

Herbert Sausgruber

nap
new academic press

Verdichtete Erinnerungen

Grundlagen erfolgreicher
Gemeinschaften

9. Politische Bildung

Institut für Föderalismus



Herbert Sausgruber

Verdichtete Erinnerungen

Grundlagen erfolgreicher
Gemeinschaften

Institut für Föderalismus
Schriftenreihe Politische Bildung
Band 9

herausgegeben vom
Institut für Föderalismus, Innsbruck
Wissenschaftliche Leitung: Univ.-Prof. Dr. Peter Bußjäger

Verdichtete Erinnerungen

Grundlagen erfolgreicher Gemeinschaften

von
Herbert Sausgruber



new academic press

Bibliographische Information der deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Printed in Austria

Die unentgeltliche Nutzung des vorliegenden Werkes (auch einzelner Kapitel oder Abschnitte) ohne Veränderung oder Bearbeitung des Textes ist freigegeben.

Die Freigabe umfasst insbesondere die Vervielfältigung und Verbreitung. Bei der Nutzung des gesamten Werkes, einzelner Kapitel oder Abschnitte gelten die gängigen Zitierregeln. Eine Übersetzung bedarf der Zustimmung des Autors.

© Herbert Sausgruber

© für die vorliegende Ausgabe: 2020 by new academic press, Wien, Hamburg
www.newacademicpress.at

ISBN: 978-3-7003-2180-4

Satz: Dipl.-HTL-Ing. Franz König, BEd, Wien
Druck: Novographic Druck GmbH, Wien

Vorwort und Einleitung

Was ich schildere, sind Beobachtungen eines politischen Fußgängers mit Erfahrungen¹ im kommunalen und regionalen Bereich, Einblick

-
- 1 Die Erfahrungen beruhen zeitlich zum Teil überlappend auf 14 Jahren Funktionen im kommunalen Bereich, 10 Jahren parlamentarischer Arbeit im Landtag, davon 7 Jahren als Klubobmann der Volkspartei, und 22 Jahren als Regierungsmitglied, davon 14 Jahren als Landeshauptmann, und 25 Jahren als Obmann der Vorarlberger Volkspartei.

Schwerpunkt der kommunalen Arbeit waren Finanzen und örtliche Raumplanung in der Heimatgemeinde Höchst, als Abgeordneter und Klubobmann die Mitwirkung an der Landesverfassung 1984 mit der Verankerung der Familie in der Verfassung und zur Einführung des Familienzuschusses nach dem Vorbild Baden-Württembergs und in der Regierung die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – soweit regional beeinflussbar – so zu gestalten, dass Wettbewerbsfähigkeit und breite Leistungsmotivation Wachstum der Wirtschaft Richtung Vollbeschäftigung möglich machen. Neben Investitionen in Infrastruktur wurden (Aus)Bildungseinrichtungen vom Kindergarten bis zur Fachhochschule so ausgestattet, dass für Junge gute Chancen für Einstieg und Aufstieg geboten werden konnten. Diesem Ziel diente auch die Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiative für junge Arbeitslose. Ein großer Schwerpunkt war das leistbare Wohnen. Die Bauleistung wurde über die Wohnbauförderung dem Bedarf angenähert (Auf dem Höhepunkt wurde die Wohnraumbestand der Stadt Bludenz in 2½ Jahren neu gebaut) und die Wohnbeihilfe zur Abfederung der Wohnkosten verbessert. Gleichzeitig galt es, öffentliche Einrichtungen der Sicherheit, des Gesundheitswesens, der Pflege und der Behindertenhilfe in hoher Qualität für jeden anzubieten, also Leistung mit Chancen zum Einstieg und Aufstieg und Solidarität als Hilfe in Not unter einen Hut zu bringen. Dazu kam als Ziel die Stärkung der kleinen, überblickbaren Gemeinschaften (Familien, Ehrenamt, Gemeinden, Region) und ihres Beitrags zur Lebensqualität sowie gleichwertige Lebensverhältnisse in Stadt und Land, um die Absiedelung von entlegenen Dörfern zu bremsen.

Es war immer wieder notwendig, gegen den bürokratischen Einheitswahn aufzutreten, der in der Einheitlichkeit im Nationalstaat ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse der Praxis und ohne sich die Mühe einer ordentlichen Begründung zu machen, ein Dogma sieht und jeden Unterschied einer Regelung als Effizienzverlust und Fehlerquelle betrachtet. Die positiven Seiten der Motivation zur Selbstorganisation und des Wettbewerbs der besseren Ideen werden dabei übersehen. Im Ringen um Spielräume und Bewegungsfreiheit im Rahmen des rechtlich Möglichen mit Verhandlung, wenn notwendig aber auch mit Verfassungsklage und manchem innerparteilichen Konflikt hat sich ein gewisses Maß an Farbenblindheit bewährt. Wir wollten einfach nicht, dass uns Zentralbürokratie beim Arbeiten stört und bestanden darauf, dass Vereinbartes auch nach einigen Monaten noch eingehalten wird.

Beim Kampf um Stimmung, Meinung und Überzeugung in der öffentlichen Diskussion war ein Anliegen, das Gemeinsame gegenüber dem Konflikt nicht aus dem Blick zu verlieren und die positive Emotion, Zuversicht zu stärken. Es wurde Energie darauf verwendet, positive Haltungen und Alltagspraxis sichtbar zu machen und an die nächste Generation weiter zu geben (zB Förderung von Familie und Ehrenamt, Aktionen Jugend vor den Vorhang und Kinder in die Mitte). Besonders wichtig war, der vorausschauenden Vernunft gegenüber der negativen Emotion einen angemessenen Platz zu verschaffen, den Hausverstand salonfähig zu machen und in finanziellen Angelegenheiten die Grundrechnungsarten gelten zu lassen.

Ein Schwerpunkt war daher die Ordnung der Finanzen, indem Neuverschuldung weitestgehend vermieden und damit Geld für Zukunftsaufgaben frei wurde. Bei der Mitwirkung an mehreren österreichischen Finanzausgleichsgesetzen gelang es, den einfachen Grundgedanken umzusetzen, dass alle Gebietskörperschaften nach festen Prozentsätzen am gesamten Steueraufkommen beteiligt werden und damit gemeinsam am Erfolg von Wirtschaftswachstum und Vollbeschäftigung teilhaben

und bei Krisen gemeinsam Einschränkungen in Kauf nehmen. Die Finanzausgleichsperioden wurden verlängert, sodass Ausgabendisziplin und kluge Organisation von Diensten (zB Selbstorganisation in Familie und Ehrenamt) durch Entlastung des Staates bei gesicherten Einnahmen neuen Spielraum (Ausgabenautonomie) ergaben. Dieser wurde zB für Spitalwesen und Pflege, die aufgrund des medizinischen Fortschritts (Alterwerden, neue Möglichkeiten der Gelenkprothetik und von Krebsmedikamenten) strukturell wachsende Kosten haben und für Bildung und Forschung verwendet.

Das Gegenteil von Ausgabenautonomie ist die einige Zeit stark betriebene Idee des Bundes, Geld über den Finanzausgleich nicht nur in einigen ausgewählten Bereichen, sondern grundsätzlich und in großem Stil nach Bundesrichtlinien zu vergeben und bei Nichteinhaltung eben nicht. Solche Richtlinien kann der Bund einfach ändern. Wenn der Finanzausgleich so umgebaut wird, entsteht Abhängigkeit statt Autonomie. Spielraum für eigene Initiativen und den Wettbewerb der besseren Lösungen zwischen den Ländern kann man vergessen. Die Überlegungen scheinen erfreulicherweise zumindest derzeit auf Eis gelegt zu sein.

Eine weitere Folge des Vorarlberger Engagements gemeinsam mit Niederösterreich und mit Unterstützung des Finanzministers war, dass derjenige Gesetzgeber, der für andere Gebietskörperschaften Kosten verursacht, auch Zahlungspflichten übernimmt. Der Alltagsspruch „Wer zahlt, schafft an“ wurde umgedreht in „Wer anschafft, zahlt“ und sinngemäß in der Bundesverfassung verankert. Damit wurde kostentreibenden Regelungen zu Lasten anderer Gebietskörperschaften ein klagbarer Riegel mit begrenzter Wirkung vorgeschoben.

Es gelang gemeinsam mit Burgenland, die Wohnbauförderungsmittel und damit die Fähigkeit zum notwendigen Ausgleich der Wohnungskosten, zum sozialen Wohnbau und zur Förderung breiten Eigentums an Wohnraum im Land zu halten wie es einer Vereinbarung entsprach, von der man auf Bundesseite nichts mehr wissen wollte. Die Beteiligung bei der „Viererbande“ aus Finanzminister, Staatssekretär und zwei Länder-Vertretern (Burgenland, Vorarlberg) nach dem Beitritt zur Europäischen Union in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre war eine für einige Zeit erfolgreiche Anstrengung, die Finanzen der Gebietskörperschaften, insbesondere des Bundes, ins Gleichgewicht zu bringen. In Gesprächen mit dem Finanzminister konnte später eine für Vorarlberg sehr faire Aufteilung des österreichischen Finanzierungsanteils für das Großprojekt der Verbesserung der Hochwassersicherheit am Rhein gefunden werden.

Nach langen Verhandlungen mit dem Finanzminister, der Verbundgesellschaft und der Finelektro, Zürich gelang die Rückführung der Illwerke dem Gründerwillen entsprechend in Landeshand, später die Zusammenführung von Illwerken und Vorarlberger Kraftwerken und die Einigung mit Tirol zur Ablöse des Heimfallsrechtes.

In die Zeit in der Landesregierung fällt auch die Gründung des Vorarlberger Verkehrsverbundes und davor die Mitwirkung bei der Einführung des Pflegezuschusses, der österreichweit übernommen wurde und heute noch gilt.

Ein weiterer wesentlicher Schritt war das vom Landtag einstimmig beschlossene Integrationsleitbild und die Zielsetzung der Energieautonomie 2050, die nach Anregungen im Landtag bei der Eröffnung des Kopswerkes II der Illwerke als Regierungswille öffentlich bekannt gegeben und anschließend vom Landtag ebenfalls einstimmig beschlossen wurde. Mehr noch als große Bauvorhaben und deren Eröffnung wie zB Das Kunsthaus und der Zubau zum Festspielhaus in Bregenz haben sich die Bewältigung von mehreren Katastrophenereignissen, vor allem das Ereignis im August 2005 und die erfolgreichen Bemühungen um die Hilfe für Betroffene im Gedächtnis eingeprägt. Ziel war, nach Möglichkeit zu vermeiden, dass Existenzen wirtschaftlich durch die Naturkatastrophe vernichtet werden. Deshalb wurde ergänzend zum Katastrophenfonds des Bundes über Nacht eine Landesgesellschaft an eine andere Gesellschaft des Landes verkauft, um freie Mittel für zusätzliche Hilfen und Wiederherstellung der Infrastruktur zu haben.

In der Zeit als Obmann bemühte sich die Vorarlberger Volkspartei in 25 allgemeinen Wahlen (vier EU-Wahlen, sieben Nationalratswahlen, vier Bundespräsidentenwahlen, fünf Landtagswahlen und fünf Gemeindewahlen um die Erneuerung des Wäh-

in die österreichische Politik und über die Bodenseekonferenz in die Nachbarschaft der Schweiz und der Bundesrepublik Deutschland, in bescheidenem Umfang über den Ausschuss der Regionen in die Europäische Union. Es sind verdichtete Erinnerungen aus gut dreißig Jahren, keine wissenschaftliche Arbeit. Einige Gedanken und Textteile sind bereits in den vergangenen Jahren als Vortrag, Interview oder Artikel sowie in Reden, Regierungserklärungen und Wahlprogrammen sowie der ganze Text vom Institut für Föderalismus als Online-Publikation² veröffentlicht worden. Die Kapitel können einzeln und in beliebiger Reihenfolge gelesen werden. Herrn Univ.-Prof. Dr. *Peter Bußjäger* und Herrn Dr. *Christoph Schramek* danke ich herzlich für ihre Unterstützung bei der Publikation.

Ziel ist weniger die Dokumentation von vergangenen Ereignissen oder Ergebnissen eigenen Handelns, sondern eine Anregung zum Durchdenken tragfähiger Antworten für Herausforderungen heute und morgen. Wiedergegeben werden daher in erster Linie Erfahrungen und Beobachtungen, die Verhaltensmuster und Zusammenhänge sichtbar machen. Diese Erinnerungen in verdichteter Form schauen zwar etwas abstrakt aus, können aber vielleicht gedankliches Werkzeug für das Verständnis von Gemeinschaften und ihre erfolgreiche Steuerung sein.

Was fehlt, ist der Blick der großräumigen Vogelperspektive. Der Fußgänger sieht manches genauer, allerdings kann die Nähe der Gegenstände auch den Blick verstellen.

Wenn man die Entwicklung von Gemeinschaften über längere Zeitabläufe beobachtet (hier können schon 10–20 Jahre genügen), sieht man unterschiedliche Muster im Verhalten, aus denen man einiges über Erfolg oder Misserfolg, Möglichkeiten und Grenzen, was funktioniert und was nicht, erfahren kann. Erfolg ist, was das gute (Über)Leben sichert, Gefahren abwehrt, Chancen wahrnimmt, eine Gemeinschaft weiterbringt und tragfähig ist.

Erstaunlicherweise sind die Verhaltensmuster unabhängig von der Größe. Das war für mich eine Überraschung, wie sehr die Grundmuster des Verhaltens in sehr kleinen Gemeinschaften (zB einem örtlichen Verein oder einer kleinen Gemeinde) und Staaten (zB der Bundesrepublik

lerauftrages. Diese Erfahrungen geben Einblicke in die kampfsportartige Seite der Politik, in Wachstum und Vergehen von Stimmungen und Präferenzen (was läuft) und die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Beeinflussung (was geht) und vor allem, was man tun muss, um Volkspartei zu bleiben.

2 *Sausgruber*, Verdichtete Erinnerungen. Grundlagen erfolgreicher Gemeinschaften, IFö Online-Publikationen 1 (2019), abrufbar unter <foederalismus.at/publikationen_online_publikationen.php>.

Deutschland) ähnlich sind, wenn auch die Bedeutung der Auswirkungen sehr verschieden ist. Das gilt auch und vor allem für die Wechselwirkung von Führung und Mitgliedschaft.

Gemeinschaftsleben ist mehrschichtig und vielfach zusammenhängend. Ein einziger Zugang, nur ein Gesichtspunkt der Betrachtung (schwarz-weiß), nur ein Grundsatz genügen zum umfassenden Verständnis selten und können zu schweren Fehlhaltungen und Fehlentscheidungen führen. Ganz allgemein kann man sagen, dass das Verständnis von Strukturen und Abläufen im Gemeinschaftsleben und die Treffsicherheit von Aktionen steigt, wenn man nicht den Fehler macht, alles sofort auf nur einen Grundsatz und eine Ursache zurückzuführen, sondern zumindest zwei Begriffe oder Zugänge wählt und um das gute Maß ringt. ZB Tradition (Bewährtes, Gewohntes) und Neues (Kreatives); Leistung und Solidarität; Freiheit und Ordnung; Ordnung und Menschlichkeit; Führung und Beteiligung; Grundsatz (Idee, Ideal) und pragmatisches Eingehen auf die konkrete Situation; Wir und die Offenheit für die Anderen.

Die große Vereinfachung auf einen Gesichtspunkt oder eine Ursache findet ihren negativsten Ausdruck der Verzerrung der Wirklichkeit in Verschwörungstheorien und der Produktion von Feindbild und Sündenbock. Feinde gibt es leider. Sie sind in der Alltagspraxis zum Glück nicht so häufig wie manche tun. Feindbilder zu politischen Zwecken zu produzieren, ist ein gängiger schwerer Missbrauch.

Eine tragfähige Vorstellung von gelingendem, gut organisiertem und geführtem Gemeinschaftsleben hängt am Menschenbild und an der Balance der Werte, die in Gemeinschaften akzeptiert sind und breit praktisch gelebt werden.

Zu den wesentlichen Erfahrungen und Beobachtungen für eine gute Entwicklung von Gemeinschaften aus über 30 Jahren gehören die Bedeutung der Pflege des Gemeinsamen gegenüber dem Trennenden und damit der Fähigkeit zur praktischen Zusammenarbeit im Kompromiss (starke konstruktive Mitte), die Notwendigkeit der vorausschauenden Vernunft (auch in Gestalt des Hausverstandes, bei finanziellen Angelegenheiten der Anwendung der Grundrechnungsarten) und der positiven Emotion (zB gemeinsam anpackender Zuversicht) gegenüber negativer Emotion (zB Angst, Feindbild und Sündenbock) und Gruppenegoismus und schließlich die schrittweise Weiterentwicklung einer handlungsfähigen Europäischen Union statt des Rückfalls in den Nationalismus, der eine theatralische Form der Selbstaufgabe ist, weil die ver-

gleichsweise kleinen europäischen Staaten den ganz Großen allein in keiner Weise gewachsen sind.

Höchst, im Dezember 2019

Herbert Sausgruber

Inhalt

Vorwort und Einleitung	V
Inhaltsverzeichnis	XI
I. Die mentale Verfassung	1
A) Verantwortung/Eigenverantwortung und Leistung	1
B) Solidarität	3
C) Beteiligung und Zusammenarbeit	3
1) Verantwortung und Freiheit	3
2) Familie und Ehrenamt	5
D) Gemeinschaftsziele	6
E) Krisenfestigkeit	7
II. Qualität (Architektur) der Organisation (Institutionen)	8
A) Handlungsfähigkeit zur Erfüllung der Aufgaben	8
B) Subsidiarität: Zurückhaltender, aber handlungsfähiger Staat	8
C) Kooperation oder Kommando	9
D) Freie Selbstorganisation	12
E) Natürliche Stärken kleiner und großer Gemeinschaften	13
F) Relative Autonomie	14
G) Handlungsfähige Union	15
H) Exkurs: Sicherheit, Rechtsstaat und Vertragstreue (Handschlagqualität)	17
III. Politische Willensbildung	19
A) Inhalt (durchdachte Strategie) und Weg (Verfahren) zur Entscheidung.....	19

B) Exkurs: Sachverstand – Hausverstand; Umfrage – Statistik ..	23
1. Expertenwissen	23
2. Umfrage	23
3. Statistik	24
C) Stimmung (Emotion) und Verstand	
Positive Emotion – positive Botschaft	24
D) Schrittweise Entwicklung	27
E) Das Ergebnis (Erfolg)	28
IV. Das offene Wir – Identität, die nicht vom Feindbild lebt, und Toleranz	29
A) Toleranz	30
B) Integration	31
C) Populismus	32
V. Die Macht der Wünsche und Erwartungen – Frühes Erwartungsmanagement	35
VI. Die entscheidenden Fragen	37
VII. Die gute Führung – Führen und sich führen lassen (Dienst durch Führung)	39
A) Werkzeuge der Führung	42
B) Sich führen lassen	43
VIII. Menschenbild	44
Religion und Spiritualität – Ethik	46
IX. Gerechte Strukturen	49
A) Gesetzliche Solidarität – Hilfe bei existentiellen Risiken – Zugang zu Einrichtungen, die elementare Bedürfnisse abdecken	49
B) Arbeit für alle – Lernen und Leistung: Chancen zum Einstieg und Aufstieg (Durchlässigkeit)	50
C) Breite Verteilung von Eigentum als motivierende Kraft	51

D) Leistbares Wohnen	52
E) Nicht organisierte und kleine Gruppen	52
F) Stadt und Land – gleichwertige Lebensverhältnisse	53
G) Globalisierung – Chancen und Verantwortung	55
H) Grenzen für jeden verpflichtender (verordneter) Solidarität	55
I) Entwicklungszusammenarbeit	57
J) Sicherung der Lebensgrundlagen – Generationengerechtigkeit	57
X. Kleine Außenpolitik	59
A) Zusammenarbeit – Durchsetzung von Anliegen	59
B) Verhandlung und (Bündnis)Partner – Blockade	60
C) Nischen	64
D) Vertragstreue und Rechtsstaat	64
E) Missbräuche – Autonomieexzess	65
XI. Funktionierende Demokratie:	
Konsens – gute Führung – Mitwirkung	66
Ausbau der direkten Demokratie	68
XII. Bewahren und Bewegen. Tradition, Erfahrung und das Vertraute. Das Neue: Reform, Ziel, Fortschritt	69
A) Reform	70
B) Ziel	71
C) Verständnis von Fortschritt (und Bildung): Erweiterte Kriterien für Lebensqualität	71
XIII. Das mediale Bild der Welt	74
A) Information und Kritik.	74
B) Notwendigkeit der Inszenierung	75
C) Verantwortung von Medien und Intellektuellen: Sagen, was ist	76

I. Die mentale Verfassung

Grundlage des politischen Geschehens sind neben handfesten, leicht zählbaren Fakten – wie Bevölkerungszahl und ihre Entwicklung, Wirtschaftskraft, hohe Beschäftigung, Verteilung von Wohlstand, Budgetausgleich – auch die mentale Verfassung, die Verbreitung mentaler Stärken, Haltungen in der Bevölkerung und ihren Gruppen, die wirksame Atmosphäre schaffen (es ist wie im Sport, wo neben den körperlichen Voraussetzungen mentale Stärke eine entscheidende Rolle spielt und zwar nicht nur als Nervenstärke im Wettkampf, sondern vor allem als Fähigkeit, über Jahre konsequent auf ein Ziel hin zu trainieren). Man kann beobachten, welche mentalen Stärken zum Erfolg führen.

Beispiele mentaler Stärken

A) Verantwortung/Eigenverantwortung und Leistung

Eine entscheidende mentale Stärke ist die Verbreitung der Haltung der **Verantwortung** in einer Gemeinschaft zunächst in der Form der **Eigenverantwortung**, die sich im Rahmen der Kräfte ums Eigene kümmert. Leitbild ist der selbstständige und nicht der grundlos betreute Mensch. Was man der Person zutraut und zumutet, ist in Gemeinschaften unterschiedlich ausgebildet, zB in Österreich im Durchschnitt etwas schwächer als in der Schweiz. Es geht um die breite Bereitschaft der Gesunden zur Leistung und Initiative, das Nutzen von Chancen und unternehmerisches Denken und Handeln.

Die Haltung starker Eigenverantwortung ist das Gegenteil von mentaler Bürokratisierung des Lebens (träge **Versicherungsgesellschaft**), die sich auf perfekte Absicherung, Kontrolle und enges Zuständigkeitsdenken sowie Zentralisierung verlässt. Eng mit der **Eigenverantwortung** zusammen hängt die Fähigkeit zum **Ertragen von Risiken und Unterschieden**.

Ist die verbreitete Grundhaltung Leistungsanspruch an die Gemeinschaft auch da, wo man selbst Hand anlegen könnte, Risikoscheu, Opferrolle, **Überwiegen** von Fürchten und Bangen, Bedenken und Abwehr jeder **Veränderung**, hat das Auswirkungen auf die Regeldichte, Wucherungen von Kontrollapparaten und Bürokratie.

Wirtschaftlicher **Wohlstand** und seine breite Verteilung (**Mittelschicht**) sind nicht schicksalhaft garantiert (nicht einmal die Deckung fundamentaler Bedürfnisse), sondern muss ständig erarbeitet werden,

braucht breite **Leistungsmotivation**, viel Know-how und großräumigen, stabilen Rahmen. Kreativität und Innovation wird unterstützt, es gibt eine Atmosphäre, die unternehmerisches Denken und Handeln einschließlich Investitionen schätzt. Motivation der Leistungsfähigen und Leistungswilligen wird gepflegt.

Allein das Halten des erarbeiteten Wohlstandes erfordert breite Leistung. Nur mit Umverteilung geht es jedenfalls längerfristig nicht. Es stimmt auch nicht, dass immer dann, wenn einer etwas gewinnt, ein anderer verlieren muss. Erfolg haben ist nicht unfair. Um die breite Leistungsmotivation zu erhalten, **muss sich Leistung lohnen**, zB braucht es einen spürbaren Unterschied zwischen niedrigen Leistungslöhnen und gesetzlicher Mindestsicherung.

Eine Voraussetzung des guten Funktionierens einer Gemeinschaft ist die Motivation der Leistungsträger, derer, die leistungsfähig und leistungswillig sind. Dazu gehört auch die Perspektive, die Möglichkeit zum Einstieg und Aufstieg durch Leistung und Bildung (**Durchlässigkeit**). Weitere praktische Ansätze sind der im Betrieb arbeitende (Eigentümer) Unternehmer und die breite Streuung von Eigentum zB an selbst bewohntem Wohnraum.

Das Maß ist die **wettbewerbsfähige Leistung**, nicht die perfekte Leistung. Der Leistungsgedanke findet seine Grenze in der Gesundheit, Interessen der Familie und der Umwelt.

Eine wichtige Voraussetzung für Leistung ist neben der Leistungsmotivation der **Lernwille**, die Offenheit für Neues, konstruktive Veränderung. Diese Haltung setzt eine Grundbescheidenheit voraus: Alleswisser und Besserwisser lernen nicht und sind weniger erfolgreich (Gschidele). Lernende Haltung ist offen für eigene Erfahrung (Geschichte), Erfahrung anderer, Neuanfang nach Fehlern und weiß vor allem um die Grenzen des (eigenen) Wissens. Die offene Einstellung zum Lernen ist eine wichtige mentale Stärke und ein dynamisches Element. Diese Form von Neugier hilft bei der Suche nach guten und besseren Lösungen und Antworten.

Lernen und Bildung beschränken sich bei aller Bedeutung nicht auf wirtschaftliche Leistung und Anwendbarkeit. Es gibt zB auch die persönliche Beziehung und das gute Miteinander, den Gesichtspunkt der Gesundheit und das Musische. Bildung ist daher mehr als Ausbildung.

B) Solidarität

Eine wichtige mentale Stärke ist die Dichte der Bereitschaft in einer Gemeinschaft, praktische Verantwortung für andere zu übernehmen, Solidarität durch Handeln konkret und direkt zu geben, diese Hilfe selbst zu organisieren und zusammenzuarbeiten. Das offene Ich ist etwas anderes als der verschlossene Egoist.

Praktische **Solidarität** ist **mehr als Rücksichtnahme**, sie beinhaltet die Bereitschaft zur **zumutbaren Hilfe in Not**.

Hilfsbedürftigkeit (Angewiesenheit) ist kein Randgruppenthema, sie ist ein **Massenphänomen**. Jeder Mensch, auch der gesunde, leistungsstarke Mensch hat **Phasen in seinem Leben**, in denen er Unterstützung, Hilfe und Betreuung braucht (zB als Kind, Kranker oder Pflegebedürftiger).

Wenn Eigenverantwortung, Eigeninitiative und Leistungsmotivation als mentale Haltung stark verbreitet sind und gleichzeitig ein hohes Maß an praktischer Solidarität im Nahraum funktioniert, gibt es für notwendige staatliche Leistungen mehr Kraft für verbleibende, durch Selbstorganisation (Zivilgesellschaft) und Markt nicht befriedigend bediente Bereiche. Es gibt auch etwas niedrigere Erwartungen an staatliche Leistungen und damit geringere Staats- und Steuerquote bei hoher Qualität der Leistungen für alle und in der Fläche.

Im guten Fall entsteht eine Atmosphäre in der Gemeinschaft, in der die **Leistungsfähigen** motiviert sind und jeder das begründete Gefühl hat, nicht im Stich gelassen zu werden, wenn er wirklich Hilfe braucht (**menschliches Gesicht der Gemeinschaft**). Die Verkleinerung der Gruppe der Übergegangenen und Vergessenen wird als Herausforderung gesehen. In der Balance von Leistung der Gesunden und breiter praktischer Solidarität zur Hilfe in Not liegt viel Kraft für Gemeinschaften. Sie sind in Wirklichkeit nicht zu schlagen.

C) Beteiligung und Zusammenarbeit

1) Verantwortung und Freiheit

Verantwortung hat neben Eigenverantwortung, Solidarität als Rücksichtnahme und Hilfe in Not auch den Aspekt der **Beteiligung und Zusammenarbeit in den Gemeinschaften** und einen direkten Zusammenhang zum Verständnis von **persönlicher Freiheit**.

Der Einzelne ist eingebettet in Gemeinschaften, die ihm etwas geben. Sie nehmen ihn aber auch in die Pflicht. Man schuldet den Gemeinschaften Beteiligung und Mitwirkung, ohne die sie nicht bestehen können.

Freiheit ist nicht nur der Spielraum, zu tun, was gefällt. Sie ist auch nicht Beliebigkeit. Zur **Freiheit gehört Verantwortung**. Sie ist der Zwilling der Freiheit. Nur in Verbindung von Freiheit und Verantwortung funktionieren Gemeinschaften gut. Freiheit kann man nicht kaufen und auch nicht auf Dauer nur konsumieren. Sie lässt sie auch nicht konservieren. Sie hat mit Lebendigkeit, mit Engagement und Mut zu tun. Sie setzt im Gemeinwesen eine **ausreichende Zahl** an Menschen voraus, die **sich aktiv beteiligen, praktisch zusammenarbeiten**, couragiert eigene Positionen beziehen, konkret Verantwortung übernehmen. Dann lebt sie.

Natürlich gibt es auch strukturelle Elemente der Freiheit,^{1, 2} ohne die ein Gemeinwesen nicht als frei bezeichnet werden kann. Aber auch bei Vorhandensein dieser strukturellen Freiheiten kann Freiheit und Individualität verkümmern durch Desinteresse, Beliebigkeit, Überängstlichkeit und durch überbordenden Egoismus von Individuen oder Gruppen. Es gibt tatsächlich eine Reihe von Freiheitskrankheiten bei gegebenen freiheitlichen Verfassungsrechten. Freiheit besteht nicht nur aus wirtschaftsliberalem Rahmen, der Leistung und Effizienz möglich macht.

Das Versprechen der dauerhaft bequemen, selbstverständlichen Freiheit, bei der jeder tut, was er will und sich bestenfalls nur ums Eigene kümmert, ist ein Missverständnis, das nicht funktioniert und zu untragbaren Ergebnissen führt. Freiheit mit Verantwortung ist nicht nur entlastend, sondern auch anstrengend (individuell und in den Gemeinschaften) und bedarf ständigen Trainings.

1 „[...] paradox of freedom. Freedom [...] defeats itself, if it is unlimited [...] this is, why we demand, that the state should limit freedom to a certain extent, so that everyone's freedom is protected by law. Nobody should be at the mercy of others, but all should have a right to be protected by the state“. *Popper, The Open Society and Its Enemies*, Vol II, Routledge Classics (2008) 135. ([...] Paradoxon der Freiheit. Freiheit [...] zerstört sich selbst, wenn sie unbegrenzt ist [...] deshalb fordern wir, dass der Staat Freiheit in einem bestimmten Umfang begrenzt, sodass die Freiheit von jedem durch Gesetz geschützt ist. Niemand sollte auf die Gnade anderer angewiesen sein, aber alle sollten ein Recht haben, vom Staat geschützt zu werden).

2 „[...] et pour qu'on ait cette liberté, il faut que le gouvernement soit tel, qu'un citoyen ne puisse par craindre un autre citoyen“. *Montesquieu Charles de, De l'Esprit des lois I*, Editions Gallimard (1995) 327 f (Livre XI, Chapitre 6). (und damit man diese Freiheit hat, muss die Regierung so sein, dass kein Bürger einen anderen Bürger fürchten muss).

