

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

**Band:** 93 (2013)

**Heft:** 1009

**Artikel:** Die laufende Neuverschweizerung

**Autor:** Scheu, René / Mäder, Claudia / Bremi, Ulrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-737114>

#### 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:** 25.02.2026

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

# 5 Die laufende Neuverschweizerung

**Ulrich Bremi hat sich nochmals zu einem grossen Gespräch hinreissen lassen. Sein Befund zur Lage der Schweiz: während Journalisten über ein diffus empfundenes Malaise jammern, ist die Zivilgesellschaft gerade dabei, sich zur Nation der kompetenten Freiwilligen zu formieren.**

*René Scheu und Claudia Mäder treffen Ulrich Bremi*

**Herr Bremi, vor langer Zeit haben Sie mir gesagt, dass Sie davor zurückschrecken, an einem Gespräch zur Lage der Nation teilzunehmen. Was hat Sie nun nach zweijähriger Bedenkzeit dazu bewogen, sich doch zu äussern?**

Sie, Herr Scheu!

**War meine Hartnäckigkeit etwa entscheidender als jene des helvetischen «Malaise»?**

Nein, Spass beiseite. Die Politik verläuft immer in Zyklen, die bestimmte Themen in den Vordergrund rücken oder in den Hintergrund stellen. Jetzt gerade erleben wir einen Übergang: Wir stehen am Anfang einer neuen Zyklusphase, und deshalb ist jetzt ein guter Moment, um über fundamentale Fragen zu sprechen.

**Reden wir also über diesen Umbruch...**

**Die Schweiz hat riesige Optionen und steht, gemessen an Ländern vergleichbarer Grösse, hervorragend da.**

...von Umbruch war nicht die Rede! Das ist ein Schlagwort und die Zuspitzung, die sich dahinter versteckt, übrigens gerade auch ein Merkmal unserer Zeit.

**Gut, wir formulieren zurückhaltender und reden im folgenden über die Veränderungen, die in unserem Land stattfinden: Was ist in der Schweiz in Bewegung, woher kommen und wohin gehen wir – und mit welchem Gefühl? Teilen Sie das Unbehagen, das weite**

**Teile der Bevölkerung angesichts des Übergangsprozesses zu empfinden scheinen?**

Nein. Unbehagen bedeutet laut Dictionnaire: Angst, Beklemmung, Enttäuschung, Bitterkeit, Missstimmung – ein Haufen starker und ungenauer Gefühle, von denen ich kein einziges mit unserer aktuellen Lage verbinde. Im Gegenteil: in meinen Augen sind wir an einem Punkt, der uns gewaltige Möglichkeiten bietet, etwas zu bewirken. Die Schweiz hat riesige Optionen und steht, gemessen an Ländern vergleichbarer Grösse, hervorragend da. Mit dieser Wahrnehmung bin ich übrigens nicht alleine: Auch die sieben Millionen anderen Schweizer verspüren nicht primär Unbehagen, Malaise oder wie immer sonst man den negativen Gefühlszustand bezeichnen will – mit Ausnahme einiger Journalisten, die sich darin gefallen, ihnen diese Stimmung anzudichten bzw. herbeizuschreiben.

**Gleichwohl ist unbestreitbar, dass die aktuelle Veränderungsphase von einem Gefühl der Unsicherheit begleitet und vielerorts Kritik an der Führung des Landes laut wird. Nun ohne jedes polemische Wort: Könnten Sie versuchen, die konkreten Prozesse zu beschreiben, die hinter Veränderungen wie Unsicherheiten stehen?**

Gerne. Eine kritische Haltung, ja eigentliche Vorbehalte gibt es einerseits gegenüber einzelnen Exponenten der Wirtschaft und andererseits gegenüber der Politik, in der man die direkte Demokratie immer stärker belastet, anstatt das Konkordanzsystem funktionstüchtig zu erhalten. Während die Politik in toto in der Kritik steht, geht es der Wirtschaft – um jetzt beim ersten

## **Ulrich Bremi**

ist Unternehmer und Politiker. Er war u.a. Präsident des Verwaltungsrats der Georg Fischer AG, der Swiss Re und der NZZ-Gruppe und sass von 1975 bis 1991 für die FDP im Nationalrat.

