

**Zeitschrift:** Bündner Jahrbuch : Zeitschrift für Kunst, Kultur und Geschichte Graubündens  
**Herausgeber:** [s.n.]  
**Band:** 43 (2001)  
  
**Artikel:** Politische Nachlese  
**Autor:** Schlumpf, Leon  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-972226>

### **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:** 11.01.2026

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

## Politische Nachlese

von Leon Schlumpf,  
alt Bundesrat

**L**eben und Wirken von Regierungsleuten finden hierzulande stets weitherum Interesse. Das ist gewiss auch eine Bekundung von Nähe zwischen ihnen und der Bevölkerung, von persönlicher Anteilnahme, oft vielleicht auch von etwas «Gwunder». So begegne ich auch heute noch, mehr als zwölf Jahre nach meinem Rücktritt aus dem Bundesrat, immer wieder gleichen Fragen: Was waren Ihre positiven Erlebnisse, was Ihre «Erfolge»? Was waren Misserfolge, Enttäuschungen? Wie haben Sie Kritik und Vorwürfe verkraftet? Würden Sie nach allem Erlebten doch nochmals für den Bundesrat kandidieren?

Solche wiederkehrenden Fragen geben Anlass zu Besinnung und Rückschau, zu Inventarisierung und Bilanzierung der damaligen Geschehnisse und Erlebnisse. Das soll in der vorliegenden «Politischen Nachlese» Niederschlag finden. Gleichsam als Antwort an zahlreiche Interessierte, zugleich als quasi Rechenschaftsbericht für mich selbst zu den Fragen «was man wollte, was man machte, was man sollte». Zuvorderst aber auch als Dank an alle, die mich damals – und viele schon lange zuvor – wohlmeinend, verlässlich und aufmunternd begleitet haben.

Die Bundesverwaltung war mir bei meinem Amtsantritt in Bern schon recht vertraut, aus den langjährigen Beziehungen als Regierungsrat, National- und Ständerat, Preisüberwacher. Ich kannte die Verwaltungsorganisation und -abläufe, insbesondere auch zahlreiche Menschen im Bundesdienst. Trotzdem war der Einstieg anfangs Januar 1980 zwar reizvoll, aber zugleich etwas beschwerlich. Mit der vorausgegangenen Zuteilung des Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartementes EVED war das departementale Ackerfeld abgesteckt: Verkehr, Energiewirtschaft, Radio und Fernsehen. Das waren breite, vielfältige Bereiche, teils auch ordentlich steinige, konflikträchtige. Sie liessen harte Auseinandersetzungen voraussehen.

Das konnte mich indessen gar nicht erschrecken. Da hatte mir als Preisüberwacher doch schon Jahre früher ein erboster Bankier vorgehalten: «Wenn man Ihnen einen Schlegel auf den Kopf schlägt, bekommen Sie keinen Schädelbruch; Sie bekommen Plattfüsse.» Der so beschriebene Bündner-Schädel sollte mir nun zustatten kommen.

### Medienwesen

Es ging auch gleich richtig los. Vom Pizzo Groppe im benachbarten Italien strahlte ein Radioveranstalter seine Sendungen rechtswidrig in weite Räume unseres Landes herein. Dem mussten wir entgegentreten. Das hatte langwierige Verfahren in Italien zur Folge. Diese Auseinandersetzungen und die notwendige vertiefte Einarbeitung in das Medienwesen förderten aber auch die Einsicht, dass Neuerungen angestrebt werden mussten. Das bis dahin geltende faktische Monopol der SRG war im aufkommenden Zeitalter der unabhgbaren Kommunikationstechnologien mit den schier unbegrenzten Verbreitungsmöglichkeiten überholt.

Meine Vorstellung ging in die Richtung einer *breitgefächerten Medienordnung*, vielfältig nach Veranstaltern, Programmen, Landesgegenden und Sprachen. Wir entwickelten das sogenannte Drei-Ebenen-Modell, das dann Eingang in die Bundesverfassung und in die Ausführungsgesetzgebung fand. Vorerst in einer Versuchsphase, anschliessend auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse dann definitiv wurden Lokalradios zugelassen. Mit dem Vorschalten einer solchen Versuchsperiode hat man Neuland beschritten. Sie bestätigte die in die Zulassung dezentraler lokaler Veranstalter gesetzten Erwartungen und rechtfertigte eine Dauerlösung. Die neuen Lokalradios sollen im Verein mit einer starken SRG zu einer landesweiten Versorgung mit Informationen, kulturellen und unterhaltenden Sendungen beitragen.

