – sind übrigens weltweit vermutlich mehr Arbeitsmöglichkeiten geschaffen worden als durch sämtliche staatlichen Arbeitsförderungsprogramme. Auch in diesem Zusammenhang sehe ich mehr «Anfang» als «Ende», mehr «prae» als «post».

Kultur und Wirtschaft rücken heute immer näher zusammen, und der Begriff cultura nähert sich wieder seiner ursprünglichen Bedeutung.

Ein guter Mensch bleibt immer ein Anfänger. Vielleicht besteht darin mein eigener Beitrag zur Förderung des Guten. ✦

Roland Baader,
Diplom-Volkswirt, Jahrgang 1940, studierte Nationalökonomie und Soziologie an den Universitäten Freiburg i. Br. und München. Von 1968 bis 1985 Industriemanager und Unternehmensleiter. Ab 1987 freier Autor. Publikationen: «Kreide für den Wolf» und «Die Euro-Katastrophe» (als Herausgeber), «Die Enkel des Perikles» und «Wider die Wohlfahrtsdiktatur» sowie «Fauler Zauber. Schein und Wirklichkeit des Sozialstaates», alle im Resch Verlag, Gräfelfing.

Freiheit für die Arbeit

Wer über den Faktor «Arbeit» bestimmt, hat auch die Herrschaft über die Menschen, über weite Bereiche ihres Lebens und ihres Eigentums. Um so schlimmer, dass der demokratische – angeblich freie – Staat über beides das Regiment führt: über das Geld und über die Arbeit.

Für die Mehrheit der Menschen ist Arbeit die einzige Zerstreuung, die sie auf Dauer aushalten können. *Dennis Gabor*

Prinzipiell gibt es zwei Methoden der Herrschaft: Entweder man muss die Menschen selbst besitzen – also Sklaverei betreiben – oder über ihr ökonomisches Handeln verfügen. Im Feudalismus diente dem Herrschaftszweck das Eigentum am Boden in der Hand des Regenten und des Adels sowie (in Teilen) auch das Eigentum an den Untertanen, wenngleich meist in subtileren Formen als der totalen Sklaverei. Im Sozialismus/Kommunismus war oder ist es das Eigentum an Boden und Kapital in der Hand der Nomenklatura (Volks- oder Gemeineigentum genannt), das besagten Zweck erfüllt.

In der modernen arbeitsteiligen Grossgesellschaft bedarf es zur politischen Machtausübung nicht mehr unbedingt des obrigkeitlichen Eigentums an den Produktionsfaktoren Boden und Kapital. Der Nationalsozialismus hat uns gelehrt, dass Herrschaft auch ohne Enteignung von Kapital und Boden total sein kann, wenn die Machtelite nur über die ökonomischen Handlungen und Entscheidungen der Untertanen – insbesondere über ihre Arbeitsleistung – verfügt, also wiederum subtilere Formen der Sklaverei ausübt. In der demokratischen – also angeblich freien – Gesellschaft der neuesten Zeit schliesslich, ist politische Herrschaft über die Menschen wiederum nur dann möglich, wenn die politische Kaste in relativ grossem Umfang in die ökonomischen Handlungen eingreifen und die entsprechenden Entscheidungen bestimmen oder lenken kann. In Abwesenheit des militärischen oder despotischen Befehls muss die Sklaverei hier *noch* verdecktere und raffinierter getarnte Formen annehmen.

Das «Soziale» als Vorwand

Zur Begründung des dirigierenden und befehlenden Eingreifens der Obrigkeit in das Handeln der Menschen wählte der Nationalsozialismus militärische, nationalistische, rassistische Argumente. Diese stehen dem demokratischen Staat (derzeit jedenfalls) nicht zur Verfügung. Also bedarf die politische Machtausübung über die demokratische Gesellschaft einer anderen Legitimation – oder besser gesagt: eines anderen vorgeschobenen Arguments. Und dieses Argument ist das sogenannte «Soziale».

Wäre das «Soziale» aber auf das Karitative beschränkt, auf die – kollektiv einzulösende – Verpflichtung zur Hilfe für die Schwachen und Bedürftigen, so wäre das als Begründung für eine obrigkeitliche Verfügung über weite Lebensbereiche der Menschen (sprich: als Begründung für Herrschaft) nicht hinreichend. Niemals würden siebenundneunzig Prozent der Bevölkerung akzeptieren, dass über ihr Leben in erheblichem Umfang hoheitlich bestimmt werden soll, nur damit den restlichen drei Prozent geholfen werden könne. Es bedarf hier also anderer Proportionen. Perfekt wäre die legitimierende oder scheinlegitimierende Argumentation – und damit auch die Möglichkeit zur Ausübung herrschaftlicher Gewalt –, wenn die Sozialpolitiker einen Weg fänden, das umgekehrte Grössenverhältnis präsentieren zu können, wenn es ihr also gelingen würde, glaubhaft zu machen, dass siebenundneunzig Prozent der Bevölkerung hilfs- und unterstützungsbedürftig seien.

Um siebenundneunzig Prozent vor der angeblichen Ausbeutung durch die restlichen drei Prozent zu schützen, müssen alle Arbeitnehmer in die Obhut der Staatsgewalt gegeben werden.

Genau das aber ist den Funktionären des Sozialstaates gelungen. Und zwar durch den einfachen Trick, kurzerhand alle Arbeit*nehmer* – und damit nahezu die gesamte Bevölkerung – zu einer schwerstbedrohten Gruppe zu erklären. Um diese siebenundneunzig Prozent vor der angeblichen Ausbeutung durch die restlichen drei Prozent zu schützen (die in etwa mit der Unternehmerschaft identisch sind), müssen alle Arbeitnehmer – also «die Arbeit» ganz generell – in die Obhut der Staatsgewalt gegeben werden.

Weil nun aber die Arbeit sprichwörtlich fast das ganze Leben ist, wird mit diesem Winkelzug zugleich auch das ganze Leben der Bürger den Interventionen des Staates ausgesetzt.

