

2 Wo ist die Weite?

Ein Denktagebuch

von Jobst Wagner

Kürzlich las ich in Angelika Overaths Buch «Alle Farben des Schnees» über ihr Leben in Graubünden einen Satz, der sich mir eingepägt hat: «Es gibt Menschen, die geben einem Freiheit. Und andere verführen in die Enge.» Treffend formuliert. Und klar gedacht. Die Enge will eigentlich niemand. Und doch wächst sie ständig – weil «man» ja bloss Missbrauch unterbinden, Fehler verhindern, das Gute bewirken will. Eine Einzelfalltragödie reicht, und schon trifft ein neues Gesetz alle Bürger. Ein Hund beisst ein Kind, und fortan sind alle Hundehalter verpflichtet, einen Eigentumstest zu absolvieren.

Ich stamme aus einer Unternehmerfamilie. Freiheit und Weite haben für uns immer zusammengehört, geographisch, emotional, mental. Nur wo du Fehler machen, wo du irren und umherirren kannst, bist du zugleich aufgefordert, dein Leben selbst zu gestalten und das Richtige zu tun. Bis zum achten Lebensjahr wuchs ich in Nordostbayern auf, nur sechs Kilometer von der damaligen DDR-Grenze und acht Kilometer von der tschechischen Grenze entfernt. Ich spürte die Enge auf der anderen Grenze des Zauns; meine Grosseltern erzählten mir Geschichten über die Weite, die der einzelne verteidigt, indem er sie lebt, und die Enge, die die Menschen in die Flucht treibt. Ende der 1960er Jahre zog meine Familie nach Montreal, und ich besuchte dort drei Jahre die Schule. Bis heute empfinde ich die Weite, wenn ich an Kanada denke – in jeder Hinsicht. Dies mag auch mit einem Ereignis zusammenhängen, das sich in der Schule zutrug. Nach dem 1968er Aufstand in Prag nahm das Land viele tschechische Flüchtlinge auf. Zwei davon tauchten plötzlich in unserer Schulklasse auf. Sie waren des Englischen zwar kaum mächtig, dennoch gelang es ihnen unter Zuhilfenahme der Körpersprache eindringlich, die Unterdrückung zu schildern, der sie mit ihren Familien entkommen waren. Die Weite – was ist sie uns wert?

Merken wir überhaupt noch, was und wer uns in die Enge führt? Wie können wir angesichts der tagtäglichen Überflutung mit Nachrichten, Ereignissen, Daten, Initiativen – viel Müll und wenig Gehalt – den Überblick behalten? Was ist unser Massstab, wenn wir Freiheit und Enge messen wollen? Erinnern wir uns noch an das, was gestern, was vorgestern, was vorgestern war? Im politischen

Jobst Wagner

ist Unternehmer, Initiant der Bürgerplattform Strategiedialog21 und Verwaltungsrat der SMH Verlag AG, die den «Schweizer Monat» herausgibt.

Diskurs dominiert das Benchmarking – aber Benchmarking bedeutet: Vergleich mit anderen im reinen Jetzt. Können wir so ermassen, ob die Enge wächst oder schrumpft? Wie können wir «Verführerisches» und «Verengendes» überhaupt noch erkennen? Und wenn wir es denn erkennen, was können wir dagegen tun?

Dieses Tagebuch ist ein Experiment. Ich habe keine abschliessenden Antworten auf all die Fragen, die ich hier aufwerfe, aber ich will dennoch zu einer Art Selbstversuch ansetzen. Zu einem Versuch der offenen Augen. So notiere ich mir dazu einige Beobachtungen in mein Notizbuch. Eine Woche lang.

