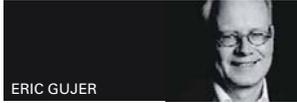


Grosse Koalition

Berliner Trauerspiel



ERIC GUJER

Deutschland befindet sich nicht in einer Staatskrise. Wer das behauptet, hat vergessen, wie echte Staatskrisen in Deutschland aussahen und wie sie endeten. Die Bundesrepublik erlebt eine Krise der Parteien und ihres Personals. Die Parteien sind erschöpft und ausgelaugt, müde von der langen gemeinsamen Regierungszeit, in der sie sich immer stärker aneinander anlehnen. Sie bringen keine Führungsfiguren mehr hervor, die in einem Moment der Unsicherheit wie nach den geplanten Jamaica-Verhandlungen der Nation glaubwürdig und überzeugend den Weg weisen könnten.

Die CDU hat nur noch ein erkennbares Ziel: Merkel muss Kanzlerin bleiben. Die inhaltlichen Positionen sind längst geräumt oder stehen zur Disposition, bereit zum Ausverkauf in den nächsten und dann hoffentlich erfolgreichen Koalitionsverhandlungen. Angela Merkel ist zur Inkarnation des christlichdemokratischen Führungsanspruches geworden, sozusagen die pure Essenz der Macht – auch wenn inzwischen ein renitenter CSU-Minister genügt, um die Kanzlerin als lahme Ente dastehen zu lassen. Ihr blieb nichts anderes übrig, als hinterher zu verkünden, Landwirtschaftsminister Christian Schmidt habe ohne ihre Kenntnis in Brüssel der Bewilligung des Herbizids Glyphosat zugestimmt. Ein Schelm, wer bei diesem Manöver vermutet, die bayerische Schwesterpartei habe sich damit in Erinnerung rufen wollen.

In den zwei Monaten seit der Bundestagswahl hat die Kanzlerin ihren Landsleuten kein einziges Mal erklärt, was sie mit einer eventuell vierten Amtsperiode anfangen will, was sie nach einer halben Ewigkeit an der Spitze des Landes überhaupt noch zu erreichen gedenkt. Es müssten ja keine Visionen sein, keine ausschweifenden Zukunftsstrategien, ein paar Ideen würden genügen. Hat Merkel europapolitische Ziele, wie der trotz aller Vagheit im Detail beeindruckende Emmanuel Macron? Hat sie eine wirtschaftspolitische Agenda für die Zeit nach der Phase des billigen Geldes? Merkel ist sich Programm genug.

Aber Merkel ist eben auch Merkel – ein sicherer Wert, den Wählern vertraut; sie hat bewiesen, dass sie Deutschland einermassen unfallfrei regieren kann. Die sozialdemokratische Gegenseite verfügt hingegen weder über ein Programm noch über eine präsentable Person. Das Kasperletheater der Sondierungsgespräche hätte nach allen Begriffen der Politik eine Steilvorlage für die SPD sein müssen, mit deren Hilfe sie sich als die überzeugendere und vor allem zuverlässigere Regierungspartei anpreist. Stattdessen zelebrieren die Sozialdemokraten Selbstgenügsamkeit. «Ich strebe

Die SPD-Führung hat Angst vor der Basis, die schon 2013 keine grosse Koalition mehr wollte.

keine grosse Koalition an, ich strebe auch keine Minderheitsregierung an. Ich strebe auch keine Neuwahlen an», erklärt der Vorsitzende Martin Schulz, offenbar ganz entspannt im Hier und Jetzt.

Wie bei der CDU bestimmt äusserste taktische Vorsicht das Vorgehen der SPD. Nur ja nichts sagen, sich nicht festlegen, für alles offen sein, lautet die Devise. Doch Schulz ist nicht Kanzler, und er wird es nie werden. Er hätte mehr Spielraum, um zu erklären, was seine Partei eigentlich will. «Sozialdemokraten, ihr habt nichts zu verlieren als eure Ketten», möchte man der SPD in Anlehnung an das «Kommunistische Manifest» zurufen, wäre sie nicht längst die Partei der Studienräte, Beamten und Arrivierten. Im Raum steht eine Regierungsbeteiligung ebenso wie die Tolerierung eines von Merkel angeführten Minderheitskabinetts – alles ehrenwerte Möglichkeiten. Man müsste sie nur beherzt ergreifen und die Öffentlichkeit davon überzeugen, dass dies die beste Option für das Land ist.

Stattdessen schloss Schulz eine grosse Koalition erst aus, liess aber wenig später doch seine Bereitschaft dazu erkennen. Mit dem Hakenschlagen verspielt die Partei, die nach Lage der Dinge am Ende in einem schwarz-roten Bündnis landen wird, den Respekt. Denn Haken schlägt nur, wer gejagt wird. Vielleicht gelingt es ihr zwar auf diese Weise, ihren Preis hochzutreiben und einige Lieblingsprojekte im Koalitionsvertrag durchzusetzen. Aber zugleich wirkt sie unentschlossen und verzagt. Die Führung hat Angst vor der Basis, die schon 2013 keine grosse Koalition mehr wollte, und wartet erst einmal den Parteitag in einer Woche ab. Gäbe es Neuwahlen, würde sich mancher Bürger fragen, wieso er ausgerechnet für solch eine Partei stimmen soll.

