

Mit mehr Verantwortung zu mehr Freiheit

Auszug aus
„Werte schaffen - Gespräche mit Ulrich Bremi“
von Thomas Häberling

Schrift Nr. 7 / Mitgliederbrief Nr. 241
Mai 2011

Redaktion: lic. phil. Josef F. Kumin

Herausgeber

Stiftung  Freiheit
& Verantwortung

Herrengasse 17

8853 Lachen

www.freiheitundverantwortung.ch

Vorwort

Freiheit und Verantwortung – zwei zentrale Begriffe einer liberalen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. Die gängige Reihenfolge der beiden Werte befriedigt allerdings Ulrich Bremi nicht. Bremi war stets ein unkonventioneller Denker, der sich die Freiheit nahm, vieles in Frage zu stellen und das zu hinterfragen, was andere unkritisch übernahmen. Er plädiert dafür, dass die Verantwortung an erster Stelle steht. Weil mehr Verantwortung zu mehr Freiheit führe. Es sei die Verantwortung, welche die Freiheit legitimiere. Wer Verantwortung übernehme, übernehme die Kompetenz zur Bewegung, zur Initiative und habe damit mehr Freiheit, als jemand ohne Verantwortung.

Die Gedanken von Ulrich Bremi, die er in seinem Gespräch mit Thomas Häberling äussert, sind bedenkenswert. In der langen Zeit seines umfangreichen Wirkens in Wirtschaft und Politik hat Bremi immer wieder Verantwortung gesucht und übernommen und die Möglichkeit zum verantworteten Handeln genutzt.

Er hat diese Verantwortung kaum als Last empfunden, sondern im Gegenteil als Freiheit, etwas zu bewegen und zu gestalten. Dabei ist die Verantwortung in der Wirtschaft in der Regel klar zuzuordnen. Bei den Exekutivämtern der Politik ebenfalls. Hier hat es Instanzen, welche Rechenschaft einfordern. Etwas anders dürfte es bei Politikern in der Legislative sein. Hier kann kaum eine einzelne Person zur Rechenschaft gezogen werden. Das mag mit ein Grund sein, warum Mitglieder von Parlamenten nicht selten Forderungen stellen, die im Lichte der Verantwortung für das Staatswesen fragwürdig sind. Das war bei Ulrich Bremi nie der Fall. Er war aber auch nicht nur Nationalrat, er war langjähriger Fraktionschef und Parlamentspräsident. Diese beiden Funktionen bedeuten eine zusätzliche Verantwortung, stellen deshalb an die wahrzunehmende Verantwortung höhere Anforderungen und waren damit auf Bremi zugeschnitten.

Freiheit als hohes Gut ist nur zu gewährleisten, wenn Verantwortung übernommen wird. Verantwortung setzt Vertrauen voraus. Wer Verantwortung übernimmt, traut sich selbst etwas zu, er traut aber auch anderen etwas zu. Wenn der Verantwortungsträger anderen Menschen Vertrauen schenkt, erhöht er deren Freiheit zum Ergreifen von eigenen Initiativen.

Unsere Stiftung will Verantwortung und Freiheit im Sinne von Ulrich Bremi fördern. Deshalb sind uns Persönlichkeiten wichtig, welche die beiden Werte verinnerlicht haben und leben. Ulrich Bremi und sein Lebenswerk gehören unbestritten dazu.

Vreni Spoerry, Stiftungsrätin

Verantwortung - eine Aufforderung zum Handeln

Freiheit und Verantwortung sind zentrale Begriffe liberalen Denkens. In welchem Verhältnis zueinander stehen sie?

