

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 89 (2009)
Heft: 967

Artikel: Christoph Blocher im Gespräch
Autor: Blocher, Christoph
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168244>

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: 06.02.2026

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

Er streitet gerne. Und er ist ein streitbarer Politiker. Unbestritten sind jedoch seine Verdienste als Unternehmer. Menschenorientierte Führung nennt Christoph Blocher einen «Chabis» und den Menschen ein «himmeltrauriges Wesen», das auf Gottes Gnade angewiesen bleibt. René Scheu hat Christoph Blocher in Männedorf getroffen.

Christoph Blocher im Gespräch

Herr Blocher, Unternehmer, Volkstribun, «grosser Übervater» (Roger Köppel) – Ihr Name wird stets mit einem dieser Attribute in Verbindung gebracht. In ihnen liegt auch die Kurzgeschichte Ihres Lebens: der Jurist wird zum Manager und dann zum Unternehmer, der zugleich eine Partei führt, später in die Landesregierung gewählt wird und zum meistzitierten Schweizer Politiker avanciert.

Sie haben den Anfang der Geschichte vergessen: ich habe einen Beruf erlernt, den Beruf des Bauers. Da ich keine Gelegenheit hatte, einen Bauernhof zu übernehmen, musste ich eben etwas anderes machen. Aber es ist auch so gegangen, und es kam nicht schlecht heraus. Leute, die viel unternehmen und viel erreicht haben, sind stets umstritten, das gehört dazu.

Mehr als die Freunde sind es die Feinde, die ständig auf Sie verweisen.

Es gibt zwei Sorten Leute: die einen sind begeistert, die anderen lehnen mich ab. Liebe und Hass – das lehren persönliche Beziehungen – sind nahe beieinander.

Ich bemühe mich, alle Personen – ob Freund oder Feind – respektvoll zu behandeln. Aber ich trete voll für meine Überzeugungen ein.

Es gibt Menschen, die sich einiges darauf einbilden, bekämpft zu werden.

Stimmt schon; es ist manchmal schwieriger, gut getadelt als billig gelobt zu werden. Aber ich habe den Tadel nie gesucht. Wenn Sie ein Ziel haben, eine Richtung einschlagen und alle Kräfte bündeln, dann ecken Sie an – nicht weil Sie wollen, sondern weil es unumgänglich ist. Denn es gibt

Leute, die das gegenteilige Ziel verfolgen. Je wirkungsvoller Sie agieren, desto stärker ist die Ablehnung dieser Leute.

Sie schildern das fast schon wie ein physikalisches Gesetz – Aktion und Reaktion. Was ist mit dem Konsens?

Konsens setzt Aktionen und Reaktionen voraus. Konsens ist ein Ergebnis, nicht eine Position. Konsens ist oft – aber nicht immer – möglich. Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus der Politik. Ich bin überzeugt, dass der Sozialismus kein politisches System ist, das die Länder und die Menschen weiterbringt. Es ist theoretisch und praktisch gescheitert. Aber ein Sozialist sieht die Sache genau umgekehrt. Er wird argumentieren, dass die Theorie bloss falsch angewendet wurde. Für einen Sozialisten ist jemand wie ich, der eine freiheitliche Ordnung vertritt, in der die Bürger im Mittelpunkt stehen, ein beliebtes Ablehnungs- bis Hassobjekt. Das kann sehr weit gehen, bis zur persönlichen Verunglimpfung.

Die Verunglimpfung politischer Gegner wird auch Ihnen zur Last gelegt.

Ich bemühe mich, alle Personen – ob Freund oder Feind – respektvoll zu behandeln. Aber ich trete voll für meine Überzeugungen ein. Das unterscheidet einen Unternehmer von einem Berufspolitiker, der schon früh eine politische Karriere anstrebt und es allen recht machen will. Er läuft Gefahr, dass er am Ende nichts macht – denn nur wer nichts macht, macht nichts Falsches. Ich will weder Anerkennung noch Beliebtheit. Ich will das Richtige für die Bürger und das Land tun.

Das wollen alle oder geben zumindest vor, es zu wollen. Das angebliche «Gemeinwohl» ist ein äusserst schwammiger Begriff, mit dem alles sich rechtfertigen lässt.

Ich habe nichts gegen harte Auseinandersetzungen in der Sache. Im Gegenteil. Ob etwas im «Gemeinwohl» liegt, darüber muss gestritten werden. Ich sage nur: ich will das durchbringen, von dem ich überzeugt bin, dass es gut ist für unser Land.



