

WERTORIENTIERTE ENTWICKLUNGEN

PROF. DR. HANS MILLENDORFER

ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN

Die von *Wert-Impulse* herausgegebene Reihe *Wertorientierte Entwicklungen* umfasst die wesentlichen Bereiche einer menschengerechten Lebensgestaltung. *Zukunftsperspektiven* ist ein Teil davon. Aus dem Gespräch mit Robert Moser, Gründer von *Wert-Impulse* und Prof. Dr. Hans Millendorfer, einem anerkannten Sozialwissenschaftler, ist folgender Inhalt entstanden. Seine Erkenntnisse und sein Denken ist für eine positive Zukunft des Menschen von größter Bedeutung.

Dezentrale Strukturen

Dezentrale Strukturen im Agrar- und im Unternehmenssektor gewinnen immer mehr an Bedeutung. Sie sind lernfähig und damit langfristig wirtschaftlicher als zentrale Strukturen.

Das Thema Zukunftsperspektiven beginnen wir mit dem Alten Testament: Dort steht geschrieben, dass man die Propheten danach beurteilen solle, ob das, was von ihnen vorausgesagt worden ist, auch eintrete. Einer Art von Prophezeiung entsprach auch das Buch Prof. Millendorfers *Prognosen für Österreich, Fakten und Formeln der Entwicklung* bei seiner Erscheinung.

Zentraler Punkt darin ist, dass Entwicklung ein Lernprozess ist. Für den Lernprozess ist wiederum die Bildung entscheidend. Dieser Lernprozess ist ebenso ausschlaggebend für einen langfristigen Erfolg. Denn Wirtschaften bedeutet nicht Waren produzieren, sondern Probleme lösen. Nur die Wirtschaftszweige werden erfolgreich sein, die auf der einen Seite eine hohe Qualifikation der Arbeit aufweisen und auf der anderen Seite eine niedrige Investitionsrate haben. Im Gegensatz zu heute war dies vor einigen Jahren noch etwas Neues. Prof. Millendorfer kann diese Erkenntnis für sich verbuchen. Inzwischen ist dieses Denken zu einem selbstverständlichen Inhalt der wirtschaftlichen Politik geworden. Investition und Sachkapital allein reichen für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg nicht aus. Hinreichend für den Erfolg ist eine hohe Qualifikation der Arbeit, die wiederum Voraussetzung für eine Problemlösung ist.

Es berichtet ein Landwirt aus Schlierbach, der das Modell Prof. Millendorfers in die Praxis umsetzte:

„Wir entschlossen uns dazu, nicht einfach mehr zu produzieren und noch mehr Betriebsmittel einzusetzen. Stattdessen einigten wir uns darauf, ökologisch und im Sinne der Natur zu wirtschaften. Prof. Millendorfer half uns bei dieser Entscheidung tatkräftig und machte uns immer wieder darauf aufmerksam, dass wir die Böden nicht ausbeuten, sondern dass wir im Gleichgewicht mit der Natur wirtschaften sollten. Es etablierte sich in dieser Zeit ein gewisser Kreis von Landwirten, die gemeinsam den ökosozialen Weg beschritten. Damit trat eine Wende im landwirtschaftlichen Denken ein. Wie wir heute bei vielen anderen Landwirtschaftsbetrieben sehen, war das eine richtige Entscheidung. Doch damals wurden wir von anderen Landwirten, die konventionell wirtschafteten, noch schief angesehen. Wir wussten jedoch, dass die Zeit für ein Umdenken reif war. Man kann sagen, dass ein Teil des ökosozialen Weges hier in Schlierbach geboren wurde.“

Die Agrarpolitik ist ein gutes Beispiel dafür, dass nachhaltiges Denken und Handeln noch immer nicht ausreichend ausgeprägt sind. In diesem Bereich wird noch zu oft in Pro-Kopf-Produktivitäten gedacht. Die Pro-Kopf-Produktivität wird erhöht und der Beitrag der Arbeit zum Produkt wird erniedrigt. In der Summe ist dann eine geringere Grenzproduktivität zu verzeichnen, d.h. zusätzliche Wertschöpfung und zusätzliche Beschäftigung. Die Theorie sagt uns das und die Praxis bestätigt es: Die Entlohnung erfolgt nach der Grenzproduktivität. Wenn man also nach den üblichen Vorstellungen mehr Maschinen einsetzt, um die Produktivität zu steigern, die jedoch wiederum von der Produktivität der Maschinen abhängt, wird der Lohn des Landwirts letztlich geringer. Die zentrale Unterscheidung liegt dem entsprechend zwischen Grenzproduktivität und Durchschnittsproduktivität.