Montag. Ich befinde mich auf dem Weg zur Frühjahrsverwaltungsratsitzung einer schweizerischen Privatbank, deren Verwaltungsrat ich seit beinahe 20 Jahren angehöre. Die Berner Altstadt schläft noch an diesem frühen Morgen. Ich erinnere mich, wie wir uns in den 1990er Jahren in den damaligen VR-Sitzungen vornehmlich aufs Geschäft konzentrierten: Strategien, Anlagekonzepte, Kundenprofile, neue Märkte, technische Innovationen. Die Konkurrenz schläft nie, und wir wollten proaktiv und unseren Mitbewerbern stets eine Nasenlänge voraus sein.

Die Sitzungen waren spannend, wir brüteten neue Ideen aus, wir konnten uns frei unterhalten. Die Compliance-Themen wurden zügig erledigt, ohne dass wir hierzu besonderer Aufwendungen oder Beratung bedurften. Es herrschte eine Grundstimmung des Vertrauens, zwischen den VR-Mitgliedern, zwischen Bank und Kunde, zwischen Bank, Politik und der damaligen EBK (Eidgenössische Bankenkommission), die während vieler Jahre von Kurt Hauri präsiert wurde. Das war ein moderater hochkompetenter Mann. Ich habe ihn als junger Offizier im Inf Rgt 13, das er mit ruhiger Hand kommandierte, auch von der militärischen Seite kennengelernt. Behutsamkeit, Fachkompetenz und Sinn fürs Machbare zeichneten ihn aus. Und das Beispiel des Militärs zeigt es: Man kannte sich. Man wusste, wer für was steht und einsteht.

Man sprach miteinander. Man ging nicht in Frontstellung zueinander.

Die heutigen Verhältnisse sind andere. Aktivismus verdrängt die kühle Lagebeurteilung, Selbstinszenierung die fachliche Tiefe und Bürokratie den Sinn fürs Machbare. Viel Papier, 1000 Formulare sowie dauernd neue Rundschreiben der Aufsichtsbehörden haben eine komplexe Regelwelt geschaffen, in der nur noch der Compliance-Officer die Übersicht hat (im Idealfall). Wir sind nicht mehr proaktiv unterwegs, sondern reaktiv. Wir beschäftigen uns nicht mehr vordringlich mit smarten Konkurrenten, sondern mit den Regulierern. Gesunder Menschenverstand? Ein Studienobjekt für Nostalgiker. «Best Practice» heisst heute: die Vorgaben der Behörden erfüllen und bloss nichts falsch machen. Die Bank, von der ich spreche, ist klein. Aber das spielt aus Regulierersicht keine Rolle. Die neuen Regeln gelten querbeet für alle gleichermassen. Die Kleinen ächzen, die Grossen beauftragen Heerscharen von Juristen – gutes Geld für Anwaltskanzleien, die alle auch noch mitverdienen, ohne dass dies den Kunden den geringsten Nutzen brächte.

Rückfragen bei der Behörde zu einzelnen, prima facie widersinnigen Regeln ergeben stets die gleiche Antwort: Regel ist Regel, Vorschrift ist Vorschrift. Man nimmt die Banken an die Kandare. Man kontrolliert sie. Man überwacht sie. Ganz offensichtlich will man den Banken ein enges Korsett anlegen, anstatt grössen- und risikoorientiert unternehmerische Freiräume zuzulassen. Auch hier herrschen Angst und Misstrauen: bloss nichts falsch machen!

Die Schweiz kennt die Tradition der Selbstorganisation. Diese Tradition garantiert, dass viel Know-how einfließt – das ganze Wissen der involvierten Parteien. Selbstregulatoren wie Bankiersvereinigung, Treuhandkammer und SWX sind nicht nur anzuhören, sondern auch ernst zu nehmen. Die Behörden haben kein Mandat, obrigkeitlich zu regieren. Sie stehen im Dienste jener, die sie beaufsichtigen – das ist der entscheidende Punkt! Darum sollten Verhältnismässigkeit, Kosten- und Nutzenabwägung, Differenzierung (kleine Finanzinstitute sind anders als grosse zu behandeln) wesentliche Prinzipien ihres Auftrags sein. Alle vereint dasselbe Ziel: den Standort voranzubringen. Theoretisch. Und praktisch?

