

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

**Band:** 95 (2015)

**Heft:** 1025

**Artikel:** Hier macht sich einer angreifbar : zu Josef Ackermanns Essay

**Autor:** Scheu, René

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736099>

### 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:** 08.02.2026

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

René Scheu

# Hier macht sich einer angreifbar

## Zu Josef Ackermanns Essay

**D**iesen einen Satz kennt in der Schweiz jedes Kind, jeder Bürger und jeder Stammtischbesucher: «Wir jammern auf hohem Niveau.» Der Satz amalgamiert eine selbstkritische, sanft nörgelnde Haltung mit jener einer stillen Selbstzufriedenheit: Eigentlich geht es uns ja gut, eigentlich haben wir keinen Grund zum Jammern.

Und dieser Satz verliert gerade seine universelle Gültigkeit. Die selbstkritische Selbstzufriedenheit weicht einer neuen, auf Anhieb schwer fassbaren Haltung. Viele nennen sie, unter Berufung auf einen Buchtitel Karl Schmids, «Unbehagen». Womöglich wäre ein anderer Ausdruck präziser: «Angst». Martin Heidegger spricht in «Sein und Zeit» von ihr als einer «Grundbefindlichkeit» des Daseins. Sie richtet sich nicht auf ein bestimmtes Objekt, sondern ist diffuser Natur. Im Kontext eines wohlhabenden Landes wie der Schweiz lässt sich die neue Grundbefindlichkeit näher fassen: Es ist die Abstiegsangst, die regiert. Die Finanzkrise hat die Verletzlichkeit der Schweiz für alle spürbar gemacht.

Es vergeht kein Tag, an dem in den Medien nicht von Klüften zwischen Wirtschaft und Gesellschaft die Rede ist, von der Entfremdung zwischen Politik und Wirtschaft. Anderseits entstehen neue Bürgerinitiativen wie Jobst Wagners Strategiedialog<sup>21</sup>, junge Unternehmer wollen plötzlich in den Nationalrat, Manager in verantwortungsvollen Positionen wagen sich aus der Deckung. Als Sergio Ermotti, CEO der UBS AG, kürzlich Forderungen an die Politik formulierte, schossen sich die meisten Medien auf ihn ein. Das sehe ich anders. Solche Wortmeldungen sind nicht Ausdruck der Arroganz der Macht. Sie sind Ausdruck eines neuen, ernstgemeinten zivilgesellschaftlichen Bewusstseins. Raus aus dem Privaten, rein in die Auseinandersetzung!

Ich habe Josef Ackermann vor einem Jahr kennengelernt, anlässlich eines Interviews für dieses Magazin. Als ich ihn jüngst um die Darlegung seiner Sicht auf die Schweiz bat, hat er sich Bedenken ausgedungen – und lieferte nach einem Monat ein umfangreiches Manuskript. Ich habe mich entschieden, es ungetürt abzudrucken: Hier denkt ein Bürger über sein Land nach, der auch den Rest der Welt kennt. Die grosse Frage ist: Wie geht die Confoederatio Helvetica, dieses filigrane, gewachsene Gebilde, mit globalen Entwicklungen um, die es weder aufhalten noch ignorieren kann? Dabei wartet Ackermann mit konkreten Vorschlägen auf: Koalitionsvertrag der Bundesratsparteien, Kompromissbereitschaft im politischen Prozess, mehr persönliches Commitment der Politiker, Augenmass in den Teppichetagen der Wirtschaft, Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements von Mitarbeitern durch die Unternehmen.

Schreiben ist ein persönliches, dabei aber stets öffentliches Commitment – der Autor haftet für das Geschriebene. Er macht sich angreifbar. Darum, ganz klar: möge es mehr solcher Stimmen geben!

Die Finanzkrise hat nichtsdestotrotz offengelegt, dass eine global vernetzte Wirtschaft für Systemkrisen anfällig wird, die sie selbst nicht zu verantworten hat. Von einem Abkoppeln und Rückzug auf die Insel der Seligen kann deshalb keine Rede sein. In einer vernetzten Welt kann selbst der mächtigste Staat viele Probleme nicht mehr allein lösen. Es bedarf grenzüberschreitender Vereinbarungen, um etwa die Abwicklung einer international tätigen Grossbank geräuschlos und ohne erneute Systemkrise über die Bühne zu bringen. Zu kurz greift allerdings, wer dies als Verlust der nationalen Autonomie beklagt. Die Entwicklung und Übernahme von globalen Standards zur Überwachung von Finanzinstituten ist unverzichtbar. Hier hat die Schweiz in der Behandlung der «Too-big-to-fail»-Problematik entscheidende Wegmarken gesetzt, denen eine Reihe von Ländern gefolgt ist. Damit hat sie gezeigt, dass gute nationale Lösungen auch international attraktiv sind und bereitwillig übernommen werden.

3. *Massenmigration*. Ein weiteres und oft der Globalisierung angelastetes Phänomen sind die seit dem Ende des 20. Jahrhunderts beobachteten wachsenden Migrationsströme. Zur verständlichen Flucht vor Kriegswirren kam die wirtschaftliche Migration. Die Massenmedien zeigen selbst im hintersten Winkel der Sahara das Bild einer fortschrittlichen Welt, und dieser wirtschaftliche Demonstrationseffekt ist Anreiz für viele, ihre ökonomische Chance in der Migration zu suchen statt in einer unternehmerischen Aktivität auf eigenem Boden.

