

Change or lose. Die Konstanz in der Veränderung

Referat am SKUGRA Kongress 2011. April 2011, KKL Luzern

Ich danke Ihnen für die Einladung, die mich überraschte und freute. Überrascht deswegen, weil man ja zu diesem Thema, Veränderung, Wandel und unseren Umgang damit, ja nicht gerade subito auf den ersten Gedanken kommt, jemanden aus der Berner Politik einzuladen. Erstens Bern und zweitens Politik, beides sind nicht Synonyme für Entwicklung und Veränderung, oder mindestens nicht in einem erkennbar deutlichen Tempo.

Vermutlich hat sich der Einladende das auch gedacht, denn er vereinbarte mit dem Politiker einen Referatstitel, wie er zu einem Politiker nicht passender sein könnte, nämlich vielsagend nichtssagend.

Und als ich dann etwas gebrieft wurde, mit welchem Publikum ich es voraussichtlich zu tun hätte, wurde mir dann doch noch etwas mulmiger als gewöhnlich. Denn Sie sind – als Mitglieder der Grafischen Branche, der Druck- und Medienindustrie – ja geradezu in einem Sturm der Veränderungen, verglichen mit einem Parlamentarier, dessen Arbeit – wenn man es Arbeit nennen kann – sich zäh durch die Mühlen von Politischer Mehrheitsbeschaffung, Verwaltung, Gesetzesarbeit und Abstimmungskampf winden muss, bis es als erkennbares Resultat da liegt. Getreu der immer noch gültigen Weberschen Definition von Politik, die ein zähes „langsames Durchbohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmass zugleich“ sei. Während wir noch bohren, sind Sie immer wieder darauf angewiesen, der ganz gewaltigen schnellen Veränderung in Ihrer Branche, hervorgerufen durch technische Revolutionen ohne gleichen, etwas entgegenzusetzen. Wer erlebt, wie in vergleichsweise kurzer Zeit die Anzahl der Beschäftigten in der Branche von 70'000 auf 20'000 sinkt, nicht weil man irgendetwas besonders falsch gemacht hätte, dem muss man eigentlich als Politiker nicht kommen und mit Gemeinplätzen wie „Krise und Wandel als Chance“ oder ähnlich zu beruhigen versuchen.

Andererseits reduziert das auch den Kompetenzanspruch an mich, den Sie haben könnten. Das befreit wiederum, und lässt mein mulmiges Gefühl, ob ich Ihnen auch etwas erzählen kann, was Sie nicht hoffnungslos langweilt, etwas abklingen.

Kompetenz ist ja manchmal nur hinderlich, man versucht dann viel zu genau zu reden.

Und damit komme ich zu dem, worüber ich mit Ihnen in den kommenden 30 Minuten etwas nachdenken möchte.

1. Veränderung, philosophisch
2. Veränderung, persönlich unternehmerisch
3. Veränderung politisch
4. Konstanz in der Veränderung

1. Veränderung, philosophisch

Es mag Sie irritieren, dass ich ein Nationalrat sich in die Gefilde des Philosophischen verirren zu müssen glaubt. Aber ich kann mindestens anführen, in meinem Studium mich damit befasst zu haben, und seit 25 Jahren auch darin zu unterrichten, sofern ich dazu komme. Sie sehen, man kann auch mit einem Philosophie Studium ziemlich weit herunterkommen, bis nach Bern, oder wie Sergio Marchionne, an die Spitze von Fiat.

Was ist Veränderung? Für eine definitive ausführliche Antwort reicht die Zeit nicht, abgesehen davon auch nicht möglich. Aber vielleicht helfen zwei Beispiele.

Das erste ist eine Anekdote aus dem Unterricht. An einer Maturaprüfung wurden die Aufgaben und Fragen verteilt. Ein Student steht auf und ruft, in einem Anflug von Ehrlichkeit: Herr Lehrer, das sind genau die gleichen Fragen, die Sie uns an der letzten Abschlussprüfung vor der Maturaprüfung gestellt haben!“ Der Professor antwortet: „Das stimmt, aber die Antworten haben sich geändert.“

Das zweite Beispiel ist die kühne Behauptung, Florida liege in Afrika. Sie nehmen diese Behauptung wohl kaum als wahr an und könnten mich für verrückt erklären, wohl zu Recht auf den ersten Blick. Trotzdem war Florida vor 200 Mio Jahren ein Teil Afrikas, und erst die Kontinentaldrift veränderte das. Das heisst: eigentlich ist nicht

der verrückt, der die Behauptung aufstellte, sondern es sind die Tatsachen, die sich verrückt haben.