Meist lautet die Formel: mehr Freiheit und Verantwortung. Diese Aufzählung führt einen etwas in die Irre. Eigentlich müsste es lauten: mehr Verantwortung und Freiheit. Man muss mit der Verantwortung beginnen, sie legitimiert die Freiheit. Wenn man aus der Freiheit die Verantwortung ableitet, bleibt das Begriffspaar abstrakt und führt zu eher moralischen Wertungen. Deshalb ziehe ich es vor, die Verantwortung voranzustellen. Lange Zeit empfand ich wie viele die Verantwortung als Last. Diese Sichtweise findet ihren Niederschlag in gängigen Formulierungen wie «er trägt Verantwortung». Da kommt ein Herkules daher, schaut mal hin, was der arme Teufel zu tragen hat. Und wenn es schiefläuft, sagt man «ich stehe zu meiner Verantwortung». Wer Verantwortung trägt, ist also belastet, er ist nicht mehr sprunggewaltig. Dieser Zugang ist völlig falsch...

...und führt zu Stress...

...und zu Passivität, manchmal gar zu Trauer und Melancholie. Irgendwann in der Mitte meines Arbeitslebens sprach mich jemand auf meine «fürchterlich schwere Verantwortung» an. Ich spürte, dass diese Darstellung nicht stimmte. Man hatte mir die Verantwortung übertragen, damit ich die Initiative ergreife, etwas bewege. Wer Verantwortung übernimmt, übernimmt Kompetenz zur Bewegung. Das ist eine ganz andere Einstellung zur Aufgabe, die sich einem stellt. Sprach ich in Anstellungsgesprächen oder Jahresendgesprächen die (angehenden) Mitarbeiter auf ihren Verantwortungsbereich an, so antworteten sie meist mit einem Hinweis auf ihr Pflichtenheft. Fragte ich weiter, bewegte sich das Gespräch hin zu ethischen Bewertungen ihrer Aufgaben und genau dorthin, wo Verantwortung «getragen» wird. Erst auf die an sie gestellten Erwartungen angesprochen, begannen die meisten über Initiativen zu reden. Sie koppelten gedanklich die Initiativen nicht an die Verantwortung, sondern eher an ihre Kompetenzen, an die Macht. Aber interessant wurden die Gespräche erst, wenn die Möglichkeiten, etwas zu bewegen, thematisiert wurden.

Je grösser die Bereitschaft, aktiv zu gestalten, desto sichtbarer wird die Freiheit, wird der zur Verfügung stehende Handlungsspielraum.

Deshalb ist es wichtig, mit der Verantwortung zu beginnen. Mehr Freiheit geben heisst aber auch, mehr Vertrauen schenken. Das ist ein urpolitischer Prozess, auch in den Firmen, in der Wirtschaft. Zur Debatte steht da nicht Messbares, obwohl die Forschung zeigt, dass mit mehr Vertrauen das Risiko zu scheitern geringer wird. Wo Vertrauen gegeben wird, entstehen mehr Leistung und weniger Schäden, das ha-

ben Studien ergeben, in denen Systeme verglichen wurden, die unterschiedlich mit Vertrauen umgingen. Das Resultat entspricht meinem Gefühl. Zwar bin ich auch schon da und dort hereingefallen, weil ich jemandem zu viel Vertrauen schenkte. Aber saldiert stimmt das Forschungsergebnis mit meiner Lebenserfahrung überein. Wie gesagt: Vertrauen ermöglicht Freiheit. Und der Prozess der Ausdehnung der Freiheit ist in einem kleinen Land einfacher zu vollziehen als in einem grossen Staat. Diese Chance müssen wir nutzen, die grossen Länder haben andere Vorteile. Dem zentralen, liberalen Begriff Freiheit wird oft das Etikett der Rücksichtslosigkeit angeheftet. Für den Liberalen ist die Freiheit aber nicht einfach ein Recht für ihn selber, sondern ein Recht für jeden.

Verantwortung ist demnach als Aufforderung zum Handeln zu verstehen, auch in der Politik?

Verantwortung nimmt man in der Wirtschaft wie in der Politik wahr, indem man zweierlei tut: Erstens muss man Initiativen ergreifen. Dazu gehört selbstverständlich, dass man danach den Prozess weiter steuert und überwacht. Zweitens muss man Rechenschaft über seine Tätigkeit ablegen. Dies bedingt, dass jemand da ist, dem gegenüber man verantwortlich ist. So banal wie es tönt, ist es je nachdem gar nicht.

