
Holzfällen

Wer reformiert, der repariert nur – doch wozu?
Wo sind die Ziele? Wer glaubt sie noch?

Wer ständig den Ast ansägt, auf dem er sitzt,
kommt nie auf einen grünen Zweig.

Text: Wolf Lotter

1. Hellscher I

Es gibt unzählige Möglichkeiten, einem Leser gleich zu Beginn eines Textes sämtliche Lust am Weiterlesen zu nehmen. Eine bewährte Methode ist es zum Beispiel, ein Wort zu verwenden, dessen schon einmalige Verwendung zu leichtem Sodbrennen führt. Reform zum Beispiel. Das kann man aber noch toppen. Zum Beispiel, indem man das Wort Reform durch ein Gleichnis erklärt, das man in Form eines Witzes aufschreibt, den jeder kennt.

Los geht's.

Zwei Typen sitzen auf einem dicken Ast und sägen, was das Zeug hält. Kommt ein Spaziergänger vorbei und sagt: „He, ihr beiden, ihr sägt euch den eigenen Ast ab. Passt auf!“ Die Kerle gucken sich an – und sägen weiter. Es dauert nicht lange, und – rumms – der dicke Ast ist durch, die beiden Säger liegen auf dem Boden. Sie schütteln sich, gucken am Baum hoch, da ist noch ein dicker Ast, also klettern sie hoch und fangen von vorn an zu sägen. Da sehen sie den Spaziergänger zurückkommen. Sagt der eine Typ zum anderen: „Schau mal, da kommt der Hellscher wieder.“

Ruhig bleiben. Denn zwischen Witz und Wirklichkeit liegt heutzutage nicht mehr viel. Der Ast, an dem herumgesägt wird, ist unsere Wirtschaft. Immer wieder sägen Idioten an diesem Ast, bis der samt Besatzung zu Boden geht. Man fällt auf den Hintern. Das Ganze wird schmerzhaft und teuer. Ein mühsames Geschäft, das sich nicht lohnt. Das nennt man Reform.

2. Mechaniker

Reformen tun weh, und Reformen kosten eine Menge Geld. Seit Jahrzehnten wird die Republik reformiert, ohne dass sich das durch irgendetwas anderes bemerkbar macht als durch hohe Kosten, mehr Steuern und Abgaben und eine – nach der Reform – noch schneller wachsende Bürokratie. Nach der Reform ist vor der Reform, heißt es, und manche mögen das für Dynamik halten. Doch das ist falsch.

Das Wort Reform bedeutet sinngemäß übersetzt so viel wie Wiederherstellung. Ein System, das man wiederherstellen will, muss seine eigentliche Funktion bereits verloren haben – oder diese Funktion so schlecht erfüllen, dass man sich nur mehr mit der Säge zu helfen weiß. Wenn immer wieder das ganz große Werkzeug ausgepackt wird, um ein System wiederherzustellen, muss irgendwann mal vernünftigerweise gefragt werden, ob denn nicht das System das Problem ist – und alle Reparaturen und Restaurierungsversuche für die Katz sind. Das wäre vernünftig.

Es würde aber auch bedeuten, dass ein Systemwechsel ansteht. Und der macht viel Arbeit. Man muss viel überlegen, neu bedenken, einrichten. Geht es anders, als es bisher ging? Versuchen wir, was noch niemand versucht hat? Risikieren wir etwas? Da sagen dann die meisten immer noch: Da fliege ich lieber auf den Hintern. Da säge ich lieber am eigenen Ast.

Es gibt aber auch jene, die für das Absägen des eigenen Astes sind, weil es ihnen mehr einbringt als harmonische Gefühle. Ihr Ziel ist nicht die Verbesserung der Lage, ihr Ziel ist der Erhalt des Systems – koste es, was es wolle. Gesägt wird um des Sägens willen.

Das sind die Reform-Mechaniker. Wir finden sie vor allem in der Politik, aber auch in Unternehmen und anderswo, überall dort, wo es Menschen gibt, die nicht aus Veränderungsängsten immer wieder die Säge an der falschen Stelle ansetzen, sondern aus Kalkül. Ihr Job ist es, von den hohen Kosten des falschen Sägens zu profitieren. Sie durchstreifen den deutschen Wald und geben die Kommandos. Eine Systemänderung würde für sie nichts Gutes bedeuten: weniger Bürokratie, weniger Macht, weniger Geld. Kurz und gut: Ein Systemwechsel ist aus ihrer Sicht eine blöde Idee. Deshalb muss reformiert werden.

