



DER ÜBERSEE-CLUB e.V.



DR. KLAUS MURMANN

Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

DIE ZUKUNFT UNSERER INDUSTRIE- UND DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT

FREITAG, 6. MAI 1988



Ein Dinner-Speaker steht immer vor dem grundsätzlich gleichen Problem: Spricht er vor dem Essen, dann stört der Magen. – Spricht er nach dem Essen, stört wieder der Magen.

Nun habe ich mir für heute ein Thema vorgenommen, das mir von vornherein gar keine Chance bietet, es auch nur annähernd erschöpfend zu behandeln. Dafür ist die Chance um so größer, daß ich Sie, meine sehr verehrten Damen und meine Herren, erschöpfe. Ich will es – und das zu Ihrer Beruhigung – allerdings nur eine halbe Stunde lang versuchen.

Wahrscheinlich kam der ein oder andere von Ihnen heute hierher, weil er von einem Arbeitgeberpräsidenten erwartet, daß dieser kenntnisreiche Kommentare zu politischen Aktualitäten anbietet. Das will ich nun gerade nicht tun. Statt dessen will ich diesem Übersee-Tag dadurch gerecht werden, daß ich einen Blick in die Ferne wage und über die Zukunft unserer Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft spekuliere.

Verehrter Herr Präsident, verehrter Herr Bürgermeister, meine sehr verehrten Damen, meine Herren, ich danke Ihnen, daß Sie mir die Gelegenheit geben, von diesem Pult aus Bilder von der Zukunft in den Raum zu projizieren. Ich bin jedoch der Überzeugung, daß einige meiner Spekulationen gute Chancen haben, Wirklichkeit zu werden. Denn sie kommen nicht von ungefähr.

Seit dem Zweiten Weltkrieg sind 43 Jahre vergangen. Steht unsere Gesellschaft deshalb in einer Midlife-Crisis? Ich blicke kurz zurück:

Die 50er Jahre waren gekennzeichnet von einer Gründungswelle neuer Selbständigkeit. Dies waren die Jahre der produktionsorientierten Unternehmer und Techniker. Nach der Aufbauphase kam in den 60er Jahren die Ausbauphase. Aber bereits gegen Ende jenes Jahrzehnts wurde eine neue Parole herausgegeben, sie hieß: Wohlstand entsteht nicht durch Leistung, sondern durch Umverteilung.

- Von 25 Millionen Haushalten wurden rund 18 Millionen im Laufe der 70er Jahre mit Umverteilungsleistungen beglückt. Diese Politik hat die Leistungsgesellschaft in nicht unerheblichem Maß zur Sozialleistungsgesellschaft umfunktioniert.
- Wachstum gab es bei staatlichen Institutionen, die planten, regulierten und neu verteilten, mit der Folge, daß die Staatsquote jährlich um durchschnittlich 1 % bis auf fast 50 % anwuchs. Während unsere Bevölkerung in den letzten zwanzig Jahren lediglich um 1 % wuchs, steigerte sich die Zahl unserer Beamten um 70 %. Aus der öffentlichen Hand wurde eine offene Hand!
- Man verteilte aber nicht nur das, was verfügbar war, sondern auch das, was erst künftige Generationen erarbeiten müssen. *Politique, c'est l'argent des autres!*

Es kommt auch nicht von ungefähr, daß viele Menschen sich genau in jener Zeit zunehmend an der Verteilung von Wohlstand orientierten, in der man die Hoffnung auf Fortschritt aufgab und statt dessen davon überzeugt war, daß man die Grenzen des möglichen Wachstums bereits überschritten habe.

1968 erschien dazu der Bericht des Club of Rome. Ich verkenne nicht die positiven Aspekte der hier zum Ausdruck gebrachten „neuen Nachdenklichkeit“. Zukunft als bloße Fortschreibung der Vergangenheit wurde zu Recht von immer weniger Menschen als Fortschritt akzeptiert. Man stellte sich angesichts einer immer rasanteren Entwicklung die Frage nach der Machbarkeit und vor allem der Gestaltbarkeit der Zukunft. Zukunft wurde unvorhersehbarer und unberechenbarer. Hinzu kam die Frage nach der Beherrschbarkeit des technischen Fortschritts.

Andererseits war der Bericht des Club of Rome auch ein Merkmal von ökonomischer Perspektivlosigkeit. Man glaubte nur noch an das, was man scheinbar sah, und sah deshalb auch nur noch das, an was man glaubte. In gewissen Kreisen war es sogar schick geworden, Hoffnungslosigkeit und Pessimismus zur Schau zu tragen. Man sagte „no future“ und forderte dessen ungeachtet bessere Chancen von einem System, dem man eigentlich gar keine Chancen mehr gab.