In der Wirtschaft ist es einfacher als in der Politik, weil die Hierarchien klarer sind.

In den Unternehmen besteht die Klippe nur, wenn jemand gleichzeitig Chief Executive Officer (CEO) und Verwaltungsratspräsident ist.

Was ohnehin kein Idealzustand ist...

...aber noch zu häufig, wenn auch nicht mehr wie früher, als die Doppelmandate an der Tagesordnung waren. Wie bei allem Neuen in der Wirtschaft sagt man, es sei aus den USA gekommen. Manchmal stimmte es sogar, nur ist das kein hinreichender Grund, es nachzuahmen. Es muss jemand da sein, der Rechenschaft einfordert, und zwar auf allen Stufen. Im Jahresendgespräch gilt es demnach, nicht gleich zu qualifizieren, sondern zuerst zuzuhören. Auf Stufe Verwaltungsrat gibt schon die Antwort auf die Frage, ob die Rechenschaftsablage traktandiert, ihr die nötige Aufmerksamkeit beigemessen und Zeit eingeräumt wird, einen Hinweis, wie gut die Überprüfung funktioniert.

Verantwortung als Belastung zu sehen, ist in der Politik vielleicht noch stärker verbreitet als in der Wirtschaft.

Ja. Als ich in den Kantonsrat gewählt wurde, war der spätere Bundesrat Ernst Brugger Mitglied des Regierungsrates. Er lud die neuen freisinnigen Kantonsräte zu einem Gespräch ein. In seinem Büro sprach er unter anderem darüber, wie schwer

die Verantwortung des Amtes auf einem lastete. Damals verstand ich gut, was er meinte. Jahre später, als er im Bundesrat sass, sprach ich ihn darauf an. Er erinnerte sich nicht mehr genau, meinte aber, es stimme nach wie vor. Ich äusserte Zweifel und wies ihn darauf hin, dass er in kürzester Zeit die Arbeitslosenversicherung neu konzipiert und damit Verantwortung wahrgenommen hatte, und zwar nicht, indem er eine Last trug, die ihn, bildlich gesprochen, am Springen hinderte, sondern indem er sprang.

Wie verändert man das Verständnis von Verantwortung?

Meist geht es um Geschwindigkeit. Wer die Verantwortung als Last empfindet, reagiert eher langsam, will das Problem dreimal überschlafen. Das ist manchmal schon gut. Aber zwei häufigen Vorgehensweisen muss entgegengetreten werden. Erstens der Aussage: «Ich kann noch nicht entscheiden, weil mir noch Informationen fehlen.» Da Entscheide oft an Fristen gebunden sind, muss man lernen, aufgrund vorhandener und unvollständiger Informationen zu entscheiden. Das ist eine schwere, aber entscheidende Art, Verantwortung wahrzunehmen. Zweitens wird in staatlichen und privaten Organisationen einer Verantwortung ausgewichen, indem man den Entscheid an die vorgesetzte Stelle rückdelegiert, zum Beispiel unter dem Vorwand, man brauche den Rat des Vorgesetzten. Dieser bemerkt dies oft gar nicht oder betrachtet die Rückdelegation sogar als besondere Anerkennung seiner Kompetenz. Einmal fragte auch ich meinen Chef um Rat mit Blick auf einen zu treffenden Entscheid. Er antwortete mir etwas spöttisch, er würde auch seinen Chef fragen und hoffen, dass dieser in die Falle tappt.