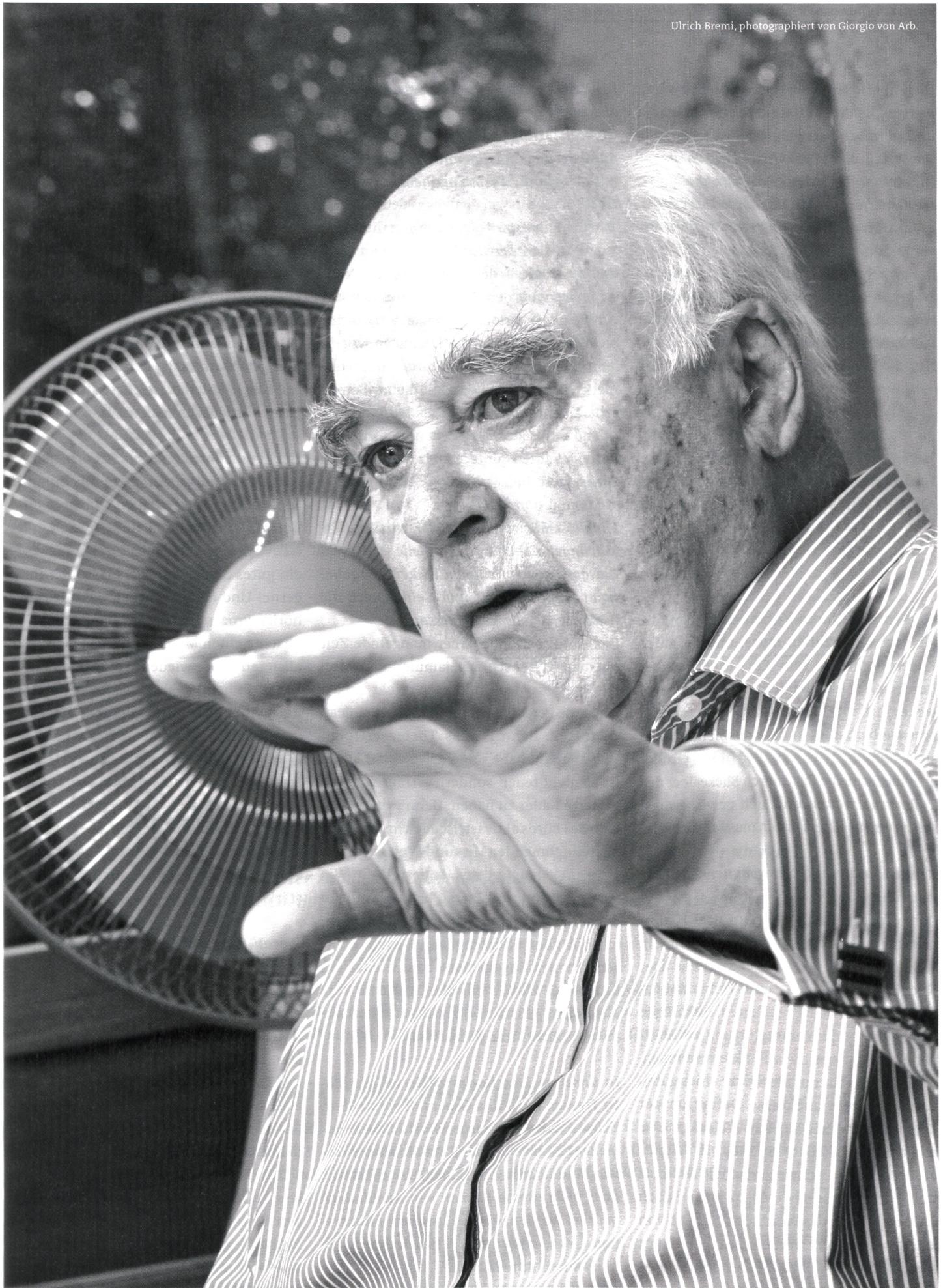
**René Scheu** ist Chefredaktor und Herausgeber dieser Zeitschrift.