2) **Familie und Ehrenamt**

Ein Gegengewicht zu Anonymisierung und Atomisierung der Gesellschaft ist die Pflege und Motivation zur vorhandenen Praxis der **Selbstorganisation, Zusammenarbeit und Solidarität in der Familie und im Ehrenamt**. Die Familien sind trotz Problemen mit der Stabilität nach wie vor Dienstleister Nr. 1. (Die große Mehrheit der Pflegebedürftigen wird (oft mit Unterstützung von außen) zu Hause betreut; Die Leistungen der Familie für die Pflege und Erziehung der Kinder sind sehr hoch, wobei es ein steigendes Angebot an familienergänzenden Betreuungs- und Kindergartenplätzen braucht. Die jungen Eltern sollen den Bedarf konkret definieren, nicht eine abstrakte Norm). Manche tun sich schwer, diese Leistungen objektiv und vorurteilsfrei zu würdigen und anerkennend zu fördern. Das ist ein Fehler. Beim Verständnis von Familie soll das Bedürfnis des Kindes (als schwächstem Glied) stark gewichtet werden.

Das freiwillige Engagement ist eine lange unterschätzte gesellschaftliche Kraft und breite Praxis mit starker Wirkung und großem Potential für Zusammenhalt und notwendige Dienste in der Gemeinschaft. Im Ehrenamt wird ohne viel Worte Großes geleistet.

Die Aktivitäten im Ehrenamt sind intensiv und dicht und haben großen Einfluss auf die Lebensqualität. Es engagieren sich fast die Hälfte der Bevölkerung über 15 Jahre freiwillig mindestens 3 Stunden pro Woche. Dieses Engagement ist auf dem Hintergrund der Individualisierung der Gesellschaft und hoher Anforderungen in Beruf und Familie sehr beachtlich.³

Familie und Ehrenamt zeigen, dass es in unserer Gesellschaft neben Egoismus auch viel praktischen Sinn für das Gemeinsame gibt. Es ist falsch, diese Wirklichkeit zu übersehen oder kleinzureden.

Sozialkapital hat neben der unmittelbaren Leistung (zB für die Sicherheit durch die Feuerwehr) eine positive Wirkung für den Engagierten selbst und seine Bindung an die Gemeinschaft. Darüber hinaus gibt es den von Putnam beschriebenen Systemeinfluss.⁴ Die Höhe des Sozial-

3 Studie „Bürgerschaftliches Engagement und Sozialkapital in Vorarlberg 2014“, Seite 5 (durchgeführt von der Fachhochschule Vorarlberg im Auftrag des Vorarlberger Büros für Zukunftsfragen), abrufbar unter <<https://vorarlberg.at/documents/21336/245118/Studie+Sozialkapital+und+BE/728d4b26-f2cc-4267-aea7-ef88753b1ed8>>.

4 Vgl. Putnam Robert D/Goss Kristina A, Einleitung, in: Robert D Putnam (Hg), Gesellschaft und Gemeinsinn – Sozialkapital im internationalen Vergleich, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh (2001) 15 (19 ff) sowie die in der vorangehenden FN 3 zitierte Studie „Bürgerschaftliches Engagement und Sozialkapital in Vorarlberg 2014“, Seite 6 (Vorarlberg ist sehr gut mit Sozialkapital ausgestattet: So geben in neun abgefragten Aspekten der Lebensqualität 79,7% bis 96,5% der Befragten an, über

kapitals hat Auswirkungen auf die Lebensqualität insgesamt. Menschen, die sich engagieren, die Verantwortung übernehmen und kooperieren können, stärken den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt, weil sie Bindekräfte ständig erneuern.

Das Netz aus Selbstorganisation und staatlicher Solidarität kann eine Atmosphäre schaffen, die vermittelt, dass niemand, der wirklich Hilfe braucht, im Stich gelassen wird, die **Gesellschaft** also **Wärme ausstrahlt** und **nicht nur Leistung verlangt**.

Ein besonders eindrucksvolles Erlebnis war für mich die spontane Solidaritätswelle im Katastrophenfall zB bei einem Katastrophenereignis im Sommer 2005, als über Nacht zwei Drittel der Gemeinden des Landes von einem Katastrophenereignis betroffen waren. Es entstand eine Welle spontaner und umfassender Solidarität, die das ganze Land erfasste und sich in zahlreichen Aktionen der unmittelbaren Hilfeleistung ausdrückte.

Ein anderes Beispiel mentaler Stärke ist die Fähigkeit, konkrete, erreichbare

D) Gemeinschaftsziele

zu definieren und anzustreben bzw zu verwirklichen und dabei nicht nur die Trägheit der Verhältnisse (einschließlich der Macht der Gewohnheit) und Vielfalt der Meinungen, sondern vor allem Gruppen(Einzel)Interessen und Erwartungen in einer fruchtbaren und akzeptablen Form zu überwinden und unter einen Hut zu bringen. Diese zentrale Fähigkeit zum konkreten Konsens bedarf des Zusammenwirkens von Führung und Mitgliedschaft und setzt neben dem Aufbau geeigneter wirksamer Vorstellungen (Konzepte) Umsetzungskraft und Akzeptanz auch von Kompromissen voraus.

Europa leidet derzeit massiv an mangelndem Konsens zum Ziel. Diese kontinentale Willensschwäche lässt auch – mangels mehrheitsfähiger Zustimmung – keine handlungsfähige Organisation entstehen und belastet unsere Zukunftsaussichten sehr.

hohe bzw sehr hohe Lebensqualität zu verfügen. 90,0% fühlen sich derzeit in hohem Maße bzw sehr hohem Maße glücklich und 90,8% sind in hohem Maße mit ihrem Leben zufrieden. Diese Werte sind erfreulich und eindrucksvoll, bedeuten aber natürlich nicht Problemfreiheit, denn es existieren auch Teilgruppen der Bevölkerung mit niedrigen Qualitätswertangaben).

Letztes Beispiel mentaler Stärke:

E) Krisenfestigkeit

ist die Fähigkeit zu Stabilität bei widrigen Umständen und Erschütterungen ohne Panik und Chaos, zum Neuanfang nach Misserfolg und Katastrophe, die Chancen enthalten können (**außergewöhnliche Verhältnisse**). Die Erfahrung zeigt, dass auch Gemeinschaften im Laufe ihres Lebens Krisen und Katastrophen durchmachen und bei mentaler Stärke und brauchbarer, handlungsfähiger Organisation auch gut überleben, im besten Fall sogar eine Chance daraus machen können. Gemeinschaften müssen auch bei Schlechtwetter funktionieren. In solchen Situationen wird bewusst, dass es nicht nur den Fortschritt und die Weiterentwicklung als Möglichkeit gibt, sondern auch den Schaden und den Verlust des Erreichten. Aus dieser Erfahrung entsteht Wertschätzung des Bestehenden, des Zusammenhaltens des Gemeinschaftsgefüges, von Stabilität und Verlässlichkeit. Die Sicherung des Erreichten läuft nicht von selbst, sie ist daher auch nicht selbstverständlich, sondern beruht auf der Anstrengung vieler.

Mentalitäten und Motivationen schaffen wirksame Atmosphäre, man kann sie aber nicht machen. Man kann sie pflegen, erziehend trainieren, Vorhandenes fördern und koordinieren.

Eine überlebenswillige Gemeinschaft ist daran interessiert, mentale Stärken zu trainieren und an die nächste Generation weiterzugeben, die helfen, Krisen durchzustehen und Chancen wahrzunehmen (zB Aktion Jugend vor den Vorhang) und eine Organisation zu haben, die wirksam steuert und im entscheidenden Augenblick handlungsfähig ist.

II. Qualität (Architektur) der Organisation (Institutionen)

Die reife Beurteilung der Rolle von Organisation (Institutionen) für das Gemeinschaftsleben fällt schwer. Die Neigung zum Schwarz-Weiß-Denken führt zu Über- und Unterschätzung. Häufig wird das Strukturelle vor allem bei Reformdiskussionen überschätzt.

Struktur ohne entsprechenden Konsens über Werte und ohne Motivation ist hohl und kraftlos, andererseits verstärkt eine angepasste Organisation mit finanziellen Mitteln ausgestattet und ein angemessener und stabiler gesetzlicher Rahmen ungemein die Wirkung von Wertungen und Motivationen. Die gelungene Kombination führt zum Erfolg.

Zwischen mentaler Verfassung von Gemeinschaften und der Qualität ihrer Organisation besteht eine Wechselwirkung. Mentalität prägt Organisation und umgekehrt. Ohne Konsens über Ziele kann auch keine handlungsfähige Organisation entstehen.

A) Handlungsfähigkeit zur Erfüllung der Aufgaben

Ein entscheidendes Kriterium der Qualität einer Organisation ist die Handlungsfähigkeit zur Erfüllung der Aufgaben.

Die Qualität der Organisation bestimmt jedenfalls das Schicksal der Gemeinschaften als ganz eigene Kraft mit. Gemeinschaften mit vergleichbaren materiellen Voraussetzungen behaupten sich unterschiedlich erfolgreich. Neben der mentalen Verfassung ist eine eigene Ursache für Erfolg oder Misserfolg die Qualität einer **handlungsfähigen Organisation**. ZB haben die Europäische Union und die USA in der Größenordnung vergleichbare Bevölkerungszahl und Wirtschaftskraft, die USA hat eine handlungsfähige Staatsorganisation (wenn sich die Parteien nicht selbst blockieren) und spielen daher, was die zentrale Fähigkeit zum Schutz der eigenen Sicherheit und Interessen angeht, in einer anderen Liga. Die Qualität einer handlungsfähigen Organisation macht den Unterschied.

B) Subsidiarität: Zurückhaltender, aber handlungsfähiger Staat

Kluge Organisation von Gemeinschaften berücksichtigt neben der **Handlungsfähigkeit** den Grundsatz der **Leistungsfähigkeit (Subsidiarität)**. Staatliches Handeln von Bund und Land konzentriert sich auf die

Bereiche, die die Leistungsfähigkeit des Einzelnen oder kleiner Gemeinschaften mit ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation und Zusammenarbeit übersteigen. Dies gilt für den Inhalt von Tätigkeiten und für die Verteilung von Zuständigkeiten.

Die gelingende **Kombination** aus **Zurückhaltung staatlichen Handelns** und **Konzentration** der **Handlungsfähigkeit** auf das nach diesen Grundsätzen **Notwendige** ist ein Erfolgsfaktor. **Regionalität** nach **praktischen Gesichtspunkten** der **Leistungsfähigkeit** ist eine Konsequenz.⁵

C) Kooperation oder Kommando

Spielraum für Eigenverantwortung und Selbstorganisation (**Autonomie**) nach dem **Gesichtspunkt** der **Leistungsfähigkeit** (**Subsidiarität**) ist ein wesentlicher Baustein einer gut funktionierenden Organisation. Selbstorganisation funktioniert nur mit **Spielraum**, Akzeptanz von **Unterschied** und **Zusammenarbeit**. Man traut den kleinen, überblickbaren Gemeinschaften etwas zu und huldigt **nicht** dem **Dogma**, alles im Nationalstaat müsse **einheitlich geregelt** sein, andererseits gibt es einen **großräumigen Rahmen** und Autorität mit **Durchgriff** der größeren Gemeinschaft (**relative Autonomie**). Vernünftiger Rahmen ist notwendig, weil es auch den Egoismus von Gruppen, Gemeinden, Regionen und Mitgliedsländern der Union gibt (**Autonomieexzess**; vgl Kapitel: X. Kleine Außenpolitik, E) Missbräuche – Autonomieexzess). Die Normen für Rahmen und Durchgriff werden unter Mitwirkung und Beteiligung der kleinen Gemeinschaften erlassen.

Bei der Vorstellung, einheitliche Regelung im Nationalstaat steigere grundsätzlich die Effizienz durch Einfachheit, wird vergessen, dass das Bürokommando aus der Ferne nicht immer Lebensnähe ausstrahlt und vor allem keine Motivation erzeugen kann. Es ist eine zutiefst technokratische Sicht, die Organisationsstruktur mit der Lebenswirklichkeit gleichsetzt. Zentralisierung schaut zwar einfacher aus, unterlässt aber für das Gesamtgeschehen wichtige Anreize, selbst Verantwortung zu übernehmen, sich um Lösungen zu kümmern und verzichtet auf wesentliche Motivationen. Daher ist das praktische Ergebnis, zumindest

5 **Subsidiaritätsprinzip:** „Wie dasjenige, was der Einzelmensch aus eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, ihm nicht entzogen und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden darf, so verstößt es gegen die Gerechtigkeit, das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, für die weitere und übergeordnete Gemeinschaft in Anspruch zu nehmen;“ Pius XI, Quadregesimo Anno, 80, aus: Die Sozialenzyklika Papst Johannes XXIII. Mater et Magistra², Herder [1962] 113).

solange Motivation im Nahraum funktioniert, oft nicht nur dünn, sondern **negativ**. Die Erfahrung über Jahrzehnte zeigt, dass Zentralisierung eines **Bereiches** in der österreichischen Praxis häufig mehr Bürokratie und Regelungsdichte und damit das Gegenteil der versprochenen Einsparung durch Einfachheit gebracht hat.

Dazu kommt, dass in vielen Fällen, in denen es tatsächlich überwiegende Gründe für großräumige Regelung gibt, ein europäischer Standard vernünftig ist, weil man sich mit (nur) nationalstaatlicher Einheitlichkeit an den offenen Grenzen zum Beispiel zur Bundesrepublik Deutschland wieder Unterschiede einhandelt, die ihre Wirkungen erzeugen. Es spricht sehr viel dafür, entsprechend der praktischen Fähigkeit zur freien Selbstorganisation und Zusammenarbeit Spielräume offen zu halten (und damit Unterschiede zu akzeptieren) und Nationalstaat und Union dann und nur dann einzuschalten, wenn man vernünftigerweise annehmen kann, dass großräumiger Rahmen und Handlungsfähigkeit zu insgesamt besseren Ergebnissen führen. Begründungspflichtig ist die Notwendigkeit großräumiger Regelung und deren Tiefe im Detail, nicht regionaler Spielraum und Unterschied. Hauptsache einheitlich und alles ist gut, gilt nicht.

Wenn Subsidiarität, Motivation durch Zusammenarbeit und vernünftiger, großräumiger Rahmen funktionieren, ergibt sich Spielraum für maßvolle Deregulierung und Innovation durch den Wettbewerb der besseren Idee. Die Effizienz ist dem bürokratischen Modell der Zentralisierung überlegen.

So hat zB der Vorarlberger Spielraum der Wohnbauförderung bei Neubau und Sanierung viel bewegen können. Eine bundeseinheitliche Lösung hätte nach allen Erfahrungen diese Neuerungen nicht zugelassen.

Klarheit der Verantwortung und Zuständigkeit heißt **weniger** als vor 150 Jahren nur **Trennung** nach **starren Sachgebieten**, da es kaum einen Bereich gibt, der nicht zumindest einige großräumige Standards, Rahmenbestimmungen und Koordination braucht. Daher ist weder mittelbare Bundesverwaltung noch eine kluge (durch die kleinen Gemeinschaften mitgestaltete) **echte Grundsatzgesetzgebung** (die sich auf notwendige Grundsätze beschränkt), überlebt und eine Analyse, wo in der Praxis (und nicht nur nach Überschriften) nach dem Grundsatz der Leistungsfähigkeit (Subsidiarität) regionale, wo nationale, wo europäische Regeln richtig und notwendig sind, ist dringend erforderlich. Es gibt Sachgebiete, die für den kommunalen und regionalen Bereich geeignet sind, zB Bau-, Raumplanungs-, oder Naturschutzrecht, bei denen aber trotzdem großräumiger Regelungsbedarf zB zur Standardisierung

oder Vernetzung gegeben ist. Umgekehrt gibt es Bereiche, die durch die Europäische Union geregelt werden sollen, bei denen aber gesetzliche Teilausformungen in Mitgliedstaaten und Regionen vernünftig sind. Die Verankerung des Subsidiaritätsprinzips bei der Rechtsetzung der Union ist ein Schritt in diese Richtung. Bei dieser Diskussion kommt zum Vorschein, wo großräumige Regelung Sinn macht und wo Spielräume nützlich sind. Die Trennlinie liegt innerhalb sachlicher Großbereiche.

Neben der rechtlichen Kontrolle der Subsidiarität einen politischen Mechanismus zu finden, der in einer vernünftigen Form notwendige Einheitlichkeit in Grundsätzen und Eckpunkten und Koordination und Handlungsfähigkeit in Bereichen herbeiführt, in denen nur die Union als Ganze (oder der Bund) wirkungsvoll handeln können, andererseits Spielräume für Mitgliedstaaten und Regionen in der Ausformung definiert, halte ich für eine zentrale Aufgabe der Weiterentwicklung der Union und der Reform ihrer Strukturen. Damit Europa bei den Menschen Zustimmung findet, ist es wesentlich, dass Aufgaben oder Teile davon, die besser vor Ort erledigt und umgesetzt werden können, sinnvollerweise auch dort gelöst werden dürfen. Das ist etwas anderes als der grundsätzliche Wunsch der Re-Nationalisierung, der Europa schwächt.

Der Grundsatz der **Subsidiarität** gilt nicht nur für den Aufbau der Organisation, sondern auch für die Dichte von gesetzlichen Regeln und von staatlichen (bzw staatlich finanzierten) Diensten (zB Vorrang der Rechte und Pflichten der Eltern bei Kinderbetreuung, Pflege und Erziehung). Die **staatlichen Leistungen** sollen **intelligent gestuft organisiert** sein. Das **Leitbild** ist **nicht** die **volle staatliche Leistung** im **Interesse der Gleichheit**. Der Grundsatz der Subsidiarität gilt auch für den Erwerb bzw das Halten von **Eigentum** der öffentlichen **Hand**.

Das Eigentum der öffentlichen Hand bedarf einer Begründung des öffentlichen Interesses. Dieses Erwerbsmotiv bzw Gründungsmotiv zB der sicheren Versorgung von Wasser, Energie oder Kapital zu guten Bedingungen ist Auftrag und Verpflichtung, einen entsprechenden Eigentümerwillen im Rahmen des (Gesellschafts-)Rechts zu entwickeln und durchzusetzen, der den Gründungsauftrag bzw. das öffentliche Interesse wahrt. Das kann zu Konflikten mit der operativen Geschäftsführung bzw Gesichtspunkten der Rentabilität führen. Bei öffentlichem Eigentum sieht man immer wieder eine Verkümmern des Eigentümerwillens und eine Entfremdung des Wirkens vom ursprünglichen Gründungs- bzw Erwerbsmotiv. In manchen Fällen hat man den Eindruck, das Management behandelt die Eigentümer wie Hilfsorgane. Hier haben

Ross und Reiter die Rollen vertauscht, was bei einer nennenswerten Beteiligung auf Führungsschwäche des Eigentümers beruht.

D) Freie Selbstorganisation

Es gibt **wichtige Leistungsträger zwischen Person und Nationalstaat**, die in Eigeninitiative Probleme lösen und Leistungen erbringen. Viele Beobachter des politischen Geschehens übersehen die Kraft dieses Engagements für die Gemeinschaften (und für den Einzelnen) in **Familien, Ehrenamt** (vgl Kapitel: 1. Die mentale Verfassung, C) Beteiligung und Zusammenarbeit, 2. Familie und Ehrenamt), **Gemeinden und Unternehmen**. Die Stärken der Kombination von Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu sehen, zu würdigen und ihnen etwas zuzutrauen und zuzumuten, kann die fast schon übliche **zu frühe Verstaatlichung von Leistungen** an vom Steuerzahler zu finanzierende Profis und nicht notwendige staatliche Regulierungen vermeiden. Die staatliche Leistung sollte dort und nur dort erfolgen, wo Personen und Selbstorganisation nicht mehr (allein) leistungsfähig sind (Subsidiarität). Es muss nicht für jedes Problem sofort ein Gesetz, staatliche Dienstleistung oder Förderung geben.

Wenn wir Zeitung lesen oder Fernsehnachrichten sehen, erleben wir fast wöchentlich neue Vorstöße von Gruppen oder Experten zur Verbesserung der Situation durch weitere vom Steuerzahler zu tragende Profi-Dienste zB in Bildung, Gesundheit und sozialer Betreuung und nicht immer besteht die Forderung die Hausverstandsprüfung der Notwendigkeit weiterer staatlich finanzierter Leistung bei knapper Kasse.

Funktionierende **Selbstorganisation** erfordert **Pflege** und **Training** von **Initiative** und **Zusammenarbeit** sowie **Handlungsspielraum** und **Anerkennung** von **Unterschieden**. Die Einheitsvorstellung, die manchmal die Form eines **Einheitswahns** annimmt, hält **jeden Unterschied** einer Regelung oder Leistung innerhalb des Nationalstaats für **Effizienzverlust** und **Fehlerquelle** und übersieht völlig den Vorteil der Selbstorganisation an sich und des Wettbewerbs der besseren Lösung. Der **Spielraum** der überblickbaren **Gemeinschaften** ist eine Quelle der **Innovation**.

Wenn es gelingt, im Nahraum eine Atmosphäre des gemeinsamen Leistungswillens und der konkreten Zusammenarbeit zu erzeugen, ist es sogar möglich, ohne rechtliche Zuständigkeit beachtliche Bewegungen zu schaffen. ZB in der Krise nach 2008 haben unter Führung des Landes die Vorarlberger Sozialpartner, Arbeitsmarktservice des Bundes, Gemeinden und viele Unternehmen eine Jugendbeschäftigungs- und

Ausbildungsinitiative mit eindrucksvollen Ergebnissen zur Ausbildung von Jugendlichen ins Leben gerufen. Es ist gelungen, das Bewusstsein einer gemeinsam zu bewältigenden Aufgabe zu erzeugen. Hier ist der Nahraum stark und der zentralen Bürokratie weit überlegen. Als bedeutender Nebeneffekt entsteht ein positiver Wettbewerb zwischen den kleinen Einheiten um das bessere Ergebnis.

E) **Natürliche Stärken kleiner und großer Gemeinschaften**

Es gibt natürliche Stärken von überblickbaren kleinen und von großen Gemeinschaften und einen Mehrwert bei kluger Gliederung und Zusammenarbeit von kleinen und großen Gemeinschaften.

Die **Stärke** der überblickbaren **Gemeinschaft** – je kleiner, desto mehr – ist die Möglichkeit für **Begegnung, Beziehung, Beteiligung und Zugehörigkeit** (Wir-Gefühl). Im kleinen Kreis der Familie, der Nachbarschaft, im Freundeskreis, im Verein erlebt der Mensch Zugehörigkeit und Orientierung. Ohne Stärkung des regionalen Gedankens, der gewachsenen Identität, kleiner Gemeinschaften, humaner Werte, werden wir die durch technische Veränderung (Digitalisierung) und Wettbewerb auf uns zu kommenden Veränderungen nicht gut verkraften. Die kleine, überblickbare Gemeinschaft und ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation ist zudem ein guter Krisen- und Katastrophenschutz.

Der große Vorteil liegt darin, dass bei **Pflege** der Kraft zur **Selbstorganisation** im überblickbaren Nahraum **gute Qualität** von **Dienstleistungen in der Fläche für jede(n)** geboten werden kann, weil die knappen **staatlichen Ressourcen** lediglich **für jene Dienste**, die **nicht subsidiär erbracht werden können**, eingesetzt werden und die **Leistungsfähigkeit** des **Steuerzahlers weniger** überspannt wird.

Die Fähigkeit zur Selbstverantwortung und Selbstorganisation in Familie und Ehrenamt, im kommunalen und regionalen Bereich hilft ungemein, hohe Lebensqualität für jeden leistbar zu machen und auch im Dorf anzubieten, ohne den Staat zu überfordern. Solange ein ausreichendes Maß an Engagement gegeben ist, werden die Strukturkosten der überblickbaren Gemeinschaften bei weitem überwogen. Die Schweiz und Liechtenstein haben hervorragende Infrastruktur und Dienstleistungen aufgrund der starken Selbstorganisation mit niedriger Staatsquote. Auch die Problematik der Qualität der ehrenamtlichen Dienstleistungen lässt sich gut lösen, sofern man die Kraft hat, bürokratische Übertreibungen durch Hausverstand im Zaum zu halten.

Eine große Stärke der überblickbaren Gemeinschaften (auch des überblickbaren mittelständischen Betriebes) ist die **hohe Identifikation** und die damit verbundene **Motivation** und dass die überblickbare Gliederung die Beziehung und persönliche Bindung anregt und dadurch die Anonymisierung und Atomisierung der Gesellschaft hemmt. Dies gilt auch für die Kommunikation. In der überblickbaren Gemeinschaft ist die Chance für direkte Kommunikation im guten Fall sogar mit Gesprächssituation größer. Auch die Ortsnähe und damit leichte Erreichbarkeit der Dienstleistung ist ein Vorteil.

Ein Nachteil der Ortsnähe der Entscheidung kann in der leichten Möglichkeit des Druckausübens auf örtliche und regionale Entscheidungsträger liegen. Objektivität kann darunter leiden. Es spricht viel dafür, für letztinstanzliche Rechtskontrolle einen gewissen räumlichen Abstand zum Geschehen vorzusehen.

Die Autonomie der Selbstorganisation durch Zusammenarbeit mit Initiative und Mitwirkungsmöglichkeiten hat ähnliche Bedeutung für Gemeinschaften wie die Selbstbestimmung für das Individuum.

Die **Stärke der Größe** liegt in der **Bewältigung von Herausforderungen**, die **kleinräumig nicht angemessen beantwortet werden können**. Diese nehmen mit der technischen Entwicklung der Mobilität von Nachrichten, Menschen und Gütern zu. Längst nicht alle, aber immer mehr Herausforderungen verlangen nach großräumigen Antworten. Dazu braucht es **handlungsfähige Strukturen** mit definierten Durchgriffsrechten, nicht nur Moderation. Die Effizienz- und Einsparungsversprechen von Zentralisierung und der mitbehaupteten Vereinfachung sind aber einer Wirklichkeitsprüfung zu unterziehen. Nicht selten halten sie dem Test nicht stand.

F) Relative Autonomie

Die Vorzüge kleiner, überblickbaren Gemeinschaften mit ihrer Möglichkeit der Motivation kommen zur Geltung, wenn eine ausreichende Koordinationsstruktur vorhanden ist und insgesamt ein Geist der **Zusammenarbeit** für gemeinsame Ergebnisse herrscht. Die kleinen Gemeinschaften haben die Aufgabe, an der Willensbildung der großen Gemeinschaft aktiv mitzuwirken und notwendige Entscheidungen mitzutragen und mehrheitsfähig zu machen.

Die **relative Autonomie** nutzt die Vorteile der kleinen, überblickbaren Einheit und die in manchen Bereichen vorhandenen Vorteile der Größe. Eine angepasste, lebensnahe und bewegliche Kombination aus

Initiative im Nahraum, großräumigem Rahmen und Koordination führt zu sehr guten Ergebnissen: Hohe Wirtschaftsleistung und hohe Qualität von Dienstleistungen in der Nähe, dh auch im ländlichen Raum, im Dorf.

Die Chance, die Stärken von überblickbaren, kleinen Gemeinschaften und die Vorteile der Größe zu verbinden, ist in der Grundkonzeption von Bundesstaat und Europäischer Union enthalten. In der **Balance von großräumigem Rahmen** (mit **handlungsfähigem Durchgriff**), **Spielraum** und **Zusammenarbeit von Selbstorganisation** der Zivilgesellschaft, **Gemeinde, Region** und **Unternehmen** liegt viel Kraft. Relative Autonomie ist ein Stück Freiheit und Unabhängigkeit.

Wir handeln und regeln selbst, was wir können, halten das eigene (Gemeinschafts-) Haus in Ordnung und erwarten Hilfe erst und nur, wenn unsere eigenen Kräfte nicht ausreichen. Wir wollen den dafür notwendigen **Spielraum** als Einzelne und als Gemeinschaften (man soll uns **nicht stören beim Arbeiten**) und **neidlose Akzeptanz von Unterschieden (Vorteilen)**, die wir erarbeiten. Dabei heißt für uns Zusammenarbeit Tragen eines angemessenen Anteils an der **Gesamtverantwortung**, auch an den **Lasten** (zB notwendiger sozialer Ausgleich für die Chance zu gleichwertigen Lebensverhältnissen), wir wirken an der gemeinsamen Willensbildung im Sinne des Ganzen mit und akzeptieren und wollen notwendigen großräumigen Rahmen, Koordination und definierten Durchgriff im Sinne der **Handlungsfähigkeit** des **Ganzen**. Das gilt für Bundesstaat und Union und letztlich auch für den globalen Rahmen.

Unser Verhältnis zu Wien und Brüssel ist nach diesen Grundsätzen gestaltet. Wir beteiligen uns an der Willensbildung in Wien und, wo die Möglichkeit sich bietet, auch in Brüssel, konstruktiv aber auch kritisch. Wir sind nicht die Filiale von irgendwem. Zwar eingebunden in den Gesamtstaat und in die Europäische Union, aber doch ein Stück weit eigenständig, wenn es sein muss, eigenwillig. Nicht kleinkariert und opportunistisch, sondern offen, zur Mitverantwortung bereit, wo man uns fair begegnet.

G) Handlungsfähige Union

Einige wesentliche und aufgrund der technischen Entwicklung der Mobilität zunehmende Probleme kommen großräumig daher. Sie machen vor nationalen Grenzen nicht halt. Sie können vom Nationalstaat der Größe der EU-Mitgliedsländer allein nicht **beantwortet** werden. Der nationale Reflex kann als Notlösung notwendig **sein**, ist aber keine be-

friedigende Lösung (zB einige Umweltprobleme, wesentliche Teile der Flüchtlingsfrage, Stabilität der Finanzen im Euro-Raum, Grundlagenforschung, Große Außenpolitik und die Fähigkeit zur ordnenden Gewalt). Der **Rückzug ins Nationale** ist in Wahrheit eine **theatralische Form** der **Selbstaufgabe** und **Auslieferung an die Interessen anderer Großer**, auf deren Willensbildung man keinerlei Einfluss hat, **denen man aber allein in keiner Weise gewachsen ist**. Die Reise in die nationale Emotion ist für entscheidende Fragen der Holzweg. Vieles spricht für Stabilisierung und **Ausbau der Handlungsfähigkeit der Union**, wo nur gemeinsames Handeln zum Ziel führt und eine **Kompetenzzuordnung nach Leistungsfähigkeit (Subsidiarität)**.

Zur **Zuordnung von Verantwortung** gehört auch **Kompetenz** und **Durchgriffsrecht**. Die Organisationsqualität muss praktisches Handeln möglich machen. Oft liegt nicht Führungsversagen der Europäischen Organe vor, sondern dem allgemeinen und berechtigten Wunsch zu handeln folgt nicht die Bereitschaft der Mehrheit in vielen Ländern, den Organen der Union die notwendigen wirksamen Durchgriffsrechte zu geben (zB in Fragen der Stabilisierung der Finanzen bei sich abzeichnendem Ungleichgewicht, dem Schutz der Außengrenzen und in der Außenpolitik durch die Fähigkeit, verbindlich konkrete Position rasch zu beziehen und zu ordnender Gewalt). Wenn man will, dass Rettung und Feuerwehr funktionieren, brauchen Sie neben motiviertem und gut ausgebildetem Personal ordentliches Gerät und Blaulicht. Aufgaben zuordnen und ihre Erfüllung erwarten, das **notwendige Werkzeug** aber vorenthalten, funktioniert nicht. Europa muss wie andere Gemeinschaften auch bei Schlechtwetter funktionieren können.

