

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 157 (1991)

Heft: 4

Artikel: Herausforderungen an die politische Führung : weniger politische Hektik - mehr Realpolitik

Autor: Spälti, Peter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-60997>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

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

Herausforderungen an die politische Führung

Weniger politische Hektik – mehr Realpolitik

Peter Späli

Es gehört heute schon zum guten Ton, über die Krise der Politik und des politischen Systems in der Schweiz in Kassandrarufe auszubrechen. In der Tat; Anzeichen und Hinweise für einen kritischen Zustand, für Ineffizienz und Erstarrung des politischen Betriebes gibt es genug.



Peter Späli, 8442 Hettlingen; Dr. iur.; Präsident VR und Vorsitzender der Geschäftsleitung der «Winterthur-Versicherungen»; Oberst i Gst, ehemaliger Kdt Inf Rgt 31 und Stabschef einer HE; Nationalrat (FDP).

Krise der Politik

Zur wenig verheissungsvollen Diagnose gehört der Eindruck, dass unsere Exekutiven häufig mehr verwalten als wirklich regieren, dass sie tendenziell überlastet und überfordert und zunehmend in sich zerstritten sind. Auch unsere Parlamente flüchten sich in eine von aussen gesteuerte, hektische Betriebsamkeit ohne Sinn für Prioritäten und Proportionen, ergeben sich ohne Rücksicht auf das einmal festgelegte Jahresarbeitspensum in einen langatmigen Schlagabtausch, ohne jeden Informationsgehalt und ohne Lösungsansätze. Wir registrieren eine immer mehr ausufernde Forumstätigkeit unserer Legislativen auf Kosten der eigentlichen Aufgaben wie Verwaltungsaufsicht und Gesetzgebung. Auch verschiedene Kommissionen und Fraktionen nehmen ihre Führungs- und Planungsfunktionen nur mehr ungenügend wahr. Die Vorbereitung der politischen Geschäfte ist häufig wenig strukturiert, kontroverse Punkte werden intern zu wenig vorbesprochen, und immer mehr werden die Fraktionen und Parlamente zu Plattformen für undisziplinierte Sololäufe profilierungssüchtiger Einzeldarsteller.

Die notwendige Synthese verschiedener Meinungen zu tragfähigen Mehrheiten gelingt immer seltener. Selbst hart erarbeitete Kompromisse und Beschlüsse sind selten gefeit gegen den späteren Widerstand partikulärer Interessen, die im Namen einer Politik «von unten» die direkte Demokratie bis hin zur blossen Obstruktion strapazieren. In den öffentlichen Debatten schliesslich herrscht wohlorganisierte Aufgeregtheit, und immer mehr geben ökologische Eiferer, klassenkämpferische Fundamentalisten oder andere «Menschheitsbeglückter» auch dort den Ton an, wo es zur pragmati-

schen Erörterung komplexer Zusammenhänge keine Alternativen gibt. Dass zudem die öffentliche «Misshandlung» von Politikern die Bereitschaft qualifizierter Mitbürger zur Übernahme politischer Ämter nachhaltig reduziert, sei nur am Rande vermerkt.

Herausforderung annehmen

Die Liste von Hinweisen für eine Krise der Politik in unserem Land liesse sich mühelos erweitern. Eines ist offensichtlich: Wir sind – in wachsendem Wohlstande, in einem historisch noch nie erreichten Ausmass an Freiheit und Sicherheit – konfrontiert mit politischen Handlungs- und Führungsdefiziten, wie schon lange nicht mehr. Wir treten an Ort, bewegen uns auf Nebengeleisen, und endlose Diskussionen begleiten auch Einzelfragen, während die Realpolitik, – das beharrliche, sachbezogene Bearbeiten der wichtigsten Fragen – kaum mehr vorwärtskommt. Die derzeit grossen Herausforderungen unseres Landes in den Bereichen Asyl-, Energie-, Europa-, Sicherheits-, Risiko- und Finanzpolitik werden sträflich verschleppt und zerredet.

