

Zeitschrift:	Rote Revue - Profil : Monatszeitschrift
Herausgeber:	Sozialdemokratische Partei der Schweiz
Band:	62 (1983)
Heft:	12: Willi Ritschard
 Artikel:	Eduard Kiener über Willi Ritschard als Vorgesetzten : mit Einsatz, Herz und Sachverstand
Autor:	Kiener, Eduard
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-340045

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: 05.02.2026

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

Realität anvisierte und sogar noch den bescheidenen Kompromiss verteidigte. Auch dazu fühlte er sich verpflichtet aus Verantwortung, Solidarität und aus dem Glauben heraus, dass verwirklichte Reform mehr bringe als abgelehnte reine Lehre.

Und im Bereich der Reform des Steuerrechtes und der Staatsfinanzen hat man nach meinem Urteil und meinem Geschmack Willi Ritschard in der Rolle des Bundesrats zu sehr strapaziert. Kommissionen und Parlament legten Fussangeln, bauschten Nebenpunkte auf, liessen Scheinlösungen wie gleissende Raketen dem Volk vorführen, und gemessen an den Problemen geschah in den letzten Jah-

ren nichts, durfte nichts geschehen. Denn der jetzige Zustand unserer Finanz- und Wirtschaftsordnung dürfte bald zu jenem armen Staat führen, vor dem Bundesrat Ritschard im Einklang mit dem Genossen und Menschen Willi Ritschard unablässig warnte. In Reden, und viel eindringlicher im Gespräch, wies er immer wieder darauf hin, dass zwar materiell reiche Leute auch sozial sein könnten, dass aber ein bewusst arm gemachter Staat nicht mehr sozial sein kann. Denn eine solche Verarmung des Staates hängt mit den Wertmassstäben zusammen, denen die Privilegierten und Mächtigen in diesem Staat zum Durchbruch verhelfen.

Während ich, als Nicht-Prominenter darum gebeten, über Willi Ritschard schrieb, trafen meine Gedanken zwischen den Sätzen immer wieder auf Max Weber, Willis Kollegen. Zufall?

Wohl kaum. Sie waren sich, wie ich sie gekannt habe, sehr ähnlich. Die Ausbildung und die Art der Gedankenführung unterschied sie. Beide aber waren sie ehrliche Menschen, die sich für einen freien, demokratischen Sozialismus zeitlebens einsetzten. Als Max Weber sich zurückzog, trat Willi Ritschard als integrierende Figur in den Vordergrund. Ich hoffe und glaube, dass sich die Reihe dieser Art Menschen in unserer Partei fortsetzt.

Eduard Kiener über Willi Ritschard als Vorgesetzten

Mit Einsatz, Herz und Sachverstand

Willi Ritschard hat die Leitung der schweizerischen Energiepolitik mitten in der ersten Erdölkrise übernommen. Bis Anfang der 70er Jahre konnte die Energieversorgung ohne Schwierigkeiten ausgebaut werden; die Verantwortlichen hatten sich mit technischen und wirtschaftlichen Fragen auseinanderzusetzen, politische Probleme traten dagegen höchstens vereinzelt und lokal begrenzt auf. Das Amt für Energiewirtschaft habe sich damals mit dem Zählen von Kilowattstunden begnügen können, pflegte Willi Ritschard etwa zu sagen. Dies änderte sich nun rasch; das politische Element bekam mehr und mehr Gewicht. Dem Vollblutpolitiker Willi Ritschard war dies sicher nicht unangenehm. Er liebte die politische Auseinandersetzung; ein Willi Ritschard an der Spit-

ze eines unpolitischen Departements — wenn es dieses überhaupt gäbe — wäre undenkbar gewesen. Er hat die ihm übertragenen Bereiche der Politik mit äusserstem Einsatz, mit Herz und auch mit grossem Sachverstand geführt und nicht einfach verwaltet. Er verfügte über ein einmaliges politisches Gespür, welches ihm erlaubte, auch schwierigste Situationen zu überblicken und das Richtige zu tun. Politische Ratlosigkeit gab es bei ihm nicht, was nicht heisst, dass er nicht gelegentlich auch um den richtigen Weg gerungen hätte.