Zudem soll der Chef eingreifen, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

Tatsächlich scheint es ein generelles Verständnis zu geben, wonach der Vorgesetzte Doppelspurigkeiten verhindern soll. Das halte ich für falsch, denn es wird auf diesem Weg etwas Urliberales ausgegrenzt, nämlich der Wettbewerb im Kopf. Zwar muss man schauen, um was es konkret geht, aber in wichtigen Dingen muss man Doppelspurigkeiten grundsätzlich akzeptieren. Vor einigen Jahren hörte ich von Franz B. Humer, dem Chef des Pharmakonzerns Roche, dass er wichtige Forschungen doppelspurig durchführen lässt, ohne Koordination. Er verbietet zwar die Kommunikation zwischen den verschiedenen Teams nicht, fördert sie aber auch nicht. Die Doppelspurigkeit sei zwar teuer, löse aber eine Dynamik aus, die mit einem koordinierten Vorgehen nicht zu erreichen sei. So klar hatte ich zuvor noch nie von einem solchen Vorgehen gehört. Wohl hatte ich dieses System bei der Kaba in einzelnen Fällen hie und da angewandt und die Erfahrung gemacht, dass man damit Freiheiten schafft.

Sie haben im Verlauf ihrer Karriere gewiss auch Vorgesetzte kennengelernt, die ihre Aufgabe weniger im Ergreifen von Initiativen denn im Bewahren, allenfalls im Zulassen, gesehen haben.

Gewiss, solche Verhaltensweisen trifft man in allen Schattierungen. Zu klären ist jeweils, was das Unternehmen in einer bestimmten Situation braucht, was das Beste ist. In seinem Bereich kann jemand durchaus wertvoll sein, der in erster Linie behütet, aber man tut ihm und dem Unternehmen keinen Gefallen, wenn man ihn an die Spitze setzt; es schadet der Firma, und ihm droht die Last, zu schwer zu werden. Nach unerwarteten Abgängen von Konzernchefs wird oft öffentlich heftig diskutiert, über welche fachlichen Eigenschaften der Nachfolger verfügen sollte. Gerade in sehr kritischen Situationen spielen indessen die persönliche Glaubwürdigkeit und die Standfestigkeit die grössere Rolle. Erst recht aber sollte man in heiklen Situationen der Versuchung widerstehen, die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO zusammenzulegen, weil dies in den Kadern keine neuen Kräfte freilegt. Der Verzicht auf Checks and Balances in einer Firma und die damit verbundene Kompetenzballung führen zu einem Verhalten, das mich an jenes von Krähen erinnert, über denen ein Wanderfalke erscheint. In der heutigen Finanz- und Wirtschaftskrise ist entscheidend, dass alle Kader eigene Initiativen entwickeln, den Kontakt zu Kunden suchen, den eigenen Mitarbeitern Mut machen und nicht nur auf bessere Zeiten hoffen.

Wenn gleichzeitig mit dem Führungswechsel angekündigt wird, dass 5 bis 10 Prozent der Stellen gestrichen werden müssen, werden die Mitarbeiter zusätzlich verunsichert.

Ein Unternehmer kann indessen vor der Situation stehen, dass er eine Anzahl Stellen streichen muss, um andere Stellen zu retten, ja um die Firma zu erhalten. Glauben Sie mir: Das ist die schwierigste Aufgabe, die dem Unternehmer begegnen kann; er wird vorher alles versuchen, den Stellenabbau zu vermeiden, da wird die Verantwortung wirklich zur Last. Vergessen wir nicht, dass dies auch Kadermitglieder tun müssen, die für die Situation nicht verantwortlich sind. Man erlebt Momente, auf die einen keine Schule vorbereitet hat und die einem kein Berater abnimmt.

Verantwortung schafft, wie Sie sagen, Freiheiten. Wie kommt dies in der Politik zum Ausdruck?