Der Sozialstaat wiederholt hierbei freilich nicht den ideologischen Kardinalfehler des real existierenden Sozialismus. Dem war nämlich – durch Entmachtung bzw. physische Vernichtung (im jeweiligen Binnenland jedenfalls) – der Klassenfeind abhanden gekommen, dem man den ökonomischen Niedergang hätte anlasten können. Statt die Kapitalisten verschwinden zu lassen und statt der Aneignung ihrer Produktionsmittel baut der demokratische Sozialstaat auf die «Soziale Marktwirtschaft». Hier braucht man sich unter dem Deckmantel des «Sozialen» nur die Verfügungsmacht über den Produktionsfaktor «Arbeit» zu verschaffen, um beides zugleich haben zu können: Die Herrschaft über die Menschen *und* allgegenwärtige Prügelknaben für das Versagen der Politik. Die Prügelknaben heissen, je nach Bedarf, einmal «Markt» oder «zügellose Marktwirtschaft», einmal «Kapitalismus» oder «Kapitalismus pur», «Unternehmer» oder «Skrupellose Profitgier der Konzerne».

Verfehlte staatliche Arbeitsplatzgarantie

Einem sozioökonomischen System, das die Arbeit enteignet und kollektiviert, entspricht logisch konsequent ein simultan verqueres Verständnis dessen, was man «Recht auf Arbeit» nennt. Folgerichtig gestaltet sich das Phänomen «Arbeit» nunmehr als Anspruch eines jeden Erwachsenen an denjenigen, der über die Arbeit verfügt, nämlich an den Staat. Man wird in den «Sozialen Marktwirtschaften» nicht ruhen, bevor nicht diese Form des «Rechts auf Arbeit» in den jeweiligen Verfassungen verankert sein wird – und sei es (vorläufig) nur als sogenanntes «Staatsziel». (Man erinnert sich an dieser Stelle an die *Hayek*sche Warnung, dass eine Gesellschaft unweigerlich fundamentalistisch und totalitär werden muss, wenn sie sich oder wenn man ihr ein anderes – hohes oder höchstes – Ziel setzt als allein die Freiheit.)

Auch die unausweichlichen Folgen einer staatlichen Arbeitsplatzgarantie, die am Beispiel der vormaligen DDR abzulesen waren, schrecken hierbei offensichtlich nicht. Das dort faktisch angewandte Modell «Arbeit für jeden» hatte notwendigerweise folgende Konsequenzen: den Staat als letztlich einzigen monopolistischen Arbeitgeber, Arbeitspflicht, Arbeitsleerlauf und vielfach sinnlose Tätigkeiten, Hungerlöhne, Einschränkung der Berufs- und Arbeitsplatzwahl, Proletarisierung des ganzen Lebens, Politisierung des beruflichen Fortkommens, Zwang zur Systemunterwürfigkeit, Parteibuchabhängigkeit der Bildungschancen und faktischer Arbeitszwang für alle Frauen – kurz: Arbeit um jeden Preis, auch um den Preis unermesslicher Umweltzerstörung, Zerfall der Institution Familie und letztlich Verarmung und Bankrott des Staates und der gesamten Bevölkerung.

Das Tarifkartell, das den deutschen Arbeitsmarkt heute bestimmt, ist im wesentlichen ein Kind des Ersten Weltkriegs und der nachfolgenden revolutionsartigen Umwälzungen. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände waren sich einig in der Übernahme bestimmter Aufgaben der vorübergehend ausgefallenen Staatsgewalt. Entscheidend war die Tarifvertragsordnung vom Dezember 1918. Von diesem Zeitpunkt an waren Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände keine privaten Vereinigungen mehr, sondern Quasilegislativen, deren Abmachungen unabdingbar wurden und hoheitlichen Zwangscharakter annahmen.

Unfähigkeit des Staates, Arbeit zu schaffen

Weil der Markt – trotz aller politischen Verschleierungsversuche – die Menschen schon oft und immer wieder gelehrt hat, dass weder Staat noch Gewerkschaften dauerhaft Beschäftigung und (höhere)

Löhne schaffen oder sichern können, sieht sich das Machtmonopol aus Parteien und Syndikaten gezwungen, noch nach anderen, an der Realität weniger leicht falsifizierbaren Scheinlegitimierungen für seine Existenz Ausschau zu halten. Das beliebteste Argument ist, dass die Arbeit eine «ganz besondere Ware» sei, die weder einen Marktpreis haben könne noch den «kalten und seelenlosen Marktkräften» überlassen werden dürfe. Es möge ja sein, dass der Markt Arbeit für alle bieten könnte, aber eben nur zu den menschenverachtenden Bedingungen und zu den ausbeuterischen Preisen, die von den Profit-Kapitalisten festgesetzt würden. Deshalb bedürfe es der gemeinsamen Lenker- und Wächterfunktion des Staates und der Gewerkschaften; denn nur sie könnten, ausgestattet mit politischer Macht als Waffe gegen die ökonomische Macht der Kapitalisten, dafür sorgen, dass die Arbeit der Lohnabhängigen unter menschenwürdigen Bedingungen und zu anständigen Entgelten stattfinde.

In Wirklichkeit wird der Faktor «Arbeit» durch solche (ihn angeblich schützende) Macht nur machtloser, ja sogar nahezu ohnmächtig. Für die Arbeitnehmer ist es von grösster Bedeutung, Alternativen zu haben, also in andere Betriebe ausweichen zu können, wenn ihnen der jeweils angebotene Lohn oder die offerierten Arbeitsbedingungen nicht zusagen. Das stärkt – wie die Erfahrungen in den USA gezeigt haben – auch ihre Verhandlungsposition gegenüber den Arbeitgebern. Diese Ausweichmöglichkeiten sind allerdings um so geringer, je mehr Arbeitslosigkeit herrscht. Die von den Gewerkschaften im Namen der Arbeitnehmerinteressen erzeugte Arbeitslosigkeit trifft nicht nur die aus dem Arbeitsmarkt Hinausgedrängten, sondern bedeutet für Arbeitsuchende und Beschäftigte gleichermassen Optionsverlust und verstärktes Ausgeliefertsein an die (im Verlauf der zunehmenden Arbeitslosigkeit notwendigerweise) immer weniger werdenden Beschäftigungsangebote der Unternehmen.

