

# Schweizer Sternstunden

Ulrich Bremi im Gespräch mit Roger de Weck

**Mitgliederbrief Nr. 222**  
**Oktober 2006**

Mit freundlicher Genehmigung des Schweizer Fernsehens

Redaktion: Josef F. Kumin

**GESELLSCHAFT UND KIRCHE WOHIN**

Herrengasse 17

8853 Lachen

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

Liebe Leser, liebe Vereinsmitglieder

Vor Ihnen liegt ein Mitgliederbrief, der mit dem Wohlwollen der beiden Gesprächsteilnehmer und des Schweizer Fernsehens möglich wurde: Eine Transkription der sonntäglichen „Sternstunde Philosophie“ vom 24. April 2005. Meines Erachtens ein Gesprächsjuwel, das nur so blitzt vor überlegten Fragen und träfen Antworten.

Die Aussagen von Ulrich Breimi faszinieren: Aus ihnen strahlt - trotz einer durchaus kritischen Sicht der Schweiz - die ungebrochene Kraft, (auch) das Positive zu sehen und dafür selber beizutragen. Anpacken statt lamentieren! Schaffen statt (nur) kritisieren! Sich etwas zutrauen, statt (nur) die Faust im Sack machen!

Dieser Optimismus tut gut. Ja, er ist ansteckend und wahrscheinlich auch von Erfolg gekrönt (Zitat U. Breimi: „Ich habe noch nie einen erfolgreichen Pessimisten kennen gelernt“).

Ich kenne Ulrich Breimi nun rund zwanzig Jahre. Beeindruckt hat mich bei jedem Treffen das Atmosphärische um ihn: Kaum war man in seinem Büro verschwand die Hektik, löste sich Nebensächliches von Essentielltem, füllte sich der Raum mit Möglichkeiten und Chancen. Und siehe da: Weg war das Ausweglose! Es liegt nicht an mir, weiteres über Ulrich Breimi zu schreiben. Besser ist es, das Gespräch zu erleben. Hier zwei Stellen daraus, um Sie zum Lesen zu animieren:

„Wir leiden heute in der Schweiz an einem infektiösen Griesgram ... Leute, die mir begegnen und als erstes und als letztes Wort sagen 'Ich bin besorgt, ich ärgere mich über die Schweiz', die bringen die Schweiz nicht weiter und sich selbst schon gar nicht“ .

„Verlassen Sie den Fernsehapparat jetzt nicht, ohne sich vorzunehmen, persönlich und sofort sich zu entschliessen, für dieses Land und auch für Sie selbst, in einem gemeinschaftlichen Werk wieder aktiv zu werden und sich dazu zu bekennen“ .

Mit besten Grüßen

lic. phil. Josef F. Kümin

Geschäftsführer GESELLSCHAFT UND KIRCHE WOHN

## Sternstunde Philosophie vom Sonntag, 24. April 2005

### Einleitung durch Bernard Senn

Ulrich Bremi. Vor nicht allzu langer Zeit stand dieser Name wie kein anderer für Macht in der Schweizer Politik. In Bern war Ulrich Bremi Präsident der FDP-Fraktion und zwar von 1985 bis 1989. In Zürich präsi- dierte er die Schweizer Rück. Er war Präsident des Verwaltungsrates der Flughafen Gesellschaft aber auch der Neuen Zürcher Zeitung. ... Für die einen verkörperte Bremi den Wirtschafts-Freisinn, der auf dem Höhepunkt stand, aber nicht auf der Höhe der Zeit. Für die andern war Ulrich Bremi, der stets Staat und Wirtschaft zugleich diente, ein Vor- bild. Beste eidgenössische Tugend in bester eidgenössischer Tradition. Heute ist Ulrich Bremi 76 Jahre alt und seit seinem Rückzug aus Politik und Wirtschaft schweigt er. Bis jetzt. In Sternstunde Philosophie aber spricht er. Worüber? Über die Schweiz natürlich, über sein Bild unseres Landes und darüber, wie es weiter gehen soll mit der Eidgenossen- schaft. Mein Kollege Roger de Weck hat Ulrich Bremi zum Gespräch geladen.

*Roger de Weck: Herzlich willkommen, Ulrich Bremi. Sie standen im Mittelpunkt und seit Jahren ist kaum mehr etwas von Ihnen zu hören. Was tun Sie?*

Ulrich Bremi: Zuerst habe ich abgegeben. Möglichst rasch und mög- lichst vollständig. Das ist mir aber eigentlich nicht schwer gefallen. Ich war überrascht. Es ging leicht. Ich hatte Glück. Zum Ersten: Ich durfte die Unternehmen in einer guten Zeit abgeben. Es ging diesen Unter- nehmen gut. Die Umstände waren auch gut. Und zum Zweiten: Wis- sen Sie, eigentlich das Beste an mir sind meine Nachfolger. Ich habe Nachfolger gefunden, die das hervorragend gemacht haben und im- mer noch tun.

*Und was tun Sie? Sie werden sich wohl nicht damit begnügen, Ihre Nachfolger zu beobachten.*

Nein. Ich versuche, Projekte mitzugestalten. Projekte für „Start ups“, für Firmen, für Stiftungen, für besondere Finanzierungen. Gelegentlich auch Projekte im Bereich der öffentlichen Hand, des Bundes oder des

Kantons. Begrenzte Aufgaben mit erhöhtem Risiko. Das gelingt dann, oder es gelingt nicht. Aber eigentlich versuche ich mich zur Verfügung zu stellen und für andere Leute Zeit zu haben. Das ist das Eine. Das Andere: Ich versuche täglich mit angespannter Lunge und völlig entspanntem Gehirn bergauf zu wandern. Jeden Tag. Wunderschön. Das gibt mir Zeit, nachzudenken, zu beobachten. Ich möchte das nicht vermissen.

*Viel Zeit nachzudenken. Wenn Sie im Wald sind oder auf dem Berg und zurück blicken: Was haben Sie gut gemacht und was haben Sie nicht gut gemacht?*

Das ist eine Frage, die Sie andern Leuten stellen müssen.