Ansprüche und Leistungen drifteten auseinander. Viele bekundeten Staatsverdrossenheit und erwarteten zur gleichen Zeit alles vom Staat. Der Staatshaushalt wurde zu einem Haushalt, in dem jeder bequem speisen, aber niemand zuvor die Kartoffeln schälen wollte. Der Blick für die Realitäten ging verloren. Man war auf Probleme fixiert und übersah dadurch greifbare und entwickelbare Lösungen.

Man sah die Zukunft nicht als Raum der Möglichkeiten und damit als Raum unserer Freiheit – wie es Karl Jaspers einmal formulierte. Statt dessen sah man die Zukunft wie eine undurchschaubare schwarze Wand.

- Hier liegt ein Grund für die beachtliche Orientierungslosigkeit, die damals wuchs und heute teilweise noch anzutreffen ist. Aber „angstvolle Unruhe macht die Augen trüb“. Das stand schon im Alten Testament.
- Hier ist auch ein Umstand begründet, warum in unserer Gesellschaft Verweigerung praktiziert wird. Die Zukunft wird zur Ausrede derer, die in der Gegenwart nichts tun wollen.

Der Begriff der „sozialen Hängematte“ beschreibt deshalb nicht nur einen ökonomischen und sozialpolitischen Tatbestand, sondern auch eine Mentalität. Man propagierte das entindustrialisierte, aber dessen ungeachtet vollautomatisierte Schlaffaffenland. Man wollte absolute Freiheit, erwartete aber immer mehr wasserdichte Regelungen von oben. Man forderte einen Versorgungsstaat mit Vollkaskogarantie, aber man war nicht bereit, eine persönliche Risikoprämie zu bezahlen. Wohin ein solches Staatsverständnis führt, das hat Friedrich Hölderlin einmal mit folgendem Satz treffend zusammengefaßt: „Immer hat das den Staat zur Hölle gemacht, daß ihn der Mensch zu seinem Himmel machen wollte.“

Inzwischen hat sich jedoch ein bedeutsamer Bewußtseinswandel vollzogen: Viele Anzeichen sprechen dafür, daß Wohlstand und Wachstum nicht mehr als eine Selbstverständlichkeit betrachtet werden, sondern daß sich die Einsicht durchringt,

daß man hierfür einen persönlichen Beitrag leisten muß. Für die Mehrzahl auch der Jugendlichen sind Leistung und Erfolg wieder Bestandteile ihres persönlichen Lebens. Gerade die 14- bis 21-jährigen blicken wieder überwiegend zuversichtlich in die Zukunft. Sie haben erkannt, daß man mit kollektivem Zukunftsboykott vielleicht dem Ideal der Gleichheit näher kommt, aber um den Preis der Armut aller. Es gibt wenig Raum für individuelles Glück in der Windstille der Gleichheit. Wir haben es also mit einer Entwicklung zu tun, die ein Sich-Einpendeln auf eine neue Bewußtseins-ebene bedeutet.

Auch auf seiten des Staates hat man erkannt, daß man mit einer Politik der „Kultivierung der Abhängigkeit“ keine dynamischen Kräfte für die Zukunft freisetzen kann.

- Man hat erkannt, wie falsch und gefährlich die Vorstellung von einem Sozialstaat ist, der Wohltätigkeiten nur austeilt, ohne sich ausreichend darum zu kümmern, wie sie entstehen.
- Man hat erkannt, daß die Politik zu einer neuen Bescheidenheit zurückfinden muß, daß sie Strukturwandel bestenfalls pragmatisch moderieren kann, nicht aber allzuständig planen und gestalten. Denn genausowenig wie man ein Orchester dadurch verbessern kann, daß man einen Dirigenten durch einen Ministerial-Dirigenten ersetzt, genausowenig kann man andere Lebensbereiche unserer Gesellschaft dadurch verbessern, daß sich der Staat immer mehr Entscheidungsbefugnisse aneignet.

„That government governs best that governs least“, hat uns schon Thomas Jefferson gelehrt. Und dennoch ist unklar, ob unsere politische Kultur in Zukunft von Populismus und Stimmungsdemokratie geprägt sein wird, oder ob Entschlossenheit und politische Führung unter Beweis gestellt werden.

