

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 89 (2009)
Heft: 968

Artikel: Reinhard K. Sprenger im Gespräch
Autor: Sprenger, Reinhard K. / Scheu, René
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168264>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 06.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Er nennt sich selbst einen Staatsfeind. Er fordert den Wandel vom Manager- zum Eigentümerkapitalismus. Und er ist das Enfant terrible seiner Zunft: Reinhard K. Sprenger, Unternehmensberater, Philosoph und Autor. René Scheu hat ihn in Zürich getroffen.

Reinhard K. Sprenger im Gespräch

Der «Spiegel» nennt Sie «Deutschlands meistgelesenen Managementautor», die «Financial Times Deutschland» spricht von «Deutschlands einzigm Management-Guru, der diesen Titel wirklich verdient». Sie ziehen es jedoch vor, entfernt von Ihren Lesern im kleinen Nachbarland zu wohnen. Warum sind Sie in die Schweiz gezogen?

Die Mutter meiner beiden kleinen Söhne ist Schweizerin. Meine Eltern sind tot, Grosseltern aber sind wichtig für Kinder, weil sie die alten Werte repräsentieren. Und da die Grosseltern in der Schweiz leben, habe ich mich entschieden, hierher zu ziehen. Ein zweiter Grund für meinen Umzug ist, dass ein langjähriger Freund CEO von Adecco wurde, eines Personalvermittlungsunternehmens mit Sitz in Glattbrugg. Er hat mich gebeten, ihm in der Managemententwicklung zu helfen – insofern ist Zürich für mich die ideale Drehscheibe.

Meine deutschen Freunde unterstellen mir gerne steuervermeidende Umzugsgründe. Schön wär's! Der relativ kleine Steuervorteil, den die Schweiz gegenüber den umliegenden Ländern bietet, wird gerade in Zürich durch die sehr hohen Lebenshaltungskosten mehr als wettgemacht.

Wer Ihre jüngeren Veröffentlichungen liest, bekommt freilich den Eindruck, dass der Umzug nicht nur persönlich-beruflich motiviert sein könnte. Sie gehen mit dem deutschen Staat hart ins Gericht...

...Deutschland wird für einen Menschen, dem individuelle Freiheit viel bedeutet, in der Tat immer unerträglicher...

...sind also dennoch politische Motive im Spiel?