*Aber Sie haben sie selbst wohl auch gestellt.*

Die Frage ist, wie weit ich darüber spreche. Ich hatte in meinem Leben sehr viel Glück. Was mir gelungen ist, geschah dank der Tatsache, dass ich immer wieder Leute gefunden habe, die mir geholfen haben. Was schief gegangen ist, muss man auf die eigene Kappe nehmen. Es ist einiges schief gegangen. Das gehört dazu. Wer Risiken übernimmt, darf nicht hoffen, dass immer alles aufgeht. Eigentlich haben mich meine Fehler nicht zurückgeworfen, sondern ich habe daraus lernen können. Aber ich hatte Glück. Was ich getan habe, habe ich gern getan. Und Gott sei Dank bin ich von der nationalen Bekümmertheit, die wir in diesem Land heute haben, auch heute noch nicht befallen.

*Ihre unternehmerischen Verdienste sind unbestritten und auch Ihre politischen. Wenn man in Bern spricht, dann sagen bis heute sehr viele Leute: „Mit Ulrich Bremi habe ich gern zusammen gearbeitet“ – Aber könnte es Ihre Schwäche gewesen sein: Etwas fehlende Menschenkenntnis? Sie galten als Königsmacher und waren Königsmacher von Elisabeth Kopp, von Lukas Mühlemann an der Spitze der Credit Suisse oder von Eric Honegger an der Spitze der Swissair. Ist das eventuell Ihre Schwäche gewesen, wenn Sie zurück blicken?*

Das habe ich auch schon gehört. Ich muss aber gleich sagen: Das trifft für die genannten Personen nur teilweise zu, teilweise gar nicht. In

meiner Position war ich immer wieder darauf angewiesen und hatte die Chance, Leute auszuwählen für bestimmte Positionen. Das gehörte zu meinen Aufgaben. Und das ist im Allgemeinen auch sehr erfolgreich gewesen. Wissen Sie, wenn sie Leuten viel Vertrauen geben – und das habe ich versucht zu tun – dann geht das in der Regel gut und gelegentlich auch nicht. Aber ich würde das wieder tun. Es ist für mich sehr viel weniger Ärger entstanden dadurch, dass ich den Leuten zuviel Vertrauen gegeben habe. Schwierig wird es erst, wenn man es nicht mehr tut, oder nicht mehr tun kann.

*Haben Sie Situationen gehabt, wo Ihre Methode des grossen Vertrauensvorschusses enttäuscht wurde?*

Selbstverständlich. Das gibt es. Aber das würde mich nicht daran hindern, wieder sorgfältig auszuwählen, aber dann, nach dem Entscheid, uneingeschränkt Vertrauen zu geben.

*Wenn man über Menschen entscheiden muss und Menschen auswählen muss: Ist das schon gut, wenn man in 51 Prozent der Fälle richtig trifft?*

Nein. Gott sei Dank gibt es ja nicht nur ganz gute und ganz schlechte Menschen. Die meisten Menschen liegen irgendwo dazwischen. Nein, das genügt entschieden nicht. Da könnte man ja eine Lotterie veranstalten. Das ist ja eine der allerwichtigsten Aufgaben eines Unternehmers, übrigens auch eines Politikers: Leute auszuwählen. Eine der allerwichtigsten Aufgaben. Und da erwartet man schon erheblich mehr als 50 Prozent. Sonst sollte man in solchen Positionen nicht bleiben.

*Sie halten Ihre Bilanz da für gut?*

Als sicher deutlich über 50 Prozent.

*Sie sind ein Stratege. Was ist Ihre Strategie fürs Alter? Wie wollen Sie Ihr Alter gestalten?*

Ich weiss nicht genau, ab welcher Grenze Sie jemanden als alt bezeichnen. Ich kann aber das für mich beantworten. Für mich sind alle Leute

alt, die älter sind als ich. Und das ändert sich auch in den nächsten Jahren nicht. Deswegen zähle ich mich immer als einen Grenzfall. Die Strategie dafür: Die wichtigste ist, nicht zurück zu schauen. Sondern eine positive Ausstrahlung aufbauen und das Positive in der Entwicklung sehen. Auch in der Schweiz. Wir leiden heute in der Schweiz an einem infektiösen Griesgram. Das ist nicht nur für die Schweiz sehr schlecht, sondern auch für ältere Leute. Leute, die mir begegnen und als erstes und als letztes Wort sagen „Ich bin besorgt, ich ärgere mich über die Schweiz“, die bringen die Schweiz nicht weiter und sich selbst schon gar nicht.

*Aber diese Sorge, die teilen Sie doch. Sie schrieben in einem Artikel für den 60. Geburtstag von Hugo Bütler, dem Chefredaktor der Neuen Zürcher Zeitung, ich zitiere Sie: „Die Schweiz ... in einem Land, dem keine Liebe mehr entgegen gebracht wird, sondern nur noch Garantien abverlangt werden“. Das ist ein pessimistisches Bild des eigenen Landes.*

Das ist ein realistisches Bild. Aber man darf bei solchen Überlegungen dann nicht stehen bleiben. Man muss sich zumuten, das zu verändern.

*Glauben Sie wirklich, unser Land wird nicht mehr so geliebt, wie es war?*

Ja. Das war in der letzten Zeit so. Das kann man ändern. Ja, das glaube ich.

*Woran machen Sie das fest, den Liebesentzug?*

Woran ich es messe? Ich messe es an den Kommentaren. Wenn ich Alterskollegen, aber auch jüngere Leute höre, wie sie über die Schweiz sprechen, dann kommen negative Überlegungen und Gedanken. Dabei bleiben die Leute auch meistens. Sie muten sich oder ändern nicht zu, das zu verändern. Obwohl wahrscheinlich viele fühlen, wie ich auch: Ich bin gern in diesem Land. Mir gefällt dieses Land mitsamt seinen Konflikten. Mir gefallen auch die Leute, die hier wohnen. Die, die gleicher Meinung sind wie ich und die, die ganz anderer Meinung sind wie ich.

Es gibt in diesem Land ausserordentlich viele Facetten, ausserordentlich viele Probleme. Und das einzige, was ich hoffe, ist: Dass auch ältere Leute sich wieder zutrauen, selbst, wenn auch nur im kleinen Umfang, aber selbst etwas für die Gemeinschaft zu leisten und diese Gemeinschaft nicht nur zu kritisieren.