Die Schweiz hat im Laufe ihrer Geschichte viele Einwanderungswellen absorbiert. Waren es in den 1950er und 1960er Jahren die etwas euphemistisch benannten Gastarbeiter aus dem Süden, die unsere Strassen und Staudämme bauten, haben seit der Jahrtausendwende zumeist gut qualifizierte Arbeitnehmer aus der EU vergleichsweise gut bezahlte Stellen in der Schweiz gefunden. Die Zuwanderung hat nicht nur Lücken im Arbeitsmarkt gefüllt, sondern auch ein qualitativ hochwertiges Wachstum ermöglicht. Während sich die meisten Migrationsforscher einig sind, dass ein moderater Zustrom an ausländischen Arbeitskräften jedem Gastland einen ökonomischen Nutzen bringt, sieht die Einschätzung anders aus, sobald der Zustrom einen gewissen Schwellenwert übersteigt, der je nach Land und Kultur variiert. Dann nämlich löst er wirtschaftliche und soziale Probleme aus, die nach politischen Lösungen rufen. In der Schweiz beträgt der Anteil der ständigen ausländischen Wohnbevölkerung über 20 Prozent. Bildet dieser Anteil die kritische Grenze – oder liegt er bereits darüber? Letzteres dürfte für die Schweiz gelten, nimmt man das Abstimmungsresultat vom 9. Februar 2014 als Gradmesser. Die jährliche Zuwanderung von etwas mehr als 1 Prozent der Wohnbevölkerung scheint insbesondere den Wohnungsmarkt überhitzt zu haben. Es gab Klagen über Dichtestress und eine unzumutbare Überbeanspruchung der Infrastruktur. Das gefühlte Unbehagen schlug sich in der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative (MEI) nieder; der Souverän sprach sich für die Kontingentierung der jährlich zuströmenden Arbeitskräfte aus.

# «Zu den gleichsam angeborenen oder mit der Muttermilch aufgesogenen Gesinnungsreflexen gehören eine Widerborstigkeit und ein Hang zur Abgrenzung gegen alles von aussen her Kommende.»

**Josef Ackermann**

Mit ökonomischen Argumenten allein lässt sich die Annahme der MEI allerdings nicht erklären, und falsch wäre es auch, das Resultat des 9. Februars einer generellen Fremdenfeindlichkeit anzulasten. Will man Meinungsumfragen glauben, sind die Schweizer sogar weniger xenophob als ihre europäischen Nachbarn, und das bei einem Anteil der ausländischen Bevölkerung, der um ein Vielfaches höher ist als im übrigen Europa. Aufhorchen lässt allerdings noch ein anderes Resultat der Migrationsforschung.<sup>2</sup> Übersteigt nämlich der Anteil der ausländischen Bevölkerung ein bestimmtes Mass, löst dies nicht nur – wie bereits erwähnt – Misstrauen gegenüber Ausländern aus, sondern belastet wird auch das Vertrauen innerhalb der einheimischen Bevölkerung. Sie zieht sich ins Private zurück, begegnet dem eigenen Nachbarn mit Misstrauen und bezweifelt die Ehrlichkeit ihrer Eliten – womit wir wieder bei der eingangs diagnostizierten Entfremdung zwischen Politik und Gesellschaft wären.

4. *Digitalisierung.* Unternehmerisches, also risikobehaftetes Handeln, Innovation, technischer Fortschritt und die damit ermöglichten Produktivitätsgewinne sind die entscheidenden Grundlagen unseres Wohlstands. Die Erfindung der Dampfmaschine und die Einführung der Elektrizität haben immense Pro-

duktivitätsfortschritte gebracht und die Welt reicher gemacht. Heute scheint die Digitalisierung vergleichbare Quantensprünge zu ermöglichen. Die MIT-Forscher Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee sprechen, wohl nicht zu Unrecht, von einem «Zweiten Maschinenzeitalter»<sup>3</sup> und unterstellen damit, dass die Digitalisierung und die damit ausgelösten Netzwerkeffekte ebenso hohe – wenn nicht höhere – Wohlstandsgewinne bringen könnten wie die industrielle Revolution. So gesehen wäre der heute grassierende Wachstumspessimismus völlig verfehlt. Der Menschheit droht nicht säkulare Stagnation; sie hat vielmehr die erfreuliche Aussicht auf steigende Produktivitätsdividenden in einer nach oben offenen Skala.

Man ist wohl gut beraten, solche Perspektiven cum grano salis zur Kenntnis zu nehmen. Die Einführung neuer Technologien war immer mit massiven Strukturbrüchen verbunden. Hergebrachte Produktionsverfahren wurden obsolet, und der Arbeitsmarkt blieb so lange unter Druck, bis der Segen des Fortschritts in neue Produktionsmethoden und Beschäftigungsmöglichkeiten integriert war. Ein Beispiel für die Wirkung des schlecht antizipierten Strukturwandels ist der ehemalige Film- und Kamerahersteller Kodak. Zur Blütezeit betrug dessen Börsenkapitalisierung 28 Milliarden US-Dollar und das Unternehmen beschäftigte 140 000 Mitarbeiter. Aber im Januar 2012 musste Kodak Konkurs anmelden; das traditionelle Geschäftsmodell hatte Schiffbruch erlitten. Nur wenig später übernahm Facebook das Start-up Instagram für 1 Milliarde US-Dol-

<sup>2</sup> Paul Collier: Exodus. Warum wir Einwanderung neu regeln müssen. Siedler-Verlag, 2014.

