

Die Qual der Zahl: Über den richtigen Umgang mit Daten, Kennzahlen und Statistiken

Verwaltung und Bürokratie: Tito Tettamanti antwortet Tim Guldemann

schweizer monat

SEIT 1921

DIE AUTORENZEITSCHRIFT FÜR POLITIK, WIRTSCHAFT UND KULTUR



Ausgabe 1053
Februar 2018
CHF 22.- / Euro 19,-



Wie mutig ist die Schweiz?

Reformstau, Risikoaversion, Ränkespiele: Eine Allianz aus Harmoniebedürftigen und Verhinderern blockiert das Land. Warum sich das ändern muss.

Mit Beiträgen von **Markus Freitag**, Andrea Gmür-Schönenberger, Daniel Goetsch u.a.

Politik & Wirtschaft

DIE QUAL DER ZAHL

Vince Ebert

Verursachen Zahnspangen Pubertät?

Bei Zahlen ist die richtige Interpretation alles.

8

Jordan Ellenberg

Wahr, aber nicht richtig

Wie man sich von Zahlen nicht täuschen lässt.

10

Michael Wiederstein trifft Lars Feld

Das Starren des Kaninchens auf die Schlange

Wie aussagekräftig sind die Kennzahlen der Ökonomie?

14

Petra Huth

Wie konnten die nur so falsch liegen?

Die Kritik an den Ergebnissen der Meinungsforschung unter der Lupe.

20

AKTUELLE DEBATTEN

Tito Tettamanti

Eine Frage des Vertrauens

Eine Antwort auf Tim Guldimmans Essay «Auf dem Holzweg».

28

Thomas Rihm

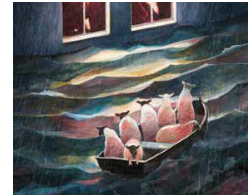
Freispruch für das Doping!

Warum die heutige Dopingpolitik von Widersprüchen nur so strotzt.

30

Kultur

KURZGESCHICHTE



Kevin Barry

Fjord von Killary

An der Westküste Irlands tobt ein bedrohlicher Sturm, während im «Water's Edge Hotel» Whiskey und Guinness ausgeschenkt werden. Der Wirt ist ein Dichter, der vor einer Schreibblockade auf Land geflüchtet ist, seine Kunden alte Touristen und fluchende Trinker. Während der Fjord langsam in den Fluten versinkt, wird die Gesellschaft immer feuchtfrohlicher.

38

Am Rand: die Mutigen

Vor zehn Jahren schrieb er für den «Schweizer Monat» über die Wichtigkeit von Vertrauen, vor dreien über den Wert des zivilen Engagements. Nun hat der profilierte Politikwissenschaftler **Markus Freitag** für uns einen exklusiven Text verfasst, in dem er sich Gedanken über den Stellenwert von Mut in der hiesigen Gesellschaft macht. Er kommt zum Schluss, dass die Minderheit der Mutigen in der Schweiz an den Rand gedrängt wird von den Gewissenhaften und den nach Verträglichkeit Strebenden – risikoreichen Vorgehensweisen erteile das nationale Temperament nicht selten eine Absage. Die Erkenntnis, dass die Schweiz gar nicht so mutig ist, wie sie stets vorgibt zu sein, öffnet den Weg in eine weiterführende Analyse der Risikokultur in unserem Dossier.



Binäres Denken

«Ratio» heisst Vernunft. Nicht umsonst bezeichnet der Begriff aber auch das Verhältnis zweier Zahlen, den Quotient. In Zeiten, da sich nur noch wenige Zeitgenossen die Mühe machen, Zahlen im Kontext zu betrachten oder zwischen Korrelationen und Kausalitäten zu unterscheiden, wird diese Doppelbedeutung zum Problem: Es herrscht ein Glaube an die zweckfreie, reine Objektivität der Zahlen, schon ihre Anführung verheisst Legitimität. Der Schwerpunkt dieser Ausgabe spürt deshalb dem gegenwärtigen Daten- und Zahlenkult nach, erläutert manches Missverständnis. Klar wird, um es mit dem lustigsten Physiker im deutschsprachigen Raum, **Vince Ebert**, zu sagen: «Nur weil man irgendetwas mit einer Zahl ausdrücken kann, heisst das noch lange nicht, dass es auch Sinn ergibt.»



Wie mutig ist die Schweiz?

Anmerkungen zur hiesigen Risikokultur

- 52 **Die kuschelige Gründlichkeit** Markus Freitag
- 58 **Wir können mehr!** Andrea Gmür-Schönenberger
- 61 **Warum Schweiz** Lukas Rühli trifft Oliver Gassmann
- 66 **Regeln, Regeln, Regeln** Eric Scheidegger
- 69 **«Da hat mich das Fieber gepackt»** Michael Wiederstein trifft Thomas Bergen
- 74 **Die Mythenschlucker** Daniel Goetsch
- 78 **Was sollte der Schweiz Mut machen?** Wir fragen nach
- 80 **Verbessern wir die direkte Demokratie!** Uwe Serdült
- 82 **Angst!** Ronnie Grob
- 84 **Mutig werden – so geht's!** Michael Kres

DOSSIER



«Die Politik hat uns in den letzten Jahrzehnten unter Vormundschaft gesetzt.»

Tito Tettamanti



«Wie viel einfacher hätten wir es, nähmen wir das Risiko ein bisschen amerikanischer, ein bisschen unbeschwerter und lockerer in Angriff.»

Andrea Gmür-Schönenberger



«Wir brauchen auf den Redaktionen Leute, die nicht nur den Wert einer Zahl überprüfen können, sondern auch ihre Bedeutung.»

Jordan Ellenberg

«Wohlstand für alle?
Wir sind nah dran!
Also durchbrechen wir
Ängste und Blockaden
mit Eigeninitiative
und Mut, gestalten wir
die Zukunft mit Zuversicht
und Kreativität!»

Jobst Wagner
Initiant Strategiedialog21

Wie mutig ist die Schweiz?

Anmerkungen zur hiesigen Risikokultur

1995 forderte eine Gruppe von Wirtschaftsführern «Mut zum Aufbruch» und legte eine wirtschaftspolitische Agenda für eine offene Schweiz vor, die seinerzeit nicht nur heiss diskutiert wurde, sondern sich in der Rückschau auch als wegweisend erwies: viele Forderungen sind heute ganz oder mindestens teilweise umgesetzt, der Reformstau der 1990er Jahre konnte zwischenzeitlich gelöst werden. Ganz abhandengekommen ist der Mut den Schweizern zum Glück bis heute nicht: die Bürger fühlen sich eigenverantwortlich, haben ein pragmatisches Staatsverständnis, sie erfinden Neues und gründen Firmen. Und das Risiko lohnt sich! Mit Lust etwas anzupacken bringt Resultate!

Die Schweiz benötigt jedoch auch in den kommenden Generationen Bürger, die etwas ausprobieren, etwas wagen, etwas erfinden. Doch wie pflegt man bewährte Tugenden und frischt sie gleichzeitig auf? Wie kultiviert man den Mut zum Risiko, statt ihn zu verdrängen? Klar ist: Angst ist kein guter Ratgeber – sie zu schüren politisch und medial allerdings vielversprechend. Schwieriger ist es, dem Bürger Mut in unsicheren Zeiten zu machen, ihn zu aktivieren.

Dieser Herausforderung nimmt sich das Dossier im «Schweizer Monat» an: es geht darin um den Mut zu Grossprojekten, um die Vermeidung der Vermeidungskultur, um die Stärken des Standorts Schweiz, um die Verbesserung der Demokratie, um die Eingrenzung der Bürokratie und nicht zuletzt um die Frage, was uns Mut machen sollte – beantwortet von den verschiedensten Leistungsträgern.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!
Die Redaktion

Für die Unterstützung bei der Lancierung dieses Dossier danken wir dem Strategiedialog21 und der Rehau AG.

1 Die kuschelige Gründlichkeit

Gewissenhaft, sauber, aufgeräumt: Eine grosse Mehrheit der Schweizerinnen und Schweizer schätzt stabile, geordnete Verhältnisse. Wie aber steht es um den Mut, wo bleibt die Risikofreude? Eine Analyse.

von Markus Freitag

Nennen wir ihn Albert. Albert ist seit je als prinzipientreu, bodenständig und wenig extravagant bekannt. Durchaus auch dergestalt veranlagt, sucht er nicht unentwegt die Abwechslung, sondern bevorzugt ein strukturiertes, vorhersehbares und familiäres Umfeld. Durch Erfahrungen lernt er, dass Traditionen, Regelmässigkeiten, formale Übereinkünfte und unverrückbare Vorstellungen probate Mittel sind, um das Leben und dessen Herausforderungen zu meistern. Menschen wie Albert entwickeln sehr wahrscheinlich bewahrende, also konservative Einstellungen und suchen sich Weggefährtinnen und Weggefährten, die ähnlich ticken und ihre Wert- und Glaubenssysteme nicht ständig und unnötig herausfordern. Es ist auch naheliegend, dass seine politischen Präferenzen bei denjenigen Akteuren und Organisationen liegen, die die Überschaubarkeit der Lebensbedingungen zum politischen Programm ausrufen.

Schauen wir nun auf Carmen. Carmen ist anders veranlagt als Albert, sie gilt seit Kindesbeinen als verständnisvoll und zuvorkommend und geht Konflikten gerne aus dem Weg. Sie favorisiert eine harmonische, hilfsbereite und vertrauensvolle Umgebung. Im Laufe ihres Lebens lernte sie dessen Tücken durch Zurückhaltung, Bescheidenheit und Toleranz zu meistern. Menschen wie Carmen suchen nicht unbedingt die politische Auseinandersetzung und den Wettbewerb ideologisch gefärbter Argumente. Sofern sie überhaupt ein politisches Interesse hegen, sympathisieren sie am ehesten noch mit Parteien, die für Kompromissbereit-

schaft und respektvolles Miteinander stehen oder den sozialen Ausgleich und die solidarische Bewahrung individueller Lebenschancen verfolgen.

Bei beiden Charakteren zählen – trotz grosser Differenzen in der Weltanschauung – Mut und Risikofreude nicht unbedingt zur seelischen Grundausstattung. Beinahe jeder von uns kennt einen Albert oder eine Carmen, was kein Wunder ist, denn ihre Wesenszüge werden von sehr vielen Schweizerinnen und Schweizern geteilt: Ein Grossteil der hiesigen Bürgerinnen und Bürger bezeichnen sich vom Wesen her als Alberts oder Carmens. Auf den Innovationsgeist und die Politik im Land hat das enorme Auswirkungen – es lohnt sich deshalb, einmal näher hinzuschauen.

Die «Big Five» der menschlichen Charaktere

Einsichten zu seelischen Profilen unserer Landsleute lassen sich aus dem in der Persönlichkeitspsychologie gängigen OCEAN-Modell destillieren, das auf einer Gewichtung von fünf Charakterzügen («Big Five») beruht: Offenheit für Erfahrungen (Wie empfänglich sind Sie für Unbekanntes?), Gewissenhaftigkeit (Wie penibel sind Sie?), Extraversion (Wie leutselig sind Sie?), Verträglichkeit (Wie liebenswürdig und kollegial sind Sie?) und Neurotizismus (Wie empfindlich und zaghaft sind Sie?). Persönlichkeitspsychologen gehen davon aus, dass diese fünf Wesensmerkmale zu einem erheblichen Teil von Generation zu Generation weitergegeben werden, unsere direkten Vorfahren also unsere Vorlieben



«Auffallend ist, dass sich die Generation zwischen 18 und 30 Jahren angespannter und ängstlicher einschätzt.»

Markus Freitag

Markus Freitag, fotografiert von Philipp Baer.

prägen. Dazu verändern sich die Charakterzüge im Laufe der Lebensjahre nur wenig. Wer in jungen Jahren unter Gleichaltrigen zu den Partylöwen zählte, wird auch im Alter die Geselligkeit suchen, nur eben nicht mehr mitten auf der Tanzfläche und mit weniger lauter Musik.

Die Offenen

Offene Personen streben immerzu nach neuen Erfahrungen, Erlebnissen, Ideen und neuen Handlungen. Sie suchen nicht die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten, sondern die herausforderndste. Überdies sind sie eher geneigt, bestehende Normen und Wertvorstellungen kritisch zu hinterfragen. Mut und Risikobereitschaft sind treue Begleiter ihrer Vorhaben. Offene Menschen bilden sich gerne weiter, entwickeln immerwährend neue Ideen der Wohnungseinrichtungen und erproben unbekannt Lokale, Speisen oder Reiseziele. Ein derart veranlagter Bürger zahlt ehrlich seine Steuern und beäugt kritisch die Regierungsarbeit. Weiterhin gehört für offene Personen die Aktivität in Vereinen und die Toleranz gegenüber anderen Argumenten ebenso zu den Grundtugenden eines guten Bürgers wie das Sichkümmern um Menschen unabhängig ihrer geographischen Lage. Wer sich selbst einen offenen Charakter attestiert, bringt dem politischen Geschehen ein grosses Interesse entgegen und schätzt sich selbst entsprechend kompetent ein. Offene Menschen votieren in der Schweiz für den Erhalt der bilateralen Beziehungen, wären einem Beitritt zur Europäischen Union nicht völlig abgeneigt und sehen in der Zuwanderung sowohl eine materielle wie kulturelle Bereicherung. Das inhärente Verlangen nach Erproben neuer Handlungsweisen schlägt sich im Verlangen nach politischer Mitsprache und Beteiligung nieder, sei es über die Kanäle der Wahl- und Abstimmungsdemokratie oder über unkonventionelle Wege des Protestes oder des Boykotts ausgewählter Produkte als Folge politischer, ethischer oder ökologischer Motive. Das Ganze darf online geschehen. Die Digitalisierung der Gesellschaft wird von dieser Gruppe als Chance der Entwicklung verstanden.

Die Gewissenhaften

Wenn Sie sich selbst fragen, ob Sie ein Mensch mit ausgeprägter Gewissenhaftigkeit sind, dann evaluieren Sie einmal im Stillen ihren Hang zur Ordnungsliebe, zum Pflichtbewusstsein sowie zum Streben nach Leistung, Selbstdisziplin, Konformität und dem Erhalt des Status quo. Sie bewahren Dinge dort auf, wo sie «hingehören», oder? Gewissenhafte Menschen kommen auch gerne etwas früher zu einer Verabredung, machen das Bett, wenn sie aus dem Haus gehen, und lassen das verschmutzte Geschirrt nicht unnötig lange in der Küche herumstehen. Eine Kultur der Umwege ist ihnen fremd. Mit ihrem genauen und zuverlässigen Handeln sind sie stattdessen darauf bedacht, formelle Regeln einzuhalten und Unerwartetem aus dem Weg zu gehen. In den Augen gewissenhafter Menschen gebietet es sich für vorzeigbare Staatsbürger und -bürgerinnen, an Wahlen teilzunehmen, keine Steuern zu

hinterziehen, Gesetze und Vorschriften zu achten sowie die Arbeit ihrer Regierung zu verfolgen. Hilfsbedürftigen soll geholfen werden, eine Unterstützung von Menschen ausserhalb der Schweiz gehört für Personen mit ausgeprägter Gewissenhaftigkeit allerdings nicht zu den Grundtugenden. Switserland first! Obschon also auch gewissenhafte Menschen meinen, politische Vorgänge kompetent beurteilen zu können, bildet dieser Wesenszug in seiner Wirkung auf das politische Denken und Handeln in vielerlei Hinsicht den Gegenpol zur oben skizzierten Offenheit: Die Angst vor Kontrollverlusten lässt sie für eine politische Abschottung plädieren. Sie lehnen einen EU-Beitritt rigoros ab, sprechen sich klar gegen Zuwanderung auch auf Kosten der bilateralen Beziehungen aus, glauben nicht an eine materielle wie kulturelle Bereicherung durch Immigration.

Die Extrovertierten

Extrovertiert geltende Personen werden als gesprächig, gesellig, aktiv, energievoll und kontaktfreudig und mitunter als durchsetzungsfähig sowie sozial dominant charakterisiert. Extrovertierte gehen auf Partys auf Fremde zu und stellen sich ungefragt vor. Sie machen auch inmitten der Gruppe aus ihrer abweichenden Meinung oftmals keinen Hehl und leben eine gewisse Herr-im-Haus-Mentalität. Hohe Werte auf der Extrovertiertheitsskala gehen mit der Verpflichtung zur Wahlteilnahme und mit einem Engagement in Vereinen einher. Die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften gehört für diese Menschen indes nicht zu den grundlegenden Tugenden eines guten Bürgers.

In Kürze

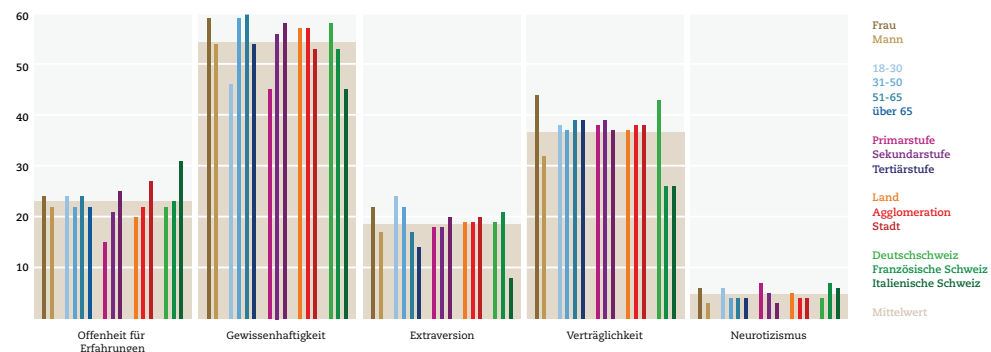
Die Schweizerinnen und Schweizer präsentieren sich als gewissenhaft und konfliktstreu. Sie schaffen damit eine Atmosphäre kuscheliger Gründlichkeit und drängen Mut, Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft eher an die Ränder der Gesellschaft. Dem mutig-visionären wird allzu gerne der pragmatisch-berechenbare Politikvorschlag vorgezogen.

Politische Streitfragen werden an den Abstimmungsurnen entlang der föderalen Staatsebenen aufgearbeitet – so gründlich macht das kein anderes Volk.

Ins Stocken gerät die Wattlebauschdemokratie, wenn rasche Antworten auf kurzfristig auftauchende Herausforderungen gesucht oder klare Kurswechsel in Zeiten einer zunehmenden Polarisierung der Meinungen gefordert werden.

(rg)

Grafik Häufigkeit der Persönlichkeitsmerkmale in der Schweiz (Prozent)*



* Anteil Befragter (in Prozent), die auf einer Skala von 0 bis 10 bei allen drei Persönlichkeitsausagen, die ihnen zum jeweiligen Charaktermerkmal gestellt wurden, die Werte 8, 9 oder 10 angaben.

Ihrem Naturell entsprechend sind extrovertierte Personen politischen Vorgängen gegenüber aufgeschlossen und fühlen sich ausgesprochen wohl, wenn über Politik gesprochen wird. Wie die Gewissenhaften verweigern aber auch extrovertierte Menschen einer politischen Öffnung tendenziell ihre Zustimmung. Ihren Hang zur Geselligkeit, Aktivität und Kontaktfreude leben sie vor allem in der Ausübung unkonventioneller Teilnehmungsformen aus. Wie der Charakterzug der Offenheit ebnet auch die Extraversion den Weg hin zu vermehrten politischen Onlineaktivitäten durch die Nutzung sozialer Medien.

