

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 94 (2014)  
**Heft:** 1016

**Artikel:** "Wende ins Nichts"  
**Autor:** Scheu, René / Sinn, Hans-Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735882>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Wende ins Nichts»

**Marktwirtschaft – welche Marktwirtschaft? Eurorettung – welche Rettung? Energiewende – welche Wende? Hans-Werner Sinn stellt die geltenden Narrative in Frage. Ein offenes Gespräch über Ökoreligion, die EZB als «Bad Bank» – und die Probleme der nächsten Generation.**

*René Scheu trifft Hans-Werner Sinn*

Herr Sinn, beginnen wir ganz grundsätzlich: Wie würden Sie das System bezeichnen, in dem wir heute leben? Es kursieren die verschiedensten Ausdrücke – von Raubtierkapitalismus über Kasinokapitalismus bis zu Semisozialismus. Doch welcher ist der treffende?

Es ist schwierig, einen gemeinsamen Begriff für alles zu finden, denn je nach Branche und Ort zeigen sich Aspekte des einen oder anderen. Die Banken- und Finanzwelt ist von etwas geprägt, was ich tatsächlich «Kasinokapitalismus» nenne; anderswo ist das aber nicht der Fall, und ich würde also nicht alles über einen Kamm scheren wollen. Gut, ich frage anders: Ist es, mit Blick auf die vielen staatsnahen Industrien, die sich in allen Ländern ausbilden, noch ein wirklich marktwirtschaftliches System, in dem wir in Europa leben?

Wir bewegen uns tatsächlich weg von der freien Marktwirtschaft, und zwar hauptsächlich dadurch, dass die europäischen Institutionen in riesigem Umfang Investitionslenkung betreiben. Einmal durch die EZB als Hauptakteur, dann aber auch durch den Rettungsschirm ESM. Beide lenken öffentliches Kapital nach Südeuropa und geben dem privaten Kapital Geleitschutz auf dem Weg an Orte, an die es eigentlich gar nicht mehr hinwill. Sehr viel Kapital ist dort in den letzten 10 Jahren verbrannt worden – das Kapital hat erkannt, dass es ein Fehler war, dorthin zu gehen, die Politik aber will die Korrektur des Fehlers verhindern und drängt das Kapital weiterhin südwärts. Für meine Begriffe ist das nicht kompatibel mit einer «Marktwirtschaft».

Eigentlich auch nicht mit einer Demokratie, denn an diesen Prozessen haben die Bürger ja keine Mitsprache.

Natürlich, die EZB ist keine demokratische Institution, sondern wird von einem technokratischen Gremium geleitet, das unter dem Deckmantel der Geldpolitik fiskalische Kreditoperationen durchführt. Faktisch ist die Geldpolitik Fiskalpolitik und die EZB zur Bail-out-Institution, ja fast kann man sagen Bad Bank, Südeuropas geworden – ohne dass sie dafür je ein Mandat erhalten hätte. Das sind bedrohliche Entwicklungen, die eigentlich weder aus demokratischer noch aus marktwirtschaftlicher Sicht so hingenommen werden sollten.

Ist angesichts dieser Verselbständigung und bei Staatsquoten von gegenwärtig plus/minus 50 Prozent der Begriff des «Semisozialismus» nicht doch ganz passend, um das aktuelle System zu bezeichnen?

## Hans-Werner Sinn

ist Präsident des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung an der Universität München. Er gehört zu den renommiertesten deutschen Ökonomen und ist Autor u.a. von «Die Target-Falle» (Hanser 2012) und «Der Kasino-Kapitalismus» (Econ 2009).

## René Scheu

ist Herausgeber und Chefredaktor dieses Magazins.

