

Welchen Leadertypus braucht die Schweiz heute?

Was für eine Frage. Seit wann braucht die Schweiz Leader? Schmeckt nach Elite. Hierarchie. Oben. Passt gar nicht. Hier jassen wir alles ganz unten unter uns aus. Auf Augenhöhe. Null Fallhöhe.

Gut, Funktionseliten muss es sogar hier geben. Manager, Regierungsleute, Chefärztinnen, Hochschulrektoren, Chefredaktoren, auch Anwältinnen ... Leute, die sich (hoffentlich) dreifach auszeichnen: fachlich müssen einigermaßen auf der Höhe der Zeit sein, eine luzide strategische Vista haben, überdies die Persönlichkeit, andere für diese Vista zu gewinnen. Funktionseliten, wie gesagt, extrem wichtig für das Land, erfüllen Leitfunktionen in Politik, Wirtschaft, Kultur. Doch das tun sie, gerade wenn sie gut sind, nicht speziell nach Schweizer Art, eher nach internationalen Standards. Lino Guzzella will die ETH zur renommiertesten technologischen Hochschule machen, Gian Luca Bona macht alles, damit die Empa zum Silicon Valley der Nanotechnologie wird. Die Konkurrenz ist über den Planeten verteilt. Speziell schweizerisch daran ist höchstens: Guzzella wie Bona wuchsen hier als Italienerbuben auf, im Zürcher Kreis 4, im Rheintal. Herzerwärmende Geschichten, toll für die Schweiz. In andern Branchen trotten wir mehr mit, als dass wir vorne losziehen.

Soviel zu den Funktionseliten. Führen sie die Schweiz? Um Gottes willen. Sie folgen der Rationalität ihres Funktionsbereiches, dienen dem Eigensinn ihrer Branche, vollkommen zu recht. Spitaldirektoren steigern die Auslastung ihrer

Kliniken, Verleger erhöhen die Klicks auf Onlineangeboten, Anwälte steigern den Komplexitätsgrad umstrittener Fälle ... Dies alles läuft hier wie überall.

„Welchen Leadertyp braucht die Schweiz?“ zielt auf etwas anderes: auf eine „normative“ Elite. Sie blickt über den Tellerrand ihrer Branche hinaus auf die gesellschaftliche Prosperität. Sie behält das Ganze im Auge – und mischt sich da auch ein. Im Gegensatz zur gesellschaftlichen Teilnahmslosigkeit mancher Manager und Kaderleute ... Lebt dieser Leadertyp mehr Ethik? Na ja, mir reicht, was ich „reziproken Egoismus“ nenne: ein Haltung, die möglichst alle und alles um sich herum in Form bringen will – im Wissen darum, dass nur so auch ich in Hochform auflaufe.

Diesen Leadertyp habe ich vor Augen. Und statt nun mühsam die Bringschuld des Leadertyps zu skizzieren, schildere ich die Holschuld der Schweiz. Ich frage: Wie geht es der CH-Sippe – danach versteht sich von selbst, welche Leaderfiguren sie braucht.

Also: Wie geht es der CH-Sippe? Zum Warmlaufen drei Beobachtungen:

1. Es geht der CH-Sippe ausgezeichnet. Nie ging es Menschen auch nur halb so gut wie uns heute. In allen internationalen Rankings sind wir Spitze: die Reichsten, die Stabilsten, die Innovativsten. Ein Land in Bestform, begehrt, beneidet, überlaufen.

2. Sehen wir danach aus? Die Rankings top – und unsere Laune? Macht Wohlstand vergnügt? Permanent wird gemotzt – über Politiker, Abzocker, Lehrerinnen. Überall Nieten, im Bundesrat, Stadtrat, sogar im Fussball. Ausgerechnet wir, die Weltspitze, mit Pfeifen an der Spitze? Oder sind unsere Erwartungen überirdisch? Wollen wir, mit einem Bein im Paradies, das ganze

Paradies? Jetzt und für immer? Das Maximum, ohne Störung, ohne Fluglärm, ohne Kernkraft, ohne EU, kurz, ohne Ärger. Wir wollen unseren Frieden. Darum sind wir, prinzipiell, gegen Veränderung. Veränderung bringt Ärger. Wir haben so ein prima Leben, wir wollen kein anderes. Basta.