Die Verträglich

Verträgliche Personen gelten als vertrauensvoll, altruistisch, gutherzig, hilfs- und kompromissbereit. Sie suchen Harmonie in der Beziehung zu anderen, verhalten sich nachgiebig und suchen nicht unbedingt Herausforderungen. Sie betonen die guten Eigenschaften anderer, wenn über diese geplaudert wird, beteiligen sich ungern an Gerüchten und gehen Auseinandersetzungen aus dem Weg. Verträgliche Menschen gelten im Arbeitsprozess als verlässliche Teamplayer und Moderatoren, zeigen sich aber weniger als Führungspersonlichkeit. Unerlässlich ist für die Verträglichen das Einhalten von Recht und Gesetz, dazu vertreten sie die Ansicht, dass Steuerbetrug nicht zu einem moralisch vorbildlichen Verhalten zu zählen ist. Auch die Offenheit gegenüber Argumenten anderer sowie zu erbringende

Hilfeleistungen für Bedürftige zählen für sie zum Tugendkanon. Allerdings bringen sie der Politik ganz allgemein nur ein geringes Interesse entgegen. Die dort praktizierte Konfrontation unterschiedlicher Meinungen sowie die teilweise rigorose Artikulation und Durchsetzung eigener Interessen auf Kosten der Harmonie entsprechen nur wenig ihrem Wesenszug. Darüber hinaus sind sie für politische Botschaften nur schwer empfänglich, da sie sich einer diesbezüglichen Informationsversorgung weitgehend entziehen und weder Radio und Fernsehen noch Print- und soziale Medien konsumieren. Es mag beruhigend sein, wenn sich gerade der ausgleichende und konsensorientierte Menschenschlag von der politischen Informationsversorgung abnabelt. Die Analysen zeigen aber auch, dass diese freundlich gestimmten Politikabstinenten keine verdrossenen «Wutbürger» sind. Verträglichkeit geht in der Schweiz mit einer hohen Demokratiezufriedenheit und grossem Vertrauen in die Regierungen auf Bundes-, kantonaler und lokaler Ebene einher.

Die Neurotischen

Mit Neurotizismus ist die «Disposition zu übermässiger Besorgtheit» gemeint. Neurotische Menschen werden als ängstlich und leicht reizbar beschrieben. Sie reagieren überdurchschnittlich unsicher, nervös und starten meist mit einer Verunsicherung über verschlossene Haustüren und abgestellte Herdplatten in ihre Ferien. Da sie Gefahren allerorten wittern, halten sie beständig die

Augen offen. Mit hohen Werten des Neurotizismus korrespondiert auch die untadelige Verpflichtung, Bedürfnissen unter die Arme zu greifen. Zudem sehen emotional eher instabile Menschen im Engagement in Vereinen eine Grundtugend. Ihre Informationen beziehen verunsicherte und ängstliche Menschen hauptsächlich aus dem Boulevard und aus dessen augenfälligen und handfesten Schlagzeilen. Wer sich als neurotisch oder emotional wenig belastbar einstuft, den überkommen des Öfteren ein ungutes Gefühl, wenn in seiner Gegenwart über Politik gesprochen wird. Ferner bekundet er Mühe, politische Sachverhalte zu verstehen, und zeigt sich – vielleicht genau deshalb – stets unzufrieden mit dem Zustand der Demokratie.

Sie sehen: Sowohl der zielstrebige, bodenständige und regel-treue Gewissenhafte als auch der gesellige, durchsetzungsfähige und sozial dominant auftretende Extrovertierte bevorzugen eher «rechte» politische Positionen. Zu «linken» Standpunkten neigt hingegen, wer sich als freundlich, offen oder auch als besorgt und ängstlich einstuft.

Das Private formt das Politische

Auch wenn diese Beziehungen zwischen Charakter und politischen Überzeugungen für manche wenig überraschend sein mögen, schlummert darin eine wesentliche Erkenntnis: Wenn das wissenschaftliche Instrument der Persönlichkeitspsychologie imstande ist, alltäglich und fallweise Bekanntes systematisch einzufangen, spricht dies für die Güte dieser Art der Charaktermessung. Mehr noch: durch diese Gewissheit avanciert die Seele des Bürgers zu einer ernst zu nehmenden Grösse in der Erklärung und Analyse politischer Ergebnisse und Befindlichkeiten. Damit lassen sich nun die spannenden Fragen beantworten: Wo im Land dominiert welcher Charakter? Ticken Frauen und Männer signifikant unterschiedlich? Wie schätzen Herr und Frau Schweizer sich selbst ein – und wohin führt das?

Die Selbsteinschätzung

Rund die Hälfte der erwachsenen Bevölkerung stuft sich gemäss Befragungen als bodenständig, strukturkonservativ, regelgebunden, vorsichtig und keinesfalls leichtsinnig ein – sie attestiert sich damit einen ausgeprägten Grad an Gewissenhaftigkeit. Beinahe 40 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer suchen harmonische Beziehungen und halten sich zudem für besonders mitfühlend, nett, verständnisvoll, herzlich und kooperativ, will sagen: für verträglich im Umgang mit anderen. Eine gewisse Offenheit für neue Erfahrungen, also eine positiv verstandene intellektuelle Neugier, Originalität und das Hinterfragen von Normen und Werten, bescheinigt sich demgegenüber nur etwa ein Viertel. Noch weniger Menschen schätzen sich als besonders gesprächig, gesellig, durchsetzungsfähig, aktiv und energievoll und damit als extrovertiert ein (nur etwa 14 bis 19 Prozent). Und nicht einmal 5 Prozent nehmen sich als besonders angespannt, nervös und ängstlich wahr.

Das Geschlecht

Schweizer Frauen sind mitunter zwar emotional instabiler, schätzen sich dafür aber im Gegensatz zu ihren männlichen Weggefährten als offener, gewissenhafter, kooperativer und geselliger ein. Auffallend ist ferner, dass sich die jüngste Generation zwischen 18 und 30 Jahren im Vergleich zu den älteren Kohorten angespannter und ängstlicher einschätzt. Wir finden darüber hinaus offene Menschen eher in Städten als in der Agglomeration oder auf dem Land. Gerade hier sind aber gewissenhafte Menschen eher beheimatet.

Die Verteilung nach Sprachregionen

Stellen wir die Sprachregionen einander gegenüber, zeigen sich die welschen Schweizerinnen und Schweizer emotional instabiler, weniger kompromissbereit und tendenziell auch weniger gewissenhaft und extrovertiert als die Deutschschweizerinnen und Deutschschweizer. Umgekehrt sind die Westschweizer – und insbesondere auch die Tessiner – offener als ihre deutschsprachigen Mitbürgerinnen und Mitbürger. Italienischsprachige Schweizerinnen und Schweizer schätzen sich im Vergleich zu Deutschschweizern wiederum als weniger verträglich, extrovertiert und gewissenhaft ein. Deutschschweizer ähneln im übrigen ihren nördlichen Nachbarn und die Romands weisen vergleichbare Grundtendenzen wie die Franzosen auf.

Am Rande der Gesellschaft: die Mutigen

Die Schweiz präsentiert sich damit als Land der Netten und Gewissenhaften. Sie schaffen eine Atmosphäre kuscheliger Gründlichkeit und drängen Mut, Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft eher an die Ränder der Gesellschaft. Wie erwähnt bleibt dieses Psychogramm für Politik und Wirtschaft nicht folgenlos. Dafür sorgt allein schon die institutionelle Architektur des Landes, in der sich die vorherrschenden Charakterzüge seit jeher eingravieren: Nichts gibt die grundlegenden Neigungen der Verträglichkeit besser wieder als die Konkordanz, ein Verfahren des gütlichen Miteinanders zur Entscheidungsfindung, an dem sich alle wichtigen politischen Akteure und bisweilen auch Minderheiten beteiligen. Konkordanz stellt einen politischen Stil der Auseinandersetzung dar, in dem der Mehrheitsregel keine zentrale Bedeutung beigemessen wird und in dem die Kompromissuche der Beteiligten im Zentrum steht. Dieses Verfahren beruht auf den Facetten der Verträglichkeit. Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit und Gutherzigkeit prägen im besten Falle das soziale Miteinander der verantwortlichen Akteure. Im Sinne des Verträglichkeits schaffenden Arrangements politische Stabilität durch die Integration der massgebenden Interessen. Nicht umsonst münden diese Bemühungen laut dem empirischen Demokratieforscher Arend Lijphart in einer «freundlicheren und sanfteren Gesellschaft».¹

¹ Arend Lijphart: Patterns of Democracy. Government Forms and Performance in Thirty-Six Democracies. New Haven/London: Yale University Press, 1999.

«Angesichts der institutionellen Absicherung der vorherrschenden Charakterzüge und der Überzahl der Gewissenhaften sollte der Mangel an Risikofreude oder das Zaudern beim Politikwandel in der Schweiz wenig erstaunen.»

Markus Freitag

Diese Wattebauschdemokratie gerät allerdings ins Stocken, wenn rasche Antworten auf kurzfristig auftauchende Herausforderungen gesucht oder klare Kurswechsel in Zeiten einer zunehmenden Polarisierung der Meinungen gefordert werden. Eine treue Begleiterin der auf Harmonie bedachten Aushandlungsdemokratie sind die weltweit einzigartigen Volksrechte als institutionell geronnene Gewissenhaftigkeit. Kein anderes Volk müht sich fleissiger um die gründliche Aufarbeitung politischer Streitfragen an den Abstimmungsurnen entlang der föderalen Staatsebenen. Die direkte Demokratie verlangsamt den politischen Prozess zwar in vielerlei Hinsicht, bietet aber eben auch eine Ventilfunktion bei gärenden wirtschafts- oder gesellschaftspolitischen Problemen. Sie erlaubt nur eine überschaubare Politik der Trippelschritte, verleiht dafür aber Identität und sorgt für Bodenhaftung. Durch die Hintertür des eingebauten Ständemehrs erhalten die auf dem Land lebenden Gewissenhaften einen zusätzlichen Hebel für ihre strukturhaltenden, meist konservativen Positionen. Allerdings gilt es anzumerken, dass die Volksrechte in Form von Referenden nicht nur als Bremse, sondern durch die Volksinitiative auch als Gaspedal für Innovationen wirken können. Im Unterschied zum obligatorischen oder fakultativen Referendum, bei dem es grundsätzlich um die Verhinderung einer Parlamentsvorlage geht, will die (weit weniger lancierte) Volksinitiative gerade das Gegenstück zum Status quo, nämlich die Veränderung, und trägt damit den Wesenszug der Offenheit in sich. Nichtsdestotrotz sind Konkordanz und Direktdemokratie sowie die dahinterstehenden Wesensmerkmale der Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit offensichtliche Hindernisse einer ausgeprägten Risikokultur.

Die realpolitischen Folgen mangelnder Risikofreude

Angesichts der institutionellen Absicherung der vorherrschenden Charakterzüge und der Überzahl der Gewissenhaften sollte der Mangel an Risikofreude oder das Zaudern beim Politikwandel in der Schweiz deshalb wenig erstaunen. Das nationale Temperament verleiht risikoreichen Vorgehensweisen nur wenig Rückendeckung, die mehrheitlich konservative Stimmbürgerschaft liebt kalkulierbare Lösungen und ist weder für Experimente

noch für grosse Würfe empfänglich. Dem mutig-visionären wird allzu gerne der pragmatisch-berechenbare Politikvorschlag vorgezogen. Dies hat Folgen für die Innen- wie für die Aussenpolitik und anstehende Reformprojekte. Nicht nur für die anstehende No-Billag-Initiative, die letztlich allen demoskopischen Unkenrufen zum Trotz einen schweren Stand haben dürfte.

Vorstellungen über die Öffnung des Landes sollten derweil nicht aus den Augen verlieren, dass die Mehrheit an gewissenhaften und extrovertierten Schweizerinnen und Schweizern tendenziell für eine politische Abschottung plädiert. Eine Willkommenskultur gegenüber fremden Richtern wird vor diesem Hintergrund nur schwer Fuss fassen können. Das Tauziehen um den aussenpolitischen Kurs können die Offenen nur gewinnen, wenn sie die mehrheitlich politikabstinenten, weil verträglichen Schweizerinnen und Schweizer aus ihrer Kuschelecke fallweise auf ihre Seite ziehen und zum Mitmachen begeistern können.

Initianten von Projekten zur Altersvorsorge wiederum müssen zur Kenntnis nehmen, dass neben den ängstlichen vor allem auch gewissenhafte Menschen tendenziell eine Erhöhung des Rentenalters ablehnen. Es mag sein, dass die mit der Verlängerung der Arbeitszeit verbundenen Risiken und Erwartungsunsicherheiten als zu gross empfunden werden. Denkbar ist auch, dass gerade gewissenhafte Menschen der Meinung sind, sich bis 65 genügend in der Arbeitswelt aufgerieben zu haben, und ein Anrecht reklamieren, zu den bislang geltenden Regeln in den wohlverdienten Ruhestand treten zu dürfen.

Künftige Vorstösse zur Sicherung der Rentenkassen tun gut daran, diese charakterlich bedingte Voreinstellung beim Grossteil der Stimmberechtigten in Rechnung zu stellen. Die Mühlen der Schweizer Politik müssen hier – wie beinahe überall – gründlich und behutsam mahlen. ◀

Markus Freitag

ist ordentlicher Professor am Institut für Politikwissenschaft der Universität Bern. Sein neues Buch «Die Psyche des Politischen. Was der Charakter über unser politisches Denken und Handeln verrät» ist soeben bei NZZ-Libro erschienen.

2 Wir können mehr!

Vom Schweizer Pioniergeist ist nur noch in der Vergangenheitsform die Rede, das Land droht zu einem ängstlichen Verwalter des Erreichten zu werden. Es ist Zeit, sich wieder mehr zuzutrauen.

von Andrea Gmür-Schönenberger

Auf die Gründung der Eidgenossenschaft im Jahr 1848 und die Jahre danach fallen einige wegweisende, für unser Land prägende Ereignisse – alle in Zusammenhang mit dem Zürcher Alfred Escher, der als Eisenbahnpionier, Bankengründer und grosser Politiker in die Schweizer Geschichte eingegangen ist. Zwischen 1848/49 und den frühen 1860er Jahren realisierte Escher die Nordostbahn (1852/53) und legte mit dem eidgenössischen Polytechnikum den Grundstein für die ETH (1854/55). Escher baute nicht nur die Schweizerische Kreditanstalt (1856) auf, die als Credit Suisse fortlebt, sondern auch die Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt (1857), die als Swiss Life bis heute erfolgreich am Markt wirkt. Zwischen den Gründungen dieser Finanz- und Bildungsinstitutionen, die in über einem Jahrhundert gewachsen sind, sich etabliert und rund um den Globus Bekanntheit und Bewunderung erlangt haben, und der Gegenwart liegen über 150 Jahre. Escher begrüsst zwar weiterhin als Statue die Ankommen am Zürcher HB, sein in vielen Geschichtsbüchern bis heute beschworener Pioniergeist aber scheint verschwunden.

Wir Schweizerinnen und Schweizer gehören heute zu den weltweit Reichsten – und zu den am besten Versicherten. Wir schützen Hausrat, Auto, Wertsachen und neben vielem mehr unser Leben. Wie der Teufel das Weihwasser fürchten die meisten von uns es aber, ein Risiko einzugehen, um noch mehr zu erreichen – aber womöglich auch einen Misserfolg in Kauf nehmen zu müssen. Und weshalb? Weil, wer hierzulande scheitert, schnell zur Persona non grata, mitunter also gesellschaftlich geächtet wird. Falsche Richtung! Wie viel einfacher hätten wir es, nähmen wir das Risiko ein bisschen amerikanischer, ein bisschen unbeschwerner und lockerer in Angriff. Der Basketballstar Michael Jordan hat die dazu notwendige Mentalität einfach und prägnant auf den Punkt gebracht: «Ich bin immer und immer wieder gescheitert in meinem Leben. Und genau deshalb bin ich erfolgreich.»

Warum wagen?

Durchaus, an Verunsicherungen herrscht aus der Warte des bestversicherten Lands der Welt kein Mangel: Die weltpolitische Lage scheint fragiler als auch schon. Vielerorts herrscht Krieg,

Menschen befinden sich auf der Flucht, gewaltige Migrationsbewegungen sind im Gang. Nach dem Brexit weiss man nicht so recht, wohin sich die Europäische Union entwickeln wird. Die Einigkeit in Europa schien schon grösser, die Arbeitslosigkeit war de facto einmal tiefer, das Gefälle zwischen Nord und Süd geringer. Inmitten all dieser Unsicherheiten geht es uns in der Schweiz hervorragend – nicht nur im internationalen Vergleich. Dennoch fühlen sich zahlreiche Schweizerinnen und Schweizer vom Wandel des Arbeitsmarkts durch die Digitalisierung, durch Sparzwänge, durch zunehmende Verteilungskämpfe und durch die gesellschaftlichen Veränderungen mit einer wachsenden Zahl von Menschen aus fremden Ländern verunsichert und haben Angst, sie müssten künftig mit weniger zurechtkommen. Bedenkenträger, Zögerer und Zauderer, die auf jede neue Idee mit «Das brauchen wir nicht, das wollen wir nicht, haben wir doch bisher auch nicht» reagieren, haben Konjunktur.

Gute, vielleicht aber nicht völlig ausgegorene Ideen werden in solchen Zeiten eher im Keim erstickt denn angepackt, potenzielle Veränderungen stets zuerst als Bedrohung gesehen. Oder deutlicher: weil es uns in jüngerer Zeit immer so gut ergangen ist, glauben wir, uns nicht mehr bewegen zu müssen. Der Pioniergeist, der weite Teile der Schweiz aus einem Armenhaus in ein reiches Land verwandelt hat, kommt abhanden, Risikobereitschaft wird zum Fremdwort. «Warum wagen, wo nichts gewonnen wird und alles verloren werden kann?», lässt Schiller, der deutsche Nationaldichter, in «Kabale und Liebe» einmal fragen. Tun wir nichts, so könnte sich dieses Zitat für uns Schweizerinnen und Schweizer als ziemlich prophetisch erweisen...

Der Wohlstand, den wir im 19. und 20. Jahrhundert hart erarbeitet haben, hat uns auch träge gemacht. Obschon wir den Gürtel in den letzten Jahren nachweislich sehr viel weiter schnallen konnten als unsere Eltern, Grosseltern und Urgrosseltern, haben wir uns innert Kürze an diesen historisch sehr jungen Komfort gewöhnt. Wir wollen gar nichts anderes mehr, denn Wagnisse verlangen Verzicht und Disziplin – sich auf dem erlangten Erfolg auszuruhen, verlangt zwar zunächst nichts, irgendwann dafür aber umso mehr. Unser Staat trägt sein Scherflein dazu bei: wo der



«Eine NEAT würde heute bei einer Volksabstimmung kaum mehr eine Mehrheit finden.»

Andrea Gmür-Schönenberger

Andrea Gmür-Schönenberger, zvg.

Staat (zu) stark für den einzelnen sorgt, erhöht er noch die Gefahr, dass letzterer sich wie eine Perle in seine Muschel einschliesst und abschottet.