Zur Zeit der sogenannten politischen Wende 1982/83 hatten die Bedingungen für deutliche und langfristige Weichenstellungen nicht viel günstiger sein können. Die große Mehrheit der Bevölkerung war damals bereit, einer angebotsorientierten Wirtschaftspolitik sowie einer Sozialpolitik, die dem Prinzip der Selbsthilfe wieder einen höheren Stellenwert einräumt, einen großen Vertrauensvorschuß zu geben. Die Wähler hatten Einschnitte und Neuordnungen erwartet, und sie hatten diese auch akzeptiert.

Obwohl es ein ungeschriebenes Gesetz der Demokratie ist, Wahlversprechen auch einzulösen, wurde die Politik der Wende dem damaligen Erwartungshorizont der Wähler bei weitem nicht gerecht. Nachdem die ersten Kurskorrekturen in der Finanz- und Sozialpolitik in die richtige Richtung liefen, rückte die Politik aber von der Strategie der Enthaltensamkeit und Neuordnung wieder ab. Erneut wurden kostenintensive Sozialgesetze verabschiedet. Es bestätigte sich wieder einmal, daß eine gutgemeinte Politik noch lange keine gute Politik ist.

In letzter Zeit nimmt das Bemühen um eine Kurskorrektur in die meines Erachtens richtige Richtung wieder zu. Aber noch beantwortet uns die Politik die Frage nicht, ob es ihr gelingt, ein in sich geschlossenes Konzept von Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik zu verfolgen, das keine falschen Rücksichten auf vermeintliche Stimmungen, Gruppenwünsche und Wahltermine nimmt. Denn nur eine Politik, die eine Gesamtarchitektur mit ausgewogener Statik zugrunde liegt, ist langfristig stabil. Und nur eine Politik, die sich an langfristigen Zielen orientiert und den Weg dorthin unbeirrt geht, ist ein Beitrag zur Orientierung in unserer Gesellschaft.

Zukunft ist deshalb in erster Linie eine Frage der Überzeugungskraft von Zielvorstellungen und der Wege dorthin. Sie ist nicht eine Frage der Treffgenauigkeit von Halbjahresprognosen. Aber nur das, was man sich bewußt vorstellen will, kann man auch überzeugend artikulieren und anderen vermitteln.

Ich will versuchen, diesem Anspruch selbst gerecht zu werden, und im folgenden der Frage nachgehen: Was sind die Trends, die Chancen und die Herausforderungen, die vor uns liegen? Lassen Sie mich zu Beginn ein Bild von unserer zukünftigen Arbeitsgesellschaft skizzieren, dessen Konturen bereits heute erkennbar sind:

- Fiete Müller hat einen Arbeitsvertrag mit einer Elektronikfirma in Hamburg, der ihn verpflichtet, 80 Stunden im Monat als Projektplaner zur Verfügung zu stehen. Die Organisation der Arbeitszeit bleibt ihm, seinen zwei Kollegen in der Projektgruppe und dem Leiter der Entwicklungskoordination überlassen.

- Neben dieser Tätigkeit baut sich Fieta Müller eine Teil-Selbständigkeit auf als Kommunikationsberater für Unternehmen, die bei der Vernetzung ihrer innerbetrieblichen Informationssysteme Schwierigkeiten haben.
- Fieta Müller lebt mit der Vorstellung, auch nach seinem 67. Lebensjahr, wenn private und staatliche Pensionsrückstellungen zur Auszahlung kommen, zumindest teilweise weiterzuarbeiten.
- Unser Zukunftskandidat gehört keiner Gewerkschaft an, aber einem Interessensverband sogenannter freischaffender Service-Partner. Fieta Müller ist bereit, ein gewisses Risiko in Kauf zu nehmen, wenn auf der anderen Seite ein entsprechendes Maß an Selbstbestimmung und ein attraktives Einkommen stehen. Beides ist gewissermaßen die Voraussetzung für sein extravagantes Hobby: Er beteiligt sich nämlich an Kochwettbewerben, die von einem internationalen privaten Club in ganz Europa organisiert werden.
- Bei dieser Gelegenheit hat Fieta Müller auch seine Frau, eine Spanierin, kennengelernt. Sie arbeitet zwei volle Tage in der Woche für eine spanische Fachzeitschrift für Marikultur als Teilzeit-Redakteurin. Daneben erledigt sie zu Hause an ihrem Bildschirm Korrespondenzen für ein deutsches Exportunternehmen. Das Quantum kann sie, je nachdem wieviel Briefe sie abrufft, selbst bestimmen.