Nun ist es bekanntlich nicht leicht, vor lauter Bäumen den Wald zu erkennen, zumal dort, wo überall hektisches Sägen und Auf-den-Hintern-Fallen die Szene bestimmt. Reform-Mechaniker sind nicht dumm. Es gelingt ihnen immer wieder, den Menschen einzureden, dass das sinnlose Hochklettern und Ast-Absägen Teil eines Großen, eines Ganzen ist, also das, was man hinnehmen muss, um sich wieder wohlfühlen – irgendwann mal. Doch man kommt nie auf einen grünen Zweig, wenn man die Säge falsch ansetzt.

3. Reform der Reform

Wer sich fragt, wie man die Säge richtig ansetzt, landet im Reformstrudel, aus dem es kein Entrinnen gibt. Systeme haben, wie alles andere auf der Welt, eine begrenzte Haltbarkeitsdauer. Wenn sie nicht ständig an die neuen Wirklichkeiten angepasst werden, versagen sie irgendwann völlig. Das deutsche Sozialsystem, die größte Reformbaustelle des Landes, ►

hatte mal eine sehr vernünftige und richtige Funktion. Das waren die Zeiten, in denen man sich nach dem Sinn des Systems fragte. Wem also nützt das System, wer darf Hilfe erwarten, welche Leistungen müssen wir dafür erbringen? Dienen die Leistungen den Bedürftigen oder in immer größerem Maße jenen, die diese Leistungen verwalten? Wo immer Zweifel an einer klaren Antwort bestehen, muss das System angepasst werden. Doch das sind noch keine Reformen. Sie werden erst nötig, wenn der Reparaturbedarf so gestiegen ist, dass man verzweifelt versucht, den ursprünglichen Sinn des Systems wiederzufinden.

Seit gut 40 Jahren etwa gilt das deutsche Sozialsystem als Reformfall. Seit den siebziger Jahren wurde immer klarer, dass es seine eigentliche Funktion nicht mehr erfüllen kann. Doch Chancen, einen Systemwechsel vorzunehmen, wurden von den Reform-Mechanikern vertan. Schon 1988 kürte die Gesellschaft für deutsche Sprache e.V. das Wort „Gesundheitsreform“ zum Unwort des Jahres. In den elf Jahren zuvor hatten die Bundesbürger bereits acht Reformen dieses Systems erlebt. Nach der Wahl des Unworts „Gesundheitsreform“ folgten, bis 2004, weitere zehn Reformen der Reform. Kaum war die letzte vom Stapel gelassen worden, erklärten Politiker und Experten bereits, dass das wohl nicht reichen würde.

Nun wird es, und darin liegt eine große Chance, auch den bravsten Sägem langsam zu dumm. Ein neues Wort kommt in den neunziger Jahren auf: Reformmüdigkeit. Nie zeichnet sich ein Ziel ab. Immer seltener wird der angeblich unausweichlichen Reform, die unter hohem Einsatz erkaufte wird, ein Nutzen gegenübergestellt. Bestenfalls heißt es: Wir machen das, damit es nicht schlimmer wird. Doch niemand sagt: Lasst mal – wir fangen von vorn an, es geht auch anders.

Eine Chance dazu hätte die deutsche Wiedervereinigung geboten. In praktisch allen ehemaligen Ostblock-Staaten haben sich die Volkswirtschaften nach dem Zusammenbruch des kommunistischen Planungsregimes grundlegend verändert, um ihre Probleme zu lösen. Eine Reihe dieser Volkswirtschaften gilt heute als vorbildlich und fortschrittlich. So bilden etwa die baltischen Staaten, die einen äußerst radikalen Systemwandel – von der Steuer bis hin zur Wohlfahrt – hinter sich gebracht haben, als besonders zukunftstaugliche Standorte. Doch in Deutschland haben die Politiker diese Chance vertan. Obwohl das ökonomische und politische System der DDR offensichtlich für alle in Trümmern lag, mussten die West-Reform-Mechaniker noch ihren billigen Triumph haben: „Ihr System“ war doch so überlegen, dass es locker nun auch die Last eines sozialistischen Insolvenzfalles mitschleppen konnte, und zwar so, dass praktisch niemand bemerken würde, dass da irgendwie etwas zusammengekleistert worden war.