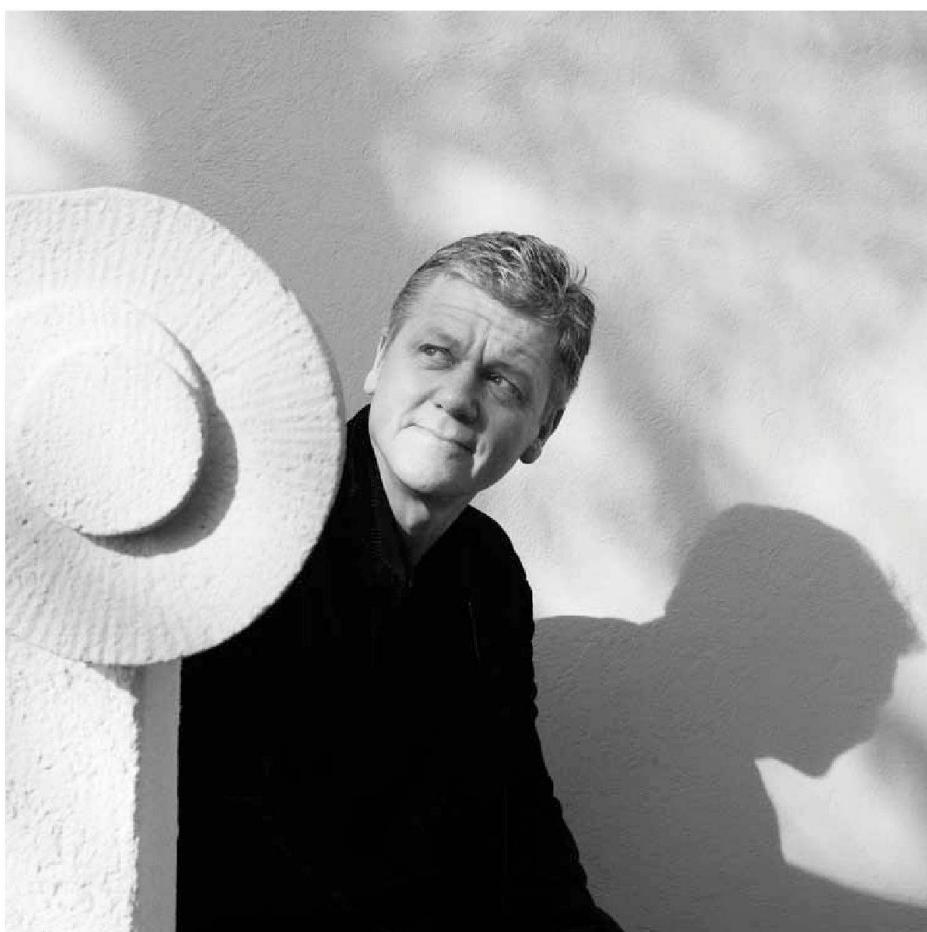
Na ja, die Schweiz ist auch nicht mehr die Oase der Bürgerwürde, als die sie sich gerne sieht. Auch hier schwilkt der Entmündigungskoeffizient beharrlich an, ich sehe da allenfalls graduelle Differenzen zu Deutschland. Meine deutschen Freunde unterstellen mir gerne steuervermeidende Umzugsgründe. Schön wär's! Der relativ kleine und schwindende Steuervorteil, den die Schweiz gegenüber den umliegenden Ländern bietet, wird gerade in Zürich durch die sehr hohen Lebenshaltungskosten mehr als wettgemacht.

Machen wir uns in der Schweiz etwas vor?

Es ist eine Frage der Perspektive – verglichen mit Deutschland ist der Sozialstaat in der Schweiz noch vernünftig dimensioniert. Aber nirgendwo in Europa wachsen die Sozialbudgets proportional so stark wie in der Schweiz. Der wesentliche Unterschied liegt zwischen «geben» und «nicht nehmen». In Deutschland nimmt mir der Staat viel weg und gibt mir dann etwas davon zurück. Natürlich abzüglich der Kosten für die Umverteiler selbst. In der Schweiz nimmt mir der Staat nicht so viel und lässt mich wählen, welche Dienstleistung ich kaufen will. Die öffentlichen Verkehrsmittel beispielsweise sind hier sehr teuer, da weniger subventioniert; aber niemand zwingt mich, sie zu benutzen. Das ist schon respektvoller.

Dann stimmt also die Geschichte, die wir uns erzählen: während der Schweizer Bürger dem Staat widerwillig einen Teil seines Geldes abliefert, gebärdet sich der deutsche Staat so, als würde er dem Bürger aus Grosszügigkeit einen Teil von dessen Geld lassen.

Der deutsche Staat hat sich verselbständigt, er hat sich vom Rechtsstaat zum Bevormundungsstaat entwickelt. Er ist nicht mehr neutral gegenüber den Lebensentwürfen seiner Bürger, sondern will ein volkspädagogisches Programm durchsetzen. Er ruft dem Bürger zu: «Ich weiß, was für dich gut ist!», nämlich nicht rauchen, nicht fett sein, möglichst viele Kinder haben, und vor allem konsumieren. Wenn ich



mich seiner Gesinnungsnotigung beuge, habe ich Steuervorteile. Dies aber bedeutet, dass ich mit meiner Hand in der Tasche des Nachbarn lebe, da der Staat ja nicht plötzlich weniger Geld braucht. Der Nachbar versucht natürlich seinerseits, seine Hand in meine Tasche zu stecken. Darüber schmettern die Fanfaren der Solidarität und des Gemeinwohls. Aber es ist institutionalisierte Respektlosigkeit.