3. Wir sind hier in Bern, nicht im Paradies. Im Paradies waren wir mal, Eva wollte da weg, sie hatte das paradiesische Einerlei satt, sie wollte Freiheit, Drama, Leidenschaft. Haben wir jetzt. Ist auch wieder nicht recht. Draussen ist Schwitzen angesagt – nach dem Gesetz: Entweder wir werden besser – oder andere werden besser als wir. Geht nur, wenn wir vorwärts machen. Andere machen vorwärts. Wer bloss konservativ denkt, wird abgehängt.

Diesen Zwiespalt muss der Leadertyp sehen, begreifen, aussprechen. Nicht nur schwärmen. Wohlstand und Mentalität sind zwei Dinge (Nicola Spirig: Mit CH-Mentalität schafft man es nicht mehr an die Spitze). Leadertypen berauschen sich nicht am Status quo. Sie fragen: Wie bleiben wir in 15 Jahren Spitze?

Die Schweiz, eine Erfolgsstory. Vor gut 100 Jahren ein Auswanderungsland. Seither vom Aschenbrödel Europas zur globalen Prinzessin. Wie schafften „wir“ das? Mit Schweizer Tugenden: Fleiss, Verlässlichkeit, Präzision, Bescheidenheit etc. Der Schöpfergott hat uns ein tolles Panorama gebastelt – aber nichts darunter versteckt. So lernten wir, uns selber zu helfen. Uns nicht unterkriegen zu lassen. Freiheitsdrang und Bauernschlauheit, die beiden Schweizer Klassiker. Und: Sind sie in Form? Noch so kräftig wie vor 700 Jahren, 1315, Schlacht am Morgarten? Oder liessen wir uns heute vom Psychiater dispensieren? Wir sind auch da Weltspitze: 52 psychiatrische Praxen auf 100 000 Leute (Nr 2: Island mit 28!). So morgartenmässig robust sind wir nicht mehr: Auf einen Ingenieur kommen hier ungefähr zwölf Therapeuten.

Leadertypen hätscheln nicht Bilder, sie fragen: Entsprechen wir dem Bild, das wir selber von uns machen? Sind wir freiheitslustig? Sind wir bauernschlau?

I. Sind wir richtig freiheitslustig?

Uns selber helfen: Steckt uns das noch in den Knochen? Die Milizidee, der CH-Trumpf. Die Idee, möglichst wenig an den Staat zu delegieren, am liebsten gar nichts. Weil wir Bürger alles selber machen, besser als professionelle Politiker, wozu braucht es in dieser Stadt eine separate Politik, ein bisschen kommunales Strukturmanagement reicht, alles Wesentliche – Steuerfuss, Bauordnung etc. – entscheiden wir. Weil es uns betrifft. Weil wir es verantworten. Weil wir uns selber helfen. Das schmeckt nach Freiheit.

So weit das Bild. Nun höre ich: Es gibt im Land immer mehr Nichtschwimmer! Ein Problem! Und jetzt? Leadertypen würden sagen: Dann springt doch ins Wasser, ihr Warmduscher! Nein, man prüft eine Initiative, die könnte den Schulen den Zwangsschwimmunterricht verordnen. erinnert mich an die tolle Schlagzeile: „Es gibt immer mehr Esskrankheiten (Fresssucht, Diätwahn) – was gedenkt der Bund zu tun?“ Na prima. Was sollte der Bund denn tun? Fettsäcke aushungern? Magerliesen stopfen? Das blöde Volk unter Quarantäne stellen? Erst mal eine Fettsteuer einführen, à la Dänemark?