Darüber hinaus sind in diesem Zusammenhang organisatorische Überlegungen hinzuziehen, die für alle Wirtschaftszweige von Bedeutung sind. Einerseits gibt es hierarchische Strukturen und andererseits ökologische und dezentrale Strukturen. Hier berühren wir einen wichtigen Punkt. Zentralistische Strukturen besitzen die Eigenschaft schnell zu reagieren, sind aber nicht lernfähig. Bei einem

Feuerwehreinsatz beispielsweise ist klar: Es muss nicht beraten werden, wohin das Wasser hingespritzt werden soll, sondern es muss schnell gehen – der Hauptmann gibt die Anweisungen und die anderen führen diese aus. Dezentrale Strukturen dagegen sind langsamer, sind jedoch lernfähig. Langfristiger wirtschaftlicher Erfolg hängt von der Lernfähigkeit ab. Daher wundert es nicht, dass Lernfähigkeit in unserer Arbeitswelt immer notwendiger wird. Dezentrale Strukturen werden in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Stresskrankheiten in der Gesellschaft

Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind Begriffe, die vor allem im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz gesehen werden. Sie sind aber auch ausschlaggebend für unseren gesundheitlichen Zustand.

Das Auftreten von Stresskrankheiten ist einer der wichtigsten Indikatoren, um die Unzufriedenheit oder das Wohlbefinden der Gesellschaft festzustellen. In kleinen Strukturen der Gesellschaft, wie der Familie und der dörflichen Gemeinschaft, sind Unzufriedenheits- und Stressfaktoren wesentlich geringer als in Gesellschaften, in denen diese Strukturen nicht vorhanden sind.

Unter Stresskrankheiten kann man alle degenerativen Krankheiten zusammenfassen, wie z.B. Kreislauferkrankungen, Herzinfarkte, Neurodermitis – aber auch Krebs. Es hat sich eindeutig gezeigt, dass Krebs ähnlich wie eine niedrige Geburtenrate als Pessimismusindikator aufzufassen ist. Die Krebssterblichkeit beispielsweise in Deutschland korreliert auffallend negativ mit der Geburtenrate, d.h. bei hoher Krebssterblichkeit ist eine niedrige Geburtenrate festzustellen.

Die neuere Medizin hat inzwischen erkannt, dass die psychosomatischen Hintergründe der degenerativen Krankheiten eine viel größere Rolle spielen, als man früher angenommen hatte. Es ist hier jedoch noch viel zu tun und die entsprechende Grundlage der Forschung ist ja bereits gelegt worden. Psychosomatik und Sozialwissenschaft gemeinsam werden in Zukunft sicherlich noch viele neue

Erkenntnisse zu Tage fördern. Festzuhalten ist, dass die Faktoren Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht nur am Arbeitsplatz wirksam sind, sondern sich auch in der Gesundheitsstatistik niederschlagen. Daher ist auch eine neue Auffassung von einer Präventivmedizin notwendig, die sich nicht allein in Vorsorgeuntersuchungen erschöpft. Das ist zu wenig. Wir benötigen eine neue Dimension einer Vorsorge, die für das gesamte Leben gilt.

Es gibt eine gegenseitige Abhängigkeit von Stabilität der Gesellschaft und von Stabilität der Familienbeziehungen – und zwar überraschenderweise eine negative Abhängigkeit.