Dieser weittragenden Neuordnung lagen zur Hauptsache *staatspolitische Zielsetzungen* zu-

grunde. Sie war ausgerichtet auf unsere dezentrale, politisch, sprachlich und kulturell vielfältige Struktur mit der Direktdemokratie im Bund, in den souveränen Kantonen und in den autonomen Gemeinden. Alle diese staatstragenden Körperschaften müssen ausreichend mit zeitgemässen Medienleistungen versorgt werden. Das wurde dann zum verfassungsmässigen Leistungsauftrag für Radio und Fernsehen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene. Dieser gleichen Zielsetzung dient die vielfältige, leistungsfähige Presse, auf die deshalb mit sachgerechten Absteckungen Rücksicht genommen werden musste.

Diese Medien sind von fundamentaler Bedeutung in Staat, Gesellschaft und Wirtschaft. Das gilt nirgends mehr als in unserem freiheitlich-demokratischen Staat mit seiner föderalistischen Struktur. Sie bedürfen zur Bewältigung ihrer immer umfangreicher werdenden Obliegenheiten in steigendem Masse der Information. Zur Pflege und Förderung unserer gesellschaftlichen und politischen Strukturen, insbesondere der sprachlichen und kulturellen Vielfalt, ist auch ein reiches Angebot an kulturellen Medienleistungen vonnöten. Und gute, eigenständige Unterhaltung trägt zum Bewusstsein und zur Pflege von Eigenarten und Brauchtum bei. Die Erfahrung lehrt, dass nur ein unabhängiges Medienwesen diesem anspruchsvollen Leistungsauftrag gerecht zu werden vermag. Darauf haben wir deshalb die Medienpolitik ausgerichtet und Schritt um Schritt ausgestaltet.

Es war nicht immer einfach, diese Linie durchzuhalten, Einbrüche und Abirrungen zu verhindern. Da gab es vehemente Gegner der in die Wege geleiteten *Öffnung in Richtung Wettbewerb*. Sie wollten an einer monopolartigen Stellung der SRG festhalten. Es gab auch die Gegenseite, welche die Schranken für einen geordneten Wettbewerb verwarf und eine viel weitergehende, von den Marktkräften zu bestimmende Liberalisierung postulierte. Indessen obsiegte dann doch das Verständnis für eine Medienordnung mit Augenmass, die unseren kleinstaatlichen und vielgestaltigen Strukturen gerecht zu werden suchte. Das erarbeitete Konzept fand seine rechtliche Grundlegung im neuen Verfassungsartikel über Radio und Fernsehen von 1984. Und man darf heute gewiss feststellen, dass die damaligen Zielsetzungen in weitem

Masse verwirklicht werden konnten, dass die landesweit verteilten lokalen und regionalen Radio- und Fernsehveranstalter, die gesamtschweizerische SRG und die vielfältigen Printmedien den in sie gesetzten Erwartungen gerecht werden.

## Energiepolitik

Auch die Energiepolitik besass bei meinem Amtsantritt auf Bundesebene hohe Aktualität. Gestützt auf umfassende Szenarien einer früher eingesetzten Expertenkommission erarbeiteten wir die energiepolitische Marschrichtung und *Energieperspektiven 2000*. Sie bildeten die Grundlage für einen neuen Energie-Verfassungsartikel, den der Souverän dann leider zwei Jahre später im Februar 1983 verworfen hat. Er sollte ein Verfassungsfundament abgeben für eine koordinierte, konsistente und langfristig auszurichtende Energiepolitik. Nach Ablehnung dieser Vorlage legten wir nicht etwa die Hände in den Schoss. Ohne Verzug bereiteten wir andere Wege zu gleichen energiepolitischen Zielen vor, die der Bundesrat im Sommer 1983 als sogenanntes Multipack-Instrumentarium festlegte. Gestützt darauf sollten die zentralen Postulate Sparen, Substituieren, Forschen, Vorsorgen nachhaltig verfolgt werden. In Zusammenarbeit mit den Energiedirektoren der Kantone wurde ein gemeinsames energiepolitisches Tätigkeitsprogramm ausgearbeitet. Es konnte im Sommer 1985, nach Zustimmung aller Kantonsregierungen und des Bundesrates, gestartet werden. Die vereinbarten 21 Massnahmen betrafen den umbauten Raum, finanzielle Investitionen sowie Forschung, Information und Beratung. Die Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen hatte sich einmal mehr als gangbarer Weg erwiesen.