Als Sie Unternehmer waren, war das Leben unbeschwerter.
Wir hatten innerhalb des Betriebs der Ems-Chemie natürlich auch heftige Diskussionen. Dabei ging es aber stets um die Sache. Alle verfolgten dasselbe Ziel: den Erfolg des Unternehmens. Das ist in der Politik anders. Hier gehen die Ziele auseinander.

Dennoch eint alle Politiker ein übergeordnetes Ziel: an der Macht zu sein, zu legiferieren oder zu regieren.

Ja, leider ist dies weitgehend so. Es gibt in der Politik so etwas wie einen parteienübergreifenden Konsens. Wehe, man stellt ihn in Frage!

«Unternehmer» ist ein positiv besetzter, zugleich aber ebenfalls schwammiger Begriff. Was ist genau, ein Unternehmer?

Der Manager, der ein Unternehmen führt, lässt sich gerne als «Unternehmer» titulieren. Das ist falsch. Der Unternehmer zeichnet sich dadurch aus, dass er Eigentümer und Führungskraft zugleich ist. Er wird nicht einfach wie ein Manager bezahlt für seine Arbeit, für seinen Erfolg oder Misserfolg. Noch schneidet er einfach die Aktiencoupons ab wie der Aktionär. Er haftet vielmehr mit seinem Vermögen

für das Unternehmen und trägt das Risiko. Er ist auf Gedeih und Verderb mit ihm verbunden: geht es kaputt, geht auch er kaputt. Es ist die Stärke eines Landes, viele Unternehmer zu haben. Sie generieren Wohlstand, übernehmen Risiko und leben die Kultur der Verantwortung. Im Sozialismus hingegen gibt es keine Unternehmer: da alles dem Staat gehört, gibt es nur Staatsangestellte.

Sie haben einen neuen Aktienrechtsentwurf vorgelegt, um die Rechte der Aktionäre – der Eigentümer – zu stärken. Damit haben Sie den Widerstand der Manager und der Wirtschaftsverbände hervorgerufen, die offenbar eher auf der Seite der Manager sind.

Das war vorauszusehen. Wer etwas zu verlieren hat, kämpft für den Status quo. Aber es ist klar: die Aktionäre müssen Kontrolle haben über die Verwaltungsräte. Die Diskussion darüber, ob die Manager gute oder schlechte Menschen sind, halte ich aber für verfehlt, ja für verlogen. Wenn mir jemand einen Topf voll Geld hinstellt mit der Einladung, daraus zu nehmen, was ich will, dann würde ich auch zugreifen. Das ist menschlich. Genau deshalb müssen wir das System ändern und die Eigentumsrechte der Aktionäre stärken.

In der Schweiz ist die Zahl der Aktiengesellschaften stark gewachsen; sowohl Staats- als auch Familienbetriebe wurden in den letzten Jahrzehnten in Gesellschaften umgewandelt, in denen ein anonymes Aktionariat das Sagen hat. Mit der von Ihnen angemahnten Kultur des Unternehmertums hat dies nicht mehr viel zu tun.

Eine grosse Aktiengesellschaft mit einer Million Eigentümern, ja, das führt zu einer Pulverisierung des Eigentums. Das ist fast schon wie beim Kommunismus: was allen gehört, gehört letztlich niemandem. In einem solchen Regime ist

**Wer sagt: ich, ich, ich bin
sozial und tue vom Morgen bis
zum Abend nur Gutes,
der sonnt sich im Glanze des
«Gutestuns».**

der Verwaltungsrat die oberste Nomenklatura. Bei kleinen Aktiengesellschaften präsentiert sich die Situation weniger dramatisch, aber es ist schon so, die Aktiengesellschaft teilt das Eigentum. Ausser bei der «1-Personen-Gesellschaft».

Was zeichnet den Unternehmertyp charakterlich aus? Ist er, wie Joseph Schumpeter sagt, «schöpferisch» tätig?