Die Schweiz hat Übung, eine Tradition in der Wahrnehmung von Freiheiten. Es ist ein Faktum, dass die Schweizer die Gewohnheit haben, vor die Türe zu treten und für Ordnung zu sorgen. Sie werden ungehalten, wenn man ihnen im Bereich der Volksrechte, der letzten Entscheidungsgewalt, etwas wegnimmt oder wenn die Regierung, das Parlament oder die Gerichte sich nicht mehr wirklich an die Volksentscheide gebunden fühlen. Wenn das Volk in der direkten Demokratie nicht mehr abschliessend entscheiden kann, wird es gefährlich, wird die Stimmung: «Die machen in Bern ohnehin, was sie wollen» gefördert. Wenn ich für mehr Verantwortung und Freiheit plädiere, so muss der Staat den Bürgern signalisieren, dass das Volk der Souverän ist, genau so, wie es in der Verfassung steht. In diesem Konstrukt ist es möglich, mehr Freiheiten zu geben, aber sie müssen auch ergriffen wer-

den. Mein gedankliches Gebäude der direkten Demokratie geht von einem aktiven Verhalten derjenigen aus, welche die Verantwortung haben.

In welchem Verhältnis stehen Macht und Verantwortung?

Verantwortung, verstanden als aktives Handeln, das Freiheiten schafft, ist eine Kompetenz, eine Option. Macht dagegen, positiv gesehen, ist ein Mandat, ein Auftrag. Ist sie nicht mehr an einen Auftrag gebunden, wird es problematisch. Verantwortung und Freiheit sind Optionen, die jeder hat. Macht ist der Auftrag an einen einzelnen Funktionsträger. Das Thema Macht ist oft mit romantischen Vorstellungen verbunden, oder es wird rein nach dem Missbrauchspotenzial beurteilt. Erstens besteht Macht aus Verantwortung, die man übernimmt, und zweitens aus der Pflicht, Macht zu gebrauchen. Der grösste Machtmissbrauch in der Schweiz ist der Nichtgebrauch von demokratisch übertragener Macht. Die andere Form des Machtmissbrauchs ist die Willkür; Willkür ist in der Regel sichtbar, Nichtgebrauch unsichtbar. Im Zusammenhang mit der «Beerdigung» des Projekts Kernkraftwerk Kaiseraugst habe ich es erlebt, wie einige wenige ihre Macht wahrgenommen und etwas unternommen haben, damit das Problem gelöst wurde, während andere nichts taten, aber jenen, die handelten, schwere Vorwürfe machten. Die Anwendung von Macht wird nicht gesucht – sie ist ja mit Arbeit verbunden. Macht ist in einem allgemeineren Sinn die Fähigkeit, eine Absicht zu verwirklichen. Heute spricht man viel von Leadership und meint damit die Fähigkeit, mit andern zusammen eine Absicht zu verwirklichen.

Nach welchen Regeln brauchten Sie Ihre Macht?

Wie gesagt wird die Macht mit einem Mandat übertragen. Zuerst musste ich jeweils entscheiden, wie viel an Macht ich direkt behalte, welchen Teil ich mit andern zusammen ausübe, was ich delegiere. Die Pflicht zum Gebrauch der Macht ist das eine, das andere ist die Überprüfung der Qualität der Entscheide respektive des Machtgebrauchs, denn in einem Unternehmen bestimmt die Qualität der Entscheide die Wettbewerbsfähigkeit. In der Anwendung von Macht sind die Würde und der Freiraum der Betroffenen zu respektieren; so soll etwa in der Politik der Gegner nicht erniedrigt werden. Schliesslich muss, wer Macht hat, die Einsamkeit ertragen und mit Illoyalität umgehen können.

Ist der populäre freisinnige Slogan «Mehr Freiheit und Selbstverantwortung, weniger Staat» nach wie vor gültig in einer Zeit, in der Entwicklungen wie die Globalisierung, technologische Veränderungen oder die Finanzkrise den Regulierungsbedarf offensichtlich werden lassen? Weniger Staat führt ja nicht automatisch zu mehr Freiheit.