Mit im Zentrum der energiepolitischen Diskussionen und Auseinandersetzungen standen natürlich der Einsatz von Kernenergie und der *Bau und Betrieb von inländischen Kernkraftwerken*. Das pendente Kaiseraugst-Projekt wurde zur eigentlichen Streitfrage. Die Haltung des Bundesrates und meine persönliche war klar: soviel Kernenergie und für solange, als das zur Vermeidung von schwerwiegenden Versorgungslücken notwendig ist; nicht mehr und nicht länger.

Das schwere *Unglück von Tschernobyl* im Frühjahr 1986 verschärfte dann die ohnehin harten und heftigen Auseinandersetzungen. Verständlicherweise wuchsen weitherum Besorgnis und Verunsicherung. Das natürlich insbesondere in den Standortregionen der fünf im Betrieb befindlichen Kernkraftwerke, wo der Ruf nach sofortiger Stillegung laut wurde. In Interviews und Orientierungsveranstaltungen bemühte ich mich um sachliche Klarstellungen und Beruhigung, hauptsächlich unter Berufung auf die anerkannt hohe Sicherheit der in der Schweiz laufenden Kernkraftwerke. Dies ganz im Unterschied zur veralteten und primitiven Anlage von Tschernobyl, die keinerlei Ummantelung aufwies und deshalb den Austritt von Radioaktivität nach betrieblichen Fehlmanipulationen nicht verhindern konnte. Meine offene Haltung erregte begreiflicherweise bei Gegnern von Kernkraftwerken und vielen Besorgten Unwillen, der sich in einer Flut von Protestschreiben kundtat. Ich habe das ernstgenommen, weil ich die Ängste der Bevölkerung durchaus nachempfinden konnte. In unzähligen Antwortschreiben und öffentlichen Stellungnahmen versuchte ich darzutun, dass eine Stillegung von laufenden Kernkraftwerken nicht notwendig sei und unverhältnismässig wäre. Ein Zukauf von Strom aus Kernkraftwerken im benachbarten Ausland wäre unter den Gesichtspunkten der Sicherheit überhaupt keine vertretbare Alternative. Die Frage weiterer Werke, darunter insbesondere des Projektes Kaiseraugst, sollte indessen nochmals mit aller Sorgfalt abgeklärt werden. Zu diesem Zweck wurden einer Expertengruppe Energieszenarien in Auftrag gegeben zu den Fragen: brauchen wir ein weiteres Kernkraftwerk? Können wir schrittweise auf bestehende Werke verzichten? Diese Szenarien lagen Ende 1987, bei meinem Ausscheiden aus dem Bundesrat, vor.

Wir hatten in meinen beiden letzten Amtsjahren auch einen neuen Energieverfassungsartikel in Angriff genommen. Der Bundesrat konnte die Vorlage zuhanden der eidgenössischen Räte 1987 verabschieden. Sie beruhte, wie schon diejenige von 1983, auf einer energiepolitischen Partnerschaft zwischen dem Bund und den Kantonen. Kurze Zeit nach meinem Weggang verzichteten dann die Projektträger, weitherum überraschend,

auf die Bewilligung für ein Kernkraftwerk Kaiseraugst. Sich abzeichnende Veränderungen in der Energielandschaft, die Kostenbeurteilung und spezielle Standortprobleme dürften dazu geführt haben.

So endete schliesslich die jahrelange harte Auseinandersetzung ohne letztes Kräfteressen und politischen Machtspruch. Trotzdem waren der Einsatz und Aufwand auch für die politische Ebene nicht nutzlos. Sie zwangen zu umfassenden, sorgfältigen Abklärungen, zu langfristigen Standortbestimmungen und Perspektiven. Sie offenbarten aber auch Möglichkeiten, Stärken und Schwächen der massgebenden Rechtsordnung und der Politik bei derart fundamentalen Meinungsverschiedenheiten mit komplexen technisch-wissenschaftlichen Sachfragen. Und sie liessen mich einmal mehr erleben, dass auch im heftigen Widerstreit von Standpunkten das Gespräch möglich blieb und zumindest Verständnis förderte, wenn es auch keine Übereinstimmung brachte. So gehört es denn auch zu den schönen Reminiszenzen, dass mir bei meinem Ausscheiden aus dem Bundesrat selbst Kaiseraugst-Gegner ihren Respekt bekundeten und gute Wünsche mitgaben. Wohl auch eine helvetische Besonderheit.

## Verkehrspolitik

Verkehr bleibt unverzichtbar. Er entspricht grundlegenden Bedürfnissen des Menschen, der Wirtschaft und der Gemeinwesen. Unsere Aufgabe ist es, diesen Verkehr so zu bewältigen, dass er der Wohlfahrt dient, dass er nicht zur Last und zur Plage wird, nicht Lebensqualität zerstört. Wir sind ein Kleinstaat mit dichter Besiedlung. Die Kulturlandfläche ist nicht vermehrbar. Das und die Schonung der Umwelt sowie der Energieressourcen setzt quantitativen Kapazitätssteigerungen des Strassennetzes enge Grenzen. Umso grössere Aufgaben warten dem öffentlichen Verkehr. Dieser wird eine künftige Verkehrszunahme zu einem grossen Teil zu bewältigen haben, insbesondere beim Güterverkehr.

Diese Leitlinien bildeten die Richtschnur für die Gestaltung der Verkehrspolitik, die bei meinem Amtsantritt ebenfalls zu den vordringlichen Aufgaben gehörte. Eine Expertenkommission hatte 1977

die *Gesamtverkehrskonzeption Schweiz (GVK)* fertiggestellt. Ihre in 40 Hauptthesen gefassten Empfehlungen warteten auf die politische Realisierung. Sie dienten als Grundlage für eine Neuausrichtung einer koordinierten, gesamtheitlichen, langfristigen Verkehrspolitik. Gestützt darauf gingen wir ans Werk und legten Zielsetzungen, Marschrichtung und Zeitprogramm für die Realisierung fest.

Neben vielen Einzelgeschäften wurde vorrangig das eigentliche Herzstück ausgearbeitet, die Vorlage für eine *koordinierte Verkehrspolitik (IKVP)*. Sie wurde 1982 dem Parlament unterbreitet. Nach fünfjähriger Behandlung in den Räten scheiterte die Verfassungsvorlage dann bedauerlicherweise 1988 in der Volksabstimmung. Bedauerlich zuvorderst deshalb, weil die KVP-Verfassungsbestimmungen vieles von dem möglich gemacht hätten, was in der Folge in Einzelschritten angestrebt werden musste. Und sie wären Grundlage gewesen für eine konsequente Aufgabenteilung zwischen dem Bund und den Kantonen nach Verkehrsnetzen von nationaler und von regionaler Bedeutung, auch für eine Entwirrung des geltenden Verkehrsrechtes. Das hätte unbestreitbar beachtliche sachliche Vorteile im Vergleich zu den geltenden «Misch-Zuständigkeiten» gehabt und überdies die Eigenständigkeit der Kantone erweitert und gestärkt. Die aufwendigen Arbeiten für eine KVP waren allerdings nicht umsonst. Sie zwangen zur Standortbestimmung und veranlassten eine Neuorientierung und abgestützt darauf eine Neuausrichtung der Verkehrspolitik. Das hat seither in vielen Massnahmen seinen Niederschlag gefunden.

Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die Vorarbeiten für eine *neue Eisenbahn-Alpentransversale (NEAT)*. Seit Jahrzehnten stand eine solche in der öffentlichen Diskussion, die sich zur Hauptsache mit der strittigen Variantenwahl (Gotthard, Ostalpenbahn, später auch Lötschberg/Simplon) befasste. Dabei hatte man als ersten Schritt die Linienwahl durch die Bundesversammlung im Auge, der erst später ein entsprechender Baubeschluss folgen sollte. Das schien mir nun ganz und gar nicht tunlich. Denn ein vorgezogener Linienwahlbeschluss hätte doch bloss eine politische Absichtserklärung bedeutet. Er wäre bei der späteren Behandlung des notwendigen Baubeschlusses ganz

gewiss wieder umstritten gewesen. Das legten wir 1983 in einem bundesrätlichen Bericht an das Parlament dar. Dieses nahm davon zustimmend Kenntnis. Trotzdem fand man hinterher Anlass zu Kritik mit dem Vorwurf, das Vorhaben zu verschleppen. Die langwierigen Auseinandersetzungen bei der Behandlung der NEAT-Vorlage, für welche die notwendigen Grundlagen Ende 1987 bereit waren, beweisen jedoch, wie sehr die seinerzeitigen Überlegungen zur Zusammenfassung von Linienwahl und Baubeschluss begründet waren.

Im Zentrum der nachhaltigen Förderung des öffentlichen Verkehrs stand das landesweite *Angebotskonzept Bahn 2000*. Dazu gehörte auch die *Vereinabahn der RhB*. Die 1984 und 1985 innerhalb unseres Departementes mit den SBB ausgearbeitete Vorlage fand breiteste Zustimmung. Sie wurde von den eidgenössischen Räten nach einlässlichen Beratungen mit grossem Mehr und hierauf auch in der Volksabstimmung 1987 gutgeheissen. Lange Jahre später geriet dieses zukunftsgerichtete Langzeitkonzept ganz überraschend ins Zwielicht. Da enthielt ein Bericht des Bundesrates an das Parlament 1994 plötzlich Zahlenangaben, welche eine gewaltige Kostenüberschreitung gegenüber den seinerzeitigen Kostenschätzungen vorgaben (16,5 statt 7,4 Milliarden Franken). Folge davon waren schwere Vorwürfe an die seinerzeit für die Vorlage Verantwortlichen.

Einige Monate später musste der Bundesrat dann aber seine Angaben korrigieren und zugeben, dass man da ganz verschiedene Investitionen einfach zusammengerechnet habe, solche für Bahn 2000 mit ganz anderen, gar nicht durch dieses Konzept veranlassten Aufwendungen der SBB. Man hatte da, wie später im Ständerat gesagt wurde, «Äpfel und Birnen zusammengerechnet». Der solcherart unrichtig ermittelte Gesamtbetrag sei falsch. Die leidige Angelegenheit wurde dann noch peinlicher, als die GPK des Ständerates in der Folge 1995 einen Inspektionsbericht erstattete, der zwar die falschen bundesrätlichen Zahlenangaben ebenfalls kritisierte, aber seinerseits auf tatsächlichen und sogar aktenwidrigen Behauptungen beruhte. Da beanstandete man auch ganz unbeschwert Sachverhalte, die vom Ständerat selbst und vom Nationalrat zehn Jahre früher, bei



der Behandlung der damaligen Vorlage, ohne Vorbehalt genehmigt worden waren.

Es bleibt unbegreiflich, wie all das geschehen konnte, wie leichtfertig mit falschen Zahlenangaben und Behauptungen ungerechtfertigte Kritik vorgebracht wurde. Und es dient gewiss weder der Sache noch der behördlichen Glaubwürdigkeit, dass man dann klare Richtigstellungen im Parlament und gegenüber der Öffentlichkeit unterliess. Diese hat denn auch vom wirklichen Sachverhalt kaum Kenntnis erhalten. So tauchen die falschen Behauptungen und Kritiken bei Gelegenheit erneut auf, so etwa bei der Finöv-Abstimmung 1998. Diese betrüblichen Geschehnisse vermögen indes die Rückschau auf die Jahre im Bundesrat nicht zu beeinträchtigen. Sie mussten ja erst lange später erlebt werden. Betroffen gemacht haben sie trotzdem.