**Claudia Mäder** ist redaktionelle Mitarbeiterin dieser Zeitschrift.

Punkt zu beginnen – insgesamt gut. Wir haben starke Unternehmungen, und die Missstimmung richtet sich in diesem Bereich punktuell gegen spezifische Vertreter einzelner Unternehmen.

**Wie die Minder-Initiative gezeigt hat, breitet sich diese Kritik aber leicht und wirksam aufs Ganze aus.**

Ja. Nach eben dieser Abstimmung habe ich mich gefragt, was hinter der starken, pointierten Stimmung steht, die an jenem Sonntag zum Ausdruck gekommen ist. Wahrnehmbar war ja eine intensive Emotion, doch worin wurzelt die eigentlich? Ich glaube, es ist die Teilnahmslosigkeit von Wirtschaftsführern und Kaderleuten, die die Ablehnung hervorgerufen hat. Ich meine das erst mal überhaupt nicht wertend. Seit ein paar Jahrzehnten fand in verschiedenen Führungsetagen eine immer stärkere Spezialisierung statt. Auf Kosten von gesellschaftlichen oder sozialen Bindungen aller Art fokussierten Manager immer ausschliesslicher auf ihre ganz persönlichen Zielsetzungen innerhalb ihres jeweiligen Bereichs – und verloren mit der Anbindung an die Zivilgesellschaft zunehmend deren Akzeptanz.



**Die Theorie leuchtet ein, aber wie wollten unsere hocharbeitsteilige Gesellschaft und gerade unsere Spitzenwirtschaft in der Praxis ohne Spezialisten auskommen? Die Zeiten der gewundenen Lebensläufe, die Generalisten an die Spitze internationaler Unternehmen führten, sind definitiv vorbei.**

Dass wir Spezialisten brauchen, steht außer Frage, und die Qualität unserer Ausbildung sorgt auch dafür, dass die entsprechenden fachlichen Kompetenzen vorhanden sind. Nur ist «Spezialistentum» immer bloss

**Über mangelnde Zeit hat man früher schon gejammt. Heute reicht es, die klagende Person nach ihrem Golf-Handicap zu fragen.**

eine von mehreren Voraussetzungen, die eine Person erfüllen muss, um ein gutes Kadermitglied zu sein. Eine Fachkraft hat immer zwei Möglichkeiten: sie kann entweder ihre spezifische Kompetenz zum Exzess treiben, alles andere ausblenden und sich ganz auf sich konzentrieren – oder aber die fachliche Enge durch Blicke über den Tellerrand weiten und sich gewissermaßen zu einem «Spezialisten plus» entwickeln.

**Können Sie diese Spezies genauer charakterisieren?**

Der offene Spezialist vereint drei Hauptmerkmale. Neben der primären Autorität in fachlichen Fragen verfügt er zweitens über Neugier, Engagement und Teilnahmebereitschaft und ist drittens bereit, Bindungen einzugehen und Verantwortung zu übernehmen. Fügt man diese Punkte zusammen, erhält man nicht nur die Skizze eines guten Chefs, sondern auch eine Definition der kompetenten Freiwilligkeit, die seit je eine nicht überschätzbare Stärke, ein Grundpfeiler unseres schweizerischen Systems war. Früher hieß das «Milizprinzip», doch meide ich heute das Wort, weil ich auch von jenen verstanden werden will, die damit ausschliesslich «Militär» assoziieren.

**Die Zeiten haben sich geändert. Inwiefern also ist die gesellschaftliche Entwicklung, die Globalisierung bei gleichzeitiger Individualisierung und Eigennutzmaximierung, mit gemeinnützigem Engagement kompatibel?**

Tatsächlich ist diese Grundqualität der Schweiz, die intensive Teilnahme an einer Gemeinschaft, in den Jahren seit dem Mauerfall, also mit dem Wegfall eines drohenden Feindes, verlorengegangen – natürlich nicht überall, aber leider in einigen, vor allem grösseren Firmen. Dort waren vermehrt Leute am Ruder, die keine Bereitschaft mehr zeigten, ihre Nase wunderfitzig in andere Welten zu stecken und ihre Talente in einen anderen als den eigenen Dienst zu stellen.