Österreich ist sozusagen ein hochstabiles Hochstressland, d.h. der Stress verlagert sich zuerst in den persönlichen Bereich, wenn die Institutionen der Gesellschaft gut miteinander harmonieren. Es gibt eine funktionierende Sozialpartnerschaft, es gibt keine revolutionären politischen Kämpfe und kaum nennenswerte Arbeitskämpfe. Dafür haben wir einen ziemlich hohen Stressfaktor, die sich in den einschlägigen Krankheiten widerspiegeln. In Großbritannien, in Italien und Frankreich beispielsweise kommt es dagegen noch relativ oft zu Arbeitskämpfen und politisch geht es dort eher hart zu. Auf der anderen Seite jedoch ist der persönliche Bereich in diesen Ländern nicht so belastend wie in Österreich.

Darüber hinaus hat Prof. Millendorfer unter besonderer Berücksichtigung wirtschaftlicher und unternehmerischer Gesichtspunkte festgestellt, dass in jenen Ländern, in denen gute persönliche Beziehungen bestehen, nur wenige Ausstellungen und Messen stattfinden. Folglich ist der Prozentsatz von Messen in jenen Ländern höher, in denen die persönlichen Beziehungen nur schwach ausgeprägt sind. Zusammengefasst bedeutet dies: Die institutionelle Lösung tritt an die Stelle des Personals und umgekehrt. In einer Firma verhält es sich ebenso. Die informellen Beziehungen, die lange Zeit unterschätzt worden sind, können genau an den Schnittstellen Positives ausrichten, wo die organisatorischen Verhältnisse schlecht sind. Andererseits kann durch ein Korsett von organisatorischen Beziehungen zur Not ein Mangel mit informellen Informationen korrigiert werden.

Die Aufgabe der Bildung

Wir benötigen ein Bildungssystem, das nicht Wissen vermittelt, sondern eines, das die Fähigkeit Wissen zu erwerben lehrt. Unsere heutigen Bildungsinstitutionen sind dafür noch nicht eingerichtet.

Erstaunlicherweise basiert die Zielsetzung der Bildungsinstitutionen – nämlich dass der Wissenserwerb in erster Linie auf den späteren Beruf hinzielt – aus dem Reichsvolksschulgesetz von 1876. Das Verständnis, dass wir in der Schule für ein Leben lang lernen, ist überholt. Aber gerade jene Verantwortlichen, die sich um die praktische Anwendung Sorgen machen, wollen nicht von dieser primitiven Wissensvermittlung abgehen.

Unter den derzeitigen Bedingungen ist ein Lehrer mehr oder weniger gezwungen, die Persönlichkeit eines Schülers zu unterdrücken. Er steht unter Zeitdruck und gibt eine Fülle von Stoff an die Schüler weiter – der Lehrer ist nur Wissensvermittler. Dabei ist der Stoff zum Zeitpunkt der Anwendung zumeist schon veraltet. Es muss die Fähigkeit gelernt werden, Spezialwissen zu erwerben. Nur der, der eine spezifische Ausbildung genossen hat, der einen spezifischen Beruf erlernt hat, hat die Möglichkeit sich darüber hinaus auch anderes Spezialwissen anzueignen. Das ist deshalb wichtig, weil sich im späteren Berufsleben vieles ändert. Es wird immer häufiger dazu kommen, dass man die Berufe wechselt. Flexibilität und rasche Spezialisierung in der jeweiligen Branche sind daher absolut notwendig. Aber auch Begeisterung, Kontaktfreudigkeit, Ideenreichtum und das Erlernen von Konfliktlösungstechniken sind Fähigkeiten, die die Bildungsinstitutionen vermitteln sollten.

Die Forderung, die Strukturen und Inhalte der Bildungseinrichtungen tiefgreifend zu ändern, ist nicht neu. Der *Club of Rome*¹ hatte in seinem Bericht festgehalten, dass die Ursache für das menschliche Dilemma unter anderem darin liegt, weil frontales

¹ Der *Club of Rome* wurde 1968 gegründet. Die Organisation befasst sich mit politischen und wirtschaftlichen Fragen im globalen Zusammenhang. Bekannt wurde der *Club of Rome* durch den 1972 veröffentlichten Bericht *Die Grenzen des Wachstums*.

Wissen an Stelle partizipatorischen und antipartizipatorischen Lernens vermittelt wird.