Was will ich mit diesem Beispiel deutlich machen? Die entscheidenden Merkmale unserer zukünftigen Arbeitswelt werden mehr Autonomie, mehr Selbständigkeit und mehr Verantwortlichkeit sein. Wer morgens zu Hause vier Stunden am Bildschirm arbeitet und nachmittags als Teilzeitkraft in einem Krankenhaus beschäftigt ist, wer am Vormittag seine Landwirtschaft betreibt und am Nachmittag Schaltrelais zusammenbaut; oder wer vormittags frei hat, nachmittags die Kinder betreut und abends als Seminarleiter tätig ist, der löst sich aus einer durch die Industrialisierung geschaffenen Monokultur der gestanzten Gleichheit.

Hierzulande stoßen aber die Pioniere der flexiblen Arbeitszeiten nicht selten auf eine unbewegliche Mauer der Routine und Eingefahrenheit. Heute bekommen noch fast 90 % aller Arbeitnehmer ein abgepacktes Arbeitsvolumen verordnet: 8 Stunden oder weniger pro Tag, 5 Tage pro Woche, 40 Jahre lang.

Was einmal ein moderner, zeitgemäßer Weg gewesen sein mag, ist heute ein ausgetretener Pfad, eine Spurrille, die uns daran hindert, eine fortschrittliche Richtung einzuschlagen. Alternative Arbeitszeitmodelle werden deshalb keine exzentrischen Spielereien sein, sondern ein wichtiger Trend auf dem Arbeitsmarkt. Die Unternehmen werden in Zukunft eine Palette höchst differenzierter Arbeitszeitformen anbieten, nicht zuletzt, weil sich das Ziel „Selbstverwirklichung“ zu einer Lebensmaxime entwickeln wird.

Es wird große Unterschiede geben zwischen dem alten Klischee-Typ des Arbeitnehmers, der aufgrund kürzerer Wochenarbeitszeiten, ohne neue Inhalte gefunden zu haben, zu Hause herumsitzt, Bier trinkt, fernsieht und die Familie zur Verzweiflung bringt – und dem Arbeitnehmer neuen Stils, der sich weiterbildet, Sport treibt oder sich darauf vorbereitet, ein eigenes Geschäft zu gründen.

Die Gewerkschaften müssen diesen Wandel im Selbstverständnis der Arbeitnehmer erkennen und begleiten. Ihre Zukunft wird dadurch bestimmt, ob sie die Dinge mit nach vorn bewegen, oder ob sie dabei verharren, Vorhandenes festzuschreiben. Entweder man geht mit der **Zeit**, oder man **geht** mit der Zeit.

Selbstverwirklichung als Lebensmaxime bedeutet aber auch, daß neue, individuelle Produkte und Dienstleistungen nachgefragt werden: Wurden zu Beginn der 60er Jahre noch gut 65 % des Einkommens für Güter des täglichen Grundbedarfs ausgegeben, so ist dieser Anteil mittlerweile auf weniger als 50 % zurückgegangen. Bei Fortsetzung dieses Trends heißt das, daß im Jahr 2000 nur noch rund 35 % des Einkommens hierfür ausgegeben werden.

Dies bedeutet: 65 % der Einkommen stehen für Dienstleistungen und Vermögensbildung zur Verfügung. Wieviel wird das sein? – In den letzten 25 Jahren hat sich das durchschnittliche Einkommen der Arbeitnehmerhaushalte von 660 Mark im Monat auf gut 3200 Mark nahezu verfünffacht. Selbst bei vergleichsweise schwacher Einkommensentwicklung wird es sich, seriösen Prognosen entsprechend, bis zu Beginn des nächsten Jahrhunderts noch einmal auf fast 6000 Mark im Monat nahezu

verdoppeln. Die Menschen in der Bundesrepublik werden also die Zeit und das Geld haben, gehobene Bedürfnisse zu entwickeln und zu befriedigen:

- Individuelles Design, maßgeschneiderte Produktlösungen, beste Qualität bei Material und Verarbeitung werden die industrielle Fertigung der Zukunft kennzeichnen. Wer sich auf diesen Trend einstellt, der hat dem Markt von morgen etwas zu bieten.
- Daneben werden die Bedürfnisse nach einer erlebnisreichen Freizeitgestaltung durch neue Dienstleistungen und der Wunsch nach mehr Sicherheit, mehr Kultur, mehr Bildung und mehr Information steigen.