Die Umsetzung kann nur in praktischen Schritten konkreter Problemlösungen angegangen werden, nicht mit großem Wurf, der keine Mehrheiten findet. Pragmatismus und **drängende Geduld** sind notwendig. Unsere Aufgabe ist es, diese **Überlegungen** mehrheitsfähig zu halten bzw zu machen, dass Österreich fähig bleibt, vorne mit dabei zu sein, wenn sich bei einer ausreichenden Zahl von Mitgliedsländern (darunter mindestens einem großen) die Lähmung des Willens löst.

Allein mit Vernunft, dem Argument des sachlich Notwendigen lässt sich keine belastungsfähige Gemeinschaft bauen, auch nicht die **Europäische Union**. Es **braucht** auch ein **ausreichendes Maß an Wir-Gefühl, emotionaler Zusammengehörigkeit (Identität)**. Erst wenn wir beispielsweise junge arbeitslose Spanier auch als unsere Jugendarbeitslosen wahrnehmen und Entwicklungen in der Nachbarschaft der Union in Nordafrika als unsere Nachbarschaft mitempfinden, gibt es auch bei uns Mehrheiten für notwendiges gemeinsames Handeln.

H) Exkurs: Sicherheit, Rechtsstaat und Vertragstreue (Handschlagqualität)

In langen Perioden des Friedens, der inneren Ordnung und Rechtssicherheit in der unmittelbar erlebten Umwelt vergisst man durch Gewöhnung gerne, dass dieser Zustand nicht naturgegeben selbstverständlich garantiert ist, sondern eine der ursprünglichen Staatsaufgaben darstellt, herbeigeführt durch Ordnungsstrukturen und wirtschaftliches und soziales Gleichgewicht, im internationalen Bereich durch Kooperation und daraus entstandene Ordnungsstrukturen allerdings mit großen Lücken, die durch Weiterentwicklung des Völkerrechtes verringert werden können.

Ohne Sicherheit und Schutz sind positive Entwicklungen in anderen Bereichen sehr relativiert und verwundbar.

Sicherheitsstrukturen müssen **vorbereitet** und **gepflegt** werden. Im Bedarfsfall ist ihre Bildung in der Regel zu spät. Sie müssen gut trainiert und handlungsbereit sein.

Der **Rechtsstaat** ist eine gewaltige Errungenschaft. Was los ist, wenn er fehlt, lässt sich aus unserer jüngeren Geschichte und in zu vielen Staaten der Gegenwart erfahren. Es lohnt sich, für den Rechtsstaat und sein Funktionieren einzutreten.

Der Rechtsstaat dient dem **Schutz des Einzelnen** vor Übergriffen des Stärkeren und vor Willkür und muss so stark sein, dass er diese Uraufgabe der **Ordnungsfunktion** glaubwürdig erfüllen kann. Wenn keine Spielregeln **eingehalten** werden, gilt das Recht des Stärkeren.

Der Rechtsstaat schützt aber auch **kleine Gemeinschaften** vor dem Übergriff der größeren zB die Kommunen und Regionen gegenüber der (Bundes)Staatszentrale oder kleinere Mitgliedsländer der Union. Der rechtsstaatliche Schutz durch Gerichtsentscheide und eine gut entwickelte Moral der Vertragstreue sind für die Entwicklung kleiner Gemeinschaften von wesentlicher Bedeutung. (ZB was ist mit den vereinbarten Heimfallsrechten des Landes an den Illwerke-Kraftwerken, wenn die Verbund-Gesellschaft des zwanzigmal größeren Bundes sie bestreitet, wenn es kein Gericht gibt, das wirksam Recht spricht?)

Der häufige Anspruch des sich im Moment stärker Fühlenden, unangenehme Teile eines vereinbarten Kompromisses oder überhaupt belastende Verpflichtungen mit dem Argument geänderter Verhältnisse oder sonst einer gefundenen Begründung loszuwerden, ist für den Schwächeren nur über funktionierende rechtstaatliche Einrichtungen und/oder Bündnisse, die entsprechendes Gewicht verleihen, bekämpf-

bar, wenn das Ethos der Vertragseinhaltung korrumpiert ist. Nach meiner Erfahrung verflüchtigt sich dieses Ethos bei besonders starkem Gefälle von Größe und Gewicht und daraus abgeleiteter Stärke gelegentlich bis zum Verlust des Bewusstseins der Vertragspartnerschaft und des Vorhandenseins einer eingegangenen Verpflichtung. Daraus entsteht dann manchmal eine plumpe Haltung selbstverständlicher einseitiger Verpflichtungsfreiheit bzw eines Anspruchs auf einseitige Verschiebung der Lasten zu eigenen Gunsten oft schon kurze Zeit nach feierlichem Vertragsabschluss.

Bei solchen „Partnern“ ist es pädagogisch wichtig, diese Tendenzen entschlossen sichtbar und hörbar mit aller Kraft zu bekämpfen. Der **Verlust der verlässlichen Vertragstreue** führt für den **Schwächeren** zum **Einbruch** bei seinen **Interessen** und bei fortgesetzter Praxis zum Verlust der Handlungsfreiheit. Ob die Korrumpierung der Vertragstreue reflektiert-bewusst betrieben oder dummdreist instinktiv unreflektiert erfolgt, ist im Ergebnis nicht wichtig.

Rechtssicherheit und **Ordnung** sind **wesentliche Kriterien** des **Funktionierens staatlicher Einrichtungen** und damit ihrer **Legitimität** aus der Sicht des Bürgers. Für das Funktionieren von Rechtssicherheit und Ordnung sind neben staatlichen Einrichtungen und Normen gesellschaftliche Voraussetzungen nötig. Ohne ethischen Konsens über Grundanstand, akzeptables, erträgliches Verhalten und Respekt gegenüber Menschen, ohne breite Bereitschaft zu Rücksichtnahme und Hilfe in Not funktioniert Gemeinschaft nicht gut. Die Pflege konstruktiver Haltungen und ihre Weitergabe an die nächste Generation sind ebenso Voraussetzungen des Funktionierens. Die Reichweite des (Straf-)Rechtes allein genügt nicht.

III. Politische Willensbildung

A) Inhalt (durchdachte Strategie) und Weg (Verfahren) zur Entscheidung

Die an sich nützliche Neigung zu einfachen, schmerzfreien und anstrengungsarmen Lösungen, verstärkt durch den Druck der Tagesaktualität, den Galopp schnell rotierender öffentlicher Stimmungen in oft hemmungsloser Hingabe an negative Emotionen und das mit gutem Grund befristete Mandat machen es in jeder Gemeinschaft zu einer wichtigen Führungsaufgabe, Aufmerksamkeit und Energie auf das **langfristig Richtige** und **Notwendige** zu richten, die wesentlichen, die **entscheidenden Fragen** zu stellen, sauber zu analysieren, auf den Grund zu gehen, sich **ernsthaft persönlich mit Inhalten, mit dem, was ist⁶ zu befassen, Ziele**, die erreichbar sind (mit Chance auf tatsächliche (Teil) Verwirklichung) anzustreben. Viele mögen die vorausschauende Vernunft nicht, das Denken in Generationen statt der Tagesaktualität und schon gar nicht das mühsam Belastende. Es langweilt sie. Faktische Hindernisse, rechtliche oder finanzielle Bedenken werden gerne überhört. Sie wollen und glauben an eine schnelle und schmerzfreie Lösung und den großen Wurf statt der Kompromisse in Schritten, wenn dies gekonnt behauptet wird. Das Abstreifen der vorausschauenden Vernunft und die Reise in die schöne Emotion ohne beschwerliche rationale Kontrolle ist eine politische Urversuchung.

Trotzdem brauchen wir, da sich nicht alle Probleme dem Wunsch nach einfacher, schneller und schmerzfreier Lösung anpassen, für die **entscheidenden Themen Lösungen** oder zumindest Ansätze eines geordneten Umgangs damit. Das bedeutet in der Regel **Differenzierung** statt einfacher Wunschlösung, **Kompromiss** statt des großen Wurfs und **längeren Prozess** statt schneller Lösung, da gerade die großen Themen häufig vielschichtig sind. Das langfristig Notwendige hat viele Gesichter und oft einen Preis, der meist gruppenweise zu Betroffenen und auch zu Belasteten führt.

Entscheidend ist zunächst das Durchdenken, die **durchdachte Strategie**, die langfristig tragfähig und umsetzbar ist. Gute Wünsche haben oder etwas behaupten sind im Vergleich dazu bescheidene Geistes-

6 „Alle große politische Action besteht in dem Aussprechen dessen, was ist, und beginnt damit. Alle politische Kleingeisterei besteht in dem Verschweigen und Bemänteln dessen, was ist.“ *Lasalle Ferdinand*, Was nun? Zweiter Vortrag über Verfassungswesen, Meyer & Zeller, Zürich (1863) 35.

tätigkeiten. Vordenken und Nachdenken sind sehr wichtig, aber auch das Durchdenken, das zu Ende denken, bis zum Schluss – rechtlich, organisatorisch, finanziell – nicht im Detail, aber im Wesentlichen. Wesentlich ist alles, was die Umsetzung blockieren kann. Inhaltliche Eckpunkte sind jedenfalls mehr als die häufig geübte Praxis der Kenntnis lediglich von Überschriften. Das ernsthafte Befassen mit Inhalten artet regelmäßig in Arbeit aus, was die Beliebtheit nicht erhöht. Mit Sammeln von Aufmerksamkeit und Sympathien als Schwerpunkt und Verweigern langfristig tauglicher Sachpolitik, mit Flucht in Scheinlösungen und Symbolakte dankt Führung in Wahrheit ab, auch wenn sie zunächst erfolgreich scheint.

Das Ergebnis der durchdachten Strategie muss in sich widerspruchsfrei und mit der sperrigen Wirklichkeit durch gemeinsame Anstrengung vereinbar sein. Das Denkmögliche, das Wünschbare sogar das ungefähre Plausible und das konkret Durchdachte sind zweierlei. Noch etwas anderes ist die Umsetzung in einem Modellfall und in Serie bzw in der Fläche für jeden.

Bevor man sagt, was zu tun ist, muss man sehen (wollen), was ist. Zur sorgfältigen Analyse und vorurteilsfreien Aufarbeitung gehört als Standard des politischen Handwerks, vorliegende Fakten und Erfahrungen einschließlich verfügbarer wissenschaftlicher Erkenntnisse und statistischen Materials zu sammeln und einen Vergleich mit Antworten auf ähnliche Fragen oder Situationen bei uns und in anderen Gemeinschaften früher und heute (allenfalls auch mit Exkursion und Augenschein) anzustellen, soweit das mit vertretbarem Aufwand möglich ist. Man kann von anderen und aus der eigenen Geschichte lernen. Fehler müssen nicht wiederholt werden. Bei Reformüberlegungen kann die Besinnung auf Kernaufgaben (Gründungs-idee) von Institutionen zur Orientierung helfen.

Tiefe und Struktur der Aufarbeitung ist je nach Bedeutung der Entscheidung von der Führung vorzugeben. Mängel liegen oft schon in der fehlenden Klarheit der Fragestellung und der Definition von Zielen am Beginn und der nicht ausreichenden Präzision der Begriffe.

Differenzierung setzt eine Atmosphäre voraus, die Sachlichkeit als distanzierte Betrachtung zulässt. Bei hochgeschraubter, oft negativer Emotion schwindet die Kraft zur Differenzierung, da Emotionen einfach und ungeduldig sind. Die vereinfachende Polarisierung ist Trumpf. Es steigen die Chancen der radikalen Lösungen, Mitte und Sachdiskussion verblassen. Bei komplexen Themen – und wichtige Fragen sind oft komplex – wird man mit „Schwarz-Weiß“ der Sache nicht gerecht. Die schwarz-weiß Malerei sieht bei halbvollem Glas zunächst halb leer und

am Schluss ein leeres Glas und sucht und jagt den schuldigen Sündenbock außerhalb der Gruppe. Die Problemlösung leidet.

Die **offene, gegensätzliche** aber **respektvolle Diskussion** ist ein wichtiges Element guter Entscheidungsvorbereitung durch kritische Prüfung von Argument und Gegenargument. Es ist ein großer Vorteil, vor einer wichtigen Entscheidung möglichst alle Gesichtspunkte und ihre Begründungen zu kennen.

Wenn die Diskussion den Willen zur Verbesserung der Gesamtsituation erkennen lässt und im Stil die Person der Diskussionspartner respektiert, entsteht im guten Fall nicht nur ein Austausch der Argumente und Wertungen, sondern ein Dialog mit der Bereitschaft zur Bewegung von Positionen zu einem **tragfähigen Kompromiss**. Das setzt allerdings voraus, dass Polemik und emotionale Aufladung soweit zurückgehalten werden, dass die Kraft zur (sachlichen) Differenzierung nicht verloren geht. Daher ist die Pflege einer Atmosphäre, die **Differenzierung** zulässt und von **gemeinsamen Haltungen, Wertungen und Standpunkten**, auf deren Grundlage Annäherung durch Dialog und Kompromiss in praktischer Zusammenarbeit möglich ist, so wichtig. **Einen Weg** (und eine **Mehrheit**) zu finden, wie es **konkret weitergeht**, ist **schwieriger, als festzustellen** (und eine **Mehrheit**) zu finden, dass es **so nicht (weiter)geht**.

Beim Kampf um Stimmung, Meinung und Überzeugung spielen neben seriöser Information und dem auf Wahrheit beruhenden schlüssigen Argument auch (negative) Behauptung und (Schuld) Zuweisung, die auf Halbwahrheit beruhen oder frei erfunden sind, diffuse Vorstellungen und große (realitätsferne) Versprechen, die Stimmung erzeugen, Übertreibungen und härtere Formen der Feindbild(Sündenbock)Produktion sowie Tarnen und Täuschen eine Rolle.

Es bewährt sich, Exzesse in Richtung negativer Übertreibung, Destruktion oder persönlicher Abwertung als Betroffener möglichst leerlaufen zu lassen und – solange es halbwegs erträglich ist –, weich abzufangen und den Weg weiterzugehen. Man tut gut daran, leichte Kränkbarkeit wegzutrainieren und gelassen zu sein.

Gemeinschaftsleben hat Interessengegensätze, Interessengruppen mit gepflegten Erwartungen und vielfache Unterschiede auch bei Wertungen. Es ist falsch, Gegensätze unter den Teppich zu kehren oder der Einfachheit bzw Harmonie zuliebe wegzuinterpretieren. Fehlentwicklungen und **Konflikte** müssen ab einer Relevanzschwelle angesprochen und einer zivilisierten Diskussion zugeführt werden, hart aber fair und – solange immer möglich – unterhalb der Schwelle des Kampfmodus der

Diskussion mit bloßem Austausch von Argumenten ohne Bewegung in der Sache oder gar der persönlichen Abwertung des Gesprächspartners bzw der Feindbildproduktion. Dabei kommt der Kultur der Sprache große Bedeutung zu. Hier gibt es auch Grenzen des freien Wortes.

Der direkte Konflikt wird nicht gesucht, aber konsequent und entschlossen geführt, wenn es die Situation verlangt. Partner sollten um diese Kampfbereitschaft wissen. Es erspart manch energiefressendes überflüssiges Geplänkel. Ein harter Konflikt kann ohne menschliche Abwertung geführt werden, sodass die Fähigkeit zur Zusammenarbeit auf anderen Gebieten erhalten bleibt.

Die **reife Konfliktlösung** in gut aufgearbeiteter und offen kommunizierter klarer Entscheidung oder verhandeltem Kompromiss sollte die Regel sein, das Verschieben eine gut begründete Ausnahme. Die Zahl der offenen Konfliktthemen muss begrenzt werden. Klärung entlastet und macht Energie frei.

Erst nach diesem differenzierten Befund kann und muss das Material wertend so verdichtet und damit so vereinfacht werden, dass es einschließlich möglicher Handlungsvarianten gut überblickbar und verstehbar ist und damit eine sachlich fundierte politische Entscheidung möglich wird. Dieser Vorgang verlangt von der Führung nicht nur Organisation, sondern das **selbständige Durchdenken** (nicht nur denken lassen), auf den Grund Gehen und persönliche, unmittelbare Verstehen der wesentlichen Eckpunkte der entscheidenden Fragen und Lösungsvarianten bzw Ansätze und Modelle (Keine Flucht ins Formale, ins Verfahren zB endlose Gutachterschleifen oder Kommissionsaufträge) einschließlich der Einschätzung von Wirkung und Nebenwirkungen sowie der Umsetzbarkeit. Selbst denken heißt auch Einschalten des **Hausverstandes** und – wenn es um Geld geht – Geltung der **Grundrechnungsarten**. Durchdachte Strategien legen gelegentlich offen, dass nicht jeder von einer Gruppe behauptete Fortschritt einer für die gesamte Gemeinschaft ist.

Diese aufwendige Arbeit ist notwendig, weil nur so eine argumentativ belastbare sachliche Grundlage für langfristig taugliche und wirkungsvolle Entscheidungen und Handlungsmodelle gefunden wird. Die Überzeugung von der durchdachten Richtigkeit der vertretenen Sache hat eine große Ausstrahlung nach innen und außen.

Zum Durchdenken gehört auch die **Einschätzung der Kräfte**, die zur Verfügung stehen (rechtliche und finanzielle Möglichkeiten, Durchhaltevermögen bei Gruppenwiderstand) und ihre kluge Organisation (Eigenverantwortung, Fähigkeiten der Selbstorganisation, Zusammen-

arbeit mit Partnern zB Privatunternehmen zur Vermeidung zu früher Verstaatlichung von Aufgaben).

Die Welt der menschlichen Gemeinschaft ist komplex und nicht widerspruchsfrei und deshalb auch nicht einfach (schwarz-weiß) und widerspruchsfrei verständlich und erklärbar. Daher und wegen Zeitdrucks sind **Entscheidungen häufig unter Unsicherheit zu treffen**. Die Entscheidung unter Unsicherheit ist in der Praxis die Regel. In diesem Punkt gibt es gewisse Parallelen zur medizinischen Diagnose und Therapie. Neben der flächendeckenden generellen Wirkung liegt hier einer der wesentlichen Unterschiede zur Entscheidung der Justiz, die in der Regel einen Einzelfall im Nachhinein und ohne Zeitdruck beurteilt, was den Grad der Unsicherheit reduziert.

Neben der rationalen Analyse ist zeitgleich eine **intuitive Gesamtbeurteilung** notwendig. Im Zweifel habe ich mich auf die Intuition verlassen und damit ganz überwiegend gute Erfahrungen gemacht.

B) Exkurs: Sachverstand – Hausverstand; Umfrage – Statistik

1. Expertenwissen

Das Expertenwissen ist für effiziente und sachgerechte Führung und Entscheidung unerlässlich. Es empfiehlt sich aber eine Ergebniskontrolle und intuitive Gesamtbeurteilung anhand des Hausverstandes als eine einfache Prüfung auf Übereinstimmung mit praktischer Intelligenz und Lebenserfahrung und (bei finanziellen Angelegenheiten) mit den Grundrechnungsarten. Meine Erfahrung ist, dass Experten sehr gut sein müssen, dass im konkreten Fall ihr Ergebnis dem Hausverstandsergebnis an Weitblick und Durchblick überlegen ist. Es kommt aber vor. In jedem Fall ist selber denken und nicht nur denken lassen ein guter Zugang dh auch kreatives und kritisches Denken, das Tatsachen anerkennt und offen ist, Neues lernen will und konstruktive Ziele sucht. Jede Entscheidung und jede Vorschrift sollte vor dem Hausverstand bestehen können.

2. Umfrage

Die Meinung der Bevölkerung und ihr Urteil ist in der Demokratie von besonderem Gewicht, weil die Mehrheit der Wahlberechtigten die verbindlichen Mandatsentscheidungen trifft, hauptsächlich in Form der Stärke der Parteien in den Parlamenten und in Summe über mögliche Koalitionskombinationen für die Regierungsbildung.

Die in seriösen Umfragen erhobenen Bevölkerungswertungen haben daher für Mandatäre und Parteien, die sich Wahlen zu stellen haben, eine große Bedeutung. Das Verstehen und die korrekte Interpretation bedarf ähnlich wie bei der Statistik Erfahrung und Sorgfalt. Es kann – abgesehen von der Problematik der Momentaufnahme – allein durch geringfügige sprachliche Änderungen bei der Fragestellung zu beachtlichen Ergebnisverschiebungen kommen. Manche Stimmungen ändern sich zudem rasch. Die seriöse Umfrage ist ein wichtiges Instrument der Information, vor allem, wenn sie Ergebnisse in einer Zeitreihe zeigt. Als dominierender Maßstab für Politik eignet sie sich nicht.

3. Statistik

Statistiken sind eine unentbehrliche Entscheidungshilfe und Führungsinstrument. Das Verständnis ist oft nicht so einfach, wie die meist grafische Darstellung vermuten lässt. Statistiker kümmern sich häufig wenig um die Bilder und Vorstellungen, die beim nicht statistisch Ausgebildeten mit den verwendeten Begriffen nach dem Alltagswortgebrauch entstehen. Das sorgfältige Hinterfragen der Bedeutung und Vergleichbarkeit von Begriffen und Systemen und ihrer Entsprechung im wirklichen Leben, der Zahlenbasis und der Methode der Erhebung, kann grobe Missverständnisse vermeiden. Das gilt nicht nur, aber besonders für internationale Statistiken, die oft sehr verschiedene Systeme und Fakten, weil mit gleichen Begriffen erfasst, in zahlenmäßige Beziehung setzen, ohne auf die Unterschiede des Verglichenen aufmerksam zu machen und damit nicht nur Missverständnisse, sondern schwere Fehler erzeugen können. Die faktische Wirkung falscher oder missverständlicher Statistiken kann sehr groß sein.

C) Stimmung (Emotion) und Verstand Positive Emotion – positive Botschaft

Durchdenken und öffentliche **Diskussion** allein genügen nicht. Möglich machen heißt in der Demokratie mehrheitsfähig machen der notwendigen Inhalte und damit engagierter seriöser Politik, die auch belastende Elemente enthält, eine Chance geben.

Der Mensch ist keineswegs nur Logiker. Er wird stark spontan und durch Gefühle und Erwartungen gesteuert. Das Spontane, Emotionale ist wesentlicher Teil unserer Natur und kein Mangel.

Die Unterschätzung des Emotionalen bzw seine Verachtung verkennt die Natur des Menschen. Dies gilt für den Einzelnen wie für die

Gemeinschaft. Es spricht viel dafür, nicht nur die Unterschiede und den Gegensatz zwischen Emotion und Verstand, sondern das lebenswichtige Zusammenwirken von beidem zu sehen.⁷

Wenn man wissen will, wie sich Menschen in der Regel verhalten, empfiehlt es sich, Menschen in Alltagssituationen zu beobachten, worüber sie reden und wie sie es sagen und dabei nicht nur auf Erwachsene, sondern, wo es Sinn macht, auch auf Kinder in ihrer Unmittelbarkeit zu achten. Guten Einblick in oft unbewusste Erwartungen und Reaktionen gibt die Situation der Gefahr zB bei Katastrophenereignissen und in einem gewissen Umfang der regelmäßige, systematische direkte Kontakt mit BürgerInnen aller Schichten und verschiedener Berufe, der eine (fragende und hörende) Gesprächssituation zulässt. Die dabei zum Vorschein kommenden Themen-Prioritäten und Stimmungen weisen beachtliche Unterschiede zur veröffentlichten Meinung auf. Dabei stellt man zB fest, dass auch erwachsene Menschen ohne Anstrengung in der Lage sind, gleichzeitig Widersprüchliches zu erwarten.

Emotion schlägt Verstand im Konfliktfall, wenn sie in einfacher und kompakter Form auftritt, häufig. Das Logische und das Sachargument haben den Nachteil, dass sie als störende Bremse gegen spontane Wünsche oft mit langweilenden Einwänden und Unterscheidungen arbeiten müssen, um der Wirklichkeit gerecht zu werden. Ohne Emotion steht das sachliche Argument alleine, konkurriert mit hochgeschraubten negativen Emotionen und gewinnt häufig keine Mehrheit. Die negative Behauptung, die negative Emotion sind zumindest in der Erstwirkung der Meinungs- und Stimmungsbildung zehnmal stärker als das Sachargument.

Aus dem Bedürfnis, komplexe oder sonst nicht leicht verständliche Sachverhalte, Ereignisse oder Zustände zu verstehen, ergibt sich zudem immer wieder eine Neigung zur deutenden Vereinfachung.

Um der vorausschauenden, im Moment oft belastenden und langweiligen Vernunft eine Chance zu geben, sind **positive Emotionen** nötig, die dem rational Notwendigen entsprechen oder mit ihm in Zusammenhang zu bringen sind, sonst droht der Ritt auf negativen Emotionen der Feindbilder und Sündenböcke unterstützt von der faszinierenden Behauptung einfacher und schmerzfreier Lösung. Die Hingabe an die negative Emotion lässt der vorausschauenden Vernunft keine Chance.

7 Brader Ted/Marcus George E, Emotion and Political Psychology, in: Leonie Huddy/ David O.Sears/Jack S. Levy (eds), The Oxford Handbook of Political Psychology, Oxford University Press (2013) 165–204, insbesondere 182 ff.

Man muss vernünftig überzeugend argumentieren und leidenschaftlich wertend motivieren und mobilisieren können. Das verlangt massentaugliche Kommunikation zur Meinungsbildung. Hierzu muss man Begriffe prägen und eine bildhafte, mit Mehrheitsgefühlen gefärbte Sprache aus der Alltagserfahrung verwenden, einfach, klar, wirksame Vorstellungen erzeugend, die symbolische Kraft haben und in die Tiefe gehen, berühren. Es braucht **bewegende** und nicht nur bewegte Bilder, ihre Inszenierung, den Mut zum **eigenen** Profil mit sichtbaren Kanten, zur entschlossenen, selbstbewussten Behauptung und unermüdlichen Wiederholung, sozusagen die Versöhnung von Kopf und Bauch.

Bei Notwendigkeit von Belastendem ist das Gespür für das Zumutbare, für das, was noch als fair empfunden wird (es gibt ähnlich wie bei der Temperatur die **gefühlten Verhältnisse**), erforderlich. Am Schluss braucht es das Persönliche und **Persönlichkeiten**, die für etwas stehen, quasi eine **Marke** bilden und Identifikation erzeugen. **Ohne Stimmung gibt es in der Regel zu wenig Stimmen.**

Ein wesentlicher Teil der Kunst des Politischen besteht in der **Zusammenführung von vorausschauender Vernunft mit (positiver) Emotion**. Die **Umsetzung braucht Logik** (und **Differenzierung** und **Kompromiss**), die **breite Akzeptanz neben dem überzeugenden Argument auch Emotion**. Haben wir nur eines, sind wir nicht gut bedient. Leute, die noch nie allgemeine Wahlen bestehen mussten, berücksichtigen die Notwendigkeit breiter Akzeptanz und die Bedeutung des Emotionalen bei ihrer Analyse und bei Ratschlägen oft zu wenig, weil sie sich häufig in Umgebungen bewegen, in denen die Rationalität (scheinbar) eine größere Rolle spielt.

Das seriös Erarbeitete, rational langfristig Richtige trotz seiner Kompliziertheit und bescheidenen Ausmaße (kein großer Wurf) klar darzustellen und emotional mehrheitsfähig zu besetzen, ist eine Herausforderung für die Kreativität. Das Ergebnis ist für den Erfolg mitentscheidend.

Wenn wir das langfristig Notwendige verständlich machen wollen, genügt es nicht, Funktionäre und einige Journalisten zu überzeugen. Es sollte auch der Arbeiter und die Angestellte, der Gastwirt, der Handwerker und der Pensionist, auch der Jugendliche überzeugt sein. Also muss man mit allen reden, offen auf die Leute zugehen und die Dinge so ansprechen, wie sie sind, nicht beschönigen und nicht dramatisieren, deutsch reden, damit man sich auskennt.

Der sportliche Reiz, dies im Wettbewerb mit anderen Parteien, der Begleitung durch organisierte Interessengruppen mit ihren gepflegten

Erwartungen und der durchschnittlichen medialen Praxis zu erreichen, ist hoch.

Der Zeitpunkt zur Verdichtung und Vereinfachung für emotional gefärbte massentaugliche Kommunikation, allerdings ohne Verlust der Nähe zur Wahrheit, ist bei Vorliegen der durchdachten Strategie gekommen. Häufig wird auf das Durchdenken verzichtet und gleich mit Emotion gearbeitet, weil es weniger mühsam ist. Diese Vorgangsweise erhöht die Risiken von Sackgassen und Holzwegen gewaltig.

D) Schrittweise Entwicklung

Der häufigste gangbare Wege einer positiven Entwicklung ist nicht der große Wurf oder revolutionäre Akt, sondern wie in der Natur der Schritt. Man sagt daher zu Recht **Fortschritt** und nicht Fortwurf oder Fortsturz. Die magische Vorstellung perfekter Plan- und Machbarkeit ohne Reibungsverluste und mit großer Geste ist ein Wunsch, der nicht aus dem Leben gegriffen ist. Darin liegt die Bedeutung des Kompromisses in all seiner belastenden Langeweile. Das, was *Karl Popper* „social engineering“ nennt, sollte in der Meinungsbildung nicht heruntergemacht werden. Gemeint ist nicht der faule Kompromiss, sondern der **strategische Kompromiss**, der das Ziel im Auge hat und das derzeit Mögliche tut. Man muss wissen, was richtig und notwendig ist und tun, was geht.

Die Erwartung des schmerzfreien großen Wurfes bleibt in der Regel im Ungefähren, befasst sich nicht (und will sich nicht befassen) mit konkreten Inhalten oder mit Risiken und Nebenwirkungen. Die Erwartung, es gebe keine Schmerzen oder „nur“ Schmerzen anderer, erfüllt sich selten dauerhaft.

In der Praxis hat sich bewährt, bei behaupteten großen Würfen genau zu schauen, was da geworfen wird und ob es wirklich die Gemeinschaft als Ganze weiterbringt.

Die Entwicklungsgeschwindigkeit in kontinuierlichen Kompromiss-schritten ist häufig schneller als bei ruckartigen Sprüngen, die zu Rückschlägen und Gegenbewegungen führen können. Die Bereitschaft, Nachteile oder als belastend empfundene Veränderungen zu akzeptieren, ist in der Regel bei verhandelten Kompromissen besser.

Ähnliches gilt für die Lösung von Interessenkonflikten. Die Kultur des Kompromisses nach Verhandlung ist der Polarisierung und der kämpferischen Konfliktaustragung im Gesamtergebnis meist überlegen, sofern

es nicht um wirklich vitale Interessen geht, die naturgemäß nicht kompromissfähig sind (vgl Kapitel: XII. Bewahren und Bewegen).

