«Schweizer Monatshefte», *Sonderthema 11*, Dezember 2010, Fr. 7.50

11

Eigenständig global

Wie zukunftsträchtig sind Schweizer Werte?

Max Schmidheiny-Stiftung
an der Universität St. Gallen

SCHWEIZER
MONATSHEFTE
Sonderthema

In unserer Reihe «Sonderthemen» greifen wir Themen auf, die in den Medien häufig zu kurz kommen. Mit ihnen wollen wir auf aktuelle Diskussionen reagieren und Fragen vertiefen, für die in der Zeitschrift «Schweizer Monatshefte» der Platz nicht reicht.

In unserer Reihe «Sonderdrucke» werden einzelne Texte oder auch ganze Schwerpunkte, die in den «Schweizer Monatsheften» publiziert wurden und auf besonderes Interesse stossen, in kompakter Form ein weiteres Mal gedruckt.

Alle Sonderpublikationen können über unsere Internetseite www.schweizermontshefte.ch bestellt werden.

* * *

Das vorliegende Sonderthema Nr. 11 «Eigenständig global – Wie zukunftsträchtig sind Schweizer Werte?» erhalten unsere Abonnenten zusammen mit der Dezember-Ausgabe 2010.

Die Herausgeber

1 «Wir haben Unternehmergeist!» René Scheu im Gespräch mit Thomas Schmidheiny 2
2 Erfolgreich trotzend Gerhard Schwarz & James Breiding 6
3 Eurozentrismus ade! Urs Schoettli 8
4 «Respektiert, nicht geliebt werden» Florian Rittmeyer im Austausch mit Franz Blankart 10
5 Gelassener Umgang mit Fremden Andreas Wimmer 12
6 Für eine Schweiz mit Zukunft Andreas Kirchschläger & Adrian Ackeret 15

Eigenständig global

Wie zukunftsträchtig sind Schweizer Werte?

Bodenständig und ein wenig verschlossen sei er, sagt der Unternehmer Thomas Schmidheiny von sich selbst. Und in der Tat. Er spricht noch immer den sperrigen Dialekt des Rheintals, wo er aufwuchs und im Gemeinderat politisierte, bis die Köpfe rauchten. Zugleich ist Schmidheiny Grossaktionär und Verwaltungsrat von Holcim, einem stark globalisierten Unternehmen. Der Zementhersteller expandierte bereits 1927 nach Ägypten und ist heute weltweit in über 140 Ländern tätig.

Ein Widerspruch? Im Gegenteil. Helvetische Bodenständigkeit und Weltoffenheit hängen aufs engste zusammen. Thomas Schmidheiny erklärt dies so: *«Die Schweiz ist arm an Rohstoffen, und sie ist klein. Uns blieb deshalb nichts anderes übrig, als unternehmerisch zu denken und zu geschäften.»* Egal, auf welche Globalisierungsstudie man sich stützt, das Resultat ist stets dasselbe: die Schweiz ist eines der am stärksten globalisierten Länder der Welt.

Die weite Verbreitung des Unternehmergeists hat zweifellos damit zu tun, dass die Schweiz den Individuen viel Freiraum lässt. Sie ist kein geeinter moderner Nationalstaat, der sich auf eine gemeinsame Sprache oder Kultur beruft, sondern eine Willensnation. Was noch vor einigen Jahrzehnten als rückständig galt, zeigt sich heute als Wettbewerbsvorteil: Entscheidungen auf tiefstmöglicher Stufe, grosse interne Vielfalt, und Wettbewerb, Nonzentralismus, Eigenverantwortung.

Doch wie zukunftsträchtig sind diese Prinzipien? Die Schweiz wird einerseits von aussen unter Druck gesetzt, sich ans europäische Umfeld anzupassen. Zugleich wachsen Kräfte im Innern, die Harmonisierung und Zentralisierung forcieren wollen – auf Kosten des föderalen Wettbewerbs und eigenverantwortlichen Handelns. Wie kann die Schweiz den Druckversuchen und Verlockungen trotzen? Kurz, welches sind die unverzichtbaren Werte, die uns ausmachen? Worauf können wir nicht, worauf sollten wir nicht verzichten, wenn wir weiterhin erfolgreich sein wollen?

Dies sind die Fragen, die am diesjährigen Forum der Max Schmidheiny-Stiftung im Frühjahr in Bad Ragaz diskutiert wurden. Wir führen die Debatte in den «Schweizer Monatsheften» weiter.

Die Redaktion

Sie ist karg. Sie ist eng. Und sie ist klein. Damit bietet die Schweiz ideale Voraussetzungen für Tüftler und Erfinder. Sagt ein Unternehmer, der mit ihr zum Global Player wurde.

1 «Wir haben Unternehmergeist!»

René Scheu im Gespräch mit Thomas Schmidheiny

Herr Schmidheiny, der Zementhersteller Holcim ist auf der ganzen Welt tätig. Sie haben die Globalisierungsstrategie Ihres Grossvaters fortgesetzt, der bereits 1927 nach Ägypten expandierte. Sind Sie ein Kosmopolit?

Thomas Schmidheiny: Nun ja, heute bin ich wohl das, was man einen Kosmopoliten nennt. Ich fühle mich meiner Scholle deshalb aber nicht weniger verbunden. Ich gehöre zur Spezies dieser Rheintaler, die bodenständig und manchmal auch ein wenig verschlossen sind. Das Rheintal war damals, als ich in Heerbrugg wohnte, wirklich eine abgeschottete Ecke. Erst nach der Sekundarschule zog ich aus und besuchte in Trogen die Mittelschule. Anderseits hatte die Familie mit dem Zementhersteller Holderbank – später Holcim – und dem Optikhersteller Wild Heerbrugg zwei Unternehmen, die in Tuchfühlung mit der Welt waren. Die Abgeschottetheit und die Weltläufigkeit, beides hat mich geprägt.

Das Elternhaus in Heerbrugg ist in Ihrem Besitz. Wie oft halten Sie sich da noch auf?

Zugegeben: nicht sehr oft, auch wenn wir da Wein produzieren. Die emotionale Verbindung ist jedoch ungebrochen. Ich bin da aufgewachsen, habe Freundschaften geschlossen, war auf lokaler Ebene politisch aktiv, acht Jahre im Gemeinderat und vier Jahre im Kantonsrat. Das bindet, nicht nur heute und morgen, sondern fürs Leben.

Es ist nicht zu überhören: Sie haben sich bis heute einen Teil der sperrigen Rheintaler Aussprache bewahrt.

Sie können noch so viel Englisch und Deutsch reden. Die Mundart werden Sie nicht los. Sie ist Teil der Identität – auch wenn meine Rheintaler Freunde natürlich sagen würden: Was du da sprichst, ist nicht Rheinthaler Dialekt.

Bodenhaftung und geschäften mit der ganzen Welt: Ist dies etwas typisch Schweizerisches? Oder ist es vielmehr einer jener Mythen, die wir uns und anderen gerne erzählen?

Die Schweiz ist arm an Rohstoffen, und sie ist klein. Uns blieb deshalb nichts anderes übrig, als unternehmerisch zu denken und zu geschäften, möglichst mit der ganzen Welt. Das ist das eine. Das andere ist die Identifikation mit unserem Land, unserer Gemeinschaft. Das politische System, das unsere Vorväter aufgebaut haben, garantiert eine starke Verbundenheit mit der Gemeinde. Man kennt sich. Man kommuniziert untereinander auf Augenhöhe. Man begegnet sich mit Respekt. Das sind wichtige Werte, auch in der Geschäftswelt. Wenn ich auf meine Zeit als CEO von Holcim zurückblicke, so muss ich sagen: ich habe stets gerne mit Landsleuten zusammengearbeitet. Nicht aus Chauvinismus, sondern weil Schweizer zuverlässig sind.

Ist Zuverlässigkeit nicht einfach Teil des Geschäfts? Egal ob in der Schweiz, Italien oder Brasilien.

Die Zuverlässigkeit eines Schweizers oder Süddeutschen nördlich der Alpen ist eine andere als die eines Süditalieners. Beide sind zuverlässig auf ihre Art – aber eben anders. Das haben wir bei Holcim immer wieder geübt: A ist A, und B ist B. Diese Haltung muss das Unternehmen durchdringen. Dazu gehört auch Grundrespekt und Grundverständnis für den anderen. Englisch war damals noch nicht die Standardsprache. Die Konzernleitung bestand aus Schweizern, die vier Sprachen beherrschten. Sie konnten, und das ist zentral für ein globales Unternehmen, auf Menschen mit anderen Mentalitäten zugehen. Und sie taten dies, ohne die eigene Mentalität zu leugnen.

Nach Ihrem ETH-Studium arbeiteten Sie 1970 als technischer Direktor des mexikanischen Zementkonzerns Cementos Apasco (heute Holcim Apasco) mit 600 Mitarbeitern. Waren Sie des Spanischen mächtig, als Sie diese Aufgabe übernahmen?

Nicht wirklich. Ich sagte mir: Lass uns gutschweizerisch an diese Sache herangehen, mit

Offenheit und Respekt. Das bedeutete: auf die Mitarbeiter und deren Familien zugehen, ihre Sprache lernen, mit ihnen leben und funktionieren! Es ging nicht lange, und wir wurden Teil dieser Kultur. Wir arbeiteten nicht gegen die Leute dort, sondern mit ihnen. Wenige Kilometer von uns entfernt gab es ein von Engländern geführtes Werk. Sie wollten den Mexikanern ihre Managementkultur überstülpen. Das konnte nicht gutgehen und ging auch nicht gut. Sie können die besten Leute von den weltweit besten Universitäten holen. Wenn diese nicht begreifen, dass Respekt und Vertrauen wichtige Führungsprinzipien sind, werden sie nichts erreichen.

Schweizer haben eine instinktive Abneigung gegen Macht und Zentralisierung. Wie stark ist die Firmenkultur von Holcim von solchen Erfahrungen geprägt?
Die starke Dezentralisierung ist einer unserer tragenden Pfeiler. Dezentralisierung bedeutet letztlich nichts anderes als die Machtübertragung an Leute, die Regionen oder Länder führen. Die starken Leute bei uns sind, abgesehen vom Kader, die Länder- und Regionenchefs. Auf diese müssen wir uns zu hundert Prozent verlassen können. Ich erinnere mich an die Zeit des Kriegs im Libanon, der 1982 begann und fast zwei Jahrzehnte dauerte. Ich war ab 1978 Präsident des Verwaltungsrates und erlebte ein Wechselbad der Gefühle. Die Lage im Libanon war sehr unübersichtlich. Doch wurde das Unternehmen vor Ort durch eine kompetente Person geführt. Wir hatten wochenlang keinen Kontakt. Aber ich war überzeugt, dass sie das Richtige tun würde. Und ich wurde nicht enttäuscht.

In meinen Unternehmergesprächen habe ich immer wieder festgestellt, dass Unternehmer zu mehr Zentralisierung neigen, genau wie Politiker, die sich dadurch mehr Macht und Einfluss versprechen. Sind Sie eine Ausnahme?
Ich würde sagen: soviel Zentralisierung wie nötig, nicht soviel wie möglich. Die Welt wächst, jedenfalls oberflächlich gesehen, zusammen. Neue Standards in Produktion und Distribution werden etabliert. Hinzu kommen Internet und Standardisierung der Informationstechnik. Daher erklärt sich der zunehmende Hang zur Zentralisierung. Ich habe stets versucht, möglichst wenig zu zentralisieren. Denn die Leute vor Ort wissen am besten, was gut ist für das Unternehmen.

Welche Werte waren Ihnen sonst wichtig?
Das klingt jetzt altertümlich, aber gut, so ist das nun mal: die Tugend der Sparsamkeit. Meine Mitarbeiter haben immer gewusst, dass es in dieser Frage nichts zu diskutieren gibt. Mehr Mühe bereitete es mir, ein Bewusstsein für Marktinnovationen zu etablieren. Da sind andere Fähigkeiten gefragt, Wagemut, hohe Risikobereitschaft, Spontaneität. Ich habe stets versucht, dieses Manko durch die Einstellung der richtigen Mitarbeiter zu kompensieren.

Sie nennen die Sparsamkeit eine Tugend. Das hätte ich von Ihnen nicht erwartet.
Warum nicht?

Weil sparsame Leute oft das Risiko scheuen. Mit den vielen Firmen, die Sie betreiben, auch mit den Weinbergen, sind Sie aber zweifellos ein risikofreudiger Mensch.
Das ist für mich kein Widerspruch. Ich überlege mir meine Investitionen sehr genau. Aber gut, es stimmt schon, ich bin fast calvinistisch erzogen worden, mit dem vollen Law-and-Order-Programm. Dazu gehörte zum Beispiel, immer die Lichter zu löschen. Nur ja keine Verschwendung! Wenn ich heute noch im Büro darauf achte, die Lichter stets zu löschen, werde ich teilweise komisch angeschaut. Aber das ist in mir drin. Und um ehrlich zu sein: ich habe auch gar nichts dagegen, dass es in mir drin ist.

Ich bin fast calvinistisch erzogen worden, mit dem vollen Law-and-Order-Programm. Dazu gehörte zum Beispiel, immer die Lichter zu löschen.

Das geschickte Austarieren von Investitionslust und Sparsamkeit zeichnet gute Unternehmer aus. Wie steht es hierzulande um den Unternehmergeist?
Es ist verrückt, was die Schweiz in der Zeit der Industrialisierung und bis hinein ins 20. Jahrhundert geleistet hat. Das war die Pionierzeit, damals wurden Unternehmen wie Brown, Boveri & Cie, Roche, Holcim, Nestlé, Schindler oder Rolex gegründet. Diese Unternehmen gingen in die Welt hinaus – und hatten Erfolg! Dass wir bis zum heutigen Tag Erfolg haben, ist eine grosse Leistung dieses kleinen Landes. Die Schweiz ist nach wie vor ein Land von Erfindern und Tüftlern. Wir haben hervorragende Bildungsinstitute

wie die ETH, an denen das technische Wissen weiterentwickelt und weitergegeben wird. Wir sind vielleicht ein wenig eigenbrötlerisch. Aber wir haben Unternehmergeist.

Das sind schöne Geschichten grosser Unternehmen. Aber das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bilden die kleinen und mittleren Unternehmen. Sie beklagen sich über die zunehmende Bürokratisierung und Regulierung.
Wir haben unzählige mittlere Unternehmen, die eine unglaubliche Stellung im weltweiten Markt haben. Die politischen Rahmenbedingungen sind in der Schweiz gut. Aber man darf den Einfluss der Politik nicht überbewerten. Viel wichtiger ist die Mentalität, die Bereitschaft der Leute, Risiken auf sich zu nehmen und hart zu arbeiten. Das Einvernehmen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist gut. Man arbeitet miteinander, nicht gegeneinander. Daher lassen sich Dinge auch schnell umsetzen. Ich führte in den 1980er Jahren den Wild-Leitz-Konzern, einen Zusammenschluss des schweizerischen Optikunternehmens Wild Heerbrugg und der deutschen Leitz Wetzlar GmbH. Wir hatten einige Probleme bei der Umstellung von der Mechanik auf die Mechatronik und Elektronik zu lösen. In der Schweiz wurde sehr effizient und pragmatisch gearbeitet. Innerhalb weniger Monate bekam ich einen Lösungsansatz präsentiert. In Deutschland musste man zuerst diskutieren und verhandeln. Am Ende kam wenig dabei heraus.

Stirbt der verantwortungsbewusste Unternehmer aus? Das ist eine Legende. Gerade die KMUs leben von Leuten, die wissen, dass sie nur zusammen mit ihren Mitarbeitern Erfolg haben – oder gar nicht.

Die Gewerkschaften haben in der Schweiz relativ wenig Macht. Das ist gut so. Wo sie Einfluss haben wie in Deutschland, nutzen sie diesen aus – für sich, nicht für die Arbeiter.
In der Schweiz trauen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer über den Weg. Die wesentlichen Verhandlungen finden mit den Betriebskommissionen statt. Sie wissen, wo der Schuh drückt, sie sind Partner für Strukturfragen. Jedes Werk tickt anders, deswegen ist es gut, wenn Organisationsfragen auf Werkstufe besprochen und gelöst werden. Ich musste in meiner Zeit als CEO von Holcim acht Zementwerke in der Schweiz schliessen. Wir haben transparent und ehrlich informiert. Einerseits liessen wir nach der Ankündigung kein Werk länger als sechs Monate laufen, weil uns das sonst unnötige Kosten verursacht hätte. Anderseits sorgten wir dafür, dass niemand auf die Strasse gestellt wurde und die Angestellten die Möglichkeit hatten, einen anderen Job bei Holcim zu bekommen. Meine Mitarbeiter glaubten mir, dass die Schliessung notwendig war. Ich wusste, dass sie loyal waren und gute Arbeit leisteten. Wir waren im gleichen Boot.

Hier spricht der Patron – eine aussterbende Spezies?
Ich habe mich stets als Unternehmer verstanden, der zusammen mit seiner Belegschaft eine Vision verfolgt. Stirbt der verantwortungsbewusste Unternehmer aus? Das ist eine Legende. Gerade die KMUs leben von Leuten, die wissen, dass sie nur zusammen mit ihren Mitarbeitern Erfolg haben – oder gar nicht.

Gute Unternehmer leben nicht vom Unternehmen, sondern für das Unternehmen.
So ist es. Oder so sollte es sein. Es gibt natürlich die Manager in börsenkotierten Firmen, die es vor allem auf den eigenen Vorteil und hohe Boni abgesehen haben. Das ist nicht akzeptabel, keine Frage, und diese Leute werden zu Recht heftig kritisiert. Denn damit schaden sie dem Unternehmen, für das sie arbeiten. Aber diese Debatte sollte uns nicht den Blick auf die guten Unternehmer verstellen.

Das Verhalten dieser Manager widerspiegelt bloss das Verhalten der Aktionäre: Orientierung an Quartalszahlen, kurzfristiger Gewinn. Geht eine Firma an die Börse, muss sie damit leben können.
Einerseits schreibt die Börse viel vor – zum Beispiel die Veröffentlichung von Quartalszahlen. Anderseits haben wir aber auch viel von den USA übernommen. Diese Orientierung an der Schnelllebigkeit ist Blödsinn. Natürlich gibt es gewisse Industrien, in denen eine kurzfristige Orientierung sinnvoll ist. Bei einer Software mit zweijähriger Lebenszeit können Sie die Innovationskraft sehr gut anhand von Quartalszahlen beurteilen. Im Zementgeschäft ist dies aber unmöglich. Wir müssen längerfristig denken. Diese Langfristigkeit einzubringen, das ist die Rolle unserer Familie bei Holcim. Wir behalten unsere Beteiligung aus Stabilitätsgründen. Wir fahren eine Strategie, die nachhaltig wertschaffend ist. Das tun auch andere. Nehmen Sie Schindler, ebenfalls ein glo-

bal tätiges, börsenkotiertes Unternehmen, das nicht in Monaten, sondern in Jahren und Jahrzehnten denkt – und damit Erfolg hat.

Die Schweiz als global attraktiver Unternehmens- und Innovationsstandort mit gut ausgebildeten Arbeitskräften im Hightechbereich – ist das die positive Utopie eines klassischen Industriellen?
Gemach, gemach. Nicolas Hayek hat stets gesagt: Wenn du teure, qualitativ hochstehende Produkte verkaufen willst, musst du zugleich die unteren Preissegmente bedienen. Ausschliesslich Luxus funktioniert nicht. Das war der Denkfehler der Schweizer Uhrenmacher. Du gehst in der Preispyramide immer weiter hoch. Aber erstens verdienst du dort oben nicht unbedingt Geld, zweitens findet die Innovation auch nicht da oben statt, und drittens verlierst du Marktanteile und Arbeitskräfte. Eine solche Strategie ist zum Scheitern verurteilt. Dann kam Hayek und er schloss das Segment von unten mit Swatch. Die japanischen Uhrenhersteller, die günstig produzierten, bissen auf Granit. Dank Swatch floriert heute auch die Schweizer Luxusuhrenindustrie wieder, die noch in den 1970ern vor dem Aus stand.

Die meisten, die vom Innovationsstandort Schweiz reden, haben nur das obere Segment im Blick.
Das ist falsch. Wir sollten Hayeks Lektion beherzigen: Wir produzieren höchste Qualität und sind innovativ, auf welchem Gebiet auch immer. Aber wir können das nur nachhaltig tun, wenn wir auch die unteren Preissegmente bedienen.

Welches wäre also Ihre persönliche Vision für eine erfolgreiche Schweiz im 21. Jahrhundert?
Was ist die Schweiz? Die Schweiz ist eine Anti-Organisation. Die Genfer wollen keine Franzosen sein, wir Deutschschweizer wollen keine Deutschen sein, und die Tessiner wollen keine Italiener sein. Das hält die Schweiz zusammen. Wir haben darüber hinaus mit Genf nicht viel zu tun. Mit dem Tessin auch nicht. Doch ist die Schweiz etwa gleich gross wie Grosslondon. Die Distanz zwischen dem Basler und Zürcher Flughafen entspricht jener zwischen Luton und Heathrow. Wir sollten die Kleinräumigkeit und die Kleingeisterei überwinden. Wir müssen Systeme schaffen, die ineinander vernetzt und verzahnt sind. Es wurde auf Mikroebene einiges getan – zum Beispiel das S-Bahn-System. Das ist hervorragend. Aber jetzt braucht es grosse Schritte auf Makroebene. Was macht man mit dem Flughafen Dübendorf, mitten im Herzen der Schweiz? Wir müssen Flexibilisierungen zulassen und kantonale Fesseln überwinden.

Einspruch. Zuvor haben Sie gesagt, warum Sie den helvetischen Nonzentralismus für eine gute Sache halten. Und nun fordern Sie mehr Zentralismus?
Keine Sorge, ich will nicht den Föderalismus abschaffen…

…dann bin ich beruhigt…
…mir geht es bloss darum, seine negativen Auswirkungen zu minimieren. Ein Beispiel, das zum Ort passt, an dem wir dieses Gespräch führen. Ein Zürcher Anwalt kann in St. Gallen nicht einfach eine Kanzlei eröffnen. Anwalt ist in der Schweiz nicht gleich Anwalt – wegen unseres Föderalismus. Das ist Blödsinn. Zwischen Zürich und St. Gallen liegen bloss 50 Kilometer, und die beiden Städte tun so, als würden sie völlig unterschiedlich funktionieren. Wir sollten darüber nachdenken, wie wir in solchen Fragen die interne Effizienz erhöhen können.

(Mitarbeit: Florian Rittmeyer)

THOMAS SCHMIDHEINY, geboren 1945, hat an der ETH Zürich Maschinentechnik studiert. Von 1978 bis 2001 war er CEO und von 1984 bis 2003 zudem Verwaltungsratspräsident von Holcim. Weiterhin ist er Verwaltungsrat und Grossaktionär des global tätigen Zementherstellers mit einem Jahresumsatz von 21 Milliarden Franken (2009). Schmidheiny besitzt verschiedene Weinberge in der Schweiz, Argentinien und den USA.

Unfruchtbar und reich. Genossenschaftlich und freiheitlich. Offen und reserviert. Andere Länder scheitern an ihren Widersprüchen. Die Schweiz hat mit ihnen ein kleines Wirtschaftswunder vollbracht.

2 Erfolgreich trotzend

Gerhard Schwarz & James Breiding

Vordergründig und in statischer Betrachtung könnte man versucht sein, den Reichtum an Bodenschätzen oder ein fruchtbares Klima für zentrale Grundlagen des Wohlstands zu halten. Nur schon die Tatsache, dass viele wohlhabende Länder in den gemässigten Zonen liegen, belehrt uns aber eines Besseren. Und die Schweiz widerlegt die Vermutung mit ihrer ungünstigen Lage, ihrer vergleichsweise schlechten Eignung für Landwirtschaft und ihrer Rohstoffarmut erst recht. Warum also hat sie trotzdem reüssiert?

I. Arm an Rohstoffen, reich an Leistung

Zum einen waren Teile der Schweiz lange ein «Rückzugsgebiet». Man war nicht sehr interessant und wurde in Ruhe gelassen. Die natürlichen Nachteile wurden aufgewogen durch die Vorteile der Freiheit, lange bevor man um den Nutzen der Freiheit für den Wohlstand wusste, und durch die teilweise Verschonung vor politischen und militärischen Wirren, lange bevor man daraus ein institutionelles Konzept, die Neutralität, goss. Die Abgeschiedenheit war zwar nicht total; denn über die Transitachsen war die Schweiz mit den grossen europäischen Wirtschaftsräumen verbunden; doch lag sie selbst nicht im Zentrum des politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Geschehens.

Zum anderen führten die Lebensumstände in vielen Teilen der Schweiz zu einer spezifischen Einstellung zu wirtschaftlicher Tätigkeit und Wohlstand. Das Leben in diesen Gebieten war hart (wenn auch nicht so hart wie in den Sand- und Eiswüsten, in denen Menschen nur gerade knapp überleben, aber nichts akkumulieren können). In der Schweiz dagegen war bescheidener Wohlstand möglich. Er musste hart erarbeitet werden. Die Natur liess sich nicht übertölpeln. Weil dies so war, hatte der Wohlstand einen hohen Wert. Die Reformation – besonders unter Calvin – hat dieser Wertschätzung von Wohlstand gewissermassen einen religiösen Überbau verliehen. Es erstaunt nicht, dass die Reformation in der Schweiz besonders in den prosperierenden Städten pionierhaft und rasch vorangeschritten ist. Weil aber die unterschiedliche Verteilung von Erfolg und Wohlstand und als Folge davon der Neid das gesellschaftliche Gefüge zu zerstören drohten, war zugleich jegliche ostentative Zurschaustellung des Erreichten verpönt. Bis in der jüngsten Zeit aus den USA importiertes Gebaren die jahrhundertealten Traditionen zerstörte, traten daher in der Schweiz viele Wirtschaftsführer im öffentlichen Leben erstaunlich bescheiden auf. Anekdoten wie jene vom Banquier Hans Bär sind dafür exemplarisch, dessen Familie zwei baugleiche Audis fuhr, damit die Nachbarn nicht merken sollten, dass sie zwei Autos besass. Man kann auch die Tatsache, dass die Schweiz unter den OECD-Ländern seit Jahren eine der höchsten Sparquoten aufweist, als Ausdruck dieser Verbindung von Wertschätzung des Wohlstands einerseits und Understatement anderseits interpretieren.

II. Vielfalt trotz Kleinheit

Der zweite Pfeiler des spezifisch schweizerischen Erfolgs ist das weltweit einzigartige Zusammenleben verschiedener Kulturen und Religionen auf kleinstem Raum über nun schon viele Jahrhunderte. Dafür erntet die Schweiz bis heute Bewunderung und Respekt. Das Schweizer Staatsgebiet ist topographisch stark gekammert, was nicht nur zu einer landschaftlichen, sondern auch zu einer kulturellen Vielfalt auf engem Raum geführt hat. Während andere Staaten oft ihre *raison d'être* in der gemeinsamen Sprache, Kultur und Religion finden, hat die Schweiz trotz Unterschieden in Sprache, Kultur und Religion zusammengefunden und jahrhundertelang zusammengehalten. Die Zugehörigkeiten der Leute zu den verschiedenen religiösen, sprachlichen, politischen und ökonomischen Gruppen überlappen sich auf so vielfältige Weise, dass fast alle, die nach der einen Ausprägung einer «Mehrheit» angehören, mit Blick auf eine andere Eigenschaft eine «Minderheit» bilden. Fast alle bedürfen in der einen oder anderen Ausprägung des «Minderheitenschutzes»,

und dies führt zu einer gewissen Grundtoleranz, also dazu, dass man jeden auf seine Art leben lässt und versucht, möglichst wenig über einen Kamm zu scheren. Die Gleichheit der Lebensverhältnisse, die beispielsweise in Deutschland als fast unbestrittenes Ziel in der Verfassung verankert ist, zählt nicht zu den Schweizer Werten. Man ist vielleicht etwas neidisch aufeinander, aber man versucht nicht, gross zu harmonisieren.

Die Schweiz ist deshalb insgesamt gesehen ein erstaunlicher Schmelztiegel, dessen Weltoffenheit allerdings nicht gleichbedeutend ist mit unbegrenzter Offenheit des Herzens. Emotionale Distanz und Diskretion gehören ebenso zur Schweizer Kultur wie eine gewisse selektive Toleranz. Positionen und Weltanschauungen werden selten mit Verve vertreten – man schreit sich im politischen Diskurs nicht an. Vielmehr sucht man nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner und toleriert Abweichungen, solange sie einen selbst nicht zu stark bedrängen. Diese Haltung ist mit ein Grund für die Ablehnung grosser sozialer Entwürfe. Gesellschaftstheoretisch sind die Schweizer Pragmatiker: sie suchen jene Elemente, die funktionieren, und stören sich nicht allzusehr an gewissen Inkonsistenzen im politischen System. Was Wunder, dass die Schweiz sich von den Theorien von Denkern wie Jean-Jacques Rousseau oder auch Wladimir Iljitsch Lenin nie sonderlich beeindrucken liess, ihnen aber gleichzeitig ermöglichte, in der Schweiz zu leben.

III. Selbstverantwortung und Solidarität

Diese Beobachtung führt zum dritten Pfeiler der Schweizer Kultur, dem grossen Gewicht der individuellen Selbstverantwortung und Selbstbestimmung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Solidarität, also einer Art genossenschaftlicher Selbstorganisation. In der Schweiz werden Selbstbestimmung und genossenschaftliches Denken als komplementär angesehen, als zwei Seiten einer Medaille. Die Schweiz war zwar nie vollständig egalitär, sondern es gab immer eine Oberschicht und eine Unterschicht, es gab Gebiete, die von anderen politisch kontrolliert wurden, und es gab ganze Bevölkerungsgruppen, vor allem die Frauen, die lange Zeit von den politischen Entscheidungsprozessen ausgeschlossen waren. Trotzdem verstand sich die Schweiz seit ihrer Gründung als «antifeudales Projekt».

Der wichtigste Effekt des ausgeprägten Willens zur Selbständigkeit ist eine *bottom-up*-Organisation der Gesellschaft. Was das Land als Ganzes leistet, basiert nicht auf zentralem Willen, auf bewuster Gestaltung und Führung, sondern auf Evolution, der gelebten Subsidiaritätsidee und dem aus ihr geborenen Wettbewerb der Systeme. In diesem kommt die zentrale Grundhaltung zum Ausdruck, jede Gemeinde, jeden Kanton seine Angelegenheiten selbst regeln zu lassen, unter Umständen ganz anders als die andern und unter Umständen auch ziemlich falsch. Dieses schweizerische Zusammenleben der Gemeinden und Kantone ist ein wenig wie gute Nachbarschaft, die etwas gänzlich anderes ist als Freundschaft. Man hilft sich, wenn nötig, nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit, man löst Dinge gemeinsam und einstimmig, die alle involvierten Parteien unmittelbar angehen, etwa wenn es um eine gemeinsame Hecke an der Grundstücksgrenze oder um die Nutzung des gemeinsamen Stiegenhauses geht; man ist freundlich miteinander – doch man lässt sich auch in Ruhe. Man versucht gewissermassen, den *contrat social* zum geringstmöglichen Preis zu erfüllen.

In Verbindung mit dem ausgeprägten Hang zur Selbstbestimmung ergibt sich eine geradezu natürliche Beachtung des Grundsatzes der Subsidiarität: die Finanzierung gemeinschaftlicher Leistungen blieb jahrhundertelang auf der tiefstmöglichen Ebene angesiedelt. Das hielt nicht nur die Kosten für gemeinschaftliche Leistungen niedrig, es führte auch zu einem spezifisch helvetischen Staatsverständnis, zum Verständnis des Staates als einer von unten gewachsenen, nicht von oben her regierten Organisation. Das «Oben» hat lediglich dafür zu sorgen, dass das Zusammenleben funktioniert. Der Staat wird angesehen als Ausdruck gemeinsamer Anstrengung zur Lösung jener Aufgaben, die die Kräfte des einzelnen übersteigen; die staatliche Verwaltung ist Dienstleister gegenüber dem Souverän – nicht weniger, aber auch nicht mehr. So paradox es klingen mag: in wenigen Staaten ist der Bürgersinn – dieses Bewusstsein: «Der Staat, das sind wir alle» – so ausgeprägt wie in der Schweiz, und zugleich herrscht in wenigen Staaten eine solch ausgeprägte liberale Grundskepsis gegenüber dem Zentralstaat wie hier.

Dieses schweizerische Zusammenleben der Gemeinden und Kantone ist ein wenig wie gute Nachbarschaft, die etwas gänzlich anderes ist als Freundschaft.

GERHARD SCHWARZ, geboren 1951, ist promovierter Ökonom und Direktor des Thinktanks Avenir Suisse.

JAMES BREIDING ist CEO von Naissance Capital (Zürich) und arbeitet derzeit, im Rahmen einer Fellowship des Harvard Center for International Development, über Schweizer Wirtschaftsgeschichte.

Der Aufsatz basiert auf dem Schlusskapitel eines Buchs der beiden Autoren, das unter dem Titel «Wirtschaftswunder Schweiz» 2011 erscheinen wird.

Europa verliert an wirtschaftlicher Bedeutung. Asien legt zu. Das ist eine Chance für die Schweiz. Ihr Image in Asien könnte nicht besser sein.

3 Eurozentrismus ade!

Urs Schoettli

Ob wir es wollen oder nicht, die wirtschaftlichen Gewichte verlagern sich in Richtung Asien. Bemerkenswert an den Entwicklungen der letzten zehn Jahre ist, dass die Veränderungen nicht linear, sondern in Quantensprüngen verlaufen. Dieses Geschehen betrifft eine traditionell weltoffene Volkswirtschaft wie die Schweiz besonders stark. Grund zum Wehklagen? Keinesfalls. Der Schweiz bieten die neuen globalen Gewichtsverhältnisse lukrative Chancen. Um diese wahrzunehmen, ist es nötig, sich der neuen Weltordnung mit offenen Augen und ohne falsche Hemmungen zu stellen. Isolation ist für die Schweiz keine Option.

Es ist heute üblich, von einer multipolaren Welt zu sprechen. Die neue Ordnung nach dem Ende des Kalten Kriegs, die die USA auf dem Höhepunkt ihrer Macht sah, ist rascher zusammengebrochen, als Prognostiker und geopolitische Beobachter dies erwartet hatten. Dennoch sind die USA weiterhin die einzige Supermacht, die mit ihren militärischen Mitteln über eine globale Einsatzfähigkeit verfügt. Daran wird sich auch auf weite Zukunft hinaus nichts ändern. Spekulationen, wonach die Volksrepublik China schon bald ein ernsthafter Rivale der USA sein oder diese gar überrunden könnte, sind blosses Wunschdenken.

Allein schon von der Grösse ihrer Bevölkerung her taugt die Volksrepublik China nicht zur Supermacht. Bei 1,3 Milliarden Einwohnern sind alle Probleme so immens, dass die Ressourcen und die soziale Stabilität schlicht und einfach fehlen, die für eine globale Führungsrolle unerlässlich sind.

Deshalb ziehe ich es vor, nicht von einer multipolaren Welt, sondern von einem Triumph des Pluralismus zu sprechen. Was ist damit gemeint? In waffentechnischer und militärischer Hinsicht bleibt die Überlegenheit der USA zwar bestehen, doch hat sich bei den «weichen Faktoren», insbesondere bei der globalen Verbreitung von Werten und bei der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit, seit der asiatischen Renaissance sehr viel verändert. In der Tat ist heute die Welt pluralistischer denn je seit dem Aufstieg der europäischen Kolonialmächte und der Dekadenz Indiens und Chinas Ende des 18. und im 19. Jahrhundert. Auch die Zeit des Kalten Krieges war viel weniger antagonistisch als die heutige Welt. Es dominierte der West- und Eurozentrismus – letztlich gehörten Marxismus und Kommunismus zu den westeuropäischen Wertesystemen, und die Sowjetunion zählte von ihren russischen Wurzeln her ohnehin zu den europäischen Mächten.

Heute, am Beginn des zweiten Jahrzehnts im 21. Jahrhundert, stehen die westlichen Industriegesellschaften vor der Aufgabe, ihre in kultureller und zivilisatorischer Hinsicht eurozentrische Weltsicht gründlich zu revidieren. Wer in den kommenden Jahrzehnten in der Welt und in der Wirtschaft bestehen will, tut gut daran, sich mit asiatischen Werten und asiatischen Kulturen auseinanderzusetzen. Es genügt nicht mehr, die Französische Revolution zu kennen, man muss auch wissen, worum es sich bei der Meiji-Restauration handelte. Es genügt nicht mehr, Plato und die griechischen Philosophen zu studieren, es empfiehlt sich auch, sich mit Konfuzius und dem Buddhismus zu befassen. Willkommen im Zeitalter des neuen, umfassenderen Pluralismus!

Natürlich ist die Schweiz von ihrer Geschichte und Zivilisation her ein integraler Teil Europas – auch wenn seit dem Fall des Eisernen Vorhangs ihr Anspruch, im Zentrum Europas zu liegen, zumindest aus geographischer Sicht fragwürdig geworden ist. Wenn ich angesichts der Renaissance Asiens für eine neue Weltoffenheit plädiere, so meine ich nicht, dass die Schweiz ihre einträgliche Einbindung in drei der wichtigen Sprach- und Kulturräume Europas in Frage stellen sollte. Dies sind selbstverständliche Gegebenheiten, die die Eidgenossenschaft auch weiterhin optimal nutzen sollte. Doch der Blick auf und die Kontakte mit Europa dürfen den Zugang zur weiten Welt, insbesondere zum neuen Asien, nicht verstellen.

Es ist etwas über einhundert Jahre her, seit sich die grossen Mächte Europas überlegten, ob sie China in ähnlicher Weise unter sich aufteilen sollten, wie sie dies zuvor mit Afrika getan hatten. Schliesslich beschränkten sich die Grossmächte darauf, China an der Konferenz von Versailles 1919 zum Opfer eines Landschachers zwischen Deutschland und Japan zu machen.
Seit die Portugiesen sich Ende des 15. Jahrhunderts aufgemacht hatten, den Seeweg nach Indien zu erkunden, und an der indischen Westküste ihre ersten Aussenposten errichteten, wurden die europäisch-asiatischen Beziehungen massgeblich durch die Kolonialmächte geprägt. Auf die Portugiesen und Spanier (auf den Philippinen) folgten die Holländer, Franzosen und Engländer. Selbst die Dänen rissen sich ein kleines Stückchen Erde in Indien unter den Nagel. London und Amsterdam hatten zur Ausbeutung der asiatischen Reichtümer mächtige Handelsgesellschaften gegründet.

An der grossen Landverteilung in Asien und anderswo beteiligten sich die Schweizer nicht. Ihre «Kolonien» beschränkten sich viel näher beim Rütli auf die gemeinen Herrschaften im Tessin, Aargau und anderswo. Dessenungeachtet fällt einem aber beim Studium zahlreicher Schweizer Firmengeschichten auf, wie früh und wie intensiv Schweizer Händler, Handwerker, Unternehmer und Gewerbler in Asien Fuss gefasst haben. Bemerkenswert an diesen wanderlustigen Eidgenossen ist, dass die Auswanderer in sehr ferne Lande aufbrachen, ohne die Rückendeckung einer Kolonialmacht zu haben. Für die Holländer und Spanier, die Portugiesen, Franzosen und Engländer war dies alles viel einfacher. Derweil halfen Schweizer Söldner den Engländern in Südindien, die Entscheidungsschlachten bei Seringapatam und Wandiwash gegen die Franzosen zu gewinnen. Anderseits fuhren erste Schweizer Wegbereiter im Windschatten der Holländer in den 1860er Jahren im sich öffnenden Japan auf. Auch die berühmten Schweizer Zuckerbäcker durften nicht fehlen, weder in Delhi noch in Kalkutta, weder in Singapur noch in Hongkong.

Heute sind die dunklen Seiten des europäischen Kolonialismus bei den asiatischen Eliten nicht mehr so präsent wie noch vor ein paar Jahrzehnten. Die Generationen, die in Indien die rassistische Arroganz der Briten am eigenen Leibe erfahren haben, sind weitgehend verstorben. Auch China hat heute deutlich mehr Selbstvertrauen als früher. Dennoch sollte die Schweiz noch immer ihre Wettbewerbsvorteile zur Wirkung bringen: sie ist weltoffen und weltweit präsent, hat sich aber nie der Kolonialherrschaft bedient. Auch hat sich die Neutralitätspolitik, wonach die Schweiz immer nur Länder, nicht jedoch Regierungen anerkennt, als vorteilhaft erwiesen. Sowohl bei Indiens Unabhängigkeit als auch bei der Ausrufung der Volksrepublik China gehörte die Schweiz zu den ersten Nationen, die die neuen Staaten anerkannten.

In jüngster Zeit hat Bern in der Aussenwirtschaftspolitik richtigerweise grösseres Gewicht auf bilaterale Freihandelsabkommen gelegt und dabei vor allem Asien ins Visier genommen. Mit Japan hat die Schweiz ein Abkommen bereits abgeschlossen. Ich betrachte dies als richtige Schritte auf dem Weg der Emanzipation vom engstirnigen Eurozentrismus. Es ist klar, dass auf sehr, sehr weite Zukunft hinaus die wirtschaftlichen Abhängigkeiten und aussenwirtschaftlichen Verflechtungen der Schweiz mit Europa viel grösser sein werden als mit Asien. China und Indien werden nie die Bundesrepublik Deutschland als Haupthandelspartner ablösen können. Für eine Diversifizierung und eine Minimierung der Abhängigkeiten sind China und Indien jedoch auf jeden Fall sehr wertvolle Partner.

> Für die Furcht vor einer gelben Gefahr gibt es keinen Grund, haben die Schweizer doch schon bewiesen, dass sie mit den Asiaten sehr gut ins Geschäft kommen können.

Dabei denke ich nicht nur an einseitige Ströme von Gütern, Dienstleistungen und Investitionen. Bereits zeichnet sich ab, dass Europa und damit auch die Schweiz verstärkt ins Visier indischer und chinesischer Investoren geraten. Dies ist eine positive Entwicklung, da aus der institutionellen Verflechtung von Schweizer und asiatischen Unternehmungen und aus dem Engagement asiatischer Investoren in der Schweiz neue Synergien entstehen können. Nicht zuletzt ist es für den Forschungs- und Dienstleistungsstandort Schweiz auch von grossem Vorteil, wenn vermehrt Asiaten sich an Schweizer Hochschulen und Fachschulen einschreiben. Für die Furcht vor einer gelben Gefahr gibt es keinen Grund, haben die Schweizer doch schon vor mehreren Jahrhunderten bewiesen, dass sie mit den Asiaten sehr gut ins Geschäft kommen können.

URS SCHOETTLI, geboren 1948, hat Philosophie studiert und berichtet aus Süd- und Ostasien für die NZZ. Zuletzt erschien von ihm «Indien – Profil einer neuen Grossmacht» (2009) und «China – die neue Weltmacht» (2007). Er lebt in Tokyo und Mumbai.

Die Schweiz hat keine Macht. Sie droht nicht, sie taktiert. Dazu braucht sie die richtigen Persönlichkeiten. Gedankenaustausch mit Franz Blankart, einem Kenner des Machtspiels am Verhandlungstisch.

4 «Respektiert, nicht geliebt werden»

Florian Rittmeyer im Austausch mit Franz Blankart*

* Das Interview wurde schriftlich geführt.

Der internationale Druck auf die Schweiz wird wachsen. Können hier einzelne Persönlichkeiten offensiv entgegenwirken, oder ist für die nächsten Jahre eine Defensivstellung programmiert?
Als Kleinstaat verhandelt man vielfach defensiv. Man kann nur offensiv verhandeln, falls man verschiedene Dossiers miteinander, das heisst gegeneinander zu verknüpfen vermag, das heisst mit Gebieten verbindet, in denen der Verhandlungspartner «*demandeur*» ist. Solange jedes Departement seine Anliegen selber verhandelt, die Dossiers somit nicht verknüpft werden können, sind wir auf der Verliererseite. Es gibt zuviele Chefbeamte, die sich als kleine Henry Kissingers wähnen.

Welche Herausforderungen sehen Sie auf die Schweiz zukommen?
Wir müssen verhindern, dass unser Land durch die bilateralen Verträge wirtschaftsrechtlich zur EU-Kolonie wird.

Sind wir dafür gerüstet?
Zum Teil ja, falls die Bundesräte wieder vertrauensvoll miteinander sprechen und Verhandlungen nicht bloss departementsweise geführt werden, sondern gesamthaft von einem professionellen Unterhändler.

Grundsätzlich gilt: Bundesräte verhandeln keine internationalen Verträge, sondern lassen ihre Spitzendiplomaten diese Arbeit machen. Führt die Mediatisierung der Politik dazu, dass die Regierungsmitglieder am Ende dennoch an der Front agieren?
Bundesräte sollten sich in der Tat nie an den eigentlichen Verhandlungstisch setzen. Moritz Leuenberger hat, als er Bundespräsident war, das Anflugregime von Kloten ausgehandelt, worauf er vom Bundesrat nicht desavouiert werden konnte. Das hat dann das Parlament getan, was viel gravierender gewesen ist. In jeder Offiziersschule lernt man: Tiefe im Dispositiv schaffen. Ein General gehört nicht an die Front. Wir haben in der Schweiz professionelle Unterhändler, die Delegierten des Bundesrates für Handelsverträge. Diese können ohne grosses Aufheben desavouiert werden.

Das pluralistische und mehrsprachige System der Schweiz bietet gute Voraussetzungen, um Persönlichkeiten mit anderem kulturellem Hintergrund zu verstehen. Nutzen wir sie auch?
Diese Feststellung trifft sicher zu. Jeder Mensch reagiert und entscheidet aus seinem historischen Grund: Wesen ist, was gewesen ist. Unser pluralistisches System ist hierzu gewiss eine gute Voraussetzung. Allein, angesichts der oft nur mässigen Kenntnis des Französischen durch die Deutschschweizer – und umgekehrt – darf die Bedeutung dieser Konstellation nicht überbewertet werden. Die Sensibilität für andere Sprachen und Kulturen ist sicher grösser als in den Vereinigten Staaten. Doch wählen die Wissenschaft, die Forschung und die grossen Firmen mehr und mehr die englische Sprache. Machen wir uns hier keine Illusionen.

Ist es nicht gerade diese Sensibilität für andere Sprachen und Kulturen, dank der sich die Schweizer Diplomatie über Jahrhunderte einen guten Ruf aufgebaut hat?
Ja, gewiss. Doch muss die Zwei- oder gar Dreisprachigkeit in jeder Generation wieder neu erarbeitet werden. Und diese Arbeit, so scheint mir, wird nicht mehr überall geleistet.

Der britische Aussenminister William Hague hat angefangen, aussenstehende Geschäftsleute mit internationaler Erfahrung als Botschafter einzustellen. Wäre dies auch in der Schweiz eine Möglichkeit?
Die Diplomatie ist nicht ein Beruf, sondern eine Berufung. Da spielt die Erfahrung eine grosse Rolle. Wenn übrigens die Spitzenpositionen generell parteipolitisch, das heisst von Quereinsteigern besetzt werden, finden Sie kaum mehr Junge, die bereit sind, mit ihren Familien alle drei Jahre auf einen politisch und klimatisch schwierigen Aussenposten versetzt zu werden. Die Amerikaner kennen das System der Besetzung der meisten Botschafterposten mit Geschäftsleuten, nämlich mit solchen, die viel an die Wahlkampagne ihres Präsidenten finanziell beigesteuert haben. Nach

meiner Erfahrung ist das Ergebnis meistens mässig bis katastrophal.

Welche Rolle spielt das Parteibüchlein bei der Rekrutierung von Persönlichkeiten in der Schweizer Aussenpolitik?
Die Parteizugehörigkeit spielte im Bundesamt für Aussenwirtschaft ostentativ keine Rolle, was mir verschiedentlich Spannungen mit gewissen Bundesräten einbrachte, die Parteifreunde plazieren wollten. Diese Regel der Unwichtigkeit der Parteizugehörigkeit gilt in den meisten Departementen heute leider nicht mehr, ein Alarmzeichen dafür, dass Nepotismus im Anzug ist. Als ich in den Aussendienst eingetreten bin, waren die meisten Diplomaten und Chefbeamten parteilos.

Die Verwaltung ist zunehmend politisiert. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?
Seit der Abschaffung des Beamtenstatus können die hohen Bundesangestellten leicht entlassen und mit Parteifreunden ersetzt werden. Dies beeinträchtigt die Kontinuität des Staates, was der grosse Soziologe Max Weber schon früh festgestellt hat. Zudem geht das Know-how verloren. Ferner sind die Abgangsentschädigungen horrend teuer, und es wird immer schwieriger, jungen brillanten Nachwuchs für die Bundesverwaltung zu finden. Zwei der Errungenschaften der Französischen Revolution bestehen darin, dass jeder Bürger Land kaufen und ein öffentliches Amt bekleiden kann. Mit dem bäuerlichen Bodenrecht und der weitgehenden Verpolitisierung der Chefangestellten des Bundes drohen wir, ins Ancien Régime zurückzufallen, allerdings mit sehr viel weniger Stil.

1975 trafen sich in Rambouillet die Staats- und Regierungschefs der sechs grössten Wirtschaftsmächte in ungezwungener und privater Atmosphäre zum ersten G6-Gipfel. Kommt bei solchen Treffen abseits der Medienöffentlichkeit die Persönlichkeit mehr zum Tragen als bei inszenierten Schaulaufen, wie den heutigen G20-Gipfeln?
Je weniger die Verhandlung öffentlich ist, desto grösser der Spielraum. Ich habe das Versicherungsabkommen zwischen der Schweiz und der EG während 17 Jahren ausgehandelt, bis es für beide Seiten perfekt war. Ausser der Assekuranz und der NZZ war niemand an diesem Dossier interessiert. Das hat das Vorgehen erleichtert.

Sie haben an vielen internationalen Verhandlungstischen gesessen. Welche Persönlichkeitsmerkmale braucht es, um sich in der internationalen Politik durchzusetzen?
In der internationalen Politik sind die Grunderfordernisse gleich wie anderswo: gute Erziehung, Intelligenz – nicht nur Intellektualität –, Redlichkeit, psychische Ausgeglichenheit, solide Ausbildung und Formulierungsgabe. Je geringer die Macht des Landes ist, desto mehr zählen die genannten Qualitäten einer Persönlichkeit.

Sind Schweizer zur internationalen Politik also besonders befähigt, weil sie keine Macht im Rücken haben und deshalb besonders geschickt verhandeln müssen?
Die Relation von Verhandlung und Macht ist natürlich ganz entscheidend. Ein Negoziator der Schweiz muss sehr viel geschickter und subtiler verhandeln als der Diplomat einer Grossmacht: immer einen Schachzug voraus. Tatsache aber ist: Wenn wir einen Binnenmarkt von 7 Millionen Konsumenten öffnen, ist die zum Beispiel von China verlangte Gegenkonzession, nämlich die Öffnung eines Marktes von 1,3 Milliarden Konsumenten, keineswegs evident. Die Marktgrösse ist ein Element der Macht.

Wann wird ein Unterhändler von unberechenbaren Verhandlungsgegnern als ebenbürtiger Verhandlungspartner akzeptiert?
Die Akzeptanz ist eine Frage des Respekts. Der Unterhändler muss respektiert, nicht geliebt werden.

Brauchen Akteure in der internationalen Politik eine multiple Persönlichkeit, die Fähigkeit, vor verschiedenen Akteuren völlig unterschiedlich aufzutreten?
Vor verschiedenen Persönlichkeiten unterschiedlich aufzutreten, ist nur beschränkt zu empfehlen. Der Unterhändler muss zwar über ein gewisses schauspielerisches Talent verfügen. Wesentlich sind jedoch seine authentische Verhaltensweise und seine Redlichkeit.

Sie haben einmal gesagt, dass Sie immer wieder erstaunt seien, wie leicht Schweizer Politiker den Ausdruck von Höflichkeit als Konzession interpretieren.
Eine ausländische Kollegin hat mir einmal gesagt: Ihr Schweizer seid gut ausgebildet; doch was Euch fehlt, sind 200 Jahre Monarchie – das will zum Beispiel heissen, die Selbstverständlichkeit im Geben und Empfangen von Komplimenten.

FRANZ BLANKART, geboren 1936, trat nach einem Studium der Philosophie 1965 in den diplomatischen Dienst der Schweiz ein und vertrat deren europa- und wirtschaftspolitischen Interessen. Von 1986 bis zu seinem Rücktritt als Staatssekretär im Jahr 1998 leitete er das Bundesamt für Aussenwirtschaft im Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement.

Die Integration von Zuwanderern funktioniert gut. Dank einer liberalen Tradition. Dank einem gesunden Pragmatismus. Und ohne staatliche Integrationspolitik.

5 Gelassener Umgang mit Fremden

Andreas Wimmer

Die Gemeindeautonomie ist ein stark verwurzelter Wert in der Schweiz. Der Kampf um die Einbürgerungsregeln zeugt davon, geht es dabei doch in den Augen vieler um das Recht lokaler Gemeinden, zu bestimmen, wer dazugehören darf und wer nicht. Nur in der Schweiz hat das spätmittelalterliche System überlebt, Bürgerrechte lokal zu gewähren, während es mit der modernen Nationalstaatengründung in den anderen europäischen Staaten abgeschafft wurde.

Zwei weitere schweizerische Besonderheiten sind zu erwähnen, die die hiesige Form der Problematisierung von Zuwanderern beeinflussen. Zum einen sind spezifische kulturelle Muster zu nennen, insbesondere lokale Vorstellungen von Recht und Ordnung: Abfallsäcke müssen mit helvetischer Präzision zur rechten Stunde an der richtigen Ecke der Strasse deponiert werden, Hausgänge dürfen nicht als Schuhdepot dienen usw. Diese Vorstellungen von Tugend und Ordnung sind ein schweizerisches Charakteristikum, auch wenn man sie im alemannischen Deutschland oder etwa in Japan ebenfalls findet. Wer dieses hochstrukturierte helvetische Räderwerk stört, gilt als problematischer Ausländer, während Immigranten, die sich eher in dieses Ordnungsschema einfügen, wie etwa die Tamilen, trotz kultureller Distanz und anderer Hautfarbe eher dazugehören oder zumindest toleriert werden.

Das dritte schweizerische Spezifikum ist die direkte Demokratie. Sie ermöglicht es, diese Problemwahrnehmungen direkt in die politischen Debatten einzubringen und auszuhandeln, was in anderen Ländern nur über das Parteiensystem möglich ist. In der Schweiz haben Volksinitiativen seit den 1960er Jahren die Agenda in der Migrations- und Ausländerpolitik mitbestimmt.

Diese helvetische Form der Problematisierung von Einwanderern – geprägt von Gemeindeautonomie, der schweizerischen Ordnungskultur und der direkten Demokratie – taucht immer dann auf, wenn soziale Umwälzungen zu verzeichnen sind, die spezifische Bevölkerungsschichten um ihren Status als Mitglieder der nationalen Kerngruppe fürchten lassen, und wenn eine neue Welle nichtassimilierter Einwanderer diese Ängste verstärkt. Ich erinnere hier an die Zürcher Krawalle zwischen italienischen Saisonniers und Mitgliedern schweizerischer Turnvereine in Zürich im Jahre 1896, die durch das Eingreifen von Zürcheroberländer Rekruten beendet wurden. Weiter sind die Einbürgerungsinitiativen aus den 1920er Jahren zu erwähnen, als von ausländerkritischen aargauischen Kreisen versucht wurde, das «Ausländerproblem» über Zwangseinbürgerung oder, wie man heute sagen würde, über das *ius soli* zu lösen – ein durchaus revolutionärer Ansatz. Die Überfremdungsinitiativen der 1960er Jahre sind noch vielen in Erinnerung, und seit der Asylzuwanderung der 1990er Jahre ist eine Reihe neuer Initiativen gestartet worden.

Nun gibt es in Geschichte und Gegenwart des schweizerischen Umgangs mit Fremden aber auch andere Tendenzen, die mit weiteren Charakteristika der Schweiz in Beziehung stehen. Schliesslich ist die Geschichte der Einwanderung in die Schweiz auch und vor allem eine Erfolgsgeschichte, auch wenn jene im kollektiven Gedächtnis nicht als solche präsent ist. Zunächst einmal gilt es in Erinnerung zu rufen, dass die Schweiz ein wirtschaftlich, politisch und kulturell höchst erfolgreiches Gesellschaftsmodell darstellt, gerade weil es auf einer vergleichsweise grossen Offenheit gegenüber Zuwanderern beruht. Nicht nur die geschickte Vermeidung von Krieg nach aussen in den letzten zweihundert Jahren, innere politische Stabilität und eine Ausrichtung der wirtschaftlichen Produktion auf Hochqualitätssegmente haben zu diesem Erfolg beigetragen, sondern auch die Offenheit gegenüber ausländischen Arbeitskräften, Innovatoren und Investoren. So verzeichnet die Schweiz seit Beginn des 20. Jahrhunderts höhere Anteile neugeborener Ausländer als die klassischen Einwanderungsländer Kanada und Amerika. Und während viele während der beiden Weltkriege und während der Wirtschaftskrise der 1970er Jahre wieder in die umliegenden europäischen Länder zurückkehrten, so sind doch aus diesen älteren Einwande-

rungswellen viele in der Schweiz geblieben und mittlerweile vollständig assimiliert.

Auch die Integration der zweiten und dritten Generation der Nachkriegseinwanderer ist im europäischen Vergleich ausserordentlich erfolgreich verlaufen. So sind die Schulabschlüsse, Berufskarrieren und das Sozialverhalten dieser zweiten und dritten Generation mit denjenigen von Kindern aus der schweizerischen Arbeiterklasse vergleichbar; gemäss gewissen Studien sind die Kinder italienischer und spanischer Einwanderer sogar erfolgreicher.[1]

Ein weiterer Aspekt des erfolgreichen Immigrationslandes Schweiz ist, dass sich allem punktuellen Anschein zum Trotz hier keine Ghettos gebildet haben. Die Analyse der räumlichen Verteilung von Immigranten zeigt, dass die Einkommenskraft eine wesentlich grössere Rolle als die ethnische Zugehörigkeit spielt, wenn es darum geht, wer wo wohnt. Die Konzentration von Einwanderern in bestimmten Quartieren erklärt sich mit anderen Worten durch die Tatsache, dass sie weit häufiger als Schweizer Bürger zu den untersten sozialen Schichten gehören, in denen heutzutage kaum mehr Schweizer zu finden sind.[2]

Auch kulturell und sozial haben sich ältere Immigrationskohorten gut integriert. Studien in den Immigrantenquartieren von Basel, Bern und Zürich zeigen, dass die alteingesessenen Einwanderer sich in Nachbarschaftsnetzwerke eingefügt und sich mittlerweile die oben erwähnte Ordnungskultur angeeignet haben. Nicht erstaunlicherweise sind deshalb die Vorbehalte gegenüber neueren Einwanderern aus dem ehemaligen Jugoslawien oder der Türkei genauso deutlich ausgeprägt und werden in derselben symbolischen Sprache vorgetragen wie durch die Schweizer, und die SVP-Initiativen finden auch unter alteingesessenen Immigrantenkohorten durchaus Echo.

Drei schweizerische Eigenheiten haben zu diesem Erfolg beigetragen. Zunächst ist die Wirtschaftskraft des Landes zu nennen, die zu einem grossen Teil dafür verantwortlich ist, dass Massenarbeitslosigkeit unter schlechtqualifizierten Einwanderern, wie wir sie in vielen umliegenden europäischen Ländern kennen, hier nicht verbreitet ist. Auch die Unterschiede in den Arbeitslosenquoten zwischen Ausländern und Einheimischen sind hierzulande vergleichsweise niedrig und verschwinden weitgehend, wenn das Bildungskapital als Faktor berücksichtigt wird, wenn wir also Schweizer mit Primarabschluss und Ausländer mit Primarabschluss, Schweizer mit Lehrabschluss und Ausländer mit Lehrabschluss, mithin Äpfel mit Äpfeln vergleichen. Auch ohne dass wir Unterschiede in der Ausbildung berücksichtigen, sind in der zweiten Generation, wie eine jüngst veröffentlichte OECD-Studie belegt[3], keine Unterschiede in der Arbeitslosenquote mehr zu beobachten, selbst bei Kindern von Immigranten aus der Türkei oder Ex-Jugoslawien nicht, die in allen anderen europäischen Ländern schlechter in den Arbeitsmarkt integriert sind als Einheimische gleichen Alters.

Zweitens haben die liberale Wirtschaftsordnung und der flexible Arbeitsmarkt der Schweiz ebenfalls zu diesem Resultat beigetragen, weil dadurch die Barrieren für die Einstellung neuer Arbeitskräfte gesenkt und so verhindert wird, dass wie in Schweden oder Norwegen eine Schicht dauerhaft arbeitsloser Zuwanderer entsteht, sobald diese ihre Stelle verlieren. Wie wir wissen, ist es ja genau die Konzentration von Dauerarmut unter spezifischen Minderheiten, die zu einer explosiven Mischung und realen Problemen führen kann. Dies zeigt ein Blick in amerikanische Ghettos oder Pariser Banlieues.

1) Claudio Bolzman, Rosita Fibbi, Marie Vial avec la collaboration de Jasmin El-Sonbati, Jasmin et Elisabeth Esaki: «Adultes issus de la migration. Le procesus d'insertion d'une génération à l'autre». Rapport de recherche au PNR39. Genève: Institut d'études sociales, manuscrit, 2000.

2) Philippe Wanner: «Recensement fédéral de la Population 2000 – Migration et Intégration – Populations étrangères en Suisse». Neuchâtel: Office fédéral de la statistique, 2004.

Die Geschichte der Einwanderung in die Schweiz ist eine Erfolgsgeschichte, auch wenn jene im kollektiven Gedächtnis nicht als solche präsent ist.

Wirtschaftliche Leistungskraft und ein liberaler Arbeitsmarkt sind also zwei der schweizerischen Eigenheiten, die den Integrationserfolg in der Vergangenheit garantiert haben, und zwar ganz ohne Integrationspolitik des Bundes. Im Bereich der nichtwirtschaftlichen Spezifika ist zunächst der schweizerische Republikanismus zu nennen. Dieser ist Bestandteil des nationalen Selbstverständnisses seit dem 19. Jahrhundert und lässt sich selbst bei konservativen Parteien finden. Zwar gibt es auch in der Schweiz volkstümelnde oder gar völkische Tendenzen seit Bundesrat Etters Initiative zur geistigen Landesverteidigung im Zweiten Weltkrieg, aber diese stehen immer in einem fruchtbaren Widerspruch zur Tradition, die Schweiz als Willensnation zu definieren, die ihren Zusammenhalt den politischen Institutionen und dem demokratischen Prozess verdankt – und nicht gemeinsamer Abstammung.

Diese liberalen und republikanischen Traditionen erlauben einen gelasseneren Umgang mit Fremden, als dies etwa in Ungarn, Griechenland

3) Thomas Liebig and Sarah Widmaier: «Children of Immigrants in the Labour Markets of EU and OECD Countries: An Overview». OECD Social, Employment and Migration Working Papers 97, 2009.

oder auch Deutschland möglich ist. Gemäss dieser Tradition kann, wer gestern Ausländer war, morgen, sofern er oder sie sich in das Ordnungsmuster einfügt und assimiliert, durchaus Schweizer werden. Es gibt also sehr starke Strömungen im schweizerischen Selbstverständnis, die einer Verengung auf Abstammung, Hautfarbe oder Religion entgegenwirken. Über die Zeit lässt sich immer wieder eine Pendelbewegung verzeichnen zwischen diesen unterschiedlichen Definitionen dessen, was das Land im Innern zusammenhält. Derzeit allerdings hat das Pendel sehr stark in Richtung einer ethnischen, auf Abstammung beruhenden Definition des Schweizertums ausgeschlagen. Es ist zu erwarten (wenn auch keinesfalls garantiert), dass das Pendel sich in Zukunft wieder in die andere Richtung bewegen und eine politische Definition schweizerischer Identität sich durchsetzen wird, die es Fremden ermöglicht, hier nicht nur geduldet, sondern heimisch zu werden. Dies dürfte geschehen, sobald das Gefühl der Krise und Unsicherheit wieder einem erstarkten Selbstvertrauen in das Erfolgsmodell Schweiz Platz gemacht hat.

Nationales Selbstbewusstsein ohne Völkelei ist ohne weiteres möglich, wie die helvetische Geschichte zeigt.

Neben Wirtschaftskraft, Liberalität und Republikanismus als Werte, die die Schweiz als erfolgreiches Immigrationsland möglich gemacht haben, wäre schliesslich der schweizerische Pragmatismus zu nennen. Damit meine ich den Hang, Lösungen nicht prinzipiell und deduktiv zu erarbeiten, sondern induktiv durch fortlaufendes Basteln an dem, was unter den gegebenen Umständen zu funktionieren scheint. Wenn man sich anschaut, was im Rahmen von Betrieben, Gewerkschaften, Spitälern oder auf der Gemeindeebene in den vergangenen vierzig Jahren an Lösungen erarbeitet wurde, um bestehende Probleme im Zusammenleben mit Zuwanderern zu entschärfen, dann versteht man die Rolle, die schweizerischer Pragmatismus in der erfolgreichen Integration von Zuwanderern gespielt hat und weiter spielt.

Um wieder zu einem entspannteren, selbstbewussteren und realitätsadäquateren Umgang mit Fremden zu finden, wäre aus meiner Sicht folgende Strategie wohl erfolgreich.

Erstens sind die Schweizer Ängste vor sozialem Abstieg und Deklassierung ernst zu nehmen. In der Arbeitsmarkt-, Regional- und Steuerpolitik wäre dafür zu sorgen, dass Schweizer mit schlechter Ausbildung in peripheren Regionen eine Chance haben, weiterhin am Wohlstandswachstum teilzunehmen. Wenn meine Analyse der Ursachen von Fremdenfeindlichkeit stimmen, dann müsste dies bewirken, dass Fremdenfeindlichkeit die Angelegenheit einer Minderheit von Ideologen ist und keinen Massen-Appeal entwickelt.

Zweitens ist schweizerischen Vorstellungen von Anständigkeit, Anpassung und Ordnung Rechnung zu tragen, indem diese ausdrücklich zu Teilen der Assimilationsanforderungen an Zuwanderer erklärt werden. Wo genau die Grenze zwischen zumutbarer Assimilation seitens der Neudazugekommenen und Schikanen durch die alten Damen und Herren des Hauses liegt, muss im einzelnen bestimmt werden, am besten durch die Mobilisierung helvetisch-pragmatischer Lösungsstrategien.

Im Gegenzug ist sicherzustellen, dass Zuwanderern weiterhin Aufstiegschancen in der Schweizer Gesellschaft offenstehen. Im Bereich der Ausbildung etwa sind die Unterschiede in der Lese- und Rechenfähigkeit zwischen Ausländern und Schweizern im europäischen Vergleich eher gross, wie die Pisa-Studien gezeigt haben, und Anstrengungen zur Verbesserung der Bildungschancen sind zu verstärken. Aufstiegschancen zu wahren bedeutet auch, Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt, die in der Schweiz im europäischen Vergleich ebenfalls eher ausgeprägter ist[4], zu bekämpfen. Bislang ist dieses Thema von der Politik nicht ernsthaft angegangen worden.

Drittens sind die liberalen, republikanischen Interpretationen des helvetischen Nationalverständnisses wiederzubeleben. Nationales Selbstbewusstsein ohne Völkelei ist ohne weiteres möglich, wie die helvetische Geschichte oder auch der Blick auf andere Länder mit republikanischer Tradition zeigen. Stolz auf die Offenheit gegenüber Zuwanderern in der Vergangenheit sowie auf die Absorptions- und Assimilationskraft der schweizerischen Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur kann durchaus zu einem solchen wiederbelebten republikanischen Selbstverständnis der Schweiz beitragen, das im übrigen sowohl von links wie von rechts besetzt werden kann. Dies ist die beste Garantie dafür, dass das offene schweizerische Gesellschaftsmodell auch in Zukunft Erfolg haben wird.

4) Rosita Fibbi, Bülent Kaya und Etienne Piguet: «Le passeport ou le diplôme ? Etude des discriminations à l'embauche des jeunes issus de la migration». Forum suisse pour l'étude des migrations, Rapport de recherche 31, 2003.

ANDREAS WIMMER, geboren 1962, ist Professor für vergleichende und historische Soziologie an der University of California, Los Angeles.

6 Für eine Schweiz mit Zukunft

Helvetische Werte als Gestaltungsaufgabe

Andreas Kirchschläger & Adrian Ackeret

Nach gut zwei Jahren empfindlichen Drucks von aussen scheint die Schweiz wieder in ruhigere Gewässer gefunden und Bewegungsspielraum zurückgewonnen zu haben. Die pragmatische Vorgehensweise von Wirtschaft und Politik hat sich einmal mehr als wirksam erwiesen. Der Pragmatismus zählt zu den Stärken unseres Landes, zeigte jedoch auch seine Schattenseiten: weitreichende Entscheidungen waren innert kurzer Frist, ohne solide Reflexionsbasis, zu fällen und umzusetzen. Dabei nahm die Schweiz den Bruch mit hochgehaltenen Prinzipien in Kauf, wobei sie ihn bloss argumentativ notdürftig abfederte. Vor allem aber hat die Hektik der zurückliegenden Monate in Erinnerung gerufen, wie gefährlich es sein kann, sich im gesellschaftlichen und politischen Prozess gleichsam auf das Tagesgeschäft zurückzuziehen und grundlegende Fragen, aus welchen Gründen auch immer, über Jahre vor sich herzuschieben.

Es kann daher nicht überraschen, dass die öffentliche Diskussion von Unbehagen über zentrale Aspekte des nationalen Selbstverständnisses – zwischen globaler Wirtschaftskraft und lokaler Identität – geprägt ist. Nachdem die brennendsten Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort vorerst gemeistert werden konnten, offenbart sich nun grosse Unsicherheit über den zukünftigen Entwicklungsspielraum des Erfolgsmodells Schweiz und seiner zentralen Werte. Diese wurden zwar im Zuge konkreter Problemlösungen oft in der einen oder anderen Form bemüht, uminterpretiert oder mussten als Erklärungshintergrund taktischer Massnahmen dienen. Für eine vertiefte Debatte fehlte aber wohl ebenso Zeit wie politischer Wille. Darüber hinaus bot auch diese Krise Individuen, politischen Parteien und Gruppierungen dazu Gelegenheit, Fragestellungen und Themen populistisch zu besetzen, was der Sache wenig dienlich, dem übergeordneten Partikularinteresse nach Aufmerksamkeit und Wählergunst aber offensichtlich durchaus zuträglich war.

Aufgrund dieser Erfahrung gilt es umso mehr, die Auseinandersetzung mit unseren zentralen Werten viel aktiver als in den vergangenen Jahren zu suchen, sie viel grundsätzlicher zu führen und als Gestaltungsaufgabe aller Akteure in politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern – und nicht zuletzt jedes einzelnen Bürgers – anzunehmen. Wie sehen die grundsätzlichen Leitlinien aus, innerhalb derer wir unser Zusammenleben im geographischen Raum der Schweiz organisieren wollen? Wie wollen wir diese gestalten? In welchen Bereichen gibt es Verhandlungsspielraum, wo nicht? Die Prinzipien, die dem föderalen und republikanischen «System Schweiz» zu Grunde liegen, müssen vermehrt in ihrem institutionellen Zusammenhang und mithin in ihrer alltäglichen Anwendung und Konsequenz begriffen und diskutiert werden.

Drängende Fragen, wie spezifisch schweizerische Werte unter den Bedingungen der Welt von heute und von morgen aufrechterhalten und weitergetragen werden können und wie auf ihnen basierende Institutionen und Prozesse funktionieren sollen, stellen sich auf allen Ebenen unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Drei Beispiele mögen dies illustrieren:

- Stichwort Milizengagement und Immigration. Wie können aus dem Ausland stammende, gutausgebildete Fach- und Führungskräfte für ein gesellschaftlich-politisches Engagement (auch auf Zeit) eingebunden werden?
- Stichwort Föderalismus. Was bedeutet es, Fragen der Standortpositionierung dezentral und bürgernah (also nicht zentralstaatlich und nicht in technokratischen Fachgremien) festzulegen, wenn beispielsweise die Lebensrealität im urban integrierten Raum Zürichs mittlerweile nicht nur weit über die Grenzen der Stadt, sondern auch des Kantons Zürich hinausreicht und global vernetzt ist?
- Stichwort Staatsleitungsstrukturen. Wie können bewährte Gepflogenheiten der direkten Demokratie und des Konkordanzsystems mit komplexen internationalen und medialen Anforderungen an die Regierungstätigkeit in Einklang gebracht werden?

Nur ein gesundes Verhältnis zur Einsicht, dass gelebte Werte einer ständigen Austarierung zwischen Bewahrung und Neuformulierung bedürfen, kann verhindern, dass sie zur abstrakten Projektionsfläche verkommen. Gerade so wertvolle schweizerische Errungenschaften wie die Mitwirkungsmöglichkeiten aller Bürger bei den unterschiedlichsten gesellschaftlichen und politischen Fragen rufen deutlich danach, Werte und deren Ausgestaltung nicht nur indirekt über konkrete Anwendungen in Institutionen und Gesetzen zur Diskussion zu stellen, sondern eben auch – mit Blick auf ihre langfristige Einordnung – direkt und im Grundsatz zu reflektieren, zu diskutieren und zu gestalten. Damit verbindet sich in unserem Land wie kaum anderswo die Chance, einen fundierten Wertediskurs auf den Weg zu bringen, der über rigide dogmatische Festlegungen hinauskommt, indem er *bottom-up*-Perspektiven quer durch alle Lebenszusammenhänge mit einer Sicht auf übergeordnete Entwicklungen verknüpft.

Der weltweite Wettbewerb nach der Wirtschaftskrise wird mit härteren Bandagen geführt werden; die Idee einer offenen, globalen Gesellschaft mit gleich langen Spiessen für alle hat sich als Wunschdenken erwiesen.

An welchen Eckpunkten müsste sich nun eine zukunftsbezogene Wertediskussion orientieren?

Erstens sollte der Fokus auf der Handlungsfähigkeit sowohl der einzelnen Akteure wie des Gemeinwesens liegen. Der weltweite Wettbewerb nach der Finanz- und Wirtschaftskrise wird mit härteren Bandagen geführt werden; die Idee einer offenen, globalen Gesellschaft mit gleich langen Spiessen für alle hat sich als Wunschdenken erwiesen. In Zukunft wird es in noch weit höherem Masse entscheidend sein, die Logik der einzelnen Teilsysteme zu verstehen und auch unter Druck und Unsicherheit konsequent Prioritäten zu setzen. Unter diesen Umständen bilden gesellschaftlich breitabgestützte Werte unverzichtbare Referenzpunkte, die das Ausnützen sich bietender Chancen erst ermöglichen. Wird die Handlungsfähigkeit als Fluchtpunkt der Überlegungen ernst genommen, verlangt sie umgekehrt Bescheidenheit: eine Beschränkung auf einige wesentliche Standpunkte ist wohl die Bedingung dafür, dass ihnen nachgelebt werden kann.

Zweitens gilt es, in dem sich abzeichnenden verschärften Wettbewerb gezielt auf die Stärken der Schweiz aufzubauen, um die uns fast die ganze Welt beneidet und die eng mit dem historisch gewachsenen Wertfundament von Staat und Gesellschaft verknüpft sind. Weltoffenheit, Eigenverantwortung, Rechtssicherheit – inklusive Schutz des Individuums und seines Eigentums –, Sinn für Qualität von Produkten und Lebensräumen sollen hier nur beispielhaft genannt werden. Um diese Stärken in Zukunft wirksam ausspielen zu können, müssen wir als Land selbst einen strategischeren Bezug zu unseren Grundpositionen gewinnen. Denn entscheidende Vorteile im internationalen Verteilungskampf wird nicht der kurzfristig Mächtigste erringen, sondern derjenige, der langfristig am meisten Kraft hat, zugleich konsistent und flexibel zu agieren.

Drittens sind schliesslich neue Plattformen des Austauschs und der Zusammenarbeit notwendig, in denen Wirtschaft und Politik gemeinsam Verantwortung für eine zukunftsgerichtete Auseinandersetzung mit Werten in unserer Gesellschaft übernehmen. Neben den traditionell mit der Schweiz verbundenen internationalen Organisationen, wie beispielsweise dem Roten Kreuz, sowie den multinationalen Schweizer Unternehmen meistern heute Hunderte kleinerer bis grösserer Firmen glänzend den Spagat zwischen globaler Marktführerschaft und Verwurzelung in der Heimat. Sie können auch für die Schweizer Öffentlichkeit und Politik als Anschauungsbeispiele dienen, wie tradierte Werte und bewährte Institutionen die Basis für dauerhaften Erfolg bilden und zugleich laufend vor dem Hintergrund massiver Veränderungen neu interpretiert werden. Auf der andern Seite dürfte eine Weltwirtschaft, in der in vielerlei Hinsicht (Macht-)Politik an Bedeutung gewinnt, Unternehmer und Manager vermehrt daran erinnern, dass nur gemeinsame Anstrengungen die vorteilhaften Rahmenbedingungen erhalten können, die ihnen die Schweiz im In- und im Ausland bietet. Eine Wertediskussion schliesslich, die sich nicht als Selbstzweck versteht, eröffnet eine Gestaltungsaufgabe, die unternehmerisch denkende Bürger besonders reizen müsste: der Schweiz als liberalem Erfolgsmodell in Europa auch in Zukunft eine erfolgreiche Entwicklung zu ermöglichen.

ANDREAS R. KIRCHSCHLÄGER, geboren 1971, ist Jurist, Delegierter des Stiftungsrates der Max Schmidheiny-Stiftung und Geschäftsführer der elea Foundation for Ethics in Globalization.

ADRIAN ACKERET, geboren 1980, ist Ökonom und Mitarbeiter der Max Schmidheiny-Stiftung.

SCHWEIZER
MONATSHEFTE

VERLAG
SMH Verlag AG

Zeitschrift für Politik Wirtschaft Kultur / seit 1921
90. Jahr, Sonderthema Nr. 11, Dezember 2010
ISSN 0036-7400

HERAUSGEBER
Suzann-Viola Renninger, René Scheu (CEO)

RESSORT POLITIK & WIRTSCHAFT
René Scheu, Florian Rittmeyer

RESSORT KULTUR
Suzann-Viola Renninger

KORREKTORAT
Reinhart R. Fischer

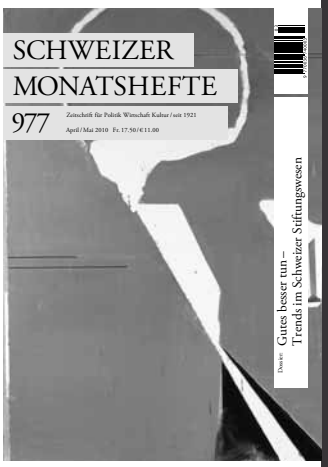
Die «Schweizer Monatshefte» folgen den Vorschlägen zur Rechtschreibung der Schweizer Orthographischen Konferenz (SOK). *www.sok.ch*

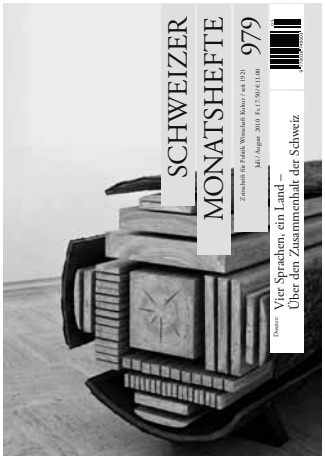
GESTALTUNG UND PRODUKTION
Atelier Varga, Suzann-Viola Renninger

ADRESSE
Verlag & Redaktion:
«Schweizer Monatshefte»
8006 Zürich, Vogelsangstrasse 52
Telefon 0041 (0)44 361 26 06
www.schweizermonatshefte.ch

DRUCK
ea Druck + Verlag AG, Einsiedeln

DANK
Diese Publikation wurde unterstützt von der Max Schmidheiny-Stiftung.





Abonnieren Sie die Schweizer Monatshefte!

www.schweizermonatshefte.ch

SCHWEIZER
MONATSHEFTE

Zeitschrift für Politik Wirtschaft Kultur / seit 1921

SONDERTHEMEN

Nr. 1
La vision romande de l'Etat en question
September 2007

Nr. 2
Jenseits des dritten Wegs.
Die Schweiz, die EU und die Bilateralen Verträge
November 2008

Nr. 3
Les cerveaux étrangers :
des «boosters» pour la Romandie
März 2009

Nr. 4
Soll Völkerrecht Landesrecht brechen?
Mai / Juni 2009

Nr. 5
Wege des Ostens
Japan, China und die Krise
September 2009

Nr. 6
Ein Land laviert
Was ist los mit der Schweiz?
September 2009

Nr. 7
Ich weiss, dass ich halb weiss
Oktober 2009

Nr. 8
L'après-crise
April / Mai 2010

Nr. 9
Swissness!
Aber was ist schweizerisch?
Juli / August 2010

Nr. 10
«Wie das Kaninchen vor der Schlange...»
Zum Verhältnis der Schweiz zur EU
September 2010

Nr. 11
Eigenständig global
Wie zukunftsträchtig sind Schweizer Werte?
Dezember 2010

SCHWEIZER
MONATSHEFTE
Sonderthema