

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 89 (2009)  
**Heft:** 966

**Artikel:** Führen statt winken  
**Autor:** Bindschedler, Georges  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168214>

#### 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:** 10.01.2026

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

Tritt Bundesrat Samuel Schmid zurück oder nicht? Schafft es Ueli Maurer in den Bundesrat oder nicht? Im parteipolitischen Theater ging vergessen: die Affäre Nef zeigt die Führungsschwäche des Bundesrats.

## Führen statt winken

Georges Bindschedler

Die Umstände rund um die Ernennung von Brigadier Roland Nef zum Korpskommandanten und Chef der Armee und seine faktische Entlassung nach sechs Monaten im Amt haben zum Vorwurf von Führungsmängeln im Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) geführt. Zu Recht. Doch drohte dann die Analyse dieser Führungsmängel in einem eigentlichen medialen Sommertheater unterzugehen. Das Stück setzte sich bis hinein in die Weihnachtszeit fort – die Schweiz schien einzig mit der Frage beschäftigt, ob Bundesrat Samuel Schmid, Vorsteher des VBS, nun zurücktrete und wer sein Nachfolger werde. Die Probleme jedoch liegen tiefer. Der Vorfall zeigt, wie die Exekutive in der Eidgenossenschaft führt – indem sie nämlich aufs Führen verzichtet.

Gewiss, eine politische Behörde funktioniert nicht in jeder Beziehung gleich wie eine private Organisation. Doch gibt es in Personalfragen keinen Grund, weshalb eine politische Behörde anders handeln sollte als eine private Organisation.

Personalentscheide im allgemeinen, und im speziellen solche, die die obersten Kaderstufen betreffen, gehören zu den wichtigsten Entscheiden, die ein Chef zu fällen hat. Es sind Entscheide von grosser Tragweite für die betroffenen Kandidaten selbst, für die gesamte Organisation und deren Personal wie für den Vorgesetzten selbst. Ein pflichtbewusster Chef wird die Kaderselektion in seinem engsten Umkreise deshalb besonders sorgfältig vorbereiten. Dabei geht es nicht nur darum, die optimalen Fähigkeiten und Kompetenzen der Kandidaten zu beurteilen, sondern auch darum, deren Persönlichkeit einzuschätzen.

Bereits das Auswahlverfahren für den Armeechef offenbare gravierende Führungsmängel. Die Einsetzung einer Findungskommission ist zwar an sich vorbildlich, aber Samuel Schmid als Departementschef hätte in dieser Kommission selbst Einstieg nehmen müssen. Er hätte zumindest in der letzten Ausmarchung mitwirken, sich ein möglichst vollständiges Bild aller personellen Optionen machen und sich persönliche Eindrücke der Kandidaten beschaffen müssen, auch wenn er

diese bereits zu kennen glaubte. Faktisch hatte die Findungskommission indessen bloss die Aufgabe, eine bereits getroffene Wahl zu überprüfen und zu bestätigen. Die Tatsache, dass Bundesrat Schmid das Strafverfahren vor dem Gesamtbundesrat verschwieg, kann nur damit schlüssig erklärt werden, dass er den Kandidaten unbedingt durchbringen wollte.

Gänzlich unverständlich ist, dass der Gesamtbundesrat offenbar Personalentscheide, die ihm obliegen, diskussionslos fällt, im vorliegenden Fall sogar, nachdem er bloss zehn Minuten vor der Sitzung das Dossier erhalten hatte. Dies ist nicht nur ein Führungsfehler, sondern eine Pflichtwidrigkeit des Bundesrates, der in Personalentscheiden wie jeder Departementschef auch eine seiner wichtigsten Aufgaben wahrzunehmen hat. Auch sollten die Bundesräte eigentlich die Kandidaten für die Verwaltungsspitze vor der Ernennung einmal gesehen haben. Der Gesamtbundesrat trägt als Behörde die Verantwortung für die Ernennungen, die in seinen Kompetenzbereich fallen; da darf nicht einfach jedes nicht direkt betroffene Mitglied die Augen vor den Vorschlägen seiner Kollegen verschliessen. Das ist eine zweifellos problematische Auffassung von bundesratsinterner Konkordanz – du störst mich nicht, und ich störe dich nicht.

Bei einer Ernennung an die Armeespitze hätte ein laufendes Strafverfahren ein Warnsignal sein müssen. Dass das Verfahren eine private Angelegenheit traf, wog um so schwerer, als dies auf persönliche Schwächen hinweisen konnte. Auch die Findungskommission hat offenbar in dieser Hinsicht versagt oder bewusst geschwiegen.

Der Bundesrat darf die  
Auseinandersetzung gegen  
innen nicht scheuen.

Hinweise auf Führungsschwächen im Bundesrat sind auch die zwei anderen Fälle von rechtskräftig verurteilten oder noch in Strafverfahren verwickelten Amtsdirektoren, die zu keinen Konsequenzen geführt haben. Ob die Betroffenen ehrenwerte Motive für ihre Taten anführen können oder ihre Verfehlungen bedauern, ist nicht relevant; denn in beiden Fällen weist ihre Handlungsweise auf persönliche Schwächen hin. Was auf unteren Stufen nicht toleriert werden kann, müsste erst recht auf oberster Führungsstufe gelten.

Wir brauchen einen neuen Departementsvorsteher, der die Armee glaubwürdig repräsentiert. Und wir brauchen einen Gesamtbundesrat, dessen oberste Maxime nicht darin besteht, die Geschäfte der Kollegen durchzuwinken in der Hoffnung, bei eigenen Vorschlägen nicht behelligt zu werden. Der Bundesrat darf die Auseinandersetzung gegen innen nicht scheuen, auch wenn er die Souveränität haben muss, gegen aussen geschlossen aufzutreten.

GEORGES BINDSCHEDLER, geboren 1953, ist promovierter Jurist und Unternehmer.