Zeugnisse von Schweizer Pioniergeist

Werfen wir einen Blick zurück: Im Juni 2016 durften wir die Eröffnung des Tunnels durch den Gotthard feiern. Aus ganz Europa reisten Staatsoberhäupter und Wirtschaftsführer an und freuten sich mit uns über den längste Eisenbahntunnel der Welt, über das Jahrhundertprojekt, das unser kleines Land für einmal rund um den Globus im gleissend hellen Rampenlicht erscheinen liess. Ein erster Meilenstein dazu wurde im Jahr 1992 gelegt, mit der damaligen Volksabstimmung, in der sich die Bevölkerung hinter die NEAT und die damit verbundene Finanzierung stellte. Über ein Vierteljahrhundert wurde geplant und gebaut. Stolz durchqueren heute Grosse Eltern mit ihren Enkelkindern die Alpen und präsentieren ihnen das imposante Bauwerk und das wohl vorläufig letzte, grosse Zeugnis von Schweizer Pioniergeist. Denn: eine NEAT würde heute bei einer Volksabstimmung kaum mehr eine Mehrheit finden; ganz zu schweigen von einem mindestens zum Teil auch privat finanzierten KKL, das sich neben der Kapellbrücke zum touristischen Leuchtturm Luzerns entwickelt hat und dessen 20-Jahr-Jubiläum dieses Jahr zelebriert wird. Die Liste liesse sich fortsetzen, man ist auch irgendwie stolz auf das Erreichte, aber ähnliche, neue Projekte werden heute unter «Gigantismus» abgehakt und vom Tisch gefegt, bevor sie fertig geplant oder auf verschiedene Schultern verteilt finanziert werden können. Zürich kämpft bald seit Jahrzehnten für ein neues Kongresszentrum oder «nur» ein neues Fussballstadion – bisher ohne nennenswerten Erfolg.

Warum nicht das Grossprojekt «Sion 2026» wagen?

Da stellt sich unweigerlich die Frage, ob allenfalls auch unsere direkte Demokratie hier und da an ihre Grenzen stösst. Neue Projektideen werden teilweise bereits im parlamentarischen Prozess beerdigt, öfters auch mittels Referenden oder Initiativen. Kaum hatte der Bundesrat etwa zu «Sion 2026» Stellung bezogen, wurde eifrig getwittert, auf Facebook gepostet und online verbreitet, wie teuer und wenig nachhaltig die ganze Geschichte sei – mitten in der Projektphase notabene, in Unkenntnis von Fakten, Zahlen und Budget. Der Bundesrat hat in der Zwischenzeit eine Milliarde Franken dafür bewilligt. Zugegeben: eine unglaubliche Stange Geld, besonders dann, wenn gleichzeitig aus Spargründen Steuererhöhungen diskutiert, Prämienverbilligungen gestrichen und Stipendien gekürzt werden müssen. Verständlich, dass Kritik laut, eine Volksabstimmung dazu verlangt wird. Dafür reicht aber die Zeit nicht.

Der Fall ist exemplarisch: Leider ist es heute gang und gäbe, sich ultimativ und sofort eine Meinung zu bilden, ungeachtet dessen, ob man nun bereits weiss, worum es geht oder nicht. Sehr schnell lehnt man sich so weit aus dem Fenster, dass man nachher gar nicht mehr zurückbuchstabieren und unter Umständen seine

Meinung revidieren kann, obwohl man das vielleicht gerne tun möchte. Es ist bequemer, einfacher und schneller, eine Situation in irgendeine Richtung aufzuheizen, Meinungen zu äussern, Parteien gegeneinander auszuspielen. Wer etwas wagen will, und sei das nun politisch oder privat, sieht sich einer Phalanx unreflektierter, dabei aber immer lauter und unflätiger Reagierender, sich selbst «Kritiker» Nennender gegenüber. Es ist beinahe nachvollziehbar, dass immer mehr potenzielle Pioniere ihre Projekte dort verwirklichen, wo sie nicht befürchten müssen, niedergebrüllt und für ihre Ideen abgekanzelt zu werden.

Eine Chance geben

Um grossen Projekten zu grösserem Rückhalt zu verhelfen, braucht es aber auch wieder mehr Identifikationsfiguren wie damals einen Alfred Escher oder wie bei der NEAT einen Adolf Ogi. Doris Leuthard hat es geschafft, die zweite Gotthardröhre beim Volk durchzubringen. Es braucht Menschen, die ungeachtet der Kritik, die aufgrund ihres Engagements auf sie einprasselt, für ein Projekt bedingungslos eintreten, andere dafür begeistern und davon überzeugen können. Lassen wir also nun beispielsweise das Wallis in aller Ruhe über «Sion 2026» entscheiden. Geben wir dem Projekt die prinzipielle Chance, sehen wir neben der Gefahr exorbitanter kurzfristiger Kosten auch den längerfristigen Nutzen in Form von Infrastrukturinvestitionen und weltweiter touristischer Werbung. Auch der Sportsgeist, der die ganze Schweiz wohl wieder packen würde, darf in die Rechnung einfließen.

Wir können mehr! Zur Aktivierung des Pioniergeistes muss kein positives Narrativ erfunden werden, wie aktuell immer und überall behauptet wird. Denn der Pioniergeist liegt längst in uns. Wir müssen uns dessen nur wieder bewusst werden, vielleicht wieder mehr darüber diskutieren, was wir anpacken wollen, und nicht nur darüber, was alles zu verhindern ist. Unser Land benötigt in allen politischen Lagern eine unternehmerische Aufbruchstimmung und ein aktualisiertes Bewusstsein dafür, dass unser Glas weder halbleer noch halbvoll, sondern in beinahe allen Bereichen randvoll ist, also zu unserer individuellen und gesellschaftlichen Verfügung steht. Vincent van Gogh statt Friedrich Schiller: «Was wäre das Leben, hätten wir nicht den Mut, etwas zu riskieren.» ◀

Andrea Gmür-Schönenberger

ist seit 2015 Nationalrätin für die CVP. Sie wohnt in Luzern.

3 Warum Schweiz?

Was macht den Standort Schweiz im internationalen Vergleich tatsächlich besonders? Sind wir für die Digitalisierung gewappnet? Sind wir kreativ? Hängt uns Asien ab? Ein Professor für Innovationsmanagement hat Antworten.

Lukas Rühli trifft Oliver Gassmann

Herr Gassmann, Sie haben umfangreiche Forschung zum Thema Business Models betrieben. Wenn Sie Ihr Wissen auf ganze Länder übertragen müssten: Wie würden Sie dann das Geschäftsmodell der Schweiz beschreiben?

Ich glaube, es gibt nicht ein Geschäftsmodell Schweiz, wie wir es bei Unternehmen definieren könnten. Aber die Schweiz verkörpert Grundwerte wie Präzision, eine starke Forschungs- und Bildungsorientierung, gepaart mit hoher Flexibilität und einem gesunden Pragmatismus, der die Regulierung bisher einigermassen im Zaum hielt. Darüber hinaus nehme ich einen hohen Grad an Vielseitigkeit und Offenheit wahr, dem die Reputation der Schweiz nach aussen nicht gerecht wird. Nur schon die Vielsprachigkeit führt zu einer Diversität, die sehr erfolgreich ist.

Sind die Schweizer kreativ?

Kreativer, als man gemeinhin denkt. Die Schweiz hat von allen OECD-Ländern die meisten Patentanmeldungen pro Kopf – dreimal mehr als die USA. Sie hat die höchste Publikationstätigkeit pro Kopf und mit insgesamt 26 Ausgezeichneten sogar die meisten Nobelpreisträger pro Kopf. Die Schweizer sind kreativ und sie sind fähig, unkonventionell zu denken. Weniger exzellent ist die Schweiz, wenn es um die marktliche Umsetzung geht.

Wie meinen Sie das?

Zu einer Innovation gehört nicht nur die Idee oder Erfindung, sondern auch deren Implementierung in einem Markt – und das gelingt hier noch nicht wie gewünscht. Das Paradebeispiel für die

ses Phänomen ist die LCD-Technik. Sie wurde in den 1970ern massgeblich in der Schweiz entwickelt, aber die ganze Kommerzialisierung dieser Technologie, von TFT-Bildschirmen bis Quarzuhren, fand in Asien statt, nicht in der Schweiz. Die Schweiz mag also Patentweltmeister sein, sie ist aber nicht Wertschöpfungsweltmeister.

Was sind die Gründe dafür?

Gegen einen Grund kann man nichts machen: die Schweiz ist ein kleiner Markt. Um ein Start-up gross zu machen, um eine neue Technologie voranzubringen, ist ein Milliardenmarkt einfach hilfreicher als ein Millionenmarkt. Es ist darum immer attraktiv, aus den USA zu starten, denn da ist der Heimatmarkt gross genug und skalierbar. In der Schweiz stösst man schnell an Grenzen, an wirtschaftliche Landesgrenzen, an Regulierungsgrenzen, an Handelshemmnisse mit Europa.

Dann ist es ja aber müssig, darüber zu klagen, dass wir nicht Wertschöpfungsweltmeister sind. An unserer Kleinheit können wir wenig ändern. Sollten wir also nicht einfach weiterhin auf Kreativität, auf Innovationstätigkeit setzen und die marktliche Umsetzung anderen überlassen?

Absolut. Und Kleinheit hat viele Vorteile. Mit Luxemburg, Liechtenstein, Singapur gibt es diverse weitere erfolgreiche Kleinststaaten, die sich sehr gut international behaupten. Man muss sich einfach eine gewisse Spezifität bewahren. Bislang war die Vision «Schweiz als Finanzplatz» gut, aber das reicht nicht. Die Schweiz

als Werk- und Denkplatz hingegen kommt immer stärker unter Druck. Der Arbeitsplatz wird kleiner, langfristig gibt es jedoch keinen Denkplatz ohne Arbeitsplatz; daher macht mir die Deindustrialisierung grosse Sorgen. Wir müssen uns darum kümmern, auch industrielle Wertschöpfung im Land zu behalten.

Welche Unternehmen in der Schweiz halten Sie für besonders innovativ?

Wir haben 2017 in einer Umfrage unter 526 Führungskräften erhoben, wen sie als Innovationsführer sehen. Am häufigsten genannt wurden: 1. Roche. 2. Logitech. 3. Swisscom.

Die Swisscom?

Ja, die Swisscom ist der grösste Aufsteiger im Vergleich zu den Ergebnissen von 2012. Sie weist auch tatsächlich sehr innovative Ansätze auf, z. B. ihre User-Zentrierung. Angesichts ihrer Position als Ex-Monopolist geht die Swisscom einen erstaunlich innovativen Weg und agiert nicht nur defensiv, wie man es bei anderen Telecom-Unternehmen sieht. Weiterhin sind die SBB ein hochinnovatives Unternehmen. Sie gelten z. B. als der Lead-User in Bahntechnik. Oder auch die Schweizer Post. Zwar mögen die Lieferroboter und die Drohnen derzeit noch nicht das grosse Wirtschaftspotenzial haben, aber die Post exploriert ohne grossen Einsatz von Steuergeldern damit, in einem schlanken Projekt, das von zwei Mitarbeitern betreut wird. Oder die autonomen Post-Auto-Shuttles in Sion. Das sind Beispiele für eine angesichts ihrer Eigentümerverhältnisse erstaunliche Innovationsfreude der Post.

Nennen Sie absichtlich drei Staatsunternehmen?

Ja, weil es überrascht. Natürlich könnte ich auch Nestlé nennen, die mit ihrem Functional-Food-Bereich offensichtlich hochinnovativ sind. Oder Schindler, die mit dem Internet of Elevators und Escalators auf der letzten CeBIT für riesige Aufmerksamkeit gesorgt haben. Wir haben hier viele potenziell hochinnovative Unternehmen – und wir unterschätzen das.

Der Ökonom und Soziologe Gunnar Heinsohn meint, dass der internationale Standortwettbewerb zunehmend vom Kampf um wenige Toptalente geprägt werde. Wie kann man in diesem Kampf erfolgreich sein?

Richard Florida, ein anderer bekannter Soziologe, hat untersucht, welche Faktoren wichtig sind, um innovative, kreative Talente anzuziehen: An erster Stelle steht schlicht die Standortattraktivität punkto Lebensqualität und physischer Umgebung. Das hat die Schweiz alles. Dann gibt es gewisse Hygienefaktoren wie Kaufkraft, Lohn – diese werden allerdings tendenziell überschätzt. Und zuletzt spielt auch die gesellschaftliche Akzeptanz eine Rolle. Da ist sicherlich ein kleiner Umkehrtrend festzustellen: Die Zuwanderung von hochqualifizierten Arbeitskräften nimmt ab. Das ist aber eine zu erwartende Entwicklung im Wettbewerb mit anderen Standorten, die unterdessen auch gemerkt haben, dass sie viele der in ihrem Land gut und teuer Ausgebildeten z. B. an die Schweiz verlieren.

Sie selbst sind Expat. Fühlen Sie sich wohl in der Schweiz?

Nach über 25 Jahren in der Schweiz fühle ich mich nicht mehr als Expat. Aber ja, vielleicht habe ich immer noch eher eine Aussensichtsperspektive als ein hier Geborener.

Dann wenden Sie sich doch gleich an: welche Standortvorteile hat die Schweiz, von denen Sie zu selten hören?

An erster Stelle gehört für mich Kreativität und Leidenschaft. Das haben die Chinesen und Inder nicht. Und auch eine gewisse Loyalität zum Arbeitgeber ist schweizerisch. Irgendwann kippt das dann natürlich – eine zu lange Zugehörigkeit führt zu einer zu geringen Durchmischung. Aber diese Identifikation mit einer übergeordneten Organisation, die Leidenschaft für eine Idee per se, das sind wichtige Dinge, die ich so in anderen Ländern weniger erlebt habe.

Wo versagt die Schweiz?

In der Vermittlung zwischen dem Wunsch grosser Teile der Bevölkerung nach ländlicher Idylle und den städtischen Anforderungen an Dichte in einem wachsenden Staat. Dieser ungelöste Zielkonflikt strapaziert die Gesellschaft. Hier – und ganz generell beim Konflikt Bewahren versus Weitergehen – muss ein Mittelweg gefunden werden, denn das wirkt sich auf weite gesellschaftliche Bereiche aus.

Welche Regulierung würden Sie abschaffen, wenn Sie könnten?

Es gibt für mich nicht die schädlichste Regulierung. Das ist sehr von der Branche abhängig. Wenn ich in der Stammzellenforschung tätig bin, stört es mich, dass ich hierzulande kaum Stammzellenforschung betreiben kann. Wenn ich Syngenta bin, die gentechnisch modifizierten Mais erforschen möchte, stören mich die drastischen Einschränkungen im Umgang mit GVO, die mich zwingen, Experimente in einem hochregulierten, überwachten Versuchslabor an der ETH genehmigen zu lassen, während weltweit auf 1,9 Millionen km² – 45mal die Fläche der Schweiz – oft völlig unkontrolliert genmanipulierte Pflanzen wachsen.

Was muss die Schweiz tun, um in einer digitalisierten und globalisierten Welt gut aufgestellt zu sein?

Ganz zentral ist eine Bildungs- und Forschungsinitiative. Die Ausbildung in digitaler Kompetenz muss auf allen Bildungsebenen stattfinden, nicht nur an den Universitäten. Es reicht nicht aus, nicht abgehängt zu werden bei der digitalen Kompetenz. Wir sind ein Forschungs- und Bildungsstandort. Wenn wir das morgen noch sein wollen, müssen wir unseren komparativen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Standorten mindestens halten, besser noch: ausbauen.

Die Digitalisierung stösst bei vielen Menschen auf Skepsis. Und trotzdem ist sie in aller Munde. Langweilt Sie das Gerede nicht langsam?

Digitalisierung als Selbstweck ist tatsächlich etwas ermüdend. Ich selber werde auch zu vielen solchen Events als Sprecher eingeladen.



«Die Identifikation mit einer übergeordneten Organisation, die Leidenschaft für eine Idee per se, habe ich so in anderen Ländern weniger erlebt.»

Oliver Gassmann

Oliver Gassmann, zvg.

«Das vielzitierte Grundeinkommen wäre eine Bankrotterklärung, denn es gestände ein: Wir finden uns mit der Arbeitslosigkeit breiter Bevölkerungsschichten ab.»

Oliver Gassmann

Digitalisierung passiert schon seit Jahrzehnten. Trotzdem: in den letzten Jahren hat sich etwas verändert: Die exponentielle Entwicklung hat in immer mehr Branchen einen Tipping Point erreicht...

Was bedeutet das genau?

An sich schon länger bekannte Technologien führen aufgrund der Unterschreitung gewisser Preisschwellen nun plötzlich zu völlig neuen marktlichen Anwendungen. Da passieren zum Teil erstaunliche Dinge. Schauen Sie sich die Trump-Wahl an. Ich habe vor einigen Monaten den CEO von Cambridge Analytica getroffen, Alex Nix. Er hat die Social-Media-Kampagne von Trump vorangetrieben, die sich die Arbeiten des Psychologen Michal Kosinski zunutze macht. Dieser hatte gezeigt, dass sich die Persönlichkeitsstruktur bzw. die politischen Präferenzen anhand von Facebook-Likes vorhersagen lassen. Mit 70 Likes macht der Algorithmus bessere Prognosen als ein Freund, mit 150 Likes werden die eigenen Eltern übertroffen, und mit 300 ist gar eine bessere Prognose möglich als durch den Lebenspartner. Habe ich einen Neurotiker vor mir, der sich vor Einbrüchen fürchtet, oder einen Grossvater, der sich auf das Second Amendment – das Recht zum Tragen von Waffen – beruft und seinem Enkel das Schiessen beibringen will? Solche Auswertungen wurden für das Microtargeting der Social-Media-Kampagne eingesetzt. So etwas gab es vor 10 Jahren noch nicht. Früher waren zwar auch viele Daten da, aber das waren Datenfriedhöfe. Heute haben wir ungeahnte Möglichkeiten, aus unstrukturierten Daten Muster zu gewinnen.

Jetzt sind wir in der Politik. Sie sprachen eben aber von wirtschaftlichen Branchen.

Korrekt. Nehmen wir den Retailsektor: dessen Herausforderung ist nicht der in der Schweiz viel diskutierte Einkaufstourismus, sondern das Online-Shopping, das den Besuch von physischen Verkaufsstellen massiv substituiert. Oder die Musikindustrie: sie ist innert kürzester Zeit auf den Kopf gestellt worden. Die Einkommen der Künstler aus dem Musikverkauf sind weggebrochen. Verdiente ein Musiker am Verkauf einer CD noch 1 Fr., so benötigt er heute auf Spotify fast 10 000 Streams dafür. Kurz und gut: hier werden Wertschöpfungsketten auseinandergerissen. Die praktischen Auswirkungen sind dramatisch.

Aber diese Gamechanger, die schnell ganze Wirtschaftsstrukturen ändern, gab es seit der industriellen Revolution doch immer wieder. Zu Massenarbeitslosigkeit führte das nicht.

Sie sprechen die sogenannten Kondratjew-Zyklen an. Kondratjew hat gezeigt, dass neue Technologien jeweils mit Krisen und später Arbeitslosigkeit verbunden sind. Eine neue Technologie wendet zunächst nur die Pioniere an, das hat noch kaum Folgen. Dann weist die neue Technologie ein überproportionales Wachstum auf. Das führt zu Verteilungskämpfen, man versucht, defensiv die alte Technologie zu halten – z. B. heute beim Verbrennungsmotor gegen den Elektroantrieb. Daraus folgt strukturelle Arbeitslosigkeit: die Herstellung eines Verbrennungsmotors benötigte bisher sieben Arbeitskräfte, die eines Elektromotors nur noch eine – und sie

erfordert andere Kompetenzen und findet vermutlich eher in China statt. Das führt unweigerlich in eine Krise. Erst danach kommt die nächste Erneuerung. Das haben wir vielleicht nicht so in Erinnerung, denn historisch betrachtet sieht vieles nicht mehr nach signifikantem Einbruch aus. Doch in der Tagespolitik hat das die Leute dramatisch getroffen. Das Spezielle am Zyklus der Digitalisierung ist der exponentielle Fortschritt. Er ist für Menschen schlecht greifbar, da wir linear denken. Wir können berechnen, was Moores Gesetz – Verdoppelung der Rechenleistung von Prozessoren alle 18 Monate – bedeutet, aber wir können uns die Folgen und Implikationen schlecht vorstellen.