Sie sehen, das Entscheidende, was uns etwas als Veränderung wahrnehmen lässt, ist die Zeit. Die Griechen, Erfinder unseres Weltbildes, unserer Wissenschaft, unserer Art, die Dinge zu sehen, beschäftigten sich in den Anfangszeiten der Philosophie auch mit genau dieser Frage: Was ist Zeit, und gibt es eine Veränderung? Ich langweile Sie nicht mit den epischen Diskussionen, sondern nur mit zwei entgegengesetzten Antworten.

Der Philosoph Heraklit sagte, es gebe nur den Wandel, nur die Veränderung, und sie sei hervorgerufen durch den Gegensatz. So meinte er: „wir steigen nie zwei Mal in den gleichen Fluss“, denn immer ist das vorbeiziehende Wasser ein anderes. Und der Krieg sei der Vater aller Dinge, der ewige Kampf zwischen Gegensätzen, der Entwicklung erst hervorbringe. Heraklit war ein Philosoph, der seinen Augen, den Sinnen, vertraute. Und da sah er die Welt schon in einer permanenten Veränderung, angetrieben durch dialektische Gegensätze.

Dem widersprach Parmenides. Er misstraute den Sinnen, denn die können ja auch täuschen, und setzte ganz auf Logik. Er fragte: was ist Veränderung? Etwas ist da, was vorher nicht da war. Logisch. Philosophisch also ein Übergang vom Nicht – Sein, ins Sein. Auch logisch. Das Nicht – Sein gibt es aber nicht. Ebenfalls logisch. Also gibt's nur das Sein. Superlogisch. Und deshalb ist alles da, und nichts wird, also gibt's keine Veränderung. Und schon sitzt man in der logischen Falle. Man muss logisch zugeben, dass es keine Veränderung gibt.

Und Parmenides sowie sein Schüler Zenon strapazieren unser Denkvermögen weiter mit scheinbar logischen Beispielen: dem Gleichnis vom Wettrennen zwischen Achilles und der Schildkröte. Achilles gibt ihr einen Vorsprung von 100m. Beide rennen los, wobei Rennen bei einer Schildkröte eine leichte Übertreibung ist. Trotzdem holt Achilles die Schildkröte nie ein, weil sie immer ein ganz kleines Stückchen weiter rennt, wenn er sie eingeholt hat. Logisch, nicht?

Sie sehen, die Griechen konnten sich gedanklich verirren. Grundsätzlich ging es aber immer um eine Frage, die uns beim Thema Change or lose immer noch beschäftigt: Was ändert sich, was bleibt gleich, in welchem Zeitraum, und mit welchen Folgen?

Ist die Veränderung nur äusserlich, oder eine vorübergehende Erscheinung, oder wesentlich und folgenreich.

Und – die wichtigste aller unternehmerischen Fragen: wie steuere ich mein Unternehmensschiff so durch diesen Ozean mit seinen Stürmen, Untiefen, Riffen und ruhigen Zeiten, sodass es immer hart am Wind segelt und womöglich vor den Konkurrenten ans Ziel kommt?

2. Veränderung, persönlich unternehmerisch

Und damit werfe ich die zweite Perspektive auf das Thema. Ich bin unternehmerisch tätig im Bildungsbereich, das heisst, ich besitze oder führe verschiedene Schulen. Dort mache ich auch Bekanntschaft mit Veränderungen, die mich persönlich herausfordern. Eine Schule übernahm ich in dritter Generation, und es kostete mich einige Mühe, zu erkennen, dass die Familientradition nur dann weiter leben wird, wenn massive Neuerungen und Perspektivenänderungen möglich sind. Der Markt für Internatsmittelschulen veränderte sich, und mit einer rechtzeitigen Regelung und Fusion mit einem andern Unternehmen konnte ich diesen Wandel bewältigen. Gleichzeitig baute ich neue Tagesschulen auf. Das alles unter dem skeptisch wehmütigen Blick der Mitarbeiterschaft, die ja nur die erfolgreiche Vergangenheit und Gegenwart sahen und sich darin wohl fühlten. Zudem sind Lehrerinnen und Lehrer besonders kritisch gegenüber Veränderungen, denn sie haben leidvolle Erfahrung mit Reformen über Reformen. Der Italiener sagt dem: *cambiare tutto per cambiare niente*, alles verändern, damit sich nichts verändert.