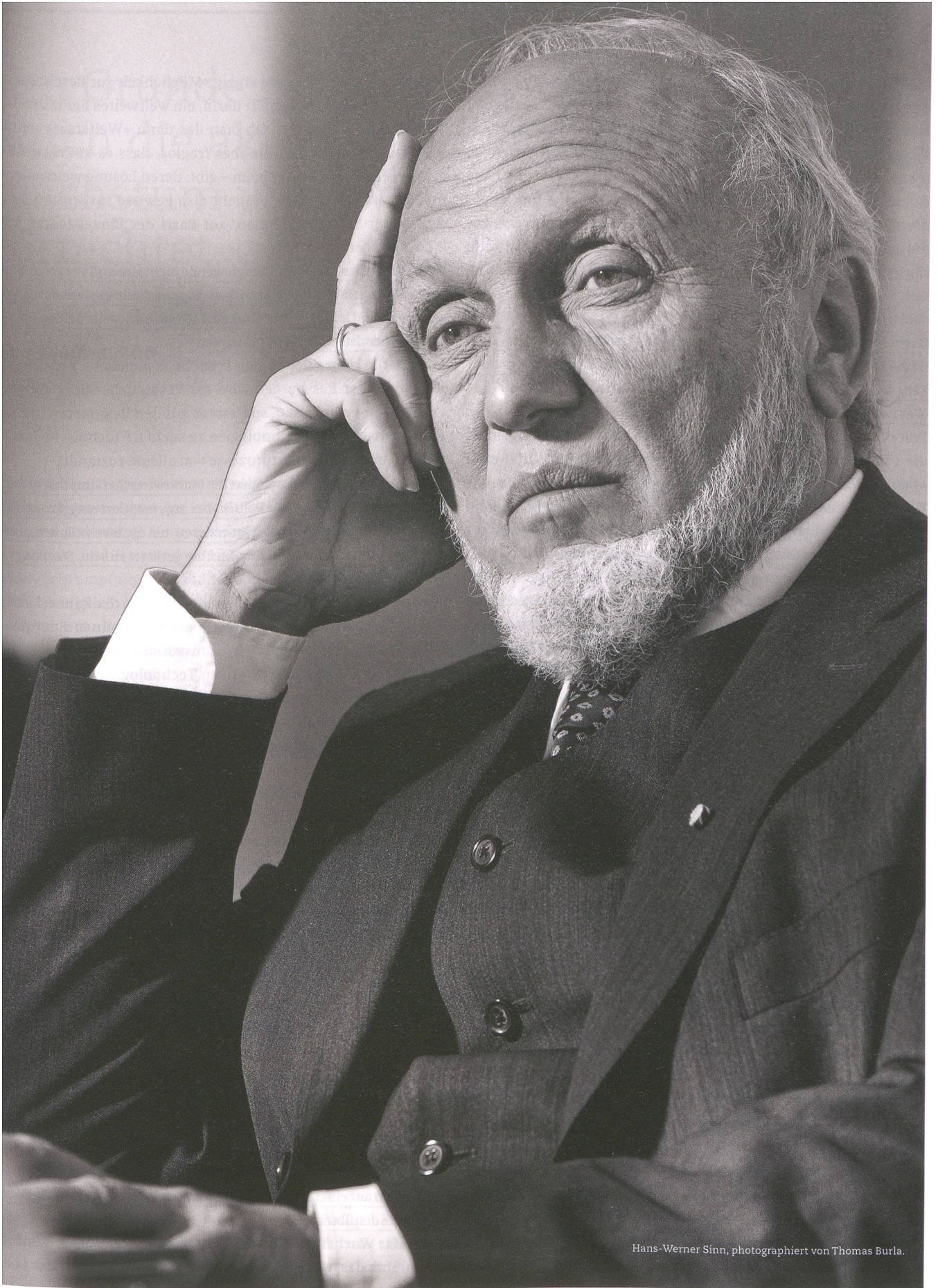
Im reinen Kommunismus hätten wir eine Quote von 100 Prozent, in der reinen Marktwirtschaft eine von 0. Solch reine Systeme gibt es allerdings nie, es existieren nur Mischformen, und natürlich stimmt es: Einige europäische Länder wie Frankreich oder Dänemark, die eine Quote von weit über 50 Prozent aufweisen, liegen dem Sozialismus objektiv gesehen näher als der Marktwirtschaft. Insofern finde ich den Begriff bei genauerem Überlegen durchaus treffend.