<sup>3</sup> Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee: The Second Machine Age. New York: W.W. Norton & Company, 2014.



Hand Made. Swiss Made. Very very rare.

Die Alternative zum Mainstream.  
Hess Uhren, Stiftstrasse 4, 6006 Luzern. [www.hessuhren.ch](http://www.hessuhren.ch)

HESS  
LUZERN

lar, ein ebenfalls in der Bildverarbeitung tätiges Unternehmen, das zum Zeitpunkt der Übernahme ganze 12 Mitarbeiter beschäftigte. Angesichts solcher Entwicklungen darf es nicht überraschen, dass mit der fortschreitenden Digitalisierung auch existenzielle Ängste und, wie selbst Brynjolfsson und McAfee einräumen, die Furcht vor einer zunehmend ungleichen Verteilung der Produktivitätsgevinne und der damit geschaffenen Einkommen verbunden werden. Das sind Fragen, denen eine vorausschauende Strukturpolitik mit dem nötigen Augenmass an Flexibilität begegnen sollte.

**5. Urbanisierung.** Laut einer McKinsey-Studie<sup>4</sup> sind urbane Zentren weltweit zu den grössten Wachstumsträgern geworden. Die Studie sagt voraus, dass im Jahr 2025 rund 600 grosse Agglomerationen mehr als die Hälfte des globalen Wachstums tragen werden, wobei mehr als zwei Drittel dieser urbanen Zentren in Schwellenländern liegen werden. Aber die wirtschaftliche Zugkraft der Urbanisierung ist auch in den Industrieländern, und in kleinerem Masse selbst in der Schweiz, zu beobachten. Städtische Agglomerationen bieten gut bezahlte Arbeitsplätze sowie ein attraktives Konsum- und Freizeitangebot an.

Dessen ungeachtet gibt es auch Kehrseiten der Urbanisierung. Vor der Abstimmung über die MEI war wiederholt von Dichtestress, überlasteter Infrastruktur und einer Reihe von sozialpolitischen Problemen (darunter die Furcht vor wachsender Kriminalität in der anonymen Stadtgesellschaft) die Rede. Die Abstimmung selbst scheint dann eine Kluft zwischen Stadt und Land offengelegt zu haben, wobei sich die dazwischen liegende Agglomeration auf die Seite der Landbevölkerung schlug. Man darf diese Polarisierung von Stadt, Land und Agglomeration nicht kleinreden. Die Stressfaktoren werden als real empfunden und tragen zur Verdrossenheit der Stimmbürger bei.

**6. Individualisierung.** Digitalisierung und Urbanisierung ermöglichen nicht nur neue Arbeits- und Lebensformen (wie Heimarbeit dank «Tele-Pendeln» und bessere Reintegration der Frauenarbeit), sie dürfen auch in erheblichem Masse zur Isolation des Individuums beitragen. Stadtmenschen leben oft in Klein- und Kleinstfamilien, und wer nicht mehr regelmässig am Arbeitsplatz erscheinen muss, weil er am PC von zu Hause aus arbeitet, dem geht am Ende auch die soziale Kontaktfähigkeit ab. Der in Harvard lehrende Soziologe Robert Putnam hat in diesem Zusammenhang von der Erosion des sozialen Kapitals und dem Niedergang des gesellschaftlichen Engagements gesprochen.<sup>5</sup> Damit geht laut Putnam eine zentrale Ressource für das Zusammenleben in der Demokratie verloren, die immer auch auf die freiwillige Arbeit an der Gemeinschaft baut.

Diese Beobachtung muss aus der Perspektive der Schweiz und des hier hochgehaltenen Milizgedankens ebenfalls zu denken ge-

ben. Das Milizwesen lebt vom Dienst an der Gemeinschaft. Aber wo die einzelnen nicht mehr in die Gemeinschaft eingebunden und von ihr auch abhängig sind, wird das soziale Gefüge brüchig. So droht die Hyperindividualisierung nicht nur unser Milizsystem zu schwächen, sie unterhöhlt auch einen tragenden Pfeiler der Willensnation Schweiz.

### Reaktionsmuster im Sonderfall

Die beschriebenen Strukturbrüche haben zweifellos viele Schweizer und Schweizerinnen in beträchtlichem Masse verunsichert. Die Globalisierung scheint den souveränen Nationalstaat zu unterminieren, und der rasante wirtschaftliche Wandel droht wohlerworbene Besitzstände zu vernichten. Ob gefühlt oder real, viele Bürger fühlen sich von fremdbestimmten Entwicklungen bedroht; sie sehen sich nicht mehr als Herren im eigenen Haus, und sie haben guten Grund zur Annahme, der politische Gestaltungsspielraum sei enger geworden.

Die Schweiz ist insofern kein Sonderfall, als sie diesen Strukturbrüchen nicht allein ausgesetzt ist. Rund um die Welt stellen sich dieselben Probleme. Der Verlust des Grundvertrauens in die politischen und wirtschaftlichen Eliten war laut den weltweit durchgeführten Edelman-Umfragen in den meisten Ländern wie in vielen Jahren zuvor auch 2014 rückläufig.<sup>6</sup> Die Politik gilt entweder als dysfunktional, wie in den USA, wo sich die Parteien kaum mehr auf einen geordneten Budgetprozess einigen können, oder sie droht, wie in einer Reihe von europäischen Ländern, in den Sog von Protestströmungen zu geraten.