Die Bildungslandschaft verändert sich nicht so rasant, wie Ihr Markt, aber er verändert sich auch, und vielleicht besteht eine Gefahr gerade auch darin, dass das Tempo nicht so schnell ist. Man merkt dann unter Umständen zu wenig schnell, dass man ein Problem hat.

Wie verpasst man den Wandel nicht, wie reagiert, besser pro-agierte man auf Veränderungen? Zwei Risiken sind dabei für mich im Vordergrund: der Erfolg und die Angst.

Die grösste Gefahr, den Wandel nicht richtig zu sehen, und die saubere Positionierung eines Unternehmens verpasst, ist paradoxerweise vermutlich der Erfolg, den Sie haben. Denn der Erfolg bestätigt Sie ja in der durchaus korrekten Feststellung, dass Sie mehr richtig als falsch machen. Hätten Sie Misserfolg, würden Sie sich permanent fragen, was Sie ändern müssten. Aus meiner Sicht zeigt sich diese eigentümliche Dialektik besonders in Familienbetrieben.

Gerade dort kommen emotionale, historische und persönliche Faktoren dazu, die es schwer machen, den erfolgreichen Weg zu verlassen, damit auch der Weg in die Zukunft erfolgreich ist. Mir wurde von niemandem so oft der Ruin prophezeit wie von meinem Vater, und ihm von seinem.

Kreativität besteht eben genau darin, den Erfolg zu hinterfragen, wenn er noch besteht. Die Gewohnheit, in gewisser Hinsicht auch die Trägheit, ist eine menschliche natürliche Eigenschaft. Und gerade erfolgreiche Handlungen sind dann schnell gute Gewohnheiten. Rituale im Unternehmen, unverzichtbare Bestandteile der Unternehmenskultur. Eingeübte und bewährte Prozesse, erfolgreiche cash cow Produkte. All das sind die grossen Verführer, den von den Skorpions besungenen „wind of change“ nicht zu spüren, weil das Haus gut gebaut ist und die Fenster dicht. Gerade Führungskräfte müssen diesen Wind immer schon dann spüren, wenn er erst ein leichtes Lüftlein ist. Das ist nicht leicht. Denn gerade sie sind es, die achten müssen, dass sie nichts verpassen. und gerade ihnen fehlt es oft an den Instrumenten, das zu erkennen. Kritik wäre eines dieser Instrumente, aber genau da besteht die Gefahr, dass die Führung nicht genügend Kritik erfährt, nicht zulässt, oder es zu wenige Leute wagen, Kritik auszuüben. Man braucht in Führungsgremien den Querdenker, die unbequemen Leute, diejenigen die hinterfragen. Könige wussten früher um die wertvolle Funktion der Hofnarren. Gerade wenn man erfolgreich ist, muss man schauen, was man ändern muss, um auch zukünftig erfolgreich zu sein. Das ist in Zeiten des Konkurrenzdrucks, der unglaublichen Beschleunigung aller Prozesse, nicht einfacher geworden. Und gerade für den Erfolgreichen ist es schwieriger, das einzusehen und wöchentlich, monatlich, jährlich die Justierung vorzunehmen, und gegebenenfalls das Steuer ganz entschieden herumzureissen. Sie wissen, dass ich damit nicht den übertriebenen Aktivismus meine. Wer als Führungsverantwortlicher glaubt, immer jedem Trend nachzurrennen, macht genauso viel falsch, wie der, der in selbstzufriedener Routine erstarbt. Es gibt

einen Unterschied und doch auch mehr Gemeinsamkeiten, als man denken könnte, zwischen einem dösend daliegenden Kater im Verdauungsschlaf und der emotionalen Stabilität von Mäusen in einem brennenden Cracklabor – beides ist nicht zielführend.

Die zweite Gefahr, die Veränderung zu verpassen, ist die Angst. Sie kennen den Unterschied zwischen Angst und Furcht. Furcht hat ein Objekt. Man fürchtet sich vor etwas Bestimmten. Angst ist das Gefühl, das kein Objekt kennt. Gerade das ist ja die Schwierigkeit, beim rechtzeitigen Erkennen eines Veränderungsprozesses, das man ja nicht genau weiss, worauf man schauen muss, dass man unter Umständen die Anzeichen, dass sich etwas verändert, gar nicht richtig erkennt, oder falsch deutet. Wer von uns kann schon auf den ersten Blick entscheiden, ob etwas nur kurzlebiger modischer Gag oder starker neuer Trend oder gar ein völliger Paradigmenwechsel sein wird? Es passierte auch hochintelligenten Wissenschaftlern, zu behaupten, die Computertechnologie habe keine Zukunft.