Willi Ritschard war durch und durch ein politischer Mensch; er hat aber nie Politik um der Politik Willen getrieben, sondern er hatte stets das Gesamtwohl des Landes im Auge. Er wollte Spannungen abbauen,

nicht neue schaffen. Für ihn war die Politik der richtige Ort zur Bewältigung schwieriger, das gesamte Volk betreffende Probleme. Für Willi Ritschard hatte deshalb der Ausdruck, eine bestimmte Sache sei verpolitisiert, keinen negativen Anstrich. Erinnern wir uns daran, was er am Basler Parteitag dazu gesagt hat: «Als Energieminister habe ich auch die Genugtuung, mich mit einem Problemkreis herumzuschlagen, der nicht im Elfenbeinturm stattfindet. Es ist ein Thema, das einen immer grösseren Teil unseres Volkes interessiert. Ein Thema auch, mit dem wirklich politisiert wird und mit dem auch politisiert werden kann. Es geht hier nicht einfach um die Legefreudigkeit irgend einer Hünnerrasse. Das Energieproblem hat manchen wieder in die Poli-

tik zurückgeführt, der sich von ihr abgewendet hatte oder sie vorher einfach verschlafen hat. Das ist — ich habe es im Nationalrat gesagt — nicht eine Leistung des Staates, sondern der Energiekritiker, zu denen ganz besonders die Atomkraftwerkgegner gehören. Ihnen ist es besser gelungen aus der Ölkrise, in der Energiefrage ein Problembewusstsein zu schaffen. Mit dieser Feststellung will ich mich nicht bei diesen Gruppen einschmeicheln. Sie brauchen mich vorläufig noch als ihren «Bölimann». Ich eigne mich zwar etwas schlecht dazu, diese Rolle zu spielen. Aber man wählt seine Rollen nicht immer selber. Energiepolitik wird mit sehr viel Emotion betrieben. Auch das hat man zu akzeptieren, trotzdem Gefühle noch nie Sachkenntnis ersetzt haben. Aber in einer Demokratie darf auch eine Sachfrage nie nur den Fachleuten vorbehalten sein. In der Demokratie gehen fast alle Dinge jeden etwas an. So ist es unvermeidlich, dass man zu vielam fast nur einen emotionalen Zugang hat. Das ist nicht nur bei der Energie so.»

In den sechs Jahren, in denen Willi Ritschard dem Eidgenössischen Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement vorstand, waren auf der energiepolitischen Bühne viele wichtige Ereignisse zu vermerken. Die Gesamtenergiekonzeption wurde von ihm angeregt und in seiner EVED-Zeit abgeschlossen. Der Widerstand gegen das Kernkraftwerk Kaiseraugst erreichte mit der Besetzung im Jahre 1975 einen Höhepunkt, wobei Willi Ritschard die schwierigen Verhandlungen mit den Kernkraftwerkgegner-Organisationen leitete. Er veranlasste in der Folge die Erarbeitung der Climod-Studie. Willi Ritschard versuchte den sich in der Bevölkerung immer stärker manifestierenden Bedenken gegen die Kernenergie durch ein

politisch breit abgestütztes Be-willigungsverfahren mit sehr weitgehenden Mitwirkungs-rechten Rechnung zu tragen, wobei als Frucht dieser Bemü-hungen der Bundesbeschluss zum Atomgesetz erlassen wurde, der nicht zuletzt dank sei-nem grossen Einsatz in der Volksabstimmung im Jahre 1979 eine deutliche Zustim-mung fand. Im gleichen Jahr wurde die von ihm vehement bekämpfte erste Atominitiative knapp verworfen. Das Kern-kraftwerk Gösgen, das er schon als Regierungsrat gefördert hatte, wurde erstellt und in Betrieb genommen.

Das Wirken von Willi Ritschard in der Energiepolitik beschränkte sich aber nicht auf die im Brennpunkt des öffentli-chen Interesses liegenden bei-den Bereiche Gesamtenergiekonzeption und Kernenergie.

Während seiner Amtszeit wurde die Bedeutung des Energie-sparens erst richtig erfasst; er hat sein politisches Gewicht und sein Ansehen beim Volk zur Verbreitung des Energie-spargedankens eingesetzt. Er hat sich dabei aber immer gegen dringliche Bundesbeschlüsse (die zeitlich beschränkt sind) gewandt, weil er wusste, dass die rationelle Energienutzung eine ganz wichtige, aber auf-wendige Daueraufgabe ist, die sich nicht durch einige Hau-Ruck-Anstrengungen bewälti-gen lässt. Er hat so eine klare, an den langfristigen Notwen-digkeiten ausgerichtete Politik vertreten, damit aber gelegent-lich auch den Unmut der Ge-nossen hervorgerufen. Willi Ritschard hat auch versucht, im Rahmen der beschränkten rechtlichen und finanziellen Möglichkeiten die neuen Ener-gien und Energiesysteme zu för-dern. Er hat zu diesem Zweck Fachkommissionen für die Son-nenenergie, die Erdwärme und die Fernheizung eingesetzt.