Wer die moralische Dimension sowie Aspekte der Menschenwürde in die beschäftigungspolitische Diskussion einführt, muss sich auch der umgekehrten Argumentation stellen: Diese Würde kann man nämlich kaum schwerwiegender verletzen, als die Menschen kostbare Jahre ihrer Lebenszeit in Beschäftigungsgesellschaften zubringen zu lassen, wo sie sinnlose Tätigkeiten verrichten, die niemand zu ihrem wahren Preis nachfragen würde, wie etwa die Bergleute, die einer schweren und gefährlichen Arbeit auf Kosten der Steuerzahler nachgehen, um Kohle zu fördern, für die keine echte Nachfrage besteht.

Blockierte produktive Erneuerung

Je länger der Prozess der permanenten und letztlich unvermeidlichen *«schöpferischen Zerstörung» (Joseph Schumpeter)* einerseits und der innovativen und produktiven Erneuerung des physischen und des immateriellen (also Human-)Kapitals andererseits hinausgeschoben und hinter den Barrieren falscher Schutzvorstellungen verhindert wird, desto weniger revidierbar werden die Zerfallserscheinungen. Irgendwann gibt es zur totalen Sklerose und zur vollständigen Wertlosigkeit – auch des Humankapitals – keine Alternative mehr. Wenigstens das sollten wir aus der tragischen Fehlentwicklung des vormaligen Ostblocks gelernt haben. (Die Sowjetunion mit ihren Millionenheeren von geschulten Technikern, Ingenieuren, Wissenschaftlern und «Helden der Arbeit» aller Art hatte gewiss ein gewaltiges Humankapital aufgebaut. Aber es wurde zunehmend wertlos und ist heute fast gänzlich unbrauchbar, weil es nicht auf offenen wettbewerblichen Märkten den formenden und zur ständigen Renovierung zwingenden Kräften der Konsumentenwünsche im In- und Ausland ausgesetzt war).

Irgendwann gibt es zur totalen Sklerose und zur vollständigen Wertlosigkeit – auch des Humankapitals – keine Alternative mehr.

Umstrittene Sanierung der Arbeitslosenversicherung. Quelle: Weltwoche

Um die Leistung aus einer einzigen fremden Arbeitsstunde kaufen zu können, müssen die deutschen Arbeitnehmer im Durchschnitt das Nettoentgelt für drei oder mehr (wohlgemerkt gleichwertige!) eigene Arbeitsstunden aufwenden.

Das bedeutet, dass die Arbeitsteilung sinnlos wird. Der gigantische Boom des *Do it yourself* und der grauen und schwarzen Handwerkerdienste belegt das ebenso deutlich wie der jedem Bürger bekannte Riesenbedarf an Diensten – vor allem im häuslichen Bereich –, der (wegen der Unverhältnismässigkeit der Kosten in Relation zum eigenen Einkommen) ungedeckt bleiben muss. Die Menschen ersticken zwar in technischen Geräten und Apparaturen aus der kapitalintensiven Massenproduktion, verarmen aber gleichzeitig an den notwendigen und im Verlauf des Überalterungsprozesses der Bevölkerung immer dringlicher benötigten Dienstleistungen, und das alles als Folge einer Politik, die im Namen des «Sozialen» und des «Moralischen» stattfindet.

Die Menschen ersticken zwar in technischen Geräten und Apparaturen, verarmen aber gleichzeitig an den immer dringlicher benötigten Dienstleistungen.

Schrumpfender Nettolohn

Auf 100 DM Direktengelt kommen in der Bundesrepublik Deutschland nach Berechnung des Instituts der deutschen Wirtschaft:

DM 26.60	Sozialversicherungsbeitrag des Arbeitgebers,
DM 5.10	Engeltfortzahlung im Krankheitsfall,
DM 4.10	Bezahlte Feiertage und sonstige Ausfallzeiten,
DM 0.40	Sonstige gesetzliche Kosten (wie z. B. Mutterschutz),
DM 19.20	Urlaub und Urlaubsgeld,
DM 8.50	Sonderzahlungen (wie Gratifikationen und 13. Monatsgehalt),
DM 7.10	Betriebliche Altersversorgung,
DM 1.20	Vermögensbildung, und
DM 7.90	Sonstige Kosten (wie Familienbeihilfe und Abfindungen).

Das waren zusammen 80 Mark und 10 Pfennige, was bedeutet, dass ein Direktentgelt von 100 DM den Arbeitgeber tatsächlich 181 DM kostet. Hinzu kommt etwas, das in der öffentlichen und in der fachlichen Diskussion viel zu wenig Beachtung findet. Vom besagten Direktentgelt in Höhe von 100 DM muss der *Arbeitnehmer* nämlich noch seine Lohn- oder Einkommenssteuer und *seinen* Anteil an den Sozialversicherungen zahlen. Die 100 Mark schrumpfen somit auf rund 60 DM zusammen. Das aber heisst, dass von den im Beispiel genannten Arbeitskosten in Höhe von 180 DM, die dem Arbeitnehmer eigentlich in voller Höhe für seine Arbeitsleistung zustehen würden (und die er dem Unternehmer auch wert ist, sonst würde jener die faktischen Gesamtkosten nicht aufwenden), letztlich nur 60 DM übrig bleiben. Das Verhältnis von Bruttoarbeitskosten und Nettolohn liegt also bei mindestens drei zu eins.

Produktive Stunden in der Schweiz bis 50 Prozent günstiger.

Die Industriefirma Stihl hat ihre aktuellen Lohnkosten des Werkes Schweiz (Wil) und Deutschland (Waiblingen) verglichen.

