Selbstverwaltung

der Anfang vom Ende der direkten Demokratie

Warum Systeme wachsen statt wirken, Fachkräfte abziehen, kapitalanfällig werden und falsche Menschen anziehen. Und warum das real gefährlich ist und weiter eskalieren wird.

Von Robert «Tschöbi» Steiger, dem Alpen-Gallier

Vorbemerkung

Wer bin ich, um zu wissen, was „richtig“ ist?

Ich bin kein Ideologe, kein Politiker und kein Besserwisser. Ich bin ein besorgter Bürger, der in unserem System einen langen, intensiven und lehrreichen Weg während 65 Jahren gegangen ist – beruflich wie persönlich. Meine Überlegungen stützen sich nicht nur auf Theorie, sondern auf viele eigene Erfahrungen innerhalb genau jener Strukturen, über die hier gesprochen wird.

Dieser Text ist kein politischer Kommentar und keine Parteiposition. Er ist der Versu ch, eine Entwicklung zu analysieren, die aus meiner Sicht zunehmend unterschätzt wird: die fortschreitende Selbstverwaltung des Staates und ihre Folgen für Demokra tie, Freiheit und gesellschaftliche Korrekturfähigkeit.

Der entscheidende Punkt dabei ist Zeit. Nicht aus Dramatisierung, sondern aus Logik. Bestimmte Entwicklungen lassen sich nur so lange korrigieren, wie Abhängigkeiten, Strukturen und Erwartungen noch begrenzbar sind. Der dringend notwendige Abbau der Staatsquote ist kein technisches Detail, sondern der zentrale Hebel – und genau dieser Hebel wird mit jedem Jahr schwerer beweglich. Was heute noch Re- form wäre, wird morgen als Bedrohung empfunden.

Ich schreibe diesen Text nicht, um Schuld zuzuweisen oder Lösungen zu verordnen. Ich schreibe ihn, weil ich beobachte, dass sich Systeme nicht plötzlich, sondern schleichend verselbständigen – und weil es einen Punkt gibt, an dem Korrektur nicht mehr freiwillig möglich ist, sondern nur noch durch Krise, Zwang oder Bruch.

Dieser Text versteht sich deshalb als Einladung zum Hinsehen: nicht aus Angst, son- dern aus Verantwortung – solange Zeit dafür noch eine reale Ressource ist.

Einleitung: Wo der Bruch beginnt

In kleinen Gemeinden funktioniert staatliches Handeln grundsätzlich anders. Man kennt sich, Entscheidungen sind sichtbar, Verantwortung ist persönlich zuordenbar.

Wer entscheidet, begegnet den Folgen im Alltag. Fehler haben Konsequenzen – politisch, sozial, oft auch persönlich. Korrektur ist möglich, unmittelbar und wirksam.

Ab Stadtgrösse kippt dieses Prinzip.

Nicht aus bösem Willen. Nicht aus Ideologie. Sondern aus Struktur.

Wo Selbstverwaltung beginnt

Selbstverwaltung beginnt dort, wo:

- sich Entscheidende und Betroffene nicht mehr (wie in einer Gemeinde) kennen,
- Verantwortung über mehrere Ebenen verteilt wird,
- zwischen Entscheidung und Wirkung Hierarchien liegen

(Teamleitung → Abteilungsleitung → Bereichsleitung → Amtsleitung → Direktion).

An diesem Punkt wird **Beziehung durch Funktion** ersetzt. Entscheidungen werden nicht mehr getragen, sondern abgesichert. Verantwortung wird nicht mehr persönlich, sondern organisatorisch.

Damit verschiebt sich der Massstab:

> Nicht mehr das Ergebnis zählt, sondern die korrekte Anwendung des Verfahrens.

Erfolg = regelkonform. Misserfolg = Verfahrensfehler.

Ob das Ergebnis sinnvoll, notwendig oder verhältnismässig ist, wird zweitrangig.

Das ist Selbstverwaltung.

Warum sich Selbstverwaltung nicht selbst korrigiert

In der Privatwirtschaft gilt eine klare Logik:

Fehlleistung → finanzieller Druck → Abbau oder Scheitern.

In selbstverwalteten Systemen gilt eine andere Logik:
Fehlleistung → Abklärung → neue Regeln → neue Stellen.

- Kosten werden kollektiv
- Verantwortung wird verdünnt.
- Abbau ist riskanter als

Selbstverwaltung wächst an ihrer eigenen Ineffizienz.

Viele erkennen das. Aber das System repariert sich nicht selbst, weil es **keine harten Konsequenzen** kennt.

Praxis der Selbstverwaltung: Verfahren statt Lösung

Treten Probleme auf – Migration, Bau, Gesundheit, Sicherheit – folgt fast immer derselbe Ablauf:

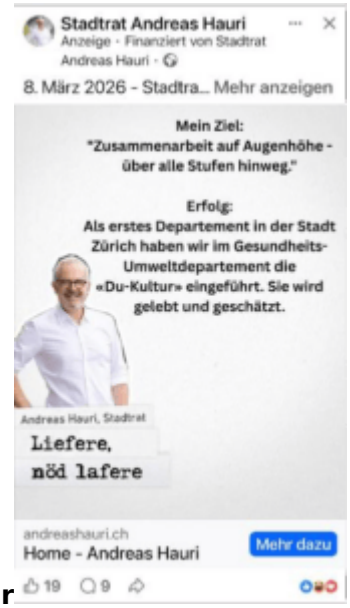
1. Das Problem wird als „komplex“ bezeichnet.
2. Zuständigkeiten werden geprüft.
3. Eine Arbeits- oder Expertengruppe wird eingesetzt.

Damit gilt Handlungsfähigkeit als hergestellt. Was folgt:

- Berichte statt Entscheidungen,
- Empfehlungen statt Verantwortung,
- weitere Abklärungen statt

Das Problem wird nicht gelöst, sondern institutionalisiert.

Auftrag vs. Ergebnis – zwei konkrete Beispiele



Stadt Zürich: Andreas Hauri – Du-Kultur

Der politische Auftrag einer Stadtregierung ist klar:

- Wirksamkeit gegenüber der Bevölkerung,
- effiziente Mittelverwendung,
- Verhältnismässigkeit staatlichen Handelns,
- messbarer Nutzen für den Souverän.

Kommuniziert wird unter anderem die Einführung einer **Du-Kultur** innerhalb der Verwaltung.

Das ist symptomatisch:

Ein **internes Organisationsmerkmal** wird als politischer Erfolg präsentiert. Unbeantwortet bleiben die entscheidenden Fragen:

- Werden Verfahren kürzer?
- Werden Entscheide einfacher?
- Sinkt die Eingriffstiefe?
- Werden Kosten reduziert?
- Gewinnt der Bürger Handlungsspielraum?

Einordnung: Selbstverwaltung auf der kulturellen Ebene. Innenharmonie ersetzt Aussenwirkung.



Bund: Martin Pfister – Steuererhöhung

Die klassischen Kernaufgaben des Staates sind:

1. Sicherheit nach innen und aussen
2. Rechtsordnung und Rechtsgleichheit
3. Schutz der Freiheit
4. Grundlegende Infrastruktur Der daraus abgeleitete Auftrag:
    - Prioritäten setzen,
    - mit bestehenden Mitteln arbeiten,
    - staatliche Aufgaben begrenzen,
    - die Staatsquote im Blick

Stattdessen wird zur Finanzierung neuer Aufgaben eine **Erhöhung der Mehrwertsteuer** in Aussicht gestellt.

Einordnung: Selbstverwaltung auf der finanziellen Ebene. Wachstum ersetzt Priorisierung. Der Souverän zahlt – entscheidet aber nicht.