Aber in der Antwort auf die globalen Strukturbrüche machen sich die Schweizer selbst gerne reflexartig zum Sonderfall, indem sie eigene, historisch und kulturell tief verankerte Muster kultivieren (was, wie gesehen, die Konsensfindung erschwert statt erleichtert). Dazu werden intellektuelle und emotionale Gesinnungsgräben ausgehoben, die mitunter als kaum mehr überbrückbar dargestellt werden. Zu den gleichsam angeborenen oder mit der Muttermilch aufgesogenen Gesinnungsreflexen gehören eine Widerborstigkeit und ein Hang zur Abgrenzung gegen alles von aussen her Kommende. In Schillers «Wilhelm Tell» wurde dieser Haltung das literarische Denkmal errichtet. Und dort kann man auch lesen: «Der Starke ist am mächtigsten allein.» Der Gehalt dieses Satzes darf in der Welt von heute füglich bezweifelt werden – er taugt kaum als Leitbild unserer Aussenpolitik.

Der ausgeprägte Drang zur widerborstigen Selbstbestimmung führt zuweilen dazu, dass die Schweizer internationale Problemlösungen nicht akzeptieren. Es gibt jedoch viele Dossiers, etwa in der Regulierung systemrelevanter Finanzinstitute oder in Fragen der Klimapolitik, in denen ein Alleingang wenig brächte. Dabei muss die Zustimmung zu global ausgehandelten Vereinbarungen nicht auf eine Preisgabe der Souveränität hinauslaufen. Unsere Aussenwirtschafts- und Finanzdiplomatie hat sich vielmehr immer wieder erfolgreich in Lösungen etwa im Rahmen der Welthandelsorganisation oder im Basler Bankenaus-

<sup>4</sup> Richard Dobbs, Jaana Remes et al.: *Urban World. Cities and the Rise of the Consuming Class*. McKinsey Global Institute, 2012.

<sup>5</sup> Robert D. Putnam: *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Country*. New York: Simon & Schuster, 2000.

<sup>6</sup> Richard Edelman: 2014 Edelman Trust Barometer. Annual Global Study, 2014.

schuss eingebracht. Hinter diesen Erfolgen stand der Respekt, den unsere Partner den Leistungen der Schweizer Wirtschaft entgegenbrachten, was ein Verhandeln aus einer Position der anerkannten Stärke erlaubte. Aus vielen persönlichen Erfahrungen weiss ich, dass dieser Respekt weiterhin besteht. Er sollte denn auch in künftigen Positionsbezügen als wertvolle Ressource genutzt werden.

Aber der Eindruck bleibt, dass sich die Schweizer mit der Bewältigung der globalen Megatrends schwertun. Das gilt nicht nur für die Stellung der Schweiz in der Welt und die Frage, wie sie den veränderten wirtschaftlichen und politischen Konstellationen seit dem Ende des Kalten Kriegs begegnen soll. Die Trends haben auch eine Verunsicherung im Inneren bewirkt und zur Entfremdung zwischen den Bürgern und den wirtschaftlichen und politischen Eliten beigetragen. Im bewährten Muster verleitet dies zur instinktiven Ablehnung aller Veränderungen – und dies, obwohl der Status quo zugleich als unbefriedigend empfunden wird. Was bleibt, sind Wut, Verdrossenheit – und der bequeme Rückzug ins Private.

#### **Aber (noch) kein Grund zur Panik**

Den Bedenken über Entfremdung und Vertrauensverlust zum Trotz ist einzuräumen, dass wir seit Jahren auf sehr hohem Niveau klagen. Max Imboden sprach schon vor 50 Jahren von einem «helvetischen Malaise», und er hat im Bereich der Innenpolitik ähnliche Probleme geortet, wie sie hier beschrieben werden. Und Fragen nach der Rolle des neutralen Kleinstaates sowie zur Wettbewerbsfähigkeit unseres Werk- und Finanzplatzes gehören

ebenfalls seit Jahren – wenn nicht Jahrzehnten – zum Repertoire der politischen Diskussion. Umso bemerkenswerter ist es, dass sich die Schweiz bisher so gut gehalten hat.

Im globalen Wettbewerbsindex (Global Competitiveness Index) des World Economic Forum steht die Schweiz seit sechs Jahren ununterbrochen auf Rang 1. Unter den Industrieländern der OECD haben wir eine der niedrigsten Arbeitslosenquoten und die höchste Erwerbsquote. Mit Stolz weisen wir eine der niedrigsten Staatsverschuldungen unter den Industrieländern aus. Und unser Land ist Domizil von global führenden Unternehmen. Je zwei der weltweit ganz grossen Bank-, Pharma- und (Rück-)Versicherungskonzerne haben ihren Hauptsitz in der Schweiz; dazu kommen der weltweit grösste Nahrungsmittelhersteller und der grösste Rohwarenhändler. Aber – und das gehört ebenfalls zum Mantra der Mahner – wir müssen zum Standort Sorge tragen. Die globale Wirtschaft ist keine statische Veranstaltung. Die Konkurrenz schläft nicht, und unser Vorsprung wird von Jahr zu Jahr geringer.