Ich habe einmal eine Untersuchung durchgeführt und mir erfolgreiche Unternehmer angeschaut. Die einen waren introvertiert, die anderen extravertiert, die einen impulsiv, die anderen feinfühlig. Doch was verbindet sie jenseits dieser Unterschiede? Sie leben für das Unternehmen. Das ist ihre Qualität. Von morgens bis abends sorgen sie sich um das Wohl des Unternehmens. Weil dieses ihnen gehört, ist ihr Schicksal untrennbar mit ihm verbunden. Schlechte Unternehmer leiden zumeist daran, dass sie den Kopf woanders haben. Sie beginnen irgendwann, vom Unternehmen statt für das Unternehmen zu leben. Das ist der Anfang vom Ende.

Einer Ihrer Führungsgrundsätze lautet: «Du sollst stets den Auftrag in den Mittelpunkt stellen und nicht den Menschen und schon gar nicht den eigenen Menschen.»

Ja, gut, das habe ich mal geschrieben in einem Geburtstagsbrief an einen Unternehmer. Das war mehr eine Nettigkeit, aber ich stehe dazu. Ein Unternehmen ist keine Wohlfühlgemeinschaft, sondern eine Gruppe von Menschen, die ein Ziel verfolgen und sich in den Dienst dieses Ziels stellen. Menschenorientierte Führung ist ein Chabis. Das muss man in der heutigen Zeit sagen, wo in der Armee Bücher mit solchen Titeln verteilt werden. Natürlich ist der Mensch wichtig. Aber in der Führung ist der Mensch Mittel zum Zweck, Mittel um den Auftrag zu erfüllen. Das gilt vor allem für den Chef!

Das klingt sehr radikal, ja fast schon menschenverachtend. Immanuel Kant schreibt in der «Metaphysik der Sitten», der Mensch existiere als «Zweck an sich selbst, nicht bloss als Mittel zum beliebigen Gebrauche für diesen oder jenen Willen».

Das ist jetzt sehr philosophisch. Kant konnte sich Selbstzweck sein, das sei ihm zugestanden. Er hatte ein grosses Arbeitszimmer und einen Diener, der stets für ihn da war. Er sass in der einen Ecke des Zimmers und hatte seine Unterlagen in der anderen Ecke deponiert. So musste er stets längere Wege zurücklegen, zur körperlichen Ertüchtigung. Solche langen Wege kann sich ein Unternehmer nicht leisten. Er braucht kurze Wege und kostengünstige Produkte. Aber einen Widerspruch habe ich nicht mit Kant. Natürlich ist der Mensch – wie er erschaffen ist – Selbstzweck. Der Mensch ist gegeben. Aber der Mensch im Dienste des Unternehmens ist die Arbeitskraft, um das Ziel zu erreichen. Er ist in diesem Sinne Mittel zum Zweck. Das muss sich gerade der Chef sagen: es geht nicht um ihn, sondern um die Sache. Selbstverwirklichung auf Kosten des Unternehmens ist abzulehnen.

Einverstanden. Wer sich jedoch als Willensvollstrecker eines höheren Auftrags sieht, tendiert dazu, in seinem Gegenüber den Menschen zu vernachlässigen.

Der Mensch hätte gerne, dass er das Mass aller Dinge sei, aber er ist es nicht. Jetzt wird es bei mir philosophisch. Wenn ich etwas tue, was für die anderen gut und richtig ist, kann ich mich nicht in den Mittelpunkt stellen. Dass es den anderen gutgeht, ist wichtig. Ich muss mich zurücknehmen. Und genau dies tut ja der Unternehmer: er schaut, dass es den anderen – den Kunden, den Mitarbeitern, dem Unternehmen – gutgeht. Dasselbe gilt auch im sozialen Bereich. Wer sagt: ich, ich, ich bin sozial und tue vom Morgen bis zum Abend nur Gutes, der sonnt sich im Glanze des «Gutestuns». Wer wirklich Gutes tut, spricht nicht darüber. Es ist nicht so wichtig, ob wir Gutes tun, sondern ob wir Gutes erreichen – für andere!

Ist das auch auf Sie gemünzt? Man wirft Ihnen vor, dass Ihr Ich eher zu gross als zu klein ausgebildet sei.

Viele Leute fragen mich: warum tun Sie sich das alles an, das haben Sie doch nicht nötig? Ja, sage ich, Sie haben recht. Ich habe es nicht nötig, aber die anderen haben's nötig, dass sich jemand für sie einsetzt. Das können all die nicht begreifen, die in erster Linie nur an sich denken.

Sie fühlen sich missverstanden?