Diese Reformlüge wurde – und wird – mit einer Vehemenz verbreitet, dass man glauben könnte, dass all die aktionistischen Maßnahmen und Reformen, die der Wiedervereinigung folgten, eigentlich nur aus Spaß an der Freude gemacht wurden. Man wiegelte ab, man spielte herunter.

Wird schon. Das war die offizielle Position der letzten Jahre der Kohl-Ära von 1990 bis 1998. Ein verstockter alter Mann und seine ängstliche Entourage, die nicht eingestehen wollten, dass man es ganz anders machen müsste. Der Bedarf an Veränderung, die Kritik am Bestehenden, wird als persönliche Beleidigung des unfehlbaren Schaffens aufgefasst. Reformen kommen nicht aus ihrer Haut.

Die Regierungsjahre Gerhard Schröders waren von diesem Zustand gekennzeichnet. Unter dem Banner der Systemveränderung hatte sich Schröder wählen lassen. Und tatsächlich sind die Reformen, die er zuwege brachte, mehr als die üblichen Verhübschungen, die die Bürger in den Jahren zuvor kennenlernten. Das ging so: Mit einer Hand versuchte man rigorose Schnitte vorzunehmen, den widerspenstigen Baum zurechtzustutzen und, ebenfalls einhändig, das Sägeblatt zu wechseln. Die andere Hand hingegen baumelte ruhig nach unten und bewegte sich nur kurz zu einer abwiegelnden Geste: Wir machen das hier eher so nebenbei. Nichts Ernstes.

Alles nicht so schlimm. Kein Wunder, dass man alsbald wieder auf dem Hintern landete. Schröders Truppe hatte eigentlich den Systemwechsel eingeleitet, um ihn verbal und politisch gleichsam als Zwischenetappe auszugeben. Allerdings ohne darauf hinzuweisen, welche Konsequenzen sich für das Ganze ergeben mussten. Es war, wie so oft, die halbe Wahrheit, die stets meist noch üblere Folgen zeitigt als eine dreiste Lüge. Eigentlich wollte man das System wechseln, eigentlich wollte man Mut beweisen, eigentlich wollte man sagen, dass sich alles ändert, aber in Wahrheit hat man das dann doch nicht getan, in Wirklichkeit ist man auf halbem Wege stehen geblieben.

Das schafft eines: Unglaubwürdigkeit. Dieses Verhalten hat die notwendige Veränderung diskreditiert. Nach Ansicht nicht weniger Bürger ist eine grundlegende Systemveränderung damit in derselben Liga wie die alten Reformen. Man glaubt nichts mehr, weil sich die Führung nicht entscheiden will. Die Menschen haben nicht die Versuche satt, das System zu verbessern oder zu verändern, sondern das ständige Herumlügen und Herumtricksen um die wahren Ursachen und Ziele der Aktionen. Sie wollen, wie man so schön sagt, wissen, wo es langgeht. Das ist die Grundlage jedes Gesellschaftsvertrages.

4. Reformmüde

Ein Unternehmen, in dem niemand weiß, mit welchem Ziel es arbeitet, dessen Chef aber ständig behauptet, man befinde sich ohnehin in der besten aller vorstellbaren Welten, ist kein glaubwürdiges Unterfangen. Auf Dauer verliert ein solches Unternehmen sein wichtigstes Kapital, das Vertrauen seiner Mitarbeiter. Gesellschaften funktionieren im Prinzip nicht anders. Es ist wie ein Volk, dem der Sonnenkönig immer zuraunt, dass es besser gar nicht gehen könnte. Angekommen am Gipfel der Macht, verlieren die Verantwortlichen die wichtigste Fähigkeit: soziales Denken, Einfühlungsvermögen in andere – kurz und gut: Sie verlieren den Verstand. Von da an wird nur mehr Unfug geredet. Die Führung behauptet, sie habe alles im Griff und wisse schon, wohin, wenngleich man das so präzise in kurze Worte jetzt nicht fassen könne. Zu den Merkmalen moderner Reformpolitik gehört auch, dass sie sich nicht erklärt – was regelmäßig damit abgetan wird, dass alles so kompliziert ist. Man redet um den heißen Brei herum, endlos. Das langweilt. Das macht müde.