Es passierte auch hochbezahlten Führungskräften bei Nokia, die Veränderung zu smart phones ein paar Jahre lang falsch einzuschätzen, mit verheerenden Folgen. Wie heisst es so schön in der Erzählung „Der Landarzt“ von Kafka: „einmal dem Fehlläuten der Nachtglocke gefolgt – es ist niemals gutzumachen.“ Veränderung macht Angst, gerade weil man nicht weiss, ob man sie erkennt, und wenn, ob man sie richtig erkennt. Mit dieser Angst richtig umzugehen, sie nicht zu verdrängen, macht aus meiner Sicht eine wichtige Qualität erfolgreicher Führungskräfte aus. Richtig umgehen heisst, nicht zulassen, dass die Angst lähmt. Auch das ist angesichts von Konkurrenzdruck und Wettbewerb leichter gesagt als getan. Aber anstatt Verdrängung braucht es mehr Mut, die Angst einzuräumen, mit ihr umzugehen, sie zu äussern, als sie krampfhaft verbergen zu wollen. Wir haben Angst vor Veränderung. Weil wir nicht wissen, was kommt. Aber wenn man damit umgehen kann, wird sie zu einem enormen Motivator, Antreiber zu Leistungen. Aber es muss, wie der Unternehmensberater Holzheu richtigerweise sagt, normal werden, sie anzunehmen, damit sie nicht lähmt. Ein Unternehmer ohne Angst ist ein blinder Stolperer in die Zukunft hinein.

Ein Unternehmer mit lähmender Angst ist eine Maus vor der Schlange: zwar viel Adrenalin im Blut, aber trotzdem todgeweiht. Ein Unternehmer mit produktiv

umgesetzter Angst beobachtet sich selbst, sein Unternehmen, die Handlungen, und die sich verrückenden Tatsachen der Aussenwelt. Er surft auf der Welle des Wandels. Aber nur dann, wenn er die richtige Welle erwischt, und das weiss er leider erst, wenn er entweder schön dahingleitet, oder aber ungespitzt in den Sand gehämmert wird.

Erfolg oder Angst – beides sind aus meiner Sicht die Elemente, die nötig sind, um Veränderungen zu bestehen, aber auch das Risikopotential haben, die richtigen Entscheide zu verpassen.

3. Veränderung politisch

Und nun zur Politik. Wie anfangs schon erwähnt, gilt Politik ja als ein Feld, wo Veränderungen betont langsam vor sich gehen. Ich höre oft den Satz: „ich würde nie in die Politik gehen, weil mir die Geduld fehlen würde“, besonders häufig sagen das Unternehmer. Und es stimmt. Politik ist etwas anderes als ein Unternehmen. In der Politik hat zuerst jeder einmal recht, und jeder gleich viel Stimmrecht, dafür aber alle gleich wenig Verantwortung. In Unternehmen hat der Chef mehr Stimmrecht, aber auch mehr Verantwortung. Dieser Unterschied ist systembedingt, und er ist richtig, denn Demokratie basiert auf Verhandlung, weniger auf Führung, insbesondere in der Schweiz, die das perfekte System darstellt, das die politische Macht von Menschen auf andere Menschen auf das absolut nötige Minimum beschränkt. Das führt zur Trägheit der politischen Veränderung. Das ist meistens auch gut so, denn je weniger die Politik macht, umso grösser die Freiheit der Menschen, mit denen politisiert wird. Aber dann gibt es im politischen System Ereignisse, die massive Veränderungen herbeiführen können.

Die zwei naheliegendsten Beispiele dafür sind die Ereignisse in den arabischen Ländern und in Fukushima. Am 1. Januar galten Mubarak und Co noch als verlässliche Partner des Westens, oder – wie im Falle Ghadafis – als verrückt, aber stabil. Und dann zündet sich in Tunesien ein Mann an, weil er keine Marktbewilligung erhält, und innerhalb von Monaten implodieren Regimes, entstehen Flüchtlingsströme und setzt man an der Session in Bern eine ausserordentliche Debatte mit ordentlich wenigen Resultaten an. Hätte man am 1. Januar eine Umfrage

gemacht, was einem beim Thema Sicherheit einfällt, wäre die Kernkraft und ihre Risiken wohl nur bei ganz wenigen zuoberst auf der Liste gewesen. Innert Wochenfrist werden Initiativen zum definitiven Ausstieg aus der Kernkraft aus dem Boden gestampft, kippen Volksmeinung und die Meinungen der Politiker sowieso, und werden kantonale Wahlergebnisse verändert. Die Trägheit des politischen Systems wird durchgeschüttelt. Die Frage ist nur, wie nachhaltig, mit welchen Folgen.