Was gedenkt der Bund zu tun? Das Stossgebet aller Unmündigen. Der Staat als Amme. Der Bürger als Patient. Oder Opfer. Konsumopfer, Modeopfer, Online-Opfer. Was gedenkt der Bund zu tun? Ist er gar selber schuld? Trieb uns das Rauchen aus, macht das Trinken madig, rationiert das Salz ... Politik als moralisches Miesmachen aller Lebenslust – in bester Absicht: uns schützen zu wollen, vor uns selbst. Vor nächtlichen Konsumorgien an Tankstellen usw.

Leadertypen achten auf Mentalitäten der CH-Sippe. Schleicht da eine fremde Haltung ein? Wir reden schnell von Brüssel, wenn wir unsere Freiheit in Gefahr sehen. Dabei gefährden wir sie längst selber. Sicherheit statt Freiheit, das ist unsere Maxime. Total unschweizerisch. Unsere Stärke war Widerstand. Ohne Widerstand keine Freiheit. Immanuel Kant: Die Taube in ihrem Fluge kommt leicht auf den Gedanken, ohne Luftwiderstand flöge sie noch viel leichter. Tatsächlich stürzte sie subito ab, wäre mausetot. Denken wir bald wie diese hirnlose Taube? Wir räumen Kindern jedes Hindernis aus dem Weg, karren sie zur Schule, rauben ihnen den einzig herrschaftsfreien Raum zwischen Elternhaus und Schule, aus reiner Liebe, logisch, aber wir nehmen ihnen das Terrain für soziales Sondieren und freies Experimentieren. Hier entscheidet sich: Kinder zur Freiheit stärken – oder zur Sicherheit schützen?

Leadertypen misstrauen dem abgelutschten Vokabular. Freiheit? Finden alle toll – solange sie Spass macht. Doch Freiheit als Kampfbegriff? Ist auch unter Liberalen elastisch geworden. „Liberal“ heisst bald, für alles Verständnis haben. So ein Quatsch. Wer nach allen Seiten offen ist, kann nicht gleichzeitig dicht sein. Freiheit, die nicht gratis ist, muss subversiv sein. Ein Unruheherd. Widerstand – auch gegen das Diktat der Mehrheit.

Sind wir freiheitslustig? Wer so gut lebt, wird automatisch konservativ. Besitzstand wahren. Weht der Wind draussen kühler, besinnen wir uns auf die Herkunft. Logisch. Herkunft färbt den Charakter. Ohne Wurzel kein Wachstum. Aber die Wurzel an sich, ist die interessant? Doch erst, wenn es oben prächtig ausschlägt und spriesst und wächst. Man kann den Wurzelgottesdienst auch übertreiben – siehe Schweizer Fernsehen. Nichts als Hüttegeschichte, D Landfraue choche, Schwiizer Chuchi, Dunnschtig Jass ... Täglich wird zum nationalen Lagerfeuer getrommelt – mit der Weltsicht des Alpöhi. Leadertypen

wissen, wie die Schweiz vor 70 Jahren war: der Kaffee ungeniessbar, die Leute ohne Zähne, vom Sex nicht zu reden.

Leadertypen sehen rückwärts klarer. Wie war das am Morgarten? Die Habsburger, grossspurig, hochgerüstet, praktisch unbeweglich. Die Eidgenossen, Chaotentruppe, Kampfsäue, ohne Rüstung, maximal beweglich. Ergo: Sicherheit (Rüstung) kann tödlich sein. Für Freiheit sowieso. Siehe Kinderspielplätze, groteske Sicherheitsstandards: Wo sollen die Kleinen lernen, Gefahren zu meiden, Hindernisse zu meistern? Alles idiotensicher machen? Kein Wunder, wimmelt es von Idioten. Neu im Gespräch: alle 500 Meter ein Defibrillator. Sterben will auch keiner mehr. Im Sicherheitsstreben steckt die groteske Angst, man könnte am Leben am Ende noch sterben.

Leadertypen arbeiten mit Metaphern. Vom Fussball lernen. Wer den Ball – sicherheitshalber, konservativ – dahin schiebt, wo ein Kollege steht, gewinnt nichts. Tore schießt, wer den Ball in den leeren Raum spielt – Achtung Wagnis, Ausgang ungewiss, Risiko gross, in den Konter zu laufen, Risiko! Ohne Risiko keine Freiheit. Kann man das lernen? Leadertyp-Training, 2. Teil:

II. Sind wir genug bauernschlau?

Wie gesagt: Leadertypen interessiert Zukunft. Wo beginnt Zukunft? Mit Bildung. Wie machen wir das mit der Bildung? Prima: mit dualer Bildung. Schauten Sie mal jungen Berufsleuten an Berufsmeisterschaften zu? Grossartig, diese Typen – kräftig, versiert, gebildet – mit Hand und Fuss. Die wissen sich zu helfen. Dagegen wirken Gymnasiasten fast hors sol. Ich war auch mal einer ... Also, das machen wir schlau: duale Bildung, inklusive Fachhochschulen. Bildung fürs Tun, fürs Können, fürs Handeln. Nicht einfach fürs Wissen.

Jetzt kommt der Unterschied zwischen braven Leuten und Leadertypen. Die fragen sofort: Könnten wir, was wir gut machen, noch konsequenter machen? Zum Handeln bilden – bereits in der Volksschule? Apropos: Entweder wir werden besser oder andere werden besser als wir. Unsere Bildung muss entschiedener im 21. Jahrhundert ankommen, vor allem technologisch. Die Schweiz lebt von Hunderten KMU, die mit Hightech Spitze sind, Weltleader. Logisch wäre dann: Ein Land, das nichts hat als Landschaft und Bildung, richtet die Schule energisch auf die Anforderungen der Zeit aus: Informatik, Mathematik, Naturwissenschaften. Nicht das Bildungsland Schweiz. Das ist auf dem Sprachentrip. Frühenglisch, Mittelfrühfranzösisch. Nichts dagegen. Aber müssen Zehnjährige unbedingt dreisprachig ausdrücken, was sie noch nicht wissen? Vor allem: Lässt der sprachliche Überhang genug Zeit für Biologie und Mathematik? Für Natur? „Respekt vor der Schöpfung“ hat nur, wer Natur kennt. Alles andere bleibt ethisches Geschwafel.

Im Gymnasium? Blättern Sie mal in Jahresberichten. Da läuft etwas: Tanzen, Gospel singen, Theater spielen, Dichter auf Stör, Schwerpunktfach Chinesisch. Prima. Gibt es auch Physik, Chemie, Mathe? Hinten im Lektionskatalog. Sind irgendwie nicht sexy. Kein Wunder, will da kaum noch einer Mathematik unterrichten. Gymnasien favorisieren kulturelle Bildung. Gut, ohne Kultur und Sprache läuft gar nichts. Die neue Weltsprache aber heisst Informatik. Schon heute bestimmen Algorithmen die Welt, in der wir leben. Und uns selbst. Also muss sich mit Algorithmen beschäftigen, wer sich selber helfen will.

Leadertypen sind skeptisch gegen ideologische Moden. Für sie droht Fremdbestimmung nicht nur aus Brüssel. Sondern aus der eigener Ignoranz. Aus Unwissen. Nichts gegen die alten CH-Werte, doch sie müssen sich mit neuester Technik verbünden. Wie früher mit Textilindustrie, Gotthardtunnel, Uhren. Heute muss sich Präzision, Fleiss, Beharrlichkeit an Ingenieurskunst und

Informatik machen. Mehr Daniel Düsentrieb in Schule, in Mentalität. Nie würden Leadertypen (wie manche Bundesräte) damit punkten wollen, sie seien in Mathe eine Niete gewesen. Hinterweltlerisch. Leadertypen werben für ein schöpferisches Verhältnis zu Technik. Sie lehnen die verbreitete Schizophrenie im Land ab: Wir wollen zwar beste Technik – Handy, smarte Kühlschränke, autonome Rasenmäher –, aber uns die Hände nicht schmutzig machen. Wozu sind all die Deutschen hier? Sollen die Asiaten mal ran. Wir machen lieber auf Kulturmanagement und so. Führen uns auf wie Pensionäre der Weltgeschichte. Ich lebe in Zollikon, 12 000 Einwohner, hängen permanent am Mobile, eine Antenne aber darf es nicht geben, zu riskant! Mit dieser Risikoangst hätten wir noch nicht einmal das Feuer (wie schnell verbrennt man die Finger?), nicht das Rad (wie schnell kommt man unter die Räder?). Hätten wir es besser sein lassen? Typisch für die Mentalität, überall die Risiken zu fixieren. Sicherheit statt Freiheit, wie gesagt.