In einem Interview aus dem Jahr 2004 sagte Bundespräsident Horst Köhler zum Begriff der „Reformmüdigkeit“ Folgendes: „Reformmüdigkeit (...) hängt natürlich mit dem Eindruck zusammen, dass die Politik insgesamt abgewirtschaftet hat. Vom ständigen Herumtaktieren haben die Bürger gründlich die Nase voll.“ ▶

Und Köhler machte auch klar, dass es nicht mehr um die Frage Erhalt oder neu geht, sondern nur mehr um die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen das Neue in die Welt kommt. Unter, ja, so ist es eben, unsicheren, unwägbareren Rahmenbedingungen. „Was die Vorstellung betrifft, es müsse einen Masterplan geben, kann ich nur feststellen: Es gibt keinen perfekten Masterplan, und es wird nie einen geben, weil Freiheit immer auch Unvorhersehbarkeit einschließt. Einen Masterplan hat vielleicht der liebe Gott, aber nicht wir Menschen. Freiheit heißt, mit Unwägbarkeiten, mit Risiko leben – und auch mit Überraschungen. Entscheidend ist, was die Menschen aus ihrer Freiheit machen.“

Das heißt auch: wie wichtig sie ihre Freiheit nehmen.

Wenn Veränderungen nicht möglich sind, weil stets ängstlich nachgerechnet wird, was man dabei verlieren könnte, statt zu kalkulieren, wie die Gewinne sich verändern könnten, wird am Ast gesägt, dass es nur so kracht. Das geht auf die Substanz. Es ist im Übrigen eine Zumutung für alle, die an diesem Unsinn nicht teilnehmen – und die durch ihre Leistung die Astsäger in immer höheren Maße durchfüttern. Samt jenen natürlich, die politisch von den Dummköpfen profitieren, die sich immer wieder hochschicken lassen auf den Baum.

5. Harte Touren

Es gibt mittlerweile eine Menge Leute im Land, die meinen, dass nur die harte Tour klüger macht. Dass der Leidensdruck in einem nach wie vor wohlhabenden Staat nicht ausreicht, um sich wirklich verändern zu wollen. Diese Haltung ist nicht einfach: Denn sie bedeutet auch, dass man der Einsicht und der Vernunft keine Chance gibt. Nur wer leidet, lernt. Das Meinungsforschungsinstitut Emnid veröffentlichte vor Kurzem eine Umfrage, nach der im Juli 2007 die Bundesbürger mehrheitlich – zu 52 Prozent – das Reformtempo gedrosselt sehen wollten. Als Ursache dafür führte Emnid-Chef Klaus-Peter Schöppner die durch die leichte Konjunkturverbesserung ausgelöste Stimmung im Land an. Noch ein Jahr vor der aktuellen Emnid-Umfrage meinten 54 Prozent der Deutschen, die Reformen könnten mehr Tempo vertragen. „Das süße Gift des politischen Glücks“ nennt Klaus-Peter Schöppner das: „Die Deutschen legen damit den Grundstock ihres Abschwungs, bevor der Aufschwung kommt.“

Das ist eine Erklärung, die ziemlich konventionell ist, vielleicht hat Schöppner damit aber sogar recht. Vielleicht lernen die Leute einfach nichts dazu. Möglicherweise wollen sie nur ihre Ruhe haben.

Es könnte aber auch etwas ganz anderes sein. Mal angenommen, der Bundespräsident hat recht. Dann nämlich ist Haltung ein sehr gutes Signal für die Veränderung. Dann nämlich ist die Reformmüdigkeit kein Indikator dafür, nichts zu tun, sondern einfach all jenen nicht mehr zuzuhören, die immer nur davon reden, etwas zu verändern, es aber aus gutem Grund lassen.

Das wäre der Anfang vom Ende des Sägens auf der falschen Seite.

6. Hellseher II

Reformen sind kein Selbstzweck, so wenig wie Veränderungen. Was sie uns abverlangen, muss auch der Mühe wert sein. Wer Reformen ernst nehmen, Veränderungen ertragen und sie zu Chancen machen will, braucht ein Ziel. Dieses Ziel lautet: die Dinge besser machen, als sie sind.