Exponentielles Wachstum, Tipping Points: Das klingt nun so, als fürchteten Sie sich selbst vor der Digitalisierung. Übernehmen die Roboter bald die Weltherrschaft?

Nein. Aber die Digitalisierung verändert viele Berufsbilder. Viele Berufe werden wegfallen: Taxi- und Lastwagenfahrer, aber auch gut ausgebildete Radiologen, Versicherungsverkäufer, Office-Assistenten. Auf der anderen Seite schafft die Digitalisierung viele Chancen und neue Berufe, die wir gar noch nicht kennen. Die Herausforderung ist die strukturelle Arbeitslosigkeit dazwischen. Der 40jährige Versicherungsverkäufer wird kein Virtual Reality Designer werden. Wie genau uns die strukturelle Arbeitslosigkeit treffen wird, hängt davon ab, wie viel die Unternehmen machen und wie weit der Staat dazwischen geht und versucht, den strukturellen Wandel zu hemmen. Im Moment stelle ich viele Hemmungstendenzen fest. Die Industrie 4.0, die Automatisierung wird nur mit Jobverlust in Verbindung gebracht...

In Kürze

Die Vielseitigkeit und Offenheit der Schweiz wird unterschätzt. Sie ist Innovations-, aber aufgrund ihrer Kleinheit nicht Wertschöpfungs-weltmeisterin.

Die Swisscom, die Post und die SBB gehören trotz Staatsnähe zu den innovativsten Unternehmen in der Schweiz.

Die Digitalisierung kann zu erheblicher Arbeitslosigkeit führen, sie verändert schnell viele Berufsbilder. Den Prozess zu bremsen versuchen, wäre aber kontraproduktiv. Die Vermittlung digitaler Kompetenz auf allen Bildungsebenen ist wichtig. (lr)

...was die Politik zu bremsen verspricht. Kann sie das?

Man kann den Prozess natürlich zu bremsen versuchen, aber er trifft uns später dafür dann umso abrupter und stärker. Wir müssen aufpassen, dass wir den Sozialstaat nicht überstrapazieren und dass es nicht attraktiver wird, nicht zu arbeiten. Das Leistungsprinzip ist ein wichtiges, treibendes Prinzip der Schweizer Volkswirtschaft. Langfristig kann sich zwar vieles ändern, auch massive strukturelle Arbeitslosigkeit in einigen Jahrzehnten ist nicht ausgeschlossen – solange wir es aber nicht besser wissen, müssen wir alles dafür tun, die Arbeitskräfte fit für die Digitalisierung zu machen. Das vielzitierte Grundeinkommen wäre in diesem Zusammenhang eine Bankrotterklärung, denn es gestände ein: Wir finden uns mit der Arbeitslosigkeit breiter Bevölkerungsschichten ab.

Sind die Schweizer heute risikoaverser als früher?

Das kann ich so nicht sagen, grundsätzlich gibt es dahingehend aber eine einfache Faustregel: Je höher der Entwicklungsstand eines Landes, desto weniger hungrig und experimentierfreudig sind dessen Bewohner. Die postmaterielle Gesellschaft kann etwas persönlich sehr Erstrebenswertes sein, sie führt aber auch dazu, dass der Hunger nach materiellen Neuerungen etwas geringer und die Skepsis etwas grösser wird. Dieses Phänomen trifft auf die Schweiz zu, sie ist damit aber nicht alleine.

Wird Asien uns überholen? Kann eine eher kollektivistisch geprägte Kultur wie die asiatische überhaupt so innovativ sein wie der individualistische Westen?

In Sachen materieller Wohlstand ist das europäische Zeitalter vorbei, aber wir Europäer haben das noch gar nicht richtig wahrgenommen. Asien wird uns industriell davonziehen. Wir haben schon heute keinen richtigen Elektronikriesen mehr in Europa und die Maschinenbaubranche wächst auch nicht mehr. Auch in der Robotik ist China schon heute der Schlüsselmarkt: Da gibt es schon vollautomatisierte Dreischichtbetriebe, obwohl die Arbeitskräfte ja – noch – viel günstiger sind. Die Chinesen sehen diese Entwicklung aber mit anderen Augen, sie waren ja die letzten 5000 Jahre immer vorne, nur während der letzten 200 bis 300 Jahre wurden sie vom Westen überholt. Das ist für Chinesen keine allzu lange Zeitspanne – sie denken viel, viel langfristiger. Ob uns die Chinesen in absehbarer Zeit aber auch punkto Lebensqualität, Demokratie und Wohlstand in einer umfassenden Sicht überholen? Da habe ich sehr grosse Zweifel. ◀

Oliver Gassmann

ist Professor für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen.

Lukas Rühli

ist Redaktor dieser Zeitschrift.

4 Regeln, Regeln, Regeln

Die zunehmende Regelungsdichte verhindert freies Handeln. Die Ursachen dafür sind vielfältig, einen Königsweg zur Eindämmung gibt es nicht. Wie reagiert das SECO?

von Eric Scheidegger

Seit vielen Jahren wird in der Schweiz eine Regulierungsflut beklagt. Parlamentarische Vorstösse zu diesem Thema ebbten nicht ab: Seit 2012 wurden über hundert Postulate, Motionen und Parlamentarische Initiativen eingereicht. Wie in einem Schwarz-Peter-Spiel wird die Verantwortung für die unbestrittenermassen zunehmende Regelung des Alltags mal der Verwaltung, mal der Regierung, mal dem Parlament zugeschoben. Ungeschoren bleibt auch die Wirtschaft nicht: zahlreiche neue Regelungen wurden in der Schweiz eingeführt, damit diese den ausländischen Vorgaben entsprechen, was wiederum Voraussetzung ist, dass die Exporteure ihre Auslandmärkte aus der Schweiz erschliessen können.

Weitgehend unbestritten ist, dass der Preismechanismus bei funktionierenden Märkten zu einem effizienten Einsatz der Ressourcen führt. Dennoch benötigen leistungsfähige Märkte ein Mindestmass an staatlichen Regeln. Ohne durchsetzbare Eigentums- und Vertragsrechte oder ohne gezieltes Wettbewerbsrecht könnte eine erfolgreiche Volkswirtschaft kaum bestehen. Ökonomisch umsichtig ausgerichtete Regulierungen erstellen einen Rahmen, in dem der Markt spielen und funktionieren kann. Schon allein das Beispiel der jüngsten Finanzmarktregulierung zeigt allerdings, dass es gerade bei komplexen grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten schwierig ist, das richtige Mass an Marktregulierung zu bestimmen.

Warum mehr reguliert wird

Die Gründe für die zunehmende Regulierungstätigkeit sind denn auch mannigfaltig. Einerseits wird die zunehmende Komplexität des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Alltags beklagt, bei gleichzeitig abnehmender Bereitschaft, die Problemlösung privaten Gemeinschaften (Familie, Nachbarschaften, Vereinen, Verbänden und anderen mehr) zu überlassen. Der Bürger neigt dazu, die Verantwortung vermehrt an staatliche Institutionen zu übertragen, denn in der Bevölkerung scheint sich zunehmend eine Nullrisikomentalität zu etablieren. Über politische Sprachrohre mündet diese dann oft in Forderungen nach neuen Regulierungen. Andererseits treiben auch Globalisierung und Internationalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft die Regulierungstätigkeit an. Dies zeigt sich schon allein darin, dass das Staatsvertragsrecht

stärker anwächst als das nationale Recht. Schliesslich gibt es auch zahlreiche privatwirtschaftliche Normen wie etwa SIA-Normen im Baubereich oder ISO-Normen, die von Unternehmen ebenfalls als administrative Last empfunden werden.

Verstärkt werden viele dieser Entwicklungen durch immaterielle Anreize sowohl in der Verwaltung als auch bei der Legislative. Gemäss ökonomischer Theorie der Bürokratie neigen Verwaltungsstellen dazu, ihren Einfluss sowie ihre Interessen aktiv über neue Regulierungsvorhaben auszudehnen. Politiker müssen sich ihrerseits regelmässig einer Wahl stellen und buhlen deshalb um Stimmen von Interessengruppen. Dass dabei das politische «Werkzeug», insbesondere auch die Subventions- und Regulierungspolitik, eingesetzt wird, liegt in der Natur der Sache. Als Folge davon tendieren Regierungs- und Volksvertreter dazu, gesellschaftliche Probleme vor allem auch mit regulatorischen Eingriffen anzugehen. Im Gegensatz zu Subventionen, bei denen der Anspruch an einen ausgeglichenen Staatshaushalt und die Schuldenbremse Grenzen setzen, gibt es kaum systematische Einschränkungen der Regulierungstätigkeit. Obwohl sie bei der Privatwirtschaft hohe Kosten verursacht und teilweise bedeutenden Schaden anrichtet, scheint Regulierung aus Sicht der Verwaltung, der Exekutive und der Legislative nahezu «gratis» zu sein.

Gralssuche nach optimaler Regulierung

Doch wo liegt das Optimum an Regulierung und wann wird es zu viel? Die jüngste Debatte um eine optimale Regulierungspolitik gleicht eher der Suche nach dem heiligen Gral. In den 2000er Jahren stand in vielen OECD-Ländern noch der Abbau bestehender Regulierung mit dem Ziel der Entlastung der Unternehmen im Fokus. Da aber auf dem politischen Parkett kaum je Einigkeit über konkrete Entlastungsmassnahmen erzielt werden konnte, hat sich im Laufe der letzten Jahre der Fokus auf den Anspruch auf eine «bessere» Regulierung verkürzt. Das verbleibende internationale Schlagwort «Better Regulation» hat nicht nur die konkrete Entlastung der Unternehmen, sondern eine gesellschaftlich kohärente und transparente Regulierung zum Ziel. Neben den klassischen Formen der Regulierung wie Gebote, Verbote und Vorschriften werden zunehmend auch alternative Formen der staatli-



«Es liegt in der Natur der regulierenden Behörden, jeweils die positiven Auswirkungen einer Regulierung in den Vordergrund zu rücken.»

Eric Scheidegger

Eric Scheidegger, Bild: www.seco.admin.ch

chen Lenkung, wie zum Beispiel «Nudging», diskutiert. Letztere schränken Unternehmen und Bürger zwar auf den ersten Blick weniger ein als klassische Formen der Regulierung, dafür bergen sie andere Probleme.

Eine gute Regulierungspolitik kann mit zwei Ansätzen verfolgt werden. Der erste setzt bei den aktuellen staatlichen Regelungen an; der andere zielt darauf ab, neue, unnötige oder schlecht konzipierte Regelungen zu vermeiden. Erstens sollte der Regulierungsbestand laufend überprüft und unnötige, veraltete und ineffiziente Regelungen abgeschafft werden. Die vom Parlament 2016 beschlossene Beendigung des wirkungslosen Obligatoriums einer Hundeausbildung ist ein gutes, wenn auch seltenes Beispiel dafür. Die letzte umfassende Bereinigung des Bundesrechtes liegt zehn Jahre zurück. Mit einem Federstrich wurden damals 31 Erlasse vollständig abgeschafft, ebenso wie obsoleete Bestimmungen in 55 Erlassen.

Beide Kammern nahmen die entsprechende Vorlage des Bundesrates einstimmig an. Allerdings handelte es sich damals im Grundsatz um eine formelle Entrümpelung des Bundesrechtes und weniger um eine materielle Verschlinkung von Regelungen. Im Vordergrund stand der Verzicht auf «tote Buchstaben». «Better Regulation» muss – zweitens – auch die institutionellen Voraussetzungen schaffen, damit die Notwendigkeit und die Auswirkungen neuer Regulierungen transparenter ausgewiesen werden. Dazu gehören zum Beispiel systematische Regulierungsfolgenabschätzungen (RFA).

Eigentlich sollte man erwarten dürfen, dass regulierende Fachstellen solche Folgeabschätzungen zu Beginn eines Gesetzes- oder Verordnungsprojektes systematisch durchführen. Schliesslich sollte man aus eigenem Interesse verstehen wollen, ob eine neue Regelung die erhoffte Wirkung hat und sich die damit verbundene administrative Last beim Vollzug in angemessenen Grenzen hält. Auf Stufe Bund sind solche Analysen aber eine löbliche Ausnahme. Auch im Urteil der Eidgenössischen Finanzkontrolle werden die RFA zu wenig systematisch, oftmals qualitativ ungenügend und zu spät durchgeführt. Und wenn solche Analysen vorgelegt werden, dienen sie oftmals vor allem der Rechtfertigung einer neuen Regelung. Als Folge fehlen den politischen Entscheidungsträgern transparente und ausgewogene Grundlagen über die Auswirkungen von Regulierungen.

Eigeninteressen von Ämtern bei der Regulierungsfolgenabschätzung

Reglementiert wird in der Regel im Blindflug. Dies mag umso mehr erstaunen, als es an positiven Erfahrungen mit guten RFA nicht fehlt. In der RFA zum Lebensmittelverordnungsrecht wurden beispielsweise Regulierungskosten von bis zu 270 Millionen Franken (einmalig) und 46 Millionen Franken (jährlich) identifiziert. Die Erkenntnisse zu den Kostentreibern haben dazu beigetragen, dass bis zu 147 Millionen Franken eingespart werden konnten. Auch die RFA zur Modernisierung des Chemikalien-

rechts zeigte hohe Regulierungsfolgekosten auf: die Revision ist nun verschoben worden, bis eine bessere Datengrundlage seitens der EU zur Verfügung steht.

Die systematische Erhebung von Regulierungsfolgen gehört trotz dieser überzeugenden Erkenntnisse noch nicht zum selbstverständlichen Arbeitsethos von Verwaltungsstellen. Denn die bei einer neuen Regulierung federführenden Ämter bestimmen grundsätzlich selbst über die Notwendigkeit einer RFA und führen diese auch selbst durch. Aufgrund der vorhandenen spezifischen Fachexpertise beim Regulator erscheint die Durchführung der Analyse der Auswirkung von eigenen Vorlagen zwar sinnvoll, sie ist aber mit beträchtlichen Interessenkonflikten und Anreizproblemen verbunden. Es liegt in der Natur der regulierenden Behörden, jeweils die positiven Auswirkungen einer Regulierung in den Vordergrund zu rücken.

Kein Königsweg in Sicht

Und was macht das SECO? Es nimmt zurzeit mehrere Rollen wahr. Es berät und unterstützt mit minimalen Kapazitäten die Bundesämter bezüglich der RFA und hat dazu auch die methodologischen Grundlagen erarbeitet. Es prüft in den Botschaften des Bundesrates die Kapitel zu den volkswirtschaftlichen Auswirkungen im Rahmen der verwaltungsinternen Konsultationen und nimmt schliesslich Stellung zum Inhalt der Vorlagen. Im Falle von ungenügenden RFA fehlen dem SECO aber die Interventionskompetenzen gegenüber anderen Ämtern. Gelbe und rote Karten gehören nicht zum Instrumentarium des SECO. Zur Sicherstellung der Qualität der RFA sind deshalb gemäss Empfehlungen der OECD unabhängige, von politischem Einfluss respektive den zuständigen Ämtern und Departementen unabhängige Kontrollmechanismen nötig. Ein solcher Ansatz wird zurzeit vom SECO im Auftrag von zwei parlamentarischen Vorstössen entwickelt.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass sich aus dem Bundesparlament Forderungen mehrern, welche neuartige, institutionelle Mechanismen zur Bremsung der Regulierung fordern. Das bekannteste Beispiel ist die «One-in-one-out»-Regel. Dieses Prinzip schreibt vor, dass für jede neue Regelung bestehende Regeln mit gleich hohen Kostenfolgen abgeschafft werden müssen. Inwieweit solche fixe Regeln, insbesondere in einem politischen System wie der Schweiz, zu besserer und effizienterer Regulierung beitragen können, ist noch unklar. Solche systemische Veränderungen sind immer auch eine staatspolitische Herausforderung. Einen Königsweg gibt es nicht. ◀

Eric Scheidegger

ist seit 2007 stellvertretender Direktor des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) und seit 2012 Leiter der Direktion für Wirtschaftspolitik.

5 «Da hat mich das Fieber gepackt»

Initiative ist das eine, der Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens erfordert aber mehr. Ein Gespräch über den richtigen Moment, den geeigneten Standort und den Wert von Humor im eigenen Team.

Michael Wiederstein trifft Thomas Bergen

Herr Bergen, Sie haben getAbstract im Jahr 1999 mitgegründet – die Firma steuert auf ihr 20-Jahr-Jubiläum zu. Erinnern Sie sich noch, wie alles angefangen hat?

Da muss man weit zurückgehen, weit vor die Gründung. Oft sind die Wurzeln zu Gründungen schon in der Kindheit angelegt – bei einer Firmengründung kommt es sehr auf das richtige Personal an. Bestenfalls muss man sich im Moment der Umsetzung einer Idee das Team nicht mühsam zusammensuchen, sondern weiss schon, mit wem man das durchziehen will. Bei mir waren das Leute, von denen ich bis heute sage, dass sie auf ihren jeweiligen Feldern zu den Besten gehören, die ich je getroffen habe.

Sie kannten Ihre damaligen Kollegen seit dem Kindergarten?

Fast. Wir waren zusammen auf dem Gymnasium, kennen uns seit 1980. Danach haben sich die Wege etwas geteilt, um dann wieder zusammenzulaufen.

Sie gingen an die HSG.

Genau. Da hat mich das Fieber gepackt. Rolf Dobelli und ich haben dort studiert und zusammen Dutzende von Businessplänen geschrieben. Eine Idee etwa war die Herstellung und der Vertrieb von teurem, handgesiebttem Papier, eine andere, die Logistik für das Catering auf Kreuzfahrtschiffen zu verbessern. Dafür haben wir sogar Philippe Bruggisser geschrieben, dem damaligen Swissair-Chef, und wollten ihm einen entsprechenden Konzernteil abkaufen. Warren Buffett ist uns dann zuvorgekommen (*lacht*). Die entscheidende Idee kam dann am 25. Dezember 1998 von Rolf:

Buchzusammenfassungen. Das hat schon mehr ausgelöst bei uns als andere Ideen. Wir hatten ja während des Studiums am eigenen Leib gemerkt, dass alle zwar viel lesen sollten und auch wollten, aber zu wenig Zeit dafür hatten. Wir glaubten: da gibt es einen Markt.

Den gibt es, allerdings gab und gibt es auch mächtige Konkurrenz: Die klassischen Medien lieferten mit ihren Buchkritiken in den Feuilletons immer auch schon Zusammenfassungen. Wozu brauchte es da ein Start-up?

Natürlich haben wir zu testen versucht, ob es einen Markt für unsere Abstracts gibt – unter anderem, indem wir ein paar probenhalber produziert und Leute gefragt haben, ob sie dafür zu zahlen bereit wären. Einen tatsächlichen Markttest aber gab es nicht. Für uns war allerdings klar, wer unsere Kunden sein sollten. Wir wollten einerseits übers Internet direkt an Einzelpersonen verkaufen, andererseits an Firmen, also B2B. Der Medienmarkt selbst war nie unser Ziel.

Ketzerische Frage: Hatten Sie nicht auch ein schlechtes Gewissen, den Leuten das Lesen – die wohl wichtigste Kulturtechnik – abzunehmen und damit auch noch Geld zu verdienen?