**Für diesen Schwund sind verschiedene Erklärungen denkbar, die naheliegendste ist die gesunkene Abkömmlichkeit: Engagement erfordert Zeit und Geld, sprich die beiden wohl knappsten Ressourcen.**

Das sind Vorwände! Über mangelnde Zeit hat man früher schon gejammt, das kann ich Ihnen sagen. Und heute reicht es, die klagende Person nach ihrem Golf-Handicap zu fragen, dann ist das Thema erledigt. Was die Finanzen angeht: Für eine Firma ist es nicht teuer, sondern ertragreich, engagierte Kader zu haben. Denn wer ausserhalb des Büros aktiv ist, ist auch im Geschäft ein teilnehmender Mit- und Weiterdenker, also ein engagierter Angestellter. Wie sich Aufwand und Ertrag beim jeweiligen einzelnen verhalten, ist schwer zu sagen, ich bin aber überzeugt, dass zivilgesellschaftliches Engagement bald wieder ein beachtetes Plus, wenn nicht gar eine Voraussetzung für die Übertragung beruflicher Verantwortung sein wird.

**In unserem internationalisierten Umfeld ist freilich auch das Gegenteil vorstellbar. Zeitintensives aussergeschäftliches Engagement könnte hier auf zunehmendes Unverständnis stossen. Ist nicht der Umstand, dass viele grosse Firmen von Ausländern geführt werden, die mit unserem Milizsystem nicht vertraut sind, für dessen Rückgang mitverantwortlich?**

Bevor wir die Ausländer kritisieren, sollten wir vor unserer eigenen Türe kehren. Jene, die den Gedanken der Teilnahme vergessen oder gar nie erlernt haben, sind meistens Schweizer. Es kommt heute oft vor, dass Ausländer den Wert unseres Systems besser erkennen und sich engagierter zeigen als wir. Auf die Frage, ob seine Firma ihm Zeit für die Politik lasse, antwortete kürzlich ein gehendes Behördenmitglied: «Seit unser oberster Chef Ausländer ist, liegt so ein Amt für uns wieder drin.» Von gewissen Ausländern können wir uns in Sachen Milizbereitschaft also noch ein gutes Stück abschneiden.

**Heisst das, dass wir uns sozusagen neu verschweizern müssen, nötigenfalls unter der Regie von Amerikanern und anderen internationalen Akteuren?**

Neuverschweizerung ist ein Schlagwort – ein gutes Schlagwort, das lasse ich Ihnen gerne! Und ebenso gut ist, dass der zugehörige Prozess bereits im Gang ist. Ich beobachte einen Mentalitätswechsel: Wir realisieren heute wieder, wo unsere Stärken liegen. Es handelt sich hier übrigens immer um zyklische Bewegungen, Rückgang und Wiederaufkommen des zivilen Engagements erleben wir nicht zum ersten Mal. Im ausgehenden 18. Jahrhundert etwa, als Napoleon die Schweiz besetzt hielt, war die Teilnahme am Gemeinwesen ebenso gering wie noch vor kurzem, hat sich dann aber, genau wie heute, auch wieder verstärkt.

**Woran machen Sie diesen Mentalitätswechsel und das Wiedererstarken des Milizgedankens fest? Die Mehrheit der Beobachter ist gerade erst darauf gekommen, dessen Niedergang zu beklagen.**

Man braucht nur den jungen Leuten zuzuhören. Dank Verbindungen zu ETH und HSG komme ich mit Studenten in Kontakt und merke sehr deutlich, dass die junge Generation wieder nach einem Sinn strebt, der sich nicht betriebswirtschaftlich messen lässt. Aber auch auf der anderen Seite, an den Spitzen der Firmen, nehme ich eine neue Offenheit wahr: Es passiert etwas, und zwar von unten wie von oben. Die Leute fra-

gen sich wieder, was eigentlich die Unique Selling Proposition der Schweiz sei.