Eine der zahlreichen staatsnahen Industrien ist die Energiebranche, die auffallend stark politisch gelenkt wird. Was ist vom Einwirken des Staats auf dieses Feld zu halten?

In der Tat spielt der Staat in diesem Bereich in den meisten Ländern eine sehr dominante Rolle. Bei der Atomkraft geht es natürlich um Riesenobjekte, die Sicherheitsrelevanz haben und insofern einer staatlichen Kontrolle und Einflussnahme bedürfen. Nur kann und muss man sich schon fragen, ob der Einfluss des Staates hier nicht zu weit geht. In Deutschland ist das allemal der Fall. Denn hier wird eine Energiepolitik in Richtung einer grünen Energiewende gemacht, die so von den Marktteilnehmern nie getragen würde. Der Interventionismus ist grenzenlos, und er ist auch falsch meiner Meinung nach.

Weshalb? Wo fördert er fehlerhafte Entwicklungen?

Erstens führt er nicht dazu, dass die gewünschten Wirkungen erreicht werden. Durch die Umlage der Einspeisetarife wird die Energie verteuert; das Subventionssystem fördert künstlich den teuersten Weg, Energie zu produzieren – während den Leuten erzählt wurde, sie kriegten nun aus Wind und Sonne nicht nur saubere Energie, sondern auch billigere, weil die nichts koste. Die Produktion dieser Energie ist aber in Wahrheit am teuersten. Ge-



Hans-Werner Sinn, fotografiert von Thomas Burla.

rechtfertigt wird dieser Weg gemeinhin mit der allgemeinen Erderwärmung, doch hier ist auch schon die zweite Fehlüberlegung zu beobachten: Das grüne Säbelrasseln, das im Kern die Marktvernichtung der fossilen Energien ankündigt, hat den paradoxen Effekt, dass mehr von diesen Brennstoffen gefördert wird, denn die Anbieter sind erpicht darauf, ihre Ressourcen zu verkaufen, bevor die Märkte durch künstlich geförderte Ersatztechnologien kaputtgemacht werden. Dass alles, was in der Erde ist, irgendwann rausgeholt und verbrannt wird, ist wahrscheinlich – die Frage ist nur, wann das passiert. Und mit einer Energiepolitik wie der deutschen wird es eher früher als später sein.

Das klassische Argument jener, die das Säbelrasseln befürworten, ist die Kraft des beispielhaften Verhaltens; die Idee, dass wir mit gutem Beispiel vorangehen müssen, um andere zum Guten anzuleiten.

Was ist daran falsch?

Wären die grünen Technologien wirklich zukunftssträftig, hätte die Privatwirtschaft allen Anreiz, sie zu produzieren, und zwar ohne dass es der staatlichen Förderung bedürfte. Das deutsche Beispiel ist insgesamt aber alles andere als ermutigend, vielmehr ist es abschreckend. Viele grüne Firmen gehen pleite – einfach weil die Energieausbeute nicht so ist wie erwartet, also einfach weil die ganze Energiewende rein technisch nicht funktioniert: Sie ist eine Wende ins Nichts. Wir haben keine Speichertechnologien, um Wind- und Sonnenstrom gleichmässig zu machen, und stehen damit bei diesen Technologien vor einem vollkommen unlöslichen Problem. Das in Deutschland angestrebte Programm der Energiewende ist gänzlich utopisch; die grüne Kulturrevolution ist ideologisch geworden. Im Zentrum steht längst nicht mehr das Vermeiden von Umweltschäden, sondern das Propagieren des grünen Weltgeists. Die vielen Windflügel, die Norddeutschland zapflastern, sind doch eher dazu da, der neuen grünen Religion ihre Sakralbauten zu geben, als wirklich Energie zu produzieren.