*Nochmals: Worauf ist es zurückzuführen, dass das Land weniger geliebt wird?*

Das Land hat an Dynamik verloren und streut Unsicherheiten aus. Es lebt von seinen Reserven. Unsere Kultur ist heute darauf ausgerichtet, Werte zu schützen, nicht Werte zu schaffen. Wir bauen mehr Museen als Werkstätten. Wir pflegen eine Schutzkultur. Unter äusserem Druck, das haben wir schon mehr als einmal erlebt, kann sich das ändern. Dann werden plötzlich nicht nur Abgrenzungen geschaffen, dann werden nicht nur partikuläre Interessen einer Partei oder eines Verbandes vertreten. Sondern dann einigen wir uns auf Prioritäten, vielleicht von aussen aufgezwungen.

*Wenn ich Sie recht verstehe, üben Sie Kulturkritik an der Schweiz und ihrer jetzigen geistigen Verfassung.*

Sie haben mich richtig verstanden, ja!

*Und Kulturkritik: Führt das weiter?*

Selbstverständlich führt das weiter. Wir werden diese Kultur wieder verändern. Es kommt eine Generation, die sich wieder engagieren lässt für Gemeinschaften. Eigentlich braucht man in der Schweiz das Wort „Elite“ nicht sehr gern. Wenn man das Wort aber so versteht, dass dazu die Eliten in allen Bereichen gehören – es gibt auch Eliten unter den Krankenschwestern – was zeichnet dann diese Elite aus? Nicht die Tatsache, dass sie nicht kritisiert oder keine Sorgen hat, sondern dass sie sich für die Gemeinschaft, ehrenamtlich oder sagen wir milizmässig, einsetzt, und zwar auf hoher Qualitätsstufe. Das ist etwas verloren gegangen. Aber ich beobachte heute, dass sich Junge das wieder eher zumuten.

*Sind Sie vielleicht der Letzte, der in einer Tradition stand, die Alfred Escher begründete: Des Vermengens von Politik und Wirtschaft, des Dienstes an die Wirtschaft wie an den Staat? Und nach Ihnen gibt es eigentlich keinen, der das gemacht hat.*

Doch, doch. Das wäre übertrieben. Und Escher war nicht der Erste. Und heute sind es nicht die Letzten. Auch da gibt es Zyklen. Ich bin überzeugt, dass das wieder kommt. Die Tendenz zum Spezialistentum, zum Ein-Thesen-Politiker, zum sich nur noch einem Beruf, einer Spezialität hinzuwenden, sich nicht mehr für anderes zu interessieren, sich auch nicht mehr mit einer Gemeinschaft zu identifizieren, nicht mehr mit einer Kirche oder nicht mehr mit einer Partei, nicht mehr mit einem Verein, auch vielleicht nicht mehr mit einem kulturellen Verein wirklich zu identifizieren, sondern sich auf seine eigenen Zielsetzungen zurück zu konzentrieren: Das hat eigentlich nicht zu Erfolgen geführt. Jedenfalls nicht für die Gemeinschaft.

*Sie sind ein Liberaler. Und Liberale sprechen meistens vom Individuum noch vor der Gemeinschaft. Aristoteles allerdings sagte: Der Mensch ist ein Zoon politikon, ein Gemeinschaft bildendes Wesen. Hat man vielleicht gerade in liberalen Kreisen in den vergangenen Jahren viel zu sehr vom Individuum und ein bisschen zu wenig von der Gesellschaft gesprochen?*

Ja, denkbar, in der allerletzten Vergangenheit. Messen kann man das an der Tatsache, dass die Gemeinschaften religiöser, politischer oder anderer Art eher schwächer geworden sind. Auch der Milizgedanke ist in einer ganz schwierigen Situation, sogar in der Schweiz.

*Aber das kommt doch nicht von ungefähr. Das hat doch Gründe, fast schon ideologische Gründe. In Zeiten, wo man den Eigennutz so sehr empor stilisierte, musste doch fast zwangsläufig der Sinn, der Bürgersinn für die Gemeinschaft schwinden.*

Er ist ja geschwunden. Das ist offensichtlich so geschehen. Aber noch einmal. Oder jetzt erst recht: Ein Liberaler wird dort nicht stehen bleiben. Eigentlich wohnen wir in einem Land, das im Grunde sehr liberal denkt. Bei allen Unklarheiten dieses Begriffes: Es hat in diesem Land sehr viele liberal denkende Menschen. Und das ist kein Widerspruch



zum Denken an die Gemeinschaft. Das zeigt ja auch die Geschichte. Das ist kein Widerspruch. Der Widerspruch entsteht ja dann erst, wenn man sich nur noch auf sein eigenes, enges Beziehungsfeld, auf seine eigene Karriere und seine eigenen Wünsche konzentriert. Oder wenn man sich nicht mehr zumutet, die Welt zu verstehen.

*Ist es für Ihre Nachfolger überhaupt möglich, bei dem Erfolgsdruck unter dem sie stehen, auch noch politische Verantwortung zu übernehmen, wie Sie es taten? Ist das überhaupt heute – Sie unterstrichen die Notwendigkeit des Milizdenkens in der Schweiz – noch möglich?*

Das ist nicht nur möglich, sondern überhaupt Voraussetzung. Ich meine, dass wenn ich eine Elite oder einen Liberalen definieren müsste, gehört nach all den offensichtlichen Qualifikationen dazu, dass er sich für die Gemeinschaft interessiert, sich mit ihr identifiziert und sich dafür einsetzt.

Wenn ein Unternehmer oder Manager auf irgendeiner Stufe als Kadermitglied, sich für eine gemeinschaftliche Tätigkeit engagiert, wird er dadurch zwar nicht ein besserer Mensch, aber ein besserer Manager, ein besseres Kadermitglied, ein besserer Unternehmer.

*Das greift Ihnen zu kurz?*

Und wenn er diese Qualifikation mit erfüllt, also wenn er sich für vieles interessiert, wenn er eher zuhört als doziert, wenn ein Unternehmer sich mit Politikern unterhält, nicht um Politiker zu werden, sondern um sie zu verstehen, wenn auch Konfessionen sich vor allem gegenseitig verstehen möchten, nicht sich gegenseitig missionieren, dann gibt das wieder ein anderes, gemeinschaftliches Empfinden. Und im Ü b e r i g e n – ich wiederhole das jetzt oder komme darauf zurück – das kann sich ein Unternehmer nicht allenfalls leisten oder auch nicht, sondern das muss er tun, um ein guter Unternehmer zu werden.

*Wenn ich Sie richtig höre, schwingt da die Kritik mit, dass mancher Manager heute autistisch ist, zu sehr an sein Unternehmen denkt und im Grunde genommen was um sein Unternehmen herum geschieht, nur noch als Belästigung empfindet.*

Das ist sehr scharf ausgedrückt. Aber Sie verstehen mich richtig!

*Könnte man ein aktuelles Beispiel nehmen? Ist der Nestlé Chef, Peter Brabeck, ein Autist in Führungszeichen, weil er im Grunde genommen die Kritik aus seinem Aktionariat nicht nur nicht Ernst nahm, sondern mit einer Drohung antwortete, nämlich er würde zurücktreten, wenn kritische Geister in seinem Aktionariat sich durchsetzen würden?*

Meine Antwort ist da ganz klar nein, und ich möchte sie kurz begründen. Erstens werde ich hier nicht Personen qualifizieren, die jetzt nicht mitsprechen können. Zweitens kenne ich diesen Vorgang nicht, ich habe zum Teil in der Presse gelesen, aber ich kann das nicht beurteilen. Ich kenne Herrn Brabeck, und ich habe ihn nicht so kennen gelernt, wie er jetzt im Moment dargestellt wird. Ich kenne ihn anders. Und deshalb urteile ich anders. Er wird in den nächsten Jahren zeigen, wie er dieses Unternehmen führen wird und wie er auch dieses Land – er ist ja zwar nicht Schweizer – aber auch in unserem Land unsere Wirtschaftssituation verbessern kann. Und ich habe Vertrauen, dass er das machen wird. Was jetzt geschehen ist, kann ich nicht beurteilen, weil ich nicht dabei war.

*Manager, Unternehmer sollten Vorbilder sein?*

Ja, natürlich, ja!

*Auch in der Gesellschaft?*

Sie sollten Vorbilder sein, auch in der Gesellschaft. Das heisst eben: Sie sollten nicht nur Spezialisten sein.

*Geht das, wenn sie immer mehr verdienen? Zwei Millionen mehr in einem Jahr, wo hingegen die meisten ihrer Mitarbeiter eher weniger verdienen, jedenfalls ihre Kaufkraft stagniert. Kann man da glaubwürdig Vorbild sein?*

Auch das kann man. Ich kenne die Kritik in dieser Richtung. Man muss das erklären. Man muss die Proportionen finden. Aber ja, das kann man. An Leuten, die viel Geld verdienen und von der Öffentlichkeit

deshalb akzeptiert werden, weil sie sichtbar nicht nur ihr Unternehmen sondern unser Land voran bringen, nicht nur sich selbst, sondern alle voran bringen, wird man sich nicht stossen. Das hat man schon früher bei Unternehmern nicht getan. Aber man will die Leistung sehen. Und zwar nicht nur die fachliche Leistung, sondern die Leistung für das Unternehmen und für die Gemeinschaft.

*Mir kommt vor: Es gibt eine Entfremdung zwischen der Welt der Manager und der übrigen Gesellschaft. Sie verstehen einander je länger desto weniger.*

Es gibt diese Entfremdung. Viele Manager glauben, sie werden nur gemessen an ihrer internen, also unternehmens-internen Performance. Das lässt sie zu Spezialisten werden. Spezialisten kapseln sich auch etwas ab von andern Bereichen. Sie werden einsamer. Man spürt wenigstens von aussen nicht mehr, dass sie sich auch noch für etwas anderes interessieren. Das sind wenige. Aber das gibt es.

Aber glücklicherweise gibt es sehr viele, und sehr viele Junge, die das jetzt wieder anders sehen. Die den Anspruch stellen, nicht nur ihre Unternehmen oder jedenfalls nicht nur die Zahlen ihrer Unternehmen, sondern auch die Kultur in ihrem Unternehmen, die Kultur in diesem Land voranzubringen. Das sind die Leute, die sich das zumuten.

*Sie sprechen von diesen Jungen. Ich möchte fast fragen: Wer? Ich sehe sie noch nicht.*

Ich habe glücklicherweise jetzt Zeit, mich mit Leuten zu unterhalten, die ihre Laufbahn noch vor sich haben. Ich sehe sie. Wissen Sie, das ist nicht das erste Mal, dass sich eine wirtschaftspolitische Kultur verändert.

*Sie meinen die Zyklen, mehr Fixierung aufs Unternehmen und dann wieder Bewusstseins werden, dass die Verantwortung für die Gesellschaft auch noch zu gewähren ist?*

Ja, wissen Sie, der Punkt ist ja: Wenn sich ein Unternehmer zu sehr abkapselt und nur noch auf sein Unternehmen konzentriert, das tut dem Unternehmen nicht gut. Das haben wir ja in den letzten Jahren auch

gesehen. Das bringt im Grunde – übrigens nicht nur in der Schweiz, sondern auch in den USA – auch für das Unternehmen ganz gefährliche Risiken.

*Lässt sich das auf die Partei, der Sie angehören, auf die FDP, übertragen? Wenn man zu wirtschaftlich orientiert ist, dann bekommt das einer Partei schlecht?*

Das wäre sicher auch so. Nur glaube ich nicht, dass diese Partei zu sehr auf das Wirtschaftliche konzentriert ist.

*Ist es nicht die Wirtschaftspartei?*

Das hat man ihr früher eher vorgeworfen und heute vermisst man das eher. Aber das sind Schlagworte. Wenn ich von diesen Schlagworten einmal etwas wegkomme: Die Wirtschaft ist Teil eines Ganzen. Die weitaus meisten Leute sind im Wirtschaftsprozess integriert. Sie sind die Wirtschaft. Das sind nicht nur die Manager. Das ist ein wesentlicher Teil. Und daneben gibt es andere Bereiche. Und eine liberale Partei, auch die FDP, muss sich in Bezug auf Wirtschaftsfragen ganz klar äussern. Aber nicht nur in Bezug auf Wirtschaftsfragen.

*Hat sie's zuviel getan, zu einseitig gewesen über viele Jahre, dass der Niedergang jetzt eingesetzt hat?*

Ich bin weit davon entfernt, die Partei, der ich angehöre, sehr gern angehöre, und mit der ich ein Leben lang gelebt habe, jetzt im Nachhinein zu kritisieren. „Im Nachhinein“ in Bezug auf meine Tätigkeit. Das tu ich nicht. Aber ich bin sicher, dass dieses Land eine liberale Partei will. Dass sehr viele Leute eigentlich so denken. Und ich bin deshalb auch sicher, dass diese Partei wieder in einen Aufwärtstrend hineinkommen wird. Genügend Leute realisieren das jetzt und werden wieder diese Partei aufbauen. Da gehört die Wirtschaft dazu. Aber nicht nur die Wirtschaft.

*Vor der Prognose die Diagnose: Was ist eigentlich geschehen mit der Schweizer Mitte? Was ist schief gelaufen, dass sie dermassen an Kraft verloren hat?*

Wissen Sie: ich bin gar nicht so sicher, ob ich den Begriff der Mitte eigentlich so richtig verstehe. Ich mache Ihnen ein Beispiel. Mitte heisst ja, meine ich oft, nicht so ganz links, nicht so ganz rechts, Kompromiss, etwas unklar. Der Begriff der Mitte wird mit etwas Unklarem, Populärem verbunden. In den Dreissiger Jahren wurde ein Friedensabkommen geschlossen. Nicht von Leuten der Mitte, obwohl das ja ein ganz historischer Kompromiss war, der das Land entschieden weiter gebracht hat. Aber es war nicht ein Kompromiss der Mitte, sondern es war ein Kompromiss zwischen Leuten, die ganz klare Positionen bezogen haben. Damals Gewerkschafter, Sozialdemokraten und Wirtschaftsleute, Freisinnige. Die haben damals etwas getan, an das wir uns erinnern sollten. Die haben Prioritäten gesetzt. Die haben zwar ihre eigene Position ganz klar gemacht. Aber in ganz entscheidenden Fällen – nicht nur damals, auch heute – ist es nötig, dass man über Parteigrenzen hinweg für dieses Land Prioritäten setzt. Und damals, das war eine solche Priorität. Damals in der Krisenzeit haben Leute von diesen beiden widersprüchlichen Lagern gesagt: Jetzt steht das Wohlergehen dieses Landes im Vordergrund. Und jetzt werden wir gemeinsam, nicht aus einer Position der Mitte, sondern aus starken Positionen eine gemeinsame Aktion planen und durchführen. Wir schaffen eine gemeinsame Perspektive und damit eine gemeinsame Hoffnung. Das haben sie gesagt. Das ist grossartig, was die damals gemacht haben.

*Und das auf heute zu wenden: Ist das Problem der sogenannten Mitte, wenn Sie denn den Begriff relativieren, eben, dass sie Mitte sein will, statt klare Positionen zu beziehen. Dass sie die Residualgrösse von Kräften rechts und links der Mitte geworden ist?*

Ich glaube auch. Die Mitte an sich kann wahrscheinlich kein Ziel sein. Es ist eine Frage der Priorität, nicht der Mitte.

*Welche Prioritäten sollte jetzt die Mitte setzen?*

Beispiel für heute: Meiner Meinung nach ist jetzt das Wiedergewinnen einer wirtschaftlichen und kulturellen Dynamik in diesem Land eine ganz gewaltige Priorität. Wir leben von unseren Reserven. Unsere Position ist schwächer als sie früher war. Nicht einer Partei: Unseres Landes! Wir leiden darunter, dass alle Gruppierungen, die ich vorher auf-

gezählt habe, eigentlich ihre speziellen Zielsetzungen, ihre eigenen Positionen über die Position des ganzen Landes stellen. Wissen Sie, ich glaube, wenn heute die Landesregierung, die Präsidenten der grossen Parteien, auch die Fraktionspräsidenten, gelegentlich, jedes Jahr einmal, zusammen kommen würden und sich mit dieser Frage wirklich konfrontieren würden: Was sind die wirklich entscheidenden Fragen für unser Land in unserer Gegenwart? Und: Sind wir in der Lage - ohne unsere Positionen aufzugeben - eine Priorität für dieses ganze Land zu setzen. Das könnte uns weiter bringen. Und wissen Sie, ich glaube auch, dass dies nicht als Kompromiss missdeutet würde.

*Ist das zu machen mit einer SVP, die polarisieren und im Grunde genommen auf Kosten der andern Parteien unbedingt wachsen will?*

Ja. Es hat in jeder Partei Leute, mit denen das zu machen ist. Es hat in jeder Partei auch Leute, mit denen das ein bisschen schwieriger ist. Aber auch mit der SVP. Jedenfalls: Diesen Versuch müsste man unternehmen. Es geht ja darum, dass die Fraktionen in prioritären Fragen dann nicht einfach nur Recht haben, sondern auch Recht bekommen wollen. Sie brauchen eine Mehrheit. Um das Land zu bewegen, braucht man Mehrheiten, nicht nur trotzig Minderheiten.

*Es hat sich doch etwas verändert im Vergleich zu der Zeit, da Sie politisierten. Da war die FDP gross, die SVP klein. Jetzt ist es umgekehrt. Und die SVP wollte unbedingt – das war ihre Priorität – wachsen. Auch wenn konsensfähige Lösungen darunter unter die Räder gerieten. Auch das hat sich geändert. Man kennt Sie als den Pragmatiker, Ulrich Bremi. Sind Sie mit Ihrer Hoffnung, dass da wieder so etwas wie ein nationaler Konsens wachsen könnte, ein Utopist?*

Ja, vielleicht. Jedenfalls ein Optimist. Aber ich habe noch nie einen erfolgreichen Pessimisten kennen gelernt. Wissen Sie: Das Volk hat sich nicht so verändert.

*Aber es wählt anders.*

Das heisst, das Volk fühlt sich von veränderten Parteien angesprochen. Aber das Volk ist ja immer noch das gleiche, wie es vor 20 Jahren war.

*Was ist der Erfolg des Populismus?*

Der kurzfristige Erfolg.

*Warum hat das die FDP nicht gemacht. Könnte sie es überhaupt machen?*

Selbstverständlich. Das könnte sie auch. Die Frage ist, ob sie das tun soll oder nicht. Sie muss ihre Position verständlich und klar definieren. Ich weiss, dass meine Partei daran jetzt hart arbeitet, das zu verdeutlichen. Und ich bin sicher, dass ihr das gelingt. Andere Parteien sind in dieser Beziehung weiter, haben eine zwar eng begrenzte, nicht auf die ganze Schweiz ausgerichtete sondern eng begrenzte und deshalb leicht verständliche Politik.

*Sie meinen jetzt die CVP?*

Mit der leicht verständlichen Politik habe ich jetzt eigentlich nicht die CVP gemeint. Ich glaube die CVP hat ähnliche Probleme, wie die FDP sie hat. Sondern es sind ja die andern, die es diesbezüglich leichter haben. Aber das soll nicht der Streitpunkt sein. Wer seine eigene Position nicht klar definieren kann, der soll daran klar arbeiten. Und er soll sich nicht damit profilieren, sich von andern abzusetzen. Sondern er soll versuchen, möglichst viele Leute, die im Grunde so denken wie sie selbst, wieder für die eigene Sache zu interessieren. Aber der Punkt ist dann: Auch wenn sich alle präzise definieren, genügt das nicht. Es ist eine Voraussetzung, aber keine hinlängliche. Was wir darüber brauchen sind – wie übrigens in den Unternehmen auch – Persönlichkeiten. Personen, die über diese Grenzen treten, die in wichtigen Fragen sich nicht nur auf ihre Spezialität, auf ihre Ideologie oder auf ihre Parteigrenze konzentrieren. Das ist der Punkt: Wir brauchen mehr solche Leute. Zum Beispiel auch in der Europapolitik, die eng zusammenhängt mit der wirtschaftlichen und kulturellen Dynamik. Es gibt jetzt Fragen, die von reinen Parteipolitikern offensichtlich schwer gelöst werden können.

*Und Sie sehen eine reale Chance, dass die Parteipolitik in den kommenden Jahren etwas weniger überwiegt zugunsten einer Politik für*

*gemeinsame Interessen?*

Ja.

*Und worauf gründet Ihr Optimismus?*

Die Schweizer wollen das. Die Schweizer wollen eine spürbare Führung. Sie wollen auch in einer Demokratie eine Führung - die wollen nicht ein führungsloses Land. Eine Führung, die sie selbst wählen und die Rechenschaft ablegen muss. Und im Übrigen: Da gehört eine Aufforderung dazu. Um das auszulösen, müssten sieben Millionen, nicht sieben Einzelne, sondern sieben Millionen Leute in der Schweiz aufhören, den Vorwurf der Trägheit und der Unsicherheit, oder der Unbestimmtheit ändern zu machen. Wer sich beklagt, dass die anderen nichts tun, bringt uns keinen Schritt weiter. Analysiert haben wir genug. Studien haben wir genug gemacht. Wir brauchen viel mehr Leute, die sagen: Ich trage bei.

*Also liebe Zuschauerin, lieber Zuschauer: Ulrich Bremi lädt Sie ein zu einer Gewissensprüfung. Und was ist Ihre Gewissensprüfung?*

Zu einer Aktion, nicht zu einer Gewissensprüfung. Zu einer aktiven Mitgestaltung. Und ich will es deutlich sagen, damit keine Missverständnisse aufkommen. Ich fordere alle auf, alle, auch die, die heute schon in bestimmten, hohen Verantwortung stehen, aber auch alle ändern, damit zu beginnen, gegenüber der Gemeinschaft einen persönlichen Beitrag zu leisten und sich mit dieser Gemeinschaft öffentlich zu identifizieren.

*Das Gegenstück ist mein Heimatkanton Freiburg. Bei den letzten Gemeindewahlen konnten in unzähligen Gemeinden gar keine Wahlen stattfinden, weil es weniger Kandidaten gab, als Sitze zu vergeben waren. Das ist ein langer Weg zurück zu dem, was Sie fordern.*

Das ist ein steiler Weg, aber ein ganz kurzer. Ich kenne den Kanton Freiburg jetzt zu wenig genau. Oder die heutige Situation. Aber das ist kein langer Weg, nur ein steiler. Das bedingt, dass nicht nur die Regierung oder irgendwer jetzt da in Freiburg sich am Riemen reisst, son-



dern dass die Freiburger und Freiburgerinnen sagen: Nicht mit mir. Ich werde mich jetzt selbst im echten, qualitativen Milizverfahren, ausserhalb meines Berufes, noch mit der Gemeinschaft identifizieren. Ich wähle sie selber aus und ich bekenne mich dann dazu. Ich sage dann den Leuten, dass ich in einer Partei bin. Ich stehe dazu und halte mich nicht bedeckt. Dass ich zu einer Kirche gehöre oder einem Verein. Für was ich mich einsetze. Das machen die Jungen lieber. Das machen die Jungen eher als die Älteren. Das gibt mir auch den Optimismus.

*Aber Sie predigen diejenigen alten eidgenössischen Werte, die im Grunde genommen in den vergangenen zehn, fünfzehn Jahren, als Sie sich allmählich aus Politik und Wirtschaft zurückzogen, unter die Räder gerieten.*

Ganz genau.

*Und es wird nicht mehr belohnt in einem Unternehmen, wenn einer ins Militär geht. Und es wird nicht mehr belohnt, sondern es ist eher eine Sackgasse, wenn er Politik macht. Und wie wollen Sie denn dann die Köpfe Ihrer Kollegen auf den Chefetagen wirklich ändern? Die stehen doch unter einem Leistungsdruck, der sie alles zur Seite schieben lässt, was nicht ökonomisch ist.*

Nein, nein. Sie malen jetzt ein sehr...

*Ich bin ein Journalist, zugegeben.*

Gut, das ist ein Geständnis. Sie haben das Problem beschrieben. Ich bin überzeugt, dass dies nicht nur etwas Vergangenes ist. Die direkte Demokratie wird wieder modern werden. Dazu braucht es auch eine Wiedergeburt der schweizerischen Streitkultur. Exponenten aus Politik, Unternehmen, Wissenschaft und Kultur sollen sich wieder direkt und offen auseinandersetzen. Dafür sollten sie sich weniger hinter Verbänden und Strukturen verstecken, sondern sich direkt stellen. Das ist eine Qualität der direkten Demokratie. Sie entspricht der Marktnähe im Wirtschaftsleben.