E) Das Ergebnis (Erfolg)

ist ein Gesichtspunkt zur Beurteilung von eigenem Wert. Gutes Verfahren und intensive inhaltliche Befassung garantieren nicht den Erfolg in der Praxis. Jede Entscheidung, jede Maßnahme, jede Norm und Institution, jedes Modell und Programm, auch jede Theorie steht auf dem **Prüfstand der positiven Wirkung im praktischen Leben**. Es geht nicht nur um das, was denkbar ist, sondern auch und vor allem, was zu einem guten Ende führt, ein gutes, zumindest aber akzeptables Ergebnis bringt. Nicht akzeptierbare oder gar unerträgliche Ergebnisse rufen nach Korrektur. Das gilt auch bei gehäuftem Auftreten von unbeabsichtigten, unerwünschten Wirkungen und Nebenwirkungen einer Maßnahme. Auch aus diesem Grund ist systematischer Kontakt mit der Bevölkerung und ein gutes Beschwerdemanagement wichtig. Jedenfalls bewährt es sich, den Hausverstand im Sinne praktischer Lebenserfahrung mit Augenmaß einzuschalten, wenn man einen hat und sonst einen zu besorgen.

Von den drei Gesichtspunkten zur Beurteilung der Qualität einer Entscheidung oder eines Modells sind im Zweifel Inhalt und Erfolg wichtiger als das Verfahren. Die Flucht ins inhaltsleere Verfahren ist schlechter als eine inhaltlich qualitativ hochwertige und gut begründete Entscheidung, die zum guten Erfolg führt aber zB mangels Zeit kein angemessenes Verfahren durchlief.

IV. Das offene Wir – Identität, die nicht vom Feindbild lebt, und Toleranz

Das **Wir-Gefühl**, die Zugehörigkeit, die **Identität** ist eine **Quelle von Motivation** und **Solidarität** in jeder Gemeinschaft. Als Gegengewicht zu globalen Entwicklungen in Technik und Wirtschaft ist die Stärkung des regionalen Gedankens, der gewachsenen Identität wichtig, kleiner Gemeinschaften, humaner Werte, sonst werden wir die auf uns zukommenden Veränderungen nicht gut verkraften.

Identitäten sind häufig aber nicht immer kleine überblickbare Gemeinschaften, sozusagen Welten, in denen man lebt und sich überwiegend wohl fühlt. Man wird in sie hinein geboren oder wählt sie frei.

Die einseitige Betonung der sachbezogenen Vernunft unterschätzt die Bedeutung des Wir-Gefühls, der Zusammengehörigkeit und der Verwurzelung sowie von Symbolen und symbolischen Handlungen bei der Beeinflussung von Denken, Fühlen und Verhalten. Legitimation durch sachliche Problemlösung kann die Entwicklung von Identität und emotionalem Bezug auf Dauer nicht ersetzen.

Symbole der Gemeinschaft sind keineswegs nur die ausdrücklichen Staatssymbole, sondern alles, was Träger des Wir-Gefühls sein kann wie Sprache, Landschaft, Personen, Werte, Eigenschaften, Orte, Ereignisse, Feste und Rituale, gemeinsame Erinnerungen und Ziele.

Es geht nicht nur um staatliche Veranstaltungen, Ehrungen oder sportliche Anlässe, sondern um die Struktur der Repräsentation der Gemeinschaft an sich. Die Pflege des Gemeinsamen, des guten Miteinander, von Zugehörigkeit, Geborgenheit, Einbindung und Heimat entspricht einem tiefen Bedürfnis als Gegengewicht zur Anonymität, Atomisierung, Einsamkeit, erlebter Härte und Kälte von Rationalität und Effizienz. Globale Mobilität und Veränderungsgeschwindigkeit durch technische Entwicklungen machen Orientierung schwer und hinterlassen ein Gefühl der ohnmächtigen Fremdbestimmung.

Es gibt **vielfältige Identitäten** von Familien, Gesinnungsgemeinschaften, Berufs-, Firmen-, Gemeinde- und regionalen Zugehörigkeiten und ebenso viele Begriffe von Anderen, nicht zum „Wir“ gehörenden Außenstehenden, Fremden.

Der reife Umgang mit Anderen, Fremden ist das **offene Wir, Identität, die auf eigener Stärke** beruht und **nicht auf der Abwertung des Anderen (Feindbild)**. Die Pflege der Identitäten muss mit einer Atmosphä-

re der **Offenheit** und des **Respekts** gegenüber den Anderen verbunden werden.

Das Wir-Gefühl hat für Gemeinschaften große Bedeutung und ist dem Selbstwertgefühl des Einzelnen vergleichbar. **Identität** ist **Voraussetzung** der **praktischen Fähigkeit zur Toleranz**.

Die Europäische Union hat trotz beachtlicher identitätsbildender Fortschritte bei den vier Freiheiten, dem Fallen von Grenzbalken und der Währung nach wie vor ein Defizit an Identität. Es gibt wenige Anlässe und Rituale und deutlich zu wenig Persönlichkeiten, die mit der Union identifiziert werden. Identifikation mit einem Gremium, einer Institution ist viel schwerer als mit einer Persönlichkeit, die die Institution vertritt. Die Reform des Ratsvorsitzes geht in die richtige Richtung, sollte aber vor allem im praktischen Auftritt ausgebaut werden.

A) Toleranz

ist ein wesentlicher Wert für ein gutes Miteinander in einer Gemeinschaft. Toleranz hängt eng mit **Respekt** gegenüber jedem Menschen zusammen. Mit beliebiger Nachgiebigkeit oder Aufgabe der eigenen Werte und Identität hat Toleranz nichts zu tun. Im Gegenteil: die **Kraft zur Toleranz setzt selbstbewusste Identität**, Stolz auf den Eigenwert und die eigene Tradition und Stärke **voraus**. Daraus wächst die Fähigkeit, das Fremde nicht als Bedrohung (ängstlich) abzuwehren, sondern es zu respektieren und auch die positiven Seiten zu sehen.

Eine klare Grenze ist unabhängig von Staatsbürgerschaft und Herkunft jenen gegenüber zu ziehen, die sich intolerant verhalten oder Intoleranz propagieren.⁸

Ein großes **Missverständnis von Toleranz** ist das **Nichtwahrhabenwollen von Unterschieden** und **Konflikten**. Die innere Unwahrheit die-

8 „[...] the most important principles of humanitarian and equalitarian ethics. 1. Tolerance towards all who are not intolerant and who do not propagate intolerance [...] this implies, especially, that the moral decisions of others should be treated with respect, as long as such decisions do not conflict with the principle of tolerance.“ *Popper, The Open Society and Its Enemies, Vol I, Routledge Classics (2009) 255.* ([...] der wichtigste Grundsatz einer Ethik der Humanität und Gleichheit. 1. Toleranz gegenüber allen, die nicht intolerant sind und nicht Intoleranz propagieren [...] dies bedeutet, vor allem, dass die moralischen Entscheidungen anderer mit Respekt behandelt werden sollten, solange solche Entscheidungen nicht mit dem Grundsatz der Toleranz in Konflikt geraten). „Less well known is the paradox of tolerance: Unlimited tolerance must lead to the disappearance of tolerance. If we extend unlimited tolerance even to those who are

ser oft wohlmeinenden Haltung macht wesentliche Unterschiede zur Bagatelle und ebnet alles bis zur Wurstigkeit ohne Bedeutung ein, unter Umständen auch wichtige Elemente der eigenen Identität. Nach dieser Auffassung ist alles mehr oder weniger gleich und damit egal. Im Ergebnis kann dieses Übersehen von Unterschieden und Konflikten zum Erstarken von Emotionen der feindlichen Abwehr der Anderen, Fremden führen und damit zum Gegenteil selbstbewusster Toleranz. Die oft gute Absicht oberflächlicher Harmonie und Unterschiedslosigkeit heilt nicht alles.

B) Integration

Die **offene Identität** ist eine wichtige Grundlage der Integration von Migranten. Zur Integration gehört neben Kenntnis der Sprache und dem Willen zur Teilnahme an der Gemeinschaft beidseitige Identität und nicht deren Aufgabe. Es ist falsch verstandene Toleranz, wenn zB Pädagogen Weihnachtsfeiern und Nikolausfeiern nicht mehr so benennen wollen. Toleranz ist nicht Aufgabe von Identität und Unterschied, sondern respektvoller Umgang mit Unterschied, ohne dabei den Blick für das, was gemeinsam ist, zu verlieren.

Die Pflege der Identität von Migranten darf die Bildung eines **gemeinsamen Gemeinde-** oder **Staatsbewusstseins** nicht stören und **keine** Elemente einer **Parallelgesellschaft** entwickeln. Für den Erfolg der Integration ist Integrationswille der Mehrheitsgesellschaft und der Migranten notwendig. Gemeinsame Schule und Kindergarten sind zB wichtige Elemente der Integration. Trennung in eigenen Gruppen und Klassen oder eigene Schulen und Kindergärten sind aus dieser Sicht problematisch, allenfalls vorübergehende Notlösungen.

intolerant, if we are not prepared to defend a tolerant society against the onslaught of the intolerant, then the tolerant will be destroyed, and the tolerance with them. – In this formulation I do not imply, for instance, that we should always suppress the utterance of intolerant philosophies; as long as we can counter them by rational argument and keep them in check by public opinion, suppression would certainly be most unwise. But we should claim the right to suppress them if necessary even by force;" *Popper, The Open Society, Vol I, 293* (Weniger gut bekannt ist das Paradoxon der Toleranz: Unbegrenzte Toleranz muss zum Verschwinden der Toleranz führen. Wenn wir unbegrenzte Toleranz sogar auf die ausdehnen, die intolerant sind, wenn wir nicht vorbereitet sind, eine tolerante Gesellschaft gegen den Angriff der Intoleranten zu verteidigen, dann werden die Toleranten zerstört werden und die Toleranz mit ihnen. – In dieser Aussage impliziere ich nicht, dass wir, zB jederzeit Äußerungen intoleranter Philosophien unterdrücken sollten; Solange wir ihnen mit rationalen Argumenten entgegentreten und sie durch die öffentliche Meinung in Schach halten können, wäre das sicherlich sehr unklug. Aber wir sollten auf dem Recht bestehen, sie notfalls sogar mit Gewalt zu bekämpfen).

Integrieren heißt **nicht assimilieren** (Aufgabe jeder Identität), setzt aber **Anpassungsleistungen** voraus. Freiheit und Toleranz bewegen sich in einem nicht verhandelbaren Rahmen von Verfassung und rechtsstaatlicher Ordnung, der gegenüber jedem unabhängig von Staatsbürgerschaft und Herkunft gilt. Dieser weite Rahmen, der viele Freiheiten zulässt, enthält Elemente, die leider umstritten sind und daher glaubwürdig und robust vertreten und durchgesetzt werden müssen (zB Gewaltmonopol des Staates, Respekt gegenüber Demokratie und rechtsstaatlicher Ordnung, Gleichberechtigung der Frau).

Wesentliche Elemente der Integration sind neben Wohnung und Sprache, Möglichkeit und Wille zu Arbeit, Bildung und zur **Teilhabe an der Gesellschaft**.

C) Populismus

Die Stimmung in Gemeinschaften wird stark von einfachen Bildern und Bedürfnissen geprägt, die rasche Erfüllung erwarten. Juristische oder finanzielle Unmöglichkeit oder sonstige Widersprüchlichkeiten interessieren viele nicht. Gefühle sind oft stärker als differenziertes logisches Denken. Einfache Lösungen sind gefragt und werden gern geglaubt, wenn sie gekonnt behauptet werden.

Nicht jede Emotion in der Politik ist populistisch. Ohne Stimmung gibt es in der Regel zu wenig Stimmen. Nach meiner Erfahrung braucht es positive Emotion, die weit davon entfernt ist, Populismus zu sein. Das Ansprechen von Gefühlen ist legitim und notwendig.

Auch nicht jeder Mandatar, der verspricht, was er nicht halten kann, handelt populistisch. Es mag verantwortungsarm und moralisch problematisch sein, aber es ist (noch) nicht populistisch. Im Übrigen ist auch nicht jede Polemik, die vom eigenen Anspruch auf Wahrheit und moralisch guter Position ausgeht, Populismus. Der Anspruch, das (einzige) Richtige zu tun und zu fordern, ist als entscheidendes Kriterium ebenfalls nicht geeignet.

Der Wesenskern und damit das **entscheidende Unterscheidungsmerkmal** der **Grenzüberschreitung** ist die **pauschale, systematische, respektlose und aggressive Abwertung "der Anderen"**, die **nicht der Vorstellung des „geschlossenen Wir“ entsprechen**, nicht dazugehören und zu **Sündenbock** und **Feindbild** gemacht werden. Das ist etwas völlig Verschiedenes von begründeter Kritik. Im Populismus verliert Kritik nicht nur die Kraft zur Differenzierung, sie lebt von der Abwertung anderer und wird damit zur Jagd.

Wenn man das Anpassen an die jeweilige populäre Stimmung, das unzulässige Vereinfachen und das Versprechen des Unerfüllbaren als Populismus bezeichnet, verharmlost man das Wesen des Populismus, die Grenzüberschreitung der respektlosen, systematischen Abwertung der Anderen und die damit verbundene Feindbildproduktion

In der Praxis ist der erste erkennbare Schritt zur Grenzüberschreitung die **Sprache**. Der systematische, pauschale, respektlose Entzug nicht nur von Kompetenz, sondern auch von Integrität, in extremen Fällen auch das Absprechen von menschlichen Eigenschaften (zB Ungeziefer) gegenüber ganzen Gruppen signalisiert die Überschreitung der Schwelle.

Die Gruppe „der Anderen“ kann jede Gruppe unter uns oder weit weg sein (zB Flüchtlinge, Zuwanderer, der Islam, Juden, Christen). Häufig sind es „die da oben“ (zB Elite, Politiker, Reiche, Konzerne, die EU), die Anderen können aber auch das Nachbarland sein. Die von Populisten benutzte Gruppe „der Anderen“ muss lediglich als Sündenbock oder Feindbildobjekt glaubwürdig für die entscheidende „Wir“-Gruppe funktionieren.

Wie bei jeder Deformierung von Denk- und Verhaltensmustern gibt es auch bei Populismus Grade der Intensität, Mischformen und Entwicklungsstadien und das Tarnen und Täuschen zur Vernebelung.

Der systematische Aufbau von Feindbild im Sinne der Abwertung von Personen oder Gruppen ist ungut und gefährlich. Der Weg von Feindbild zu Hass (und zur Gewalt zumindest Einzelner) ist nicht so weit wie manche meinen und die Abläufe sind nicht immer steuerbar. Die Vorbereitung zum Feindbild ist häufig mit der diskriminierenden sprachlichen Abwertung von Personen oder Gruppen verbunden. Es ist ein großer Unterschied, ob ein sachbezogener, begrenzter Konflikt hart ausgetragen wird oder ob man Menschen oder Gruppen respektlos abwertet und damit Feindschaft und Hass den Boden bereitet. Die Wahl der Worte verrät Haltungen.

Hier sind Grenzen des freien Wortes zu ziehen. Weil ein Regierungsmitglied nicht bereit war, der Aufforderung zur Korrektur eines derartigen sprachlichen Exzesses nachzukommen, wurde auf Landesebene die Regierungszusammenarbeit mit der FPÖ 2009 beendet.

Eine etwas zahmere aber keineswegs harmlose Version der Verwendung von negativen Emotionen zu politischen Zwecken ist der Sündenbock. Dafür eignet sich alles, was sich außerhalb der eigenen prägenden Identität bewegt, zB das Fremde oder die nächst-größere politische Einheit. Ohne echtes Fehlverhalten des Angesprochenen ist das Aus-

lösen dieses Mechanismus ein ernster Missbrauch. Bei Fehlverhalten, etwa Übergriffen, ist Gegenwehr natürlich zulässig.

Bei Kritik an der Union hat diese Unterscheidung Bedeutung, weil die Verfestigung oft unbegründeter Sündenbockpraxis die notwendige Weiterentwicklung der Union mangels breiter Zustimmung hemmen kann.

Etwas völlig anderes als Produktion von Feindbild oder Sündenbock zu politischen Zwecken ist die Abwehr ungerechtfertigter Angriffe. Bei Angriff auf Werte oder Interessen der Gemeinschaft ist ein Konflikt entschlossen und konsequent auszutragen. Beim begrenzten Konflikt sollte es nach Möglichkeit bleiben. Gegner müssen nicht Feinde werden. Auch der Kampf zur Verteidigung schafft Identität. Darauf muss man nicht verzichten, wenn es die Situation verlangt.

Das **wirksamste Mittel gegen Populismus** ist eine **handlungsfähige politische Mitte**, die Probleme, die viele bewegen, erkennt, sich um Lösungen kümmert, Perspektiven bietet und damit die Zahl derer, die sich ungeschützt, übergangen und vergessen fühlen, gering hält. Breite Akzeptanz der Verhältnisse entzieht dem Populismus Nahrung. Handlungsfähigkeit setzt im notwendigen Umfang das Überwiegen des Gemeinsamen über das Trennende und bei einer Mehrheit der Mandatäre Fähigkeit und Willen zur praktischen Zusammenarbeit für die Lösung der entscheidenden Probleme voraus. In der Bevölkerung braucht es dafür ein ausreichendes Maß an aufmerksamer Beteiligung und die Akzeptanz von Kompromissen. Man muss gute Führung auch möglich machen, seriöser Führung eine Chance geben.

Eine mögliche und häufig angewandte Strategie ist die **Abschottung**, gestützt auf grundsätzliche Argumente, vernünftige Hinweise auf die Gefahren und moralische Appelle. Diese Strategie kann bei großer Stärke der politischen Mitte zB bei absoluter Mehrheit oder belastungsfähigem Konsens von Parteien, die in Summe eine Mehrheit bilden, zumindest vorübergehend eine erfolgreiche Option sein. Der Konsens zur Abschottung steht aber unter ständigem Druck des Wettbewerbs um Zustimmung der Wähler für alle beteiligten Gruppen und ist so stark wie das schwächste Glied. Diese Strategie allein genügt nicht.

Ein weiterer Ansatz ist Aufmerksamkeit bei Sprache und Handlungen und öffentliche **Grenzziehung** bei jeder Form pauschaler, systematischer, respektloser Abwertung von Gruppen, um das öffentliche Bewusstsein der Grenzüberschreitung wachzuhalten.

V. Die Macht der Wünsche und Erwartungen – Frühes Erwartungsmanagement

Die Summe der Wünsche und Erwartungen, Bereichs- und Gruppenforderungen an den Staat sind größer als die gemeinsame Kraft zur Erfüllung. Wünsche und Erwartungen wachsen auf der Grundlage des Gewohnten, gar nicht Selbstverständlichen, aber als solches Empfundene immer nach oben und schneller als der tropische Regenwald. Diese Neigung ist in manchen Fällen nicht weit von der Illusion und Erwartung der schnellen und schmerzfreien All-Machbarkeit entfernt.

Das Gewohnte ist auch der erreichte, erarbeitete Lebensstandard und Lebensstil und die Zukunftserwartungen (Perspektiven) für sich und Kinder und die Gruppen, denen man sich zugehörig fühlt. Dem Wachstum der Wünsche und Erwartungen durch Befriedigung für alle Gruppen in der Praxis zu folgen, ist auch leistungsstarken Gemeinschaften nicht möglich. Ein guter Grund für eine Forderung ist noch keine Legitimation zur Umsetzung aus Sicht des Ganzen einer Gemeinschaft, da es Leistungs(Belastungs-)Grenzen der Gemeinschaften und ihrer Mitglieder gibt.

„Man dient dem Menschen am besten, wenn man ihm tut, was er will, und dafür sorgt, dass er nicht will, was man nicht kann“.⁹

Heute kann man fast wöchentlich in Zeitungen lesen, welche Gruppe oder welcher Sachverständige irgendeine Verbesserung fordert, meist wohlbegründet. In Summe sind diese Wünsche aber nicht leistbar. Ich kann mich an mein erstes Landesbudget erinnern. Zum Glück haben wir nach zwei Kapiteln einen Zwischenstopp gemacht und die Ausgaben hochgerechnet. Wenn ich nur nach dem gehe, was wünschbar und begründbar ist, und diese Punkte einzeln betrachte, komme ich zur Überforderung und damit zur Überschuldung. Es ist eine Führungsaufgabe, die Erwartungen zumindest in Rufweite des Möglichen zu halten.

Der Hausverstand legt zwei Schlüsse nahe, die Überforderung (zB hohe Verschuldung) und Massenfrustration vermeiden: Die Führung soll nichts versprechen, was sie nicht halten kann, und das Wachstum der **Erwartungen** so einbremsen, dass sie **in Rufweite des Möglichen** bleiben (**frühes Erwartungsmanagement**). Die Mitglieder einer Gemeinschaft sollten auf widersprüchliche Erwartungen (zB mehr staatliche

9 *Felder Franz Michael*, Sonderlinge, Bregenz (1976) 286 (Zweiter Band von *Franz Michael Felder*, sämtliche Werke herausgegeben vom Franz-Michael-Felder-Verein, bearbeitet von *Artur Schwarz*, Kommissionsverlag H. Lingenhöle & Co. Bregenz).

Leistungen – weniger Steuer) verzichten und belastende Korrekturen nicht nur anderen Gruppen zumuten.

Was tut man, wenn die Wahrheit langweilig und sogar belastend ist, organisierte Interessengruppen begründbare Forderungen als legitime, längst fällige und bei gutem Willen leicht erfüllbare Erwartungen trommeln und dabei von Opposition und großen Teilen der veröffentlichten Meinung unterstützt werden, mit sachlicher Argumentation (die Summe der begründbaren Gruppenforderungen überfordert die Leistungsfähigkeit der Gemeinschaft) und bescheidenem Kompromiss (nur ein Teil ist erfüllbar und der hat einen Preis und braucht Zeit), wenn der große Wurf als schmerzfrei behauptet und versprochen und breit gefragt ist?

Für eine Chance mehrheitlicher Akzeptanz ist die frühe und systematische Heranführung des öffentlichen Bewusstseins an die Wirklichkeit Voraussetzung (Klartext reden, Schönreden und einseitige Dramatisierung vermeiden) und dann die Verbindung des Notwendigen mit einer (positiven) Emotion. Eine weitere Voraussetzung ist eine handlungsfähige Organisation, die in der Meinungs- und Stimmungsbildung und in der Umsetzung Gruppeninteressen überwinden kann (zB Bedeutung von Großparteien, die Kapazität breiter Meinungsbildung haben und Mehrheiten im Parlament zustande bringen, Sozialpartner, die auch belastende Kompromisse, die keine perfekten Lösungen sein können und meist keine großen Würfe sind, schließen und durchhalten können) und schließlich in der Führung ein Gefühl für das Zumutbare, Erträgliche und die Fairness in der Verteilung der Lasten für das langfristig Notwendige. Es geht nicht ohne Beteiligung derer „da oben“ an den aktuellen und konkreten Lasten.

VI. Die entscheidenden Fragen

Die schwersten Fehler passieren nicht durch falsche Entscheidungen, sondern durch Übersehen entscheidender Veränderungen, die nicht immer spektakulär daherkommen. Die entscheidenden Fragen sind die für das gute (Über-)Leben der Gemeinschaft wichtigen Themen.

Beispiele für entscheidende Zukunftsfragen sind die demographische Entwicklung (unsere und die der Nachbarn der Europäischen Union) und damit zusammenhängende Fragen des Umgangs mit Familien mit (mehreren) Kindern und Bedürfnissen von Kindern überhaupt und andererseits die Bereitschaft zu mehr Entwicklungszusammenarbeit besonders in der afrikanischen Nachbarschaft.

Ein anderes entscheidendes Thema sind technische Entwicklungen einschließlich Digitalisierung, die unser Leben verändern, Mobilität und Verflechtung weltweit vorantreiben und wie wir damit umgehen, welche Rolle uns dabei zukommt. Damit in Zusammenhang steht die Frage der Handlungsfähigkeit der Europäischen Union (bzw jenes Teils, der handeln will und kann). Diese Entwicklungen verändern auch den Begriff der Nachbarschaft. Wenn in der Nachbarschaft der Union Krieg ist, ist das unsere Nachbarschaft, weil es auch unser Problem ist, wenn keine Lösung gefunden wird. Wenn die Europäische Union zu schwach ist, eine Antwort zu finden, weil sie keine handlungsfähige Organisation mit notwendigen Kompetenzen hat, hat nicht nur Brüssel ein Problem, sondern wir haben auch eines, weil es uns betrifft. Die Stabilisierung und Schaffung einer handlungsfähigen Union ist eine entscheidende Frage, die unsere Zukunft mehr beeinflusst, als manches sonst hochgeschraubte Thema.

Immer und überall gehört zu den entscheidenden Fragen im Kleinen wie im Großen die nachhaltige und stabile Ordnung in Form der Sicherheit für Leben und Eigentum, das dauerhafte Gleichgewicht der Finanzen und der Umwelt und die gleichwertigen Lebensverhältnisse in Stadt und Land. Die finanzielle Ordnung zu halten und damit die Handlungsfähigkeit und Unabhängigkeit zu sichern, erfordert viel Kraft und Hausverstand von Führung und Mitgliedschaft. Die Versuchung, die Lage durch zu viel Schulden im Moment zu erleichtern, ist allgegenwärtig. Zu viel Schulden heute sind der Verlust von Handlungsfähigkeit und Unabhängigkeit von morgen. Natürlich gehören auch Arbeit, Schaffung und Verteilung von Wohlstand, Zugang zu Bildung, Ausbildung und medizinischer Versorgung und Pflege dazu.

Zu den oft übersehenen entscheidenden Fragen zähle ich auch die Bedeutung des Kulturellen neben Sicherheit und Wohlstand als eigener Wert, die Pflege eines guten Menschenbildes, das große Vergessen (Demenz) des Religiösen und Spirituellen im Übergang auf die nächsten Generationen und die hassfreie Religion (und Ideologie).

Dem weitverbreiteten Hang ins Negative, der übertriebenen Dramatisierung von Schwierigkeiten, dem Aufbauschen von Konflikten, von Missgeschicken zur Katastrophe, von Fehlern zu Skandalen, der übertriebenen Jammerei und dem Heraushängen von Frust, Misstrauen und Neid kann man positive Emotion, positives Denken und Handeln, Optimismus entgegensetzen. Der vernünftige Optimist mit Maß und Mitte ist näher an der Wirklichkeit unseres Lebens als die lähmende Ängstlichkeit. Er stellt sich den Herausforderungen, die für jede Generation neu und anders sind. Sie sind nicht klein, aber zu bewältigen, wenn man nicht das Wesentliche übersieht und verschläft.

VII. Die gute Führung – Führen und sich führen lassen (Dienst durch Führung)

Die Menschen erwarten mindestens ebenso intensiv wie Mitsprache und Beteiligung, dass die gewählte politische Führung **handlungsfähig** ist und das langfristige Richtige und Notwendige möglichst elegant und schmerzfrei tut. Gute **Führung** ist **Dienst** und nicht Selbstzweck. Sie muss funktionieren, dh ihrer Aufgabe gerecht werden. Führung muss auch bei Schlechtwetter handlungsfähig sein, in kritischer, verfahrenerer Situation, auch bei Unfall und Katastrophe, bei Notwendigkeit zur Anpassung an geänderte Verhältnisse und bei neuen Chancen. Dafür braucht sie das notwendige Werkzeug. Wenn ich von einem Bezirkshauptmann erwarte, dass er im Katastrophenfall wirksam handelt, braucht er gesetzliche Ermächtigung, Personal und Ausrüstung. Ohne diese Voraussetzungen kann er die Aufgabe nicht erfüllen.

Eine schlechte Führung ist keineswegs nur eine egoistische oder gar korrupte, sondern auch eine schwache, handlungsunfähige Führung. Eine Regierung und Behörden sind nicht zum Anschauen da, sondern zum Entscheiden. Lieber eine couragierte Entscheidung als ängstliches Zögern. Es gibt die Tugend der zügigen Entscheidung.

Führung darf vieles sein, aber nicht harmlos oder schwach, sonst wird sie durch Massenfrustration und Wechselstimmung ersetzt.

Zur Steuerung gehört auch das simple **Zusammenhalten** des **Gefüges** sich widersprechender Interessen und Vorstellungen, das keineswegs immer selbststeuernd ohne führende Begleitung funktioniert. Es geht also nicht immer und nur um große Zukunftsgestaltung, sondern manchmal auch schlicht um das Erhalten des Erreichten und Vermeiden von Schaden und Verlust.

Wichtige Elemente der Handlungsfähigkeit sind nach innen die Zähmung von Gruppeninteressen, die in der Regel begründbar, aber in Summe nicht erfüllbar sind, die Überwindung von Gruppenwiderstand und Gewohnheit bei notwendigen Reformen und die gute Funktion der öffentlichen Dienste bei Vermeidung von Wucherungen der Bürokratie. Nach außen sind es Kooperation und Bündnis mit Partnern ähnlicher Interessenlage und Verhandlung zur Durchsetzung von Anliegen, wenn das Eigengewicht nicht ausreicht.

Eine Grunderwartung an Führung ist **Schutz** bei als bedrohlich empfundenen Ereignissen oder Entwicklungen (für die Gemeinschaft als Ganze oder für Gruppen (Einzelne) in der Gemeinschaft. Das setzt die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, dafür wirksam zu kämpfen. Das

Bedrohliche, das Angst erzeugt, kann, muss aber nicht auf objektiv außergewöhnlichen Verhältnissen zB Katastrophen beruhen. Die gefühlten Verhältnisse können erheblich von den gemessenen abweichen.

Wesentlicher Teil der Kunst des Politischen ist die Zusammenführung von **vorausschauender Vernunft** (das langfristige Richtige und Notwendige) und (**positiver**) **Emotion** beginnend mit dem **Erkennen und Benennen entscheidender Fragen**. Das verlangt aufmerksame, systematische Beobachtung von Ereignissen und Entwicklungen, die Einfluss auf die Gemeinschaft, ihre Interessen und Chancen haben können. Dabei ist nicht nur auf Themen, die öffentlich breit diskutiert werden, zu achten. Manche entscheidende Veränderung kommt nicht spektakulär daher. Der beobachtende Blick richtet sich nach innen und (großräumig) nach außen. Zur Aufgabe des Benennens entscheidender Fragen gehört auch der Mut, **anzusprechen, was ist und was zu tun ist**.

Als entscheidend erkannte Themen sind einer sachlich differenzierten Analyse zu unterziehen. Mit ihnen muss man sich (jenseits von Überschriften) ernsthaft persönlich befassen, auf den Grund gehen, verstehen, eine **durchdachte Strategie** erarbeiten (vgl Kapitel: III. Politische Willensbildung, A) Inhalt [durchdachte Strategie] und Weg [Verfahren] zur Entscheidung). Dabei geht es um Lösungen (oder zumindest Ansätze eines geordneten Umgangs), die dem Test der Wirklichkeit und der faktisch oft bescheidenen Steuerbarkeit standhalten.

Die Chance für sachliche Diskussion steigt, wenn in einer Gemeinschaft eine Atmosphäre herrscht, die sachliche Differenzierung zulässt, den Hang zu negativer Emotion in Grenzen hält und ein Grundkonsens gemeinsamer Wertungen und Haltungen, auf deren Basis Dialog und Kompromiss möglich sind, gepflegt wird.

Es bewährt sich, Exzesse in Richtung negativer Übertreibung, Destruktion oder Abwertung als Betroffener möglichst leerlaufen zu lassen und – solange es halbwegs erträglich ist – weich abzufangen und den Weg weiterzugehen. Man tut gut daran, leichte Kränkbarkeit weg zu trainieren.