*Und Ihre Antwort lautet: wir sind engagierter als der Rest der Welt?*

Meine Antwort lautet: in seinen starken Zeiten zeichnete sich unser Land durch gesellschaftsweit verbreitete Teilnahme und Engagement aus, und zu diesen Stärken können wir jederzeit zurückfinden.

*Sinngewinn durch Wiederentdeckung der Freiwilligkeit scheint indes nicht mehr «unique» auf die Schweiz bezogen zu sein: Denkt man an Projekte wie Wikipedia, erhält man den Eindruck, dass es sich hierbei um ein globales Phänomen handelt.*

Hoffen wir es! Auf die Schweiz beschränkt ist das freiwillige Engagement aber zumindest in bezug auf die Politik. Dass sich dort Leute aus allen Branchen, auch aus der

Wirtschaft, aktiv in der Gemeindepolitik oder in der Schulpflege engagieren, ist meines Wissens einzigartig.

*Einverstanden. Mit der Politik wären wir nun auch beim zweiten Thema, das Sie zu Beginn als Unsicherheitsfaktor genannt haben. Lässt sich das eben beschriebene Modell des allzu spezialisierten Personals auch auf das zweite Feld anwenden oder anders gefragt: Sitzen auch in der Politik zu viele Karrieristen und zu wenige engagierte Menschen?*

Lassen Sie mich vorerst richtigstellen: In der Wirtschaft sassen – Vergangenheitsform! – zu einseitige Leute. Dort hat sich vieles schon zum Besseren gewendet. Ob wir nun in der Politik die falschen Leute haben? Schlecht sind die Politiker nicht, das steht fest, die sind ja nicht dümmer als früher. Gestatten Sie mir aber eine Gegenfrage?

**Natürlich.**

Was kritisieren Sie am Parlament?

*Auf die Schnelle wird das etwas diffus wirken, aber grundsätzlich haben wir den Eindruck, dass viele Parlamentarier wenig souverän agieren und zu sehr von Lobbyisten abhängen. Und natürlich gibt es zu viele Juristen!*

Aus den USA stammt der Satz: «Es hat immer überall zu viele Juristen, wenn es einen hat!» (lacht) Aber natürlich haben Sie nicht unrecht: Würde in der Politik das Modell der breiten Teilnahme besser spielen, hätten wir eine viel grössere Vielfalt von Leuten im Parlament. Heute ist dort nur ein sehr geringer Teil der Berufe repräsentiert, in den letzten 40 Jahren sass meines Wissens kein einziger aktiver Banker in einem Rat. Was mir aber vor allem auffällt, ist folgendes: Kaum ein Parlamenta-

Anzeige

## Schweizer Monat lesen, Schweizer Wein trinken

### 3 Rotweine aus der Traubensorte Pinot noir (Blauburgunder)



#### Langemooser rot Landwein

Elegant, aromatisch. Zeigt die strahlende Frucht des Pinot noir in schönster Klarheit. Passt als Essensbegleiter zu allen leichten Gerichten mit und ohne Fleisch: Minestrone, Sandwich, Huhn, gebratene Cervelats. Auch als Gesellschaftsbegleiter (ohne Essen).



#### Truttiker dunkelrot

Klassischer Pinot noir. Kräftige, weiche Tannine dank 2-jähriger Reifung in grossen Eichenfässern. Passt zu währschaften Speisen: Ravioli, Lasagne, Polenta, Braten, Blut- und Leberwurst, Gulasch.



#### Truttiker Pinot noir, Barrique

Mehr Gerbstoffe (Tannine), die aber durch 2-jährige Reifung in kleinen, regelmässig erneuerten Eichenfässern (Barriques, 228 Liter) samtig weich wurden. Der noble Wein für die festliche Tafel. Kommt am schönsten zur Geltung zu dunklem Fleisch (Wild, Steak, Braten).



Familie Zahner, 8467 Truttikon

Tel. 052 317 19 49

[www.zahner.biz](http://www.zahner.biz)

[zahner@swissworld.com](mailto:zahner@swissworld.com)

rier misst sich noch am Erfolg der Schweiz. Für alle zählt primär der Erfolg einer viel kleineren Einheit, nämlich der eigenen Partei oder Fraktion. Das Gärtchendenken hat das ganze politische Spektrum befallen – mit verheerenden Folgen für das Land.