Überhaupt nicht. Es ist nämlich so, dass die Leute nach dem Lesen von Zusammenfassungen das Buch mit grösserer Wahrscheinlichkeit kaufen als zuvor. Das wurde schon mehrfach erhoben. Man wird neugierig und will noch mehr wissen. Wir ersetzen das Buchlesen also nicht, wir fördern es. Und das ist mir auch wichtig.

Wenn wir schon dabei sind: Welche Zusammenfassung aus Ihrem Haus ist Ihnen persönlich die wichtigste?

Den grössten Impact, mit Abstand, hatte unsere Zusammenfassung der Bibel. Acht Seiten. Das wurde viele Millionen Mal gekauft und runtergeladen. Wir haben das sehr seriös gemacht, mit einem protestantischen und einem katholischen Pfarrer, mit einem Vertreter einer Freikirche und zwei Journalisten, die Theologie studiert hatten, mitsamt Projektleiter. Ich muss sagen: das hat sich wirklich gelohnt. Viele Kirchen setzen das als Erstkontakt mit der Bibel ein.

Und welche fünf Bücher sollte man persönlich lesen, statt sie sich zusammenfassen zu lassen?

Uff. Es gibt sehr viele gute Romane, die man gelesen haben sollte. Wenn ich einen herausheben dürfte: Ich finde wirklich, man sollte «The Lord of the Rings» gelesen haben, und zwar auf Englisch. Es ist fantastisch. Wenn wir aber über Nonfiction reden, wo wir unser Hauptfeld haben... Peter Drucker. Der hat im Grunde die Betriebswirtschaftslehre, wie wir sie heute kennen, erfunden. Hochrelevant.

Peter Drucker hätte Ihnen wohl auch gesagt, dass es im Vergleich zur anvisierten und dann wieder fallengelassenen Revolution im Schiffscatering ein grosses Plus Ihrer Geschäftsidee war, dass sie nicht besonders kapitalintensiv ist. Mindestens zu Beginn.

Durchaus. Wir haben mit einer 50 000-Franken-AG angefangen, wenn ich mich richtig erinnere, nach einigen Monaten waren es dann 200 000 Franken, und wir haben die Partnerschaft ausgebaut auf sechs Personen. Und da wird es unternehmerisch matchentscheidend. In dieser Phase eines Start-ups brauchst du wirklich einfach gute Leute auf unterschiedlichen Gebieten. Rolf kann und konnte Inhalte produzieren, meine Fähigkeit ist es, Leute reinzuholen und zu verkaufen. Patrick Brigger ist ein Genie am Computer. Der konnte alles programmieren, schon im Gymnasium. Genauso einer musste her. Tom Ladner ist Anwalt, der hat sich angeschaut, wie der Rechtprozess funktioniert. Es kamen noch andere hinzu. Klar ist: die meisten Unternehmen lassen sich heute nicht mehr alleine gründen. Man kann nicht ankommen und behaupten, man decke alle Fähigkeiten ab, die es zum Anfang braucht. Und wenn man sich diese Fähigkeiten einkaufen will, wird es sehr schnell teuer.

Und kompliziert.

So ist es, genau. Wenn man das selber als Gründungsteam schaffen kann, kann man günstig eine sehr hohe Qualität erreichen. Das wäre darum ein Tipp, den ich Gründern geben würde: Achtet wirklich darauf, mit wem ihr euch zusammentut.

Sie kannten Ihre Partner seit der Jugend, alles sehr gute Fachkräfte, wie Sie sagen – ein Glücksfall. Das alleine wird aber wohl kaum ausgereicht haben.

Die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter ist eine Grundbedingung. Es braucht aber auch Platz für Leute, die einfach nur sehr

intelligent sind. Weil man die Probleme, die auf einen zukommen, sowieso noch nicht kennt. Hochintelligente Menschen, die schnell verstehen und auch fähig sind, umzusetzen, können sich sehr schnell einarbeiten. Mindestens genauso wichtig ist dann, dass man mit seinen Gründungspartnern eine vernünftige Wertebasis teilt. Es ist gut, früh darüber zu sprechen. Denn das damit einhergehende Vertrauen kommt zum Tragen, wenn über *Make or Break* entschieden wird. Wenn die rudimentären Prozesse mal laufen, ist das das Entscheidende: Hält dieses Gründerteam zusammen, bis das Schiff wirklich erfolgreich auf Kurs ist? Das ist alles andere als trivial ...

... und lässt sich auch nicht vorhersehen.

Vorhersehen lässt sich ohnehin wenig, etwas Risiko bleibt immer, aber es gibt Indizien. Für mich ist ein Gradmesser der, ob man den gegenseitigen Humor versteht. Wenn einer einen Witz macht, und ich denke gleich: «Was für ein dummer Kerl!» – oder umgekehrt –, dann hat man wahrscheinlich auf einer tieferliegenden Ebene ein Kommunikationsproblem.

Sie haben jetzt von Werten gesprochen. Welche Rolle spielt bei der Gründung die Mentalität des ganzen Umfelds? Sie sagten, Sie hätten sich in den 1980ern kennengelernt. Es folgte eine Zeit, in der in Europa grosse Aufbruchstimmung herrschte, insbesondere nach dem Fall des Eisernen Vorhangs. Spielte das Ihrer Ansicht nach eine Rolle?

Ich bin überzeugt davon. Ja. Wenn ich an den 9. November 1989 zurückdenke, bekomme ich heute noch Gänsehaut: Ich sass mit meinem Vater im Wohnzimmer, wir sahen die Bilder vom Mauerfall, und wir konnten es kaum glauben. Das war ein unglaubliches Gefühl. Ich muss dazu noch sagen, dass mein Vater aus Thüringen kommt. Er ist 1955 aus der DDR geflohen und war zwei Jahre lang in Flüchtlingslagern. 1960 kam er als ausgebildeter Weber und Textilingenieur in die Schweiz, ins Entlebuch, wo er auch meine Mutter kennenlernte. Er kam aus einer Unternehmerfamilie, auch wenn die 1949 natürlich alles abgeben mussten, ihre Eltern hatten aus dem Nichts eine Bäckerei gegründet. Das hat mich wahrscheinlich auch geprägt: Ich hatte schon immer das Gefühl, dass der Freiheitsgrad, den ich mir in meinem Leben wünsche, in einer Anstellung schwierig zu erreichen sein würde. Ich wollte eigener Herr meiner Zeit sein, sie nicht «verkaufen» müssen. Zeit ist das Wertvollste, das wir haben.

Sie haben mal gesagt: ab 30 Jahren wird der Schritt in die Selbständigkeit schwieriger. Wieso?

Das Problem ist nicht das Alter, das Problem sind die Fixkosten. Ich sage jungen Leuten, die ich berate: schaut, dass ihr die Fixkosten tief haltet. Die grösste Vernichterin für Opportunitäten ist die Hypothek. Sobald Leute eine Hypothek haben – und ich rede jetzt von Normalsterblichen, nicht von Erben –, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich selbständig machen, und zwar dramatisch. Es ist deshalb wichtig, bereits früh Geld zur Seite zu legen. Spart,



«Wenn ein Junger kam und sagte, er wolle etwas radikal Neues machen, lautete die erste Frage stets: Aber warum? Geht es dir nicht gut?»

Thomas Bergen

Thomas Bergen, fotografiert von Michael Wiederstein.

«Ich hatte schon immer das Gefühl, dass der Freiheitsgrad, den ich mir in meinem Leben wünsche, in einer Anstellung schwierig zu erreichen sein würde. Ich wollte eigener Herr meiner Zeit sein, sie nicht «verkaufen» müssen. Zeit ist das Wertvollste, das wir haben.»

Thomas Bergen

so dass ihr die erste Phase einer Gründung selber finanzieren könnt! Das heisst keinesfalls, dass man nicht auch im fortgeschrittenen Alter zum Gründer werden kann. Man sollte sich einfach bewusst sein, dass es Dinge gibt, die einen in der Freiheit stark einschränken. Eine Hypothek gehört da definitiv dazu.

Können Sie nachvollziehen, dass das Gründen vielen potenziellen Gründern Angst macht – gerade wegen des unternehmerischen Risikos und der Gefahr zu scheitern, vielleicht auch öffentlich?

Ich glaube: Es ist in der Schweiz mit einer guten Businessidee und guten Leuten einigermassen einfach, zu anständigen Bedingungen an Kapital zu kommen. Es gibt hier viele wohlhabende Menschen, die bereit sind, in Unternehmensgründungen zu investieren. Man sollte diesen Umstand nutzen! Unternehmerisches Scheitern ist auch kein Tabu mehr, wie vielleicht vor einigen Jahren noch – aber klar: wer gründet, geht ein Risiko ein. Wer von allen geliebt werden will, nicht scheitern will, dem ist das vielleicht zu viel. Das kommt auch nicht von ungefähr. Bedenken Sie nur, dass Schweizer in den letzten 40 Jahren brutal hohe Opportunitätskosten hatten, wenn sie selber gegründet haben. Wenn ein Junger kam und sagte, er wolle etwas radikal Neues machen, lautete die erste Frage stets: Aber warum? Geht es dir nicht gut? (lacht)

Man hätte ja auch gut einfach bei einer Bank arbeiten und gut verdienen können.

Eben. Sehen Sie, meine Frau kommt aus Südamerika. Natürlich gehen die Menschen dort viel schneller und häufiger Risiken ein. Aber warum? Weil ihr Leben sowieso schon viel riskanter ist und die Opportunitätskosten viel tiefer. Hier können wir viel verlieren. Das war bei mir nicht anders: Als wir getAbstract gründeten, war ich bei der Migros Bank gerade ins Direktionskader befördert worden. Das gefiel mir, es war ein toller Job bei einem hervorragenden Arbeitgeber. Gleichzeitig fragte mich mein Onkel in Deutschland, ob ich sein Bauunternehmen übernehmen wollte – auch eine gute Opportunität. Eine Privatbank fragte mich an, dort Partner zu werden. Und dann kam noch Rolf mit seiner Idee! Das kam alles zur gleichen Zeit. Wir haben dann an einem Flipchart auf einem Blatt die verschiedenen Opportunitäten möglichst rational berechnet, ich habe das immer noch bei mir zu Hause. Und wissen Sie, was auf dem ersten Platz landete?

Es wäre logisch, aber wohl falsch, jetzt «getAbstract» zu antworten. GetAbstract war Nummer drei (lacht). Auf dem ersten Platz lag die Privatbank. Da hat einfach alles gestimmt, Freiheitsgrad, Salär, alles. Also habe ich auf Ende Mai bei der Migros Bank gekündigt und einen Arbeitsvertrag ab November in der Privatbank unterzeich-

net. Dazwischen wollte ich noch meine Dissertation schreiben. Parallel dazu konnte ich aber nun ohne grosses Risiko getAbstract testen. Und spätestens bis Ende Jahr wollten wir dann entscheiden, welcher Weg es nun wird. Natürlich habe ich dann meine Dissertation nicht geschrieben, weil es mir schon im Juni bei getAbstract so den Ärmel reingenommen hatte. Im Oktober hatten wir dann erfolgreiche Gespräche mit externen Finanzierungspartnern, danach war alles klar. Ich habe die Bank informiert und gesagt, dass ich nicht kommen könne. Die sagten aber, sie bräuchten mich unbedingt. Also bin ich zwei Jahre lang jeden Monat eine Woche für die nach Argentinien geflogen – wie abgemacht. Das war eine sehr intensive Zeit, aber am Schluss ging alles Hand in Hand. Und: ich hatte die Risiken minimiert.

Apropos Risikobewertung: Wie beurteilen Sie generell die Standortfaktoren in der Schweiz?

Sie sind sehr gut. Natürlich ist das jetzt subjektiv, aber ich habe einfach festgestellt, dass mich beispielsweise die Behörden in der Schweiz immer sehr gut unterstützt haben. Wenn man Fragen hat, sind die Türen offen. Sie sprechen mit einem und sind sehr hilfsbereit. Weiter haben wir Zugang zu einem ausgezeichneten Arbeitsmarkt: Sie finden hervorragend qualifizierte Leute, Sie können sie aber auch wieder entlassen, falls das nötig wird. Wir haben weltweit möglicherweise den liberalsten Arbeitsmarkt. Und, wie gesagt, es gibt Kapital. Das sind die drei Bedingungen, die für mich zentral sind – und wir sollten auch zusehen, dass sie mindestens so gut bleiben, wie sie sind.

In Kürze

Oft sind die Wurzeln zu Firmengründungen schon in der Kindheit oder der Studienzeit angelegt, das Abpassen des richtigen Zeitpunkts zum Zusammenspannen ist entscheidend.

Das Vertrauen in die Migründer ist vor allem wichtig, wenn es unternehmerisch irgendwann ums Ganze geht. Geteilter Humor erweist sich diesbezüglich als wichtiger Gradmesser.

Ein liberaler Arbeitsmarkt, genügend Kapital und kooperative Behörden sind die drei grössten Standortvorteile der Schweiz. (mw)

Und das Land ist international gut vernetzt.

Unbedingt. Aus der Schweiz haben Sie Marktzutritt in Europa, Sie haben relativ einfachen Marktzutritt in den Vereinigten Staaten, Sie können nach Asien verkaufen. Mit der Öffnung der Grenzen ist viel mehr möglich geworden, das Internet hat diese Möglichkeiten dann noch einmal potenziert. Und es kommt noch hinzu, dass man als Schweizer im Ausland tendenziell einen Vertrauensvorschuss genießt. Das hat es mir beispielsweise erlaubt, viele Geschäfte auf Handschlagbasis zu machen, und die schriftlichen Verträge nachzureichen, wenn Zeit dafür war. Das hat immer gut funktioniert.

Könnte der Schweizer Staat etwas besser machen?

(Überlegt) In ein paar Bereichen ist die Regeldichte ein Problem. Die Arbeitszeiterfassung beispielsweise ist für ein Unternehmen, wie wir es sind, ein Albtraum. Wir haben so viele verschiedene Arbeitszeitmodelle. Wir haben 110 festangestellte Leute, aber nur vielleicht 50 davon haben ein Arbeitsverhältnis, wie man das traditionell kennt, 100 Prozent, Montag bis Freitag. Die andern haben Teilzeitmodelle. Hinzu kommen über 250 Freelancer, die für uns arbeiten. Bei uns kommen die meisten Leute doch gar nicht ins Büro! Diese Arbeitszeitregeln ... Ich verstehe schon, was die Idee dahinter ist. Es ist nicht falsch, Arbeitnehmer schützen zu wollen, das sage selbst ich als überzeugter Liberaler. Ich glaube aber nicht, dass das so eine gute Lösung ist.

Sie sind mit Ihrem Unternehmen inzwischen weltweit tätig.

Wie finden Sie – jenseits der Luzerner Gymnasien – heute Ihre Mitarbeiter?

Die meisten Leute finden uns, nicht wir sie. Wir bekommen jeden Tag etwa fünf bis zehn Spontanbewerbungen. Dann fangen die meisten als Freelancer an, und da stellen Sie sehr rasch fest, wer etwas kann. Viele einstige Freelancer haben bei uns inzwischen ganz andere Funktionen, wenn sie sich bewährt haben. Das Unternehmen wächst ganz natürlich.

Zum Abschluss: Wenn Sie jungen Menschen in der Schweiz einen Tipp geben könnten zu Risiko, Mut und Optimismus – nur einen –, welcher wäre das?

Das ist immer derselbe: Lebe dein Leben! Mach etwas daraus! <

Thomas Bergen

ist Ökonom und Mitgründer sowie CEO von getAbstract, dem heute weltweit führenden Anbieter von Buchzusammenfassungen. Seit 2002 ist er Mitglied des Stiftungsrats und Beirat des Klosters Einsiedeln. Von 2007 bis 2014 war er Vorstandsmitglied und Präsident der Schweizerischen Management-Gesellschaft.

Michael Wiederstein

ist Chefredaktor dieser Zeitschrift.

7 Was sollte der Schweiz Mut machen?

Die Unternehmer

von *Christof Domeisen*,
CEO von *Angst + Pfister* und *Präsident*
der «*Unternehmergruppe Wettbewerbsfähigkeit*»

«Wir meinen es nur gut», ist jeweils den Beipackzetteln zu entnehmen, wenn neue Gesetze oder Verordnungen annonciert werden. Praktisch jeden Tag kommen neue hinzu. Wir leben in einem überregulierten Land, und das macht mir das Leben als Unternehmer nicht leicht. Und trotzdem funktioniert unser Arbeitsmarkt so gut wie sonst nirgends auf der Welt. Hier zu leben, ist ein Privileg: wir verfügen nicht nur über ein hohes Bildungsniveau und ein vorbildliches duales Ausbildungssystem, sondern auch über ein effizientes Sozial- und Gesundheitswesen. Und wir sind fähig, Menschen aus anderen Kulturkreisen in unsere Gesellschaft zu integrieren. Das alles ermutigt Unternehmer, eigenständig zum Erhalt des Wohlstandes in der Schweiz beizutragen. Gute Perspektiven haben wir deshalb, weil immer mehr junge unternehmerisch denkende Menschen sich und unser Land nicht mental abschotten. Stattdessen stellen sie sich den globalen Herausforderungen im Wettbewerb, erkämpfen sich Freiräume für unternehmerisches Handeln und verteidigen sie auch. ◀

Die Technik

von *Lino Guzzella*,
Präsident der ETH Zürich

Sie war Trapezkünstlerin, er Bauführer. Seit ihrem Unfall ist sie Paraplegikerin, er Tetraplegiker. Zusammen mit 64 weiteren Menschen mit Behinderungen waren sie vor einem Jahr am Cybathlon und kämpften in ihren Disziplinen um Medaillen. Viel wichtiger als die Rangierung war der Anlass selber, denn der rückte diese Menschen ins Zentrum. Es wurde ihr Treffen, wo sie

sich massen, austauschten, Mut fassten. Der Event brachte nicht nur Menschen mit Behinderungen nach Zürich, sondern auch ihre Techniker, Freundinnen und Familien. Und mit ihnen Firmen, Universitäten, Forscherinnen, Ingenieure. Es war ein Katalysator: für ein höheres Tempo bei der Verbesserung von Assistenzgeräten, für bedürfnisgerechtere Rollstühle, für Prothesen und Exoskelette. Die Technik wird angeborne oder unfallbedingte Behinderung nicht vollständig eliminieren. Aber sie wird die Lebensqualität der Betroffenen verbessern. ◀

Die Wandlungsfähigkeit

von *Antoinette Hunziker-Ebnetter*,
CEO von *Forma Futura Invest AG*

Vorbildunternehmen in der Schweizer Industrie, welche erfolgreich die Robotik und die digitale Transformation meistern, können auch Schweizer Banken Mut machen für die Entscheidung, wandlungs- und zukunftsfähig zu bleiben. Denn der technologiegetriebene Wandel hat auch die Finanzbranche voll erfasst: Digitalisierungs- und Innovationsprojekte werden auf höchster Stufe lanciert. Daten werden intelligent erfasst, ausgewertet und genutzt. Gleichzeitig gilt es, sich zuverlässig vor immer raffinierteren Cyberattacken zu schützen. Daher lohnt es sich für Führungsgremien von Banken, Verständnis für neue Technologien aufzubauen. Die Digitalisierung, insbesondere in der Interaktion mit den Kundinnen und Kunden, ermöglicht effizientere Prozesse und kann somit zur Kostenoptimierung beitragen. Die rasche Umsetzung neuer Anforderungen ist zentral. Denn der Wettbewerb wird unter agilen Anbietern entschieden, die flexibel und zeitnah auf sich verändernde Kundenbedürfnisse reagieren. IT als Kernkompetenz zu definieren braucht den Mut der Verwaltungsräte, tut der Bank aber gut. ◀

Die Offenheit

von *Adriano B. Lucatelli*,
Unternehmer im Finanzbereich und
Dozent an der Uni Zürich

Die Schweiz hat über viele Dekaden hinweg gezeigt, wie man sich mit Offenheit wirtschaftlichen Verwerfungen stellen und anpassen kann. Diese Leistung ist ein Mutmacher für aktuelle und kommende Herausforderungen. Denn wie ist Wohlstand zu erreichen? Es braucht Wettbewerb, möglichst offene Grenzen und einen möglichst kleinen Staatssektor. Wir müssen uns aber fragen, wie wir den nächsten Dynamisierungsschub auslösen können. Eine neue Privatisierungsrunde, so meine ich, ist das ideale Instrument: wir sollten staatsnahe Betriebe wie Swisscom, Post, Kantonbanken und andere endlich in die privatwirtschaftliche Freiheit entlassen. Die Unternehmen erhalten so frischen Sauerstoff, und der Privatsektor kommt endlich wieder in die Lage, neue Arbeitsplätze zu erzeugen. Denn aktuell ist es ja vor allem der Staat, der neue Stellen schafft: in den Bereichen Gesundheit, Bildung und Soziales. Mut machen kann uns der Vergleich mit der Regulierungsdichte in einigen anderen Ländern: wir klagen auf hohem Niveau. ◀

Civic Tech

von *Anja Wyden Guelpa*,
Staatskanzlerin des Kantons Genf

Nur 3 von 10 Menschen unter 35 gehen heute in der Schweiz wählen. An der Urne werden sie nicht zuletzt deshalb von den Älteren überstimmt, oft zu ihrem Leidwesen. Auch der öffentliche Diskurs über die Zukunft unserer Demokratien findet meist ohne sie statt: ob Brexit, Populismus oder radikale Initiativen, die Kommentare in den etablierten Medien werden von älteren Damen und Herren beigesteuert. Unter ihnen herrscht – unabhängig von ihrer politischen Ausrichtung – nicht selten ein diffuser Kulturpessimismus, der die Demokratieverdrossenheit über alle Altersgrenzen hinweg nur verstärkt.