Und man darf auch konzedieren, dass die politische Kultur der Schweiz nach wie vor über gute Voraussetzungen zur Bewältigung der anstehenden Probleme verfügt. Kaspar Villiger hat unlängst in dieser Zeitschrift sehr schön sechs konstitutive Prinzipien herausgearbeitet, auf welche die Willensnation Schweiz baut.<sup>7</sup> Da wären zunächst einmal die vier ideellen Prinzipien (1) Freiheit, (2) Veränderung im genossenschaftlichen Denken und darauf bauend

<sup>7</sup> Kaspar Villiger: Wo ist die liberale Konterrevolution? In: Schweizer Monat, Sonderthema 17, September 2014, S. 22 ff.

# «Eidgenössische Urnengänge erweisen sich als Realitätstests.»

**Josef Ackermann**

(3) Milizsystem sowie (4) Respekt vor Minoritäten. Dazu kommen die zwei operationellen Prinzipien (5) Föderalismus und (6) direkte Demokratie. Während die ideellen Prinzipien den Ausgleich zwischen den vier Sprachregionen und den Dienst an der Gemeinschaft fördern, sichern die operationellen den Wettbewerb der Systeme und die notwendigen «Checks and Balances».

Wichtig scheint mir beim Blick auf die sechs Prinzipien Villigers, dass die direkte Demokratie den Bürgern eine Stimme («voice» im Sinne Albert Hirschmans)<sup>8</sup> gibt und so eine wirkungsvolle Kontrolle des legislativen Prozesses und der exekutiven Gewalt erlaubt. Eidgenössische Urnengänge erweisen sich immer wieder als Realitätstests. Die Stimmbürger urteilen selbst bei emotional besetzten Fragen mit Augenmaß, wie etwa die Ablehnung der 1:12-Initiative sowie der Forderung nach sechs Wochen Ferien zeigen. Die permanenten Realitätstests halten die Politiker an den Zügeln des Mach- und Finanzierbaren. Das führt zu einem bürgernahen, wenn auch seit Jahren wachsenden Staat und einem in der Regel ausgeglichenen Bundeshaushalt, zwei Resultaten, um die man uns im Ausland oft und zu Recht beneidet.

Trotz dem zuvor angesprochenen Hang zur Abgrenzung sorgen die Mehrsprachigkeit der Schweizer und die Vernetzung der weltweit verbundenen Wirtschaft für eine kosmopolitische Offenheit. Die angebliche Abschottung ist, realistisch betrachtet, vor allem ein politrhetorisches und mediales Phänomen bzw. Trugbild. Die Schweiz ist offen für andere Kulturen, hat eine bemerkenswerte Zuwanderungsrate, und wir sind nach vielen Einschätzungen weniger fremdenfeindlich als die Bürger anderer Länder. Das macht zuversichtlich und lässt hoffen, dass es bei der Réduit-Rhetorik bleibt.

## Was tun?

Entfremdung abbauen lässt sich allein durch persönliches Engagement, Teilnahme am öffentlichen Diskurs, Mut zum Disput, glaubwürdige Interessenvertretung, Transparenz, Prinzipientreue und Zuverlässigkeit. Das schafft Chancen für den Ausgleich und vielleicht dann auch zur Herstellung des erforderlichen Grundkonsenses über die Rolle der Schweiz in der Welt und in Europa. Die Schweiz steht 2015 in einem Wahljahr. Zu wünschen wäre, dass es genutzt wird, um eine produktive Diskussion zu entfachen, die über die eigene Profilierung hinausgeht.

An dieser Diskussion müssen sich Politik und Parteien ebenso beteiligen wie die Wirtschaft und ihre Verbände. Zunächst vier Stichworte zu dem, was von Politik und Parteien verlangt werden könnte bzw. sollte.

– *Pflege der Konkordanz und Konsensbereitschaft.* Max Imboden hat einmal festgestellt, Politik sei Ausgleich und also der Versuch, gegensätzliche Notwendigkeiten zu vereinigen und dort, wo eine Vereinigung nicht möglich sei, «rangmäßig voneinander

zu scheiden». Das ist mehr als vorauselende Kompromissbereitschaft. Die Arbeit am Konsens ist anstrengend und verlangt von allen involvierten Parteien, auf billige Maximalforderungen zu verzichten. Eine geerdete Politik lebt vom Wettbewerb der Ideen, und sie muss am Ende an den mündigen Bürger appellieren, wohlwissend, dass nicht alle Blütenträume umgesetzt werden können. Jeder, der verzichtet, steht erst einmal als Verlierer da – aber am Ende gewinnen alle.

– *Schaffung einer inhaltlichen Konkordanz.* Schwierige oder besonders heikle Umstände verlangen einen geschlossenen, handlungsfähigen Bundesrat, der sich nicht nur als Kollegium von sieben Departementsvorstehern versteht. Allerdings wäre es naiv zu meinen, ein breiter Grundkonsens zur Behandlung der zentralen Probleme des Landes bei gleichzeitig lösungsorientierter Kompromissbereitschaft in einzelnen Fragen sei billig zu haben. Wir kennen derzeit nur noch eine arithmetische und keine inhaltliche Konkordanz. Vor diesem Hintergrund könnte man die im Bundesrat vertretenen Parteien auf einen Koalitionsvertrag verpflichten, um eine gewisse Handlungsfähigkeit zu sichern.