	Deutschland	Schweiz
Anzahl jährlicher Arbeitstage	262	262
Bezahlte Abwesenheitstage		
Feiertage	11	8
Ferien	30	20
Krankheit	15	8
Ausfalltage insgesamt	56	36
Jährlich geleistete Arbeitstage	**206**	**226**
Tägliche Arbeitszeit in Std.	7,00	8,50
abzüglich Erholzeiten	0,58	–
Effektive Arbeitszeit	6,42	8,50
Produktive Stunden im Jahr	**1322**	**1921**

Ein wesentlicher Standortvorteil in der Schweiz ist die effektiv geleistete Arbeit in Tagen und Stunden. Deutschland leistet sich mehr Freizeit, eine Folge der starken Stellung der Gewerkschaften. Sechs Wochen Ferien im Jahr gegenüber nur vier in der Schweiz sind beim Nachbarn üblich. Doch nicht genug: Während hierzulande noch die 42-Stunden-Woche die Regel ist, arbeiten die Deutschen weniger als 40 Stunden.

Stundenlohn (in D-Mark)	24,79	22,68
Lohnzusatzkosten (in D-Mark)	26,43	11,26
Total in D-Mark	**51,22**	**33,94**

Quelle: Wirtschaftsförderung der Stadt Kreuzlingen

In Wirklichkeit ist das nicht nur der Weg in die Armut, sondern zugleich auch der Weg in die Entzivilisierung, in Niedergang und Barbarei, weil am Ende des Weges die Massenverelendung stehen wird. Auch deshalb müssen an die Stelle der seit Jahrzehnten vollständig wirkungslos gebliebenen konzilianten Minimalforderungen zur Redimensionierung des Maximalstaates endlich die radikalliberalen Maximalforderungen für eine Rückkehr zum Minimalstaat treten. Die Bürger müssen endlich wieder frei werden vom Entmündigungsstaat und seinen anmassenden Funktionären. Freiheit der Menschen aber bedeutet auch – und vor allem – Freiheit für ihre Arbeit. *«Des Menschen grösste Ressource»*, hat *Margaret Thatcher* einmal gesagt, *«ist er selber, aber er muss frei sein, um diese Ressource nutzen zu können.»* ✦

Rudolf Walser,
Dr. oec., geboren 1941. Banklehre und praktische Tätigkeit im Finanzbereich. 1964–1969 Studium der Volkswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. 1969–1971 Assistenten- und Lehrtätigkeit am Institut für Bankwirtschaft an der Hochschule St. Gallen. 1972–1973 Assistent bei der Generaldirektion des Schweizerischen Bankvereins, Zürich. 1973–1979 Wissenschaftlicher Adjunkt beim Bundesamt für Aussenwirtschaft, wovon vier Jahre als 1. Botschaftssekretär bei der Schweizerischen OECD-Mission in Paris. 1979–1982 Leiter Stab Volkswirtschaft bei der F. Hoffmann-La Roche AG in Basel. Seit 1982 Sekretär des Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins (Vorort).

Fusionen, Kooperationen, Verlagerungen – Machtspiele oder Logik des Marktes?

Weltwirtschaft und Globalisierung, Effizienz und Innovation sind zu Schlüsselbegriffen der aktuellen ökonomischen und politischen Debatte geworden. Grenzüberschreitende Güter- und Kapitaltransaktionen sind allerdings nichts Neues. So erlebte die Welt zwischen der Mitte des 19. Jahrhunderts und dem Ersten Weltkrieg unter dem Regime der Meistbegünstigungsklausel und des Goldstandards (1880–1914) eine Periode intensiver Integration. In diese Zeit fällt nicht nur die Gründung zahlreicher schweizerischer multinationaler Gesellschaften, sondern bereits auch schon die Errichtung ausländischer Niederlassungen.

Die alte BBC errichtete zwischen 1898 und 1903 Tochtergesellschaften in Deutschland, Frankreich, Norwegen und Italien. Die Sulzer AG schloss ihre ersten Lizenzverträge mit befreundeten englischen Firmen zur Herstellung von Schiffsmotoren vor dem Ersten Weltkrieg ab. Der Schweizerische Bankverein errichtete 1898 eine Zweigniederlassung in London, nachdem er sich bereits vorher an Bank- und Finanzinstituten in Deutschland, Frankreich und Italien beteiligt hatte. So gesehen ist grenzüberschreitende wirtschaftliche Integration «ein alter Hut». Nicht zu Unrecht hat der bekannte amerikanische Ökonom *Paul Krugman* vorgeschlagen, den Startschuss für die moderne Globalisierung auf das Jahr 1869 zu datieren – das Jahr, in dem sowohl der Suezkanal als auch die Union Pacific-Eisenbahn fertiggestellt wurden.

Was rechtfertigt dann, mit dem Begriff der Globalisierung eine neue Qualität, eine neue Realität der internationalen Wirtschaftsbeziehungen anzudeuten? Meines Erachtens sind es drei strukturelle Merkmale. Da ist zum einen die Ablösung des traditionellen Aussenhandels einer Industrienation nach dem klassischen Muster zu nennen: industrielle Fertigwaren gegen Rohstoffe durch den intra-industriellen Handel, das heisst durch den Handel mit Produkten, die zwar hochdifferenziert, aber im Grunde ähnlich sind. Zum anderen ist auf die Verflechtung der Volkswirtschaften, insbesondere im Produktionsprozess, hinzuweisen. Sie hat dank den enormen technischen Fortschritten und damit den stark gesunkenen Kommunikations- und Transportkosten stark zugenommen. Unternehmen, ja ganze Industriezweige nutzen heute regionale Standortvorteile konsequent aus, indem sie die Wertschöpfungskette räumlich aufspalten. Längst sind davon nicht mehr nur einfache Arbeitsabläufe dem internationalen Standortwettbewerb ausgesetzt, sondern auch anspruchsvolle Tätigkeiten wie Forschung und Entwicklung (F + E). Darüber hinaus muss, drittens, vom rasanten wirtschaftlichen Aufstieg einer Reihe von Ländern in Asien, Lateinamerika sowie Mittel- und Osteuropa im Zusammenhang mit deren Hinwendung zu marktwirtschaftlichen Ordnungen die Rede sein. Mit ihrer Integration in die Weltwirtschaft sind nicht nur rund 3,5 Mrd. Menschen als potentiell neue Anbieter und Nachfrager hinzugekommen, sondern die Preisunterschiede auf den Kapital- und Arbeitsmärkten sind auch mit unerbittlicher Härte hervorgetreten. Die vormals weitgehend nationalen Arbeitsmärkte sind in diesem Prozess in ein völlig neues Konkurrenzverhältnis geraten, wobei vor allem die weniger qualifizierten Arbeitskräfte unter Druck gekommen sind.