Wo sehen Sie die Wurzeln dieser «grünen Religion» – träumen wir Menschen von zu primitivistischen Gleichgewichtsmodellen und lassen uns von weltfremden Harmoniewünschen verleiten?

Ich glaube, es ist der Wunsch, Gutes zu tun, der am Ursprung steht. Es herrscht die Vorstellung vor, dass wir der Umwelt Böses angetan haben und das nun wiedergutmachen müssen. Von der Intention her finde ich das ja alles richtig – nur muss es auch funktionieren. Das heisst: als Volkswirt akzeptiere ich die Ziele der grünen Politik, nicht aber deren Instrumente. Im Grunde genommen werden durch die aktuelle Förderpolitik Wachstum und Wohlstand vernichtet, ohne dass es der Umwelt helfen würde. Und solange die weltweiten Extraktionsmengen nicht in irgendeiner Weise in den Griff genommen werden, kann sowieso rein gar nichts passieren, ob wir in Deutschland oder Europa unser Verhalten nun ändern oder nicht.

Wäre ich ein Jünger der «grünen Religion», würde ich folglich darauf pochen, dass ein Weltstaat eingesetzt wird, der diese Dinge auf globaler Ebene regelt. Da ich aber kein solcher Jünger bin, finde ich diese Vorstellung vor allem bedenklich.

Rein technisch besteht die einzige Möglichkeit zur Beschränkung der Fördermengen in der Tat darin, ein weltweites Emissionshandelssystem aufzubauen. Ob man das dann «Weltstaat» nennen soll, weiss ich nicht. Es ist aber fraglos, dass es kollektive Probleme – etwa das CO<sub>2</sub>-Problem – gibt, deren Lösung weltweite Aktionen voraussetzen. Es braucht also gewisse Institutionen, die sich dieser Sache annehmen; auf Basis der Einzelstaaten kann nicht alles geregelt werden.

Wenn die Staatspolitik die Energiewende nicht sinnvoll vorantreiben kann, auf welche Mittel ist denn dann zu setzen, um die Ressourcen zu schonen? Sind letztlich Sparsamkeit und Innovation die beiden erfolgversprechendsten Schlüsselprinzipien?

Ja, aber für keines der beiden braucht es politische Lenkung: Die Knappheit der Ressourcen wird die Verbraucher über steigende Preise dazu veranlassen, sparsamer mit den Ressourcen umzugehen und nach Ersatztechnologien zu suchen – technische Innovation kommt durch Marktprozesse von alleine zustande.

Im Grunde genommen propagiert die Marktwirtschaft implizit genau diese beiden Prinzipien, die Politik aber argumentiert umgekehrt und will viel Geld in die Forschung investieren, um die Innovationen gewissermassen vorwegzunehmen und früher gerüstet zu sein. Das klingt so unklug eigentlich nicht, oder schon?

Mir scheint dieses Argument ein bisschen aus der Zauberkiste geholt zu sein, um eine Sonderförderung der grünen Energien zu rechtfertigen. Die grüne Energie müsste sich aber vergleichen lassen mit allen anderen innovativen Technologien, die Marktchancen für Unternehmensgruppen bieten. Wenn es so wäre, dass da später hohe Preise winken, die hohe Renditen bringen, wäre ja auch für private Investoren jeder Anreiz da, die Investition jetzt schon vorzunehmen, da bedürfte es nicht der Intervention des Staates. Im übrigen sind die grünen Technologien, um die es hier geht, nämlich Windflügel und Solarpanelen, keineswegs neue Technologien: Die sind steinalt und stellen keine besonders hohen technologischen Anforderungen.