Vorschläge zur Besserung des «Patienten Politik» stehen derzeit entsprechend hoch im Kurs. Viele erhoffen sich das Heil primär von organisatorischen Reformen auf Parlaments- und Regierungsebene und von Massnahmen zur Rationalisierung und Professionalisierung unserer politischen Strukturen. Doch so sinnvoll und präfenswert die diesbezüglichen Vorschläge im einzelnen auch sind, für sich allein greifen sie zu kurz. Therapeutisch wirken sie erst dann, wenn sie einhergehen mit einem neuen Selbstbewusstsein und Selbstverständnis und mit neuen Qualitäten der politischen Führung.

Die grosse Herausforderung an die führenden Köpfe und Organe, an die politischen Macher in den Parteien, in der Verwaltung, in den Parlamenten und Exekutiven, die Herausforderung an die verantwortliche «classe politique», aber insbesondere auch an die führenden Vertreter der Wirtschaft besteht grundsätzlich darin, sich anders und aktiver als bisher in den politischen Willensbildungsprozess einzuschalten. Wichtige Themen sind in eigener Regie rechtzeitig aufzugreifen und zu besetzen, von «oben» in die öffentliche Debatte einzubringen, und dort ist denn auch überzeugender und offener zu argumentieren und zu prä-

sentieren. Das einmal als richtig Erkannte ist beharrlich und kontinuierlich zu vertreten. Missverständnissen, Informationsdefiziten und Desinformationen ist engagierter und kämpferischer entgegenzuwirken. Ebenfalls ist Widerstand zu leisten gegen die mächtigen Strömungen des Zeitgeistes und des politischen Moralismus, Strömungen, die längst nicht mehr davor zurückschrecken, irgendwelchen Idealen und persönlichen Egoismen zuliebe das Notwendige, das Machbare und auch schon das Erreichte mutwillig zu opfern.

Aktivere politische Kommunikation

Politische Führung im skizzierten Stile verlangt heute mehr denn je nach aktiver politischer Kommunikation von «oben», als wichtigstes Instrument, das der politischen Führung zur Steuerung zur Verfügung steht. In einer modernen Demokratie, charakterisiert durch einen aggressiven Markt und einen offenen Wettbewerb der politischen Meinungen, kann sich politische Führung nur mehr durch kommunikative Kompetenz, durch Überzeugungsfähigkeit und Darstellungskraft behaupten und durchsetzen. Für eine richtige und führungsorientierte Nutzung dieses Instruments sind allerdings gewichtige Rahmenbedingungen im Bereich von Gesellschaft und politischer Kultur in Rechnung zu stellen, die sich generell als Erschwernisse politischer Kommunikation und damit auch als Erschwernisse politischer Führung zur Wirkung bringen. Zu solchen Rahmenbedingungen und Erschwernissen politischer Kommunikation gehören etwa die gegenüber früher verstärkte Macht organisierter Interessen sowie die verstärkte Nutzung der politischen Mitwirkungsmöglichkeiten von «unten» – entlang von Interessen, die immer stärker egoistischer Art sind: Man ist nicht grundsätzlich gegen verbesserte Infrastrukturen, aber nicht in der eigenen Gemeinde, im eigenen Quartier, an der eigenen Wohnstrasse. Deutlich zugenommen hat, was grundsätzlich positiv ist, das politische Selbstbewusstsein der Basis gegenüber der Spalte in jeder politischen Organisation. Damit verringert sich aber zugleich die Durchsetzungskraft der jeweils obersten Ebenen nach «unten», verlangt aber gleichzeitig mehr Überzeugungskraft und intensivere Kommunikation. In Rechnung zu stellen sind zudem eine rückläufige Attrakti-

vität der Politik als Herausforderung zum verantwortlichen Engagement und der grundlegende Umstand, dass heute ein zusätzliches Plus an Wohlstand und Sicherheit der handelnden Politik kaum noch gutgeschrieben wird. Damit wird im politischen Bereich auch der Beitrag der Wirtschaft und ihre Bedürfnisse nicht mehr angemessen gewürdigt.

Neue politische Führungsqualitäten

Im Zusammenhang mit der aktuellen Politik-Krise und vor dem Hintergrund der Erschwernisse der politischen Kommunikation erkennen wir einen zunehmenden Führungs- und Planungsbedarf, dem aber nur durch neue politische Führungsqualitäten Rechnung getragen werden kann. Dazu zählt zum Beispiel auch ein überzeugtes Engagement, das sich aus der Zielgewissheit nährt: Jeder, der politische Führung anstrebt, muss vom Glauben an seine politische Wahrheit getragen sein und für diese Wahrheit mit Sachlichkeit und Integrität werben, auch Unpopulärität in Kauf nehmen und damit nicht primär den Medien gefallen wollen. Mehr denn je ist auch Verantwortungsgefühl gefragt: Politische Führung muss sich der Folgen politischer Entscheidungen auf die Mit- und Nachwelt stärker bewusst werden und die zunehmenden Schwierigkeiten der politischen Welt als Herausforderung zur Pflicht begreifen, Wirklichkeitssinn mit Möglichkeitssinn zu verbinden. Verlangt sodann ist auch ein Augenmass, ist die Distanz, ist die politische Fähigkeit, sich und die politische Realität immer in einen Abstand der Nachdenklichkeit zu setzen. Zu den neuen geforderten Führungsqualitäten gehört neben Integrationsfähigkeit auch Kampfbereitschaft und die Fähigkeit zur Selbstdarstellung, zumal die Personalisierung nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik einen erhöhten Stellenwert erhalten hat. Gefragt ist zudem eine beharrliche öffentliche Vermittlung der politisch erzielten Erfolge, notfalls auch gegen den vorherrschenden Zeitgeist. Wer Angst um sein Image hat, wer die scharfe, auch harte Auseinandersetzung scheut, wer von allen geliebt und verehrt werden will, der sollte ablassen, sich um politische Führung zu bemühen.

Politische Führung in einer modernen pluralistischen Demokratie bedeutet deshalb immer, dem Zeitgeist

ins Auge zu blicken, ohne sich ihm zu opfern. Die intellektuellen und emotionalen Grundströmungen sind sensibel zu beachten. Zugleich ist Festigkeit im Ansteuern des Ziels nötig, Flexibilität aber in der Wahl der Wege dorthin, und dies ist kämpferisch in den eigenen Reihen wie gegenüber der Öffentlichkeit darzustellen. In diesem Geist und gemessen an diesen Anforderungen muss sich heute die politische Führung neu besinnen und verstehen, sich dabei entsprechend verändern, fort- und umbilden, weil sonst die Krise der Politik in der Schweiz weiter voranschreitet, führungs schwach und richtungsarm dahinschlingert, neue Impulse ausbleiben und das Feld des Politischen mehr und mehr einzelnen Medien, den aktionsorientierten Eintheimengruppierungen und rein betroffenheitsorientierten Strömungen aller Art überlassen wird. ■

SAMS

Schweizerischer Arbeitskreis
für Militär- und Sozialwissenschaft

Frühjahrestagung

4. Mai 1991, Bern,
Restaurant «Bürgerhaus»,
10 bis 16 Uhr zirka.
Mittagessen im Tagungspreis
inbegriiffen.

Wir bearbeiten das Thema

Information und Kommunikation in Sachen Armee

Den Bedürfnisnachweis werden wir aus der Sicht der Presse, des Fernsehens, der Wissenschaft und der Bevölkerung selbst darlegen.

Wie die Medien heute mit dem Thema umgehen, wird in einem Panelgespräch dargelegt.