Willi Ritschard war, dies deutet auch obiges Zitat an, in wichti-gen Energiefragen nicht auf ei-ner Linie mit der Partei. Dies hat ihn belastet, besonders wenn er ungerechtfertigterweise angegriffen wurde. Wir haben manchmal zusammen über uns-re Partei geklönt; aber selbst in jenen Zeiten, in denen die Genossen es ihm am schwierig-sten machten, hat er sich nie zu Gehässigkeiten hinreissen las-sen. Er hatte dabei wohl das von ihm häufig gebrauchte Wort, jede Regierung habe das Volk, das sie verdiene, und sie könne sich nicht ein anderes aussuchen, abgewandelt in dem Sinne, dass jeder Politiker mit der Partei arbeiten müsse, die ihm gebühre. Richtschnur für das Denken und Handeln von Willi Ritschard war stets das Wohl aller Bürger, vor allem aber der Schwachen. Wenn er überzeugt war, dass seine Mei-nung richtig sei, so zog er sie auch dann durch, wenn ihm Widerstand in der Partei erwuchs, vor allem von intellek-tueller Seite. Er wusste dabei, dass die Arbeiter, die Gewerk-schafter gleich dachten wie er. Es war ihm klar, dass gerade im Energiebereich grundlegende Änderungen erforderlich waren und sind. Er war aber über-zeugt, dass der Weg dazu nur ein evolutiver und nicht ein re-volutionärer sein kann: «Ziel der Energiepolitik darf nicht sein, ein ungehemmtes Wach-stum zu ermöglichen. Das lang-fristige Ziel muss eine Stabilisie-rung des Energieverbrauchs sein. ... Ich glaube nicht — wie es viele Energiekritiker tun —, dass wir das Problem Energie-verbrauch und Energiever-schwendungen dadurch lösen, dass wir einfach weniger Ener-gie produzieren, sie also künstlich verknappen. Die Verknappung des Energieangebots in ei-ner Marktwirtschaft würde nach den Gesetzen von Ange-bot und Nachfrage vorerst zu

einer Verteuerung führen. Das würde uns vielleicht energiebewusster machen. ... Neben der Verteuerung würde deshalb wohl auch das Problem einer sinnvollen Verteilung der Energie entstehen. Das würde nach einem Zuteilungsrezept rufen und schliesslich auf eine Lenkung der Investitionstätigkeit herauslaufen. Ich glaube, bei einem Vollzug solcher Massnahmen würden wir überfordert. Einfach den Hahnen zu drehen hat mit Wirtschaftslenkung nichts zu tun. Das würde leicht zu Verteilungsgerechtigkeiten führen. ... Die Theorie von der Wirtschaftslenkung über die Energie wäre eine reichlich problematische Sache. Es entsteht nicht immer Neues, wenn man das Alte auf den Kopf stellt. Wir würden über Verteuerung, Verknappung und Lenkung ein Haus mit drei Stockwerken bauen, und wenn das oberste dann fertig wäre, wären die zwei untern schon wieder abgerissen. ... Unser Massstab für alles, auch für Energieprognosen, nämlich das Bruttosozialprodukt, wird doch eine zunehmend brüchigere Grundlage. ... Man kann wohl «Bruttosozialprodukt» auch einfach mit «Wohlstand» gleichsetzen. Aber ein grosses Bruttosozialprodukt muss nicht immer auch mehr Wohlfahrt heissen. Das haben wir in den letzten Jahren alle gelernt. Wortschöpfungen wie «Lebensqualität» und «Null-Wachstum» sind Begriffe geworden, die man nicht einfach im Bundesordner für Schlagworte versenken kann. Damit müssen wir uns ernsthaft auseinandersetzen, und damit hat auch Energiepolitik und -versorgung etwas zu tun. ... Wir müssen Lösungen suchen, die das Wachstum des Energieverbrauchs verlangsamen und schliesslich ganz stabilisieren. ... Aber ein Null-Wachstum lässt sich nicht von einem Tag

auf den andern verwirklichen. Man kann nicht kurzfristig mit einem abrupten Schwenker eine grundsätzliche Änderung erzwingen. Das würde nicht nur Arbeitsplätze gefährden, sondern auch zu andern Schwierigkeiten führen, die nicht auf einen ersten Blick zu ermessen sind.» (Referat vor der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft, Februar 1976.)