Konkret in Österreich könnten Änderungen im Bildungswesen folgendermaßen vorgenommen werden: Zunächst einmal sollte das Unterrichtsministerium aus allen bisherigen Schulmodellen versuchen, etwas zu lernen. Bislang sind noch keine Schlussfolgerungen oder ein Fazit daraus gezogen worden. An dieser Stelle ist aber auch anzumerken, dass ein Minister, der etwas verändern möchte, nicht zu beneiden ist. Er muss die Kunst beherrschen, die Ministerialbürokratie zu entriegeln. Das, was ein Minister sich vornimmt, wird durch die Bürokratie teilweise mit Genuss verhindert. Es ist eigentlich schon ein kleines Wunder, dass man in diesen erstarrten Strukturen nicht sofort von einer Nomenklatura niederintrigiert wird.

Eine wichtige Änderung im Unterrichtsministeriums würde darin bestehen, die Grundsatzabteilung mit weit reichenderen Kompetenzen auszustatten. Eine Aufgabe der Abteilung wäre, herauszufinden, in wie weit das Lernen des Lernens in den Lehrplänen der unterschiedlichen Schultypen berücksichtigt werden kann. Man darf jedoch nicht übersehen, dass die derzeitigen Lehrpläne durchaus die Möglichkeit von Projektteams beinhalten. Diese Möglichkeit wird nicht genutzt, weil der Lehrer häufig nicht weiß, wie er damit umgehen soll. Daher müssten für die Lehrer eigene Einrichtungen vorhanden sein, damit sie lernen, wie man im Unterricht Teamarbeit erfolgreich umsetzt. Denn Teamarbeit ist das, was uns in der Praxis eindeutig fehlt. Stattdessen herrscht die Angst vor Konkurrenz.

So überwiegen in der Arbeitswelt jene Berufsanfänger, die nicht wissen, wie sie miteinander umgehen sollen. Der Lehrling weiß nicht welchen Werten er folgen soll; der Hochschulabsolvent weiß nicht, wie er führen soll. Vor allem künftige Führungskräfte sind häufig nicht in der Lage zu moderieren. Sie können keine Moderationstechniken anwenden, keine Synthesen aus einer Gruppe ziehen. Diese fehlenden Fähigkeiten müssen dann in externen Schulungskursen nachträglich erlernt werden.

Das Dilemma der Entsorgungsgesellschaft

Der Überfluss materieller Güter führt zu Problemen bei der Entsorgung. Wir leiden aber auch unter Entsorgungsproblemen immaterieller Art.

Der *Club of Rome* berichtete seinerzeit, dass der Planet zu klein sei. Man war der Meinung, dass es zu Versorgungsengpässen durch Erschöpfung der natürlichen Schätze kommen würde. Wie wir wissen, ist dieses Szenario nicht eingetreten. Stattdessen gibt es in den westlichen Ländern einen Überschuss an materiellen Gütern und damit folglich auch ein Entsorgungsproblem. Durch die Jahrhunderte war die Menschheit vor der Angst und dem Mangel geprägt – jetzt haben wir ein ganz neues Problem: Es gibt zuviele Güter. Wenn die Menschheit weiter so handeln wird, werden wir in den nächsten Jahrhunderten mit einer Mülldecke von einem Meter Dicke auf der gesamten Festlandfläche rechnen müssen. Auf den Punkt gebracht heißt das: Wir sind von einer Versorgungsgesellschaft zu einer Entsorgungsgesellschaft entwickelt. Das betrifft nicht nur die materiellen Probleme wie Klimaveränderung, das wachsende Ozonloch und das sich immer weiter verbreitende Waldsterben, sondern auch immaterielle Probleme. Ein anschauliches Beispiel hierfür ist die in vielen Ländern immer wieder steigende Zahl von Verkehrsunfällen. Die Menschen bauen ihren Berufsstress durch aggressive Fahrweise ab. Das ist nichts anderes als eine unpassende Art des Abreagierens von Stress. Es ist eine schlechte seelische Entsorgung. Und es gibt viele andere Beispiele für Entsorgungen dieser Art. In Tschernobyl etwa haben die Verantwortlichen schlecht entsorgt, weil sie zu viel Alkohol tranken wie auch der Tankerkapitän, der die Ölpest verursacht hat.