Für das Gelingen ist **Gespür** für die **gefühlten Verhältnisse**, das **Zumutbare** und **Erträgliche** für betroffene Gruppen, Fairness in der Verteilung der Lasten (Gerechtigkeit) und für die Einschätzung, **was läuft** (Stimmungen, Erwartungen) und **was geht** (das **politisch Mögliche**), erforderlich. Man muss auch erkennen, welche **mehrheitsfähigen Emotionen** stark genug sind, das langfristige sachlich Notwendige, auch wenn es langweilig und belastend ist, erfolgreich ins Ziel zu führen. Es geht auch um den richtigen Zeitpunkt (Entscheidungsreife) und das richtige Wort

zur richtigen Zeit. Der Instinkt dafür, die **Intuition** ist wie musikisches Talent nur begrenzt trainierbar.

Eng mit dem Erkennen entscheidender Themen verbunden ist die Fähigkeit und Notwendigkeit, diese Themen betreffende **Ziele** zu definieren und anzustreben, Prioritäten zu setzen. Es geht um Ziele, die mit gemeinsamer Anstrengung erreichbar sind (mit Chance auf tatsächliche (Teil) Verwirklichung). Die zentrale Fähigkeit zum konkreten Konsens über Ziele bedarf des Zusammenwirkens von Führung und Mitgliedschaft (vgl Kapitel: I. Die mentale Verfassung, D) Gemeinschaftsziele).

Zur Umsetzung von Zielen gehört auch die Fähigkeit, vernünftig zu überzeugen, leidenschaftlich mit dem Willen zur Gestaltung zu werten, Position zu beziehen, zu motivieren und wenn notwendig zu mobilisieren und sich um die Verwirklichung bis zum Ergebnis zu kümmern.

Gute Führung ist nicht emotionsfrei. Zum schlüssigen Argument bedarf es in der Regel für den Erfolg auch der Emotion, Stimmung. Dafür braucht man auch Persönlichkeiten, die für etwas stehen, überzeugen und Stimmung machen, mobilisieren können (vgl Kapitel: III. Politische Willensbildung, C) Stimmung (Emotion) und Verstand). Daher ist natürlich politisches Marketing notwendig. Führung mit Anspruch auf längere Mandatsausübung setzt aber inhaltlichen Kern und konstruktive Grundidee voraus, inhaltliches Profil zur Unterscheidung von anderen. Nur mit persönlicher Marke und Marketing ist die Stabilität des Führungserfolges zu Recht gering.

Die Steuerung von Gemeinschaften verlangt die Einschätzung der eigenen Kräfte und Möglichkeiten bei Wahrnehmung sich bietender Chancen und bei Abwehr von Gefahren und Fehlentwicklungen. Das hilft auch, die Überforderung, die Überdehnung der **Kräfte** (zB hohe Verschuldung) zu vermeiden. Seriöse Führung verspricht nicht, was sie nicht halten kann und betreibt **frühes Erwartungsmanagement** (vgl Kapitel: V. Die Macht der Wünsche und Erwartungen – frühes Erwartungsmanagement).

Erfolgreiche Führung hat **Augenmaß** und **Mitte**, was nichts mit Mittelmaß zu tun hat. Dabei geht es um die **Balance** zB das Zusammenführen von Vernunft und Emotion, Grundsatz und pragmatische Lösung, Tradition (Gewohnheit) und Neues (Reform), vorgeben und nachgeben, fordern und fördern, Nähe und Distanz, den Blick fürs Wesentliche (**entscheidende Fragen**) und für das Ganze, das langfristige Richtige und Notwendige, die Gesamtverantwortung, vor allem darum, was geht (das **politisch Mögliche**), was eng zusammenhängt mit dem Gespür für Fairness (Gerechtigkeit), der Verteilung von Lasten und der **Zumutbarkeit**

(Erträglichkeit) und auch dem Schutz kleiner oder nicht organisierter Gruppen (vgl Kapitel: IX. Gerechte Strukturen, E) Nicht organisierte und kleine Gruppen).

Führung mit Anspruch auf dauerhafte Wirkung hat **Charakter** und **Kompetenz** (Vorbildfunktion) und kümmert sich um die Pflege von **Maßstäben** annehmbaren Verhaltens. Ohne Ethik ist kein Staat zu machen. Immer wieder auftretende Tendenzen zur Verdünnung der zivilisatorischen Schicht im Denken, Fühlen und Verhalten verlangen nach einem Gegengewicht in der Bewusstseinsbildung über das (Straf-) Recht hinaus. Allerdings sollte man bei der politischen Moral auf Alltagsauglichkeit und darauf achten, dass sie für den Durchschnitt der Gemeinschaft lebbar ist (vgl Kapitel: VIII. Menschenbild – Religion und Spiritualität – Ethik).

Eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren von Führung ist **Vertrauen**, das durch **Glaubwürdigkeit** erarbeitet werden kann. Ohne Grundvertrauen zwischen Führung und Bevölkerung ist erfolgreiche Führung schwer möglich. Ein Klima gereizten Misstrauens blockiert die Funktion wirkungsvoller Führung. Zur Glaubwürdigkeit trägt Nähe und Mut zur Wahrheit, Klarheit und Verlässlichkeit auch bei Zusagen und jede Form von Echtheit bei. Das gilt auch bei notwendigen Vereinfachungen und Zuspitzungen. Humor, auch in der trockenen Form, kann helfen.

A) Werkzeuge der Führung

Führung braucht eine handlungsfähige Struktur (Organisation) zum Erkennen und noch mehr zum Aufarbeiten entscheidender Fragen und zur Meinungs- und Stimmungsbildung in der Umsetzung zur Überwindung von Gruppeninteressen und Gewohnheit. ZB Großparteien mit Kapazität zu breiter Meinungsbildung und zur Mehrheitsbildung in Parlament und Regierung, Sozialpartner, die auch belastende Kompromisse, die meist keine großen Würfe sind, schließen und durchhalten können (zB gut geführte Einheitsgewerkschaften).

Zur Aufarbeitung entscheidender Fragen ist organisatorisch Vorsorge zu treffen (und Mitarbeiter zu trainieren), dass Faktenchecks und Modell(Lösungs-)vergleiche auch mit anderen Ländern möglich sind. Der Modellvergleich umfasst nicht nur die Sicht des Gesetzgebers, Regulators, Arbeitgebers oder Finanzverantwortlichen, sondern auch die Sicht der praktischen Anwendung für den, der die Leistung in Anspruch nimmt (zB Student, Schüler, Patient) mit seiner Erwartung an gewohnte

Qualität und deren Verbesserung und die Sicht dessen, der sie zB als Arbeitnehmer in einer Institution erbringt mit seinem Interesse an den Arbeitsbedingungen. Eine Gesamtbeurteilung verlangt Fakten zu Qualität und Effizienz.

Eine besondere Rolle spielt in jeder Gemeinschaft die **Personalwahl** nach Charakter und Kompetenz für Führungspositionen aller Ebenen und die Personalentwicklung. Das gilt natürlich auch für die Sorgfalt der Wahl von Spitzen-Führungspersonal. Wer Berlusconi usw. wählt, hat Berlusconi usw. Eine besondere Form verantwortlicher Personalentwicklung ist die **Sorge um die eigene Nachfolge**, wenn die Kraft dazu reicht und die Bereitschaft zum Loslassen gegeben ist.

Oft unterschätzt wird nicht nur die ernsthafte Befassung mit **Inhalten** jenseits von symbolischen Akten, Überschriften und Stimmungen, sondern auch die Bedeutung von **Abläufen (Verfahren)** zur Willensbildung und Umsetzung und die Notwendigkeit, das **Ergebnis** von Maßnahmen hinsichtlich Brauchbarkeit im Blick zu haben und, wenn nötig, zu korrigieren. Daher ist neben dem systematischen Kontakt mit allen Schichten der Bevölkerung (zB Sprechtag) ein gutes Beschwerdemanagement einschließlich entsprechender Posteinlaufkontrolle ein wirksames Führungsinstrument.

B) Sich führen lassen

Führung heißt, die entscheidenden Themen durchdenken und Vorgaben machen, aber auch Beteiligung und Akzeptanz der Wähler. Die Gemeinschaft braucht für den Erfolg beides, Führung und Beteiligung und Akzeptanz (Führung mit Charakteren, Kompetenz, Augenmaß, Courage, Umsetzungskraft und Klarheit) und der Fähigkeit, zuzuhören, aber auch in der Bevölkerung ein **ausreichendes Maß an aufmerksamer Beteiligung** und die **Akzeptanz von Kompromissen**. Man muss gute Führung auch möglich machen, seriöser Führung eine Chance geben.

Eine **schlechte Erwartungshaltung** an die Führung verlangt **Widersprüchliches** oder **Unmögliches** oder **verweigert das notwendige Werkzeug** zum Handeln in Form von rechtlicher Ermächtigung, Personal oder Geld.

VIII. Menschenbild

Ausgangspunkt ist die Vorstellung, dass der **Mensch Person** ist. Er kann nicht auf den Nutzwert reduziert werden. Er ist auch **nicht nur Ego**, sondern eingebettet in persönliche **Beziehungen** und **Teil von Gemeinschaften** (Gruppen), die ihm etwas geben und in die Pflicht nehmen.

Den anderen schuldet man **Rücksicht** und **Hilfe in Not**, den Gemeinschaften (Gruppen) **Beteiligung** und **Mitwirkung**.

Der Mensch und seine Motivationen sind vielschichtig und nicht widerspruchsfrei. Jeder will ernstgenommen, angenommen, will als einmalig respektiert sein und für Menschen Bedeutung haben, fair behandelt werden, zumindest irgendwo zu einer Gruppe dazugehören, seinen Platz haben, Sinn erfahren und eine Zukunft sehen.

Es gibt den Wunsch nach Sicherheit, Verlässlichkeit, gültigen Maßstäben, Orientierung, Führung, nach Zugehörigkeit, Wirgefüh, Harmonie, Miteinander und nach dem Gewohnten. Andererseits gibt es die Lust auf Neues, Abwechslung und Abenteuer.

Es gibt das starke Bedürfnis nach Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung, Leistung, die sich lohnt und die zeigt, was man kann, auch nach Geltung und Mitbestimmung. Es besteht der Wunsch nach gleichen Chancen, gerechtem Rahmen und nach Hilfestellung, wenn Hilfe gebraucht wird.

Es gibt aber auch eine breite Bereitschaft, zu helfen und zu geben, in den Gemeinschaften mitzuwirken und Verantwortung zu tragen. Viele leisten viel für andere und die Gemeinschaft im Beruf, in der Familie und im Ehrenamt.

Verlust- und Abstiegsangst ist auf dem Hintergrund rascher Veränderung eine wirksame Kraft: Verlust von Wohlstand und Vermögen, gewohntem Lebensstil und Ordnung, Bedeutung, Geborgenheit, Orientierung, Perspektive und Sinn. Diese Ängste können größer werden als der Wunsch nach Freiheit und saugen nicht nur erstklassiges geistiges Material an.

Die Bereitschaft, das nach aller Erfahrung Unglaubliche zu glauben und das Unmögliche zu wünschen und sogar zu wollen und zu erwarten, ist ungebrochen.

Trotzdem beweist sich immer wieder die Kraft der vorausschauenden Vernunft.

Die These vom „**homo öconomicus**“, **rational** und **auf das Eigene bezogen**, erfasst einen wichtigen Teil menschlichen Durchschnittsverhaltens, aber sie ist höchstens halb wahr. Es gibt nicht nur das Rationale und es gibt die wirksame Motivation zum Miteinander, zum Gemeinsamen, der **Zusammenarbeit**, zu **Rücksicht** und Hilfe gegenüber dem anderen, der auf Hilfe angewiesen ist (**Hilfe in Not**). Es läuft nicht alles über Angebot und Nachfrage. Es ist nicht alles Konsum und käuflich und Eigeninteresse, was der Mensch tut oder unterlässt und es ist vieles nicht logisch.

Bildung ist daher mehr als Ausbildung, Kreativität mehr als Innovation.

Es gibt eine Tendenz zur Sichtweise des **Menschen als Nutzen**, nicht als Wert an sich, die besonders an den Grenzen des Lebens am Beginn und am Ende sichtbar wird. Die Temperatur der Ausstrahlung dieses Gedankens ist kalt und herzlos. Sie verstärkt die Illusion, alles im Leben, ja das Leben selbst sei verfügbar, kontrollierbar, machbar. Letztlich werden der Mensch und sein Leben gedanklich in die Nähe einer Sache, deren Wert im Nutzen liegt, gerückt.

Der Mensch ist nicht nur Individuum. Das Leben ist Selbstbestimmung und Verantwortung und anvertrautes Gut, hat Bedeutung für andere Menschen, vor allem für jene, zu denen Beziehungen bestehen und für die Gemeinschaft. Die **Menschenwürde** hat **nicht nur eine individuelle Seite** als Kern, sondern auch eine **gemeinschaftliche**.

Es ist absolute Zurückhaltung auch bei implizitem Sprachgebrauch (oder gar Definitionen) in Richtung von im Ergebnis unwertem Leben geboten, sei es noch nicht vollwertig (weil noch nicht bewusst erlebnisfähig) oder nicht mehr wertvoll (weil nicht mehr handlungs- und erlebnisfähig). Nutzen für andere, Erlebnisfähigkeit, Lebensqualität eines in diesem Sinn (er)lebenswerten Lebens ist etwas anderes als der Wert des Lebens an sich.

Ein Leben ohne (Er)Lebensqualität kann als nicht mehr lebenswert empfunden werden, unwertes Leben ist es nicht. Der Wert des menschlichen Lebens ist unabhängig vom Nutzen und Erlebniswert hoch.

Im Hintergrund um die Ecke gibt es auch den Gesichtspunkt von Kosten und Nutzen, der das behinderte Kind, den chronisch Kranken und den Langzeitpflegefall als Kostenfaktor sieht und unter Umständen als vermeidbaren Schaden oder zumindest als Last interpretieren könnte, von der einige erwarten könnten, dass der nutzlos kostspielig Zustand freiwillig beendet wird.

Ich halte es für ausgesprochen problematisch und ungut, eine Atmosphäre entstehen zu lassen, in der es zur Autonomie des Menschen gehört, aktiv das Ende menschlichen Lebens herbeizuführen und dies als Fortschritt zu deuten. Die Gefahr der Instrumentalisierung des Menschenlebens und der Verdünnung des Grundrespekts vor dem Menschenleben an sich ist nicht klein.

Bei allen Schwierigkeiten der Abwägung sollte alles getan werden, den Wert des ungeborenen und des pflegebedürftig schwerkranken und behinderten Menschen als Teil der Menschenwürde zu sehen, die nicht willkürlich verfügbar ist und als solche im kollektiven Bewusstsein zu halten.

Hospizbewegung und Palliativmedizin helfen, das grundsätzlich Richtige lebbar zu machen. In Vorarlberg wurde aus solchen Überlegungen der Schutz der Behinderten in den Verfassungsrang erhoben.

Religion und Spiritualität – Ethik

Die Konzentration unserer Gesellschaft auf das Materielle, Greifbare, Zählbare in Verbindung mit dem **großen Vergessen (Demenz) des Religiösen und Spirituellen** beim Übergang auf die nächsten Generationen hinterlässt eine belastende Leere. Dieser Tunnelblick übersieht wichtige Wirklichkeit, buchstäblich Existenzielles. Die kritische Relativierung von allem, auch von Maßstäben, führt zu schwankendem Boden.

Es entsteht ein starkes Bedürfnis nach Sinn, Orientierung, gemeinsam Verbindendem jenseits von Angebot und Nachfrage, nach Verlässlichem, Beständigem, festem Anker im schnellen Fluss der Veränderung und auch nach überzeugender Perspektive, Zuversicht und Hoffnung.

Das Ringen um einen Konsens über Gemeinsames, das uns verbindet, auch über tragfähige Wertungen, Grundanstand, Haltung und die Grenze des Erträglichen ist eine wichtige Aufgabe. Immer wieder auftretende Tendenzen zur Schwächung der zivilisatorischen Schicht im Denken, Fühlen und Verhalten verlangen nach einem Gegengewicht in der Bewusstseinsbildung über das (Straf-)Recht hinaus. Es geht um die systematische Suche nach breit getragenen inhaltlichen Maßstäben, die neben dem Eigeninteresse das rücksichtsvolle Miteinander, die Bereitschaft zur zumutbaren Hilfe in Not und das offene „Wir“, das zur Toleranz befähigt, zur Grundlage nehmen.

Politische ethische Maßstäbe sind ihrem Wesen nach in der jeweiligen Gemeinschaft eine für alle gültige Regel. Diese allgemeinverbindlichen Maßstäbe können ambitioniert, aber sie müssen alltagstauglich und für den Durchschnitt der Gemeinschaft lebbar sein, weil sie ihrem Wesen nach verordnete Maßstäbe sind. Der Gesichtspunkt der Überforderung durch hochgeschraubte Grundsätze muss Berücksichtigung finden. Man kann jedes Prinzip durch Überspitzung zu Tode reiten.

Alle in den Gemeinschaften wirksamen Vorstellungen sind in dieses Bemühen einzubeziehen. Transzendenz und Glaube sollten dabei nicht ausgeklammert sein. Das bedeutet, sich mit den jetzt und bei uns wirksamen Inhalten des Religiösen und Spirituellen, aber auch von nicht-religiösen Ideologien egal ob rechts oder links oder sonst wo und den Wirkungen auf die Gemeinschaften zu befassen, Konstruktives zu stützen und gegen Fehlbildungen mangelnder Übereinstimmung mit den Grundsätzen unserer Verfassung (beispielsweise Demokratie, Rechtsstaat, Gleichberechtigung der Frau), vor allem aber, was Respektlosigkeit, Hass und Gewaltbereitschaft angeht, hellwach, mit Courage und – wenn nötig – robust aufzutreten. Es ist nicht alles gleich. Wir müssen auch innerhalb von Religionen und Ideologien jene Strömungen und organisierten Bewegungen, die mit den Verfassungsgrundsätzen nicht übereinstimmen oder sogar Hass und Gewalt verbreiten, von anderen Gruppen unterscheiden.

Die Befassung mit dem Denkbaren hat Berechtigung und Reiz, wichtig ist aber auch, dass das Denkergebnis, falls es wirksam wird, ein gutes Ende nimmt. Natur und ihre Wissenschaft und legitime Rechtsetzung wissen und können viel, stoßen aber bei einigen existentiellen Themen an frühe Grenzen.

Es bleibt die Frage, was das fortschreitende Vergessen der theologischen Transzendenz, des Erhabenen, Letztverbindlichen bedeutet und womit sich das Vakuum füllt. Ohne Engagement vieler wohl leider nicht nur mit Wahrem, Gutem und Schönem.

Es ist nicht gleichgültig, wenn seelenlose Rationalität, Interessen des schnellen Nutzens ohne Maß, Banalität, Beliebigkeit oder sonst eine Vorstellung oder Idee den freien und guten Geist und schwaches menschliches Leben und seine Rechte an den Rand drängen.

Das Bewusstsein, dass es nicht nur das Geleistete und Machbare gibt, sondern auch das Geschenk, den Segen von oben und das Treten vor den Schöpfer in Verantwortung erweitert den Begriff der Menschwürde und gibt ihm Grundlage und Gestalt.

Meiner Meinung liegt ein Lösungsansatz in warmherziger, lebensbejahender Religion, die gewaltfrei ist und in der das Element des Dogmatischen und des Gesetzes zwar nicht Verbindlichkeit verliert, aber dienende Funktion hat.

Christen können sich an diesen Diskussionen selbstbewusst beteiligen. Die göttliche Idee der Grundbotschaft hat gerade heute Bedeutung: der Gott, der nicht nur menschlich handelt, sondern Mensch wird, ein einfacher, nicht in der Struktur der Gesellschaft besonders verankerter Mensch. Jesus hatte weder Geld noch Amt oder politische Macht. Sein Leben vermittelt ein Leitbild des Menschen, lebensfreundlich solidarisch, offen, gewaltfern und seinem Auftrag und Gewissen verpflichtet. Führung in der Gemeinschaft wird als Dienst definiert.

All das bietet sowohl für den Einzelnen wie für Gemeinschaften ein weites Feld der Bereicherung des Verständnisses von Menschlichkeit und gutem Miteinander. Für mich hat es sich als tragfähig und fruchtbar erwiesen.

IX. Gerechte Strukturen

A) Gesetzliche Solidarität – Hilfe bei existentiellen Risiken – Zugang zu Einrichtungen, die elementare Bedürfnisse abdecken

Solidarität hat neben der mentalen auch eine politische, gesetzliche Seite gerechter, fairer Rahmenbedingungen, die – soweit möglich – **gleichwertige Lebensverhältnisse** und **Chancengleichheit** als Voraussetzung wirklicher **praktischer Handlungsfreiheit** zum Erreichen **eigener Ziele** anstrebt. Im Vordergrund stehen Möglichkeit zur **Arbeit**, von der man leben kann, zu **leistbarer Wohnung** und Zugang zu **Einrichtungen**, die weitere elementare Lebensbedürfnisse abdecken wie **Gesundheits-** und **Pflegedienste**, **Behindertenhilfe** und **(Aus)Bildungsmöglichkeiten** sowie **Mindestsicherung** des Lebensunterhaltes. Es geht auch um **Einstiegs-** und **Aufstiegschancen**, für Leistungs- und Bildungswillige (**Durchlässigkeit**).

Gleichheit geht von rechtlicher Gleichheit (Gleichheit vor dem Gesetz) aus. Der rechtliche Rahmen bietet in seinem Geltungsbereich gleiche Chancen. Das bedeutet nicht Gleichheit aller wesentlichen Umstände zB der Gesundheit oder der Begabung. Auch Unterschiede in Eigentum oder Leistung widersprechen der so verstandenen Gleichheit nicht.

Niemand, der Hilfe braucht, soll im Stich gelassen werden. Ein gesundes Gemeinwesen bringt Leistungsfähigkeit, Motivation und die Vorstellung von Gerechtigkeit und Fairness durch Solidarität unter einen Hut. Das Modell der ökosozialen Marktwirtschaft ist auf diese Zielsetzung ausgerichtet.

Medizinische Versorgung auf hohem Niveau soll unabhängig vom Einkommen und Vermögen ohne unzumutbare Wartefristen angeboten werden. Alle Straffung in der Spitalsstruktur dient diesem Ziel. Wer Hilfe braucht, soll hochwertige medizinische Hilfe bekommen. Dasselbe gilt für den Zugang zu **Kinderbetreuungseinrichtungen**, **Altenpflege**, **Behindertenbetreuung** und zu Einrichtungen der **(Aus)Bildung**. Bei Vorschlägen zur **Verwaltungsreform** sollte darauf geachtet werden, dass der Gedanke des allgemeinen Zugangs zu notwendigen Diensten nicht unter die Räder kommt und damit die Gruppe, die sich übergangen und vergessen fühlt, möglichst klein ist und bleibt.

Kapazität und **Qualität** von öffentlichen **Einrichtungen** wie Schulen, Krankenhäuser, aber auch öffentliche Verkehrsmittel, Gemeindezentren, Sportstätten und Erholungseinrichtungen sollen so gestaltet

werden, dass alle teilnehmen können. Wenn sich die wohlhabenden Schichten aus der Nutzung dieser Bereiche mangels Qualität zurückziehen (zB besonders bei Schulen und Spitälern), ist das ein Zeichen einer Fehlfunktion hinsichtlich der Chancengleichheit.

B) Arbeit für alle – Lernen und Leistung: Chancen zum Einstieg und Aufstieg (Durchlässigkeit)

Arbeit für alle, die breite Verteilung von Einkommen und die Bildung von Vermögen setzen eine **dynamische Wirtschaft mit breiter Leistungsbereitschaft, breitem Mittelstand** voraus, die die Kraft und Wettbewerbsfähigkeit hat, Richtung Vollbeschäftigung zu wachsen.

Kern des Erfolges ist die Motivation von ArbeitnehmerInnen und UnternehmerInnen, Bildung und Ausbildung, Forschung und Entwicklung und ein möglichst stabiler großräumiger Rahmen. Daher gehören **Rahmenbedingungen**, die **Leistungs- und Lernbereitschaft anregen**, zur **gerechten Struktur**. Leistung muss sich lohnen. Eine **Perspektive** für Leistungsträger (Leistungsfähige und Leistungswillige) zum **Einstieg** und **Aufstieg** ist notwendig, sonst ist das Versprechen der Gerechtigkeit in der Wirkung ziemlich dünn und theoretisch.

Ebenso wie Freiheit und Verantwortung **Zwillinge** sind, sind es **Solidarität und Leistung**.

Ziel sind möglichst **gute Entwicklungsmöglichkeiten** für alle nach Begabung und Neigung zur **eigenen Gestaltung, nicht Gleichmachen** im Sinn von Nivellieren. Das setzt das Respektieren von Unterschieden, die sich durch persönliche Lebensgestaltung ergeben, ohne Neid voraus.

Bei **staatlicher Hilfe** zum **Ausgleich** ist darauf zu achten, dass der durchschnittliche **Leistungswille nicht verloren geht** (Sätze der Besteuerung, Mindestsicherung im Vergleich zu niedrigen Leistungslöhnen).

Das Kümern um **Chancen und Perspektiven** im Rahmen des Möglichen, sofern eine Grundmotivation zu Lernen und Leistung vorliegt (zB **Ausbildungsgarantie für Jugendarbeitslose, Ausstattung der Schulen**) ist eine Gemeinschaftsverantwortung (**Chance zu Einstieg und Aufstieg – Durchlässigkeit**).

Es macht keinen Sinn, ohne Rücksicht auf die Regeln des Marktes (regionale) Politik zu machen. Basis der wirtschaftlichen Wertschöpfung ist Leistung und Wettbewerbsfähigkeit im (offenen) Markt. Das setzt Produktivität und Reformwillen voraus. Umverteilungsabsichten müssen, besonders, wenn sie langfristig funktionieren sollen, auf die dauerhafte

Leistbarkeit und Akzeptanz durch den Steuerzahler abgeschätzt werden. Sie sind in einem gewissen Umfang notwendig und möglich.

In Vorarlberg machte vor gut 50 Jahren der Bereich Textil und Bekleidung ca. 70 % der Industrieproduktion aus. Heute sind es unter 10%. Es war richtig, in den siebziger Jahren und danach regional Steuermittel auf Infrastruktur und Ausbildung zu konzentrieren und damit den unvermeidlichen großen Umstrukturierungsprozess nicht defensiv, sondern aktiv zu begleiten. Die Zahl der Arbeitsplätze in der Gesamtwirtschaft ist gestiegen, Produktion und Export ebenfalls. Dabei ist ein großer Teil der Wertschöpfung und damit das Rückgrat der Wirtschaft nach wie vor industrielle und damit verbundene gewerbliche Produktion.

Besondere Herausforderungen sind das **Fehlen qualifizierter Arbeitskräfte** vor allem im technischen Bereich auch mitverursacht durch schwächer werdende Jahrgänge, die ins Berufsleben kommen, zeitgleich ein **Mangel an einfachen Arbeitsplätzen** und das **Zurückbleiben eines Teils der Bevölkerung** bei allgemeiner Wohlstandsentwicklung.

C) Breite Verteilung von Eigentum als motivierende Kraft

Eine besondere Rolle spielt für die Dynamik und Krisenfestigkeit der Wirtschaft der **mittelständische Eigentümer-Unternehmer**, der ein von der Größe her persönlich überblickbares Unternehmen führt, in dieses nicht nur investiert, sondern in seinem **Betrieb selber arbeitet** und zu den Arbeitnehmern aufgrund der Größe noch eine gewisse persönliche Beziehung haben kann. Die Folge ist in der Regel eine hohe Identifikation und Loyalität von Unternehmer und Arbeitnehmer mit dem Unternehmen, die bei kluger Führung viel Widerstandskraft bei schwierigen Umständen und viel Innovationskraft und Leistungsstärke bedeutet. Die Pflege und Verbreitung dieses Unternehmertypus bietet trotz mancher Größennachteile beachtliche Kraftreserven.

Eine weitere Motivationsquelle ist die **breite Streuung von Eigentum** zB durch die Chance zum Erwerb vom **Eigentum an Wohnraum**. Da nicht nur für junge Menschen die Einkommen oft für den Erwerb von Wohnraum im Eigentum zu klein sind, ist eine staatliche Hilfe zum Erwerb sehr sinnvoll und gewinnt auf dem Hintergrund der Grundpreisentwicklung an Bedeutung.

D) Leistbares Wohnen

Wo der Erwerb von Eigentum an Wohnraum nicht möglich oder gewünscht ist, hat der **soziale Wohnbau** die Aufgabe, das Grundbedürfnis des Wohnens in sehr guter Qualität (auch energetisch und in der Gestaltung) leistbar anzubieten. Eine entscheidende Aufgabe der Wohnbauförderung ist die Abfederung der Wohnungskosten für Mieter und Eigentümer bei bescheidenen (Familien)Einkommen durch die **Wohnbeihilfe**.

Die Wohnbautätigkeit muss **auch im Dorf** entfaltet werden, um Absiedlungstendenzen zu bremsen. Es wurde darauf geachtet, dass die Finanzkraft der Landeswohnbaugesellschaft so gesund ist, dass sie zum Grunderwerb auch in hochpreisigen Gebieten und zur Umsetzung hoher Qualität der Wohnanlagen in der Lage ist.

Die Wirkung einer breiten Verteilung von Eigentum auf die Psychologie der Gemeinschaft ist intensiv, besonders wenn Eigentum mit prägenden Funktionseinheiten wie Wohnung oder Betrieb verbunden ist. Die für den eigenen Bedarf verwendete Wohnung ist nicht nur Immobilie. Der Eigentümerbetrieb, der eigener Arbeitsplatz ist, ist nicht nur Investment und schon gar kein kurzfristiges. Es sind Orte der Entwicklung von Motivation und Verantwortung mit langfristiger Sicht der Dinge, bei Kindern als möglichen Nachfolgern über die eigene Lebenszeit hinaus.

An unserem Standort ist die Chance zur Wettbewerbsfähigkeit und damit zur Vollbeschäftigung nur aufrecht, wenn die Motivation zur Leistung, der Wille zur Ausbildung auch für praktische Anwendung in Produktion und Dienstleistung (zB **Lehre**) und insgesamt eine hohe Bereitschaft zur Innovation und Investition gepflegt wird. Bürokratische und besitzstandswahrende Haltungen sind unserer Situation nicht entsprechend. Das setzt im Umgang der Sozialpartner viel Fairness und Bereitschaft zum vernünftigen Kompromiss voraus.

E) Nicht organisierte und kleine Gruppen

Aufmerksamkeit verdienen die Bedürfnisse nicht organisierter und kleiner Gruppen. Es gibt Gruppen in der Gemeinschaft, deren Interessen kaum organisiert artikuliert werden und, wenn sie angesprochen werden, kaum Aufmerksamkeit erhalten. Die veröffentlichte und auch die öffentliche Aufmerksamkeit scheidet gelegentlich sehr Wichtiges aus.