Jetzt kommt die große Frage: Wer weiß das? Hellseher? Versuchen wir es mal bei ganz normalen Leuten. Und wie geht das? Versuchen wir es mal mit einem relativ neuen Begriff: der sozialen Verantwortung von Unternehmen.

Hier kann der Bruchtest stattfinden – hält der Ast, was er verspricht? Seit Jahren wird, mal klammheimlich, mal unter dem Schlagwort der Corporate Social Responsibility (CSR) die Verlagerung der sozialen Verantwortlichkeit von der Gesellschaft auf die Unternehmen diskutiert. Was bedeutet das?

Es bedeutet auch, dass das, was früher der sogenannte „starke Staat“ getan hat, zunehmend von den Unternehmern übernommen wird. Nicht vollständig, aber weitgehend. Das folgt der verbreiteten Einsicht, dass die Aufgaben der Gegenwart – und der Zukunft – von einem allseits fürsorglichen Sozialstaat gar nicht mehr erfüllt werden können. Deshalb sind auch Reformen, die das behaupten, unglauwbüdig. Man kann das in den Strategiepapieren, Reden und Parteiprogrammen der großen Volksparteien nachlesen. Selbst die ▶

OSNABRÜCK 

Was Venedig hat, hat Osnabrück auch. Nur mit Selbstbeteiligung.

„O sole mio“ vom Gondoliere gibt es bei uns nicht. Singen müssen Sie auf der Hase schon selber – und sich abstrampeln auch. Beides ist ja bekanntlich gesund. Wie die ganze Gegend hier. Schließlich liegt Osnabrück als einzige deutsche Großstadt in einem Naturpark. Genau der richtige Sitz für die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, die von hier aus ihre europaweiten Projekte steuert. Bis bald in Osnabrück. Mitten im Grünen. www.osnabrueck.de

HAGENHOFF/GRAEF



Unser Canal Grande heißt Hase.

OSNABRÜCK: HERRLICH
EHRlich

Reform-Mechaniker gestehen ein, dass sie mit ihrem Latein am Ende sind. Sie machen sich aus dem Staub. Andere, die „Wirtschaft“, sollen nun den Karren der großen Versprechungen aus dem Dreck ziehen. Bäumchen, wechsle dich!

Damit das Spiel funktioniert, müsste die Wirtschaft allerdings an ihre neue Rolle glauben. Und Wirtschaftspolitik müsste ein neues Selbstverständnis bekommen, eines, das sich vom alten Bild unterscheidet, in dem Unternehmer jene waren, die bloß dafür zu sorgen hatten, dass sich der Sozialstaat nahezu unbegrenzter Mittel bedienen konnte.

Der Kölner Wirtschaftsanalytiker Wolf D. Stelzner, Geschäftsführer des WDS-Instituts, fasste hier einmal gründlicher nach, und zwar nicht dort, wo CSR-Maßnahmen mittlerweile zum normalen Abteilungsgeschäft gehören, in Konzernen und großen Institutionen, sondern bei Mittelständlern, die den überwiegenden Teil der Wirtschaft schultern und das ökonomische System tragen. Was halten die gestandenen Unternehmer von dieser Veränderung der Spielregeln, bei der sie nun zu den Hoffnungsträgern eines Prozesses gemacht werden, der bisher fast ausschließlich der Politik überlassen war?

Ist die Verlagerung der Kompetenzen glaubwürdig? Nun ist Wolf D. Stelzner seit 20 Jahren im Geschäft – da erlebt man wohl einiges. Doch was er in den Gesprächen mit Mittelständlern erlebte, überraschte den Forscher: „Es ging weit über das hinaus, was wir hätten erwarten dürfen“, sagt er. Die Mittelständler erwiesen sich als Hellseher. Sie sehen, wie der Ast wieder angesägt wird, auf dem sie sitzen. Auch wenn das mit dem üblichen politik-korrekten Neudeutsch kosmetisch behandelt wird, wie gewohnt. Die Hellseher redeten Klartext. Ohne Schönfärberei. Reformen, da waren sich die meisten Beteiligten schnell einig, haben wenig gebracht. Im Gegenteil. Sie dienten, so meinen die meisten Mittelständler, nur der Verschleierung der Tatsachen. Soziales Unternehmertum könne unter diesen Bedingungen gar nicht existieren – „sozial ist doch zu einem populistischen Aufreißer-Thema verkommen“, sagte einer der Interviewten. „Wer sozial meint, will wiedergewählt werden.“