Gerade bei dramatischen Wendungen ist es aus meiner Sicht umso wichtiger, dass die Politik sich bemüht, keine voreiligen Schlüsse zu ziehen, oder Beschlüsse zu fassen. Und der bremsende Mechanismus unseres politischen Systems hat hier grosse Vorteile. Es braucht Jahre, bis ein Atomausstieg beschlossen ist. Aber wenn er via Abstimmung beschlossen würde, dann wäre es auch ein verlässlicherer Entscheid. Die direkte Demokratie ist langsamer als andere, aber dafür ist die Abstützung der Entscheide besser.

Bei der Entwicklung in den arabischen Staaten tut man ebenfalls gut daran, genauer hinzusehen. Nicht jeder, der gegen ein böses Regime ist, ist deswegen schon ein guter Mensch. So sehen die Amerikaner die Welt, mit Konsequenzen wie in Afghanistan, wo sie diejenigen gegen die Sowjets mit Waffen belieferten, die ihnen nachher die Twin Towers zerstörten. Auch hier tut die Schweiz gut daran, sich auf das zu beschränken, was ihrer zurückhaltenden Aussenpolitik möglich ist: Nachhaltige Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich Freiheit entwickeln kann. Auch hier ist Trägheit gar nicht so schlecht, mit Veränderungen gut zurecht zu kommen als Kleinstaat.

Und bei dem, was für Sie wichtig ist, bei der Wirtschaftspolitik der Schweiz? Auch hier zeigt sich: je träger die Politik, umso dynamischer die Wirtschaft. Je weniger Regulation, umso mehr unternehmerische Freiheit. Je weniger Bürokratie, umso grösser der Wohlstand. Je tiefer die Steuern, umso höher die Steuermoral der Bürger. Hier tut die Politik aus meiner Sicht gut daran, Veränderungen zwar wahrzunehmen, aber nicht darauf sofort immer mit Gesetzen reagieren zu wollen, sondern diejenigen zu unterstützen, die am besten mit Veränderungen umgehen können, weil sie es müssen: die Unternehmen. Unternehmen sind lernende Organisationen, ihre Lehrer die Realität, weniger die Politiker.

Der Erfolg der Schweizer Politik beruht auf ihrer Trägheit und relativen Machtlosigkeit. Und die Schweizer Politik machte in letzter Zeit so gesehen einen sehr guten Job, gerade weil sie nicht viel machte, und das was sie machte, mit Augenmass. Gute Politik ist wie die menschliche Verdauung. Solange sie gut funktioniert, merkt niemand etwas davon.

Jetzt werden Sie zu Recht einwenden, dass ich vorher gerade behauptete, man verpasse Veränderungen dann, wenn man nichts tue und sich im Erfolg sonne. Das stimmt. Aber es stimmt eben aus meiner Sicht nicht für die Politik. Man hüte sich vor den Politikern, die die Welt verändern wollen, bzw. glauben, sie müssten die Realität so umgestalten und umpflügen, wie sie ein Unternehmen führen müssen. Der entscheidende Unterschied zwischen Politik und Wirtschaft liegt in der andern Verteilung von Macht und Verantwortung.

Die Diffusion der Macht in der Politik ist gewollt und richtig, und das macht dieses System träge, dafür menschlich. Die Konzentration von Macht und Verantwortung bei Unternehmern macht diese agil, frei und fähig, im Markt zu bestehen. Das sind zwei Welten, die sich zwar gegenseitig verstehen, aber nicht kopieren sollen. Ich finde die leicht arrogante Haltung mancher Wirtschaftsführer gegenüber der Politik genauso falsch wie die Verunglimpfung von Wirtschaftsverantwortlichen als Abzocker durch manche Politiker.

Und damit komme ich zum letzten Punkt bei den politischen Rahmenbedingungen: gibt es Veränderungen in der Politik, die relevant sind für die Wirtschaft, für Sie? Banale Antwort: ja klar. Aber leider vermutlich nicht viele gute. Und zum Abschluss zeige ich Ihnen noch wie ein Henker im Mittelalter ein paar politische Folterinstrumente, um Ihnen gehörig Angst zu machen, bzw. Sie darauf einzustellen, was Sie evt. an wirtschaftlichen Marterqualen erwartet in naher Zukunft.