Besonders die **Kinder** als **Gruppe** sind bei öffentlichen Diskussionen im Verhältnis zu anderen Gruppen und Gesichtspunkten wenig berück-

sichtigt. Die Aktion „Kinder in die Mitte und Miteinander der Generationen“ soll die Entwicklung des Gemeinwesens noch stärker vom Kind und seinen Bedürfnissen aus aufarbeiten und entsprechende Initiativen anregen. Das Motiv liegt also nicht nur in der traurigen Demographie (mit 1,4 Geburten weit unter dem für die Erhaltung notwendigen Wert von 2,1), sondern auch in der fairen Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kindern als wichtiger Gruppe, die naturgemäß nicht wirtschaftlich leistungsfähig und auch nicht wahlberechtigt ist.

Strukturell bedarf der Leistungslohn zugunsten der Familien mit Kindern eines Lastenausgleichs, wobei besonders auf Familien mit mehreren Kindern zu achten ist. Der Familienlastenausgleich und die Mitversicherung der Familienangehörigen in der Krankenversicherung ohne Zusatzbeitrag sowie die Wohnbeihilfe und der Familienzuschuss des Landes dienen dieser Aufgabe.

Die Interessen zahlenmäßig kleiner Gruppen können durch den Mechanismus der Mehrheitsentscheidung (zB nicht relevante Gruppengröße) oder die statistische Betrachtung von Durchschnittswerten und Prozentsätzen aus dem Blickfeld geraten und unter die Räder kommen. Das gilt naturgemäß auch für den Einzelnen und ist dann besonders wichtig, wenn es um menschenwürdiges Leben in Form von Rechten und Chancen geht. In diesen Fällen ist hohe Aufmerksamkeit zum Schutz des Einzelnen bzw der kleinen oder nicht organisierten Gruppen notwendig und bei Abwägungen mit anderen Werten besondere Sorgfalt erforderlich.

In einem gewissen Umfang gilt die Notwendigkeit ausgleichender Korrektur auch für Wissenschaften, deren Ergebnisse keine besondere wirtschaftliche Verwertbarkeit versprechen und für die zeitgenössische Kunst, die für die Auseinandersetzung mit Fragen der Zeit eine wichtige Funktion hat.

F) Stadt und Land – gleichwertige Lebensverhältnisse

Die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse von Stadt und Land wird in der Bedeutung meist unterschätzt. Die Ausstattung des (entlegenen) Dorfes mit Einrichtungen, die das Leben für (junge) Familien attraktiv machen und die Abwanderung bremsen, ist von den häufig kleinen Gemeinden ohne starke Wirtschaft nicht alleine leistbar. Der **Markt** (und seine Logik von Angebot und Nachfrage) kann viel, aber er ist **kein Freund** des dünner besiedelten **ländlichen Raumes**. Es braucht regiona-

len Ausgleich, politischen Willen und die finanzielle Kraft, um das (entlegene) Dorf lebenswert zu erhalten.

Der Preis ist es wert, denn Fehlentwicklungen in vielen Regionen sind auf Entsiedlung ländlicher Gebiete und starken Zuzug in Ballungsräumen zurückzuführen.

Das lebenswerte Dorf setzt voraus, dass bäuerliche Landwirtschaft flächig bewirtschaften kann, dass Gewerbe und insbesondere der Tourismus auch in entlegenen Gebieten wirtschaftliche Existenzen und Arbeit möglich machen und die **dörflichen Strukturen** in ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation **gestützt** werden. Gute Verkehrswege, Schulen, medizinische Versorgung, Kultur- und Freizeiteinrichtungen gehören ebenso dazu wie leistungsstarke Telekommunikationsverbindungen, Energieversorgung, Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung und Abfallentsorgung.

Der **Tourismus** hat die Fähigkeit, wirtschaftliche Existenzen in Regionen zu schaffen, in denen sich industrielle Produktion nicht entfalten kann und hilft ungemein, Absiedlungstendenzen in Berggebieten zu bremsen.

Vernünftige Zusammenarbeit kann dazu führen, dass auch abseits von großen Städten Bildungsangebote und kulturelles Schaffen in einem beachtlichen Umfang konzentriert und entwickelt werden. Die Bodenseehochschule, ein Verbund von Universitäten und Fachhochschulen im Bodenseeraum, ist ein solches Beispiel. Neue technische Möglichkeiten der Kommunikation und der Mobilität helfen dem ländlichen Raum, wenn man die Chancen intelligent nutzt.

Der **Maßstab** des Erfolges für alle Maßnahmen ist die **Eindämmung der Absiedlung**.

Zur Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in Stadt und Land kann es sich lohnen, im Urlaub beispielsweise in Italien, Frankreich oder Spanien nur wenige Kilometer von Tourismusorten entfernt womöglich eine bergige Gegend zu besuchen und zu schauen, wie dort Wohnhäuser, Straßen, Schulen, Veranstaltungsräume, Sportstätten und Abwasserbeseitigungsanlagen aussehen im Vergleich zu unseren Bergtälern. Der Unterschied ist mit freiem Auge leicht sichtbar.

G) Globalisierung – Chancen und Verantwortung

Politische Verantwortung für Nächste und Fernste – Angemessener Beitrag – Grenzen verpflichtender (verordneter) Solidarität

Die technischen Möglichkeiten von Transport und Kommunikation und offene Grenzen bieten leistungsstarken Regionen durch Export große Chancen, breiten Wohlstand zu erarbeiten.

Andererseits kommt durch die rasche Verbreitung von Nachrichten und bewegten (bewegenden) Bildern und schnelle Verkehrsmittel in vielem – nicht in allem – das Ferne sehr schnell nahe. Wir erleben es fast gleichzeitig mit dem Geschehen. Diese Entwicklung schafft bei Unglück Betroffenheit. Niemand kann sagen, es berühre ihn nicht und gehe ihn nichts an, auch wenn das Geschehen sehr weit entfernt ist. Andererseits ist keine Gemeinschaft – kleine noch weniger als große – in der Lage, überall alles gleichzeitig in Angriff zu nehmen. Diese Umstände rufen nach einer Antwort zur Frage des Maßes der grenzüberschreitenden, der globalen politischen Verantwortung, die einen gangbaren Weg findet für einen **angemessenen Beitrag der einzelnen Gemeinschaften** zur Stabilisierung von Ländern und Verhältnissen, die aus dem Gleichgewicht sind durch Krieg, Unsicherheit, Elend und Perspektivlosigkeit und damit zur zumutbaren Hilfe für Menschen in Not.

Entwicklungszusammenarbeit und Aufnahme von Asylsuchenden sind solche Formen grenzüberschreitender Verantwortung. Die Bereitschaft zur Hilfe muss sich von Abschottung, die jede Verantwortung außerhalb der eigenen Gemeinschaft verneint, genauso fernhalten wie von der überfordernden und damit zu viel versprechenden Geste der direkten und vollen (alleinigen) Verantwortung für jedes Geschehen außerhalb der eigenen Gemeinschaft. Tun, was man kann, aber nicht tun, als ob man alles könnte.

H) Grenzen für jeden verpflichtender (verordneter) Solidarität

Das Maß der politischen Verantwortung für andere (Hilfe in Not) ergibt sich aus der Angewiesenheit auf Hilfe, weil die eigene Kraft (und die Kraft der zugehörigen Gemeinschaft) derzeit beim besten Willen nicht ausreicht und Hilfe in dieser Not für den Helfenden (die helfende Gemeinschaft) möglich, leistbar und hinsichtlich Belastung, Opfer und Risiko erträglich und zumutbar ist, keine Überforderung stattfindet. Im Ergebnis schränkt diese doppelte Prüfung der zumutbaren Leistungs-

kraft die an sich räumlich nicht begrenzte Pflicht zur politischen Solidarität praktisch stark ein, lässt Grenzen zu und macht sie sogar notwendig, um Überforderungen zu vermeiden. Eine helfende Gemeinschaft ist nicht verpflichtet, ihre Stabilität aufs Spiel zu setzen und den Schutz für ihre Bürger aufzugeben. Weitergehendes Engagement von Einzelnen und Gruppen aufgrund persönlicher Entscheidung ist positiv und verdient Unterstützung.

Im Vorarlberger Rettungsgesetz werden diese Grundgedanken für den Fall der besonders starken Verpflichtung zur Hilfe bei unmittelbarer Gefahr für Leben und Gesundheit von Menschen in Regelungen gegossen, aus denen man auch für andere Hilfsverpflichtungen Schlüsse ziehen kann. Nach § 2 des Rettungsgesetzes ist jedermann verpflichtet, einer Person, die sich in Lebensgefahr oder in einer beträchtlichen Gefahr für ihre Gesundheit befindet, zumutbare Hilfe zu leisten und wenn er nicht in der Lage ist, durch Verständigung oder sonst auf geeignete Art für Hilfe zu sorgen. Eine Verletzung dieser zumutbaren Pflicht ist strafbar. Wenn jemand aufgrund persönlicher Haltung und Entscheidung erfreulicherweise weitergeht und einen Menschen aus Lebensgefahr unter Einsatz seines eigenen Lebens rettet, ist er durch Verleihung der Rettungsmedaille zu würdigen (§ 13). Gesetzlich verpflichtet ist er nicht.

Es wird zu Recht ein Unterschied gemacht, ob ein Verhalten und seine Folgen allen zugemutet werden kann, alle in die Pflicht nimmt oder ob es auf einer persönlichen Entscheidung beruht. Politische Ethik ist ihrer Natur nach für alle verbindlich. Daher ist der Gesichtspunkt der Überforderung zu beachten.

Dem **Flüchtling** wurde durch Gewalt oder Drohung die Heimat genommen. Der Auswanderer verlässt die Heimat, weil er keine Zukunft sieht. Der Kern des Asylrechts ist Schutzpflicht bei unmittelbarer Gefahr durch Krieg und Verfolgung, die in der Regel zunächst und überwiegend bei Nachbarn des fluchtauslösenden Landes eintritt. Die Umdeutung in ein Recht auf Daueraufnahme und Integration in einem Land der Wahl weit entfernt vom fluchtauslösenden Anlass ist etwas anderes. Die noch viel weitergehende Ausweitung zu einer Aufnahmepflicht für alle, die mangels Perspektive in ihrem Heimatland einen verständlichen Wunsch zur Einwanderung in ein Land ihrer Wahl haben und auf eine Vermischung von Asylrecht und Zuwanderung hinausläuft, wird zwar in der Regel nicht so direkt angesprochen, manche praktische Forderung läuft aber darauf hinaus. Das Verwischen des Unterschieds zwischen Zuwanderung und Asylrecht kann die breite Akzeptanz für das Kernanliegen des Asylrechts gefährden.

Bei der Aufnahme einer großen Zahl von Menschen, die nicht nur befristete humanitäre Hilfe, sondern auch eine Chance zur Integration erhalten sollen, ist es mit der beheizbaren Wohnung, Nahrung und Kleidung nicht getan. Es sind Strukturen der Bildung und Ausbildung nicht nur zum Erlernen der Sprache nötig und eine ausreichende Zahl überwiegend einfacher Arbeitsplätze in vertretbarer Zeit und nicht unter dem Mindestlohn. Wenn dieser absehbare Engpass übersehen wird, verspricht man mehr als man halten kann.

Beim Ziehen der notwendigen Grenzen zur Aufnahme und in der Praxis der Abschiebung sollten Maß und Mitte gehalten werden (Verhältnismäßigkeit der Mittel), dass in der öffentlichen Atmosphäre neben der Vermeidung von Überforderung und Kontrollverlust auch die Bereitschaft zur Hilfe in Not und die Offenheit einen Platz haben, nicht in (Gruppen)Egoismus oder gar widerlichem Populismus ersticken, sondern im Gegenteil breit leistbar und mehrheitlich akzeptiert erhalten bleiben.

I) Entwicklungszusammenarbeit

Die Anstrengungen der Entwicklungszusammenarbeit Richtung Stabilität und wirtschaftliche Perspektiven müssen vor allem in den kritischen Bereichen der südlichen Nachbarschaft zu Europa in Afrika deutlich erhöht werden. Das ist nicht nur moralisch richtig, sondern in unserem vitalen Interesse.

Dabei ist die Erhöhung von **Transferleistungen** nur ein Teil der Herausforderung. Die andere Seite ist eine Form von **Marktzugängen** und Investitionen, die mittelständischer Produktion und Dienstleistung in den betroffenen Ländern eine Chance lässt und gibt und die **Stabilisierung von Staaten mit Aufbau effizienter Strukturen** einschließlich Korruptionsbekämpfung, soweit das von außen wirksam beeinflussbar ist, um eine flächige und tragfähige Entwicklung über die wichtige humanitäre Hilfe hinaus möglich zu machen.

J) Sicherung der Lebensgrundlagen – Generationengerechtigkeit

Die Steuerung der Entwicklung des Landes soll so sein, dass wir unseren Kindern und Enkeln in die Augen schauen können (**Generationengerechtigkeit**). Das bedeutet, die Natur und damit unsere Grenzen zu respektieren, im Energiebereich erneuerbare Energien massiv auszubauen und den Energieverbrauch effizienter zu machen. Ziel ist **Energie-**

autonomie bis 2050 nach den Plänen des Energieinstituts im Einvernehmen mit der Wirtschaft und begleitet von der Wohnbauförderung.

Es heißt Stärkung des öffentlichen Verkehrs und maßhalten in der notwendigen Dynamik der Entwicklung auch zur Einhaltung der Klimaschutzverpflichtungen.

Eine flächendeckend bewirtschaftende bäuerliche Landwirtschaft produziert nicht nur gesunde Lebensmittel, sondern sie ist eine wesentliche Voraussetzung für gepflegte Kulturlandschaft.

Eine wichtige Form der Generationengerechtigkeit ist die Ordnung öffentlicher Finanzen durch Vermeidung zu hoher Schulden und das langfristige Gleichgewicht des Pensionssystems.

X. Kleine Außenpolitik

Jede Gemeinschaft hat ein Innen und ein Außen, nicht nur der souveräne Staat. Jeder Verein, jede Gemeinde und Region hat die Aufgabe zur Vertretung nach außen (Kleine Außenpolitik).

Auch im Außenverhältnis ergeben sich aus Erfahrungen und Beobachtungen Grundmuster des Verhaltens, die bei großen und kleinen Gemeinschaften gleich sind, auch wenn die Bedeutung der Auswirkungen sehr große Unterschiede aufweist.

Auch die kleine Außenpolitik beginnt mit der **Repräsentation** der Gemeinschaft nach außen bei Anlässen, die Gelegenheit bieten zum Knüpfen und Pflegen von Kontakten, zur Bildung von Netzwerken. Das kann helfen beim Lernen, wie andere ähnliche Herausforderungen angehen und bei der Suche nach Partnern zur Durchsetzung gleichgerichteter Interessen.

A) Zusammenarbeit – Durchsetzung von Anliegen

Kern der kleinen Außenpolitik ist die Zusammenarbeit, bei der beispielsweise Gemeinden und Regionen über ihre Grenze hinaus gemeinsam und selbstorganisiert zB in Gemeindekooperationen oder der Bodenseekonferenz Probleme lösen. Dort, wo die einzelne Gemeinschaft allein an Leistungsgrenzen stößt, kann durch Zusammenarbeit mit Partnern viel bewegt werden.

Jede Gemeinschaft muss sich Gehör verschaffen und ihre Anliegen (Interessen) im Rahmen des Möglichen durchsetzen. Es gibt bei Gemeinschaften (Gruppen) wie beim Einzelnen Grenzen der Autonomie durch Interessen anderer Gemeinschaften (Gruppen), Gesamtinteressen der zugehörigen größeren Gemeinschaft und Rechte des Individuums.

Gemeinschaften sind in Größe und Stärke sehr unterschiedlich. Österreich ist in Bevölkerung und Wirtschaftsleistung etwa 20-mal größer als Vorarlberg. Bayern und Baden-Württemberg haben jeweils mehr Einwohner als Österreich und Deutschland etwa zehnmal mehr. Österreich ist in der EU deutlich kleiner in der Bevölkerungszahl (ca. 2 %) als Vorarlberg in Österreich (ca. 5%).

Im Verhalten sind Gemeinschaften so unterschiedlich wie Menschen unterschiedlich sind. Es gibt immer kooperative und weniger gemütliche Nachbarn und Partner. Mehr Kopfarbeit als der Umgang mit gleich

Großen oder Kleineren macht das Verhältnis zu (vielfach) Größeren, vor allem, wenn sie der Versuchung erliegen, rücksichtslos ihre Interessen durchzusetzen.

Das Ausspielen tatsächlicher oder gefühlter momentaner Stärke ist nicht die Ausnahme. Besondere Sorgfalt in Aufarbeitung und Aktion sind notwendig, da Fehler auch in der kleinen Außenpolitik schwerer zu korrigieren sind, als Fehler nach innen, weil man in der Regel zur Korrektur einen zustimmenden Partner von außen braucht.

Alle Akteure – kleine wie große – haben begrenzte Ressourcen und damit eine Grenze der zur Verfügung stehenden Machtmittel, Eigeninteressen und Willen einseitig durchzusetzen. Relativ Größere, die sich in der konkreten Situation stärker fühlen, neigen häufig dazu, die eigenen Interessen sehr im Vordergrund zu sehen und bei Gegensätzen und Widerspruch von Machtmitteln einseitig Gebrauch zu machen, statt Diskussion und Dialog auf Augenhöhe mit Bereitschaft zu Kompromisslösungen zu suchen. Der Grad der Plumpheit und Eleganz variiert beträchtlich. Noble Zurückhaltung und Dialogbereitschaft ist nicht natürlicherweise garantiert. Sie muss in der Regel durch Stärke und entsprechenden Aufbau von **Bündnisgewicht** erarbeitet werden, wenn das Eigengewicht leider nicht ausreicht.

Die Möglichkeit, sich als kleine Gemeinschaft allein Gehör zu verschaffen, um mit Anliegen ernst genommen zu werden, hängt stark vom Gewicht (häufig eingeschätzt nach Bevölkerungszahl und Wirtschaftskraft), aber zum Glück in einem gewissen Umfang auch von der Qualität der Argumente ab.

B) Verhandlung und (Bündnis)Partner – Blockade

Verhandlung und (Bündnis)Partner sind vorrangige Instrumente zum Schutz und zur Wahrung von Chancen der relativ Kleineren.

Vor dem Kompromiss steht die Verhandlung, bei der neben den harten Interessen das **Wahren des Gesichts** der **Partner** und das Offenhalten von Handlungsmöglichkeiten für den konstruktiven Erfolg sehr wichtig sind. Ultimative Strategien, Androhung von Blockade oder Durchgriff sollten nur im Notfall und bei entsprechender Handlungsfähigkeit (zB gemeinsam mit verbundenen Partnern) eingesetzt werden.

Für die Durchsetzung von Anliegen bei Widerstand ist wichtig, zu verstehen, dass man **weniger Gewicht braucht**, um zu **blockieren** als für die **aktive Gestaltung** der Verhältnisse, wie es überhaupt leichter

ist, etwas kaputtzumachen als es aufzubauen. Man findet leichter eine Mehrheit, dass es so nicht (weiter)geht, als dafür, wie es weitergeht. Mit Blockademacht ist sorgsam und verantwortungsvoll umzugehen. Der leichtfertige Missbrauch ist leider häufig, sehr schädlich und ein Exzess des Rechts auf Selbstbestimmung und Autonomie.

Kern der **Strategie nach außen** ist die sorgfältige **Analyse** der **eigenen Ressourcen** und **Handlungsmöglichkeiten** und die **Definition** der **eigenen vitalen langfristigen Interessen** und die Unterscheidung zu nicht so entscheidenden Anliegen bzw begründbaren Wünschen. Man muss wissen, was man unter allen Umständen braucht und will und was man sicher nicht ertragen kann und will. Dazwischen kann man, wenn notwendig, Kompromisse schließen und großzügig sein.

Gleichzeitig mit der Definition der entscheidenden Anliegen der eigenen Gemeinschaft müssen Interessenlage und die möglichen Handlungsspielräume der Verhandlungspartner, die auch Gegner sein können, erastet werden. Es ist ein großer Vorteil, wenn man in der Lage ist, sich in die Situation des Verhandlungspartners hineinzudenken und zu fühlen, ihm wirklich zuzuhören, das gerade noch Zumutbare für die Partner einzuschätzen, Gesichtsverluste nach Möglichkeit zu vermeiden und eine gewisse Großzügigkeit walten zu lassen, solange nicht vitale Interessen auf dem Spiel stehen. Dabei hilft, gedanklich (und im Fühlen) in die Rolle des anderen zu schlüpfen und so Grenzen der Akzeptanz abzuschätzen, die man selber ziehen würde, hätte man die Rolle des anderen. Die Einschätzung der Grenze der **Zumutbarkeit** für den **anderen** ist immer wichtig, besonders, wenn er größer und stärker ist. Das setzt nicht nur Kenntnis der Situation, der Entscheidungsstrukturen und der handelnden Personen voraus, sondern auch und vor allem Einfühlungsvermögen in deren Lage und Präferenzen. Es ist ein Erfolgsfaktor, zu wissen, wie der Verhandlungspartner (Gegner) tickt. Partner, Konkurrenten und Gegner sind noch mehr als nach dem, was sie sagen und wie sie es sagen, nach dem zu beurteilen, was sie tun oder unterlassen.

Wenn man bei Verhandlungen unterschätzt wird, muss es kein Nachteil sein. Ich habe sonst intelligente Partner erlebt, die ziemlich lange brauchten, bis sie die Gefahr für ihre Position durch schlampige Vorbereitung und **lässige** Verhandlungsführung merkten. Die Arroganz der Größe und **eingebildete** intellektuelle Überlegenheit können Stärke in Schwäche verwandeln und dem Kleineren Handlungsspielräume schenken.

Schon vor Beginn wichtiger Verhandlungen sollte intern die Vorstellung eines für alle Seiten tragbaren, belastbaren, auch jeweils nach

innen durchsetzbaren Kompromisses entwickelt werden. Durchdachte Strategie und **akzeptable Kompromissvorstellung** ersetzt manches fehlende Eigengewicht, vor allem, wenn andere Derartiges nicht erarbeitet haben und von der Brauchbarkeit zu überzeugen sind.

Für das Verständnis der eigenen Spielräume beim Verhandeln und Agieren ist diese Einschätzung eine Voraussetzung des Erfolges. Soweit möglich sind unterschiedliche Positionen in wohlwollend-sachlicher Weise durch neue Varianten so weit zu entschärfen, dass gemeinsames Handeln mit einem guten Ergebnis möglich wird. Mit dieser Methode wurden in fast zwei Jahrzehnten regelmäßiger Verhandlungen zwischen Bund, Ländern und Gemeinden überwiegend gute Ergebnisse erzielt. Das setzt allerdings voraus, dass letztlich alle Partner so denken und sich so verhalten.

Bei der Einschätzung der Stärke von (vielfach) Größeren gibt es neben dem nüchternen Respekt vor den Möglichkeiten und der Kraft der Größe zwei Erfahrungen, die diesen Vorteil relativer Größe massiv einschränken. Das heißt, dass Größe und Stärke meist sehr relativ sind.

Die überwiegende **Stärke** in Summe bedeutet **fast nie** überall Überlegenheit. Es gibt meist Bereiche in den Beziehungen, wo Schwächen und damit Druckstellen auch für den Stärkeren bei Konflikten entstehen. Abgesehen davon haben auch Starke Probleme, die sie nicht alleine lösen können, für die sie also Partner brauchen.

Noch entscheidender ist, dass die Größeren in der Regel viele Aufgaben und Konflikte bewältigen müssen und sich nicht selten in Situationen der Überdehnung ihrer **Kräfte** gebracht haben. In solchen Phasen der Überforderung steigt der Bedarf an unterstützenden Partnern und sinkt die Lust an überflüssigen Konflikten. Das macht es unwahrscheinlich, dass sie ihre volle Energie in einen bestimmten Konflikt mit einem viel Kleineren einbringen wollen und gibt für gute Kompromisse beachtliche Chancen. Große haben in der Regel lieber einen Konflikt weniger und einen Partner mehr. Manchmal mangelt es dazu an der Fähigkeit, auch nur bescheidene Nachteile oder Belastungen intern auszuhalten.

Die Chancen steigen beträchtlich, wenn der kleinere Partner weiß, was er will, selber nicht überempfindlich im Ertragen von Nachteilen ist, einen Kompromiss anbietet, der für den Großen einigermaßen ohne Gesichtsverlust akzeptabel ist und gleichzeitig den Eindruck entschlossenen und schnellen Handelns vermitteln kann und werden natürlich noch einmal besser, wenn man durch **Kooperation** mit **Partnern** ähnlicher **Interessenlage** glaubwürdig die **Fähigkeit** zur **Blockade** für

den **Großen wichtiger Anliegen** signalisieren kann. Das befördert das Ernstgenommen werden und die Chance für gute Kompromisse sehr. Die Suche nach Bündnispartnern, wenn möglich auf stabiler Interessenverwandtschaft beruhend und daher organisatorisch strukturierbar (nicht nur auf persönlichen Beziehungen aufgebaut) ist eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung von Zielen der relativ Kleineren.

Mit **Kooperation** kann das **Eigengewicht erhöht** werden. Wenn man in einem Gefüge sehr klein ist, braucht man, um gehört und ernstgenommen zu werden, allenfalls zur Not blockieren und noch besser mitgestalten zu können, verlässliche Partner, Zusammenarbeit. Beispielsweise sind mehrere Finanzausgleiche durch Kooperation der Länder, insbesondere Niederösterreich, Wien, Oberösterreich und Burgenland mit Gemeindebund und Städtebund unter maßgeblicher Beteiligung Vorarlbergs gestaltet worden. Ohne diese verlässliche Zusammenarbeit wäre das Ergebnis schlechter ausgefallen und damit der Grad der Selbstständigkeit von Ländern und Gemeinden heute schwächer.

Tragfähige Kooperation setzt durchdachte Strategie, anerkannte Verlässlichkeit und Bereitschaft zum Kompromiss voraus.

Bei Verletzung wirklich vitaler Interessen bewährt sich offene Klarheit und wenn notwendig Kampfbereitschaft im Rahmen des (rechtlich) Möglichen. Das darf und soll allen Partnern bekannt sein. Um die Atmosphäre nicht mehr als notwendig zu belasten, können Humor (auch in der trockenen Form) und freundliche Überraschungen, dh die richtige Mischung aus Härte und Charme helfen. Für die Glaubwürdigkeit der eigenen Position ist entscheidend, dass die Partner um die Stabilität und Handlungsfähigkeit der kleinen Gemeinschaft wissen. Abhängigkeit von Partnern, beispielsweise finanzielle, und sichtbare Uneinigkeit in den eigenen Reihen können sehr schwächen. Ebenso muss man neben der finanziellen Unabhängigkeit unbedingt die Überdehnung der eigenen Kräfte durch langfristig allein nicht zu bewältigende Aufgaben vermeiden. Nur wer sichtbar entschlossen handlungsfähig ist, hat im Dschungel der Interessen bei Verhandlung mit vielfach Größeren eine Chance. Wenn notwendig blitzartig handeln oder überraschen kann nur, wer den Willen zur (relativen) Unabhängigkeit hat, finanziellen Spielraum wahrt und eine durchdachte Strategie einschließlich einer klugen Bündnispolitik erarbeitet.

C) Nischen

Relative Kleinheit kann neben Nachteilen auch Vorteile bieten, die in Nischen bestehen, deren Besetzung die vitalen Interessen relativ Größerer nicht berühren. Das kann je nach Situation beachtliche Spielräume eröffnen, solange man den Eindruck des Rosinenpickens vermeiden kann. Kluge Nutzung der Nische ist eine privilegierte Chance des relativ Kleineren und keineswegs unanständig, wie überhaupt intelligent handeln und Spielräume kreativ nutzen nicht verwerflich ist.

D) Vertragstreue und Rechtsstaat

Vertragstreue und Rechtsstaat schützen nicht nur den Einzelnen, sondern **auch kleine Gemeinschaften** gegen größere. Ohne diesen Schutz gilt das Recht des Stärkeren und seine Willkür. Wohlwollen ist nicht garantiert (vgl Kapitel: II. Qualität [Architektur] der Organisation [Institutionen], B) Subsidiarität: Zurückhaltender, aber handlungsfähiger Staat; H) Exkurs: Sicherheit; Rechtsstaat und Vertragstreue [Handschlagqualität]).

Aus diesen Überlegungen ergab sich die vehemente Vorarlberger Gegenwehr bei Abweichungen von Vereinbartem gegenüber dem Bund, beispielsweise beim Kassenstreit oder dem Versuch der einseitigen Reduktion der vereinbarten Höhe der Wohnbaugelder. Es ist auch pädagogisch wichtig, dass gerade große Partner lernen und sich daran gewöhnen, Vereinbartes einzuhalten. Das setzt natürlich voraus, dass man sich selbst an Vereinbartes hält, auch wenn es belastend ist oder man sich momentan in der Position des Stärkeren fühlt.

Die Verbindlichkeit von Grundsätzen und Vereinbartem darf nicht dazu führen, dass bei abweichendem Verhalten von Partnern (Gegnern) der Reflex des Gesprächsabbruches bzw der Gesprächsverweigerung zu früh einsetzt. Solange es realistische Hoffnung gibt, sollte der Gesprächsfaden und Kompromissbereitschaft für begrenzte Vereinbarungen z.B auf anderen Gebieten im Zweifel gepflegt werden, auch wenn Haltungs- und Auffassungsunterschiede schwer wiegen. Die konkrete Abwägung kann sich an der Grenze zwischen pragmatischer Handlungsfähigkeit und Interessenwahrung einerseits und Grundsatztreue andererseits bewegen und in Opportunismus und Beliebigkeit auf der einen Seite bzw lebensferne Prinzipienreiterei auf der anderen Seite abgleiten. Das gute Maß muss in der konkreten Situation gefunden werden.

E) Missbräuche – Autonomieexzess

Neben und über den Interessen von Gruppen gibt es immer auch legitime Interessen anderer und übergeordnete gemeinsame Anliegen. Daher bin ich ein Anhänger der **relativen Autonomie**, die auch andere und übergeordnete Notwendigkeiten anerkennt. Im Verhalten von Interessengruppen (zB Berufsinteressen, Gemeinde – Regions – oder Nationalstaatsinteressen) kommt es auch zu Autonomieexzessen.

Es gibt den rücksichtslosen Egoismus der Gruppe (**Autonomieexzess**) als organisierte Berufsgruppe oder als Gebietsgruppe (Nation, Region, Kommune). Die bessergestellten Gruppen sind oft ungeduldiger als der Durchschnitt.

Die Zähmung von rücksichtslosem Egoismus organisierter Gruppen, eine wirkungsvolle Strategie dafür einschließlich der Pflege von Mentalitäten und Motivationen für das Gesamtinteresse und der Bau handlungsfähiger Organisation sind wesentliche Führungsaufgaben.

Praktische Formen des Autonomieexzesses von Gruppen beginnen mit der **Nabelschau**. Die nicht nur intensive, sondern praktisch ausschließliche Befassung mit dem Eigenen und das Übersehen von anderen und des Gesamtinteresses ist eine Form der Realitätsverweigerung und Quelle von maßlosen und unerfüllbaren Gruppenerwartungen und -Forderungen.

Eine häufig geübte Praxis ist die nicht angemessen begründbare Verwendung der Technik der **Blockade**, die auf der Erfahrung beruht, dass es in der Regel weniger Gewicht und Energie braucht, einen Vorgang zu blockieren, als ihn konstruktiv zum guten Ende zu führen.