Die Angst vor Neuwahlen ist der Strick, der SPD und Union aneinanderfesselt. Beide Parteien befürchten, Stimmen zu verlieren. Dies ist allerdings das schlechteste Motiv, um eine kraftvolle Regierung zu begründen. Denn es ist bloss passiv-abwehrend und lässt keine positive Botschaft erkennen. Man hat sich in Deutschland angewöhnt, mit einem Anflug von Pathos ein «politisches Projekt» zu verkünden, wenn man eine Exekutive bilden will. Es geht bescheiden, schliesslich sind Vernunftfehen manchmal dauerhafter als Liebesheiraten. Aber einen Funken Inspiration sähe man gern, um zu wissen, was die Partner verbindet ausser nackter Existenzangst.

Es braucht nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, dass am Ende der von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier moderierten Gespräche eine grosse Koalition stehen wird. Der Weg dorthin birgt indes die Gefahr, dass das Vertrauen in diese Allianz und die sie tragenden Parteien weiter untergraben wird. Es ist wohlfeil, zu Beginn einer Regierung über deren Stärke oder Schwäche zu spekulieren. Eine Hypothek bildet das Berliner Trauerspiel allerdings schon.



TEPPICHETAGE

Umbruch verlangt Aufbruch

Von DORIS AEBI

Endlich ist die Digitalisierung in der Schweiz angekommen. Das zeigte nicht nur der mit viel Aufwand inszenierte Digitaltag vor wenigen Wochen, das zeigen mir auch die vielen Gespräche mit Vertretern der Teppichetage, die sich zunehmend um diesen grossen Wandel drehen. Ich glaube, dass die Schweiz wegen ihrer vielen unternehmerischen Köpfe hier zuversichtlich sein kann. Ich glaube aber auch, dass in einem Punkt viel Umbauebedarf besteht: bei der jeweiligen Arbeitsorganisation und der internen Kultur der Unternehmen. Bei der Anpassung von Infrastruktur und Rahmenbedingungen kann die Politik Schützenhilfe leisten. Die eigene Transformation aber, der Schritt zu einer Führungs- und Unternehmenskultur, die dem neuen Zeitalter entsprechen – die muss jede Firma individuell angehen. Dieser Umbau, der viel Fingerspitzengefühl erfordert, ist nicht einfach ein schönes Extra. Sondern absolut notwendig, um die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu meistern.

Es nützt nichts, wenn eine Firma technologisch richtig denkt, aber nicht berücksichtigt, dass die Mitarbeitenden abgeholt und vertrauensvoll auf die Veränderungen eingestimmt werden müssen. Das Vertrauen der eigenen Leute ist der zentrale Schlüsselfaktor für das Gelingen der Digitalisierung: Ohne dieses Vertrauen ist ein Veränderungsprozess nicht möglich. Und die Veränderungen spielen sich auf verschiedenen Ebenen ab. Erstens: Die Art der Tätigkeiten wird sich verändern. Einige werden wegfallen, neue werden entstehen. Zweitens findet Führung anders statt. Der tonangebende Chef hat ausgedient. Gemeinsam geteilte Intelligenz durch die Zusammenarbeit in Teams bringt jene Gestaltungskraft, die in Innovations- oder Findungsprozessen, und als solcher ist auch der Prozess der Transformation in die vierte industrielle Revolution zu bezeichnen, Erfolg zeitigt. Chef zu sein, heisst in dieser neuen Welt noch weniger als früher, bedeutender oder besser zu sein – ein Chef hat lediglich eine andere Rolle. Die Führungsarbeit der Chefin oder des Chefs ist als Dienstleistung für die Geführten zu verstehen, nicht als Befehlsvergabe. Der «neue Chef» arbeitet für die Mitarbeitenden, nicht umgekehrt. Empathie, Vertrauen, Kreativität und Motivation sind die Schlüssel dazu. Drittens verändern sich die Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen, indem die Erbringung der Arbeit immer mehr von Ort und Zeit unabhängig werden wird. Das Vertrauen und das Wir-Gefühl müssen aktiv entwickelt werden, wenn die emotionalen Bezüge durch persönliche und informelle Kontakte fehlen. Hier gibt es einige Tools und Möglichkeiten, die schon in vielen Unternehmen genutzt werden – etwa eine Kombination aus Live-Video-Konferenzen und regelmässigen realen Zusammenkommen im informellen Rahmen.

Viele der neuen Zusammenarbeitsformen erfordern eine Offenheit und Transparenz, die Personen, die seit langem in der Teppichetage sind, oft nicht gewohnt sind. Das ist eine tolle Entwicklung, aber sie will begleitet sein: Verwaltungsrat und Geschäftsleitung müssen sicherstellen, dass sie sich Human-Resources-Kenntnisse in ihre Gremien holen und diesen den nötigen Raum geben. Nicht dass der Teppichetage bei der Geschwindigkeit des Umbruchs noch der Teppich unter den Füssen weggezogen wird.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.