Machen Sie sich darauf gefasst, dass der administrative Aufwand für Unternehmen nicht sinken wird. Zwar sagen alle Parteien, sie wollten diesen verringern, und eine Partei hat sogar eine Initiative gegen Bürokratie am Laufen. Persönlich sehe ich das anders. Denn der Teufel steckt im Detail. Es fehlt am gemeinsamen Willen, auch mal auf Probleme so zu reagieren, dass man keine Motion, keinen Vorstoss, keine neue Verordnung oder gar ein Gesetz macht. Andererseits gelten gerade im Wahljahr die Politiker als die aktivsten und besten, die am meisten Vorstösse gemacht haben.

Dabei machen Medien wie Politiker den Fehler, zu meinen, man sei aktiv, im Sinne von arbeitend aktiv, wenn man einfach einen Vorstoss deponiert. Arbeiten muss dann eigentlich nie der Politiker, sondern vor allem die Verwaltung.

Machen Sie sich darauf gefasst, dass die Schweiz weiterhin als ein absolutes Erfolgsmodell in Europa dastehen wird, und gerade deswegen unter Druck kommen wird, was die Besteuerung von Unternehmen, Arbeit und Kapital angeht. Hier muss man davon ausgehen, dass der Bundesrat weich wird, und leider auch die Mehrheit eines eigentlich sogenannten bürgerlichen Parlaments.

Machen Sie sich darauf gefasst, dass die Unternehmenssteuerreform II, die zu einer erfreulichen Entlastung der Wirtschaft zu führen scheint, schon recht bald wieder rückgängig gemacht werden könnte, weil der Fiskus und die Fiskalisten unter den Bundesräten versuchen werden, entgehendes Steuersubstrat wieder an Land zu ziehen.

Machen Sie sich darauf gefasst, dass man zwar in der Politik herzerreissend über den Strukturwandel in der Landwirtschaft jammern wird, und wir in der Schweiz weiterhin mehr Steuergeld pro Kuh als pro Schüler ausgeben werden. Und dass andere Branchen, wie gerade die Ihre, die das Wort Strukturwandel nicht nur als Wort kennen, sondern als enorme Herausforderung erleben, dass solche Branchen vermutlich nicht auf Manna vom Staatsgeldhimmel hoffen dürfen, sondern sich da allein durchschlagen müssen. Andererseits: nur selber bewegen erhält fit.

Und letztendlich etwas, was mir am meisten Sorgen macht, in der heutigen Schweizer Politik: immer mehr Politiker verlieren das Interesse an Grundsätzlichem, und hüpfen nur noch immer grad den tagesaktuellen Themen nach. Das hat zur Folge, das politische Entscheide unberechenbarer werden. Stabilität, Berechenbarkeit der Schweizer Politik war bisher ein Wert, der uns von manchen Konkurrenten sehr positiv abhob. Diese Verlässlichkeit geht verloren. Beispiele: die Unternehmenssteuerreform, kaum in Kraft, wird wieder so schnell zerredet und evt. geändert, dass die Unternehmen gezwungen sind, möglichst schnell noch Profite zu realisieren, weil sie nicht wissen, ob sie später nicht doch wieder höher besteuert werden.

Das Strafrecht wurde vor ein paar Jahren total revidiert, vom damaligen Bundesrat Blocher, mit dem Ergebnis, dass heute alle der Meinung sind, inklusive der Partei Blochers, man müsse es subito wieder verschärfen. Für einen verlässlichen Rechtsstaat keine gute Sache. Oder noch vor 10 Jahren klagten alle über zu leere Züge in der Schweiz, und heute klagt man darüber, dass Bahnfahren zu attraktiv wurde, und die Züge voll.

Ein weiteres Beispiel für die Widersprüchlichkeit der Politik: Alle bürgerlichen Parteien wollen die KMU stützen, mindestens in ihren Parteiprogrammen und in Wahljahren. Aber gleichzeitig kommen Ideen, die Gebühren fürs Radiohören den KMU's quasi doppelt zu belasten. Sie sehen, der politische Teufel steckt im Detail, und im Mangel an festen Grundsätzen, die konsequent umgesetzt werden.

Verstehen Sie mich Recht: ich will Ihnen nicht das lächerlich machen, was in der Politik geschieht, diese Widersprüchlichkeit hat vermutlich jedes politische System. Aber ich rate Ihnen, genau deshalb von der Politik nicht allzu viel zu erwarten, wenn Sie darauf zählen, dass diese die Rahmenbedingungen so gestalten, dass man Ihnen das Change Management abnimmt, oder auch nur erleichtert.

Und es kann ja sein, dass ich mich täusche, dass dies alles besser herauskommt als ich es darstelle. Aber Sie in Ihrer täglichen Aufgabe, Ihre Unternehmen so zu steuern, dass sie die Stürme der Zukunft gut überstehen, Sie sollten dabei die politischen Rahmenbedingungen so nehmen wie sie sind: besser als in manchen andern Ländern, sogar viel besser, wie ich finde, und die Politiker zumindest nicht wesentlich dümmer als in andern Ländern. Aber Sie können nicht erwarten, dass man gerade Ihre Herausforderungen seitens der Politik versteht, oder sich professionell darum kümmert. Seien Sie froh, dass man Ihnen in der Schweiz das Leben vermutlich nur halb so schwer macht als in andern Ländern.

Vielleicht haben Sie jetzt den Eindruck, ich male etwas zu schwarz. Aber die derzeitigen Wahlergebnisse in den Kantonen lassen nicht darauf schliessen, dass auch im kommenden Herbst in Bern ein Parlament gewählt werden wird, das klare Mehrheiten haben wird, wo freiheitliche, selbstverantwortliche und unbürokratische Ansätze höher schätzt als das Gegenteil. Und dann ist es besser, man stellt sich darauf ein, man ist dann positiv überrascht, wenn es anders laufen sollte.

4. Konstanz in der Veränderung

Ich komme zum vierten Teil. Was bleibt, wenn sich alles verändert? Besser gefragt, was ist wichtig, was soll bleiben, wozu müssen wir Sorge tragen, in Politik und Wirtschaft: aus meiner Sicht sind es zwei wichtige Elemente: Innovation und Qualität. Daneben scheint mir immer wichtiger, dass die Bereiche Politik und Wirtschaft ein verbessertes gegenseitiges Verständnis pflegen und aufbauen. Ich komme aus einem Kanton, zu dessen Erfolgsrezept dies zählt, und der vor allem deswegen, nicht ausschliesslich wegen den tiefen Steuern, Erfolg hat.

Zur Innovation, in Wirtschaft und Politik

Ich bin überzeugt, eine der wichtigsten Tugenden, in Veränderungsprozessen nicht nur zu überleben, sondern zu bestehen, besteht darin, dass man innovationsfähig bleibt. Sie alle wissen besser als ich wie wichtig Innovation in jeder Branche ist. Deshalb wage ich nicht, Ihnen dazu noch etwas zu sagen, über Innovation in der Wirtschaft. Ich formuliere es einfach allgemein: ein innovatives Unternehmen schafft es, hart am Wind der Veränderungen zu segeln. Den Wind der Veränderungen können Sie nicht bestimmen, aber sie müssen ihn berücksichtigen, und Ihren Kurs so setzen, dass Ihre Konkurrenten weniger gut zum Wind zu liegen kommen als Sie. In der Politik ist das weniger nötig, bzw. es ist weniger klar, ob es auch dort Innovation braucht, um die Zukunft zu bestehen. Schliesslich ist politische Verantwortung mehrfach geteilte, deshalb auch etwas diffuse Verantwortung, und sie ist zeitlich so befristet, dass man kaum für die Folgen wirklich noch gerade stehen müsste. Aber gute Politik müsste in dem Sinne innovativ sein, dass sie es schafft, den ständig neuen Herausforderungen mit guten Lösungsvorschlägen zu begegnen, zukunftsfähige Entwürfe zu gestalten und umzusetzen.

Zur Qualität, in Wirtschaft und Politik

Auch hier: was Qualität in Ihrer Branche ist, wissen Sie besser als ich. Und der langfristige gerechteste Richter über Qualität bleibt in der Wirtschaft meistens der Markt. Aber trotzdem glaube ich, dass Sie eine grosse Chance darin haben, dass gewisse Produkte, die Sie machen, schön sind. Schönheit ist zeitlos in der Veränderung. Ich bin eigentlich auch überzeugt, je mehr die technologische Entwicklung zur Entschriftlichung, zur Digitalisierung, zum Abbau des Physischen