Dienstag. Die NZZaS titelte jüngst: «Sessionsbilanz: Deregulierung predigen, Regulierung beschliessen». Wie recht sie hat. Während der Wintersession Mitte Dezember 2014 wollten wir von der Bürgerplattform Strategiedialog21 aus zusammen mit Peter Buomberger, Senior Consultant bei Avenir Suisse, einen Parlamentarieranlass zum Thema «Regulierungsdichte» durchführen. Herr Buomberger hatte im September 2014 dazu eine hochinteressante Studie publiziert.¹ Sie belegt eindrücklich die zunehmende Normen- und Gesetzesflut in der Schweiz und die damit einhergehende steigende Staatsquote. Der Anlass sollte in gepflegter Atmosphäre im Rahmen eines Mittagessens im Restaurant Casino in Bern stattfinden. Handschriftlich signierte Briefeinladungen wurden sowohl an Unternehmer und Bankenvertreter als auch an über 60 Parla-

mentarier versandt. Einige Wirtschaftsvertreter bekundeten Interesse. Und die Parlamentarier? Fehlanzeige. Keine einzige Antwort. Nicht mal eine Absage. Wir mussten absagen.

Wir gaben jedoch nicht auf. Die Einladung wiederholten wir in der Frühjahrsession – eine Anmeldung traf ein. Eine einzige. Erneute Absage. Ich konnte das kaum glauben und hakte nach. Ein mir bekannter Ständerat lieferte die Begründung: an jenem Mittwochmittag waren alleine für bürgerliche Parlamentarier über zehn parallel stattfindende Veranstaltungen angesetzt. War der rege Veranstaltungsbetrieb in Bern wirklich der Grund für das Schweigen? Oder könnte es sein, dass die Parlamentarier sich nicht gerne den Spiegel vorhalten lassen? Die Linken treten offen für mehr Regulierung ein, weil sie den Menschen als zu zähmen-des Raubtier konzipieren – mehr Enge bedeutet gemäss ihrer Logik mehr Fairness. Aber auch die Bürgerlichen, die coram publico gerne die grassierende Regulierungswut beklagen, machen sich für immer neue Einschränkungen stark – denn letztlich ist ja klar: mehr Regulierung bedeutet mehr Macht für die Politik. Und welcher Politiker hat schon etwas gegen mehr Macht?

Das Problem beschränkt sich nicht auf die Politik – es sitzt tiefer: in der Gesellschaft, in den Köpfen. Politiker tun das, von dem sie glauben, dass die Bürger es von ihnen verlangen. Eine wohlstandsverwöhnte Gesellschaft mit Regenschirmmentalität: trotz schönen Wetters nimmt man den Schirm mit oder setzt gleich den Helm auf. Sicherheit geht über alles. Es ist bloss eine Frage der Zeit: Wann wird die Helmpflicht für Fussgänger eingeführt?

Die Arbeit beginnt im Kopf. Sind nicht die Bürger selbst es, die Verantwortung an anonyme Instanzen delegieren, statt sie sich selbst und anderen zuzumuten? Wir geben Freiheit und Verantwortung scheinbar preis, aus Bequemlichkeit, aus Unachtsamkeit, aus Feigheit. Wir nehmen es hin, dass anonyme andere zum Rechten schauen. Selbstverantwortung? Es ist in unserer durchregulierten Welt ein Wort für Sonntagspredigten und Politikerreden geworden. Wir sagen uns allzu oft im Stillen (und ich rechne mich dazu): Alles ist ja letztlich gut, wir jammern auf hohem Niveau. Jedes Mal, wenn ich in diesen Modus verfallte, klaube ich mich selbst, um aufzuwachen. Selbstverantwortung ist kein Luxus. Die Rückeroberung der Weite beginnt genau hier. Bei mir. In der Familie. In der Nachbarschaft. In der Schule. In der Öffentlichkeit. Sind das erste Anzeichen zivilen Ungehorsams?