Beim anderen Prinzip, dem Sparen, tut sich ein Problem im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Wachstum auf. Auf dieses letztere sind wir angewiesen, aber gleichzeitig erhöht es unweigerlich unseren Energieverbrauch. Wie ist diesem Dilemma zu entkommen?

Schwerlich. Zwar gibt es im Bereich von Dienstleistungen und virtuellen Produkten auch Wachstumsformen, die nicht energieintensiv sind – Computer an und für sich verbrauchen ja so gut wie keine Energie: Mit einem Flugzeug, das in die USA fliegt, können wir alle Computer Deutschlands betreiben. Aber es ist völlig klar: Grundsätzlich wird die wachsende Welt stets mehr Energie brauchen.

Nicht nur in der Energiefrage ist «Sparen vs. Wachsen» eine Grundproblematik, auch in ökonomischen Belangen dreht sich die Diskussion um diese Pole: Viele Staaten haben nicht «nachhaltig» gewirtschaftet und sitzen auf einem Schuldenberg – mit welcher der beiden Optionen sollen sie den abtragen?

Über das Wachstum kann der Weg nicht führen – oder zumindest nicht über das, was die entsprechenden Politiker darunter verste-

# «Im Grunde genommen werden durch die aktuelle Förderpolitik Wachstum und Wohlstand vernichtet, ohne dass es der Umwelt helfen würde.»

Hans-Werner Sinn

hen: Die meinen ja mit Wachstum noch mehr Schulden und Konjunkturprogramme, und das ist nun genau das Gegenteil der eigentlichen Bedeutung. Nein, aus den Schulden heraus führt nur Sparsamkeit, und Sparsamkeit bedeutet konjunkturell zunächst einmal: Schrumpfung. Die südlichen Länder, die alle über ihre Verhältnisse gelebt haben, müssen also wieder herunter von ihrem Lebensstandard, müssen schrumpfen, um weniger Importe zu kaufen, billiger zu werden und mehr Exporte verkaufen zu können. Nur so geht es.

Die südlichen Länder sind ja in einer Art Deflationsspirale gefangen – mit einschneidenden Konsequenzen wie einer rekordhohen (Jugend-) Arbeitslosigkeit. Sind die betroffenen Länder angesichts dieser Lage nicht erstaunlich ruhig?

Ich glaube nicht, dass es ruhig ist; in Griechenland oder Spanien, die eine Jugendarbeitslosigkeit von bald 60 Prozent und eine Gesamtarbeitslosigkeit von über 25 Prozent haben, brodeln es! Irgendwann wird dort etwas explodieren und die Entscheidung über den Verbleib im oder den Austritt aus dem Euro wohl auf der Strasse getroffen werden. Abgemildert wird die Lage natürlich durch die Arbeitslosenversicherung und Sozialtransfers – das ist etwas, was die heutigen Krisenländer stark von jenen unterscheidet, die Ende der 1920er Jahre von der Weltwirtschaftskrise betroffen waren. Dass es den Leuten heute so dreckig geht wie damals und sie ähnlich radikalisiert werden, glaube ich nicht. Trotzdem ist die Situation ungemütlich.

Die Transfers mögen heute Linderung bringen, letztlich schaffen sie ja aber nur Aufschub und keine Lösung: Den Preis bezahlt so doch einfach die nächste Generation!

Unbestritten. Diese Politik führt einerseits dazu, dass die Hausaufgaben, die dringend erledigt werden müssten, nicht gemacht werden, weil der Druck nicht da ist. Und andererseits opfert sie letztlich eine Generation von jungen Leuten. Wofür? Für eine Idee, in meinen Augen, nämlich für die Idee, den Euro zu erhalten. Und damit auch für die Interessen der Finanzanleger, die wissen,

dass sie nur dann öffentliche Anschlusskredite zur Bedienung ihrer alten Kredite kriegen, wenn ein Land im Euro bleibt.

Auf Dauer muss diese Situation unweigerlich zu Verteilungskämpfen führen. Wo, glauben Sie, werden die zuerst hervorbrechen?