Eine wesentliche Zielsetzung unserer verkehrspolitischen Strategie war die *Verlagerung des Güter-Fernverkehrs auf die Schiene*, um das Strassennetz vorab dem Personenverkehr und dem regionalen Güterverkehr zur Verfügung zu halten. Da führten unsere Gewichtslimite von 28 Tonnen für den Strassenverkehr, das Nacht- und Sonntagsfahrverbot, die 1984 eingeführten Nationalstrassen-Vignette und Schwerverkehrsabgabe zu heftigen Auseinandersetzungen auf europäischer Ebene. Die durch alle Jahre gradlinige, konsequente und nachdrückliche Haltung an zahlreichen internationalen Tagungen und bilateralen Konferenzen, insbesondere mit ausländischen Verkehrsministern, zeigte allmählich mancherorts einiges Verständnis für die schweizerische Verkehrspolitik. Immerhin, der eingangs zitierte Spruch eines Bankiers über den Bündner-Schädel stand da wohl öfters, wenn auch unausgesprochen, im Raum. Schaden genommen hat er nicht, wenn auch manchmal heftige Vorwürfe pariert werden mussten. Die guten Argumente für unsere Verkehrspolitik stärkten die Standfestigkeit. Sie seien, so wurde einmal geschrieben, eine «alpindiplomatische Meisterleistung» gewesen.

### Kooperative Führung

Es war gewiss ein *umfangreiches und gewichtiges Kompendium* an neuen Grundlagen für die

Medien-, die Energie- und die Verkehrspolitik, die innert knapp zwei Jahren departementsintern erarbeitet und dann dem Bundesrat und der Bundesversammlung zugeleitet wurden: 1981 die Botschaft für einen Verfassungsartikel über Radio und Fernsehen, hierauf eine Vorlage über Grundsatzfragen der Energiepolitik mit einer entsprechenden Ergänzung der Bundesverfassung; 1982 die Botschaft über die Grundlagen einer koordinierten Verkehrspolitik mit dazugehörigen Verfassungsartikeln. Das alles neben Dutzenden von weiteren Berichten und Botschaften; so zum Beispiel über den Leistungsauftrag 1982 an die SBB, über eine Autobahn-Vignette und eine Schwerverkehrsabgabe, für die Genehmigung der Rahmenbewilligung für das Kernkraftwerk Kaiseraugst, für den Bau der Zürichberglinie. Hinzu kamen die nicht minder aufwendigen internen und externen Tagesgeschäfte, die anspruchsvolle Mitarbeit im Bundesrat und in den eidgenössischen Räten sowie viele Auftritte in der Öffentlichkeit.

Das war nur zu bewältigen, weil mir im Departement fachkundige, einsatzfreudige und *loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* zur Seite standen. Von einem konstruktiven Geist getragen war auch die Zusammenarbeit mit den anderen Departementen und vor allem innerhalb des Bundesrates, der das fundamentale Kollegialprinzip auch dann respektierte, wenn die Meinungen zuvor kontrovers waren und ausdiskutiert werden mussten. Das Vier-Parteien-Regime wurde in aller Regel gleichsam im Vorzimmer des Bundesrates deponiert. Auch das Zusammenwirken mit National- und Ständerat war, bei aller unterschiedlichen Aufgabenstellung und manchmal auch gegensätzlichen Standpunkten, konstruktiv im Bestreben um gute, vertretbare Lösungen im Landesinteresse. Das gilt auch für die Kooperation mit den Kantonsregierungen als wertvollen Partnern bei der Bewältigung von Regierungsaufgaben sowie für die offenen und überwiegend korrekten Beziehungen mit den Medienvetretern als unverzichtbaren Brückenbauern zwischen Behörden, Verwaltung und Bevölkerung. Und immer wieder erfreulich und aufmunternd waren die unzähligen Kontakte mit der Bevölkerung bei den verschiedensten Veranstaltungen. Es tat gut zu erleben, dass man als Bundesrat überall im Lande willkommen war.