Der Souverän verliert seine Rolle

In der Praxis stellt sich für die Verantwortlichen im öffentlichen Dienst zunehmend nicht mehr die Frage, welchen konkreten Nutzen eine Massnahme für das Volk im Lichte ihres Auftrags hat, sondern wie sich ein Entscheid prozessual möglichst reibungslos durchsetzen lässt. Der Fokus verschiebt sich von Wirkung und Verhältnismässigkeit hin zu Durchsetzbarkeit, Vollzugssicherheit und juristischer Absicherung.

Diese Verschiebung ist kein persönliches Versagen, sondern eine systemische Folge der Selbstverwaltung: Wo Verantwortung verdünnt und Erfolg über Verfahren definiert wird, zählt nicht mehr das Ergebnis für den Bürger, sondern die Stabilität des Prozesses. Der Souverän wird damit vom Gestalter zum nachgelagerten Korrektiv degradiert – verwiesen auf Referendum oder Initiative, statt vorgängig ernsthaft einbezogen zu werden. Das ist keine Politik im Dienst des Bürgers, sondern Verwaltung mit nachträglicher Legitimation.

In dieser Logik:

- entscheidet der Bürger nicht mehr,
- priorisiert nicht mehr,
- steuert nicht

Er finanziert. Demokratie wird zur **Legitimationshülle für Vollzugspraxis**.

> Eine Demokratie, in der der Souverän nur noch zahlt, ist aber keine Demokratie mehr.

Die neuen kantonalen Gesundheitsgesetze zeigen exemplarisch, wie Nutzenfragen in den Hintergrund treten und Durchsetzbarkeit zum eigentlichen Massstab wird – eine typische Folge der Selbstverwaltung.

Gesundheit: Ziel und Realität

Wenn der Staat wirklich Gesundheit fördern wollte, wären die wirksamsten Hebel seit Langem bekannt:

- Bewegung
- Ernährung
- soziale Einbindung
- psychische Stabilität
- Lebensfreude
- Eigenverantwortung

Diese Faktoren sind wirksam und kostengünstig, aber schlecht administrierbar und nicht skalierbar.

Selbstverwaltung begünstigt stattdessen:

- Regulierung statt Befähigung,
- Intervention statt Prävention,
- Kontrolle statt Vertrauen,
- technokratische Steuerung statt Lebensrealität.

Ergebnis: steigende Kosten, wachsende Abhängigkeiten, sinkende Resilienz.

Epidemiengesetz und kantonale Gesundheitsgesetze

Das Epidemiengesetz und die kantonalen Gesundheitsgesetze zeigen diese Logik exemplarisch.

Formell:

- Bund setzt den Rahmen,
- Kantone

Praktisch:

- der Rahmen ist weit,
- der Vollzug prägt die Realität,

- exekutive Praxis wird zur Norm,
- demokratische Korrektur erfolgt verzögert oder gar nicht.

Nicht der Souverän entscheidet – der Vollzug setzt Fakten.

Der Menschentyp, den Selbstverwaltung begünstigt

Selbstverwaltung zieht Menschen an, die:

- Bedeutung aus Rolle und Status beziehen,
- ohne Funktion innerlich unsicher sind,
- Macht zur Stabilisierung des eigenen Selbst benötigen,
- narzisstische Tendenzen entwickelt

Nicht sie allein sind das Problem – aber sie sind **systemkompatibel**.

Kapital als Verstärker

Kapital liebt keine Ideologie. Kapital liebt **Planbarkeit**.

Selbstverwaltete Systeme bieten:

- garantierte Budgets,
- Dauerprogramme,
- regulatorische Eintrittsbarrieren,
- moralische Rechtfertigung *(„Gesundheit“, „Sicherheit“).*

Risiken werden sozialisiert, Erträge privatisiert.

Fachkräfteabzug und Bequemlichkeitsfalle

Selbstverwaltung bindet Fachkräfte in Verwaltung und Vollzug, während sie der produktiven Wertschöpfung fehlen.

Der öffentliche Bereich ist beliebt, weil er:

- Sicherheit,

- Planbarkeit,
- Sinn

ohne Markt-, Kunden- und Ergebniszwang bietet.