Schließlich gibt es den schweren Missbrauch der **Feindbildproduktion** und des **Sündenbocks** (Beispielsweise der EU gegenüber zuerst mitbeschließen und dann die EU kritisieren oder Verantwortung zuordnen und Lösungen erwarten, aber das Werkzeug für wirksames Handeln vorenthalten).

XI. Funktionierende Demokratie: Konsens – gute Führung – Mitwirkung

Demokratie bietet die Möglichkeit der Mitwirkung bei der Auswahl von Führungspersonal und bei der Rechtsetzung. Demokratie bedeutet nicht nur Wahlmöglichkeit und befristetes Mandat, Bindung an das Gesetz sowie Gewaltenteilung, sondern auch Grundrechte, individuelle Freiheit, einschließlich Meinungs- und Pressefreiheit, und Gleichberechtigung (liberale Demokratie)

Der Preis dafür ist die Notwendigkeit einer **aktiven, positiven Beteiligung vieler**. Demokratie braucht, um zu funktionieren, breite Akzeptanz eingebettet in einen **Grundkonsens** und Motivation, viele Helfer, da die Macht verteilt ist, was Zusammenarbeit voraussetzt. Zusammenarbeit setzt viel Energie und Motivation frei und bietet die Chance breit getragener konstruktiver Veränderung. Die Basis der Zusammenarbeit muss stärker sein als das Trennende. Pflege gemeinsamer Haltungen, Wertungen und Standpunkte, auf deren Grundlage Dialog und Kompromiss möglich sind, sind wichtige Voraussetzungen. Entscheidend sind die Fähigkeit und der **Wille einer Mehrheit zur praktischen Zusammenarbeit** für die Lösung der entscheidenden Probleme. Fehlen dieser Konsens und Wille, ist die Stabilität brüchig, auch wenn derzeit Mehrheiten vorhanden sind. Daher ist die Pflege des Grundkonsenses und der Fähigkeit zu Zusammenarbeit und Kompromiss so wichtig. Es ist leider leichter, eine Mehrheit zu finden, dass es so nicht (weiter)geht, als eine Mehrheit zu bilden, wie es konstruktiv weitergeht.

Demokratie ist ebenso wie Freiheit kein Naturprodukt, das man einfach konsumieren und konservieren kann, sondern sie muss lebendig erhalten werden durch Engagement, Beteiligung, Dialog und sie muss die **Aufgaben erfüllen**, um sich zu **legitimieren**.

Der Staat, auch und gerade der demokratische Staat muss handlungsfähig sein. Das heißt, Schutz und Sicherheit bieten und sich entscheidenden Problemen stellen, notwendige Entscheidungen treffen und umsetzen (können).

Im Ergebnis bedeutet dies, nicht nur an der objektiven Notwendigkeit, sondern letztlich an den **Erwartungen der Mehrheit** gemessen zu werden.

Es ist ein Irrtum zu glauben, dass das von selbst garantiert richtig läuft. Die Fliehkräfte und die Widersprüchlichkeit der Erwartungen sind groß.

Um das **Notwendige, langfristig Richtige** tun zu können, braucht **Vernunft** im öffentlichen **Leben einen Platz**. Bei der Umsetzung des Notwendigen muss man mit (Mehrheits-)Erwartungen und Emotionen gut umgehen, sonst wird die Gemeinschaft durch Unzufriedenheit ausgehöhlt und verliert ihre Konsensfähigkeit und Mitte.

Strukturell erfordert dies gerade wegen der wohl begründeten Grenzen der Führungsbefugnisse durch Befristung des Mandats, Gewaltenteilung und Bindung an das Gesetz, Begründungspflicht, Meinungs- und Pressefreiheit im Rahmen dieser Verfassungsgrenzen ein ausreichendes Maß an **Einheitlichkeit** und **Kontinuität** der **Führung**. Hier liegt auch eine wesentliche koordinierende Aufgabe der die Regierung tragenden **Parteien**, deren Bedeutung für das praktische Funktionieren der parlamentarischen Demokratie oft unterschätzt wird. Dies gilt nicht nur für die Mehrheitsbildung im Parlament, sondern insgesamt für die Willensbildung und Handlungsfähigkeit der Führung der Regierung. Auch und gerade Demokratie bedarf der robusten Führung, die ihre Aufgaben erfüllen kann und handlungsfähig ist.

Die Parteien haben die Aufgabe, programmatische Lösungsvorschläge zu erarbeiten, geeignetes Personal zu rekrutieren, Interessen auszugleichen und Kommunikation und notwendige Mobilisierung zu organisieren, Regierungsparteien zusätzlich, die notwendigen Entscheidungen nicht nur vorzubereiten und herbeizuführen, sondern auch mehrheitsfähig zu halten. Diese Aufgaben sind für die Gesamtsteuerung von Gemeinwesen entscheidend. Öffentliche Akzeptanz, Vertrauen und Unterstützung, die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Lösungskompetenz bei einer Mehrheit entsteht nicht nur spontan neben der Sacharbeit.

Die **Kraft der Motivierung** und **Mobilisierung** wächst aus **Kernideen** und **Inhalten**, die überzeugen, aber auch aus der Pflege eines erkennbaren **Profils** und seiner Besetzung mit **mehrheitsfähigen Emotionen**. Am Schluss braucht es **Persönlichkeiten**, die für diese Ideen und Inhalte stehen, quasi eine Marke bilden und zur Identifikation einladen.

Die wohl begründete verfassungsrechtliche Befristung der Mandate und der Grundsatz der Entscheidung durch Mehrheit, die letztlich in der Mehrheit der Wahlberechtigten wurzelt, führt zu einer doppelten Herausforderung für das Führungspersonal: Erstens das als **langfristig richtig und notwendig** Erkannte trotz kurzfristigen Mandats zu tun und es zweitens **massentauglich** und **damit mehrheitsfähig** zu machen. Kritiker des politisch tätigen Personals unterschätzen oft die Anforderungen an Charakter, Überzeugungskunst und Durchsetzungsfähigkeit im

Gewirr der Meinungen, Aktualitäten, Interessen und (negativen)Emotionen.

Ausbau der direkten Demokratie

Das Schweizer Beispiel zeigt, dass breite Anwendung der verbindlichen Abstimmung jedenfalls bis zu dieser Größe und der damit verbundene Aufgabenstellung – funktionieren kann.

Der Beteiligungswunsch ist vorhanden, wenn er auch in der praktischen Intensität medial überhöht dargestellt wird. Er beruht auf begründeten Gefühlen der Fremdbestimmung und Ohnmacht.

Die gewünschte Weiterentwicklung bedarf des Trainings, um die Risiken des Verlusts von vorausschauender Vernunft gegenüber (negativen)Emotionen und des Einflusses von außen auf die Meinungsbildung zu beherrschen. Dies ist am leichtesten im überblickbaren kommunalen und regionalen Bereich möglich. In der Landesverfassung wurden die Schwellen für die Anwendung der Instrumente der direkten Demokratie auf Landes- und Gemeindeebene gesenkt.

Eine interessante Möglichkeit der Mitwirkung auch im frühen Stadium von Programm- bzw Entscheidungsvorbereitung sind Bürgerräte und Bürgergutachten. Bürgerräte und Bürgergutachten beraten nicht nur über fertige Vorlagen, sondern bringen ihre Lebens- und Berufserfahrung für eigene Vorschläge ein und schaffen damit ein Bindeglied zwischen Bevölkerung und Regierung bzw Parlament. Für das Gelingen dieser Beteiligungsform ist eine funktionierende Gesprächskultur Voraussetzung, die Anregungen und die Stellungnahme dazu begründet und offen diskutiert.

XII. Bewahren und Bewegen. Tradition, Erfahrung und das Vertraute. Das Neue: Reform, Ziel, Fortschritt

Tradition und **Verwurzelung** sind wichtig für Orientierung und Zugehörigkeit. Tradition zu bewahren und zu pflegen hat daher eine wichtige Funktion. Manche tun sich schwer, den Wert von Wir-Gefühl und in Traditionen enthaltener Lebenserfahrung zu erkennen.

Das Bewährte, das Gewohnte und die Routine haben auch in einer sich rasch verändernden Welt Bedeutung. Dazu gehört neben dem Tagesgeschäft das Zusammenhalten des Gefüges mit seinen widerstreitenden Interessen und zentrifugalen Kräften und die unterschätzte Mühe der Erhaltung des Erreichten, Gewohnten, das nie naturgesetzlich garantiert ist. Politik ist oft notwendigerweise mehr Kupplung als Motor. Die Macht des Gewohnten ist groß. Wie stark sie ist, spürt man bei konkreten Reformen, die in Gewohntes, das als Besitzstand aufgefasst wird, eingreifen.

Die ständige Erneuerung als Anpassung an geänderte Verhältnisse ist für das gute Überleben der Gemeinschaften ebenso wichtig wie ihre Verwurzelung. Auf die Balance kommt es an.

Das **Neue** hat viele Gestalten. Es ist nicht nur das flüchtig Aktuelle, Ungewöhnliche, Modische, Sensationelle, Überraschende, Unterhalt-same, sondern auch das ungeplante (oft nicht planbare) Dringliche, das getan werden muss und vor allem das Kreative, der mutige Aufbruch und die gangbare Lösung. **Perspektive, Ziel, Reform** und **Fortschritt versprechen (gutes) Neues**, die Eröffnung eines erfolgreich verwirklichten Projektes feiert etwas Neues.

Die Neugier ist ein wesentlicher Antrieb menschlicher Entwicklung. Bei aller Notwendigkeit von Routine und Hang zu Gewohntem muss man wissen, dass die **Faszination** des **Wandels**, das Bedürfnis nach Neuem vorhanden ist und für gute Entwicklung (nicht nur in Form von Entdeckung und Erfindung) eine entscheidende Funktion hat, weil es Erstarrung verhindert und notwendige, veränderten Situationen entsprechende Anpassungen und eine intelligente Bewältigung von Herausforderungen erleichtert. Die besten Wirkungen sind erzielbar, wenn eine selbstbewusste Verankerung in **Tradition mit aktiver Offenheit für sinnvoll Neues verbunden** wird. Diese Haltung vermeidet Erstarrung und Ängstlichkeit, die jede Veränderung blockiert, schätzt aber auch den Wert von Erfahrung und Verwurzelung. Offen konservativ und maßvoll progressiv sind im Ergebnis einander nahe.

A) Reform

Zur Politik als Gestaltung gehört die Innovation als Weiterentwicklung und, wenn sich die Situation ergibt, auch als Neuanfang. Ein praktikabler Ansatz ist die notwendige Anpassung an geänderte Verhältnisse (Reform).

Die **Herausforderung liegt nicht in der allgemeinen Einsicht** in die Notwendigkeit der Reform, die meist leicht erreichbar ist. Kraft braucht die konkrete Umsetzung und das Fertigwerden mit der Enttäuschung von Gruppenerwartungen (unter Umständen sogar der Mehrheit der Bevölkerung), der Wegnahme von Gewohntem bei konkreter Betroffenheit. Anpassungsprozesse, die zunächst abstrakt als Reform begrüßt, sogar gefordert werden, entpuppen sich bei Umsetzung als Produzent zumindest **gefühlter Verlierergruppen**, die sich als ungerecht behandelt erleben, die Prioritäten falsch gesetzt sehen oder die Art der Vorgangsweise nicht akzeptieren können. Die Bereitschaft, als Nachteil Empfundenes, Belastendes bei Betroffenheit zu akzeptieren, ist bei Gruppen, denen es besser geht, die in der Regel auch besser organisiert und artikulationsfähig sind, eher unterdurchschnittlich. Die Verlostangst als politischer Faktor wird oft unterschätzt.

Vergleiche der Reformfähigkeit des staatlichen Bereichs mit der Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft übersehen gelegentlich einige (wohl begründete) Unterschiede in der Grundverfassung staatlichen und unternehmerischen Handelns, die den Missbrauch staatlicher Macht erschweren, als Preis dafür aber die Handlungsmöglichkeiten begrenzen. Im Wesentlichen sind es die Gewaltenteilung, die Bindung des Handelns an eine ausdrückliche gesetzliche Ermächtigung und nicht nur an den gesetzlichen Rahmen, Transparenz und Begründungspflicht und die damit verbundene Medienöffentlichkeit, organisierte Opposition und nicht zuletzt das befristete Mandat, das zwar für Manager, natürlich aber nicht für Eigentümer und ihre strategischen Entscheidungen gilt. Die Herausforderung, unter diesen gut begründeten Bedingungen im staatlichen Handeln das langfristig Notwendige zB Strukturreformen gegen Gruppenwiderstand umzusetzen, wird oft unterschätzt.

Wer belastend korrigieren muss, ist gut beraten, **Gesamtpakete** zu schnüren, um in einem Akt sich den damit verbundenen Enttäuschungen von Erwartungen und der gruppenweisen Wegnahme von Gewohntem zu stellen. Das Paket muss den begründeten Eindruck von Augenmaß und Fairness bei Verteilung von Lasten vermitteln und das sachlich notwendige Ergebnis trotzdem erreichen.

Je früher man bei Fehlentwicklungen korrigiert, desto geringer ist der notwendige Eingriff. Logischerweise ist es besser, sich nicht durch mangelnden Weitblick und Führungsschwäche in eine Situation des Korrekturbedarfes zu begeben zB keine überhöhten Schulden anzuheufen. Der Hausverstand hat mittels der Grundrechnungsarten den Charme dieser Idee für die Handlungsfreiheit der Zukunft immer erfasst. Wenn man längere Zeit über seine Verhältnisse lebt, wird es eng. Finanzieller Leichtsin ist allerdings keine Erfindung der jüngsten Vergangenheit. Die Versuchung ist auch nicht räumlich begrenzt.

Es kann helfen, die Veränderung als für die Sicherung des Bestehenden notwendig zu begründen. Neue Situationen sind häufig, auch wenn sie zunächst als Bedrohung empfunden werden, Chancen, die genutzt werden können. Das Thema der Reformfähigkeit zur langfristigen Sicherung von Existenz, Position und Chancen von Gemeinschaften ist entscheidend.

B) Ziel

Jede Gemeinschaft braucht neben der Grundlage des traditionell Gegebenen die **Perspektive, Ziele** und den Mut und das Selbstvertrauen, diese zu erreichen. Veränderung zum **Positiven** setzt eine Vorstellung vom erstrebenswerten **Ziel** und ausreichend Kraft zum Konsens darüber in der Gemeinschaft voraus. Daher ist die Meinungsbildung für eine von möglichst vielen Mitgliedern der Gemeinschaft getragene Vorstellung über die positive Entwicklung der Gemeinschaft entscheidend. Der Konsens über die vorrangigen Ziele prägt auch das Verständnis von Fortschritt und Bildung. Es ist Aufgabe der politischen Führung, erreichbare Ziele zu formulieren, in einem Beteiligungsprozess zu diskutieren, um Zustimmung zu werben und eine geordnete Bewegung Richtung Ziel zu betreiben, die Stillstand vermeidet.

C) Verständnis von Fortschritt (und Bildung): Erweiterte Kriterien für Lebensqualität

Im wirklichen Leben geschieht konstruktive Entwicklung meist in **Fortschritten** und seltener revolutionär oder in großen Wüfen.

Fortschritt (und Bildung) sind auch unter dem Gesichtspunkt der menschlichen **Lebensqualität** und des **guten Miteinander** und **nicht nur** unter dem Gesichtspunkt des Zuwachses an **materiellen Gütern** und Leistungen und an naturwissenschaftlicher Erkenntnis und ihrer An-

wendung zu definieren. Fortschritt ist nicht nur Konsum und Effizienz und nicht nur Selbstbestimmung und Autonomie. Neben dem selbstbestimmten Einzelnen gibt es Interessen anderer, die zu berücksichtigen sind und das notwendige Engagement in der Gemeinschaft.

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) misst die Leistung einer Volkswirtschaft, indem es die auf den Märkten gehandelten Güter und Dienstleistungen erfasst. Es ist weltweit der wichtigste Maßstab, um Wohlstand, Lebensqualität und gesellschaftlichen Fortschritt zu messen. Das BIP ist eine standardisierte Größe, von der es seit Jahrzehnten Messreihen gibt, die es ermöglichen, die Entwicklung der verschiedenen Länder miteinander zu vergleichen.

Das BIP ist allerdings nur eine begrenzte Abbildung von Lebensqualität. In den vergangenen Jahren wurden in verschiedenen Ländern und Institutionen Anstrengungen unternommen, Wohlergehen breiter zu erfassen und durch Berücksichtigung auch marktferner Aktivitäten und Kriterien besser einschätzen zu können (zB Stieglitz-Kommission in Frankreich, Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages, neuer Index der OECD).

Regierung und Landtag haben in Vorarlberg 2011 einen Diskussionsprozess zur Aufarbeitung dieser Thematik eingeleitet. In den letzten Jahren wurden beachtliche Fortschritte gemacht, zB die wiederkehrenden Berichte von Statistik Austria „Wie geht's Österreich?“.

Das Neue kann auch in Gestalt von entschiedenen oder noch besser verwirklichten Projekten oder funktionierenden Modellen auftreten. Der Neuheitswert und damit auch das mediale Interesse an erfolgreichen Fakten, die sich ins Bild setzen lassen, ist groß. Der **faktische Erfolg**, der als Beitrag zur Lösung entscheidender Fragen aufgefasst wird, ist ein wichtiges dynamisches Signal für jede Führung.

Unabhängig davon sollte man sich Elemente der Überraschung nie nehmen lassen. Auch seriöse Politik muss nicht in jeder Phase langweilig sein. Das notwendige Element der konstruktiven Verlässlichkeit darf nicht so weit getrieben werden, dass man die Fähigkeit verliert, wenn notwendig blitzartig vom Gewohnten abzuweichen oder sich aufdrängendem **Konflikt** oder Kampf zu stellen.

Wie in anderen Lebensbereichen kann Humor auch in der Politik helfen. Er bringt zwar nicht inhaltlich Neues, bietet aber doch Abwechslung und unterhaltende Entlastung gegenüber als schwer empfundenen Situationen und Problemen und tut daher gut. Bei öffentlichen Auftritten habe ich – Bestattungen ausgenommen – auch bei feierlichen Anlässen eine Rede ohne mindestens ein Lachen im Publikum als ver-

säumte Gelegenheit betrachtet. Die manchmal vorkommende Verwechslung von Politik mit der Unterhaltungsbranche eignet sich allerdings nicht für längere Mandatsausübung.

Das Neue kann aber auch die Wende, der grundlegende Wechsel sein, wenn sich Frustration über gefühlte Missstände oder Stillstand flächig ausbreitet. Es muss dann nicht einmal von einer neuen oder gar konkreten Gestaltungsidee getragen werden, wenn der Widerwille zum Bestehenden so groß ist, dass ein grundlegender Neuanfang verlangt wird. Dann zählt die Inszenierung des Gefühls des Neuen und Erfahrung wird zum Fremdwort. Diese nicht so seltene diffuse Emotion ist ein Ritt über den Bodensee.

XIII. Das mediale Bild der Welt

A) Information und Kritik.

Die Natur der Aufmerksamkeit – Vergrößerung des Ungewöhnlichen und Bedrohlichen

Die öffentliche Aufarbeitung von Problemen und Lösungen und die Bewusstseinsbildung spielen in der Demokratie eine besondere Rolle, weil jeder wesentliche Beschluss eine Mehrheit in Parlament und (oder) Regierung braucht und Mehrheit in der Bevölkerung zu Recht Grundlage der Gestaltungsfähigkeit an sich ist. Möglich machen heißt in der Demokratie auch mehrheitsfähig machen.

Medien haben eine wichtige aufklärende Funktion der **Information** und **Kritik** und damit auch die Aufgabe, Fehlentwicklungen und Missstände aufzuzeigen und (differenzierten) **Tatsachen** und Zusammenhängen gegenüber Behauptungen und Gerüchten und der **Vernunft** gegenüber negativer Emotion einen Platz in der öffentlichen Wahrnehmung zu geben.

Von Natur aus richtet sich das Interesse der menschlichen **Wahrnehmung** stark auf **Ungewöhnliches** und mögliche **Gefahr**. Das bedrohliche Ereignis, das Angst macht, wird mindestens zehnmals stärker wahrgenommen als das alltägliche Geschehen. Diese natürliche Struktur der Aufmerksamkeit lässt Gewöhnliches und Gewohntes in den Hintergrund treten und verändert den Blick auf die Wirklichkeit durch Vergrößerung des Ungewöhnlichen und Bedrohlichen. Dadurch kann es zB passieren, dass entscheidende Veränderungen, wenn sie sich schrittweise und nicht spektakulär ergeben, der Aufmerksamkeit entgehen und verschlafen werden. Dazu kommt, dass eine große Neigung besteht, konkret wahrgenommene Einzelfälle rasch zu verallgemeinern und damit als verbreitet oder gar als Regel aufzufassen.

Die wirtschaftliche **Logik** der **Medienpraxis** ist der **Verkauf von Aufmerksamkeit**. Das ergibt eine Neigung, klein darzustellen oder zu übergehen, was sich nicht zur Erregung von Aufmerksamkeit eignet, Vorrang für das Aktuelle und Spektakuläre und eine Tendenz zur Überbewertung von Konflikten. Das Positive interessiert besonders, wenn es sich als neu ins Bild setzen lässt oder direkt Emotionen anspricht zB als strahlende Persönlichkeit, außergewöhnliche Tat oder intensive Beziehung, die berührt.

Die durchschnittliche Alltagswirklichkeit kann daher stark vom öffentlichen Geschehen abweichen. Es entsteht auch bei Bemühen um Objektivität insgesamt ein verändertes Bild, bei dem das Gewöhnliche, das langfristig Notwendige und die schrittweise Entwicklung Mühe haben, vorzukommen, weil Aktualität und Wahrnehmungsinteresse einer anderen Logik folgen. **Relevanz** für die Berichterstattung muss nicht Relevanz im wirklichen Leben bedeuten, weil es Unspektakuläres, Gewöhnliches und sogar Langweiliges gibt, das Bedeutung hat. Qualitätsmedien und eine beachtliche Zahl von Journalisten bemühen sich um Wirklichkeitsnähe und auch um entscheidende Fragen und das langfristig Notwendige. Sie können sich aber in ihrer Arbeit der **natürlichen Struktur** der **Aufmerksamkeit** und ihrer **Nachfragemacht** nicht völlig entziehen. Daher und wegen des Gebotes der Objektivität und Ausgewogenheit haben zB begabte Populisten auch in Qualitätsmedien eine verlässlich hohe Medienpräsenz, wenn sie auch kritisch kommentiert werden.

Medien, Parteien und Interessenvertretungen nutzen die natürliche Struktur der Aufmerksamkeit mit dem Vorrang für Ungewöhnliches und Gefahr zwar unterschiedlich stark, aber im Wettbewerb doch aktiv. Dadurch wird der Abstand zur Wirklichkeit in der Wahrnehmung mit Übertreibung, Verstärkung von Konflikten und einem Hang ins Negative vergrößert. Das Gemeinsame und gewöhnlich Positive gerät aus dem Blick und wird unterbelichtet.

B) Notwendigkeit der Inszenierung

Das langfristig Notwendige und die schrittweise Veränderung brauchen **Inszenierung**, um Wahrnehmungsinteresse zu wecken. Was nicht als neu oder außergewöhnlich erscheint, wird als nicht relevant übergangen. Die Inszenierung gelingt leicht bei konkreten entschiedenen oder noch besser verwirklichten Projekten oder funktionierenden Modellen. Jedenfalls sind neue Fakten, die sich ins Bild setzen lassen, interessant. Für die Berichterstattung kann es ein Vorteil sein, wenn ein Vorhaben umstritten ist, da Konflikt Aufmerksamkeit weckt und eine Botschaft trotz Gegenargumenten besser durchkommt.

Die Öffentlichkeitsarbeit politischer Führung steht vor der Herausforderung, für das langfristig Notwendige mit seinen belastenden Elementen und den bescheidenen Kompromiss, der leider oft kein großer Wurf sein kann, Aufmerksamkeit und mehrheitliche Zustimmung zu finden. Unter der Begleitung von Parteienwettbewerb und den gepfleg-

ten Erwartungen von Interessenvertretungen ist es eine reizvolle Aufgabe für kreative Köpfe.

C) Verantwortung von Medien und Intellektuellen: Sagen, was ist

Nicht nur die politische Führung, sondern auch der Journalismus erhebt den Anspruch, zu sagen, was ist (Rudolf Augstein)¹⁰. Das bedeutet, versäumte Chancen, Fehlentwicklungen, **Missstände aufzeigen**, nichts bemänteln, **aber auch nicht verschweigen, was (positiv) ist**, Nähe zur Lebenswirklichkeit, keine Überbewertung von Konflikt, kein Hang zu negativer Emotion und Polarisierung und die Kraft, (differenzierten) Tatsachen Raum zu geben. Diese Verantwortung **deckt sich keineswegs zur Gänze mit der Logik des Verkaufs von Aufmerksamkeit** und ist daher eine bleibende Herausforderung für journalistische Qualität und die wirtschaftliche Geduld der Herausgeber.

Das Internet schafft neue Möglichkeiten der direkten Botschaft an Gruppen und Einzelne. Damit entfällt die Entscheidung des Journalisten, was berichtenswert ist. Der natürliche Hang der Aufmerksamkeit zum Außergewöhnlichen und Bedrohlichen wird allerdings nicht verändert. Es entsteht im Gegenteil ein zusätzlicher Schub Richtung Polarisierung und Falschmeldung durch Anonymität und mangelnde inhaltliche Verantwortlichkeit bei der Verbreitung.

Es ist eine große Hilfe für die politische Willensbildung, wenn Intellektuelle mit ihrem Potenzial sich an der konkreten Diskussion aus Sicht der langfristigen Gesamtverantwortung couragiert beteiligen, ebenfalls sagen, was ist und die Chancen von guten Vernunftlösungen gegenüber negativen Emotionen erhöhen. Diese Möglichkeit und Aufgabe der Mitgestaltung des öffentlichen Lebens wird – höflich ausgedrückt – bescheiden wahrgenommen.

10 „Alle große politische Aktion besteht in dem Aussprechen dessen, was ist, und beginnt damit. Alle politische Kleingeisterei besteht in dem Verschweigen und Bemänteln dessen, was ist.“ Lasalle (FN 6) 35.

SCHRIFTENREIHE DES INSTITUTS FÜR FÖDERALISMUS

- Bd. 1 **Peter Pernthaler**, Die Zuständigkeitsverteilung zwischen Bund und Ländern auf dem Gebiete der Verwaltungsorganisation. 1976. ISBN 3-7003-0479-X (€ 7,21)
- Bd. 2 **Theo Öhlinger**, Der Bundesstaat zwischen Reiner Rechtslehre und Verfassungsrealität. 1976. ISBN 3-7003-0129-4 (€ 4,94)
- Bd. 3 **Felix Ermacora**, Österreichischer Föderalismus. Vom patrimonialen zum kooperativen Bundesstaat. 1976. ISBN 3-7003-0144-8 (vergriffen)
- Bd. 4 **Peter Pernthaler**, Die Kollegialbehörden mit richterlichem Einschlag. 1977. ISBN 3-7003-0478-X (vergriffen)
- Bd. 5 **Martin Usteri**, Die Funktion der Regierung im modernen föderalistischen Staat. 1977. ISBN 3-7003-0482-X (vergriffen)
- Bd. 6 **Fried Esterbauer/Guy Heraud/Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalismus als Mittel permanenter Konfliktregelung. 1977. ISBN 3-7003-0161-8 (vergriffen)
- Bd. 7 **Manfried Gantner**, Der abgestufte Bevölkerungsschlüssel als Problem der Länder und Gemeinden. 1978. ISBN 3-7003-0181-2 (vergriffen)
- Bd. 8 **Siegbert Morscher**, Rechtliche Probleme bei der Schaffung innerstaatlicher grenzüberschreitender Einrichtungen und Organe durch die österreichischen Bundesländer. 1978. ISBN 3-7003-0182-0 (€ 17,44)
- Bd. 9 **Theo Öhlinger**, Verträge im Bundesstaat. 1978. ISBN 3-7003-0183-9 (vergriffen)
- Bd. 10 **Erich Thöni**, Privatwirtschaftsverwaltung und Finanzausgleich. 1978. ISBN 3-7003-0184-7 (vergriffen)
- Bd. 11 **Georg Schmitz**, Der Landesamtsdirektor. 1978. ISBN 3-7003-0203-7 (vergriffen)
- Bd. 12 **Felix Ermacora**, Die bundesstaatliche Kostentragung gemäß § 2 F-VG. 1979. ISBN 3-7003-0214-2 (€ 7,99)
- Bd. 13 **Peter Pernthaler/Karl Weber**, Theorie und Praxis der Bundesaufsicht in Österreich. 1979. ISBN 3-7003-0215-0 (€ 12,21)
- Bd. 14 **Peter Pernthaler**, Die Staatsgründungsakte der österreichischen Bundesländer. Eine staatsrechtliche Untersuchung über die Entstehung des Bundesstaates. 1979. ISBN 3-7003-0226-6 (€ 21,66)
- Bd. 15 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Direkte Demokratie in den Ländern und Gemeinden. 1980. ISBN 3-7003-0245-2 (€ 14,39)
- Bd. 16 **Peter Häberle**, Kulturverfassungsrecht im Bundesstaat. 1980. ISBN 3-7003-0247-9 (vergriffen)
- Bd. 17 **Bernd-Christian Funk**, Das System der bundesstaatlichen Kompetenzverteilung im Lichte der Verfassungsrechtsprechung. 1980. ISBN 3-7003-0250-9 (vergriffen)