Im Vergleich mit anderen Nationen ist der Dienstleistungssektor in der Bundesrepublik weniger weit entwickelt: Zwar ist die Zahl der dort Beschäftigten seit 1960 um rund 40 % angewachsen, aber insgesamt stellt er nur 54 % aller Arbeitsplätze. In anderen, sogenannten „reifen Industrieländern“ sind es deutlich mehr: In Frankreich 61 %, in England 67 % und in den USA 70 %. Das bedeutet einerseits, daß wir immer noch ein sehr starkes, wettbewerbfähiges Standbein im warenproduzierenden Gewerbe haben. Andererseits macht dieser Vergleich deutlich, daß bei uns im Dienstleistungssektor ein großes Wachstums- und Entwicklungspotential schlummert. Wir müssen davon ausgehen, daß im Jahr 2000 fast drei Viertel aller Tätigkeiten auf Infrastruktur- und Dienstleistungsaufgaben entfallen.

Diese Entwicklung wird auch der Diskussion über Standortvor- und Standortnachteile eine neue Richtung geben: Ich vermag nicht einzusehen, warum der Norden der Bundesrepublik in den Wachstumsbereichen Information und Dienstleistungen weniger Chancen haben sollte als der Süden. Alle Zahlen zeigen vielmehr, daß im Norden die Industrie geringer, aber die Dienstleistungen entsprechend stärker vertreten sind. Was sich heute als Nachteil darstellt, könnte sich morgen als Vorteil erweisen.

Wenn der Norden nämlich heute auf die richtigen Pferde von morgen setzt, dann ist der Umweg über eine ohnehin nicht sehr wahrscheinliche weitere Industrialisierung gar nicht nötig. Dann ist die Strategie des Überspringens einer Phase sinnvoll, um in der folgenden, die bereits vor der Tür steht, die Nase vorn zu haben. Warum sollte in Norddeutschland nicht eine hohe Dichte an modernen Beratungseinrichtungen entstehen, für die weder Rohstoffe noch Fertigungsstätten in erster Linie ausschlaggebend sind, sondern ein sehr schnell etablierbares modernes Kommunikationsnetz und hochqualifizierte Arbeitskräfte?

Wenn wir unseren Blick nicht nur in die Zukunft, sondern auch über die Grenzen werfen, dann können wir eine noch weiter ansteigende Ex- und Importquote erwarten. Diese Güterströme sollen in Zukunft, wenn möglich, über die norddeutschen Häfen, wenigstens aber über deren Kontore gehen.

Im Altertum befand sich das Macht- und Wirtschaftszentrum rund um das Mittelmeer. In der Neuzeit stellte der Atlantik dieses Zentrum dar. Heute erleben wir, daß der Pazifik mit Nord- und Südamerika auf der einen und Japan, China, den Philippinen, Ozeanien und Australien auf der anderen Seite ständig an Bedeutung für die Weltwirtschaft gewinnt. Wenn wir dieser Verlagerung tatenlos zusehen, laufen wir in Europa Gefahr, zu einer wirtschaftlichen und politischen Randzone zu werden. Deshalb ist die Vollendung des EG-Binnenmarktes mit 324 Millionen Menschen und einer privaten Kaufkraft von 2,3 Billionen ECU – das sind 4, 7 Billionen Mark – von so großer Bedeutung: Und zwar in ökonomischer wie auch politischer und psychologischer Hinsicht. Eine Studie der Kommission beziffert die wirtschaftlichen Vorteile, die allen EG-Ländern ab 1993 zugute kommen, zwischen 350 und 500 Milliarden Mark jährlich.

In der Vergangenheit wurde die Europa-Idee zunehmend mit einem Berg an Butter, Fleisch, Milchpulver und Papier zugeschüttet. Welche Dynamik kann demgegenüber ein vollendeter gemeinsamer Markt in der Zukunft entfalten! Welche Impulse können von einer offenen europäischen Wirtschaft auf den gesamten Welthandel ausgehen! Wir müssen uns auch darauf einstellen, daß Strukturwandel und technischer Fortschritt weltweit die Raum-Zeit-Relation weiter verkürzen wird. Es werden nicht nur mehr Menschen noch schneller von einem Kontinent in den anderen transportiert werden, auch die Dichte an Informationen, die rund um den Globus transferiert

werden, nimmt zu. Wer in Zukunft keinen Computer bedienen kann, wird in der neuen Informationsgesellschaft dastehen wie ein zufälliger Besucher. Man kann all diese Trends, die ich hier andeute, als Bedrohung empfinden. Viele fühlen sich von der Zukunft überrollt oder zumindest bedrängt. Aber weder eine naive Fortschritts-gläubigkeit noch eine strikte Ablehnung des technischen Fortschritts bringen uns weiter. Wir müssen uns grundsätzlich darüber im klaren sein, daß es ohne qualitativen Fortschritt kein Überleben der Menschheit geben wird. Und Fortschritt ist nur dann möglich, wenn die Menschen auch einen Glauben an die kommenden Tage haben. Ich sehe jedenfalls in den vor uns liegenden Entwicklungstrends mehr Chancen als Risiken.