Den Druck des weltweiten Wettbewerbs verspüren natürlich in erster Linie die Unternehmen. Bei jedem Mehr an Wettbewerb müssen sich die Anbieter noch stärker am Markt und an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Die völlige Mobilität des Kapitals und die globale Vernetzung des Wissens machen es dabei möglich, hohe Produktivität und tiefere Lohnko-

sten als in der Schweiz weltweit praktisch fast beliebig zu kombinieren. In diesem Zusammenhang schrumpfen auch die wissensbedingten Standortvorteile. Da faktorungebundenes Wissen (Grundlagenwissen und Informationen) fast überall verfügbar ist, orientiert sich die Produktion immer mehr an internationalen Kostenunterschieden. Mit diesen tiefgreifenden Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung ist ein Wandel von Angebots- und Nachfragebedingungen für die produzierten und angebotenen Güter und Dienstleistungen verbunden. Märkte verschwinden, neue Märkte entstehen. Arbeitsplätze verschwinden, neue Arbeitsplätze entstehen. Und entsprechend hat der Anpassungsdruck vor allem in jenen Ländern und Regionen zugenommen, die, aus welchen Gründen auch immer, Mühe bekunden, im rauher gewordenen wirtschaftlichen Klima zu bestehen.

Unerbittlicher Weltmarkt

Die Schweiz als stark in die Weltwirtschaft integrierte Volkswirtschaft hat keine Möglichkeit, den durch offenere Güter- und Faktormärkte induzierten Strukturwandel zu beeinflussen. Dieser Prozess ist unaufhaltbar, denn er beruht nicht auf singulären Entscheidungen zur Liberalisierung des Handels und des Kapitalverkehrs, die man auch wieder zurücknehmen könnte. Globalisierung besteht vielmehr darin, dass all die Schwellen- und Entwicklungsländer, die sich zur Marktwirtschaft – vielfach nicht ohne eigene interne Spannung – hingewandt haben, von den neuen Freiheiten Gebrauch machen wollen. So gesehen kann Globalisierung auch als Ausweitung von individueller (Vertrags-)Freiheit in räumlicher und materieller Hinsicht verstanden werden.

Die Unternehmen und damit auch die Arbeitsbevölkerung unseres Landes müssen sich diesem zusätzlichen Wettbewerbsdruck stellen. Insofern sind die Sorge um den Verlust von Arbeitsplätzen und die unsichere Zukunft verständlich. Den Strukturwandel zu verschlafen oder ihn durch staatliche Eingriffe oder Abschottungen nach aussen zu unterdrücken, wäre für die Arbeitnehmer von heute und morgen allerdings noch verheerender. Dies würde sich über kurz oder lang in mangelnder Wettbewerbsfähigkeit äussern und zu um so grösseren Arbeitsmarktproblemen führen.

Anzuerkennen ist, dass die demokratische Kontrolle durch die Globalisierung und die wachsende Marktorientierung geschwächt worden ist. Es mag deshalb sinnvoll sein, weltweit elementare Mindestnormen im Umwelt- und Sozialbereich zu etablieren.

Jedes Unternehmen lebt in seinem eigenen Umfeld. Dieses ist charakterisiert durch die Grösse des Marktes, die Anzahl von Konkurrenten mit vergleichbaren Produkten, die Ähnlichkeit der Vertriebskanäle, das Bemühen von Konkurrenten, durch Grösse und Rationalisierung mehr Effizienz und eine höhere Rendite zu erzielen, sowie durch die relevante wissenschaftlich-technologische Entwicklung. Der Wettbewerb der Unternehmen ist darüber hinaus eingebettet in den Wettbewerb der Standorte, bei dem vor allem die Qualität der Wirtschaftspolitik und die institutionellen Rahmenbedingungen der einzelnen Länder auf dem Prüfstand stehen (institutioneller Wettbewerb).

Die Unternehmen sehen sich heute bedrängt sowohl durch die Kapitalmärkte als auch durch die Gütermärkte. Die internationalen Anleger dringen vor allem bei den börsenkotierten Unternehmen auf *Shareholder value* und knappheitsgerechte Renditen. So verlangt z. B. die Finanztheorie, dass die Rendite des investierten Kapitals die Kapitalkosten (Opportunitätskosten von 5–10 Prozent) übersteigt. Über die Gütermärkte kommt der Kostenwettbewerb vor allem seitens der peripheren Länder, die sich machtvoll in die Weltwirtschaft hineindrängen. Die Unternehmen reagieren darauf auf dreifache Weise:

Zum einen mit Rationalisierungsmassnahmen zum Bereinigen der Angebotssortimente, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zum Senken der Arbeitskosten. Dies geht in der Regel zu Lasten der Beschäftigung. Zum anderen mit Produktinnovationen zur Festigung einer Marktposition bzw. zur Erschliessung neuer Märkte; dies ist beschäftigungsfördernd. Drittens, mit Standortinnovationen durch Auslagerung von unternehmerischen Teilfunktionen oder die Verlagerung von ganzen Einheiten an Orte, die einen besseren Marktzutritt, erhebliche Kostenersparnisse oder ein in wissenschaftlich-technischer Hinsicht aufgeschlosseneres gesellschaftliches Umfeld versprechen:

Bei der Unerbittlichkeit der heutigen Weltmarktkonkurrenz drängen sich im Rahmen eines effizienzorientierten Unternehmensverhaltens immer häufiger auch

Beispiele von Kooperationsformen in verschiedenen Märkten

	Markt A	Markt B	Markt C	Markt D
Marktattraktivität	hoch	mittel	tief	hoch
Markteintrittsbarrieren	mittel	hoch	mittel	mittel
Wettbewerbsfähigkeit	hoch	hoch	mittel	mittel
Vorhandene Finanzen	ausreichend und verfügbar	teilweise verfügbar	für JV nicht ausreichend	für JV nicht ausreichend
Marktbearbeitungsvehikel	Tochtergesellschaft	Joint venture 50:50 mit Kaufoption	Bearbeitung vom Stammhaus aus	Lizenz
Schutzmassnahmen				
– Markenschutz	ja	ja	ja	ja
– Patentschutz	nein	nein	nein	nein
– Know-how-Schutz	durch Verkürzung Produktentwicklungs- und Markteinführungszyklen	durch Verkürzung Produktentwicklungs- und Markteinführungszyklen Produktion strategischer Komponenten im Stammhaus	durch Verkürzung Produktentwicklungs- und Markteinführungszyklen	Abnahmevertrag für strategische Schlüsselkomponenten Produktion strategischer Komponenten im Stammhaus

Quelle: Handelszeitung

Kooperationen und Fusionen auf. Die Motive sind dabei vielfältig, und es gibt deshalb, je nach Marktfeld, auch viele Kooperationsformen.

Häufig sind mangels beschränkter Ressourcen zur Bearbeitung bisheriger Märkte auch Fokussierungsprozesse, d.h. die Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens, unausweichlich. Das führt dann zum Verkauf von Unternehmensaktivitäten, die nicht mehr zum Stammgeschäft zählen, oder auch zu Management Buyouts. 1996 war diesbezüglich ein Rekordjahr, in dem nicht weniger als 50 Firmen von Managements übernommen wurden[1]. Bei nur langsam wachsenden oder gar schrumpfenden Märkten kann sich sogar ein Nullsummenspiel entwickeln: Erfolgreich ist nur, wer anderen über Akquisitionen Marktanteile zu entreissen vermag. Andernfalls ist ein Downsizing häufig nicht zu umgehen.

Wer passt zu wem?

Der anhaltende Trend der Globalisierung hat das Zusammenrücken in vielen Branchen stark gefördert. Strategische Fusionen haben das Ziel, überdurchschnittliche Innovations- und Vorsprungsgewinne zu erzielen, um so eine grössere Marktpräsenz zu sichern. Natürlich erwartet man dabei immer auch fusionsbedingte Kosteneinsparungen, etwa durch schlanke Betriebsabläufe in der Produktion oder Straffungen im Marketing- und Verkaufsbereich.

In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, dass Grösse allein nicht Erfolg garantiert. Nicht jeder Zusammenschluss macht aus eins und eins drei; und nicht selten werden die Anforderungen an die strategische und operative

1 Vgl. Handelszeitung: Wer übernahm wen? Fusionen und Beteiligungen, Zürich, Januar 1997.

Zusammenrücken in der Schweiz

Gesamttotal der publizierten Unternehmenszusammenschlüsse in der Schweiz 1977–1996

Jahr	Fusionen und Beteiligungen	Kooperationen	Total
1977	82	14	96
1978	69	14	83
1979	83	10	93
1980	139	22	161
1981	192	24	216
1982	179	38	217
1983	204	41	245
1984	184	38	222
1985	194	37	231
1986	198	41	239
1987	206	49	255
1988	274	37	311
1989	422	100	522
1990	410	120	530
1991	349	90	439
1992	342	102	444
1993	249	79	328
1994	266	85	351
1995	220	74	294
1996	345	64	409
Total 77–96	4592	1077	5669

Unternehmensführung unterschätzt. Aus der Finanzmarktforschung wissen wir, dass viele Fusionen die erhofften Erwartungen nicht erfüllt haben. So hält z. B. *Nicolas Hayek* wenig von Fusionen und setzt vielmehr auf interne Innovation. Die Ems-Chemie setzt für Übernahmen voraus, dass a) der Kandidat in den angestammten Tätigkeitsbereich passt und b) mindestens 20 Prozent Eigenkapitalrendite erbringt (Finanz und Wirtschaft, 24. Mai 1997). Schliesslich macht auch eine Kooperation aus einem innovationsschwachen Unternehmen nicht automatisch ein innovationsstarkes. Für gute Kooperationen sind eigene Stärken und Kompetenz wesentliche Voraussetzungen. Unter Wettbewerbsbedingungen setzen sich im Markt letztlich die produktions- und organisationskostengünstigsten Unternehmensgrössen durch, wobei die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durchaus auch Chancen haben. Insbesondere verschafft der technische Fortschritt (Mikroelektronik und Kommunikationstechnik), der über Jahrzehnte grossbetriebsfreundlich war, gerade auch den KMU neue Möglichkeiten der Spezialisierung und Entfaltung.

Man könnte aus all dem schliessen, dass der Strukturwandel letztlich auf dem Buckel des Arbeitnehmers stattfindet. Weder müsste er in diesem Tempo und in dieser Härte ablaufen, noch müssten die Aktionäre, weil sie ohnehin über genügend Mittel verfügen, auf einer hohen Rendite beharren. Auch könnte der Strukturwandel viel stärker staatlich gesteuert und damit sozialverträglicher ablaufen. Wer so argumentiert, übersieht dreierlei: Erstens kann sich keine Firma auf Dauer dem Diktat des Wettbewerbs entziehen. Zweitens besteht der Vorteil des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren darin, dass die unternehmerischen Entscheide nicht nur rascher, sondern vor allem dezentral erfolgen. Das schützt zwar die einzelnen Unternehmen nicht vor Fehlern. Entscheidend ist jedoch, dass die dezentrale Koordination der Marktwirtschaft im Vergleich zur planwirtschaftlichen bzw. staatlich-administrativen Lenkung Risiken und Fehler streut und dadurch minimiert. Und schliesslich werden in der Wettbewerbswirtschaft auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene und auf lange Frist die Konflikte und Härten weitgehend aufgelöst. Die Alternative zum Strukturwandel und zu unternehmerischen Anpassungen wäre: die heutigen Arbeitsplätze durch eine protektionistische Abschottungspolitik und eine politische Kartellierung noch für einige Zeit zu retten, um dann um so mehr zu verlieren. Die Sicherung der unternehmerischen Zukunft einer Firma trägt damit immer auch zur Erhaltung der Standortattraktivität einer Volkswirtschaft bei.

