

Systemische Behinderungen nachhaltiger Veränderungen im „Unternehmen Österreich“

Anmerkungen des Föhrenberg-Kreises

Die Programme, Konzepte und Visionen für eine gesellschaftliche Umgestaltung in Österreich gibt es. Die „Strategien für Österreich“. Sie sind durchaus brauchbar und in einem guten Ausmaß zu teilen.

Doch: wichtige, dringend notwendige Veränderungen finden in Österreich nicht statt: Reformen des Bundesstaates, der Kompetenzaufteilung in den Ministerien, der Verwaltung, des Bildungssystems, des Systems der Sozialversicherungen, Steuerreform, Pensionsreform, Gesundheitsreform,... Verbindliche Strategien und Pläne mit konkreten Zielsetzungen fehlen: für Infrastrukturinvestitionen, Reduktion von Steuer- und Abgabenquote, Staatsquote, Forschungs- und Entwicklungsstrategien, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Erleichterung von Unternehmensgründungen, neues Dienstrecht im öffentlichen Sektor, ...

„Ich weiß zwar nicht, wo ich hinwill, dafür bin ich aber schneller dort!“

Der Ankündigungen gibt es viele. Checklisten von Regierungsklausuren sind mit Aktionismus vollgepackt. Aber Bekenntnis zu nachhaltiger Systemveränderung ist nicht zu sehen.

Diese Ankündigungen sind deswegen auch als unrealistisch einzustufen, weil sie die Behinderungen, die nachhaltige systemische Veränderungen unmöglich machen, nicht in ihren Wurzeln angehen.

Wir wollen daher einige (unvollständige) systemische Behinderungen aufzeigen:

Die Barrieren im politischen System.

Das demokratisch/politische System hat sich verselbständigt. Die Politiker haben sich Sicherheiten geschaffen, die sie im System halten, ohne dass sie sich wie andere Organismen an systemische Umstände angleichen müssen:

- Abgekoppelt von der Realität wie ein Monopolbetrieb - Berufspolitikertum.
- Sicherheit durch das Pensionssystem
- Karriere ohne Leistungsfeedback (in beide Richtungen)
- wie bei der Genese der Krebszelle werden keine Informationen (vom Markt) mehr verarbeitet, es wuchert weiter, bis das System kaputt ist. (In der medizinischen Indikation würde man der Zelle die Nahrung entziehen, sie aushungern!)
- Das politische System unterliegt nicht den systemischen Regeln der Selbsterhaltung mit Bedarf zur Systemveränderung (Anpassung an neue Rahmenbedingungen)
- Das System ist höchstens auf Legislaturperioden ausgerichtet (eher auf die nächsten Wahlen), nicht mehr langfristig orientiert
- Es findet eine arbiträre Anmaßung von Aufgabengebieten statt

Es ist nicht mehr Abbild der organischen gesellschaftlichen Realität. Immer mehr Bürger fühlen sich von den Parteien und Interessensvertretungen nicht vertreten.

Der Korporatismus (der großteils auf Pflichtmitgliedschaften basierenden Interessensvertretungen) führt zu Ritualen des Schutzes der „wohlerworbenen Rechte“, die in ihrer Intensität anderswo nicht existieren und die kleinste Verschiebungen hin zu gesellschaftlicher Gerechtigkeit unmöglich machen. Aber nur, wer im System „vertreten“ ist, wird durch diesen Mechanismus geschützt. Nur jene, die im System sind, bestimmen, wer hinein darf (Omnibussystem).

Verbunden mit dem geschichtlich gewachsenen Obrigkeitsdenken und einer mangelnden Persönlichkeits- und politischen Bildung (Eigenverantwortung, Individualität) hat dies zum Aufgeben der eigenen Meinungspflicht vieler Bürger geführt.

Die Barrieren im Verwaltungssystem.