Immerhin – die Umverteilungspolitik ist in der Schweiz schwächer ausgeprägt.

Das Individuum hat hier tendenziell mehr Wahlfreiheit, bestimmte Dienstleistungen zu nutzen, muss diese aber erheblich höher bezahlen. In Deutschland hat der Grossteil der Bevölkerung eine ausgesprochen parasitäre Lebenseinstellung entwickelt. Über die Hälfte aller Deutschen lebt mittlerweile mehrheitlich von Sozialtransfers. Man holt sich an der Wahlurne, was man im Wirtschaftlichen nicht leistet.

«Das [deutsche] Steuergesetz versorgt einen Verteilungskanal, der vorne ein gefrässiges, hinten ein verantwortungsloses Ungeheuer ist. Und zu dem man bei einer Staatsquote von 50

Prozent nur noch ein Verhältnis haben kann: Notwehr.» Das sind Ihre Worte.

Sie haben im Grunde zwei Möglichkeiten: «voice» oder «exit». «Voice» ist Notwehr im Sinne von «ich begehre auf», ich «weigere mich»; «exit» ist Notwehr im Sinne von «ich gehe», «ich verlasse das System». Meine Bücher gehören zur Kategorie «voice» – aber in Deutschland hat eine totalitäre Steuerbürokratie es geschafft, aus dem Land der Dichter und Denker ein Land der Steuerhinterzieher zu machen. Sie unterwerfen sich dem Bevormundungsstaat und fühlen sich deshalb berechtigt, ihn auszubeuten.

Das ist das perfekte System: die wachsende Anspruchshaltung des Staates gegenüber dem Bürger geht einher mit einer wachsenden Anspruchshaltung des Bürgers gegenüber dem Staat.

In Deutschland hatten wir nach dem zweiten Weltkrieg für etwa 50 Jahre eine wirtschaftlich einzigartige Sonderkonjunktur. Es ist ganz natürlich, dass das Sicherheitsbedürfnis unter solchen Voraussetzungen zunimmt und die Bürger immer mehr Ansprüche auf Wohlstand und soziale Sicherung geltend machen. Aber dafür war ein Preis fällig: die staatliche Verwöhnung hat die Selbstwirksamkeits-Überzeugung der

Individuen sukzessive zerstört. Man glaubt nicht mehr an sich, man glaubt an den Staat. Das ging so lange relativ gut, wie es historisch vorbildlose Wachstumsraten gab. Aber diese Zeit ist vorbei. Und jetzt droht das System an der selbstinduzierten Überforderung zusammenzubrechen.

Selbst Ihr deutscher Philosophenkollege Peter Sloterdijk, ein Alt-68er, spricht mittlerweile vom «quasi-totalen Allomutterstaat des 20. Jahrhunderts», der den «sozialen Hilfsdiensten, den

Die grosse Botschaft des nachparadiesischen Christengottes wird ignoriert: tue, was du willst, und zahle dafür. Selbst! Und bürde nicht die Konsequenzen deines Tuns anderen Menschen auf.

Pädagogen, den Therapeuten und ihren zahllosen Organisationen die Mittel zur Erfüllung ihrer Aufgaben an die Hand gibt». Ist Wohlfahrtsstaatskritik zum neuen Volkssport der deutschen Intellektuellen geworden?

Diese Kritik ist berechtigt. Der real existierende Bürger wird ständig mit Verhaltensidealen konfrontiert, vor deren Hintergrund er automatisch defizitär erscheint. Was wieder die Bevormundungsindustrie ermächtigt, die Kluft zwischen Sein und Sollen zu bewirtschaften. Das ist betreutes Leben. Aber was kostet uns die systematische Verbannung der Bürgerwürde? Oberflächlich ist es der Verlust der Fähigkeit, selbstbestimmt und selbstverantwortlich zu leben. Schaut man tiefer, dann ist es der Verlust der Selbstachtung.