Die Gesellschaft leidet unter zwei Entsorgungsproblemen: einem materiellen und einem immateriellen. Das ist eine völlig neue Situation in der Menschheitsgeschichte. Die Gehirnhysiologie spielt dabei eine maßgebliche Rolle. Der Mensch hat sein Großhirn im Laufe der Evolution stark entwickelt. Wir haben alles Intellektuelle sozusagen verkopft – und das mit großem Erfolg. Vor gar nicht

so langer Zeit hatten die Menschen eine Lebenserwartung von nur 30 bis 40 Jahren. Jetzt ist die Lebenserwartung auf ungefähr 70 Jahre gestiegen und die materielle Not konnte gelindert werden. Aber die Funktionen des Stammhirns bzw. des Zwischenhirns haben wir vernachlässigt. Denn dort ist der Ort, wo Emotionen, das Bedürfnis und die Sehnsucht nach Gemeinschaft und Naturerfahrung entstehen. Zwischen der Entwicklung der Gehirnphysiologie und der Entwicklung einer Versorgungs- zu einer Entsorgungsgesellschaft besteht also eine gewisse Parallellität.

Ganzheitlichkeit durch Paradigmenwechsel

Die Chancen für eine Lösung der gesellschaftlichen Probleme liegen in unserer Hand. Wir befinden uns in einem Lernprozess.

Unsere heutige Gesellschaft befindet sich in einer Phase des Umbruchs. Eine Wende hat begonnen. Eine alte Struktur geht zu Ende, hat den Höhepunkt überschritten und schließlich ist die Zeit für eine neue Struktur gekommen. Aus der Wirtschaftswissenschaft kennen wir langfristige und mittelfristige Wellenbewegungen, die zwischen 50 und 60 Jahre lang andauern. Unsere Gesellschaft befindet sich nun gerade in einer dieser Wellenbewegungen, die vor einem Aufschwung steht. Aus der bisherigen Entwicklung wissen wir, dass bei solchen Übergängen von einem Zyklus zu einem anderen nicht nur die Technologien sich ändern, sondern auch die Werte und Paradigmen. Es gilt nun, den bevorstehenden Paradigmenwechsel als Chance zu nutzen, um uns an die Notwendigkeit der säkularen Entwicklung anzupassen. Nur dann werden wir in der Lage sein, uns von einer Gesellschaft der Entsorgung zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu entwickeln, die die ganzheitliche Dimension berücksichtigt. Es sieht ganz danach aus, als ob die Menschheit diese einmalige geschichtliche Chance erkannt hätte. Denn mittlerweile haben wir begriffen, immaterielle von materiellen Werten zu unterscheiden. Hätte es so etwas wie Dorferneuerung vor 20 Jahren gegeben? Oder die praktische Umsetzung von Begriffen wie Langfristigkeit und Ganzheitlichkeit? Und konkurrieren politische Parteien nicht mit

Zukunftskonzepten? Auch Firmen begnügen sich nicht länger damit, nur ein bis zwei Jahre im Voraus zu budgetieren, sondern sie planen auf 15 Jahre. Und Unternehmer nehmen sich am Wochenende Zeit, über Dinge nach zu denken, die sie am nächsten Tag im Betrieb weitergeben.

Das ist erst der Anfang eines ganzheitlichen Denkens, dass in die Praxis umgesetzt werden muss. Es ist auch eine Form eines alten und vergessenen Denkens, in dem Betrachtung, alternative Sanftheit, Dezentralisierung und die Struktur von kleinen Einheiten beheimatet sind. Der bischöfliche Aufschwung in Österreich etwa ist getragen von mittleren und kleinen Einheiten. In Bezug auf die heutige Technologie haben wir entdeckt, dass ihre einseitige und unreflektierte Verwendung zu einer Sackgasse führen wird. Stattdessen müssen wir von der Weisheit der Schöpfung lernen, bei der das entscheidende Prinzip die Kreisläufe sind und nicht Abfälle.