Meinen Sie, ich mag es, immer nur von mir zu sprechen? Nehmen wir dieses Gespräch: nicht ich habe dieses Interview gesucht, Sie haben mich angefragt. Ich nehme Ihre Anfrage ernst und stelle mich zur Verfügung. Es ist ganz einfach: die anderen – vor allem meine Gegner – haben mich auf den Schild gehoben, und ich erfülle nur meinen Auftrag.



Wer erteilt den Auftrag?

In diesem Fall ist es das Wahlvolk. Der Unternehmer erteilt sich den Auftrag selbst, da niemand über ihm steht. Aber der Auftrag ergibt sich für ihn aus der Natur der Sache: dafür zu schauen, dass es dem Unternehmen gutgeht, dass es Gewinn abwirft und sich weiterentwickelt.

Wer Sie reden hört, kann das Gefühl haben, der Auftrag komme von weiter oben.

Da muss man aufpassen. Aber klar, es gibt Dinge, die ausserhalb und unabhängig von uns stattfinden. Sie bringen Gott ins Spiel. Ich habe damit kein Problem. Schauen Sie, Gott ist allmächtig, während der Mensch ohnmächtig ist. Das heisst konkret: es kommt, wie es kommt, und so, wie es kommt, ist es gut, auch wenn der einzelne Mensch meint, es sei falsch. Vieles, ja das meiste geschieht ohne unser Zutun. Sie können doch nichts dafür, dass Sie geboren wurden! Und auch nicht, dass Sie eines Tages sterben! Und der Unternehmer weiss: er kann oft nichts dafür, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat, da er auch das Gegenteil hätte entscheiden können.

Was machen Sie in Momenten der Schwäche, wenn Sie nicht mehr weiterwissen?

Ich kenne diesen Zustand. Eigentlich bin ich immer in der Schwäche, ringe um Entscheidungen, wie alle anderen Menschen auch. Wenn es hart auf hart geht, ziehe ich mich zurück und frage mich: Was ist das Richtige? Die Entscheidung fällt intuitiv.

Nach der klassischen calvinistischen Prädestinationslehre gibt es Auserwählte, die der Gnade Gottes teilhaftig sind, und Nicht-auserwählte, die leer ausgehen. Der diesseitige Erfolg im Leben ist ein Zeichen der Auserwähltheit im Jenseits.

So habe ich das nicht gemeint und Calvin – glaube ich – auch nicht. Alle stehen in der Gnade Gottes, das ist das Zentrum christlichen Glaubens.

Karl Barth ist für Sie ein wichtiger Theologe. In der «Dogmatik im Grundriss» schreibt er: «Das Gott uns sagt ‚Ich bin euch gnädig, das ist das Wort Gottes, dieser zentrale Begriff allen christlichen Denkens. Das Wort Gottes ist das Wort seiner Gnade.»

Der Mensch ist ein himmeltrauriges Wesen. Aber er lebt von der Gnade. «*Simul iustus – simul peccator*», gleichzeitig gerecht gesprochen und gleichzeitig sündig, sagte Luther. Dass es kommt, wie es kommt, liegt nicht in unserer Macht. Christus ist für uns gestorben und hat uns erlöst – uns alle.

Kann ein Mensch von der Gnade abfallen?

Das ist unmöglich. Es ist nicht wichtig, ob wir an Gott glauben oder nicht, das hat Gott doch nicht nötig; wichtig ist, dass Gott an uns glaubt. Das ist das Grossartige am Leben: wir sind nicht verloren. Manchmal kommt ein Enkel weinend zu mir: Es ist schlimm, ich bin verloren! Dann sage ich ihm: Hab keine Angst, es kommt alles gut! Das ist die Botschaft, die ich mir auch als Unternehmer in besonders schwachen Momenten immer wieder in Erinnerung gerufen habe.

Unternehmer, das habe ich im Verlaufe der vielen Gespräche dieser Serie gemerkt, haben zwei Laster: sie denken zentralistisch, und sie befürworten den Wettbewerb, wenn er für die Konkurrenten gilt, wollen sich jedoch selbst dem Diktat des Wettbewerbs möglichst entziehen.

Klar. Als Unternehmer hatte ich immer das Ziel, die Konkurrenz auszuschalten. In einer Wettbewerbsordnung können Sie das nur durch bessere Leistung erreichen – fehlt diese Ordnung hingegen, werden Sie versuchen, Kartelle oder Monopole zu bilden. Deshalb braucht es die Politik. Sie muss dafür sorgen, dass eine gute Wettbewerbsordnung herrscht.