– *Problemlösung im politischen Prozess.* Es muss zu denken geben, dass die Lösung vieler Probleme heute über das Initiativrecht und nicht mehr in der Parlamentsarbeit gesucht wird. Man wird einwenden, das seien der Ansatz und der Preis der direkten Demokratie. Aber beim Blick auf die anstehenden Initiativen drängt sich der Eindruck auf, es werde an das blosse Protestpotential der Stimmbürger appelliert, um den parlamentarischen Prozess zu umgehen. Der Erfolg politischer Protestbewegungen zeugt immer auch für die Schwäche der Parlamente. Diese Schwäche gilt es zu beheben – die Parlamentarier sollten die Anliegen aus dem Stimmvolk ernsthaft bearbeiten. So würden Problemlösungen wieder vermehrt in politischen Prozessen und nicht über den Ausweg der Plebisitzärdemokratie gesucht. Dies bedeutet für die Politiker: weniger eigene Profilierung in den Medien, mehr persönliches Commitment im zähen politischen Prozess; weniger rhetorische Berufung aufs Volk, mehr Respekt vor den Bürgern.

– *Bekenntnis zur Wirtschaft.* Man wird mir als nach wie vor aktivem Banker nicht verargen, dass ich mir von der Politik auch ein aktives Bekenntnis zu den Leistungen der Wirtschaft unter Einschluss des Finanzplatzes wünsche. Ich kann verstehen, dass der Unmut über Kompensationsfragen, die wache Erinnerung an den Streit mit Amerika in Steuerfragen und an die Finanzkrise ein solches Bekenntnis für viele schwer macht. Aber Verteufelungen und wohlfeile Vereinfachungen sind, wie oben ausgeführt, immer auch ein Zeichen der Schwäche. Der Erfolg der Schweiz und die Achtung, die man ihr im Ausland zollt, beruhen auf unserer starken Wirtschaft – und dazu gehört auch der Finanzplatz.

Zu den vier Wünschen an die Adresse von Politik und Parteien kommen ebenfalls vier an die Wirtschaft gerichtete Desiderate.

– *Es gibt keinen Gegensatz zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.* Der kuriosische Konsum der Medien erweckt zuweilen den Eindruck, Wirtschaft und Gesellschaft seien zwei unversöhnliche

<sup>8</sup> Albert Hirschman: *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press 1970.

Blöcke bzw. Interessengemeinschaften. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch klar, dass die Wirtschaft zumeist mit spektakulären Fehlleistungen oder als ungebührlich empfundenen Eskapaden einzelner Exponenten identifiziert wird. Das verhindert nicht, dass nach jeder Episode weitreichende regulatorische Massnahmen zur Prävention künftiger Fehlleistungen gefordert werden, da der übergeordnete soziale Auftrag der Wirtschaft sonst nicht erfüllt werden könnte. Solche Forderungen im Interesse der vielfältigsten Anspruchsgruppen erkennen allerdings, dass die Wirtschaft ihren sozialen Auftrag dann am besten erfüllt, wenn sie gut und erfolgreich arbeitet. Nur erfolgreiche Unternehmen schaffen und erhalten Arbeitsplätze, und nur profitable Unternehmen bezahlen Steuern und leisten damit den wichtigsten Beitrag an die Gemeinschaft. Glaubwürdigen Vertretern der Wirtschaft obliegt es, solche Einsichten ehrlich, selbstbewusst und ohne Trübung durch vermeidbare Fehlleistungen zu vermitteln.

*– Nulltoleranz für ethische Grauzonen.* Es wäre allerdings naiv zu meinen, die Wirtschaft könnte ohne staatliche Leitplanken auskommen. Ordoliberalen Denkern wie Wilhelm Röpke und Alfred Müller-Armack war bewusst, dass die soziale Marktwirtschaft auf einer Wirtschafts-, Sozial- und Finanzordnung beruht, die «jenseits von Angebot und Nachfrage» Macht begrenzen und Schwäche schützen kann. In dem Sinne war und ist die soziale Marktwirtschaft auch eine ethische Veranstaltung. Wirtschaft muss darum glaubwürdig dafür einstehen, dass es keine ethischen Grauzonen geben darf.

*– Die Früchte des Wachstums müssen allen zugutekommen.* Man hört oft, der Markt bewirke materielle Ungleichheiten, wovon die aktuelle Debatte über die offenbar wachsende Ungleichheit der Einkommensverteilung zeugt. Es ist jedoch nicht klar, ob hinter der beobachteten Einkommenspreizung wirklich Marktprozesse, Staatsinterventionen oder lediglich temporäre strukturelle Veränderungen aufgrund des technischen Fortschritts stehen. Die Debatte übersieht ferner, dass nur die Marktwirtschaft, um mit Ludwig Erhard zu sprechen, «Wohlstand für alle» schaffen kann. Die Spitzen der Wirtschaft müssen allerdings Transparenz über die erbrachten Leistungen herstellen und vor allem in Kompensationsfragen dafür sorgen, dass die Gebote von Fairness und Anstand beachtet werden. «Nach mir die Sintflut» ist keine kluge Handlungsmaxime – persönliche Integrität bedeutet auch, sich in die Lage der anderen zu versetzen und sich zu fragen: Steht die eigene Vergütung in einem angemessenen Verhältnis zu einer Leistung und persönlichem Risiko?