Zappt man durchs Abendprogramm der deutschen Privatsender, trifft man oft auf Leute, die Hartz IV – die deutsche Sozialhilfe – beziehen. Sie scheinen weder an einem Verlust von Selbstachtung zu leiden, noch scheinen sie besonders unglücklich zu sein.

Der Staat kann und darf gar keine Glücksversprechen abgeben. Er soll einen Rechtsrahmen schaffen, innerhalb dessen die Bürger, jeder auf seine eigene Weise, nach dem Glück streben können. Das ist die «negative» Freiheitsidee als weitgehende Abwesenheit von Zwang, die sich auch jeder erzieherischen Zudringlichkeit enthält. Das gegenleistungslose Grundeinkommen ist hingegen einer «positiven» Freiheit verpflichtet, die aktiv gestaltend in diesen Suchprozess der Individuen eingreift und sich mit sozialen Wunschbarkeiten verknüpft. Dabei wird die grosse Botschaft des nachparadiesischen Christengottes ignoriert: tue, was du willst,

und zahle dafür. Selbst! Und bürde nicht die Konsequenzen deines Tuns anderen Menschen auf.

Ich wollte eigentlich auf etwas anderes hinaus. Es ist unter den gegebenen politischen Umständen absolut rational, diese Botschaft zu ignorieren und von Sozialtransfers zu leben.

Klar. Die blosse Existenz sozialer Institutionen ist eine strukturelle Dauereinladung, sie auch zu nutzen. Sie erzeugt eine angebotsinduzierte Nachfrage. Eigentlich ist ein Depp, wer es nicht tut. Politik ist daher stets Beileidspolitik. Es gibt unendlich viele öffentliche Instanzen, die die gelernte Hilflosigkeit der Menschen ausbeuten, um sich unersetztlich zu machen. Je hilfloser die Menschen, desto mehr können Politiker verteilen und regulieren. Vor allem auch zu ihren eigenen Gunsten. Deshalb etikettieren sie ihre eigenen Interessen als Gemeinwohl.

Sie sind nicht nur Autor, sondern auch Musiker. In einem Ihrer Songs heißt es: «Bitte hilf mir nicht, es ist auch so schon schwer genug». Das mutet vor dem Hintergrund des eben Gesagten idealistisch, ja fast anachronistisch an.

Gegenüber Menschen, die ihre Interessen selbst artikulieren können, verbietet sich jede Einstellung der Fürsorglichkeit. Führung, und das meint auch politische Führung, darf sich nur als Führung zur Selbstführung verstehen. Man muss den Menschen die Chance geben, erwachsen zu werden. Hilfe ist nur da notwendig, wo ein Mensch sich nicht mehr selbst helfen kann.

Der westliche Sozialstaat beruht ja auf dem Prinzip, dass er Menschen hilft, die nicht «selbstverschuldet» in eine Notlage geraten sind. Das Problem ist die Dehnbarkeit dieses Begriffs.

Je hilfloser die Menschen, desto mehr können Politiker verteilen und regulieren. Vor allem auch zu ihren eigenen Gunsten. Deshalb etikettieren sie ihre eigenen Interessen als Gemeinwohl.

Man kann den Begriff so weit fassen, wie es die US-Amerikaner getan haben. Wer kein eigenes Haus besitzt, wer also nicht zur *nation of home owners* gehört, war dort offenbar in einer existenziellen Notlage. Der Preis für Risiko wurde daher durch die Politik künstlich gesenkt: Leute, die keinen Job und keinen einzigen Cent in der Tasche hatten, konnten nicht nur ohne Geld Häuser bauen, sondern kriegen gleich auch noch Kreditkarten mitgeliefert, die sie beliebig überziehen konnten – mit den ihnen faktisch nichtgehörenden



Häusern als Sicherheit. So kauft man sich Wählerstimmen. Und führt die Wähler ins Elend, indem man die gute Absicht plakatiert und vor den bösen Konsequenzen die Augen verschliesst. Einer der Hauptpromotoren dieses Grossattentats auf die Menschheit war übrigens Barack Obama.