**In der Tat. Die Mehrheit der Schweizer Bürger dürfte nach wie vor bürgerlich ticken. Die Politik ist jedoch längst nicht mehr bürgerlich dominiert.**

Bürgerliche Mehrheiten, die eine zumindest mittelfristig stabile Politik garantieren, sind unter dem Diktat der Parteiprofilierung ein Ding der Unmöglichkeit geworden. Die sogenannte Mitte – also schwer definierbare Klein- bis Kleinstparteien – entscheidet letztlich darüber, welche Mehrheiten zustande kommen. Solange sich FDP, SVP und eine weitere Partei in den wesentlichen Punkten nicht zu zuverlässigen Allianzen zusammenfinden, brauchen sich die Kleinen auch nicht zu bekennen. Und können die Grossen weiter vor sich hertreiben.

**Der Dissens, der aus dieser Konstellation erwächst, ist schon länger zu beobachten. Bemerkenswert ist aber, dass sich selbst jetzt, in einer doch zugestandenermassen krisenhaften Zeit, keine Bereitschaft zur Überwindung der Kluft zeigen. Kann man da für einmal sagen: Das war früher besser?**

Das kann man sagen, aber das hat man auch vor 40 Jahren gesagt. Anders war es, das ist sicher. Besonders frappant zeigt sich die Veränderung im Bundesrat: Waren die Bundesräte früher primär an ihr Gremium und nur verhältnismässig lose an ihre Partei gebunden, scheinen sie heute vorwiegend Vertreter ihrer Fraktionen zu sein. Dass sich einzelne Mitglieder der Exekutive in ihren 1.-August-Ansprachen offen widersprechen und noch nicht mal einen Hehl aus ihrer Unstimmigkeit machen – das wäre noch vor kurzem nicht denkbar gewesen.

**Vielleicht ist es demnach an der Zeit, unsere Institutionen zu überdenken. Ist das Konkordanzprinzip passé?**

Die Konkordanz haben wir mehrmals

schon rhetorisch abgeschafft und wieder eingesetzt. Zurzeit haben wir natürlich keine Konkordanz; ein paar Jahre können wir auch ohne sie leben, und wenn wieder Persönlichkeiten auftreten, die sich für sie stark machen, kann sie sich auch wieder etablieren. Vieles, ja eigentlich alles, hängt in dieser Sache von den Personen ab, und das politische Personal hat glücklicherweise sehr viel kürzere Zyklen als die politische Struktur.

**Das klingt verhalten positiv. Wenn Sie der Politik letztlich die gleiche Diagnose stellen wie der Wirtschaft und also bemängeln, dass der Rückzug auf Eigeninteressen und die Entfernung vom übergeordneten Ganzen zum Zerfall geführt haben, sehen Sie dann auch auf beiden Feldern gleich viel Anlass zu Hoffnung – keimt in der Politik auch schon das gute Neue?**

Da bin ich optimistisch, wissen Sie warum?

**Ehrlich gesagt: nein!**

Ich habe noch nie einen erfolgreichen Pessimisten angetroffen! (lacht) Natürlich lassen sich die Probleme in der Wirtschaft schneller lösen, dort sind die Interessen enger gefasst, besser eingegrenzt, und die Dinge werden von Leuten angegangen, die auf Entscheidungsfindungen spezialisiert sind. Früher oder später aber wird die neu-alte Mentalität auf die Politik überschwappen, und man wird die Dinge auch hier anpacken. Es passiert ja auch schon einiges in diese Richtung, das Projekt succèSuisse von Ruedi Noser ist ein gutes Beispiel. Das einzige, was uns definitiv nicht weiterhilft, ist fortwährendes Gejammer. ◁

**«In ihren starken Zeiten zeichnete sich die Schweiz durch gesellschaftsweit verbreitete Teilnahme und Engagement aus, und zu diesen Stärken können wir jederzeit zurückfinden.»**

**Ulrich Bremi**