Zeit deshalb für mehr Empowerment durch Civic Tech: die Digitalisierung der Demokratie lässt neue Plattformen wie engage.ch entstehen, auf denen Bürgerinnen und Bürger ihre Ideen deponieren und die besten unter ihnen leichter in den Politikprozess einbringen können. Civic Techs machen Demokratie fass- und brauchbar, bauen Brücken zwischen Bevölkerung und Politik. Wo das gelingt, wird sichtbar: Wenn man jungen Menschen vertraut, wird die Demokratie lebendig – und (junge) Menschen beteiligen sich stärker. ◀

Die Nachbarn

von *Ursula Plassnik*,
Botschafterin Österreichs
in der Schweiz

Die Schweiz ist eine Europäerin und eine Weltbürgerin. Sie ist keine Insel und schon gar kein Kontinent. Die Schweiz liegt vielmehr inmitten des vielfältigsten, friedlichsten, umweltfreundlichsten, wohlhabendsten und sozial am wenigsten ungerechten Erdteils. Die Europa-Lage der Schweiz ist nicht nur Glückssache, sondern auch politisches Schicksal. Ohne ihre Nachbarn, ohne die Kunden in aller Welt und ohne die klugen ausländischen Forscherköpfe wäre die Schweiz ein völlig anderes Land. Es genügt ein kleines Gedankenexperiment: Könnte die Schweiz ihre vielfältigen Talente und Tugenden, ihre Konsensfähigkeit, ihre Liebe zur Präzision, ihre Solidarität und Solidität voll entfalten, läge sie mitten in Afrika, in Südamerika oder Asien? Mitten in Europa hat die Schweiz allen Grund, sich selber Mut zu machen. ◀

Die Willensnation

von *Lucia Waldner*,
Leiterin des Credit Suisse Research Institute,
des internen Think Tank der Credit Suisse Group

Die Schweizer Willensnation ist ein einzigartiges Konzept, das selten erfolgreich nachgeahmt wurde. Eine Gesellschaft ohne ein Volk im herkömmlichen Sinne – keine einheitliche Sprache, kein gemeinsamer Geschichtssinn und keine verbindende Religion – hat in einer zunehmend globalisierten Welt beste Erfolgsaussichten. Denn der Mensch ist heute nicht nur mehr in Bewegung als je zuvor, sondern auch in beispiellosem Umfang. Zum einen ist die geographische Entfernung und die damit verbundene kulturelle Distanz zwischen den Herkunfts- und den Zielländern spürbarer denn je. Zum anderen ist das schiere Volumen der Völkerwanderung historisch ohnegleichen. Besser aufgestellt als klassische Nationalstaaten ist gerade eine Gesellschaft, die stets Vielfältigkeit zusammenfügt und aus ihr langfristig Potenzial schöpfen kann. Selbstverständlich vorausgesetzt, der gemeinsame Wille ist deutlich artikuliert und kann sowohl innerhalb als auch ausserhalb eindeutig wahrgenommen werden. ◀

6 Die Mythenschluckler

Wenn die Schweiz über sich und ihre Herkunft diskutiert, tut sie das immer häufiger in erschreckender Einfalt – und verbaut sich damit Teile ihrer Zukunft. Ein ausgewandeter Indianer des Mittellands blickt zurück.

von Daniel Goetsch

Im Arbeitszimmer meines Grossvaters hing ein mächtiger Bogen mit zwei Pfeilen. Das Kinderauge erkannte sofort: Das ist kein Spielzeug, das ist echt. Hinzu kam, dass mein Grossvater sich und seine Vorfahren gelegentlich als «Pieds noirs» bezeichnete und mit seinem dunklen Teint, den schwarzen Augen und markanten Gesichtszügen bestens in eine Karl-May-Kulisse passte. So stand für mich als Achtjähriger fest: Ich stamme von Schwarzfussindianern ab. Das war zwar ein wenig verwirrend, aber vor allem aufregend. Mein Schulweg durch Obersiggenthal, ein Kaff im Schweizer Mittelland, nahm sich mit einem Mal abenteuerlich aus. Es war ein gutes Gefühl.

Wann und woran mein Herkunftsmythos endgültig zerbrach, weiss ich nicht mehr genau. Jedenfalls fügte sich im Laufe der Jahre ein Fakt zum anderen, bis mir irgendwann dämmerte, dass die Franzosen, die – wie mein Grossvater – in Algerien geboren waren, als «Pieds noirs» bezeichnet wurden; und der Pfeilbogen war ein Geschenk, das er auf einer Dienstreise in Brazzaville, Kongo, erhalten hatte. Still begrub ich meine Schwarzfussindianermaske.

In der Mythenblase

Mythen, die sich um Ursprung und Herkunft ranken, ähneln sich. In den späten Neunzigern verglich eine Gruppe von Historikern die Gründungsmythen europäischer Nationen von Albanien über Finnland bis Portugal und fand wiederkehrende Leit motive. Stets musste sich ein Volk zusammenraufen und gegen äussere Feinde durchsetzen; nicht selten war es eine Jungfrau, die die ent-

scheidende Heldentat vollbrachte, also gleichsam eine Allegorie, die überspannten Männerphantasien entsprungen sein könnte. In manchen dieser sogenannten Meistererzählungen trat obendrein ein tapferer König, ein prophetischer Mönch oder ein armbrustbewehrter Kerl auf. Böse Zungen behaupten, die Geschichten der Nationen seien zum Heulen austauschbar.

Dass solche Mythen im Zuge der Nationenbildung im 19. Jahrhundert erdacht wurden, gilt inzwischen als Binsenweisheit. Es war die Geburtsstunde der Geschichtswissenschaft: Die Römer und die Griechen wurden vereinnahmt, das Mittelalter zurechtgebürstet, der deutsche Idealismus feierte seine Hochblüte, die Brüder Grimm zogen durch Europa, um jene Märchen abzugreifen, die besonders deutsch anmuteten, zum Beispiel «Hänsel und Gretel» und «Frau Holle», wogegen «Blaubart» und «Der gestiefelte Kater» aus der ersten Sammlung wieder hinausfielen; vermutlich fühlten sie sich zu welsch an.

War der Nationalismus zu Beginn eine emanzipatorische Bewegung, ganz im Geiste der Französischen Revolution, um sich von Klerus, Absolutismus und Aristokratie zu befreien und sich in einer Republik unter Gleichen, unter Citoyens wiederzufinden, so verkam er im Laufe des 19. Jahrhunderts zu einem starren Konzept, angereichert durch völkische und rassische Ingredienzen und in Stellung gebracht gegen den sogenannten Erbfeind. Die Folgen sind bekannt: Zwei Weltkriege durchbrachen den Zivilisationsprozess. Während Staaten wie Deutschland, Frankreich, Polen oder Griechenland sich bis heute mit der Zeitgeschichte befassen müssen, glaubte die Schweiz lange, sich wegduckend zu



«Die Funktion des Mythos, so Roland Barthes, bestehe darin, das Reale zu entleeren. Aber wehe, das Reale schlägt zurück.»

Daniel Goetsch

Daniel Goetsch, fotografiert von Jannis Keil.

«Um zu begreifen, wie es der Eidgenossenschaft gelungen ist, sich von einem Staatenbund in einen Bundesstaat zu verwandeln, genügt es nicht, Festreden über historische Schlachten zu lauschen. Jene konstitutive Umwandlung der Schweiz könnte sogar als Blaupause für eine neue, andere Europäische Union dienen.»

Daniel Goetsch

können. Jene Historiker, die in den Fünfzigern und Sechzigern die Rolle der Schweiz während des Zweiten Weltkriegs kritisch beleuchteten, wurden von der Öffentlichkeit ignoriert oder als «Nestbeschmutzer» geschmäht. Erst Mitte der Neunziger, unter dem Druck der damaligen US-Regierung und um den Schaden für die Schweizer Grossbanken geringzuhalten, verpflichtete sich die offizielle Schweiz, wenigstens die Flüchtlingspolitik in den Kriegsjahren aufzuarbeiten. Ein Phänomen wie Raubgold sickerte in das kollektive Bewusstsein. In weiten Teilen der Bevölkerung verstärkte dies bloss eine typisch-trotzige Selbstgerechtigkeit. Vor allem populistische Gruppierungen wussten das zu nutzen: Sie versprachen ihrem Volk eine bessere Vergangenheit. Das also vereinnahmte Volk wandte sich den dargebotenen, im Grunde überlebten Mythen zu, der besseren Geschichte, der trötenden und juchzenden Folklore. Anlässlich der Gedenkfeier für die Schlacht von Sempach verkündete der Präsident der CVP: «Die Historiker können von mir aus glauben, sie kennen die Geschichte besser. Aber wir wissen, wir haben dafür die besseren und schöneren Geschichten.» Besonders die Abgrenzung des «Wir» gegenüber den Historikern ist hier aufschlussreich.

Ein Klima der Vereinfachung und der Rechthaberei

Kein Wunder, dass die öffentlichen Debatten in der Schweiz bis heute von unlauteren Vereinfachungen und Rechthabereien geprägt sind. In keinem anderen westeuropäischen Land wäre es denkbar, dass erfolgreiche Wahlkämpfe geführt werden, die so ungebrochen an niedere Instinkte appellieren und mit der vulgären Ästhetik der Nazis operieren. Vermutlich hat der Mangel an

Diskurserfahrung dazu geführt, dass solchem Gebaren nichts entgegengesetzt wird: Es fehlt der Mut zum Widerspruch, aber vor allem das Vermögen, über Ästhetik und Ethik in angemessener Form zu sprechen. Es rächt sich, dass die Zeitgeschichte, die zwangsläufig im europäischen Kontext zu sehen ist, aus den Debatten herausgehalten wurde. Einzig jene Argumente mit ökonomischer Schlagseite überzeugen, wogegen moralische Erwägungen regelmässig verhöhnt und Differenzierungen als Geschwafel abgetan werden. Die Debatten in der Schweiz gleichen einem wechselseitigen Sprücheklopfen. Und als der Weisheit letzter Schluss gilt die legendäre Milchbüchleinrechnung, die auch 1992 ausschlaggebend dafür war, dass sich die Schweiz einer Mitwirkung am europäischen Projekt weigerte. Was sich nicht auszahlt, ist schlecht. Bis heute rechnen sich das viele als Tugend oder wenigstens Gewitztheit an.

Das Bild der Schweiz als Ausgeburt der Neutralität und pragmatischer Aufrichtigkeit hat gelitten. Oder anders gesagt: das Image der Schweiz im Ausland ist im Keller. Der Glanz einiger Edelprodukte «Made in Switzerland» genügt nicht, diesen Keller aufzuhellen. Das Selbstbild der Schweizer Bevölkerung hingegen ist erstaunlich intakt; vielleicht dank der Statistiken, der relativen Wirtschaftszahlen, der internationalen Rankings, die Städten wie Zürich oder Genf ein ums andere Mal die höchste Lebensqualität bescheinigen. Weiterhin rühmt sich die Schweiz ihres schlanken Staatsapparats. Im Lichte der Zeitgeschichte liesse sich all das durchaus relativieren. Denn anders als die Schweiz waren die Nachbarländer im Jahr 1945 auf eine zentrale Ordnungsmacht angewiesen, um die Verheerungen des Kriegs zu bewältigen, zer-

bombte Städte wiederaufzubauen, Infrastrukturen herzurichten, Flüchtlinge unterzubringen, den Rechtsstaat wiederherzustellen. Wie sähe die eidgenössische Bundesverwaltung heute aus, wenn sie vor siebzig Jahren derartige Aufgaben hätte stemmen müssen?

Solange die historische Dimension ausgeblendet wird, reicht die Selbstvergewisserung über Wirtschaftszahlen, noble Feriorte in den Alpen und den urchigen Schwur vor fast tausend Jahren. So spiegelt sich die Schweiz am liebsten. Vielleicht kann sie sich deshalb eine dermassen einfältige Politik leisten. Doch genauso wie die Debatten verkommen, schrumpft beiläufig die Idee der Demokratie auf das Statut einer Mehrheits Herrschaft zusammen. Der Rechtsstaat wird mitunter der Stimmung einer aktuellen Mehrheit geopfert. Es fehlen keine drei Schritte mehr, um hinter die Errungenschaften der Aufklärung zu fallen: die Gewaltenteilung, die Menschenrechte, das Völkerrecht.

Je höher der Druck von aussen, desto verbissener werden die Mythen gefeiert. Die Historiker können noch so die Nase rümpfen, das Argument der Zeremonienmeister besticht: Das sei es doch, was das Volk hören wolle. Warum sich mit dem wissenschaftlichen Kleinklein historischer Quellen herumplagen, wenn doch die Schlacht bei Marignano alles in einem Bild erklärt? Mythen, so schrieb der französische Philosoph Roland Barthes, veränderten Geschichte in Natur. Weder Zeit noch Wissen könnten ihnen etwas hinzufügen oder wegnehmen. Offensichtlich ist auch, dass sich Mythen im Vergleich zu historischen Arbeiten besser instrumentalisieren lassen. Sie sind eingängiger, narrativ schlüssiger, gaukeln einem als Adressat ein Kollektiv vor, ein Wir, das unveränderlich ist und seinen Weg geht. Der Nachteil: Mythen müssen verteidigt werden. Denn sobald sie angezweifelt werden, drohen sie zu zerfallen. Die Funktion des Mythos, so Roland Barthes, bestehe darin, das Reale zu entleeren. Aber wehe, das Reale schlägt zurück.

Nüchternheit statt Taumel

Die Schweiz, zumindest für neugierige, streitbare Köpfe, könnte es sich leisten, den aktuellen Wirbel um die Mythen wegzupusten. Statt sich an zwielichtigen Gestalten wie Niklaus von der Flüe oder an vagen Vorkommnissen wie der Schlacht von Sempach zu wärmen, gäbe es konkrete historische Referenzen zu entdecken, die für die Gegenwart durchaus von Nutzen sein könnten.

In seinen zwei Bänden zur Schweizer Verfassungsgeschichte hat der Staatsrechtler Alfred Kölz manche Einflüsse herausgearbeitet, die am Selbstverständnis der Schweiz, wie wir sie zu kennen meinen, kratzen. Die Verfassung von 1848, auf die so ziemlich alle von links bis rechts nicht ohne Grund stolz sind, ist demnach weniger von liberalen Eigengewächsen wie Benjamin Constant inspiriert als vielmehr von der Französischen Revolution. Als Vorbild diente unter anderem der Verfassungsentwurf der Girondins von 1793. Der begann mit der Auflistung der Menschenrechte. Als wichtigster Urheber dieses Werks gilt der Politiker, Philosoph und Mathematiker Nicolas de Condorcet, der damals schon für die Ab-

schaffung der Sklaverei und der Todesstrafe eintrat, ein Widerstandsrecht gegen Staatswillkür und das Wahlrecht für Frauen forderte. Hätte sich die Schweiz ein bisschen weniger mit ihren Heldensagen und stattdessen mit Condorcet beschäftigt, wäre ihr die monumentale Peinlichkeit, erst 1971 ein Frauenwahlrecht einzuführen, wohl erspart geblieben.

Neben Condorcet und den französischen Revolutionären gäbe es weitere historische Einflüsse, die die Schweiz geprägt haben, aber im Mythennebel versunken liegen. Um zu begreifen, wie es diesem Gebilde namens Eidgenossenschaft gelungen ist, sich von einem Staatenbund in einen Bundesstaat zu verwandeln, genügt es nicht, Festreden über historische Schlachten zu lauschen. Jene konstitutive Umwandlung der Schweiz könnte sogar als Blaupause für eine neue, andere Europäische Union dienen. Erst recht angesichts der Tatsache, dass die Schweiz sich stets als Willensnation verstanden hat und dadurch von völkischen Verirrungen, wie sie heute wieder im Schwange sind, verschont geblieben ist.

Die Schweiz vergibt hier und jetzt die Möglichkeit, an einem Prozess mitzuarbeiten, der aus den überlebten nationalen Strukturen etwas Neues erschaffen könnte. Die Europäische Union, wie wir sie erleben, ist zweifelsohne ein Mängelwesen. Sie ist zwar historisch, von der Montanunion der Fünfzigerjahre aus gesehen, ein beachtliches Konstrukt, aber an demokratischen Erwartungen gemessen nicht mehr als ein Rohling. Die EU braucht deshalb keinen Gründungsmythos – dieser regelmässig erschallende Ruf ist als Versuch, den Nationalismus bloss breiter auszurichten, schlicht erbärmlich. Den Schweizer Erfahrungen liesse sich immerhin entnehmen: kulturelle oder historische Unterschiede zwischen Staaten sollten keinesfalls eingeebnet, sondern in einer künftigen Unionsverfassung berücksichtigt werden; grundsätzlich gälte die Zuständigkeit des Einzelstaates, eine solche würde erst bei Bedarf auf die Union übertragen; eine Regierung müsste kollegial und paritätisch organisiert sein; die Verfassung sollte dem Referendum unterstehen.

Der Abschied von Mythen tut weh. Meine Pseudoindianerherkunft verliert mir eine vibrierende Bedeutung. Als sich mein Grossvater als ein ziemlich verbitterter Algerierfranzose entpuppte, fiel ein Schleier. Die Schwarzfussindianer rückten in weite Ferne, und mein Schulweg glich wieder dem typischen Trott durch ein Kaff im Schweizer Mittelland. Darin liegt vielleicht die grösste Gefahr der Mythen: Man erkennt mitunter zu spät, dass sie sich schlecht mit der Wirklichkeit vertragen. Aber dieser ist bekanntlich nicht zu entkommen. ◀

Daniel Goetsch

ist Schweizer Schriftsteller in Berlin. In diesem Monat erscheint sein neuer Roman «Fünfers Schatten» (Klett-Cotta), zuletzt von ihm erschienen: «Ein Niemand» (Klett-Cotta, 2016).