Das Rollenmissverständnis der öffentlichen Verwaltung widerspricht der Natur - es ist unorganisch. Das Verwaltungssystem ist nicht systemischen Kriterien unterworfen, Feedback wird kaum angenommen:

- Das bestehende Dienstrecht ist das wahre Hindernis nachhaltiger Veränderungen, es bietet keine Incentives und übergroße Sicherheit
- es ist durch die Entkopplung von der Legislative zum systemischen Problem geworden
- die Relationen zwischen Input und Output sind nicht zufriedenstellend
- der „Markt“ wird nicht ernstgenommen

Das Verwaltungssystem knebelt das politische System. Allerdings sind die unrealistischen und unrealisierbaren Regeln von den Politikern gemacht.

Die Gesetze werden eigentlich von der Exekutive, nicht der Legislative gemacht. Außerdem besteht die Legislative doch zu einem hohen Prozentsatz aus der Exekutive.

Der Staat funktioniert, aber niemand fragt: zu welchen Kosten? Es gibt keine Contingency Planung, die fragt, was es kosten wird, was wir beschließen.

Zu viele Detailfragen werden in Gesetzen und Verordnungen geregelt, weil ein Reglementierungs- und kein Verantwortungsprinzip herrscht. Streng angewandt, würden sie operatives Wirtschaften zum Erliegen bringen.

Die Gesetze und Verordnungen werden nach dem heutigen System eigentlich im vorhinein kontrolliert (durch viel zu überzogene Auflagen). *“Diese Verordnungsflut entspricht dem System der Massenproduktion, und die ist tot. Sie entspricht der Mentalität des Kalten Krieges”. (W.Bridges). Sie widerspricht dem Prinzip der Subsidiarität (“A higher -order body should not assume responsibilities that could and should be exercised by a lower-order body. Stealing people’s responsibilities is wrong because it ultimately deskills them”; Ch. Handy)*

Verwaltungssysteme sind überall die trügsten. Subsidiarität ist ein Naturprinzip des Überlebens in turbulenten Umständen. Dieses Prinzip ist im öffentlichen Bereich nicht lebendig verankert.

Mitglieder der Verwaltung sind individuell nicht entscheidungsbefugt. Entscheidungsinitiative wird bestraft. Das System erlaubt kaum Teamarbeit und gemeinsame Problemlösungen (wie überall in der Gesellschaft heute üblich und notwendig), es ist extrem tayloristisch. Es ist nicht lösungs- und zusammenhangsorientiert. Es ist nicht bürger-, prozess- und output-orientiert, sondern tätigkeits- und verfahrensorientiert. Hausverstand („Buon Senso“) ist verpönt.

Es ist zu groß für die Größe unseres Landes und für die geänderten Umstände (EU-Mitgliedschaft). Die subsidiären Institutionen entsprechen noch nicht den neuen Realitäten.

- Wir erkennen das nahende „Ende des Nationalstaates“, haben aber noch keine Entsprechung in der Wahrnehmung der Aufgaben durch Kommunen und Regionen gefunden
- Wir importieren zwar drei Viertel der Gesetze aus Brüssel, und haben doch weiter denselben Nationalrat, Bundesrat, Landtage und Gemeindevertretungen
- Shenzen ist größer als Österreich, und hat doch nur einen Bürgermeister.

Die Diskussion über unser politisch-gesellschaftliches System ist in der Öffentlichkeit eigentlich tabu.

Die Barrieren im Wirtschaftssystem (betriebs- und volkswirtschaftlich).

Wir haben die neue Logik der Finanzwirtschaft nicht erkannt. Sie führt zu einer drastischen Umverteilung durch Finanzeinkommen statt Arbeitseinkommen. Börsen entfremden sich immer mehr von Plätzen der Beteiligung an Unternehmen hin zu Spekulationscasinos. Die Transmission der (hohen verfügbaren) Mittel der Finanzwirtschaft zum Schaffen von Arbeit funktioniert nicht mehr.