Die sind bereits da und riesengross. In den fraglichen Ländern müssen die Löhne fallen, damit die Preise fallen können, und das geht nicht so ohne weiteres. Die Gewerkschaften werden auf den Plan gerufen, und es hat ja schon eine Menge von Massendemonstrationen gegeben. Des weiteren gibt es vor dem Hintergrund der lancierten Rettungsaktionen aber auch Verteilungsprobleme zwischen den Ländern. Im Grunde gibt es drei Gruppen: die Schuldnerländer (die Krisenstaaten und deren Banken und Kunden), ihre Gläubiger (Banken und Investoren aus aller Welt) und die Steuerzahler der noch gesunden Länder. Schuldner und Gläubiger haben ein Problem miteinander, und das wird im Moment dadurch gelöst, dass die Steuerzahler der noch gesunden Länder herbeigerufen werden, um anstelle der Schuldner die Schulden zu bezahlen. Das ist die aktuelle europäische Gemengelage.

Sie führt dazu, dass innerhalb einzelner Länder die Grenzsteuersätze erhöht werden, nach dem Motto: Jene, die mehr verdienen, müssen nun auch einen grösseren Beitrag leisten...

Das können die Staaten natürlich tun, müssen sich aber dabei die Frage stellen, wer hier eigentlich wen rettet: Ist es etwa gerechtfertigt, dass die Steuerzahler anderer Länder mehr Steuern zahlen, um reiche Investoren, die ihr Geld verzockt haben, aus dem Schlamassel zu ziehen?

Natürlich nicht! Aber à propos Schlamassel: Würden Sie den Satz «Der Euro ist eine Fehlkonstruktion» unterschreiben?

Ja, eindeutig. Wobei das Problem weniger im Konstruktionsplan als in dessen Umsetzung lag, denn die Bauherren haben sich nicht an die Architektenpläne gehalten, sondern haben willkürlich den Bau verändert und auf diese Weise die ganze Statik gefährdet. Konkret: man hat die zwei zentralen Pfeiler des Maastrichter Vertrages – das Verbot der monetären Staatsfinanzierung und das

No-Bail-out-Gebot – untergraben und dadurch das Gebäude destabilisiert. Eine Staatsrettung ist eben keine Stabilisierung! Warum? Weil sie gefährliche Signale sendet: Wenn man den Investoren andeutet, dass sie keinen Verlust zu befürchten brauchen, egal welchem Staat sie Geld leihen, dann fliesst, wie in Südeuropa gesehen, zu viel Geld in dubiose Anlagen. Es entstanden Kreditblasen, die die Länder ihrer Wettbewerbsfähigkeit beraubt haben, und all das wäre nicht passiert, hätte man den Maastrichter Vertrag und die No-Bail-out-Klausel ernst genommen.

**Jedoch enthält der Maastrichter Vertrag bekanntlich keinerlei Spezifizierungen zu Konkursordnungen für Staaten – offensichtlich war diese Option also im Projekt nie als reales Szenario vorgesehen und der Fehler damit doch schon im Grundplan eingeschrieben, nicht?**

Auf diesen Standpunkt kann man sich stellen und sagen: Die beiden Regeln lassen sich im politischen Prozess nicht durchhalten, also ist die Konstruktion im Grundsatz fehlerhaft. Wie dem aber auch sei, klar ist wohl, dass vor 20 Jahren niemand guten Gewissens entschieden hätte, den Euro einzuführen, wenn bekannt gewesen wäre, was dabei herauskommt. Jetzt aber ist er da, und wie aus einer Ehe, die nicht so glücklich verläuft wie gedacht, kann man nicht einfach wieder aussteigen, sondern man versucht irgendwie, das Beste aus der Situation zu machen.