Ob ein Mensch noch über die Kraft verfügt, sich selbst zu helfen oder nicht, merkt er erst, wenn er leidet. Der angebliche gesunde Menschenverstand sagt jedoch: wer heute noch leiden muss, verdankt sein Leiden jemandem, der ihn leiden macht.

Wer Menschen ihrer Leidensfähigkeit beraubt, beraubt sie zugleich ihrer Selbstwirksamkeit. «Alle Veränderung erfolgt aus Leid», sagt Goethe. Das Leid, von dem wir hier sprechen, ist zunächst ein selbstdefiniertes Phänomen. Und wir wissen aus der Anthropologie, dass sich alle unsere Talente und Kräfte den Problemen verdanken, die uns herausfordern und an denen wir haben wachsen können. Ein Flugzeug startet auch nur bei Gegenwind. Wir müssen das Leiden als Kraftquelle und Lernimpuls neu entdecken.

Es gibt den Punkt, an dem das Leiden das Individuum nicht mehr anspricht, sondern kaputt macht.

Ja, aber dieses Konto wird oft überzogen. Dennoch stellt sich hier die Frage nach der Solidargemeinschaft.

Diesen Punkt definiert in Demokratien die Politik. Die Herrschaft der Mehrheit über die Minderheit, letztlich schon, ja.

Aber die Politiker, sagen Sie, haben ja ein Interesse an Menschen im Zustande der Unmündigkeit. Wir sind also schon wieder in einer Sackgasse gelandet. Wie sollen verwöhnte Gesellschaften aus dieser Situation herausfinden?

Der Leidensdruck muss eben so gross sein, dass wir unsere Komfortzone verlassen müssen, weil sonst das Spiel zu Ende ist.

Das klingt zwar ehrenwert, ist aber doch wohl eher Wunschdenken. Der Leidensdruck ist nie gross genug.

Ich sehe durchaus kleine Hoffnungsschimmer. Die Finanzkrise hat in Deutschland beispielsweise nicht zu einer Erstarkung der Linken geführt. Im Gegenteil, gegenwärtig profitiert die marktliberale FDP am meisten. Ein weiteres Zeichen: der EU-Zentralismus bröckelt. Es beginnt sich die

Einsicht durchzusetzen, dass sich auch globale gesellschaftliche Probleme am besten in kleinen Einheiten lösen lassen.

Wer Ihre Bücher liest, kommt zum Schluss, dass der Staatsbankrott unvermeidlich sei.

Ich bin zwar ein Freiheitsliebender, meine Staatskritik beschränkt sich jedoch auf die Mikroebene des Alltags. Ich analysiere, wie der Staat in meine Privatsphäre eindringt, wie er mich ködert, verführt, erzieht, lenken will, wie er mich abhängig macht. Was hingegen die Makroebene angeht, so würden Voraussagen meine Kompetenz überdehnen. Ich fürchte aber, auch die der Politik.

In «Der dressierte Bürger» nennen Sie sich selbst einen «Staatsfeind». Man denkt dabei an Bomben und umstürzlerische Aktivitäten.

Das ist mir völlig fremd. Ich bin ein Feind jenes Staates, der mich nicht in Ruhe lässt. Es war die grosse Illusion der grossen Totalitarismen des 20. Jahrhunderts, den «neuen

Ich analysiere, wie der Staat
in meine Privatsphäre
eindringt, wie er mich ködert,
verführt, erzieht, lenken will,
wie er mich abhängig macht.

Menschen» erschaffen zu können. Man will das Wollen abschaffen und es durch ein Sollen ersetzen. Auch in den Unternehmen: die Menschen sollen – nicht mit Gewalt, sondern mit Anreizen – erzogen, konditioniert, motiviert werden. Am Ende hat man es stets mit verantwortungslosen Drogenabhängigen zu tun. Meine Botschaft ist eine andere: nehmt den Menschen, wie er ist; wir haben keinen universalistischen Therapievertrag. An der Freiheit des anderen kommt ohnehin niemand vorbei.