*Sie loben diese direkte Demokratie. Alle in der Schweiz, wir lieben sie alle. Aber wie geht's eigentlich mit dieser direkten Demokratie, in der es tabu ist, eine der Grundfragen unseres Landes zu debattieren; nämlich den Beitritt zur europäischen Union. Wie geht es mit einer direkten Demokratie, in der man abstimmt über eine Verwahrungsinitiative, die uns fast zwingt zum Bruch des Völkerrechts? Haben wir grössere Probleme mit dieser Demokratie, die uns allen wichtig bleibt?*

Die direkte Demokratie ist etwas unerhört Mühsames. Und es wäre viel leichter, wenn das Parlament oder eine Regierung über solche Fragen entscheiden würde, als wenn man immer das ganze Volk fragen muss. Aber: Die Nachhaltigkeit wäre dann geringer. Ein Volksentscheid ist wirkungsvoller als ein Parlamentsbeschluss. Wir kennen die langfristigen Vorzüge der direkten Demokratie, das heisst, damit der Bürgernähe. Natürlich ist mehr Demokratie nicht immer bessere Demokratie. Auch die direkte Demokratie überträgt Macht an ihre Exponenten. Man muss nicht meinen, man müsse über alles abstimmen. Aber trotzdem: Die direkte Demokratie hat unser Land voran gebracht.

In Bezug auf Europa: Wissen Sie, die zentrale Beobachtung ist ja, dass die Schweiz nicht weiss, wohin sie will. Das schafft Unsicherheit. Auf jeder Seite gibt es vielleicht zehn Prozent, die sicher sind. Es gibt die, die sagen: Wir werden nie nach Europa gehen, weder jetzt noch im 24. Jahrhundert. Einfach überhaupt nie. Und es gibt die andern, die sagen, wir sollten das heute tun. Die wissen es genau. Das ist auch so sympathisch und klar. Aber 80 Prozent sagen im Grund - so höre ich - nicht jetzt. Schon, vielleicht. Aber später.

*Sie zählen sich zu den 80 Prozent?*

Ich werde Ihnen gleich meine Position dazu sagen. Ich bin der Meinung, das sei ein prioritäres Problem. Es gehört zu jenen, bei denen die Landesregierung und die vier Parteien zusammensitzen sollten und sagen sollten: Wir möchten diesem Land Sicherheit geben in Bezug auf unsere Europapolitik. Und diese Sicherheit kann zum Beispiel so aussehen, dass wir sagen: Wir verfolgen im Moment – das ist der Status quo – die Politik der vertraglichen Annäherung. Also der bilateralen Verträ-

ge. Das bringt die EU und die Schweiz näher zusammen. Das macht Sinn. Aber es ist kein Beitritt. Es sind bilaterale Verhandlungen. Auf diesem Weg sind wir. Sind wir es? Ich hoffe, dass wir das sind. Dass wir jetzt zu diesem Weg einmal stehen und sagen können: Wir gehen den Weg der bilateralen Verträge. Ein Konzept, auf das sich das Land verlassen kann. Wir werden immer wieder versuchen, bilaterale Verträge mit der EG abzuschliessen. Ein zweiter Punkt ist: Wir warten nicht einfach. Der Bundesrat muss die Entwicklung der Europäischen Union genau beobachten. Er muss ja die Initiative ergreifen, natürlich die Parteien auch, um den Zeitpunkt zu bestimmen, wo man dem Volk diese Frage vorlegt. Diese Frage wurde in dieser Form, in dieser absoluten Form, dem Volk noch nie vorgelegt. Bis dahin befassen wir uns mit guten bilateralen Verträgen, nicht mit dem Beitritt. Die öffentliche Diskussion soll gestartet werden, wenn wir in Verhandlungen treten wollen.

*Wenn denn diese Frage dann endlich einmal dem Schweizer Volk direkt gestellt wird: „Willst du beitreten oder willst du nicht“ dann muss es vorher eine Abstimmungskampagne geben, und das Terrain muss vorbereitet werden. Es muss eine Meinungsbildung entfaltet werden. Ich sehe diese Meinungsbildung nicht. Würden Sie sich in einer solchen vielleicht aus Ihrem Altenteil heraus doch noch einmal engagieren, weil's um eine Grundfrage unseres Landes geht?*

Ja selbstverständlich. Das ist eine Frage, die mich dann interessieren würde. Sehen Sie, ich glaube, dann werden sich alle Schweizerinnen und Schweizer dafür interessieren. Das wird eine grosse Stimmbeteiligung geben. Davon bin ich überzeugt. Da werden sich alle beteiligen. Wissen Sie, ich habe den Eindruck, heute beobachten sehr viele Schweizer einmal – nicht zu unrecht – was geschieht im Osten? Wird die EG sich erweitern in Richtung Türkei und Ukraine, also grosse Länder, die dazu kommen. Und wie wirkt sich das aus? Wie entwickelt sich die Währung, der Euro, der Schweizer Franken. Wie entwickelt sich die Schweiz an und für sich? Kann sie aus eigener Kraft aus dem Zustand des Schützens in den dynamischen Zustand des Neuschaffens, der Wertschöpfung übergehen, der Schaffung von neuen Werten? Und traut sich dieses Land zu, auch einen solchen Prozess nachher zu steuern, auch politisch zu steuern. Das ist ja das Gefährliche, wenn man nur schützt: Dass man sich nicht mehr zutraut, etwas Neues ein-

zuführen, etwas zu reformieren, weil man sich nicht zutraut, diesen Reformprozess dann auch wirklich zu steuern.