Falsche Maße wirtschaftlichen Erfolgs führen zu falschen Paradigmen:

- quantitatives Wachstum (statt qualitatives)
- Profitstreben (statt Unternehmenswert)
- kurzfristiger Erfolg (statt nachhaltiger Unternehmenssicherung)
- das Denken in „tangible assets“, Aktiva (statt Intellektuelles Kapital)
- das System (vor dem Menschen)
- Kosten (statt Investitionen, z.B. in Ausbildung)
- das Bruttosozialprodukt als Maß volkswirtschaftlicher Prosperität (anstatt eines „Unternehmenswertes“ einer volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, z.B. GPI - Genuine Progress Indicator)

Durch die hohe Steuer-/Abgabenquote und Staatsquote haben die Unternehmen wenig Chance, zeigen auch mangelnden Mut zu gesellschaftlicher Subsidiarität („Je stärker der Wohlfahrtsstaat, desto geringer die Solidarität!“).

Das Image des Unternehmertums in Österreich leidet. „Wir wollen eine Gesellschaft, die erfolgreiche Unternehmer ebenso positiv bestätigt wie erfolgreiche Künstler und Fußballspieler und die Kreativität in allen Lebensbereichen zu schätzen weiß“. (Blair-Schröder-Papier).

Verfahrensbehinderungen und ein demotivierendes Bildungssystem (Wirtschaftsuniversität) haben zu einer Unterentwicklung unternehmerischen Mutes und Initiative geführt. Die Bildungssysteme bereiten nicht für unternehmerisches Handeln vor.

Der zunehmenden Veralterung der Human-Ressourcen in den österreichischen Unternehmen stehen keine adäquaten Weiterbildungssysteme gegenüber. Unsere Wettbewerbsfähigkeit wird durch eine zu niedrige F&E Quote und durch im Benchmark unterdurchschnittliche Innovationsfähigkeit behindert. (Unsere Wirtschaft ist im Low-Tech Bereich stark (die High Tech Quote in % des BIP betrug 27%, die Low Tech Quote 62%: Im Vergleich: D 42:41, NL 37:55, JPN 36:48, USA 34:49, *iwi Studie*) Wir haben keine Fokussierung durch nationale Forschungsprogramme.



Der Nachholbedarf an „Marktwirtschaft statt Staatswirtschaft“, Deregulierung und kartellfreiem Training hat unsere Fitness erst spät gestärkt. Und neueste Proporz-Managemententscheidungen und der Wunsch der neuen Stärkung der ÖIAG sind wirre Fortführungen längst vergangen geglaubter Anachronismen.

Der ursprünglich legitime Trend zum Schutz der „Arbeitnehmer“ (im weitesten Sinn) wurde ohne Maß fortgeführt und führte dazu, dass wir zu viele Tätigkeiten in unserer Gesellschaft durch „abhängige“ Erwerbsarbeit wahrnehmen (statt durch „Voluntary Non Profit“- und Eigenarbeit, die oft würdiger und effizienter sind). Wir denken noch immer in „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“ Kategorien, die heute nicht mehr funktionieren. Es gibt viele neue Formen des Unternehmertums, die in diese Kästchen nicht hineinpassen. Dabei haben wir trotzdem die Verlagerung des Anpassungsrisikos vom Kapital hin zur Arbeit wohl unbemerkt „verschlafen“.

Die Barrieren im Umweltsystem.

Auch hier wird falsch gemessen. Wir rechnen nicht mit der Natur, „Costing the Earth“ bleibt ein Fremdwort. Ökologische Bilanzen fehlen. Und der Schutz kostbarster Ressourcen (und Senken) wird nicht incentiviert. Verkehr, Energie und Entsorgung werden nicht mit richtigen Preisen versehen.

Die Umwelt hat eigentlich keine vergleichbar starke Lobby, die Schöpfungsverantwortung ist nicht klar.

Nachhaltigkeit ist ein schönes Schlagwort geworden. Nicht überall ist unser praktisches Verhalten konsequent.

Nachhaltige Entwicklung: zu gewährleisten, dass die Menschheit die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (Brundtland-Bericht)

Stoffstromorientierte Definition: Wir bewegen zwischen Anthroposphäre und Biosphäre Stoffströme (⇒ Abfälle, ⇐ Ressourcen).