Eine geschickte Fügung war es, dass neben den für Energie, Verkehr, Radio und Fernsehen zuständigen Ämtern auch die beiden Bundesregiebetriebe PTT und SBB sowie das Bundesamt für Wasserwirtschaft zu unserem Departement gehörten. So waren bedeutende Tätigkeitsbereiche auf dem weitreichenden Gebiet der Infrastruktur unter einem departementalen Dach vereinigt. Das erleichterte eine zielgerechte, koordinierte Politik für eine weitestmöglich flächendeckende Grundversorgung. Es erlaubte mir zugleich die Handhabung der von einem engen Mitarbeiter als *Koordinatensystem* qualifizierten Arbeitsweise, die er so umschrieb: «Jede Frage wird in einen übergeordneten Zusammenhang gestellt, findet sofort ihren Platz im Koordinatensystem seiner Ziele und Wert-hierarchien, und von daher erfolgt deren Beantwortung.» Eine solche Einbettung der Einzelaufgabe und die Vernetzung innerhalb einer Gesamtschau, eines Gesamtkonzeptes, das ist vorrangige Führungsaufgabe. Von herausragender Bedeutung im Zuge der unablässig wachsenden staatlichen Tätigkeiten, um Konstanz und Effizienz in der Zielverfolgung zu gewährleisten, Leer- und Parallelläufe, Reibungsverluste, Zielkonflikte zu verhindern.

Das ist eine *fundamentale Regierungsaufgabe*, die sowohl durch das Kollegium als auch durch die Departemente wahrzunehmen ist. Ein Mitglied des Bundesrates hat drei Hauptaufgaben. Er muss das ihm zugewiesene Departement führen, in den hauptsächlichlichen Sachgeschäften die Ausrichtung, den Gehalt und das Schrittmass bestimmen. Er ist sodann an den Geschäften der anderen Departemente beteiligt und wirkt aktiv im Bundesrat mit, der als Kollegium die Landesregierung bildet. Von Gewicht ist weiter die Vertretung des Bundesrates im Nationalrat und im Ständerat, insbesondere bei den eigenen departementalen Geschäften.

Im Mittelpunkt jeder *Führungstätigkeit* stehen Menschen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um das vorhandene Potential auszuschöpfen, für die obliegenden Aufgaben nutzbar zu machen, muss orientiert, angehört, diskutiert, motiviert werden. So entsteht eine Partnerschaft, ein Teamgeist. Das ist entscheidend für eine beförderliche Bewältigung und ein gutes Ergebnis der Arbeit, nicht der Auftritt einzelner Solisten. Diese partnerschaftli-

che, kooperative Führung ist anspruchsvoll und zeitaufwendig. Sie gewährleistet dafür einen optimalen Einsatz der verfügbaren Kräfte und Mittel und schafft überdies eine Arbeitsstätte, in der man sich wohlfühlt. Das durfte ich im EVED erleben.

## Regierungsreform

Meine Ausführungen sollen sichtbar machen, wie sehr die Führungsaufgaben im Laufe der Zeit zugenommen haben. Mit dieser Problematik waren die Bundesbehörden seit Jahrzehnten immer wieder befasst. Sie trafen schrittweise mögliche Massnahmen, so die Bestellung von persönlichen Mitarbeitern und von Staatssekretären, die Aufwertung der Generalsekretäre und die Flexibilisierung ihrer Dienstverhältnisse, die Umgruppierung von Ämtern und Abteilungen, die Verstärkung der Bundeskanzlei als zentralem Stabsorgan des Bundesrates. Das diente der angestrebten Entlastung jeweils hauptsächlich für die Departementsvorsteher, indessen zumeist nicht für längere Zeit. Die unablässige Zunahme der immer vielfältiger und komplexer werdenden Beanspruchungen führte immer wieder neu an die Limiten einer verkraftbaren Belastung.

Seit geraumer Zeit stehen denn auch einmal mehr *umfassendere Regierungsreformen* in Prüfung und Diskussion. So (nach 150 Jahren) die Erweiterung des Bundesrates auf neun Mitglieder, die Verlängerung der Amtsdauer des Präsidenten und des Vizepräsidenten auf mindestens jeweils zwei Jahre unter Einräumung zusätzlicher Präsidialkompetenzen, der Beizug weiterer Staatssekretäre. Als weitreichende Neuerung wird die Zweiteilung der Aufgaben auf eine Ebene Bundesrat einerseits und eine nachgeordnete, neu zu schaffende Ministerebene andererseits in Betracht gezogen.