8 Verbessern wir die direkte Demokratie!

Die Digitalisierung hält auch für die Demokratie Erneuerungspotenzial bereit. Fünf aktuelle Entwicklungen.

von Uwe Serdült

Bis die von Ray Kurzweil vorausgesagte Singularität, also der Zeitpunkt, an dem die künstliche Intelligenz die menschliche überholt, eintritt, sollen noch rund dreissig Jahre vergehen. Falls es so weit kommt, wäre die bisher praktizierte Demokratie so oder so ganz generell zu überdenken, nicht nur in der Schweiz. Bis dahin haben wir aber noch etwas Zeit. Wir können uns überlegen, welchen Chancen und Risiken eine halbdirekte Demokratie wie die schweizerische ausgesetzt ist, wenn sie mit elektronischen Elementen ergänzt wird.

Sowohl im beruflichen als auch im privaten Leben sind Internetanwendungen omnipräsent. Das führt mittelfristig dazu, dass auch die Nachfrage nach einer elektronisch erleichterten Teilhabe am politischen Leben steigt. Es gilt sich aber gleichzeitig zu vergegenwärtigen, dass die meisten Menschen nicht ständig partizipieren können und das auch nicht wollen. Gerade in der schweizerischen Abstimmungsdemokratie entspricht die selektive Partizipation inzwischen der politischen Kultur.

1. E-Demokratie: Leitplanken setzen genügt

Die Ideen, weshalb und wie (direkte) Demokratien mit Hilfe von elektronischen Mitteln verbessert und umgestaltet werden können, sind ganz unterschiedlich. Die einen sehen darin ein Mittel, auch zu weniger mächtiger oder finanziell potente Akteure gleichlange Spieße in der politischen Auseinandersetzung zu schaffen. Die anderen sehen die Möglichkeit, den Staat oder eine als «schmutzig» empfundene Parteienpolitik teilweise oder gänzlich zu umgehen. Eine konkrete von der Piratenpartei propagierte Ausprägung ist die sogenannte Liquid Democracy. Politische Debatten und Entschiede sind darin online dezentral organisiert. Man versucht also, ohne den intermediären Sektor der organisierten Interessenvermittlung auszukommen. Das Ziel: eine noch direktere direkte Demokratie.

Wie stark der Staat involviert sein soll und darf, ist generell eine der wichtigsten Fragen, die man sich in einer E-Demokratie stellen sollte. In vielen Ländern, in denen man dem Staat – wohl auch zu Recht – misstraut, ist eine staatlich organisierte E-Demokratie für die meisten Bürgerinnen und Bürger keine Option. Je mehr sich der Staat vom elektronischen Dienstleister zum Organi-

sator digitaler Teilhabe hinbewegt, desto mehr kommt er in schwieriges Fahrwasser. Da der Staat politisch neutral bleiben muss, sollte er im Bereich Online-Partizipation deshalb nur die Leitplanken setzen.

2. E-Voting: kein systemrelevantes Risiko bei operativ sicherem Betrieb

E-Voting, wie das Abstimmen und Wählen übers Internet in der Schweiz genannt wird, wirkt sich als Kanal nicht direkt auf die politische Willensbildung aus. In Umfragen und Abstimmungen (so in Genf) spricht sich die Schweizer Bevölkerung trotz Sicherheitsbedenken durch alle Altersklassen, Landesteile und weitgehend unabhängig von der politischen Couleur für E-Voting aus.¹ Manche wollen E-Voting erst dann befürworten, wenn es medienbruchfrei zur Verfügung stünde, also nicht noch zusätzlich Papier mit Identifikationscodes verschickt wird. Jemand, der per E-Voting abstimmt, hat sich bedingt durch den gewählten Stimmkanal nicht weniger Gedanken über eine Abstimmungsvorlage gemacht als andere.

E-Voting stellt kein systemrelevantes Risiko für die Schweizer Demokratie dar. Dies gilt jedoch nur, solange es operativ sicher betrieben und in der Folge das Vertrauen in diesen Kanal aufrechterhalten werden kann. Entscheidend sind die ganz neuen Qualitäten, die bezüglich Transparenz von Abstimmungsergebnissen durch individuelle und universelle Verifizierung entstehen. Vereinfacht gesagt erhalten die Stimmenden eine Quittung ihrer Stimmabgabe und können im Endausbau eines solchen Systems nicht nur die eigene, sondern auch alle anderen elektronischen Stimmen überprüfen.²

3. Online-Wahlhilfen: beliebt bei den Wählern

Online-Wahlhilfen werden in der Schweiz von einem guten Teil des Elektors genutzt, um sich ein besseres Bild über Kandidierende und Parteien zu machen, bevor sie den Wahlzettel ausfüllen. Der Nutzen für die Stimmbürger ist evident, denn die eigenen politischen Einstellungen lassen sich auf effiziente Art und Weise spiegeln und vergleichen. Im Gegensatz zu E-Voting scheinen Online-Wahlhilfen sogar einen positiven Effekt auf die Wahlbeteiligung zu haben, besonders bei jüngeren Generationen.

Dass bei der Konzeption von Online-Wahlhilfen – angefangen von den befragten Themen, Frageformulierungen, Antwortmöglichkeiten bis hin zu den verwendeten Algorithmen – mehrere Entscheide getroffen werden müssen, die das Resultat beeinflussen, wird nur selten diskutiert. Sobald jedoch eine Verbindung zu einem Wahlzettel in einer E-Voting-Anwendung möglich würde, sähe die Sache problematischer aus. Die Versuchung wäre für manche Nutzer gross, den Vorschlag aus der Online-Wahlhilfe zu übernehmen, obwohl der durch die Verwendung eines anderen Algorithmus anders ausfallen kann. Je nach Einstellungen der Online-Wahlhilfe sind nämlich Kandidierende gerade noch auf der Liste oder wegen Bruchteilen von Prozentpunkten eben nicht mehr. An diesem Beispiel zeigt sich, dass der Einsatz von digitaler Demokratie sorgfältig angegangen werden sollte. Allein betrachtet sind die besprochenen Anwendungen zu handhaben, in Kombination potenziert sich jedoch das Risiko.

4. E-Petitionen: Erzeugung von öffentlichem Druck

Ähnlich verhält es sich mit E-Petitionen, die bisher harmlos erschienen. Webseiten, die es erlauben, Unterstützungsbekundungen zu sammeln, gibt es inzwischen in grosser Vielfalt. Manche versuchen, durch möglichst viele, sehr einfach abzugebende «Unterschriften» öffentlichen Druck zu erzeugen. Andere sind von den Formvorschriften her anspruchsvoller und richten sich an eine Exekutive oder Legislative. Sie alle zeichnen sich aber dadurch aus, dass sie dem Rechtsmittel der Petition entsprechend weitgehend auf den Goodwill der Adressaten angewiesen sind.

5. E-Collecting: rechtsgültiges Sammeln von Unterschriften

Was sich mit gesammelten Unterstützungen auf Petitionswebseiten in einer direkten Demokratie in Kombination mit E-Collecting, also dem rechtsgültigen elektronischen Sammeln von Unterschriften für eine Initiative oder ein Referendum, anstellen lässt, hat sich nicht in der Schweiz, sondern in den Niederlanden anlässlich der rechtlich konsultativen Abstimmung über das Assoziierungsabkommen zwischen der EU und der Ukraine vom 6. April 2016 erstmals gezeigt. Entscheidend beigetragen zu den insgesamt rund 450 000 gesammelten elektronischen Unterschriften hat die Mobilisierung via E-Mail durch Personen, die bereits unterschrieben hatten. Ermöglicht wurde diese Mobilisierung durch eine der zehn meistbesuchten Newswebseiten in den Niederlanden.

Übersetzt auf die Schweiz würde das bedeuten, dass man beispielsweise für ein verkehrspolitisches Anliegen elektronische Unterschriften am ehesten auf einer gut besuchten Webseite für

den Autohandel sammelt. Verkürzt gesagt, sind in einer direkten Demokratie mit E-Collecting E-Mail-Adressen die neue Kampagnenwährung und die Besitzer von hochfrequentierten (kommerziellen) Webseiten sind die wichtigsten Akteure, nicht mehr Parteien oder Interessenorganisationen.

Fazit

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bieten vielfältige Möglichkeiten, das Bestehende nicht nur eins zu eins in eine digitale Version zu transformieren, sondern auch Neues zu kreieren. Dazu braucht es nicht nur den Mut, technologisch voranzugehen, sondern auch den Mut, die eigene Ideologie zu überdenken. Es kann gut sein, dass wir in einer digitalen Demokratie den Wert unserer Parlamente wieder stärker schätzen werden, weil sie stabilisierend wirken. In Finnland etwa wurde eine neue, auf E-Collecting basierte Bürgerinitiative eingeführt, die auf eigens dafür geschaffenen Plattformen – auch unter Beizug von Experten – diskutiert werden kann. Wenn solche Initiativen das nötige Unterschriftenquorum erfüllen, müssen sie wie ein gewöhnlicher parlamentarischer Vorstoss im Rat behandelt werden.

Von den jüngsten technologischen Entwicklungen hat die Blockchain-Technologie am meisten Potenzial. Sie wird viele Veränderungen der demokratischen Praxis bringen. Angezeigt wäre es zum Beispiel, die oft kritisierte intransparente Wahl- und Abstimmungsfinanzierung neu zu denken. Mit der Blockchain-Technologie lässt sich eine Währung schaffen, bei der sowohl die zur Verfügung stehende Geldmenge begrenzt ist sowie sämtliche Transaktionen zwar anonym, aber nachvollziehbar sind. Es ist sogar vorstellbar, eine derartig geschaffene Kampagnenwährung zu handeln, so dass sich der Wert bei den umstrittensten Abstimmungen erhöht. Das mag futuristisch klingen, wäre jedoch technologisch gesehen schon heute machbar und zukunftssträchtiger als konventionelle, zum Scheitern verurteilte Versuche, die Kampagnenfinanzierung zu regulieren.

Wie die einzelnen Elemente einer E-Demokratie ineinandergreifen, will wohlüberlegt sein. Lernen, damit umzugehen, lässt sich am besten, indem man auf lokaler und kantonaler Ebene Erfahrungen sammelt. Dabei ist der föderalistische Staatsaufbau der Schweiz von Vorteil und kann auch entsprechend genutzt werden. Wichtig ist, wie im (von der UZH-Digital-Society-Initiative lancierten) Manifest für digitale Demokratie³ dargelegt, dass eine öffentliche Diskussion entsteht und man sich im Verlauf der Debatte bewusst für oder gegen eine Entwicklung entscheiden kann. ◀

Uwe Serdült

ist sowohl Professor am College of Information Science and Engineering in Shiga, Japan, als auch wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Demokratie in Aarau. Er befasst sich seit Jahren mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Demokratie.

¹ Thomas Milic, Michele McArdle und Uwe Serdült: Haltungen und Bedürfnisse der Schweizer Bevölkerung zu E-Voting. In: Studienberichte des Zentrums für Demokratie Aarau Nr. 9., Aarau: ZDA, 2016. www.zora.uzh.ch/id/eprint/127938/

² Für eine detaillierte Auslegung ordnung verweisen wir auf Platzgründen auf: Uwe Serdült, Eric Dubuis und Andreas Glaser: Elektronischer versus brieflicher Stimmkanal im Vergleich. In: Jusletter IT, 21. September 2017.

³ digital-manifest.ch/

9 Angst!

Immer wieder erliegen Medien und Politik der Versuchung, den Erfolg über die Bewirtschaffung von Ängsten zu suchen. Statt vernachlässigbare Gefahren heraufzubeschwören, sollten sie die Bürger ermutigen, die Initiative zu ergreifen.

von *Ronnie Grob*

Gewalt, Arbeitsplatzverlust, Epidemien, Pulverisierung des Mittelstands, Klimawandel, Migration – diese und andere Bedrohungen klopfen zwar nicht täglich an ihre Tür, gleichwohl haben Herr und Frau Schweizer Angst davor. Das ist nicht verwunderlich, denn diese Bedrohungen sind Hauptgegenstand der meisten Medienmacher. Täglich stehen die Schweiz und die Welt am Abgrund, sonst, so befürchten die Medienmacher, sinken Auflage und Quote. Dahin geführt haben sie wahlweise linke Lehrer, Journalisten, Professoren oder rechte Politiker, Polizisten, Firmenchefs. Unheil droht auch von übergriffigen Männern, übertreibenden Frauen und vom dritten Geschlecht. Nicht nur US-Präsident Trump bringt den sicheren Untergang, sondern auch Gentechnik, Glutamat, Glyphosat, der Borkenkäfer, das Waldsterben, die Vogelgrippe, die Hühnergrippe, der Feinstaub, der saure Regen und das Alu-Deodorant. Um diese Gefährdungen zu bewältigen, benötigen wir – so ist weiter zu lesen – immer neue Gesetze, Medikamente, Verhaltensregeln, Konzepte, Leitlinien, Gebote, Verbote. Und starke Männer und Frauen, die diese durchsetzen.

Wer Boulevardmedien konsumiert und opportunistischen Politikern zuhört, findet sich in der unangenehmen Lage wieder, plötzlich anzunehmen, der Herr mit dem Bart in der S-Bahn neben uns könnte ein Terrorist mit Sprengstoffgürtel sein. Ja, doch, möglich ist das. Allerdings verhält es sich mit dieser Bedrohung wie mit vielen anderen vorgängig genannten: die gefühlte Gefahr hat sich von der tatsächlichen abgekoppelt. Trotz einzelner spektakulärer Anschläge gibt es in Westeuropa seit 2000 nicht nur weniger Terror als in den Jahrzehnten zuvor, sondern auch weniger Opfer. Während von 1971 bis 1994 jedes Jahr mehr als 100 Personen aufgrund von Terroranschlägen starben, so waren es 2003, 2010 und 2014 nur je 5, 2008 gar nur 3.¹ Überhaupt wenden Menschen weniger tödliche Gewalt gegen andere Menschen an, dafür mehr gegen sich selbst. 2002 etwa starben weltweit 57 Millionen Menschen. Während 172 000 von ihnen durch Kriegsfolgen und 569 000 durch sonstige Gewalteinwirkung ums Leben kamen, begingen 873 000 von ihnen Selbstmord.²

Was Gewalttaten angeht, haben Sie also mehr Grund, sich vor sich selbst zu fürchten als vor Ihrem Nachbarn in der S-Bahn. Prozentual stärker angestiegen als die Bevölkerung ist allerdings die

Kriminalität im Inland, und das hat auch zu tun mit der Erweiterung des Straftatbestands, also mit neuen Gesetzen, für die man verurteilt werden kann: Wurden in den 1980er Jahren etwas über 45 000 Verurteilungen gegen Erwachsene gezählt, so hat sich deren Zahl bis heute mehr als verdoppelt und liegt nun seit 2012 bei um die 110 000 Verurteilungen jährlich.³

Gewalttaten als mediale Events

Besonders furchtbare Gewalttaten werden, man kann es kaum anders ausdrücken, von den Medien als Megaereignisse gefeiert. Einen kaltblütigen Massenmörder wie Anders Breivik haben Boulevardzeitungen wie der «Berliner Kurier», die «Hamburger Morgenpost» oder die «Abendzeitung» direkt nach der Tat im Juli 2011 ganzseitig auf der Titelseite abgebildet. Und zwar wie einen Actionheld, mit den von ihm selbst zur Verfügung gestellten Pressefotos, auf denen er mit einem Scharfschützengewehr im Anschlag posiert. Ein schöneres Geschenk hätte man diesem mörderischen Narzissten, der seine Tat inklusive Medienkampagne geplant hat, nicht machen können.

Medienkonsumenten ist angeraten, die puren Aufregermedien zu ignorieren und auch nicht zu finanzieren. Dazu gehören aber längst nicht nur die klassischen Boulevardmedien: Ereignet sich etwas Aussergewöhnliches, sprechen TV- und Radiokorrespondenten in sofort organisierten Liveschaltungen in den ersten Stunden nach der Tat vor allem darüber, dass die Lage bisher unklar sei und man noch nicht genau wisse, was vorgefallen sei. Im Internet werden Vermutungen und Spekulationen derweil wild geteilt, als handle es sich um bestätigte Tatsachen; auch Zeitungen analysieren die bruchstückhafte Informationslage. Stellt sich der Vorfall in der Folge als nicht existent oder anders gewickelt heraus, wird die Nachricht meist heimlich, still und leise vergessen – der nächste Aufreger wartet schliesslich bereits. Der kluge Medienkonsument macht es wie der kluge Medienproduzent: er hält sich zurück, bis die Lage klar ist – keine Informationen sind schliesslich verzichtbare Informationen.

Journalismus, der verängstigt, fällt am Ende der Gemeinschaft zur Last, stellte auch der Journalist Constantin Seibt fest: «Das politische Resultat von Empörungsjournalismus ist primär Angst:

die Angst, einen Fehler zu machen. Und zu deren Abwehr mehr Bürokratie.»⁴ Seibt hat die Konsequenzen gezogen und beim «Tages-Anzeiger» die Kündigung eingereicht. Er geht nun als Unternehmer das Risiko ein, ein neues Medium mit dem Titel «Republik» zum Erfolg zu führen.

Angstkampagnen in der Politik

Hierzulande sind die Plakatkampagnen der SVP altbekannt, die Partei ist eine Schweizer Pionierin in dieser Hinsicht. Die Wirkung ihrer Sujets hat sich aber mit der Zeit abgenützt: die Abstimmung über das Energiegesetz etwa war nicht zu gewinnen mit dem verbreiteten Schreckensszenario, bald kalt duschen zu müssen. Hier zeigt sich, dass Angstkampagnen nur funktionieren können, wenn sie Ängste aufnehmen, die tatsächlich existieren, und gleichzeitig Szenarien ausmalen, die auch glaubhaft eintreffen könnten. Angstplakate macht aber auch die Partei am anderen Ende des politischen Spektrums: so liess ein SP-Plakat 2007 unter dem Schlagwort «Nein zum Atomrisiko» ein brennendes Flugzeug in einen Kernkraftwerk-Kühlturm fliegen. Neu ist, dass nun auch jene, die sich als liberal verkaufen, Angstkampagnen fahren. Die «Operation Libero» etwa fordert Spenden «gegen den Anschlag auf unsere Demokratie». Dabei geht es lediglich um eine Volksinitiative, die staatlich finanzierten Medien untersagen will, Gebühren zu verlangen. Der «Verein Nein zum Sendeschluss» behauptet auf Plakaten, die fragliche Initiative «No Billag» sei ein «Angriff auf unabhängige Medien und die direkte Demokratie», und zeigt einen Stiefel, der die auf einer Schweizer Karte aufgeführten vielfältigen Angebote zu zertreten droht.