Und der Zentralismus?

Ich war nie ein Zentralist, auch nicht als Unternehmer. Auch ein Unternehmen soll meiner Meinung nach aus möglichst kleinen, selbständigen, lebensnahen Einheiten bestehen. Warum finde ich den Zentralismus schlecht? Weil er alles über denselben Kamm schert, weil er harmonisiert, vereinheitlicht, gleichschaltet. Wir brauchen einen Wettbewerb der Systeme, im Unternehmen wie im Land. Deshalb bin ich ein überzeugter Föderalist. Je komplexer die Welt – und die Globalisierung hat sie komplexer gemacht –, desto wichtiger sind vielfältige Lösungen, und desto wichtiger ist der Wettbewerbsföderalismus! Als Bundesrat konnte ich beobachten, dass unsere kleinen Kantone in Steuerfragen sehr innovativ sind, während die grösseren eher zur Trägheit neigen. Jene haben eine Vielfalt lokaler und regionaler Lösungen entwickelt, von denen auch andere Regionen profitieren können.

Bevor Sie Bundesrat wurden, titulierte man Sie gerne als Volkstribun. Können Sie damit leben?

Wenn der Volkstribun einer ist, der so spricht, dass ihn das Volk versteht, dann bin ich gerne ein Volkstribun. Wenn er aber einer ist, der das Volk verführt, so bin ich keiner.

Der Volkstribun war ein politischer Amtsträger in der römischen Republik. Er verteidigte die Rechte der Plebejer gegen die Macht der Patrizier und galt als sakrosankt, als geschützt durch ein religiöses Tabu: wer einem Volkstribunen körperlichen Schaden zufügte, konnte als Hochverräter hingerichtet werden.

Schön wär's, ich wäre sakrosankt! Bei den Römern hatte dies einen Sinn: wer nicht die Patrizier unterstützte, war durch Strafverfolgung gefährdet. Man musste ihn schützen. Ich finde die Einrichtung gescheit. Die Römer sagten, du bist einer, der sich für das gemeine Volk einsetzt, dich schützen wir. Das ist ein Vorläufer der parlamentarischen Immunität, die wir heute kennen. Aber wichtiger noch als dies ist der erste Teil: der Volkstribun war ein Volksvertreter, er setzte sich für das Volk ein.

Die Rede vom Volk ist weitverbreitet, aber ungenau. Sie suggeriert eine Einheit, die es nicht gibt...

...ja, gut, wenn ich vom «Volk» rede, meine ich die Bürger, die natürlich unterschiedliche Präferenzen, Interessen, Lebensstile usw. haben. Sie haben die Möglichkeit, Parteien oder Personen zu wählen, von denen sie glauben, dass sie ihre Interessen am besten vertreten. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Parteien auf einige wenige wichtige Grundsätze verpflichten lassen. Sonst findet keine Volksvertretung statt.

Die Berufung auf das Volk ist auch eine beliebte Rhetorik, die von Politikern aller Parteien verwendet wird – es ist die Rhetorik des Populismus.

Man kann viel von mir behaupten, aber gewiss nicht, ich sei ein Populist! Schauen Sie: seit 20 Jahren verkündige ich dieselben Botschaften; ich bin mir also treu geblieben. Populisten hingegen ändern ihre Meinung von Tag zu Tag, blass um dem Volk nach dem Maul zu reden und damit ihre Macht zu sichern.

Das klingt hart: 20 Jahre dieselben Botschaften.

Ich bin Vater von vier Kindern – ich habe gelernt, immer das gleiche zu sagen: Mach die Türe zu! Zieh die Finken an! Iss anständig! Die Arme nicht auf den Tisch! Das ist in der Familie so, und das ist auch in der Politik so. Ich sehe darin nichts Schlimmes. Es geht darum, sich treu zu bleiben.

Das Gespräch führte René Scheu. Fotografiert hat Giorgio von Arb.

CHRISTOPH BLOCHER, geboren 1940, ist Bauer und promovierter Jurist. Von 1984 bis 2003 war er Verwaltungsratspräsident der Ems-Chemie, deren Aktienmehrheit er zugleich besass. Von 1977 bis 2003 amtete er als Präsident der SVP des Kantons Zürich. 2003 wurde er als Leiter des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements in die Landesregierung gewählt. Dem Departement stand er bis Ende 2007 vor.