Das Gegenteil von Freiheit ist nicht der Staat; man sagt ja auch nicht: mehr Freiheit, weniger Schule. Der Slogan war süffig, aber nicht so ganz durchdacht. So-

weit damit weniger Gesetze, Vorschriften und Bürokratie gemeint waren, war die Forderung in Ordnung, nur die Formulierung unsauber. Nötig und richtig ist eine Positionierung der Schweiz, die heisst: mehr Verantwortung und mehr Freiheiten als heute und als anderswo. Sollte dieser Satz als Absichtserklärung nicht mehr gelten, so würde vieles im Grundgefüge unseres Selbstverständnisses in diesem Land nicht mehr stimmen, weil dann der Bürger nicht mehr die zentrale Rolle des Handelnden spielte, des die Initiative Ergreifenden.

Die Situation ist aber doch paradox; man glaubte, das Bankgeschäft sei detailliert geregelt, und stellte plötzlich fest, dass zumindest in einzelnen Bereichen der Finanzindustrie die grosse Freiheit des Kapitals herrschte, deren Missbrauch weltweit riesige Wirkung entfaltete und letztlich die Finanzkrise und eine Wirtschaftskrise heraufbeschwor.

Es gehört zu den Eigenheiten des Marktes, dass er immer wieder in Bereiche vorstösst, die noch nicht geregelt sind. Die Finanzindustrie untersteht teilweise sehr detaillierten Regelungen, andererseits betätigt sie sich in kaum regulierten Teilbereichen. Gegenwärtig erleben wir den eigenartigen Reflex, dass die Wirtschaft selber an die Staaten gelangt und nach neuen Regeln verlangt. Die Politik sollte da vorsichtig sein, sonst sind dann plötzlich, siehe das Beispiel Parallelimporte, auch Dinge verboten, die in einer liberalen Wirtschaft erlaubt sein müssten, und es braucht viel politische Energie, um die Regulierungen wieder abzuschaffen oder mindestens zurückzustutzen. Dass es Neues gibt, das durch Machtmissbrauch oder seltsamen Gebrauch Schaden anrichtet und deshalb nach Regelungen verlangt, ist unbestritten. Oft werden jedoch Regelungen gefordert für Dinge, die noch gar nicht erfunden sind. Das lähmt die Initiative und die Forschung.

Es sind Ängste, verständliche und geschürte, die den Ruf nach Verboten ertönen lassen.

Als ich Parlamentspräsident war, erlebte ich an zwei aufeinanderfolgenden Tagen dies: Am ersten Tag behandelte der Nationalrat eine Reihe von Forschungskrediten, unter anderm für die Aidsforschung. Vor allem die politische Linke forderte munter zusätzliche Gelder, bis der zuständige Bundesrat einwandte, dass man gar nicht wüsste, wie so viel Geld in so kurzer Zeit eingesetzt werden könnte. Am nächsten Tag ging es um die Begrenzung der «giftigen» Forschung: Gemeint waren Zwischen- und Endprodukte der Forschung, deren «Giftigkeit» man noch nicht kannte. Jene, die am Tag zuvor mehr Geld für die Forschung ausgeben wollten, verlangten nun Verbote. Mein Eindruck war, man wollte um jeden Preis mehr Forschung, aber bitte keine Forschungsergebnisse, denn vor den Resultaten hatte man vorauseilend Angst. Da bewegt man sich auf einem schmalen Grat. Die Angst ist, wenn wir etwa an die Kernfusion denken, nicht einfach aus der Luft gegriffen. Aber sollte man die Kernfusion verbieten, bevor man sie erforscht hat? In Zukunft wird noch viel auf-

tauchen, was in die Kategorie Angst erzeugender Forschung fällt, ja vielleicht gar Gefährliches hervorbringt. Aber mit vorseilender, übertriebener Regulierung wird das Problem wohl nicht gelöst.

Gibt es für Sie Grenzen der Forschung? Bei der Forschung am Menschen beispielsweise erliess die Schweiz Verbote. War das falsch, oder gibt es Forschungen, bei denen man wie beim Klonen von Menschen nicht zuerst abwarten und schauen muss, ob es gelingt, bevor man handelt?