*– Teilnahme an der Politik.* Und genauso wie die Politik auf die Wirtschaft zugehen sollte, muss sich die Wirtschaft wieder vermehrt in der Politik engagieren. Das heißt zunächst einmal Stärkung des Milizsystems durch die Gewährung von Freiräumen für politisch interessierte Kader. Mir ist klar, dass dies vor allem in weltweit aktiven Unternehmen eine Herkulesarbeit darstellt. Aber gerade bei diesen Unternehmen scheint der Bruch in der Aussenwahrnehmung am grössten zu sein, weshalb ein

aktives Engagement ihrer Kader die Kluft zwischen der national ausgerichteten Politik und den Interessen der globalen Konzerne am besten überbrücken helfen dürfte. Das Engagement sollte sich auch auf ausländische Spaltenkräfte erstrecken. Die Schweiz ist glücklicherweise ein attraktiver Arbeitsort für den internationalen Pool an Führungstalenten; rund zwei Drittel der Spitzen (entweder Konzernchefs und/oder Präsidenten der Verwaltungsräte) unserer SMI-Unternehmen haben einen ausländischen Pass. Sie tun gut daran, sich dem politischen Diskurs zu stellen. Aus meiner Erfahrung in Deutschland weiß ich, dass Politiker den Austausch mit Führungskräften internationaler Grossunternehmen gerne pflegen, ohne auf deren Nationalität zu achten.

So viel zu den Vorleistungen auf Seiten von Politik und Wirtschaft, um die Arbeit am Grundkonsens zu ermöglichen. Dabei wären zumindest fünf prioritäre Bereiche zu beackern, die hier stichwortartig zusammengefasst seien.

*1. Die Einstellung zu Wachstum und Innovation.* Fragen nach der Qualität des Wachstums werden in Ländern mit hohen Einkommen eindringlicher gestellt als dort, wo der Armutsbekämpfung eine hohe Priorität zukommt. Aber das ist richtig so, und wir sollten uns nicht der Einsicht verschließen, dass Wohlbefinden und Prosperität nicht nur im Bruttonsozialprodukt gemessen werden können. Wie wollen wir mit dem Abbau von endlichen Ressourcen umgehen? Wie energieintensiv darf Wachstum sein? Und wie viel Zuwanderung können wir uns erlauben? Die Beantwortung solcher Fragen ist nicht trivial. Ein wohlhabendes Land wie die Schweiz müsste eigentlich die nötigen Ressourcen mobilisieren können, um Lösungen zu finanzieren. Und unter dem Druck des jüngsten Wechselkursschocks gilt es, ähnlich wie in der Reaktion auf die Herausforderungen der 1990er Jahre, die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationskraft aller Branchen zu verbessern. Hier können geerdete Politiker und die Sozialpartner viel bewirken – zum Wohle des Landes.

*2. Die Position der Schweiz in der Welt.* Die wirtschaftliche Globalisierung hat die Selbstbestimmung des souveränen Nationalstaates nicht ausser Kraft gesetzt. Auch eine zunehmende globale Vernetzung muss keine unverzichtbaren Sachzwänge schaffen. Aber eine realistische Aussen(wirtschafts)politik müsste sich überlegen, wie Selbstbestimmung und Durchsetzung des eigenen Rechts im Rahmen von gemeinsam erarbeiteten Regeln aufrechterhalten werden können. Genau darum dürfte die Zusammenarbeit in multilateralen Organisationen für die Schweiz auch künftig wichtig bleiben. Ohne die Streitschlichtung unter dem Dach der Welthandelsorganisation würden wir bei Handelszwistigen zumeist als Verlierer dastehen. Wo Souveränitätsansprüche ungezügelt aufeinanderstoßen, gilt das Faustrecht. Das ist eine Lehre, die wir aus dem letztlich unbefriedigend ausgegangenen Steuerstreit mit den USA ziehen sollten. Zur multilateralen Kooperation müsste sodann die Offenheit gegenüber regionalen Zusammenschlüssen kommen. Das gilt sowohl für unser Verhältnis zur EU wie für die zunehmend wichtiger werdenden Wachstumsregionen der Welt.

Die Schweiz ist keine Grossmacht, und ihre Diplomaten treten auch lieber mit bescheidener Zurückhaltung als polternd und grosssprecherisch auf. Aber man sollte die «Soft Power» nicht unterschätzen, über die unser Land unbestreitbar verfügt. Aus vielen Gesprächen weiss ich, dass unsere Neutralität und die demokratische Abstützung der Aussenpolitik im Ausland beachtet und respektiert werden. Diese Karte darf man in den Verhandlungen mit unseren Partnern mit Selbstvertrauen ausspielen.

*3. Die Rolle des Staates.* Die Schuldenkrise nicht nur in der Eurozone hat die Grenzen des Fiskalstaates drastisch vor Augen geführt. Man kann dem Staat nicht ungestraft immer mehr Aufgaben aufbürden. Aber wo die Grenzen zu ziehen und wie die Aufgaben des Staates und die Leistungen des privaten Sektors auszuwandern sind, bedarf der gründlichen Diskussion. Zu den Mythen der Schweiz gehört die Ansicht, dass die Stimmbürger ein kritisches Verhältnis zum Staat pflegen, weil doch Initiativen, die dem Bund mehr Leistungen übertragen wollen, in der Regel verworfen würden. Allein, im Verlauf einer Generation ist die Staatsquote auch in der Schweiz gestiegen, von rund einem Viertel des Brutto-sozialprodukts in den 1970er Jahren auf zuletzt (je nach Berechnungsmethode) 40 bis 50 Prozent. Damit liegt die Gesamtabgabequote in der Schweiz über dem Durchschnitt der OECD-Länder, und die Frage nach der Rolle des Staates stellt sich auch bei uns mit höchster Dringlichkeit. Die fetten Jahre haben zu einem Staatswachstum geführt, das die Bürger noch gar nicht realisiert haben. Auszuleuchten wären insbesondere das Spannungsfeld zwischen Föderalismus und Subsidiarität einerseits und der Zentralisierung und Machtbündelung auf Seiten des Bundes andererseits. Dabei wäre auch ein Mehr an gesetzgeberischer Zurückhaltung geboten, hat doch Montesquieu zu Recht angemahnt: «Quand il n'est pas nécessaire de faire une loi, il est nécessaire de pas en faire.»