Verängstigte Wähler sind für die Politik reizvoll, weil sie viel leichter zu überzeugen sind, ihre Freiheiten für unerfüllbare Versprechungen wie absolute Sicherheit oder eine Welt ohne Veränderungen aufzugeben. Offensichtlich ist jedenfalls, dass Angst genau zu jener Vermeidungskultur führt, wie sie Michael Kres auf Seite 86 beschreibt: die Furcht, einen Fehler zu machen und damit vor allen anderen ausgestellt zu werden, verhindert das Eingehen von Wagnissen. Und wer Wagnisse eingeht, verwirklicht sie lieber abseits aller Öffentlichkeit. Interessierte Journalisten werden abgewimmelt, stattdessen werbelt man lieber in aller Heimlichkeit vor sich hin und geht nur mit völlig abgesicherten Informationen an die Öffentlichkeit. Dabei ginge es auch so: aktiv über die eigenen Projekte reden, früh publizieren, Fehler nach und nach korrigieren. Awards für Leute, die in ihrem Leben nie einen Fehler gemacht haben, gibt es schliesslich nicht. Respekt verdient dagegen haben Leute, die Leistungen erbringen und die Grösse haben, Fehlleistungen einzugestehen.

¹ Global Terrorism Database, start.umd.edu/gtd

² Yuval Noah Harari: Eine kurze Geschichte der Menschheit. München: DVA, 2013.

³ Auch die zunehmende Kriminalität von Ausländern ist kein Mythos: Standen im Jahr 1984 29 824 verurteilte Schweizer 13 608 verurteilten Ausländern gegenüber, so waren es 2015 43 051 Schweizer und 58 497 Ausländer – so die BFS-Strafurteilsstatistik 1984–2016 vom 6.6.2017.

⁴ Constantin Seibt: Die Produktion von Angst. In: Tages-Anzeiger vom 28.5.2015.

⁵ www.suva.ch/de-ch/praevention/sachthemen/stolpern

Eine stolpersensibilisierte Welt

Je weniger Gefahren uns bedrohen, desto stärker werden wir für jene, die es tatsächlich noch gibt, sensibilisiert. Es ist eine Aufgabe, die der Staatsapparat für sich entdeckt hat. Bundesämter verwenden Steuergelder, weil sie glauben, dass der Bürger für so ungefähr jedes Thema sensibilisiert werden muss. Das Bundesamt für Gesundheit BAG macht derzeit Präventionskampagnen gegen Alkohol, Tabak, HIV/STI sowie für die Grippeimpfung und Organpenden. Wie gefährlich es etwa im Büro sein kann, vermittelt die Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS: Via Apps und auf Websites wie praevention-im-buero.ch, safework.ch, ekas-box.ch, ekas-checkbox.ch oder besmart-worksafe.ch erfahren Bürger, wie sie unbeschadet durch den Arbeitsalltag kommen. Wer nicht sicher ist, wie er unfallfrei geradeaus geht, kann unter stolpern.ch von der Suva Präventionsmodule beziehen und Gleichgewichtsprogramme absolvieren: «Gehen scheint ungefährlich. Doch die Realität sieht anders aus: Die Unfallgefahr beim Gehen wird massiv unterschätzt. Stolpern und Stürzen ist Unfallursache Nummer eins in der Schweiz.»⁵

Mit Sicherheit birgt auch das Geradeausgehen Gefahren. Stolpern aber gehört zum Leben. Und wer sich schon vor einer Bodenunebenheit fürchtet, wird Ziele, die weit darüber hinausgehen, als unerreichbar betrachten. Was die Schweiz braucht, sind Menschen, die visionär denken und – ohne sich und andere zu gefährden – das Schwierige, das vermeintlich Unmögliche wagen und umsetzen. Sie gilt es zu ermutigen und nicht mit einem täglichen Strauss an möglichen Gefahren zu ängstigen und zu verunsichern. <

Ronnie Grob

ist Redaktor dieser Zeitschrift. Er lebt in Zürich.

10 Mutig werden – so geht's!

Wie die Schweiz die vorherrschende Vermeidungskultur überwindet und mutig wird. Eine Anleitung.

von Michael Kres

Das Verhalten von Menschen und Gesellschaften ist stets in den lokal vorherrschenden Annahmen begründet. Es sind gesellschaftliche Normen und Glaubenssätze, die bestimmen, woran wir uns orientieren, ob wir mutig sind oder uns mutlos verhalten. Während es in den USA vollkommen normal ist, in den Konkurs zu gehen, gilt gleiches Verhalten in der Schweiz als geächtet. Woran liegt das?

In der Schweiz gehören Understatement, Risikovermeidung und Konsens zu den gesellschaftlichen Eckwerten. In unserer Gesellschaft gelten Normen wie: «Wer fleissig arbeitet, wird es zu was bringen» – was nicht immer wahr ist. Oder: «Entscheide müssen basisdemokratisch gefällt werden» – was mitunter heisst, dass man es allen recht machen muss. Wir thematisieren es ungern: aber die Geisteshaltung in der Schweiz verhindert oft mutige Taten, und damit geht der Wirtschaft und der Gesellschaft viel Wert verloren.

Was ist nun eigentlich Mut? Im Buch «Mut – über sich hinauswachsen» definiert Andreas Dick Mut als «die Fähigkeit, aus einer überlegten und freien Entscheidung heraus eine persönliche Gefahr einzugehen oder auszuhalten aus Liebe zum Guten, in der Hoffnung auf einen glücklichen Ausgang». Mut nach Dick umfasst die folgenden fünf Bausteine:

- Mut entsteht durch einen freien Willensentschluss.
- Wer mutig ist, nimmt ein Risiko auf sich und verlässt seine Komfortzone.
- Wer mutig ist, ist durch Klugheit zur Erkenntnis gelangt, was in einem bestimmten Moment richtig und was falsch ist.
- Wer mutig ist, hat Hoffnung und Zuversicht auf einen lohnenswerten und sinnvollen Ausgang einer Aktion.
- Mut beruht stets auf einem Motiv der Liebe.

Wenn wir versuchen, die fünf Bausteine in unserem Alltag zu finden, kommen doch einige Zweifel auf, ob in der Schweiz eine Kultur herrscht, die ein mutiges Verhalten fördert. Widmen wir uns jedem Punkt einzeln:

Der freie Willensentschluss

Wer für eine lange Zeit weder Krisen noch Rückschritte erfährt, betrachtet Wohlstand als Normalität. Tatsächlich mussten hiesige Arbeitnehmer schon lange nicht mehr mit grossen Schockwellen klarkommen. Die Erdölkrise ist lange her. Und die Subprime-Krise in den USA hat die Schweiz so wenig in ihren Grundfesten erschüttert wie der vielzitierte Frankenschock von 2015. In der Schweiz herrscht de facto Vollbeschäftigung, und dies schon seit geraumer Zeit.

Der Wohlstand hat seinen Preis. Mit den Jahren hat sich ein Korsett an gesellschaftlichen Normen eingeschlichen, das uns zunehmend einschränkt: Wer hierzulande dazugehören will, lebt, um zu arbeiten. Das Streben nach einer ansteigend verlaufenden Karriere und der Anspruch, im Vergleich zu anderen immer besser zu werden und immer mehr zu verdienen, empfinden jedoch immer mehr Mitarbeiter als eine Belastung. Stress und Erschöpfung sind die Folgen und damit verbunden Kosten für die Unternehmen: Stress kostet die Arbeitgeber rund 5,7 Milliarden Franken pro Jahr, schätzt die Stiftung «Gesundheitsförderung Schweiz»¹. In dieser Verdichtung der Gesellschaft einen freien Willensentschluss zu erkennen, fällt schwer. Viel eher ist davon auszugehen, dass wir uns gedankenlos in einem Hamsterrad drehen. Ein Hamsterrad sieht von innen aus wie eine Karriereleiter. Weil wir glauben, wir würden aufsteigen, besteht kaum ein wirkliches Verlangen, daraus auszubrechen.

Die Risikoübernahme

Wer Mut hat, geht ein Risiko ein und ist bereit, auf Sicherheit oder Annehmlichkeiten zu verzichten. Weil es in der Schweiz vergleichsweise viel zu verlieren gibt, tun wir etwas, das risikoarm scheint, jedoch viel riskanter ist: Wir kontrollieren, dass uns nichts abhandenkommt. Wer das Pech hat, in einer Firma mit einem hohen Fremdkapitalanteil zu arbeiten, der kann davon ein Lied singen. Statt zu arbeiten, müssen Kapitalgeber befriedigt werden: Controlling, Planung, endlose Budgetierungsprozesse blockieren ganze Unternehmen. Führungskräfte sagen uns, dass

¹ Job-Stress-Index 2016, einsehbar unter gesundheitsfoerderung.ch



Seiltänzer-Truppe Bürgli-Tonelli in Kriens, ETH-Bibliothek Zürich, Bildarchiv / Fotograf: Baumann, Heinz / Com C11-142-001-004 / CC BY-SA 4.0

sie weit mehr als die Hälfte ihrer Zeit dafür aufwendeten, um Risiken zu vermeiden, und dabei kaum noch zum Arbeiten kämen.

Um es auf eine simple Formel zu bringen: Management erstickt zunehmend Unternehmertum. So werden zwar Unmengen an Jobs geschaffen, die als Wertschöpfung Eingang in die Statistik finden. Tatsächlich aber schöpfen sie kaum Werte, sondern tragen dazu bei, die kollektive Erstarrung noch zu beschleunigen. Wer heute eine Bäckerei eröffnet, braucht neben einer Bäckerin und einem Verkäufer schon bald zwei Compliance-Manager. In so einem Umfeld wird Mut generell vermieden, kaum noch etwas gewagt.

Die Klugheit

Die Schweiz ist ein Land von Diplomjägern. An kaum einem anderen Ort der Welt wird so viel in Aus- und Weiterbildung investiert, um sich mit vermeintlich sinnvollen Diplomen für den Markt fit zu machen. Der Aus- und Weiterbildungswahn, dem ganze Generationen frönen, stellt Diplome und Wissen über Erfahrung. Wenn jedoch Erfahrung durch Wissen substituiert wird, dann geht der Mut verloren. Ausbildung gipfelt dann in Einbildung – oft auch in einer überzogenen und arroganten Sicht auf die Dinge – und blendet das Undenkbare aus. Statt echte Probleme zu verhindern oder zu lösen, beschäftigt man sich lieber mit den Problemen, die man selbst erzeugt hat.

«Kluge Menschen lösen Probleme, weise Menschen verhindern sie», meinte schon Albert Einstein. Wer weise ist, erkennt, dass Entwicklung, welcher Art auch immer, nicht aus der Mitte, sondern aus dem Unerwarteten kommt. Wer mutig ist, weiss den Konsens hinter sich zu lassen, beschäftigt sich mit dem Speziellen und geht jenen Fragen nach, die ihn wirklich beschäftigen. Er richtet den Blick nicht nur auf das, was alle anderen machen, sondern auch auf die Ränder und findet dabei sogar mit Extremen, mit Ungenormtem einen produktiven Umgang.

Die Zuversicht

«Nicht weil es schwer ist, wagen wir's nicht, sondern weil wir's nicht wagen, ist es schwer», meinte schon der Philosoph Seneca. Doch was will man noch erreichen, wenn man schon alles hat? Die Angst vor dem Status- und Jobverlust ist bei vielen grösser als die Freude am Mut – vielleicht auch, weil die Aussicht auf lohnende Ziele fehlt. Mut aber entsteht aus Zuversicht: Wer nicht zuversichtlich ist oder sich gar fürchtet, wird nichts Mutiges tun.

Wenn also – wie Umfragen zeigen – eine schwer greifbare Angst vor einem Stellenverlust breite Teile der Bevölkerung durchdringt, so kann kaum davon ausgegangen werden, dass der Mut in dieser Gesellschaft eine Norm darstellt. Wer keine Ziele hat, die zu erreichen lohnenswert erscheinen, wird nichts tun, um sich zu verändern.

Das Motiv der Liebe

Was hat Liebe mit Mut zu tun? Wer seine eigenen Annahmen ergründen will, muss in sich hineinhorchen. Er muss sich im Klaren

darüber sein, was ihn antreibt und welche Konsequenzen aus diesen Treibern entstehen. Wer sich beispielsweise daran orientiert, wie viel er verdient, wird nur dann zufrieden sein, wenn sein Gehalt höher ist als das der anderen. So ein Vergleich jedoch ist der sichere Weg ins Unglück.

Mut ist nicht der Vergleich mit dem Besitz der anderen, sondern vielmehr ein Appell an die Vielfalt, wie wir sie zwar fordern, aber in den wenigsten Fällen wirklich fördern. Stattdessen werden Schüler genormt und Mitarbeitende auf ein einheitliches Verhalten eingeschworen. Die Leitsprüche lauten: Bloss nicht auffallen. Den gängigen Leistungskriterien entsprechen. Keine Zeit und Energie verschwenden. Es ist ein Korsett, das Mut geradezu verhindert.

Der Weg vom Unmut zum Mut

Es ist nicht schwierig, festzustellen, dass in der Schweiz eine Vermeidungskultur und die Angst vor dem Verlust des Erreichten dominiert. Gerade deshalb müssen wir mutig voranschreiten: nur wer das Bestehende in Frage stellt und sich Gedanken macht, wie die Dinge anders laufen könnten, öffnet neue Perspektiven und schafft kulturelle Rahmenbedingungen, die mutiges Tun ermöglichen.

Hierfür braucht es drei Schritte – und zwar in dieser Reihenfolge:

1. Mut thematisieren

Der öffentliche Diskurs über die Ursprünge unseres Wohlstands fehlt weitgehend. Die Schweiz ist nicht reich geworden aufgrund ihres Bildungssystems. Sie hat ihren Wohlstand der Tatkraft und Innovation von tüchtigen Menschen zu verdanken, die etwas gewagt haben zu einer Zeit, als das Bildungssystem noch nicht den Stand von heute hatte. Bildung entstammt dem Reichtum – und nicht umgekehrt. In der heutigen Gesellschaft, in Unternehmen und Schulen, fehlt das Bewusstsein über die Wirkung solch selbsttäuschender Annahmen. Statt sicherzustellen, dass alle gute Noten machen, würden wir uns besser fragen, wie viel Normung in einer immer vielfältiger werdenden Welt Sinn macht. Statt uns von vergleichenden Pisa-Studien unter Druck setzen zu lassen, sollten wir uns fragen, wie wir unser Bildungssystem pragmatisch auf die Erfordernisse der künftigen Wirtschaft ausrichten könnten.

Auch Unternehmen können Mut thematisieren. Doch statt Millionen in jährlichen Budgetrunden zu verbrennen, wäre es vielleicht nützlicher, über die Sinnhaftigkeit gewisser Annahmen zu reflektieren, wie das etwa BMW in ihrem «Management House» macht. Eine der tragenden Säulen dort ist die Selbstreflexionsfähigkeit der Führungskräfte: Eine Führungskraft, die sich nicht selbst führen kann, sollte auch keine anderen Menschen führen. Es geht darum, die eigenen Grenzen anzuerkennen und das Bild des omnipotenten, allwissenden Machermanagers zu hinterfragen. Macher sind Engpässe für Entwicklung. Sie entmündigen ihr Umfeld, das sich irgendwann abgewöhnt, selbst Entscheidungen zu fällen. Macher machen Menschen unmündig.

«Bloss nicht auffallen. Den gängigen Leistungskriterien entsprechen. Keine Zeit und Energie verschwenden. Es ist ein Korsett, das Mut geradezu verhindert.»

Michael Kres

Gut wäre auch ein Eingeständnis, dass es sich bei den wenigsten Menschen um Macher handelt. Weil es aber unserem gängigen Werteverständnis entspricht, sind sie dazu gezwungen, Macher zu spielen. Einen erheblichen Teil der geistigen Kraft darauf zu verwenden, sich zu verleugnen, um als Führungspersönlichkeit akzeptiert zu werden, ist unproduktiv für jede Firma und schwierig für den einzelnen. Am Ende schadet es der Innovationskraft und dem Wohlstand eines Systems.

2. Mut ausprobieren

Mut kann auch als Mutvermeidung zu überwinden, ist es hilfreich, Mut einfach mal auszuprobieren, möglichst gefahrlos. Am einfachsten probiert man Mut aus, indem man einfach mal etwas tut. Das Ausland scheint uns da manchmal voraus zu sein. Warum schafft man es in Hamburg, durch Schweizer Architekten die grossartige Elbphilharmonie zu bauen, während wir uns für den Neubau des Kongresshauses in Zürich in den Niederungen eines konsensorientierten Nihilismus herumschlagen? Wie wäre es, wenn wir es wagen würden, zumindest Teile unserer Bilanzen als Gemeinwohlbilanzen auszuweisen, und beobachten würden, welche Wirkung das hätte? Wie wäre es, ein bedingungsloses Grundeinkommen auszuprobieren und damit Erfahrungen zu sammeln, wie dies auch andere Länder schon tun?

Mut kann auch als Führungskraft ausprobiert werden. Allerdings nicht durch kollektiv zwangsverordnetes Bungee-Jumping

oder Riverrafting auf dem Firmenausflug. Vielmehr geht es darum, mit sich und seinem Team bewusst auf die Annahmenebene zu gelangen, die eigenen Ängste und Unsicherheiten zu thematisieren und dadurch den Raum zu öffnen für Diskussionen, die über das klassische Zahlendenken hinausgehen. Eine Methode, die sich hierfür eignet, ist etwa «Immunity to Change» von Kegan und Laskow.² Diese Methode – ein Klassiker weltweit – erlaubt es Teams und ganzen Belegschaften, Annahmen sichtbar und gestaltbar zu machen, den eigenen Denkrahmen zu erweitern und so zu erfahren, dass man weitaus mutiger sein kann, als man dies gemeinhin glaubt.

3. Mut verankern

Sind genügend Erfahrungen mit dem Thema «Mut» gemacht, ist es an der Zeit, diese in ein neues Normengerüst einfließen zu lassen. Gesellschaftlich kann dies bedeuten, dass wir in Zukunft in Schulen ein Fach «Mut und Verantwortung» einführen könnten. In Deutschland ist mit der Einführung des Schulfachs «Glück» an einzelnen Schulen ein Diskurs entfacht worden, der die Zivilgesellschaft stärkt. Warum sollten wir nicht auch dieses Experiment wagen? Unternehmen können neue Formen des Miteinanders umsetzen. Eine geeignete Form etwa ist ein holokratisches System, in dem sich Führungskräfte selbst zurücknehmen. So erst schaffen sie Raum für Mitarbeitende, sich selbst verantwortungsvoll in die Unternehmensentwicklung einzubringen. Auf diese Art wird Führung einfacher und wir erzielen mit weniger Aufwand mehr Wirkung.

Schlussfolgerungen

Menschen, die mutig sind, fürchten sich nicht. Sie glauben an sich selbst und legen den Fokus auf das Tun. Mutig sein heisst, seine eigene Meinung zu haben und nicht den Konsens als oberstes Primat für Entwicklung anzuerkennen, sondern den Individualismus – ein schwieriges Unterfangen in einer Kultur wie der schweizerischen, in der wir basisdemokratisch nach Homogenität streben.

Mut entsteht auch durch ein Hinterfragen der eigenen Wirkung. Wir dürfen dazu stehen, klein und anders zu sein. Der Schweizer Föderalismus bietet durchaus Hand zu individuellen Lösungen. Um das zu erreichen, müssen wir aber mit unreflektierten, globalen Wachstumsansprüchen anders umgehen. Wir müssen uns hinterfragen, ob der ewige Anspruch des «Big Is Beautiful» auch für uns zutrifft. Bei näherem Hinsehen gibt es wertvolle Alternativen. ◀

Michael Kres

ist Ökonom und Coach. Als Gründer und Partner führt er die ProMove TM GmbH mit Hauptsitz in Schaffhausen und verschiedenen internationalen Zweigstellen. Seine Schwerpunkte sind die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in selbstorganisierten Unternehmen, Organisationscoaching sowie Executive und Leadership Coaching.

² Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey: Immunity to Change. How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization. Watertown, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2009.