Sie fordern eine neue Unternehmerbewegung. Die Zeiten könnten dafür besser nicht sein: die Manager, lange als Helden gefeiert, werden als eigennutzmaximierende Karrieristen angeprangert. Dennoch ist es unter Unternehmern, wenigstens bisher, merkwürdig still geblieben.

Die Sollbruchstelle des gegenwärtigen Kapitalismus besteht darin, dass wir keine Antwort haben auf die Frage, wie der Übergang von einem Managerkapitalismus zu einem neuen Eigentümerkapitalismus zu bewerkstelligen sei. Fest steht: in den letzten Jahrzehnten war es möglich, ohne Einsatz eigenen Geldes, also ohne eigenes Risiko, so wohlhabend zu werden, wie es früher nur Unternehmer wurden. Das ist ein extrem attraktives Lebensmodell, das viele zu verwirklichen trachteten – unter dem wohlgefälligen Nicken staatlicher Aufsichtsbehörden. Unter solchen Bedingungen lohnt sich

das Unternehmertum nicht mehr. Warum soll ich persönliches Risiko auf mich nehmen, wenn es auch ohne geht? Das heisst umgekehrt: wer an einer Unternehmergeellschaft interessiert ist, muss die wertsetzenden Regularien innerhalb der Gesellschaft so bauen, dass sich Risikobereitschaft und Verantwortung wieder lohnen.

Die Unternehmer kämpfen gegen eine breite Front: nicht nur gegen markt- und innovationsskeptische Politiker, für die «Profit» ein Schimpfwort ist, sondern auch gegen die Manager und deren Vertreter in der Politik.

Es gibt in der Tat eine unheilige Allianz von *big business* und *big government*. Aber vergessen Sie nicht: die Mehrheit des Bruttosozialprodukts wird sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz nach wie vor von Klein- und Mittelunternehmen erwirtschaftet. Das Problem ist nur, dass ihre Stimme kaum gehört wird.

«Das geht sein' sozialistischen Gang», sang Wolf Biermann. Wir bewegen uns auf einen neuen staatsmonopolistischen Kapitalismus zu, einen «Stamokap», wie man in den 1960er Jahren sagte. Aber das wird nur eine Übergangsphase sein. Ich glaube nach wie vor, dass sich die Stimme der Freiheit längerfristig nicht unterkriegen lässt.

Sie sind ein Fortschrittoptimist.

Nein. Ich glaube bloss an die Stimme der Vernunft, und das ist letztlich immer eine freiheitliche. Der Mensch ist nun einmal trotz allen staatskulturellen Deformationen ein Freiheitswesen und wird es immer bleiben.

Wenn auch in der Schweiz der Sozialismus oder der Stamokap an Einfluss gewinnen, wohin ziehen Sie dann?

Nach New Mexiko, wo ich seit vielen Jahren einen zweiten Wohnsitz habe. Es gibt dort eine landschaftliche und optimale Freiheit, die ich noch nirgendwo sonst gesehen habe. Und es gibt dort unter den Leuten noch einen ausgeprägten, selbstorganisierten Gemeinsinn; Nachbarschaftshilfe zählt viel. Und dennoch respektieren alle peinlich die Privatsphäre der anderen – mir gefällt diese Mischung aus Solidarität und Diskretion. Und die lebt nur in relativ autonomen, kleinen Einheiten. Die Schweiz sollte sich diese Kraftquelle bewahren.

Das Gespräch führte René Scheu. Giorgio von Arb hat photographiert.

REINHARD K. SPRENGER, geboren 1953, wurde in Philosophie promoviert. Er arbeitet als Unternehmensberater sowie Lehrbeauftragter an verschiedenen deutschen Universitäten und ist Autor, u.a. von «Mythos Motivation», «Vertrauen führt», «Aufstand des Individuums» und «Der dressierte Bürger», alle im Campus-Verlag erschienen.
www.sprenger.com