Das ganze neue Gerede, von sozialer Verantwortung bis hin zur Kundenorientierung, in der ein neues Beziehungssystem zwischen Unternehmen und Verbrauchern entstehen soll, sei nichts weiter als ein „Bullshit-Bingo, bei dem jeder heute mitspielt“. Und das alte Problem: „Wer heute das Wort Ökonomie in den Mund nimmt, hat doch schon verloren. Gerade der gelebten Ökonomie wird in der öffentlichen Meinung gegenwärtig doch eine äußerst brutale Ausblendung sozialer Erfordernisse unterstellt (...) Sozial ist, wer bezahlt, nicht wer verdient und Gewinne macht. Das ist schon schlimm, wie das hier durchmengt wird.“ Ein anderer Mittelständler brachte die Stimmung, die sich bei den meisten der Hoffnungsträger einer neuen Gesellschaft aufgebaut hat, auf den Punkt: „Wissen Sie, früher war vieles anders. Früher war es nicht besser. Nur klarer und eindeutiger. Und heute, dieser Milchbrei, gerade, wenn es um soziale Belange geht. Mir ist die Zukunft der Bundesrepublik (...) überhaupt nicht mehr klar.“

Diese Leute haben erkannt, was läuft: Scheinveränderungen, billige politische Trickserien, Verschubmanöver. Unternehmen sollen verantworten, was eine unfähige Politik und ihre unbelehrbare Klientel hinterlassen: einen Haufen Lügen.

7. Ehrlich sägt am besten

Die, deren Ast immer wieder angesägt wurde, die Unternehmer, sie glauben nicht mehr, was man mit noch so geschickten Slogans unters Volk bringt. Sie machen ihre eigene Reform. Sie verändern sich selbst. Das ist kein Thema einer kleinen Avantgarde mehr, wie so lange, die beharrlich auf den Veränderungs-Stau hinwies. Hier geht es ums Ganze.

„Eine auf Konsens angelegte Politik hat nicht die innere Kraft für einen großen Wurf. Man kann es nicht anders sagen: Unser Staats- und Wirtschaftsmodell ist nicht mehr tragfähig. Das System funktioniert bald nicht mehr“, fasst Stelzner zusammen. Ist das schierer Pessimismus? Nicht wirklich. Was seine Studie klarmache, sagt Stelzner, ist, „dass wir uns endlich verabschieden von der Illusion, durch Reparaturen weiterzukommen. Denn das glauben die nicht, die Kraft und Leistungsfähigkeit haben, ein neues System aufzubauen. Wir müssen anfangen, über einen neuen Gesellschaftsvertrag nachzudenken, in dem faire und gerechte Regeln für alle enthalten sind.“ Dabei, sagt Stelzner, müsse man das Rad nicht neu erfinden: „Die Grundkonzeption einer sozialverträglichen Marktwirtschaft war, bevor sie zum Spielball der Parteien und Interessengruppen wurde, ein fairer Rahmen für alle. Daran kann man sich auch morgen orientieren.“

Dafür fehlt aber noch einiges: Zum Ersten das Selbstbewusstsein der Bürger, ihre eigene Politik zu machen, sich also um ihre eigenen Angelegenheit zu kümmern statt sich auf hohle Äste schicken zu lassen. Zum Zweiten eine ehrliche Ansage, mit welchem Ziel sich das Land erneuern soll. Das wäre die Mutter der Reformen, der Wendepunkt. Was noch fehlt, um das Blatt richtig zu führen, heißt Vision.

8. Visionen

Für den Kölner Rechtsanwalt Florian Geyr sind Visionen ganz pragmatische Angelegenheiten. Der Wirtschaftsanwalt und Gründer der Kölner Societät Geyr & Partner berät beispielsweise große Investoren, die nach Deutschland kommen. Wollen die neuerdings Visionen? Aber natürlich, sagt der Anwalt. „Eine Vision, die den Namen verdient, ist eine fest umrissene Vorstellung von etwas, eine Vorstellung, die ich nicht aufgebe, die ich diszipliniert und ernsthaft verfolge. Eine Vision ist harte Arbeit.“ Und damit selbstverständlich etwas anderes als die Reform, das Dahinwursteln, das alle satt haben.

Die Voraussetzung für eine Vision, sagt Geyr, ist nicht etwa eine überbordende Fantasie, wobei die nicht schaden kann: „Entscheidungskraft ist der Schlüssel, und das kostet nichts außer dem Willen, etwas besser zu machen oder – und das ist es, was wir brauchen – etwas grundlegend anders.“

Geyr ist seit mehr als vier Jahrzehnten Anwalt. Und schon als er Anfang der sechziger Jahre seine Doktorarbeit schrieb, jagte eine Reform die nächste. In einem Fachgebiet, erinnert er sich, kam er im Grunde gar nicht mit dem Stoff nach: „Da gab es innerhalb eines einzigen Jahres 16 Novellen zu einem Gesetz.“ Mehr Mut als für kleine Änderungen ist nicht. „Das Reformproblem und die Frage, warum wir uns so ungern verändern, liegen in erster Linie an Mutlosigkeit. Man hat Angst, etwas durchzusetzen und die Konsequenzen zu ▶

tragen – verlangt aber von den Bürgern, dass sie die Konsequenzen dieser Mutlosigkeit und Feigheit tragen“, sagt Geyr. Er weiß: „Reformen sind das Teuerste und Unsinnigste, was es gibt. Denn man hat in der Regel bei den meisten Problemfeldern heute erkannt, dass man bestenfalls den Tag X in die Zukunft verschieben kann, aber das eigentliche Problem mit den herkömmlichen Mitteln nicht gelöst bekommt.“ Von den Reform-Mechanikern sei natürlich nichts zu erwarten.

9. Drogen

Die Frage ist: Braucht man die eigentlich? Wenn Veränderungen alle angehen, dann müssen sie auch von allen getragen werden. Möglich ist das. Es braucht vorher ein wenig Einsicht.

Um die bemüht sich der Nürnberger Unternehmer Alexander Brochier alle Jahre wieder, im Sommer, dann, wenn Politiker in Urlaub fahren. Dann fragt Brochier bei Freunden, Bekannten, Mitbürgern, Geschäftspartner gern: „Vermissen Sie was? Nein, nichts? Sehen Sie.“ Er wünscht sich, sagt Brochier, dass die „Ferien der Politiker in Berlin lange, lange, lange dauern mögen. Es klappt alles ganz wunderbar ohne sie.“ Und er hofft insgeheim, dass das von Jahr zu Jahr mehr Mitmenschen auffällt.

Der Chef des traditionsreichen fränkischen Mittelständlers, der Gebäudetechnik herstellt, hat eine Menge Ideen für Veränderungen, bei denen man eine ganze Menge Geld sparen kann – und zudem noch dafür sorgt, dass Verantwortung und Selbstbewusstsein entstehen. Seit Jahren kämpft er ohne Bitterkeit gegen ein Gift, mit dem die Politik Bürger und Unternehmen korrumpiert: Subventionen. In Summe schüttet der deutsche Staat nach Berechnungen der Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer (ASU) pro Jahr nahezu 160 Milliarden Euro an Subventionen aus – ein Drittel davon an Unternehmen. „Drogenhandel“ nennt Brochier das, „denn das Geld, das man nicht verdient, macht abhängig. Der Staat benimmt sich wie ein Dealer.“

Ein großer Teil dieser Subventionsflut, weiß Brochier, ist die unmittelbare oder mittelbare Folge der Reformwut vergangener und gegenwärtiger Regierungen: Kaum wird bei einer Interessengruppe am Schräubchen gedreht, verlangt sie wortreich Unterstützung vom Staat. „Dadurch verstärkt sich, auch im Mittelstand, der Eindruck, dass wir ohne die Politik gar nichts mehr schaffen können. Das bindet die Leute an ein System, das überholt ist – mit Reformen erreicht man nichts“, sagt er, „zumal dann, wenn alles und jedes, was man zur Systemsicherung beiträgt, als Reform ausgegeben wird. Wir brauchen große Würfe, wirkliche Veränderungen.“