Die Schweiz hat etwa beim Klonen Grenzen gesetzt. Vielleicht kommt später eine Generation, die das anders beurteilt, das ist möglich. Deshalb sollte der Gesetzgeber auch die Möglichkeit nutzen, Verbote oder Bewilligungen zeitlich zu befristen. Heikel ist, wenn die Politik weder das eine noch das andere tut, also entweder gar nicht an mögliche Wirkungen der Forschung denkt oder die Fragen, die sich stellen, nicht aufgreift. Man muss die Probleme sehen und einen Entscheid fällen. Falls man die Konsequenzen eines Entscheides noch nicht überblickt, so sollte er zeitlich befristet werden. Allerdings sollte niemand glauben, damit werde das Risiko ganz ausgeschaltet. Eine forschende Menschheit lebt mit dem Risiko.

Überdies sind die Gesetzgebungen in den allermeisten Fällen national, und es findet sich fast immer ein Land, das bei uns verpönte Forschung zulässt.

Das Verständnis von Verantwortung ist in manchen Ländern ein ganz anderes. Sie nehmen die nationalen Gesetzgebungskompetenzen nicht oder ganz anders wahr. International verbindliche Regelungen fehlen. Der Ruf danach ertönt immer wieder, aber es fehlt meist der Mechanismus, der das Ausscheren einzelner Staaten verhindern könnte. Forschung und Entwicklung schufen – um einen andern Bereich anzusprechen – in der Waffentechnik ein riesiges Zerstörungspotenzial. Gleichwohl bin ich nicht so pessimistisch. Es ist doch erstaunlich, dass seit Nagasaki keine Atom-bombe mehr eingesetzt worden ist – trotz aller Hysterie und obwohl viele Länder sie bauen könnten und manche sie gebaut haben. Auch der grosse Landkrieg fand nicht mehr statt. Der Terrorismus brachte leider Fürchterliches, und doch sind die Folgen nicht vergleichbar mit den Zerstörungen eines dritten Weltkrieges. Die meisten Länder beurteilten die Gefahren ähnlich, deshalb konnte ein weltweiter Krieg verhindert werden. Das zeigt, dass die Kooperation zwischen den Staaten nicht gleich null ist, deshalb bin ich eher optimistisch.

Zudem existieren doch internationale Abkommen, die nicht spektakulär sind, aber wirksam, da viele, wenn auch nicht alle Länder mitmachen.

Das Verständnis wächst, übergeordnete Probleme international zu lösen. Dazu braucht es keine Weltregierung, sondern Verträge und Schiedsgerichte sowie die UNO, die nicht halb so schlecht ist, wie sie mancherorts dargestellt wird.

**Thomas Häberling** (*1949)

war Redaktor, Inlandchef und Stellvertretender Chefredaktor der Neuen Zürcher Zeitung. Er lebt in der Ostschweiz und in Frankreich.

**Ulrich Bremi** (*1929)

leitete die Kaba-Gruppe, war Nationalrat und FDP-Fraktionspräsident. 1991 präsidierte er die Grosse Kammer. Danach war er bis Ende des Jahrzehnts Verwaltungsratspräsident von Georg Fischer, der Neuen Zürcher Zeitung und Swiss Re.

Copyright

Ungekürzter Nachdruck aus dem Buch von „Thomas Häberling: Werte schaffen - Gespräche mit Ulrich Bremi“, Seite 157 - 170. © 2009 Neue Zürcher Zeitung, Zürich.

Bezugsquelle des Buches

Das Buch ist erhältlich zum Preis von 40 Fr. bei:

NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung, Postfach, 8021 Zürich, Tel. 044 258 15 05, Internet www.nzz-libro.ch

Dank

Wir bedanken uns beim Verlagsleiter Hans-Peter Thür, beim Autor Thomas Häberling und bei Ulrich Bremi für die Möglichkeit der Veröffentlichung. Eine Buchbesprechung zu „Werte schaffen - Gespräche mit Ulrich Bremi“ finden Sie auf unserer Homepage www.fuv.ch unter der Rubrik „Medien“.