Fussball-WM 2018 in Russland

Kein leichtes Spiel für die Schweizer



FLURIN CLALÜNA

Es wird eine ausgedehnte Russlandtournee für die Schweizer Fussballer im nächsten Sommer, eine Reise in einem magischen Dreieck zwischen Rostow, Kaliningrad und Nischni Nowgorod. Es sind die Orte, wo sie beweisen wollen, was man ihnen schon so lange nachsagt: Dass diese Spielergeneration nicht nur talentierter ist als ihre Vorgänger, sondern auch erfolgreicher.

Man kennt nun die Städte der Gruppenspiele für die Weltmeisterschaft, aber das Selbstverständnis der Schweizer Mannschaft wird davon bestimmt, was danach kommt, wenn das Turnier in die Entscheidung geht. Manche werden sagen, es sei nun an der Zeit für den nächsten Schritt, für den ersten Viertelfinal an einem Endrundenturnier seit 1954 – und dies obwohl die Gruppe mit Brasilien, Costa Rica und Serbien tückischer ist, als es

auf den ersten Blick scheint und die Schweizer bereits im Achtelfinal auf den Weltmeister Deutschland treffen könnten.

Auch wenn sich der Nationaltrainer Vladimir Petkovic nach der Auslosung unwissend stellte und nichts über einen Viertelfinal sagen wollte: Die Spieler haben diese Erwartungshaltung selber schon oft formuliert, manchmal offen, manchmal nur hinter vorgehaltener Hand. Sie haben diesen Wachtraum, eine Art neue Niederlande der Alpen zu werden und sich in die erweiterte Spitze des Weltfussballs zu spielen. Die Zurückhaltung haben sie vor zehn Jahren abgelegt, als Alex Frei erklärte, er wolle 2006 Weltmeister werden, und der Trainer Köbi Kuhn sagte, er habe ein zehnteitiges Dokument in der Schublade mit dem Titel: «Europameister 2008». Seither wird das Nationalteam von unerfüllten Prophezeiungen verfolgt. Die Schweizer haben eine Mannschaft, die ihren Platz im internationalen Fussball weiterhin sucht. Sie ist ein Hybrid aus Aussen-seiter und Favorit. Immer wieder daran gescheitert, mehr zu sein, als sie ist. Auch nach dieser Auslosung fragt man sich, worauf die Anspruchshaltung beruht – und findet keine

überzeugende Antwort. Im Alltag spielen nur Granit Khaka (Arsenal), Stephan Lichtsteiner (Juventus) und vielleicht noch Ricardo Rodriguez (AC Milan) in sogenannten Welt-Klubs, die ein solches Selbstverständnis zulassen.

Die Nationaltrainer Roy Hodgson, Köbi Kuhn, Ottmar Hitzfeld und Vladimir Petkovic sind bisher alle daran gescheitert, mit der Schweiz an einer Endrunde die Viertelfinals zu erreichen. Sie versuchten es mit verschiedenen Fussballstilen und unterschiedlicher Menschenführung. Gemeinsam aber waren Beeinträchtigungen, die den inneren Frieden der Mannschaft störten: 2004 die «Spuck-Affäre» um Alex Frei, 2008 die Erkrankung von Kuhn's Ehefrau, 2010 wieder eine Polemik um den Captain Frei, 2016 die Diskussionen um einen «Balkan-Graben» im Team.

Petkovic sagte kürzlich, diese Nebengeräusche hätten ein besseres Ergebnis an der Europameisterschaft in Frankreich verhindert. Wenn das wirklich so ist, dann müsste man sich Sorgen machen. Denn die Piffie gegen Haris Seferovic vor wenigen Wochen haben gezeigt: Das Verhältnis der Schweizer zur Nationalmannschaft kann schwierig sein.

ARCHIV-TROUVAILLEN

Züri-Tirggel

bsa. · «Dem Zürcher ist der Tirggel ein Begriff. Er verbindet sich mit der Vorstellung von Weihnachtszauber und Erinnerung an den Tannenbaum, behangen mit hellbraunen «Brettli», die, vom Kerzenlicht durchschimmert, ihre braun-gebrannten, erhöhten Bilder sichtbar werden lassen», präsentiert die NZZ 1967 das traditionelle Honiggebäck. Zu Beginn bekommt der Züri-Tirggel die Auswirkung der Reformation zu spüren, seine Bildkunst bleibt ganz auf Bibel-motive beschränkt. Im 19. Jahrhundert schmuggeln sich blumengeschmückte Sprüche der Liebe und der Freundschaft auf den Tirggel. Dieser entwickelt sich später auch zur gebakenen Ansichtskarte und weckt bei den in der Ferne weilenden Zürichern zwangsläufig Heimweh.