Mittwoch. Wo ich wohne, in einem ländlichen Dorf zwischen Bern und Thun mit Blick auf die Berner Alpen, treffe ich zufällig auf meinen Nachbarn, einen Bauern. Er mäht gerade das steile Bord unmittelbar hinter meinem Haus. Wir kommen ins Gespräch. Die wärmende Frühlingssonne lässt uns übers Wetter sinnieren und darüber, was die anstehende Anbausaison für ihn wohl bringen werde. Ich verweise auf einen kürzlich erschiene-

¹ Peter Buomberger: Auswege aus dem Regulierungsdickicht. Diskussionspapier, hrsg. von Avenir Suisse, Zürich, September 2014.



nen Bericht im «Aaretaler Regionalblatt» mit dem Titel: «Die Freude an der Landwirtschaft geht verloren – die neue Agrarpolitik bringt einen enormen administrativen Aufwand mit sich.» Ich bin kein Fan von Direktzahlungen. Aber wenn schon Subventionen, dann bitte schön wohlüberlegt und mit minimalem Bürokratieaufwand. Auch wenn die meisten Bauern halbe Staatsangestellte sind, so brauchen sie doch keine Vollbürokraten zu werden. Mein Nachbar schaut den Hang hinauf und meint mit zugekniffenen Augen: «Diesen Wiesenstreifen da oben, den mähe ich schon gar nicht mehr, denn um einen Zustupf zu erhalten, müsste ich so viele Formulare ausfüllen, dass es sich unmöglich rechnet.» Gemäss Zeitungsbericht werden mit der neuen Direktzahlungsart tendenziell die kleinen und mittleren Betriebe benachteiligt. Auch hier gilt: das Grosse, das Massive, das Kolossale macht den Unterschied. Der Bauer hat die Wahl. Entweder vergrössert er den Hof. Oder er gibt wegen zunehmender Vorschriften und Kontrollen ganz auf. Derweil erklärt der Mediensprecher des Bundesamtes für Landwirtschaft in der gleichen Ausgabe: «Die neue Agrarpolitik entfaltet die gewünschte Wirkung!»

Donnerstag früh im Verkehr. «Lieber Krimi lesen als Verkehrsschilder» lautet ein gelungener Werbeslogan eines Bahnunternehmens. Und tatsächlich – wenn ich im Auto unterwegs bin und mit kritischem Blick die Strassenbeschilderung studiere, wird mir bewusst, wie absurd hoch die Dichte der Verbotsschilder nicht nur in der Vertikalen, sondern auch in der Horizontalen ist, mit all auf den Asphalt aufgemalten Bildchen und Zeichen. Hochkonjunktur der Beschilderung und Bemalung des öffentlichen Raums. Sollte ich womöglich in ein Unternehmen investieren, welches diese Farben und Tafeln herstellt?

Im Büro endlich angekommen (zäher Verkehrsfluss dank intensiver Verkehrsregulierung), befasse ich mich mit dem jüngst in unsrer Firma neu eingeführten Arbeitszeitreglement. Ich entsinne mich: Kürzlich kam es in letzter Minute zu einem Kompromiss, den Bundesrat Johann Schneider-Ammann mit den Sozialpartnern ausgehandelt hat. Mitarbeiter mit einem Gehalt von über 120 000 CHF brauchen ihre Arbeitszeit nicht zu erfassen, während dieselbe Regelung verlangt, die Arbeitszeit der Angestellten mit einem unter dieser Schwelle liegenden Salär noch skrupulöser zu registrieren. Das führt zu einem grossen administrativen Zusatzaufwand – zu welchem Zweck genau? Die Folgen zeichnen sich derweil ab: Die neue akribische Notationspflicht befördert die Honorierung von Scheingenauigkeiten und Überstunden. Ist dies im Sinne des Erfinders? Ist es im Sinne der Angestellten? Ist es im Sinne von irgendjemandem?