Während die Industrialisierung zu Arbeitsverhältnissen führte, in denen der Mensch die Maschine bediente, eröffnet uns der weitere technische Fortschritt die Chance, das Verhältnis umzukehren, damit in Zukunft die Maschine den Menschen bedient. In der Fabrik der Zukunft werden nur wenige Menschen für die Produktion tätig sein, aber viele in produktionsnahen Dienstleistungsbereichen wie zum Beispiel der kreativen Produktionsplanung, der Entwicklung, der Überwachung, der Wartung, der Neueinrichtung, der technischen Veränderung und der Beratung. Der „Kollege Roboter“ wird rund um die Uhr ohne Arbeitszeitbegrenzung produzieren, und er wird uns bei der Zulieferung, Weiterverarbeitung, Planung, Steuerung und Wartung in der Erscheinungsform des „intelligenten Computers“ wesentlich helfen.

Das bedeutet, daß die Menschen für zunehmend qualitativere und sinnvollere Arbeiten zur Verfügung stehen. Sie werden vom Joch der Monotonie befreit. Schließlich ist nicht die Produktion oder die Beschäftigung an sich das Ziel, sondern die Lebensqualität. Trotz der großen technischen Fortschritte leben wir aber immer noch in einer viel zu genormten Gesellschaft. Deshalb

- haben wir regelmäßig morgens und abends ein Verkehrschaos;
- sind nach 17 Uhr und samstags die Geschäfte überfüllt und an Wochenenden und Feiertagen die Freizeiteinrichtungen überlaufen;
- kann nach 16 Uhr keine Bestellung, kein Versandauftrag, kein Bank und Versicherungsgeschäft mehr abgewickelt werden;
- müssen während der Dienstzeit Behörden-, Arzt- und sonstige Gänge erledigt werden;
- wechseln Überstunden- mit Kurzarbeitsphasen und stehen die Maschinen im internationalen Vergleich bei uns am längsten still.

Wir können aber nicht wirtschaftlichen Strukturwandel verursachen und gleichzeitig in einem altmodischen Weltbild verharren. Wir können nicht technologisch innovativ sein und zugleich organisatorisch konservativ. Wir müssen den Menschen Varianten der Lebensgestaltung eröffnen, wo immer dies möglich ist! Ich sehe keine Alternative zu unserer Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft, aber ich sehe sehr wohl ungenutzte Alternativen in ihr. Die vor uns liegenden Entwicklungen einer gewissen „Ent-Industrialisierung“ bieten neue Chancen, die es zu nutzen gilt. Sie wird nicht nur neue Arbeitsinhalte mit sich bringen, sondern auch neue Organisationsformen möglich machen.

- Es wird mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz statt kollektivistische Mitbestimmungsmodelle geben.
- Es wird viel mehr Brücken zwischen Arbeitszeit und Freizeit und mehr Mischformen zwischen abhängigen Beschäftigungsverhältnissen, freier Mitarbeiterschaft und Selbständigkeit geben.
- Statt der bisher üblichen Arbeitsverträge werden wir zunehmend mehr Werkverträge haben. Ein Großteil der Arbeitsleistung wird durch selbständige Subunternehmer und Zulieferer statt durch abhängig beschäftigte Mitarbeiter erledigt werden.
- Die Zukunft wird der kleineren Einheit gehören, die unter Umständen als autonomes Profitcenter Teil einer großen Unternehmenseinheit ist.
- Entsprechend werden Entscheidungsspielräume ausgebaut und Verantwortung weiter nach unten delegiert werden.

All das sind Merkmale von mehr Autonomie und von mehr Dezentralisation. Nicht mehr die Tannenbaum-Hierarchie ist deshalb die Organisationsstruktur der Zukunft,

sondern vertikale Organisationsformen durch miteinander vernetzte Projekteinheiten. Die bestehenden Ballungsräume verlieren so ihren ökonomischen Standortvorteil. Die Folgen dieser Entwicklung können sehr positiv sein: Eine geringere Konzentration der Umweltbelastung und des Berufsverkehrs, weniger Großraumwirtschaft und mehr kleine und mittelständische Unternehmen in bisher strukturschwachen Regionen, kurz: Weniger Gigantonomie und dafür mehr kleine überschaubare Lebens- und Arbeitsbereiche.