Leadertypen durchschauen die Logik: Mit so einer fabelhaften Gegenwart sind wir nicht grad wild auf Zukunft. Zukunft bringt Unruhe. Wir wollen in Ruhe behalten, was wir haben. Diese Ruhe stören Leader – ohne nur auf Brüssel abzulenken. Das ganze Drama mit der EU ist wichtig (ohne Europa ist unser Wohlstand im Eimer). Noch wichtiger ist unser eigener Zustand: Sind wir evolutionär gut drauf, erpicht auf Zukunft, neugierig, wettbewerbslustig, leistungsbegehrig – oder verhocken wir lieber gemütlich und motzen? Bilaterale und andere Verhandlungen sind bedeutsam, letztlich kommt es darauf an, wie wir in Form sind: mit Charakter, mit Temperament, mit Vorwärtsdrang – oder eher Weicheier mit Retrodrall? Wer schlau ist, weiss (mit Albert Einstein): Ohne Ordnung kann nichts bestehen, ohne Chaos kann nichts entstehen. Wer vertritt hier das Chaos? Martin Walser: Wer wirklich lebt, kommt nie ganz aus der Pubertät heraus. Bloss nie fertig sein. Wer fertig ist, ist bald tot. Das grösste Risiko: alle Risiken meiden wollen.

Leadertypen sind Realisten. Ganz anders als Populisten und Opportunisten. Sie stärken die Leute nicht mit Retrosentimentalitäten. Sie ermutigen mit Trends. Beispiel: Biodiversität macht stark. Begann mit den Italienern. Als Tschingge einst verunglimpft, jetzt familiarisiert, haben sie die Schweiz italianisiert (Pizza, Rucola, Prosecco, Espresso, Alessi, Armani, Eros Ramazotti ...). Und die Schweizer? Muff? Entzückt! Endlich mehr Lebensfreude, mehr Genuss, mehr Emotion bella Figura! Das Rezept für Zukunft: Wir haben die Welt im eigenen Land, in der Kleinstadt. Global ist lokal. Ein einzigartiges Training für Zukunft. Inzwischen mit Balkankids, wieder eine neue Musik, schiessen Tore, ehrgeiziger im Beruf (siehe Studie BBB) ... Das Alinghi-Rezept: Die Weltbesten im Schweizer Boot. Siehe Kariem Hussein: altes Thurgauergeschlecht, oder?

Kurz und präzis: Die Schweiz braucht Leadertypen, die umgekehrt handeln als die Mehrheit der heutigen. Heute hat das führende Personals so einen therapeutischen Ton drauf. Bei jedem Gemotze: Ja, es gibt das Unbehagen, und ja, wir müssen die Ängste der Bürger ernstnehmen, wobei ernstnehmen gleich heisst, die ängstlichen Bürger schützen, die Quellen der Ängste stopfen. Was soll denn das bringen? Von Leadern erwarte ich: dass sie die Leuten stärken, ihnen die Ängste auspusten. Klaren Wein einschenken: Ihr wollt Selbstbestimmung? Prima. Dann nur zu: Lebt die Freiheit statt die Unmündigkeit zu lieben! Reanimiert die CH-Klassiker Unabhängigkeit, Robustheit, Schlaueit – statt sie zu romantisieren! Kommt mit ihnen im 21. Jahrhundert an – statt weicheiermässig zu motzen! Denn: Entweder wir werden besser – oder andere werden besser als wir.