Was auch immer schliesslich spruchreif wird und die erforderliche Zustimmung findet: die Einsicht tut Not, dass ausreichende Reformen unerlässlich sind, um eine gute, konsistente, zukunftsgerichtete und tatkräftige Führung durch die Landesregierung zu gewährleisten. Führung durch den Bundesrat als «oberste vollziehende und leitende Behörde der Eidgenossenschaft», wie das die Bundesverfassung statuiert. Führung der

Departemente mit ihren breit gewordenen Aufgabenbereichen. Führung zudem auch als Kundmachung der Regierungstätigkeit zuhanden der Kantone, der Gemeinden und der Bevölkerung.

### Lebendiger Föderalismus

Ich habe das Erfordernis und die Bedeutung einer zielgerichteten, koordinierten und effizienten Politik für möglichst flächendeckende Infrastrukturen namhaft gemacht, um eine zeitgemässe, anspruchsgerechte Grundversorgung in allen Landesgegenden und für alle Bevölkerungskreise sicherzustellen. Das ist eine prioritäre staatliche Aufgabe. Sie hängt eng mit dem Föderalismus zusammen. Denn diese Staatsmaxime ist nicht allein eine Frage der staatlichen Strukturen und der institutionellen Ordnung. Ein *lebendiger und lebensfähiger Föderalismus* setzt eine breite Besiedlung unseres Landes, eine zweckmässige Bodennutzung, ausreichende wirtschaftliche Grundlagen und vor allem auch den Willen zu Eigenständigkeit und Selbstbestimmung voraus.

Das erfordert eine weiträumige Erschliessung und Versorgung, gesellschaftliche, kulturelle, wirtschaftliche und soziale Standortattraktivitäten. Der Föderalismus beruht auf den rund 3000 autonomen Gemeinden, den 26 souveränen Kantonen und dem Bund. Sie bilden insgesamt die Eidgenossenschaft. Im politischen Alltag unserer Zeit hat diese tragende Säule unseres Staatswesens an Beachtung und Gewicht verloren. Oftmals kaum beachtete Aufgaben- und damit verbundene Kompetenzverschiebungen von unten nach oben brachten Schritt um Schritt eine Verlagerung hin auf die Bundesebene. Das häufig nicht aus sachlicher Notwendigkeit oder wegen gesamtstaatlicher Interessen, sondern vielfach mit Blick auf die finanziellen Konsequenzen und die Leistungsfähigkeit der Haushalte. Und nicht auf Grund von politischen Grundsatzentscheiden, sondern ganz pragmatisch, ohne dahinzielenden politischen Willen. Restitutionen, eine Rückführung von Aufgaben zur Stärkung der kantonalen Eigenständigkeiten und zur Entflechtung eines oft recht mühsamen Kompetenzgewirres zwischen dem Bund und den Kantonen sind nur schwer zu bewerkstelligen, wie das unter anderem die Verwerfung der

KVP-Vorlage seinerzeit gezeigt hat.

Echter, lebendiger Föderalismus gehört zu den unabdingbaren Fundamenten der Eidgenossenschaft. Er ermöglicht Strukturen und Organisationsformen, welche Nähe, Beziehung, Betroffenheit, Verbundenheit und Solidarität schaffen. *Föderalismus* ist das *Masskleid für unsere Direktdemokratie* auf allen drei staatlichen Ebenen und zugleich für unsere reiche *sprachliche und kulturelle Vielfalt*. Echter Föderalismus als wirkungsvolle dezentrale, kleinräumige Machtverteilung, als Schutz von Minderheiten. Nicht als kleinkarierter Partikularismus, bloss zur Teilhabe an Nutzen und Gemeinwohl unter Verweigerung der Lastentragung. Auch nicht als Demokratie von Minoritäten. Vielmehr als Hort für Eigenständigkeit und Selbstverantwortung. Dezentrale Strukturen, Vielfalt aber in nationaler Einheit. Das bleibt eine *Bestandesgarantie* für unseren helvetischen Kleinstaat in einer immer offener, grenzenloser, verflochtener und globaler werdenden Umwelt. Auch im neuen Jahrhundert, auch für kommende Generationen.

Meine Reise durch die kantonale und die eidgenössische Politik hat mich in dieser Anschauung und Überzeugung bestärkt. Und zur eingangs aufgeführten Frage: Ja, ich würde diese Reise nochmals antreten.