Die Zukunft wird also eine Kombination von technischer und sozialer Innovation mit sich bringen. Das heißt, unser Leben wird sich qualitativ sehr verändern. Das wiederum bedeutet, daß auch von uns Menschen mehr Qualität gefordert werden wird. Deshalb muß sich das, was wir lernen, wie und wann wir es lernen, tiefgreifend ändern. Wir müssen unser gesamtes Ausbildungs- und Weiterbildungssystem so umbauen,

- daß wir die Kinder früher aus der Schule nehmen,
- die Studenten früher aus den Universitäten entlassen,
- die Berufstätigen häufiger für eine Weiterbildung und Umschulung aus der Arbeit herausnehmen, und die Älteren mit Hilfe eines Stufenplanes in einen möglichst aktiven Ruhestand sanft hinübergleiten lassen.

Wir sollten zu einer Renaissance der Allgemeinbildung zurückfinden, um die berufliche Mobilität zu erhöhen, und wir sollten Spezialkenntnisse auf dem Weg der Weiterbildung vermitteln. Eine Nation und eine Wirtschaft, deren wichtigster Trumpf das Wissen ihrer Menschen und Mitarbeiter ist, muß permanent in dieses Wissen investieren. Und es ist die Aufgabe von uns Unternehmern, neue Berufsbilder und die dafür erforderlichen Qualifikationsmerkmale zu beschreiben. Weiterbildung ist deshalb keine Gelegenheitsaufgabe. Der alte Lebensrhythmus Schulbank, Werkbank, Parkbank ist bereits heute passe. Die Zukunft hält statt dessen einen neuen Rhythmus bereit: Arbeitszeit, Weiterbildungszeit, Freizeit. Diesen Wandel müssen wir forcieren.

Denn die zu erwartenden demographischen Verschiebungen in unserer Gesellschaft werden den Arbeitsmarkt in Zukunft wesentlich verändern. Alle Prognosen deuten darauf hin, daß die westdeutsche Bevölkerung bis zum Jahr 2000 um etwa 2 Millionen Menschen abnehmen wird und sich etwa bis zum Jahr 2030 sogar um weitere 12 Millionen auf nur noch 46 Millionen reduzieren könnte. Mit anderen Worten: Wir müssen in den nächsten 40 Jahren mit einer fast um ein Drittel geringeren Wohnbevölkerung in Deutschland rechnen. Wenn die sozialen Sicherungssysteme nicht entsprechend tiefgreifend reformiert werden, dann wird im Jahr 2030 jeder Erwerbstätige für einen Rentner mitsorgen müssen. Heute teilen sich noch zwei Einkommensbezieher diese Aufgabe. Die Rentner der Jahre 2010 bis 2030 leben schon heute. Das gleiche gilt im wesentlichen auch für diejenigen, die dann für die Älteren sorgen müssen. Warnungen vor dem drohenden Generationenkonflikt sind also alles andere als eine haltlose Spekulation.

Wir stehen somit vor der Aufgabe, die dramatisch sinkende Zahl desjenigen Bevölkerungsteils, der sich im erwerbsfähigen Alter befinden wird, dadurch aufzufangen,

- daß immer mehr Frauen zumindest teilzeitig berufstätig werden, was sie ja auch wollen und was wir alle wollen sollten,
- daß wir einer wieder ansteigenden Zahl ausländischer Arbeitnehmer und Mitbürger aufgeschlossen gegenüberstehen,
- daß wir die Produktivität des einzelnen Arbeitsplatzes deutlich erhöhen
- und daß wir auch wieder länger arbeiten werden.

Während wir heute ganze Berufsgruppen schon mit 55 Jahren in Rente schicken, werden wir in Zukunft ältere Menschen mit Hilfe von Gleitzeit, Teilzeit und Job-Sharing wieder länger in das Erwerbsleben integrieren.

Die demographischen Verschiebungen werden also von unserer Volkswirtschaft insgesamt beträchtlich mehr Leistung fordern. Das Schlagwort von der Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgeht, liegt im Rahmen dieser Zukunftsbetrachtungen also neben der zu erwartenden Wirklichkeit. Wir alle werden in Zukunft nicht nur qualifizierter und produktiver, sondern eben auch wieder länger arbeiten müssen. Die Pessimisten werden an dieser Stelle die Frage einwerfen: Arbeit wo und für was?