Versand

FDP. Die Liberalen

Gesellschaft und Kirche wohin?

jungfreisinnige schweiz jfs

Pro Libertate

Stiftung Freiheit & Verantwortung

Bezug

Stiftung **Freiheit**
& Verantwortung

Geschäftsstelle

Herrengasse 17

8853 Lachen

Telefon 055 442 05 15

Internet www.freiheitundverantwortung.ch

E-Mail info@fuv.ch

Unterstützung

Die folgenden Unternehmen und Organisationen unterstützten die Realisierung dieser Schrift. Herzlichen Dank!



Südostschweiz Medien
Kasernenstr. 1
7007 Chur
Telefon 081 255 50 50
Internet www.so-medien.ch



Reichmuth & Co Privatbankiers
Rütligasse 1
6000 Luzern 7
Tel. 041 249 49 29
Internet www.reichmuthco.ch



Schweiz. Vereinigung für Freiheit,
Demokratie und Menschenwürde
Postfach 587
3052 Zollikofen
Telefon 044 258 15 05
Internet www.prolibertate.ch



NZZ Libro
Buchverlag Neue Zürcher Zeitung
Postfach
8021 Zürich
Telefon 044 258 15 05
Internet www.nzz-libro.ch



MCT-KUMMLI
Im Eichhörli 15
5734 Reinach AG
Telefon 062 771 28 85
Internet www.mct-kummli.com



ZunftHaus zur Waag
Münsterhof 8
8001 Zürich
Telefon 044 216 99 66
Internet www.zunftHaus-zur-waag.ch



FDP. Die Liberalen
Neugasse 20 / Postfach 6136
3001 Bern
Telefon 031 320 35 35
Internet www.fdp.ch



jungfreisinnige schweiz. jfs
Postfach 6845
3001 Bern
Telefon 078 879 54 74
Internet www.jungfreisinnige.ch

Druck

Südostschweiz Presse und Print AG, 7007 Chur

Auflage

10'000 Exemplare

Weitere Schriften von Verein und Stiftung

Nr. 240 In der Sackgasse eines Denkzeitalters

Von Prof. Dr. Hans Koblet

Nr. 239 Kirche und Staat

Von lic. iur. Robert Nef

Nr. 238 1. August-Ansprache

Von Dr. David Vogelsanger

Nr. 237 Meinungsvielfalt - Meinungsmainstream?

Von Dr. Paul Ehinger

Nr. 236 Testamente

Von Dr. iur. Alexander Wili

Nr. 235 Weihnachten - Fest der Generationen

Von Vreni Spoerry, a. Ständerätin ZH

Nr. 234 Dokumentation zur Ehrung von Dr. iur. Carlo S.F. Jagmetti, a. Botschafter

Mit Beiträgen von Dr. iur. Alexander Wili, Prof. Dr. Franz A. Blankart, Dr. iur. Carlo Jagmetti, Dr. David Vogelsanger, Prof. Dr. Hans Koblet, lic. iur. Robert Nef

Nr. 233 Freiheit, Verantwortung und der EU-Beitritt der Schweiz

Von Nicolas G. Hayek

Nr. 232 Weihnachtsbrief: Muschel an meinem Ohr

Von Rudolf Burger

Nr. 231 Gesundheitswahn

Von Dr. Manfred Lütz

Nr. 230 Zeitloses Mass in massloser Zeit

Von Christa Meves

Die Schriften sind gegen einen Unkostenbeitrag erhältlich bei:

Stiftung Freiheit und Verantwortung, Herrengasse 17, 8853 Lachen

Tel. 055 442 05 15, E-Mail info@fuv.ch, Internet www.freiheitundverantwortung.ch

Unterstützung und Gönnerbeiträge

Wir freuen uns über Rückmeldungen, Anregungen, Beitrittserklärungen, Gönnerbeiträge und Spenden. Benutzen Sie dafür bitte einfach die erwähnten Koordinaten, E-Mails und Websites. Vielen Dank!