- Bd. 18 **Karl Weber**, Kriterien des Bundesstaates. Eine systematische, historische und rechtsvergleichende Untersuchung der Bundesstaatlichkeit der Schweiz, der Bundesrepublik Deutschland und Österreich. 1980. ISBN 3-7003-0251-7 (vergriffen)
- Bd. 19 **Peter Pernthaler**, Das Forderungsprogramm der österreichischen Bundesländer. 1980. ISBN 3-7003-0252-5 (€ 28,34)
- Bd. 20 **Wilhelm Kundratitz** (Herausgeber), Staat, Recht, Politik. Eine Befragung Jugendlicher zum Bildungshintergrund. 1981. ISBN 3-7003-0270-3 (€ 20,35)
- Bd. 21 **Siegbert Morscher**, Land und Provinz. Vergleich der Befugnisse der autonomen Provinz Bozen mit den Kompetenzen der österreichischen Bundesländer. 1981. ISBN 3-7003-0282-7 (vergriffen)
- Bd. 22 **Wolfgang Pesendorfer**, Der innere Dienstbetrieb im Amt der Landesregierung. 1981. ISBN 3-7003-0299-1 (vergriffen)
- Bd. 23 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Dezentralisation und Selbstorganisation. Theoretische Probleme und praktische Erfahrungen. 1982. ISBN 3-7003-0308-4 (€ 24,20)
- Bd. 24 **Theo Öhlinger**, Die Anwendung des Völkerrechts auf Verträge im Bundesstaat. 1982. ISBN 3-7003-0320-3 (€ 13,44)
- Bd. 25 **Harald Stolzlechner**, Republik – Bund – Land. Fragen der Vermögensaufteilung in einem Bundesstaat. 1982. ISBN 3-7003-0318-1 (€ 14,39)
- Bd. 26 **Peter Pernthaler/Irmgard Kathrein/Karl Weber**, Der Föderalismus im Alpenraum. Voraussetzungen, Zustand, Ausbau und Harmonisierung im Sinne eines alpenregionalen Leitbildes. 1982. ISBN 3-7003-0341-6 (€ 49,42)
- Bd. 27 **Peter Pernthaler**, Land, Volk und Heimat als Kategorien des österreichischen Verfassungsrechts. 1982. ISBN 3-7003-0347-5 (€ 11,63)
- Bd. 28 **Peter Pernthaler/Karl Weber**, Landesbürgerschaft und Bundesstaat. Der Status des Landesbürgers als Kriterium des Bundesstaates und Maßstab der Demokratie in den Ländern. 1983. ISBN 3-7003-0364-5 (€ 20,35)
- Bd. 29 **Irmgard Kathrein**, Der Bundesrat in der Ersten Republik. Studie über die Entstehung und die Tätigkeit des Bundesrates der Republik Österreich. 1983. ISBN 3-7003-0365-3 (€ 14,54)
- Bd. 30 **Richard Schmidjell/Karl Fink/Werner Plunger/Hans Moser**, Regionalpolitik der österreichischen Bundesländer. 1983. ISBN 3-7003-0524-9 (vergriffen)
- Bd. 31 **Siegbert Morscher** (Herausgeber), Föderalistische Sozialpolitik. 1983. ISBN 3-7003-0519-2 (vergriffen)
- Bd. 32 **Josef Werndl**, Die Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern. Ihre Ausgangslage, Entwicklung und Bedeutungsverschiebung auf der Grundlage des Bundes-Verfassungsgesetzes von 1920. 1984. ISBN 3-7003-0566-4 (€ 26,96)
- Bd. 33 **Peter Pernthaler**, Österreichische Finanzverfassung. Theorie – Praxis – Reform. 1984. ISBN 3-7003-0606-7 (€ 33,07)
- Bd. 34 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Die Rolle der Länder in der Umfassenden Landesverteidigung. 1984. ISBN 3-7003-0607-5 (vergriffen)

- Bd. 35 **Christian Smekal/Manfried Gantner**, Die längerfristige Entwicklung der öffentlichen Finanzwirtschaft in Österreich im Zeitraum 1950–1983. 1985. ISBN 3-7003-0608-3 (vergriffen)
- Bd. 36 **Georg Schmitz**, Die Anfänge des Parlamentarismus in Niederösterreich. Landesordnung und Selbstregierung 1861 – 1873. 1985. ISBN 3-7003-0636-9 (€ 47,96)
- Bd. 37 **Bernd Stampfer**, Recht der Abfallwirtschaft in Österreich. Analysen einer komplexen Verwaltungsaufgabe zwischen Bund und Ländern. 1986. ISBN 3-7003-0687-3 (vergriffen)
- Bd. 38 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalistische Verwaltungsrechtspflege als wirksamer Schutz der Menschenrechte. 1986. ISBN 3-7003-0685-7 (vergriffen)
- Bd. 39 **Siegbert Morscher**, Die Gewerbekompetenz des Bundes. 1987. ISBN 3-7003-0810-1 (€ 23,26)
- Bd. 40 **Peter Pernthaler**, Zivilrechtswesen und Landeskompetenz. 1987. ISBN 3-7003-0723-3 (vergriffen)
- Bd. 41 **Karl Weber**, Die mittelbare Bundesverwaltung. 1987. ISBN 3-7003-0738-1 (€ 59,59)
- Bd. 42 **Klaus Berchtold**, Die Verhandlungen zum Forderungsprogramm der Bundesländer seit 1956. 1988. ISBN 3-7003-0752-7 (€ 20,35)
- Bd. 43 **Peter Pernthaler**, Föderalistische Bedeutung der Landes-Hypothekenbanken. 1988. ISBN 3-7003-0781-1 (vergriffen)
- Bd. 44 **Stefan Huber/Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalismus und Regionalismus in europäischer Perspektive. 1988. ISBN 3-7003-0763-2 (vergriffen)
- Bd. 45 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalistische Kulturpolitik. 1988. ISBN 3-7003-0798-5 (€ 18,17)
- Bd. 46 **Peter Pernthaler**, Kompetenzverteilung in der Krise. Voraussetzungen und Grenzen der Kompetenzinterpretation in Österreich. 1989. ISBN 3-7003-0811-6 (€ 24,71)
- Bd. 47 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Auswirkungen eines EG-Beitrittes auf die föderalistische Struktur Österreichs. 1989. ISBN 3-7003-0848-5 (€ 21,08)
- Bd. 48 **Wolfgang Bartscher**, EG-Beitritt und Föderalismus. Folgen einer EG-Mitgliedschaft für die bundesstaatliche Ordnung Österreichs. 1990. ISBN 3-7003-0864-7 (vergriffen)
- Bd. 49 **Fried Esterbauer/Peter Pernthaler** (Herausgeber), Europäischer Regionalismus am Wendepunkt - Bilanz und Ausblick. 1991. ISBN 3-7003-0907-4 (€ 23,98)
- Bd. 50 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Außenpolitik der Gliedstaaten und Regionen. 1991. ISBN 3-7003-0930-9 (€ 23,26)
- Bd. 51 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Neue Wege der Föderalismusreform. 1992. ISBN 3-7003-0949-X (€ 23,26)
- Bd. 52 **Bernd-Christian Funk/Joseph Marko/Peter Pernthaler**, Die innerstaatliche Umsetzung der Vergaberichtlinien der EG., 1992. ISBN 3-7003-0974-0 (vergriffen)
- Bd. 53 **Peter Pernthaler**, Das Länderbeteiligungsverfahren an der europäischen Integration. 1992. ISBN 3-7003-0976-7 (€ 15,26)

- Bd. 54 **Stefan Hammer**, Länderstaatsverträge. Zugleich ein Beitrag zur Selbständigkeit der Länder im Bundesstaat. 1992. ISBN 3-7003-0984-8 (€ 31,61)
- Bd. 55 **Peter Pernthaler**, Der differenzierte Bundesstaat. Theoretische Grundlagen, praktische Konsequenzen und Anwendungsbereiche in der Reform des österreichischen Bundesstaates. 1992. ISBN 3-7003-0988-0 (vergriffen)
- Bd. 56 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Unabhängige Verwaltungssenate und Verwaltungsgerichtsbarkeit. 1993. ISBN 3-7003-1011-0 (€ 42,44)
- Bd. 57 **Heinz Schäffer/Harald Stolzlechner** (Herausgeber), Reformbestrebungen im Österreichischen Bundesstaatssystem. 1993. ISBN 3-7003-1015-3 (€ 17,49)
- Bd. 58 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalistische Raumordnung – eine europäische Herausforderung. 1994. ISBN 3-7003-1041-2 (€ 15,99)
- Bd. 59 **Gerhard Thurner**, Der Bundesstaat in der neueren Rechtsprechung des Verfassungsgerichtshofes unter besonderer Berücksichtigung der Kompetenzverteilung. 1994. ISBN 3-7003-1042-0 (€ 35,61)
- Bd. 60 **Michael Morass**, Regionale Interessen auf dem Weg in die Europäische Union. Strukturelle Entwicklung und Perspektiven der Interessenvermittlung österreichischer und deutscher Landesakteure im Rahmen der Europäischen Integration. 1994. ISBN 3-7003-1048-X (€ 37,79)
- Bd. 61 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Reform der föderalistischen Finanzordnung. 1994. ISBN 3-7003-1075-7 (€ 23,26)
- Bd. 62 **Karl Weber/Martin Schlag**, Sicherheitspolizei und Föderalismus. Eine Untersuchung über die Organisation der Sicherheitsverwaltung in Österreich. 1995. ISBN 3-7003-1082-X (€ 23,26)
- Bd. 63 **Peter Bußjäger**, Die Naturschutzkompetenzen der Länder. 1995. ISBN 3-7003-1084-6 (€ 23,26)
- Bd. 64 **Klaus Eisterer**, Die Schweiz als Partner. Zum eigenständigen Außenhandel der Bundesländer Vorarlberg und Tirol mit der Eidgenossenschaft 1945–1947. 1995. ISBN 3-7003-1116-8 (€ 13,08)
- Bd. 65 **Peter Pernthaler/Georg Lukasser/Irmgard Rath-Kathrein**, Gewerbe – Landwirtschaft – Veranstaltungswesen. Drei Fallstudien zur Abgrenzung der Bundes- und Landeskompetenzen im Wirtschafts- und Berufsvertretungsrecht. 1996. ISBN 3-7003-1135-4 (€ 20,35)
- Bd. 66 **Fritz Staudigl/Renate Fischler** (Herausgeber), Die Teilnahme der Bundesländer am europäischen Integrationsprozeß. 1996. ISBN 3-7003-1162-1 (€ 13,44)
- Bd. 67 **Karl Weber/Irmgard Rath-Kathrein** (Herausgeber), Neue Wege der Allgemeinen Staatslehre. 1996. ISBN 3-7003-1167-2 (€ 20,35)
- Bd. 68 **Peter Pernthaler**, Kammern im Bundesstaat. Verfassungsrechtliche und verfassungspolitische Gesichtspunkte einer stärkeren Föderalisierung der Kammern in Österreich. 1996. ISBN 3-7003-1170-2 (€ 16,42)
- Bd. 69 **Fridolin Zanon**, Das 2. Verstaatlichungsgesetz 1947 im Lichte der europarechtlichen Entwicklung. 1996. ISBN 3-7003-1171-0 (€ 15,99)

- Bd. 70 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Bundesstaatsreform als Instrument der Verwaltungsreform und des europäischen Föderalismus. 1997. ISBN 3-7003-1190-7 (€ 31,83)
- Bd. 71 **Josef Unterlechner**, Die Mitwirkung der Länder am EU-Willensbildungs-Prozeß: Normen – Praxis – Wertung. 1997. ISBN 3-7003-1206-7 (vergriffen)
- Bd. 72 **Sigrid Buchsteiner**, Die Verpflichtung der Gebietskörperschaften zur Tragung ihres Aufwandes. Eine Analyse des bundesstaatlichen Kostentragungsgrundsatzes und der Kostenregelungskompetenz. 1998. ISBN 3-7003-1218-0 (€ 23,26)
- Bd. 73 **Peter Pernthaler/Nicoletta Bucher/Anna Gamper**, Bibliographie zum österreichischen Bundesstaat und Föderalismus 1998. ISBN 3-7003-1224-5 (€ 27,62)
- Bd. 74 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Das Recht des Wassers in nationaler und internationaler Perspektive. 1998. ISBN 3-7003-1226-1 (€ 27,62)
- Bd. 75 **Peter Bußjäger**, Die Organisationshoheit und Modernisierung der Landesverwaltungen. 1999. ISBN 3-7003-1261-X (€ 45,78)
- Bd. 76 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Auswirkungen des EU-Rechts auf die Länder. 1999. ISBN 3-7003-1209-3 (€ 27,62)
- Bd. 77 **Peter Pernthaler/Helmut Schreiner** (Herausgeber), Die Landesparlamente als Ausdruck der Identität der Länder. 2000. ISBN 3-7003-1320-9 (€ 21,66)
- Bd. 78 **Andreas Rosner**, Koordinationsinstrumente der österreichischen Länder. 2000. ISBN 3-7003-1321-7 (€ 40,70)
- Bd. 79 **Karl Weber/Magdalena Pöschl**, Die Haftung der Länder in der mittelbaren Bundesverwaltung. 2000. ISBN 3-7003-1326-8 (€ 20,35)
- Bd. 80 **Peter Bußjäger**, Die Zustimmungsrechte des Bundesrates. 2001. ISBN 3-7003-1357-8 (€ 20,35)
- Bd. 81 **Sigrid Lebitsch-Buchsteiner**, Die bundesstaatliche Rücksichtnahmepflicht. 2001. ISBN 3-7003-1358-6 (€ 18,89)
- Bd. 82 **Peter Bußjäger/Friedrich Lachmayer** (Herausgeber), Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation. 2001. ISBN 3-7003-1361-6 (€ 18,00)
- Bd. 83 **Peter Pernthaler/Peter Bußjäger** (Herausgeber), Ökonomische Aspekte des Föderalismus. 2001. ISBN 3-7003-1369-1 (€ 21,00)
- Bd. 84 **Peter Bußjäger/Christoph Kleiser** (Herausgeber), Legistik und Gemeinschaftsrecht. 2001. ISBN 3-7003-1370-5 (€ 20,00)
- Bd. 85 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Vollzug von Bundesrecht durch die Länder. 2002. ISBN 3-7003-1401-9 (€ 26,00)
- Bd. 86 **Christian Ranacher**, Die Funktion des Bundes bei der Umsetzung des EU-Rechts durch die Länder. 2002. ISBN 3-7003-1420-5 (€ 49,90)
- Bd. 87 **Stefan Mayer**, Regionale Europapolitik. Die österreichischen Bundesländer und die europäische Integration. Institutionen, Interessendurchsetzung und Diskurs bis 1998. 2002. ISBN 3-7003-1396-9 (€ 47,90)
- Bd. 88 **Harald Stolzlechner**, Zur rechtlichen Behandlung von Sportanlagen. 2002. ISBN 3-7003-1425-6 (€ 10,90)

- Bd. 89 **Peter Bußjäger**, Katastrophenprävention und Katastrophenbekämpfung im Bundesstaat. 2003. ISBN 3-7003-1431-0 (vergriffen)
- Bd. 90 **Gernot Meirer**, Die Verbindungsstelle der Bundesländer oder Die gewerkschaftliche Organisation der Länder. 2003. ISBN 3-7003-1435-3 (€ 42,90)
- Bd. 91 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Moderner Staat und innovative Verwaltung. 2003. ISBN 3-7003-1445-0 (€ 21,00)
- Bd. 92 **Peter Bußjäger/Anna Gamper** (editors), The Homogeneity of Democracy, Rights and the Rule of Law in Federal or Confederal Systems. 2003. ISBN 3-7003-1453-1 (€ 24,90)
- Bd. 93 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Föderalistische Lösungen für die Finanzierung des Gesundheitswesens. 2004. ISBN 3-7003-1486-8 (€ 13,90)
- Bd. 94 **Peter Bußjäger/Jürgen Weiss** (Herausgeber), Die Zukunft der Mitwirkung der Länder an der Bundesgesetzgebung. 2004. ISBN 3-7003-1487-6 (€ 20,90)
- Bd. 95 **Helmut Kramer**, Ökonomische Aspekte der Bundesstaatsreform. 2004. ISBN 3-7003-1491-4 (vergriffen)
- Bd. 96 **Peter Bußjäger/Rudolf Hrbek** (Herausgeber), Projekte der Föderalismusreform – Österreich-Konvent und Föderalismuskommission im Vergleich. 2005. ISBN 3-7003-1528-3 (vergriffen)
- Bd. 97 **Ulrich Willi**, Die Bundesverfassungskonformität der Vorarlberger „Volksgesetzgebung“, 2005. ISBN 3-7003-1563-5 (€ 22,90)
- Bd. 98 **Anna Gamper/Peter Bußjäger** (Herausgeber), Subsidiarität anwenden: Regionen, Staaten, Europäische Union. La sussidiarietà applicata: Regioni, Stati, Unione Europea. 2006. ISBN 3-7003-1580-5 (€ 32,90)
- Bd. 99 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Finanzausgleich und Finanzverfassung auf dem Prüfstand. 2006. ISBN 3-7003-1589-9 (€ 20,90)
- Bd.100 **Peter Bußjäger**, Homogenität und Differenz – Grundlegung einer Theorie der Aufgabenverteilung zwischen Bund und Ländern in Österreich vor dem Hintergrund der Europäischen Union. 2006. ISBN 3-7003-1595-3 (€ 32,90)
- Bd.101 **Werner Schroeder/Karl Weber**, Die Kompetenzrechtsreform. Aus österreichischer und europäischer Perspektive. 2006. ISBN 3-7003-1608-9 (€ 29,90)
- Bd.102 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Katastrophenschutz als Aufgabe und Verantwortung im Bundesstaat. 2007. ISBN 978-3-7003-1631-2 (€ 22,90)
- Bd.103 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Beiträge zum Länderparlamentarismus. Zur Arbeit der Landtage. 2007. ISBN 978-3-7003-1632-9 (€ 27,90)
- Bd.104 **Gerhard Lehner**, Länderausgaben. Tendenzen in wichtigen Aufgabenbereichen. 2007. ISBN 978-3-7003-1653-4 (€ 19,90)
- Bd.105 **Stefan Hammer/Peter Bußjäger** (Herausgeber), Außenbeziehungen der Länder im Bundesstaat. 2007. ISBN 978-3-7003-1668-8 (€ 22,90)
- Bd.106 **Peter Bußjäger/Felix Knüpling** (Herausgeber), Können Verfassungsreformen gelingen? 2008. ISBN 978-3-7003-1671-8 (€ 32,90)

- Bd.107 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Sozialkapital, regionale Identität und Föderalismus. 2008. ISBN 978-3-7003-1675-6 (€ 22,90)
- Bd.108 **Astrid Berger**, Netzwerk Raumplanung – im Spannungsfeld der Kompetenzverteilung. 2008. ISBN 978-3-7003-1685-5 (€ 32,90)
- Bd.109 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Die Zukunft der parlamentarischen Kontrolle. 2009. ISBN 978-3-7003-1708-1 (€ 26,90)
- Bd.110 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Parlamentarische Kontrolle und Ausgliederung. 2009. ISBN 978-3-7003-1738-8 (24,90)
- Bd.111 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Kooperativer Föderalismus in Österreich. Beiträge zur Verflechtung von Bund und Ländern. 2010. ISBN 978-3-7003-1748-7 (€ 27,90)
- Bd.112 **Andreas Rosner/Peter Bußjäger** (Herausgeber), Im Dienste der Länder – im Interesse des Gesamtstaates. Festschrift 60 Jahre Verbindungsstelle der Bundesländer. 2011. ISBN 978-3-7003-1787-6 (€ 49,90)
- Bd.113 **Peter Bußjäger/Anna Gamper/Esther Happacher/Jens Woelk** (Herausgeber), Der Europäische Verbund territorialer Zusammenarbeit (ETVZ): Neue Chancen für die Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino. 2011. ISBN 978-3-7003-1811-8 (€ 26,90)
- Bd.114 **Martin C. Wittmann**, Der Senat der Italienischen Republik und der Bundesrat der Republik Österreich. Ein rechts- und politikwissenschaftlicher Vergleich. 2012. ISBN 978-3-7003-1831-6 (€ 58,00)
- Bd.115 **Peter Bußjäger/Niklas Sonntag** (Herausgeber), Gemeindekooperationen. Chancen nutzen – Potenziale erschließen. 2012. ISBN 978-3-7003-1852-1 (€ 20,00)
- Bd.116 **Peter Bußjäger/Christian Gsodam** (Herausgeber), Multi-Level-Governance im Alpenraum – Die Praxis der Zusammenarbeit im Mehrebenensystem. 2013. ISBN 978-3-7003-1853-8 (€ 32,00)
- Bd.117 **Peter Bußjäger/Anna Gamper/Christian Ranacher/Niklas Sonntag** (Herausgeber), Die neuen Landesverwaltungsgerichte. Grundlagen – Organisation – Verfahren. 2013. ISBN 978-3-7003-1879-8 (€ 30,90)
- Bd.118 **Peter Bußjäger/Alexander Balthasar/Niklas Sonntag** (Herausgeber), Direkte Demokratie im Diskurs. Beiträge zur Reform der Demokratie in Österreich. 2014. ISBN 978-3-7003-1897-2 (€ 29,90)
- Bd.119 **Gudrun M. Grabher/Ursula Mathis-Moser** (editors), Regionalism(s). A Variety of Perspectives from Europe and the Americas. 2014. ISBN 978-3-7003-1926-9 (€ 20,00)
- Bd.120 **Martin P. Schennach**, Vom k.k. Ärar zum Bundesschatz? Das Staatsvermögen der Habsburgermonarchie und die Entstehung des österreichischen Bundesstaates. 2015. ISBN 978-3-7003-1936-8 (€ 32,00)
- Bd.121 **Peter Bußjäger/Anna Gamper** (Herausgeber), Demokratische Innovation und Partizipation in der Europaregion. 2015. ISBN 978-3-7003-1949-8 (€ 23,00)
- Bd.122 **Christoph Schramek**, Gerichtsbarkeit im Bundesstaat. Auswirkungen der Verwaltungsgerichtsbarkeits-Novelle 2012 auf die Länder. 2017. ISBN 978-3-7003-1998-6 (€ 24,00)

- Bd.123 **Peter Bußjäger/Anna Gamper/Christian Ranacher** (Herausgeber), Landesverwaltungsgerichtsbarkeit: Funktionsbedingungen und internationaler Vergleich. 2017. ISBN 978-3-7003-2050-0 (€ 25,00)
- Bd.124 **Peter Bußjäger/Christian Gsodam** (Herausgeber), Tourismus und Multi-Level-Governance im Alpenraum. 2017. ISBN 978-3-7003-2059-3 (€ 31,00)
- Bd.125 **Peter Bußjäger/Matthias Germann/Christian Ranacher/Christoph Schramek/Wolfgang Steiner** (Herausgeber), Kontinuität und Wandel. Von „guter Polizey“ zum Bürgerservice – Festschrift 150 Jahre Bezirkshauptmannschaften. 2018. ISBN 978-3-7003-2093-7 (€ 48,00)
- Bd.126 **Peter Bußjäger/Christoph Schramek** (Herausgeber), Die Neuorganisation der Bildungsverwaltung in Österreich. 2018. ISBN 978-3-7003-2097-5 (€ 19,90)
- Bd.127 **Peter Bußjäger/Georg Keuschnigg/Christoph Schramek** (Herausgeber), Raum neu denken. Von der Digitalisierung zur Dezentralisierung. 2019. ISBN 978-3-7003-2168-2 (€ 30,00)
- Bd. 128 **Mathias Eller**, Mehr-Ebenen-Föderalismus in Österreich. Die Funktionen der Gemeinde im Lichte vertikaler Gewaltenteilung und der Bundesstaatlichkeit. 2020. ISBN 978-3-7003-2184-2 (€ 32,00)

SCHRIFTENREIHE

VERWALTUNGSRECHT

- Bd. 1 **Eberhard W. Lang**, Tiroler Agrarrecht I. Das Recht der Grundzusammenlegung, Flurbereinigung und des landwirtschaftlichen Siedlungsverfahrens. 1989. ISBN 3-7003-0809-4 (vergriffen)
- Bd. 2 **Eberhard W. Lang**, Tiroler Agrarrecht II. Das Recht der Einforstungsrechte (Wald- und Weideservituten) und der agrargemeinschaftlichen Grundstücke. 1991. ISBN 3-7003-0922-8 (vergriffen)
- Bd. 3 **Peter Pernthaler/Evelyn Maria Stefani**, Der autonome Sektor der Sozialpolitik in Vorarlberg. Modell einer Entwicklung des Sozialstaates auf der Grundlage von Subsidiarität und Solidarität. 1990. ISBN 3-7003-0860-4 (€ 19,62)
- Bd. 4 **Günter Reimeir**, Rechtsprobleme der Planung von Einkaufszentren. 1992. ISBN 3-7003-0950-3 (€ 26,16)
- Bd. 5 **Helmut Schwamberger/Eberhard W. Lang**, Tiroler Agrarrecht III. Bringungsrechte. 1993. ISBN 3-7003-0995-3 (vergriffen)
- Bd. 6 **Eugen Kanonier**, Rechtliche Aspekte der Wegefreiheit im Bergland. 1997. ISBN 3-7003-1209-1 (€ 28,34)
- Bd. 7 **Harald Kraft**, Das Vorarlberger Abgabenrecht. Praxiskommentar. Teil I: Abgabenverfahrensrecht. 2001. ISBN 3-7003-1383-7.
Harald Kraft, Das Vorarlberger Abgabenrecht. Praxiskommentar. Teil II: Materielles Abgabenrecht. 2001. ISBN 3-7003-1384-5 (€ 58,--)
- Bd. 8 **Klaus Heißenberger**, Das NÖ Landesgesetzblatt – Ein Modell für eine Konsolidierung von Rechtsvorschriften. 2005. ISBN 3-7003-1537-6 (€ 39,90)
- Bd. 9 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Verwaltungsmodernisierung in den Ländern 2000-2010 – Prozesse und Resultate. 2011. ISBN 978-3-7003-1789-0 (€ 26,90)
- Bd. 10 **Alexander Balthasar/Peter Bußjäger/Manfred Matzka** (Herausgeber), Effiziente Regierungsorganisation. Das Reformvorhaben „Amt der Bundesregierung“ im internationalen Vergleich. 2015. ISBN 978-3-7003-1934-4 (€ 29,90)
- Bd. 11 **Vereinbarungen gemäß Artikel 15a B-VG**. Ein Leitfaden für die Praxis mit Mustern, Textbausteinen und Erläuterungen. 2015. ISBN 978-3-7003-1944-3 (€ 34,90)
- Bd. 12 **Johannes Warner**, Betteln in Tirol. Vom absoluten Verbot bis zum Versuch einer Regulierung. Eine verwaltungs- und verfassungsrechtliche Bestandsaufnahme und Analyse. 2016. ISBN 978-3-7003-1997-9 (€ 24,00)
- Bd. 13 **Maria Bertel/Esther Happacher/Anna Simonati** (Herausgeber), Die transparente Verwaltung in Österreich und Italien. Der Zugang zur Information zwischen Grundsätzen und Anwendung. 2019. ISBN 978-3-7003-2099-9 (€ 19,90)

Bd. 14 **Christian Warzilek**, Das Dienstrecht der Tiroler Landesbediensteten. Entstehungsprozess und Entwicklungstendenzen. 2019.
ISBN: 978-3-7003-2118-7 (€ 19,90)

SCHRIFTENREIHE

POLITISCHE BILDUNG

- Bd. 1 **Peter Pernthaler**, Föderalismus – Bundesstaat – Europäische Union. 25 Grundsätze. 2000. ISBN 3-7003-1324-1 (€ 10,76)
- Bd. 2 **Peter Bundschuh**, Vergleichende Untersuchung der Organisation und Funktion der 2. Kammer im föderalen System. 2000. ISBN 3-7003-1327-6 (€ 10,76)
- Bd. 3 **Peter Bußjäger**, Föderale und konföderale Systeme im Vergleich: Basisdaten und Grundstrukturen. 2003. ISBN 3-7003-1469-8 (€ 9,90)
- Bd. 4 **Anna Gamper**, Legislative and Executive Governance in Austria. 2004. ISBN 3-7003-1504-X (vergriffen)
- Bd. 5 **Peter Bußjäger/Andreas Rosner**, Mitwirken und Mitgestalten – Europa und die österreichischen Länder. 2005. ISBN 3-7003-1564-3 (€ 12,90)
- Bd. 6 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), 60 Jahre Länderkonferenzen 1945 – Die Länder und die Wiederbegründung der Republik. 2006. ISBN 3-7003-1582-1 (€ 12,90)
- Bd. 7 **Peter Bußjäger/Ferdinand Karhofer/Günther Pallaver** (Herausgeber), Die Besten im Westen? Die westlichen Bundesländer und ihre Rolle seit 1945. 2008. ISBN 978-3-7003-1703-6 (€ 16,90)
- Bd. 8 **Peter Bußjäger/Günther Pallaver/Ferdinand Karhofer**, Föderalistisches Bewusstsein in Österreich. Regionale Identitätsbildung und Einstellung der Bevölkerung zum Föderalismus. 2010. ISBN 978-3-7003-1751-7 (€ 9,90)
- Bd. 9 **Herbert Sausgruber**, Verdichtete Erinnerungen. Grundlagen erfolgreicher Gemeinschaften. 2020. ISBN 978-3-7003-2180-4

INSTITUT FÜR FÖDERALISMUS

6020 Innsbruck, Adamgasse 17

Tel. +43 / 512 / 574594, e-mail: institut@foederalismus.at

www.foederalismus.at

Direktor: Univ.-Prof. Dr. Peter BUSSJÄGER

Kuratorium:

Landesamtsdirektor Mag. Werner TROCK, Niederösterreich

Landesamtsdirektor-Stellv. Mag. Johann LAMPEITL, Niederösterreich

Dr. Klaus HEISSENBERGER, Niederösterreich

Dr. Josef GUNDACKER, Niederösterreich

Landesamtsdirektor Dr. Erich WATZL, Oberösterreich

Landtagsdirektor Dr. Wolfgang STEINER, Oberösterreich

Landesamtsdirektor-Stellv. Dr. Rudolf Ferdinand WATSCHINGER,
Oberösterreich

Dr. Gerald GRABENSTEINER, Oberösterreich

Landesamtsdirektor DDr. Sebastian HUBER, MBA, Salzburg

Dr. Reinhard SCHARFETTER, Salzburg

Dr. Paul SIEBERER, Salzburg

MMag. Dr. Christina BAUER, Salzburg

Landesamtsdirektor Dr. Herbert FORSTER, Tirol

Landesamtsdirektor-Stellv. Mag. Barbara SODER, Tirol

Dr. Christian RANACHER, Tirol

Landtagsdirektor-Stellv. Mag. Renate FISCHLER, Tirol

Landesamtsdirektor Dr. Günther EBERLE, Vorarlberg

Dr. Matthias GERMANN, Vorarlberg

Landtagsdirektorin Dr. Borghild GOLDGRUBER-REINER, Vorarlberg

Dr. Harald SCHNEIDER, Vorarlberg

Das Institut für Föderalismus ist eine Einrichtung der Länder Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Tirol und Vorarlberg. Es befasst sich mit der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet des Föderalismus, darüber hinaus will es die Verbreitung und Pflege der Idee des Föderalismus in der Bevölkerung fördern.

Zur Erreichung dieser Ziele gibt das Institut eine Schriftenreihe für wissenschaftliche Veröffentlichungen, einen alljährlichen Bericht über den Föderalismus in Österreich sowie eine periodisch erscheinende Föderalismus-Info heraus, veranstaltet Fachtagungen und unterhält eine Dokumentation zum Thema Föderalismus.

Die verdichteten Erinnerungen schildern Beobachtungen aus über dreißig Jahren praktischer politischer Erfahrung im kommunalen und regionalen Bereich mit Einblick in die österreichische Politik und über die Bodenseekonferenz in die Nachbarschaft der Schweiz und der Bundesrepublik Deutschland, in bescheidenem Umfang über den Ausschuss der Regionen in die Europäische Union.

Ziel ist weniger die Dokumentation von vergangenen Ereignissen oder Ergebnissen eigenen Handelns, sondern eine Anregung zum Durchdenken tragfähiger Antworten für Herausforderungen heute und morgen. Wiedergegeben werden daher in erster Linie Erfahrungen und Beobachtungen, die Verhaltensmuster und Zusammenhänge sichtbar machen und so gedankliches Werkzeug für das Verständnis von Gemeinschaften und ihre erfolgreiche Steuerung sein können.

Der Autor war von 1975 bis 1989 zunächst in der Kommunalpolitik, nach 1979 auch im Landtag tätig. Ab 1989 war er Mitglied der Vorarlberger Landesregierung und von 1997 bis 2011 Landeshauptmann von Vorarlberg.

ISBN 978-3-7003-2180-4



www.newacademicpress.at