Von einem Wachstumsbegriff, der einer „Tonnenideologie“ entspricht, haben wir ja seit langem bereits Abschied genommen. Der Verbrauch von Stahl, Zement oder Öl ging seit 1974 deutlich zurück. Auch der Primärenergieverbrauch stagniert seitdem. In einem endlichen System – da sind wir uns alle einig – kann es kein unendliches quantitatives Wachstum geben, jedoch sehr wohl einen unendlichen qualitativen Wandel. – Mehr Neues und Besseres ist gefragt, nicht ein Mehr an Altem. Lassen Sie mich deshalb abschließend feststellen: Da wir uns immer weiter zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickeln, liegen hier auch die großen Veränderungspotentiale, die es zu nutzen gilt.

- In den vergangenen 10 Jahren ist bereits die Zahl der Beschäftigten in Dienstleistungen, die ausschließlich Unternehmen zugute kommen, um 45 % gestiegen. Bei Organisationen ohne Erwerbscharakter betrug die Steigerung sogar 50 %.
- Seit 1973 haben in der Bundesrepublik die EDV-Fachkräfte um 147 % zugenommen. Die Zahl der Beschäftigten in sozialpflegerischen Berufen um 114 %.
- Wir haben zur Zeit in der Bundesrepublik etwa 20 000 Unternehmensberater. Deren Anzahl und Umsätze werden in den kommenden Jahren zweistellige Wachstumsraten aufweisen.
- Hinzu kommt das weite und in vieler Hinsicht noch lange nicht auch nur annähernd ausgeschöpfte Gebiet der Informationsleistungen, Kulturleistungen und persönlichen Dienstleistungen. Modellrechnungen des Ifo-Instituts haben beispielsweise ergeben, daß bis zu 2,5 Millionen Haushalte Hilfen für private Dienstleistungen einstellen wurden, wenn die damit verbundenen Personalkosten steuerlich absetzbar wären.

Aber auch in Bereichen der Produktion sehe ich für die Zukunft viel Unerledigtes:

- Millionen Menschen leben immer noch in Wohnungen und Umgebungen, die wesentlich menschenwürdiger gestaltet werden können.
- Kommunale Entsorgungssysteme müssen erneuert und ausgebaut werden.
- Umweltschutztechnologien haben gerade erst das Laufen gelernt.
- Alternative Energieformen stecken noch in der Entwicklung.

Unsere heutigen Verkehrsinfrastrukturen werden den Anforderungen und Bedürfnissen des kommenden Jahrhunderts nicht gerecht. Neben der Mikro-Elektronik werden moderne Material-, Energie- und Biotechniken Produkte und Märkte erschließen, deren Konturen sich erst langsam abzeichnen.

Und von vielem, was kommen wird, haben wir heute noch überhaupt keine Ahnung. Fortschritt verläuft schließlich nicht linear. Die erste Elektrolok wurde beispielsweise nicht in einer Fabrik für Dampflokomotiven entwickelt, und die erste Digitaluhr wurde nicht von einem traditionellen Uhrenhersteller gefertigt. Ich meine, wir brauchen etwas mehr Bereitschaft dazu, das Unerwartete als das Mögliche in unsere Perspektiven mit einzuschließen. Wer mit klaren Visionen in den Nebel der Zukunft geht, fühlt sich sicherer. Der hat auch mehr Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit.

Wir Unternehmer müssen uns als Generator des Wandels begreifen. Denn wenn utopische Oasen austrocknen, dann breitet sich schnell eine Wüste der Ratlosigkeit aus. – Dann reagiert man nur noch auf Veränderungen, anstatt sie mit Fantasie und Erfindungsgeist vorwegzunehmen.

In diesem Sinne müssen wir uns wieder zu einer unternehmerischen Gesellschaft entwickeln, die ständig mit ihren Gedanken in das Morgen bohrt. Wir müssen den Mut aufbringen, bekannte Küsten aus den Augen zu verlieren, und wie unsere seefahrenden Vorfahren in noch nicht entdeckte Räume vordringen.

Handeln beeinflusst den Lauf der Dinge.

Wir sollten deshalb gerade an einem Übersee-Tag Segel setzen. Das ist übrigens im direkten, aber auch im übertragenen Sinn eine persönliche Leidenschaft, zu der ich Sie mit diesem AfterDinner-Speech anstecken will.