#### Was wäre denn «das Beste»?

Für meine Begriffe: eine Verkleinerung der Eurozone. Das Ziel müsste es sein, eine «atmende» Eurozone zu schaffen, aus der man leichter raus und auch wieder rein kann. Länder, die mit den Wettbewerbsbedingungen nicht zurechtkommen, könnten rausgehen, abwerten und später wieder einsteigen. Regelwerke, in denen diese Austrittsmöglichkeit von vornherein als Möglichkeit vorkommt, verhindern auch, dass es überhaupt zu einer Überhitzung dieser Länder kommt.

**Das klingt in der Theorie einleuchtend, nur dürften die betroffenen Länder in der politischen Realität kaum freiwillig zu einem Austritt zu bewegen sein.**

Das ist so sicher nicht, schliesslich haben die südlichen Länder im Euro erhebliche Lasten zu tragen, mit ihrer Massenarbeitslosigkeit stecken sie in diesem System regelrecht in der Falle. Eigentlich bleiben sie nur noch drin, weil sie als Ausgleich ihre Banken gerettet bekommen und andere Transfers erwarten können – würden diese Transfers aber ausbleiben, verblieben die Länder keinesfalls im Euro.

#### Konkret: Um welche Transfers geht es dabei?

Ein Fundamentaltransfer ist ja schon im Euro angelegt: Durch die Sozialisierung der Gewinne aus Geldschöpfungsaktivitäten sind

Anzeige



Stiftung  
**LILIEBERG**  
Unternehmerforum

- Einmaliges Netzwerk
- Ort der Begegnung, des Gesprächs und der Bildung
- Denkplatz für Konferenzen, Seminare und Tagungen

## Tagen mit Weitblick

[www.lilienberg.ch](http://www.lilienberg.ch)




Lilienberg Unternehmerforum, Blauortstrasse 10, 8272 Ermatingen  
Telefon +41 71 663 23 23, Fax +41 71 663 23 24, E-Mail: [info@lilienberg.ch](mailto:info@lilienberg.ch), [www.lilienberg.ch](http://www.lilienberg.ch)

auch die Abschreibungsverluste der EZB auf die Kredite, die sie an die Banken Südeuropas gegeben hat, sozialisiert. Wenn nun beispielsweise Griechenland aus dem Euro aussteigen würde, müsste es die Verluste seiner Banken selber tragen. Solange es aber drinbleibt, werden diese Verluste auf die Gemeinschaft der Staaten verteilt.

**Letzten Endes, heisst das, wird weniger Geld an die einzelnen Finanzministerien ausbezahlt. Können Sie diese «Verluste» beziffern: Wie viel Geld fliesst aufgrund der beschriebenen Verlustsozialisierung jährlich nicht nach Deutschland?**

Richtig: Die EZB macht Gewinne aus dem Verleih des selbstgedruckten Geldes, und diese Gewinne fließen immer an die Finanzminister. Wenn die EZB nun Verluste macht, fließen diese Gelder nicht mehr, und die Lücke muss durch die Steuerzahler geschlossen werden. Das sind keine kleinen Beträge: Versicherungsmathematisch gerechnet redet man hier über eine Spielmasse im Wert und Umfang von mindestens 1,3 Billionen, dynamisch gerechnet dürften es um die 3 Billionen Euro sein. Geteilt durch 27 ist man bei Deutschlands Anteil – und bei etwa der Hälfte dessen, was die ganze deutsche Wiedervereinigung gekostet hat. Ich sage nicht, dass das verloren geht, aber das ist der Topf, aus dem die EZB schöpfen kann.

**Wagen wir zum Schluss einen Blick in die Zukunft: Wird es den Euro in 10 Jahren noch geben?**

Den Euro wird es vermutlich noch geben, ich halte es aber für eher unwahrscheinlich, dass alle Länder dabei bleiben. Wünschbarer als ein Austritt der Nordländer wäre, dass jene südeuropäischen Länder rausgehen, die momentan nicht zurechtkommen, wobei ich Italien mit seiner tieferen Auslandverschuldung davon explizit ausnehme.