Fusionen nach Branchen

(Anteil in %)	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Maschinen/Apparate	21.2	12.9	15.2	13.8	15.1	13.7
Bauen/Baustoffe	9.3	5.5	5.8	5.6	5.0	3.3
Nahrungsmittel	7.9	6.8	5.8	7.7	5.4	4.4
Versicherungen	7.0	7.4	3.6	4.1	2.1	4.4
Elektronik	7.0	12.3	2.2	10.8	12.9	7.0
Medien/Verlage	6.2	4.9	5.1	7.7	8.3	5.2
Chemie/Pharma	6.2	4.3	5.8	7.2	6.5	6.3
Handel	5.7	4.3	7.2	6.2	5.8	4.4
Verpackung/Papier	5.3	3.7	4.3	3.6	1.4	3.3
Banken	4.8	6.2	3.6	9.2	12.1	8.5
Dienstleistungen	3.5	10.5	8.7	13.3	7.6	5.2
Informatik	2.6	4.3	4.3	2.6	2.5	2.2
Freizeit/Reisen	2.6	4.3	6.5	2.6	4.6	1.9
Spedition	2.2	1.2	5.8	2.6	0.5	1.1
Metallverarbeitung	2.2	2.5	3.6	0.5	2.1	2.2
Textil/Bekleidung	1.8	4.3	4.3	1.0	2.9	4.4
Heizung/Klima	1.8	1.8	2.2	0.5	2.9	4.8
Telekommunikation	1.3	2.5	5.8	2.6	1.8	1.9

Nicht jeder Zusammenschluss macht aus eins und eins drei; und nicht selten werden die Anforderungen an die strategische und operative Unternehmensführung unterschätzt.

So sehr unternehmerisches Denken heute gefragt ist, so sehr wird sich jede Unternehmensleitung bewusst sein, dass sie nur mit motivierten, kompetenten und zufriedenen Mitarbeitern erfolgreich wirtschaften kann. Insofern schliesst unternehmerisches Denken ein gutes Betriebsklima, Menschlichkeit und soziale Verantwortung geradezu ein. Mit einer Wirtschaft, die im Arbeitnehmer nur einen lästigen Kostenfaktor sieht, wäre wohl kein Staat mehr zu machen. Unsere in vielen Auseinandersetzungen erprobte Konsensgesellschaft könnte sonst leicht zu einer Konfliktgesellschaft verkommen. Die Integrationskraft in die Marktwirtschaft und die pluralistische Demokratie würden damit aufs Spiel gesetzt. Es wäre allerdings ein verhängnisvoller Irrtum zu glauben, Unternehmensleitungen könnten zugunsten gesellschaftlicher Rücksichtnahme auf Effizienz verzichten.

Zusammenschlüsse, Fusionen und Übernahmen sind nicht Machtspiele von profitgierigen Finanzjongleuren oder «vaterlandslosen» Managern, sondern sie erge-

ben sich aus der Logik konkreter Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Arroganz und Machtmissbrauch gegenüber Marktpartnern (Lieferanten, Kapitaleignern, Arbeitnehmern, Kunden) würden wohl durch den Markt bald einmal bestraft. Erfreulicherweise zeigte eine Mehrheit von Befragten im Rahmen einer Repräsentativumfrage im Anschluss an die Ankündigung des Zusammenschlusses von Ciba und Sandoz einiges Verständnis für die ökonomischen Notwendigkeiten von Fusionen. Diese würden im längerfristigen Interesse von Unternehmen liegen, wobei allerdings die sozialen Auswirkungen stärker berücksichtigt werden sollten. Es ist wichtig zu wissen, wie das Volk zur Wirtschaft steht. Denn der Souverän wird in einer direkten Demokratie nur dann wirtschaftsfreundlich entscheiden, wenn er die Wirtschaft als loyalen, verantwortungsbewussten Partner empfindet.

Heilige Kühe

Unter den Regeln einer globalen Wirtschaft steht auch die nationale Wirtschafts- und Sozialpolitik. Es wäre mehr als kurzsichtig, wenn sie vor den geschilderten Herausforderungen davonliefe oder den Kopf in den Sand steckte, ist doch die Globalisierung irreversibel. Weder kann Europa noch gar die Schweiz etwas daran ändern, dass andere, junge Länder sich verstärkt an der Marktwirtschaft orientieren und damit ihre Leistungsfähigkeit steigern. Auch kann die bestehende Verflechtung sowohl weltweit als auch innerhalb Europas nicht gekappt werden, ohne die eigene Wirtschaft erheblich zu schwächen. Und schliesslich lässt sich der technische Fortschritt nicht mehr zurückdrehen. Das alles ist Realität, ob uns das gefällt oder nicht.

Im Grunde genommen besteht darüber eigentlich auch weitgehend Einigkeit. Aber wenn es dann konkret darum geht, bei vielen liebgewonnenen Institutionen, Gewohnheiten oder Ansprüchen Abstriche zu machen oder gar Abschied zu nehmen, so gibt es einen Sturm der Entrüstung, ob nun bei flexibleren Arbeitszeiten, Leistungsanpassungen der Arbeitslosenversicherung, der Heraufsetzung des Pensionsalters oder der Einführung von Studiengebühren. Wir können jedoch nicht umhin, den Realitäten in die Augen zu sehen und aus ihnen zu lernen. Wachstum ohne Strukturwandel ist nicht denkbar. Die Schweiz muss deshalb rasch lernen, denn dies ist die Grundlage von Wachstum und Entwicklung *(Ulrich Bremi)*.