Freitag. Heute findet die Frühlingssitzung der Aktiengesellschaft eines schweizerischen Regionalflughafens statt, in dessen VR ich Einsitz habe. Es bleiben noch ein paar Minuten. Reinhard May: «...über den Wolken, da muss die Freiheit wohl grenzenlos sein...» Jäh werde ich aus meinen Gedanken gerissen. Ein Kollege

stupst mich an und will mich auf das Kommende vorbereiten: Das Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL habe erneut mehrere Regeln der EU in vorauseilendem Gehorsam 1:1 übernommen. Nicht schon wieder! Ich weiss also, was mich erwartet. Wir werden wiederum zwei Stunden lang über neue Auflagen und technische Aufwendungen reden statt über neue Businessideen, Flugdestinationen und Kundenbedürfnisse. Alleine die Regelung zur Umsetzung von Schengen hat unseren Flughafen damals mit über einer Million Franken zusätzlicher Investitionen in die Abfertigungs- und Zollanlagen belastet. Das hat uns fast den Kopf gekostet.

Dabei ist klar: Auch in der Luftfahrt, die für die schweizerische Wirtschaft eine herausragende Bedeutung hat (43 Prozent der wertmässigen Exporte verlassen die Schweiz auf dem Luftweg, bei den Importen sind es 16 Prozent), bestehen zweifellos Handlungsspielräume in der Umsetzung von EU-Richtlinien in den Bereichen Regionalflughäfen, Health und Safety, Rettungs- und Versorgungsfliegerei. Aber nein, die Behörden wollen nicht die Wettbewerbsfähigkeit erhalten, sondern Musterschüler spielen. Sie wollen die EU-Richtlinien nicht nur (als wohl einzige) wortgetreu umsetzen, sondern gar noch mit einem «Swiss Finish» versehen, im Sinne eines Sahnehäubchens obendrauf. Wie schön.

Samstag. Nach einer arbeitsreichen Woche freue ich mich auf ein entspannendes Wochenende. Es bleibt bei der Vorfreude. Als ich beginnen will, in die Tasten zu greifen, fällt mein Blick auf die Headline der Zeitung «Der Bund». Bin ich schon paranoid geworden? Da steht: «Kinder sollen keine Fische mehr töten – der Schweizer Tierschutz will das Freiangelrecht abschaffen und fordert ein Mindestalter für Angler. Unterstützung erhält er von einem Gerichtspsychiater. Der Fischereiverband hält dagegen.» Realsatire. Keine Paranoia.

Ein Schritt zurück. Worum geht es denn eigentlich? Die Welt ist uns irgendwie fremd geworden. Wir sind uns fremd geworden. Wir schwimmen in der Anonymität. Wir vertrauen auf anonyme andere, die den Laden am Laufen halten. Wir sind frei zu tun, was wir wollen – wenn wir nur das Richtige, das allgemein Anerkannte, das kollektiv Gewünschte, das gesellschaftlich Probate tun. Falsch. Freiheit meint: das Richtige tun und dafür geradestehen. So wurde ich erzogen. So habe ich meine Kinder erzogen. Mündigkeit heisst, nach einer Metapher Peter Sloterdijks, nichts anderes als dies: den Mut haben, «nach vorne zu treten». Aus der Anonymität auszubrechen. Sich angreifbar zu machen. Staatsglaube ist der Glaube an den anonymen anderen. Mündigkeit ist das Vertrauen in den konkreten einzelnen Menschen; sie meint, wie Angelika Overath so schön schreibt, «Freiheit geben». Das Geben müssen wir sicherheitsverwöhnte Bürger wohl erst wieder lernen. Die Enge nimmt zu. Die Weite gewinnt an Konturen. Der Lernprozess hat begonnen. ◀