Auch wenn Willi Ritschard wegen des Departementswechsels nicht alle Geschäfte im Energiebereich soweit vorantreiben konnte, wie er dies selber gern getan hätte — ich denke insbesondere an die Neugestaltung der Energiepolitik —, so hat er doch mit seinem Wirken bleibende Spuren hinterlassen. Ihm ist nicht zuletzt zu verdanken, dass die Energiefrage als eines der zentralen politischen Probleme der Gegenwart und der Zukunft erkannt wurde.

Der Fachminister Willi Ritschard hat die Energiepolitik im wahren Sinne des Wortes geführt. Er hat in den wichtigen Fragen nie eines Anstosses durch seine Beamten bedurft, sondern die entscheidenden Impulse gingen häufig von ihm aus. Dies bedeutet aber nicht, dass er seine Mitarbeiter in ihrer fachlichen Entfaltung behindert hätte. Insbesondere hat er das organisatorische Prinzip der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung durchgezogen. Er hatte den Führungsstil des «alles über meinen Schreibtisch» nicht nötig. Geschäfte, die nicht seiner unmittelbaren Mitwirkung bedurften, überliess er seinen Mitarbeitern, denen er in der Regel grösstes Vertrauen entgegenbrachte und zu denen er auch stand, wenn gelegentlich etwas schief ging.

Willi Ritschard hat häufig den direkten Zugang zu seinen Mitarbeitern gesucht, über alle Schranken der Hierarchie hinweg. Wenn er an einem Pro-

blem brütete oder eine Rede vorbereitete und dafür eine Auskunft benötigte, rief er häufig schon früh morgens den entsprechenden Sachbearbeiter an. Er wollte dann — verständlicherweise — möglichst umgehend eine Antwort. «Ich weiss, ich bin ein ungeduldiger Vorgesetzter», pflegte er etwa zu sagen, «ich habe schon manchem Beamten mit meinen Wünschen einen schlaflosen Tag bereitet.» Begreiflich, dass mancher Beamte in innerer Achtungstellung erstarrte, wenn der hohe Herr Bundesrat persönlich telephonierte. Die Privatsphäre seiner Mitarbeiter hat er aber stets geachtet; während den fünf Jahren, in denen ich direkt mit ihm zusammenarbeiten durfte, hat er mich ein einziges Mal zu Hause angerufen.

Es wurde, mindestens zu Anfang seiner Amtszeit als Bundesrat, gelegentlich die Vermutung geäussert, Willi Ritschard lasse sich seine Reden durch seinen Freund Peter Bichsel oder durch seine Mitarbeiter schreiben. Dem war nicht so. Er verlangte zwar in der Regel Anregungen über Fakten und über zu behandelnde Fragenbereiche; er formulierte aber seine Reden immer selber. Die Tiefgründigkeit seiner Aussagen, die Einfachheit und Träfheit des Ausdrucks waren seine eigene Leistung. Die bekannten und beliebten Bilder, mit denen er komplizierte Zusammenhänge deutlich machen konnte (fälschlicherweise häufig als «Sprüche» bezeichnet), war ein Teil seines Intellekts und flossen zwanglos auch in Gespräche ein. Er hat diese ganz besondere Begabung immer gepflegt und an ihr gearbeitet. Die träfen Ausdrücke sind ihm nämlich nicht einfach alle so von selbst in den Sinn gekommen; dies zeigte sich auch, wenn er an der Formulierung von Reden herumfeilte. «Jetzt ist es Zeit, dass ich mit dieser Rede aufhöre»,

sagte er mir einmal, «jetzt arbeite ich schon Stunden an der gleichen Passage und bin wieder dorthin zurückgekehrt, wo ich angefangen habe.» Mit diesen Erinnerungen möchte ich nicht etwa die Fähigkeiten von Willi Ritschard herabmindern, ganz im Gegenteil, sondern zeigen, dass der brillante Denker nie mit sich selber zufrieden war. Er suchte immer nach noch Besserem. Dies wurde auch in den übrigen Bereichen seiner Tätigkeit deutlich. Er hat immer hart gearbeitet; er hatte wohl auch das Gefühl, dass er sich und seinem Amt diesen übermässigen Einsatz schuldig sei. Die Folgen, die sich daraus leider für seine körperliche Verfassung zwangsläufig ergeben mussten, sind bekannt.