Neue Arbeitskräfte können nur von einer erfolgreichen, effektiven und wettbewerbsfähigen Wirtschaft am regulären Arbeitsmarkt erwartet werden. Damit jedoch «*Schumpeter*sche» Unternehmer aktiv werden, bedarf es eines gedeihlichen gesellschaftlichen Umfelds mit entsprechenden ethischen Werten. Die Frage der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz ist damit auch eine Frage der richtigen ordnungspolitischen Rahmenbedingung. Im weitesten Sinne geht es dabei um die Angebotsflexibilität der Volkswirtschaft, das heisst die Fähigkeit, sich ständig anzupassen und die immerwährende Aufgabe des Strukturwandels zu bewältigen. Länder, Regionen und Unternehmen müssen Vorteile immer wieder neu erkämpfen. Das geschieht am besten, indem der Staat, statt ständig in das Wirtschaftsgeschehen einzugreifen, allen Beteiligten mehr Enfaltungsmöglichkeiten im Rahmen einer von ihm ethisch,

Warenhäuser – Symbole der beginnenden Globalisierung der Wirtschaft in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts: 1899 eröffnete Jelmoli seinen «Glaspalast». In den Warenhäusern wurden Kuriositäten aus der ganzen Welt angeboten. Um die Internationalität zu betonen, stellten manche Kaufhäuser einen schwarzen Liftboy vor den Personenlift. Bild: Baugeschichtliches Archiv der Stadt Zürich

sozial und wirtschaftlich adäquat gestalteten Wirtschaftsordnung gibt.

Mit der Globalisierung sind die Schwachstellen der Anspruchs- und Gefälligkeitsgesellschaft deutlich sicht- und spürbar geworden. Nicht die Globalisierung ist jedoch die Ursache unserer internen Probleme, sondern es sind die von uns selbst zu verantwortenden Fehlentwicklungen. Das gilt sowohl für das ständig wachsende Anspruchsniveau an den Staat und als Folge davon die aus dem Ruder laufenden Staatsfinanzen, die Überregulierung in vielen Bereichen, als auch für die inflexiblen Strukturen am Arbeitsmarkt. Auch die auf uns zukommenden Probleme im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung der Bevölkerung können kaum der Globalisierung angelastet werden. Diese greift auch das Konzept der sozialen Marktwirtschaft nicht an, sondern lediglich die Auswüchse und Übertreibungen, die sich unter dem Namen des Sozialen breitgemacht haben *(Hans Tietmeyer)*. Die Rückführung des Wohlfahrtsstaates auf die Dimension eines effizienten Sozialstaates bedingt nicht notwendigerweise einen Sozialabbau, wohl aber einen Illusionsabbau. Dabei ist der Sozialstaat doppelt gefordert; er muss die Schwachen schützen und für die Leistungsfähigen Investitionen und Sparen wieder lohnender machen. Was sozial ist, misst sich im Zeitalter der Globalisierung immer weniger am Kriterium der Verteilungsgerechtigkeit, sondern vielmehr daran, wieviele Arbeitsplätze damit geschaffen werden.

Schwächung des Politischen

Der internationale Standortwettbewerb macht weder die soziale Sicherung noch die Umwelterhaltung unwichtig. Im Gegenteil. Sie vermögen die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern, sofern beides in Einklang mit dem Leistungsvermögen einer Volkswirtschaft steht. Die Globalisierung ist keine neoliberale Verschwörung zur Beseitigung des Sozialstaates und auch kein Ersatz der Marktwirtschaft durch den Monopolkapitalismus, wie einige Literaten monieren. Anzuerkennen ist jedoch, dass die demokratische Kontrolle durch die Globalisierung und die wachsende Marktorientierung teilweise geschwächt worden ist. Es mag deshalb im Sinne eines Gegengewichts sinnvoll sein, verstärkt globale Abstimmung zu pflegen bzw. weltweit elementare Mindestnormen im Umwelt- und Sozialbereich zu etablieren, soweit sie nicht zum protektionistischen Schutz der Industrieländer vor den aufstrebenden Schwellen- und Entwicklungsländern führen. Der Nationalstaat ist aber deswegen nicht überflüssig geworden. Im Gegenteil. Als Verteidiger der bürgerlichen Rechte und als Rückzugsort bleibt er weiterhin unverzichtbar. Und in dem Masse, wie die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft einer Volkswirtschaft gesteigert werden kann, lassen sich möglicherweise auch neue Souveränitätsspielräume für die Verwirklichung eigener politischer Vorstellungen erkennen.

Die Globalisierung ist keine neoliberale Verschwörung zur Beseitigung des Sozialstaates und auch kein Ersatz der Marktwirtschaft durch den Monopolkapitalismus.

Weltwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, gesellschaftlicher Zusammenhalt und persönlich-politische Freiheit sind daher nicht als konkurrierende oder gar gegensätzliche Zielsetzungen zu deuten. Nach *Ralf Dahrendorf* sind diese Ziele nicht nur gleichwertig, sondern sie müssen auch gleichzeitig verfolgt werden. Das setzt voraus, dass Politik und Staat Wettbewerb und Gewinn nicht verteufeln. Umgekehrt darf die Wirtschaft den sozialen Zusammenhalt in einem Land nicht geringschätzen. Je rascher sich die Schweiz für eine offensive marktwirtschaftliche Strategie entscheidet, desto schneller kommt sie auch wieder auf einen nachhaltigen Wachstumspfad. ✦

SPLITTER

Sie wartete auf eine Veränderung. Vielleicht konnte sie den Generation um Generation andauernden Kreislauf durchbrechen. Dieses Ziel trieb sie unaufhaltsam voran.

Hong Ying, Der verratene Sommer, Wolfgang Krüger Verlag, Frankfurt 1997, S. 57.