- *Anthropogene Stoffströme in und aus der Umwelt sollen innerhalb der natürlichen Schwankungsbreite dieser Stoffströme liegen.*
- *Die durch den Menschen induzierten Stoffströme sollen die globalen Pufferspeicher in den Stoffkreisläufen der Umwelt in ihrer Größe nicht wesentlich ändern.*
- *Die Vielfalt der Arten und des Landschaftsbildes sollen erhalten bleiben.*

So passiert auch oft kein Vorsorgedenken (Contingency Planning), z.B. durch Einbeziehung von Entsorgungskosten in die Gesamtrechnung.

Im Paradigmenwechsel zu einer anderen Sicht der Umwelt ist noch nicht alle Erziehungs- und Aufklärungsarbeit geleistet, das nachhaltige Verhalten bei der Nachfrage ist weniger sichergestellt als beim Angebot.

Systemische Behinderungen quer über die vorherigen Barrieren. Die Frage der Werte.

Die „Zeitenwende“, „Das Ende der Neuzeit“ (R. Lay) erfordert neue Paradigmen. Vieles in unserer Gesellschaft ist irreversibel im Umbruch: Globales Wirtschaften, die gestaltende Kraft neuer Technologie (Telekommunikation - „The Death of Distance“, Informationstechnologie, neue Medien) ermöglicht neue Arbeitsformen und Kundenbeziehungen, Geburtenrückgänge in den entwickelten Ländern fordern neuen Umgang mit Migrationsströmen. Je turbulenter die Zeiten, desto mehr sind neue, ge-



meinsame Werte gefragt:

- Die Kultur der Grenze. Wir haben über unsere Verhältnisse gelebt (Staatsverschuldung, Pensionssystem, Generationenvertrag, mangelnde Solidarität mit der Dritten Welt, ...). Wir müssen die Grenze erkennen, um wieder innerhalb dieser Grenze zurückzukehren. Dies wird zu einer neuen
- Kultur des Teilens führen müssen. Teilen von Arbeit, zwischen den Generationen (für wen wird heute Politik gemacht - etwa für die unter 50-Jährigen?), Teilen zwischen Nord und Süd, Frauen und Männern, Familien und Singles, ...
- Im Lichte der Umbrüche in unserer Gesellschaft muss Wandel zum Wert werden, und zwar der Mut zum diskontinuierlichen Wandel. Das Streben nach Stabilität wird zur Chimäre. Und dass sich immer nur der andere ändern muss, wird zur Unverantwortlichkeit.
- Wir müssen Nachhaltigkeit zum Imperativ machen, nicht nur in Bezug auf die Umwelt, sondern auch nachhaltiges Wirtschaften, nachhaltiger Umgang mit Arbeit, mit den Finanzressourcen ist gefordert.
- Vorsorge hat zum Prinzip zu werden. Wie Risiken für ein Unternehmen in die Bilanzen einzufließen haben, zu passivieren sind, so kennt dies die volkswirtschaftliche Rechnung nicht (Umgang mit Kontrollbank Garantien im Bundesbudget, Verschiebung des Abschreibedarfs „fauler“ Kredite an schwachbrüstige Schuldnerländer).
- Wir müssen die umfassende Bildung der Bürger als Wert anerkennen, nicht nur, um unsere Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, sondern auch als „Hygienefaktor“, um die Kultur der Kritikfähigkeit zu schaffen.
- Daraus folgt die Kultur der Entscheidungsfähigkeit, Vorbedingung der Verantwortungsfähigkeit. Dazu gehört auch das Recht, Fehler machen zu dürfen und damit (z.B. bei Unternehmerrisiko) nicht stigmatisiert zu werden.
- Das Recht der Bürger auf freie Wahl der Leistungen des Staates. Es geht nicht an, dass der Staat immer für uns entscheidet, wie er uns bedient. Vouchersysteme für Bildung, Inanspruchnahme des Sozialsystems sollen zum Standard werden. Wir brauchen Subsidiarität, natürlich unter gerechten Rahmenbedingungen.

Der heute so populäre „Weg zur Mitte bedeutet Konformismus“ (V. Klaus). Wir brauchen Mut zum Rand, Mut zur Kantigkeit. Nur damit ist Fortschritt zu erzielen.