Seine Auffassungsgabe und seine Fähigkeit, die Zusammenhänge und die wichtigen Einzelheiten zu erfassen, waren ausserordentlich. Er war ohne besondere Vorbereitung durch seine Mitarbeiter in der Lage, zu ihm präsentierten komplizierten technischen Berichten sofort die paar ausschlaggebenden Fragen zu formulieren und auch ohne Verzug die erforderlichen Entscheide zu treffen.

Willi Ritschard pflegte in einer wichtigen Sache stets beide Seiten anzuhören. Er hatte ein offenes Ohr für neue Ideen und auch für die Anliegen von Minderheiten. Trotz aller Kontaktfreudigkeit und Volksverbundenheit suchte er doch dort, wo es erforderlich war, eine gewisse Distanz einzuhalten, um sich damit die notwendige Unvoreingenommenheit zu wahren.

Um so mehr ärgerte es ihn, wenn seine Kontakte zu Wirtschaftskreisen als Lobby apostrophiert wurden. «Weder meine Kollegen im Bundesrat noch ich sind je unter Druck gesetzt worden; wenn wir wichtige wirtschaftliche Fragen behandeln würden, ohne die Fachleu-

te aus der Wirtschaft anzuhören, würde man uns zu Recht Vorwürfe machen; deshalb sind wir noch lange nicht Hampelmänner der Wirtschaft», sagte er mir einmal, als wieder der Vorwurf der Filzokratie herumschwirrte.

Im Bundesrat und im Parlament hatte Willi Ritschard eine starke Position. Er konnte sich gelegentlich eine harte Sprache erlauben, ohne dass diese ihm bei Gelegenheit heimbezahlt worden wäre. Einem bekannten Parlamentarier hatte er einmal sogar gesagt, er solle sich versichern, ob er überhaupt einen Kopf habe, bevor er ihn schüttle.

Willi Ritschard hat unseren Staat immer wieder gegen alle Versuche, die gegen den erreichten Fortschritt gerichtet waren, verteidigt. Besonders in den letzten Jahren war dies in immer stärkerem Masse nötig. Er wollte aber einen guten, leistungsfähigen und gerechten Staat. Er hat während seiner Amtszeit als Vorsteher des Finanzdepartements deshalb Kurse durchführen lassen mit dem Ziel, die Bürokratie abzubauen, die Verwaltung kostenbewusster zu machen und ihre Kontakte zur Öffentlichkeit zu verbessern. Er wollte eine bürgerfreundliche Verwaltung. Er wünschte, dass jeder Beamte

ein Ombudsmann sei. Er hat es sich nicht nehmen lassen, diese Botschaft den Mitarbeitern verschiedener Ämter persönlich vorzutragen. Willi Ritschard wollte den Bürgern ihren Staat wieder näherbringen. Dafür hat er gekämpft; er liess es sich häufig nicht nehmen, erbosten Bürgern persönlich zu antworten. Manch einer, der seine Wut über irgendetwas mit bösen Worten an den Herrn Bundesrat loswerden wollte, mag erstaunt darüber gewesen sein, dass ihm aus Bern nicht mit ebensolchen Kraftausdrücken, sondern mit landesväterlichem Verständnis geantwortet wurde. «Jeder Bürger, der uns seine Anliegen vorträgt, hat das Recht auf eine Antwort», lautete seine Weisung. Gelegentlich wussten wir uns allerdings, besonders nach seinen weitherum mit Interesse verfolgten Reden, kaum der Brieflawinen zu erwehren.

Der Tod von Willi Ritschard bedeutet für alle einen grossen Verlust, für seine Familie, für seine Freunde, für die Arbeiterbewegung, für das ganze Volk. Es ist schwer zu fassen, dass er jetzt plötzlich einfach nicht mehr da sein soll. Wir müssen uns damit abfinden. Am besten können wir ihn ehren, wenn wir seine Ideen weiter zu tragen versuchen. Sie verdienen es.

H.C. Daeniker und Otto F. Walter im Gespräch

I hätt gwüsst, do isch eine...

CH-Magazin vom 18. Oktober 1983

H.C. Daeniker: Was beschäftigte Sie nach em Tod vom Willi Ritschard?

Otto F. Walter: Truur, wie glaub bi sehr viel Lüt. — I bin mit em Willi Ritschard eigent-

lich dur de Peter Bichsel i Verbindig cho. Es chlises Erläbnis: I ma mi erinnere, wie mer im Garte ghocked si z Luterbach vor em Hus und de Willi Ritschard hed plötzlich gseid,