Dass dem Staat eine Rolle in der Gestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zukommt, ist ordnungspolitisch wenig umstritten. Aber der Markt ist ein fragiles Gebilde, und es gilt, einen engen Kurs zwischen der Skylla der lähmenden Regulierung und der Charybdis des unbekümmerten Wilden Westens zu steuern. Die Frage des Masses stellt sich in besonderer Schärfe in jenen Bereichen, in denen ein Sektor weltweit vernetzt und in einer Vielzahl von Jurisdiktionen aktiv ist, siehe Finanzsektor.

*4. Die Rolle der sozialen Kohäsion.* Die Willensnation Schweiz hätte ohne ein hohes Mass an sozialer Kohäsion nicht überlebt. Genossenschaftliches Denken und das Milizwesen sind Grundpfeiler dieser Kohäsion. Unsere Milizarmee wurde darum in der Vergangenheit – und wohl zu Recht – gerne als «Schule der Nation» bezeichnet. Zumindest für den Grossteil der männlichen Bevölkerung hat der Militärdienst die verschiedensten Schichten und Landesregionen zusammengebracht. Die seit Jahren rückläufige Diensttauglichkeit ist darum ein Indiz für den Verlust an sozialer Kohäsion, wobei besonders zu denken geben muss, dass die höchsten Quoten an Diensttauglichen jeweils in ländlichen

Kantonen wie in den beiden Appenzell und Uri und die niedrigsten im urban geprägten Kanton Zürich registriert werden. Hier wird der bereits früher identifizierte Graben zwischen Stadt und Land erneut sichtbar. Die Stärkung der sozialen Kohäsion ist natürlich nicht primär eine Sache der Armee. Der Milizgedanke geht tiefer und erfasst eine breite Palette des öffentlichen Lebens. Allein, auch hier wird die Spanne zwischen wohlwollender Zustimmung der Bevölkerung und aktivem Engagement des einzelnen immer grösser. Die Diskussion um die Tragfähigkeit des Milizgedankens in einer Schweiz, die von unten nach oben verwaltet und regiert werden soll, muss geführt werden. Und daran muss sich auch die Wirtschaft beteiligen. Konkret: sie sollte Leute fördern, die sich zivilgesellschaftlich engagieren wollen, mit geeigneten Programmen, neuen Arbeitsmodellen und Honorierungen.

*5. Die Rolle von Eigenverantwortung und Gemeinsinn.* Die Stärkung des Gemeinsinns darf allerdings nicht auf eine Schwächung der Eigenverantwortung und auf Bevormundung des Individuums hinauslaufen. Zu kurz greift, wer soziale Kohäsion mit dem Ausbau des Wohlfahrtsstaates gleichsetzt. Darüber hinaus stellen uns die demographischen Entwicklungen vor neue Herausforderungen. Wer richtig rechnet und die künftigen Verpflichtungen der Altersvorsorge auf die Gegenwart abdiskontiert, der weiss, dass unsere Sozialwerke bereits heute nicht mehr nachhaltig finanziert sind. In einer Reihe von Studien kann man nachlesen, dass die derzeit gültige AHV-Gesetzgebung jedem Altersjahrgang mehr Leistungen verspricht, als sie diesen Jahrgängen an Zahlungsverpflichtungen auferlegt. Der Handlungsbedarf ist dringend, wobei neben dem Schrauben an den Finanzierungsparametern auch die Stärkung der Eigenverantwortung in den Vordergrund treten müsste. Eine kluge Politik wird darum gut beraten sein, das Vertrauen in den mündigen Bürger zu stärken, wohl wissend, dass ein Übermass an bevormundender Umverteilung den Leistungswillen der Gebenden und Nehmenden zu gleichen Teilen schwächen kann.

So weit eine Handvoll von Denkanstössen. Die Arbeit an einem tragfähigen Grundkonsens setzt Vertrauensbildung voraus. Und Vertrauen ergibt sich allein durch einen offenen, ehrlichen Diskurs, persönliches Engagement und die Bereitschaft zu Zusammenarbeit auf allen Stufen der politischen Selbstverantwortung. Nur vereint im Innern werden wir auch gegenüber aussen als starker Partner wahrgenommen: C'est l'union qui fait la force. Demokratie bleibt aufwendig und kompliziert – nur: ein anderes Instrument steht nicht zur Verfügung.

Oberstes Ziel muss sein, die Willensnation Schweiz fit für das 21. Jahrhundert zu machen. Das verlangt nach einem Überdenken des Status quo und nach einem Wettbewerb der Ideen. Wir wollen keine Duckmäuser-Schweiz, die sich selbst im Innern abfeiert, sondern eine selbstbewusste Schweiz, die auf der Basis einer differenziert-eigenständigen Politik ihre Interessen auch gegen aussen erfolgreich vertritt. Weniger Protest, dafür mehr Arbeit an der Sache – zum Wohle des Landes. ◀