Der Preis dafür ist ein systemischer Leistungsabfall: Wo Kunden nicht gewählt werden können und vor allem müssen und Ergebnisse keine Konsequenzen haben, leidet der Output und damit letztlich der Bürger.

Bequemlichkeit im System erzeugt Trägheit im Ergebnis.

Eskalations- und Kriegsgefahr

Ein selbstverwaltetes System kann:

- nicht ehrlich bilanzieren,
- nicht abbauen,
- nicht zurückrudern.

Irgendwann entsteht Vertuschungsbedarf. Der Druck wird nach aussen verlagert:

- Dauerkrisen
- Feindbilder
- Notstandslogik

Wahrheit wird gefährlich, weil sie Rückbau erzwingen, Verantwortlichkeiten klären und Macht kosten würde. Deshalb wird Druck nach aussen verlagert, statt intern korrigiert.

> Das Endstadium ungelöster Selbstverwaltung heisst Krieg: Wenn das System in Flammen steht, löscht man es mit Blut. Seit Jahrtausenden demselben Ritual.

Konsequenz

Der Abbau der Staatsquote ist zwingend – **dringend**. Nicht aus Ideologie, sondern

weil sonst:

- Demokratie entleert wird,
- Abhängigkeit wächst,
- Fachkräfte fehlen,
- Kapital den Staat kapert,
- Eskalation immer wahrscheinlicher wird, näher kommt.

Eine hohe Staatsquote erzeugt nicht nur Kosten, sondern Abhängigkeit. Wer vom Staat lebt – als Angestellter, Auftragnehmer oder Subventionsempfänger – kritisiert ihn seltener offen. Demokratische Kontrolle wird durch Selbstzensur ersetzt. Rechte bestehen formal weiter, werden aber faktisch immer weniger wahrgenommen. In einer direkten Demokratie ist das kein Nebeneffekt, sondern eine strukturelle Gefahr.

Ein zusätzlicher Verstärker dieser Entwicklung liegt zudem im politischen Zeithorizont. Politik denkt strukturell in Legislaturperioden, Wahlzyklen und kurzfristigen Erfolgsnachweisen. Die Folgen staatlichen Handelns – steigende Abhängigkeiten, auf- geblähte Strukturen, Verlust von Korrekturfähigkeit – wirken jedoch langfristig und oft erst jenseits der eigenen Amtszeit.

Entscheidung und Konsequenz fallen zeitlich auseinander. Das begünstigt Aufschub statt Rückbau, Rechtfertigung statt Korrektur und Durchsetzen statt Umkehren. Auch das ist eine zentrale Ursache dafür, warum notwendige Reformen – insbesondere der Abbau der Staatsquote – immer weiter vertagt werden und Zeit zum entscheidenden Faktor wird.

Schluss

Selbstverwaltung ist der Anfang. Nicht der Missbrauch. Nicht das Kapital. Nicht der Krieg.

Denn wo sich ein System ohne die Gefahr des wirtschaftlichen Niedergangs selbst regiert, verliert der Souverän zuerst Einfluss – und am Ende seine Freiheit. Korrekturen greifen dabei kaum noch, weil die *(sehr oft narzistischen)* Verantwortlichen an den entscheidenden Stellen sitzen und wissen, wie gross die direkte und indirekte Abhängigkeit in Gesellschaft und Verwaltung inzwischen geworden ist.

Dabei braucht es wenig, um Systeme kippen zu lassen: Nicht Mehrheiten entscheiden, sondern entschlossene Minderheiten – **oft genügen rund 3 % der Bevölkerung.**

Heute glauben viele noch, man habe „ja noch Zeit“. Nein, die hat man nicht.

Der Kipppunkt liegt dort, wo Macht sich nicht mehr rechtfertigen muss, sondern nur noch durchsetzt. Und genau dort stehen wir heute.

Es ist deshalb nicht fünf vor zwölf. Es ist eine Minute vor zwölf!

2.2.2026