*Am Ende Ihrer Unternehmerlaufbahn haben Sie sich wiederholt eingesetzt, um gleichsam Schaden zu reparieren. Sei es als Leiter der kurzlebigen Swissair Arbeitsgruppe, sei es in einer Taskforce nach dem Skandal um die Finanzen der Gemeinde Leukerbad, als die Emmissionszentrale der Gemeinden hier zu retten war, oder als die Expo in Schwierigkeiten geriet. Oder in der Solidaritätsstiftung, der dann keine Zukunft beschieden war. Sie haben sich ein Stück weit letztlich als Reparaturwerkstatt der Schweiz betätigt. Ist es halt so, wenn man älter wird, dass man für Krisen dann geholt wird?*

Also das waren jetzt vier Aufgaben, die ich sehr gern gemacht habe. Das war jeweils interessant. Ich habe ganz am Anfang Ihrer Fragen gesagt: Ich versuche zur Verfügung zu stehen und Zeit zu haben für andere Leute. Auch für die Gemeinschaft. Und solche Aufgaben, an die ich etwas beitragen kann – das gelingt dann, oder es gelingt nicht – aber wenn ich etwas beitragen kann, tu ich das gern.

*Sie sind jetzt in der Sternstunde. Man hört Sie zum ersten Mal seit ein paar Jahren. Ist das vielleicht ein Zeichen, dass sich in Ihnen etwas tut, dass Sie das Gefühl haben, doch, meine Stimme möchte ich da und dort doch noch etwas erheben?*

Nein, da hat sich nichts verändert. Also ich habe nie aufgehört über solche Fragen nachzudenken und mir eine Meinung zu bilden. Im Gegenteil: Ich habe noch sehr viel Zeit, mehr Zeit als früher, solche Meinungen zu bilden. Ich kann Ihnen sagen: Ich bin 1991 aus der Politik zurückgetreten, und ich habe nicht im Sinn, halb oder drei Viertel zurückzukommen. Ich stehe zur Verfügung für temporäre Aktionen, für Meinungsbildungen. Aber ich habe nicht im Sinn, die Aktualität zu kommentieren.

*Warum nicht?*

Das kann ich Ihnen einfach beantworten. Als ich noch im Amt war, in politischen Ämtern war, habe ich mich eigentlich nie sonderlich gefreut an jenen älteren Damen und Herren, die im Nachhinein aus den ruhigen Wäldern des Zürcher Oberlandes oder von sonstwo Ratschläge erteilten. Wenn man etwas aufgibt, wenn man sich aus der Politik zurückzieht, sollte man das ganz tun. Dass man sich gelegentlich zu einem nicht aktuellen, nicht Alltagsproblem oder zu Betrachtungen, wie Sie das jetzt tun, hinreissen lässt, das gehört zu den Schwächen von früheren Politikern und Unternehmern. Aber das wird die Ausnahme bleiben.

*Andere Kulturen schätzen den Ratschlag des Alters. Die Asiaten bauen darauf, dass erfahrene Menschen zwar nicht mehr handeln, aber immer wieder sich einbringen. Tun Sie das hinter den Kulissen?*

Nein. Ich weiss, dass es in asiatischen Ländern so ist. Jetzt bin ich aber nicht in asiatischen Ländern, sondern in diesem Land tätig. Und ich gehöre auch im Grunde zu diesen Schweizern, die glauben, dass wer sich zurückzieht aus einem Amt, soll das tun. Er kann gelegentlich seine Meinung sagen. Aber er soll sich nicht in die Aktualität einmischen. Und er soll die, die heute in der Verantwortung stehen, stützen und nicht angreifen.

*Der neue Präsident der FDP, Herr Fulvio Pelli. Hat der Ihren Rat gesucht?*

Ja.

*Das schon.*

Ja, also meinen Rat. Wir haben kürzlich miteinander gesprochen, und ich hoffe wirklich, dass er Erfolg haben wird.

*Also sind Sie doch noch ein bisschen nicht nur der Doyen, der Grand Seigneur der FDP, sondern der Drahtzieher.*

Nein. Einen Einfluss auf Entscheide, eine Teilnahme an solchen Dele-

gertenversammlungen oder Abstimmungen: Das mache ich nicht. Wenn jemand kommt und mir eine Frage stellt, stehe ich für eine Antwort zur Verfügung. Aber mehr nicht.

*Meine letzte Frage ist: Was ist Ihr Wunsch für die Schweiz?*

Also für die Schweizer habe ich einen Wunsch, ich wiederhole mich jetzt: Verlassen Sie den Fernsehapparat jetzt nicht, ohne sich vorzunehmen, persönlich und sofort sich zu entschliessen, für dieses Land und auch für Sie selbst, in einem gemeinschaftlichen Werk wieder aktiv zu werden und sich dazu zu bekennen.

*Herr Bremi, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.*



## **Herausgeber**

GESELLSCHAFT UND KIRCHE WOHN

## **Präsident**

Hans Egli, Rosenweg 2, 6033 Buchrain

## **Geschäftsführer**

Josef F. Kumin, Herrengasse 17, 8853 Lachen

## **Druck**

Geschäftsstelle

Auflage 1100 Exemplare

## **Weitere Schriften des Vereins GESELLSCHAFT UND KIRCHE WOHN**

- Nr. 2003/210 Plädoyer für die Dimension hinter den Bildungstoffen  
Abt Dr. Daniel Schönbächler, Disentis
- Nr. 2004/212 Vertrauen schaffen  
Mit Beiträgen von Pater Dr. A. Ziegler, Dr. Helmut Maucher und Dr. Beat Kappeler
- Nr. 2004/213 Medien: Menschenbild und Zukunft der Demokratie  
Beiträge von Prof. Dr. Christian Doelker
- Nr. 2005/215 Demokratische Spielregeln in der Schweiz  
Ein Beitrag von Dr. Alexander Wili zur politischen und gesellschaftlichen Streitkultur
- Nr. 2005/216 Glück - was ist das?  
Gedanken von Christa Meves
- Nr. 2005/217 Korruption  
Samuel Moser
- Nr. 2005/218 Scheidung - Fakten und Folgen  
Gedanken von Christa Meves
- Nr. 2005/219 Die weisse Pelzkappe  
Weihnachtsgeschichte von Meinrad Lienert
- Nr. 2006/220 SRG SSR idée suisse - wohin?  
Referate von Andreas Blum und Armin Walpen am Symposium „Was für eine SRG braucht die Schweiz?“ der Stiftung WAHRHEIT IN DEN MEDIEN vom 26. Nov. 2005 in Luzern
- Nr. 2006/221 Heul' Dir, Helvetia!  
Referat von Dr. Hermann Suter an der Generalversammlung vom 25. März 2006 in Zofingen