führt, umso mehr wird das Bedürfnis nach Echtheit und Schönheit zunehmen, in der Druck- und Grafikbranche. Nicht mehr als Massenware, aber trotzdem oder gerade deswegen mit Marktchancen. Natürlich hat Qualität andere, weitere Elemente, die ich nicht nennen will. In der Politik ist Qualität auch wieder etwas schwierig zu definieren, vor allem ist nicht auf den ersten Blick einsichtig wie in der Wirtschaft, warum man Qualität liefern sollte. Machterhalt ist auch ohne machbar. Und der politische Markt sind Wahlen, also kein eigentlicher Markt, der über Qualität entscheiden könnte, zumal ja Gott sei Dank jeder Stimmbürger selbst entscheiden kann, was er für gute politische Qualität beurteilt.

Trotzdem: der Erfolg der Schweiz beruht auch darauf, dass sie ein politisches System hat, dass in vielerlei Hinsicht ziemlich qualitativ optimiert wurde. Einerseits wird die Macht von Menschen über Menschen auf das nötigste Minimum reduziert, zugunsten einer möglichst grossen Eingriffsmöglichkeit des Volks. Andererseits verhindert der Milizcharakter der Schweizer Politik in der Regel ein Auseinanderdriften von politischen Entscheiden und Realität. Das sind schon mal gute Voraussetzungen, um politische Qualität zu liefern. Sie können das als stimm- und wahlberechtigte Bürgerinnen und Bürger auch etwas anders sehen. Und ich glaube, auch in der Politik ist eine best practice möglich. Vermutlich verstehen aber alle Politiker etwas anderes darunter, was nicht weiter schlimm ist, denn erst aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Meinungen ergibt sich ein Entscheid, dessen Akzeptanz beim Volk Chancen hat. Die Institutionen sorgen für konstante best practice in der Veränderung. Deshalb ist zu ihnen Sorge zu tragen.

Zunehmendes Verständnis zwischen Wirtschaft und Politik, oder das Bemühen darum

Wichtig scheint mir auch bei diesem Thema, dem Umgang mit der Veränderung, dass die beiden Welten Wirtschaft und Politik voneinander lernen, versuchen, das gegenseitige Verständnis zu verbessern. Erst wenn die Politik weiss, welche Herausforderungen in der Wirtschaft anstehen, ist sie in der Lage, auch gute, das heisst, der Realität angepasste Entscheide zu treffen. Erst wenn die Wirtschaft begreift, dass Politik nach andern Regeln und Gesetzmässigkeiten funktioniert, wird sie in der Lage sein, wirtschaftliche Anliegen und Interessen auch so einzubringen in

die Politik, dass sie Gehör finden. Hier ist meines Erachtens für beide Seiten in Zukunft verstärkte Arbeit und verstärktes Engagement nötig.

Konstanz in der Veränderung

Ich komme zum Schluss. Was ich Ihnen aufzeigen wollte, war, dass beide Welten, Politik wie Wirtschaft, nur dann erfolgreich sind, wenn sie anerkennen, dass Veränderungen nur dann zu bestehen sind, wenn man Innovation und Qualität permanent pflegt. Veränderungen sind in beiden Welten mit Ängsten verbunden, entscheidend scheint mir, diese Ängste nicht zu verdrängen, sondern produktiv mit ihnen umzugehen.

Letztendlich haben wir als Unternehmer, als Politiker, als Menschen keine andere Alternative, als damit zu rechnen, dass nichts so beständig ist wie der Wandel, und dass wir da, wo wir dafür verantwortlich sind, dafür Sorge tragen, dass wir im Wandel bestehen, ohne das, was uns wichtig ist und richtig scheint, aufzugeben. Wir dürfen nicht im Wandel verlieren. Qualität ist diesbezüglich alternativlos, die einzige Option. Verlieren ist definitiv keine Option, und wenn sie dennoch eintreffen sollte, ganz bestimmt die teuerste.

Ich wünsche Ihnen viele wertvolle Inputs heute am Kongress beim Nachdenken darüber, was Veränderung für Sie, Ihre Branche und Ihre Arbeit bedeutet, und wie man den Change erfolgreich managt. Ich bin nicht sicher, ob mein Referat schon ein brauchbarer Input war für Sie. Und leider fehlt mir die Zeit, noch länger da zu bleiben, nach dem Referat, da ich eine weitere Verpflichtung in Bern habe. Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Tagung, viel Erfolg in Ihren Unternehmungen und noch weiterhin wechselhafte spannende Zeiten.

Gerhard Pfister, CVP Kanton Zug, Nationalrat