10. Der grüne Zweig

Nun erweckt die Rede des Nürnberger Unternehmers möglicherweise den Eindruck, es gehe darum, alles anders zu machen. Weit gefehlt. Große Würfe sind keine Revolution, kein Umsturz, kein Bildersturm. Sie bestehen in vielen kleinen Veränderungen, jede davon ist schwierig. Die muss man sich erarbeiten. „Stellen wir uns mal vor, man könnte in Deutschland über die Rolle eines Unternehmens normal reden, ohne dass gleich jede Art von ▶

Vorurteil bemüht wird – das ist für mich so ein Riesenschritt. Oder stellen wir uns mal vor, dass in Schulen, in der Ausbildung, Unternehmer und Selbstständige Wirtschaft unterrichten würden, und zwar nicht irgendeinen theoretischen Kram, sondern einfach darüber erzählen, wie sie tagtäglich arbeiten“, breitet Brochier seine Vorschläge aus. „Es geht darum, diese ganzen scheinbar so schrecklich anstrengenden Veränderungen aus dem Elfenbeinturm zu holen und möglichst vielen Leuten klarzumachen, dass das, was wir Unternehmer tun, normal ist.“

Das ist nun wirklich keine Revolution und auch keine halbe Reform, sondern schlicht und ergreifend die Wirklichkeit, das Ding, das heute so verwirrend erscheint. Zu dieser Wirklichkeit gehört es, dass Dogmen fallen – zum einen die, die das Bestehende auf ewig erhalten wollen, aber auch die, die scheinbare Besserung durch die Flucht nach vorn predigen. Neu ist nicht immer besser.

Brochier hat auch das erlebt.

Eines der populärsten Reformmodelle in Wirtschaft und Unternehmen – und mittlerweile auch in der Politik – ist die Mitarbeiterbeteiligung. Sie klingt auf den ersten Blick ganz wunderbar: In ihrer elementaren Form werden Mitarbeiter am Gewinn – aber auch am Verlust – des Unternehmens, für das sie arbeiten, beteiligt. Damit, so meint man, erhöhe sich automatisch nicht nur die Produktivität, sondern auch die bei allen Entscheidungsträgern ungeliebte Sozialbürokratie könnte entscheidend abgemildert werden. Ein überzeugter Unternehmer wie Brochier, könnte man denken, wäre gleichsam auch ein energischer Fürsprecher für ein solches Modell.

Vor mehr als einem Jahrzehnt bot Brochier seinen Mitarbeitern ein umfassendes Beteiligungsmodell an: „Ich habe dabei vor allen Dingen eines gelernt: Man kann nicht für Freiheit und mehr Freiräume eintreten – und dann nicht akzeptieren, dass Menschen zu Recht sagen: Ich möchte mich selbst entscheiden, ob ich mich beteiligen will oder nicht. Auch das, ins Risiko gehen oder es lassen, gehört dazu.“ Von staatlichen Mitarbeiter-Fonds hält er so wenig wie von betrieblichen Ordnungsmodellen – nur Geschäftsführer, da gibt es keine Ausnahmen, müssen sich in der Brochier-Holding beteiligen, „weil ich keine Manager will, sondern handlungsfähige Unternehmer“.

Ein Unternehmen, sagt Brochier, ist eine soziale Gemeinschaft. In einer sozialen Gemeinschaft, darauf legt er Wert, macht man Angebote, vor allem, wenn sich die Veränderung lohnen soll. Sonst werden Reformen zum Selbstzweck, Veränderungen zum Lippenbekenntnis. Denn: „Das Normale ist die eigentliche Revolution.“

Diese Interpretation der Dinge ist die Mutter aller Reformen, die nichts kosten – aber einiges verändern können. Dazu gehören ein paar scheinbar altmodische Tugenden: miteinander reden, Verantwortungen klarmachen, Ziele stecken und Orientierung schaffen. Vor allem aber: aufhören, am eigenen Ast zu sägen, weil es trotz all dieser Politik und aller Reformer ein Morgen gibt. Den Tag danach. Der kann besser werden.

Nur so kommt man auf einen grünen Zweig. Die beste Reform von allem heißt Optimismus. Der fängt an, wo das Lügen aufhört.

Man muss kein Hellseher sein, um das zu wissen. ■