Wir befinden uns in einem Lernprozess. Die Gefahr geht von jenen Personen aus, die nicht bereit sind zu lernen und mit Gewalt an ihrem Prinzip festhalten wollen. Das Rennen ist offen. Wir haben es sicher noch nicht verloren, gewonnen haben wir es aber noch nicht.

Zu viel Staat und zu viel Bürokratie in der Gesellschaft führen – medizinisch gesehen – zu einer institutionellen Sklerose.

Es überwiegen die großen Einheiten, die die kleinen und effizienten Einheiten zerstören. Wir leiden unter einer gesellschaftlichen Immunschwäche der Nivellierung: Einebnung aller Unterschiede und korrektive Isolation durch Überbetonung der Sachbeziehungen. Im Detail zeigt sich, dass diese Hemmfaktoren schon in frühester Zeit in der Gesellschaft aufzufinden sind. In der Menschheitsgeschichte hat es diese immer schon gegeben – sozusagen als Alterskrankheiten der Gesellschaft. Die institutionelle Sklerose hat ihre Analogie mit der Medizin nun darin, dass ein sklerotischer Körper eine Einengung der Blutbahnen verursacht. Dies entspricht eben den Institutionen, bei denen die Informationsbahnen aufgrund zentralistischer Systeme gleichermaßen verengt sind.

Es gibt keinen durchgängigen Informationsdurchlauf mehr, der gewährleisten könnte, dass die Information von der Spitze bis nach unten ankommt und umgekehrt.

Die Gesellschaft ist jedoch lernfähig wie die Ratten. Wenn wir bemerken, dass das gesellschaftliche Zusammenleben nicht mehr funktioniert, dann sind die Menschen in der Lage, umzuprogrammieren. Dies sind die Pendelschläge der Geschichte. Solche Alterskrankheiten der Gesellschaften können – um den Vergleich mit der Medizin weiterzuführen – mit einer Frischzellentherapie geheilt werden.

Der Mut zum eigenen Verstand ist Voraussetzung für einen gesellschaftlichen Wandel. Der Glaube hilft uns dabei.

Dennoch kann diese gesellschaftliche Krankheit zum Tod führen. Wir dürfen daher nicht in der Verblendung der zu Ende gehenden Epoche verharren. Die Bibel spricht von einer Verblendung, wenn die natürliche Vernunft außer Kraft gesetzt ist – die Augen sind gehalten zu sehen. Wir sollten uns um Aufklärung bemühen, die uns ins Gesicht geschrien hat: Mut zum eigenen Verstand. Wir benötigen den Mut zum eigenen Verstand, zum selbstständigen Denken und die Energie, um gegen den Strom der Zeit zu schwimmen. Doch leider gibt der Verstand einem keinen Mut. Der Verstand rät einem eher zur Vorsicht, um die begangenen Fehler nicht zu wiederholen. Daher braucht man für den Mut andere Quellen außerhalb des Verstands – für viele Menschen ist das Gott. In unserer Zeit ist die Voraussetzung für den Mut, den man zum eigenen Verstand benötigt, der Glaube, von dem man bisher behauptet hat, er sei ein Widerstand zum Verstand. Doch das Gegenteil ist wahr. Glaube und Verstand sind Bundesgenossen. Wenn ich meinen Verstand gegen die Verblendung unserer Zeit einsetzen will, brauche ich einen Mut, der außerhalb des Verstandes begründet liegt. Wenn ich diesen Mut nicht habe, wenn wir nicht unter allem dazugehörigen Risiken mit Liebe beginnen gegen den Strom der Zeit zu schwimmen, dann können wir die Zukunft vergessen.

Auswahl Veröffentlichungen

Millendorfer J.; Gaspari Ch.: *Konturen einer Wende. Strategien für die Zukunft*
(Graz, Wien, Köln 1978)

Millendorfer J.; Gaspari Ch.: *Prognosen für Österreich. Fakten und Formeln der Entwicklung*
(Wien, 1978)

STUDIA: *Der ländliche Raum in der Wende der Industriegesellschaft – Ursachen und Wirkungen bäuerlicher Produktions- und Lebensformen*
(Laxenburg, 1987)

STUDIA: *Multifunktionale Landwirtschaft in der Krise der europäischen Agrarpolitik*
(Laxenburg, 1993)