**Und welche Prognose erstellen Sie für Deutschland? Zwar steht das Land zurzeit relativ gut da, es hat aber doch auch eine hohe Staatsverschuldung und wird in näherer Zukunft grosse demographische Verschiebungen zu gewärtigen haben. Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten 10 bis 20 Jahren?**

Die Demographie wird unvermeidlich ein prägendes Thema werden. Deutschlands Babyboomer sind jetzt fast 50 Jahre alt, in 15 Jahren wollen die ihre Rente – und dann wird's eng in Deutschland. Denn selber haben die Babyboomer ja sehr viel weniger Kinder. Zeitgleich wird man dann mit dem Umstand konfrontiert sein, dass die Rettungskredite an die südlichen Länder nicht bedient werden oder bis zum St. Nimmerleinstag gestreckt werden müssen. Das wird eine sehr ungute Gemengelage schaffen, und deswegen warne ich so davor, den vermeintlichen Rettungskurs – es ist ja gar keiner, weil er die nötigen Reformen nur rauszögert! – so wie jetzt durchzuführen. Die Politiker, die aktuell an der Macht sind, handeln ziemlich verantwortungslos; die Probleme, die sie momentan nicht lösen, muss die nächste Generation in vielfach verschärfter Form ausbaden. ◀



## Manager und Leistung

### Banale Führung?

Die Ausführungen zur Führung waren banal», sagte ein Teilnehmer am Ende einer Veranstaltung meiner Universität, an welcher vorwiegend HR-Fachleute anwesend waren. Banal ist eine Sache, die von vielen als allgemein bekannt eingestuft und daher als einer vertieften Betrachtung nicht wert erachtet wird. Synonyme sind alltäglich, trivial, gewöhnlich oder gedanklich unbedeutend. – Sollten nur noch Referate, Seminare und Panels angeboten werden, welche die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse oder Trends in der Managementliteratur zum Thema haben? Sind es ausschliesslich Publikationen, die «change», «lean», «culture», «communications» oder «winning» im Titel haben, welche zum Denken anregen und deshalb erfolgversprechend sind? – Schon bei antiken Autoren wie Thukydides, Arrian oder Vegetius ist zu lesen, dass Führer geehrt wurden, die beispielhaft und glaubwürdig waren und das taten, was sie vorgängig gepredigt hatten. Wer will, kann diese Erkenntnis banal nennen. Ähnlich trivial erscheint es, wenn heute Mann oder Frau, die Führung in der einen oder anderen Form, als Chef oder Mitarbeiter, als Kunde oder Kollege, erleben, über ihre eigenen Erfahrungen sprechen. Überhaupt ist es gewöhnlich, über Führung zu diskutieren und Geschichten aus dem Managementalltag zu erzählen: «Vorbild sein», «walk the talk» oder «Integrität» – das alles sagt sich so leicht. Im Alltag zu führen ist definitiv nicht banal, weil die Praxis komplex und widersprüchlich ist, verbunden mit divergierenden Ansprüchen von Aktionären und Mitarbeitern, gelegentlich auch mit Enttäuschungen und Ungerechtigkeiten. Zu tun ist schwieriger als nur darüber zu reden. Energie, Wille, Gelassenheit und Robustheit sind nötig, um im Alltag Leistungen zu erbringen, das Angekündigte gegen Widerstände durchzusetzen oder Personen auch dann fair zu behandeln, wenn sie einen schon einmal enttäuscht haben. Wer diesen hohen Ansprüchen über Monate und Jahre immer wieder aufs neue gerecht wird oder es zumindest versucht, der verdient meinen Respekt, und ich sage: An sich banal, aber nachahmenswert. Herzlichen Dank!

*Haben Sie eine Frage an unseren Kolumnisten? Schreiben Sie an [manager@schweizermonat.ch](mailto:manager@schweizermonat.ch)*

Ulrich Zwygart ist Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen.