

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 90 (2010)
Heft: 980

Artikel: Die Abnicker von Bern
Autor: Malik, Fredmund / Scheu, René
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168557>

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: 21.02.2026

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

Eine klare Regelung der Kompetenzen. Äusserste Disziplin. Und Respekt. Das ist es, was der Bundesrat braucht. Aber reicht es auch? Gedankenaustausch mit dem Managementberater Fredmund Malik.

6 Die Abnicker von Bern

René Scheu im Gespräch mit Fredmund Malik

Herr Malik, «wir haben in der Schweiz ein Führungsproblem». Das ist der Satz der Stunde, sozusagen der gemeinsame Nenner der Ansichten der Schweizer Bürger.

Die Schweiz hat viele Führungsprobleme, nicht nur eins, und nicht nur im Bundesrat. Aber ich muss gleich relativieren. Die meisten anderen Länder haben noch viel grössere Führungsprobleme und stehen insgesamt schlechter da als die Schweiz. Es zeigt sich überall dieselbe Tendenz. Die Verwaltungskosten wachsen, gleichzeitig werden die wirtschaftlichen und politischen Systeme krisenanfälliger. Problematisch sind dabei weniger die Personen als die Verfahren, die ihnen zur Verfügung stehen.

Sie üben Systemkritik. Welche Verfahren meinen Sie? Die Demokratie als Problemlösungsverfahren ist an den Grenzen ihrer Funktionsfähigkeit angelangt. Westliche Staaten sind *de facto* nicht mehr reformierbar – wer nun gerade an der Macht ist, ob eine Links- oder eine Rechtsregierung, spielt kaum eine Rolle. Der Handlungsspielraum der Regierung ist verschwindend klein, im finanziellen Bereich aufgrund der völlig hirnrissigen Staatsverschuldung, aber auch in politischer Hinsicht, weil die Geschäfte extrem komplex geworden sind und deren Folgen unabsehbar. Letztlich regiert die Verwaltung, die im Hintergrund die Geschäfte vorbereitet, über die Politik. Aber selbst das ist ein Idealzustand, den es so nicht gibt. Die Lobbygruppen machen ebenfalls Druck auf die Politik, ebenso die externen Experten, die via Medien Meinungen und Emotionen schüren. Die Politiker können sich all dem nicht entziehen. Die Demokratie ist eine blosse Scheindemokratie – in Wahrheit ist sie längst zu einer medialen Expertokratie geworden.

Sie leben schon lange in der Schweiz und kennen das hiesige System gut. Die direkte Demokratie ist ein taugliches Korrektiv gegen solche Entwicklungen... ...stimmt. Die Politiker können in der Schweiz nicht im selben Masse mauscheln wie in anderen Ländern. Sie müssen erklären, was genau sie wollen – dieses Gebot hat eine doppelt disziplinierende Wirkung. Erstens, weil es die Politiker zwingt, sich selbst klar über ihre Anliegen zu werden. Und zweitens, weil so viele unnötige Vorschläge gar nicht erst auf das Tapet gebracht werden. Was Friedrich August von Hayek «Schacherdemokratie» nannte – also die Kuhhändel à la «Ich stimme dir hier zu, du stimmst mir im Gegenzug dort zu» –, wird so zum mindest eingeschränkt. Aber natürlich gilt auch hier: Nicht alles, was eine Mehrheit findet, darf gelten – aber alles, was gelten soll, bedarf der Zustimmung der Mehrheit.

Läuft eine solche Argumentation nicht darauf hinaus, die Politik von der Verantwortung zu entbinden? Nach dem Motto: Es sind ohnehin alle ständig überfordert, so dass sich richtige und falsche strategische Entscheidungen kaum mehr unterscheiden lassen.

Ich sehe es gerade umgekehrt. Die Politiker können heute keine wirkliche Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen, weil sie kaum mehr Handlungsspielraum haben. Unsere politischen Methoden der Konsens- und Willensbildung und der Entscheidungsfindung und -umsetzung stammen aus dem 19. Jahrhundert oder aus noch früheren Zeiten und haben sich überlebt. Ich bezweifle nicht, dass uns die Demokratie lange gute Dienste geleistet hat, doch muss sie jetzt geändert werden, damit sie auf einer höheren Ebene neu funktionieren kann. Die Managementforschung ist da heute sehr viel weiter – es gibt Methoden der Konsensbildung, die beispielsweise auf Regierungsebene effizient und schnell funktionieren und zu einem gut abgestützten Konsens führen würden, über persönliche Interessenlagen und also auch über Parteidgrenzen hinweg. Ziel ist in einer komplexen Welt nicht der Minimal-, sondern der Maximalkonsens.

Sollten also alle Politiker ein Malik-Assessment besuchen?

Gerade die Schweizer mögen nicht, wenn man Werbung in eigener Sache macht. Aber glauben Sie mir, Politiker würden von unseren Methoden stark profitieren. Wir haben auch schon mit politischen Gremien auf Kommunalebene in Deutschland zusammengearbeitet. Die Ergebnisse: grosse Budgeteinsparungen, ohne Departementsstreitig-

keiten und parteipolitisch motiviertes Hickhack. Alle involvierten Personen verfügen über ein grosses Wissen und gute Ideen, doch halten sie damit hinter dem Berg, um ihre Position nicht zu schwächen. Das Wissen ist der Reichtum eines Gremiums. Das Problem ist, dass dieses Wissen nicht genügend genutzt wird.

Weg von den grossen Versammlungen, hin zu überschaubaren Sitzungen?

Die Grösse spielt – neben der Methodik – zweifellos eine wichtige Rolle. Stellen Sie sich einmal einen Verwaltungsrat mit 15 bis 20 Mitgliedern vor, wie dies in Deutschland üblich ist. Jedes beansprucht 10 Minuten Redezeit, es geht um komplexe Traktanden, wobei nicht alle gleich gut vorbereitet sind – das Chaos ist programmiert. Die Reaktion darauf ist oft eine Abnickmentalität – man versteht die Dinge nicht und orientiert sich an den Entscheidungen der anderen, die wiederum auf andere schauen usw. Dem Unternehmen ist damit nicht gedient.

Ein Staat ist kein Unternehmen.

Das meine ich auch nicht. Ich sage nur, es brauche auch in politischen Gremien neue Methoden der Konsensbildung, wenn dabei Reformen vorangebracht werden sollen. Sonst reduziert sich Politik auf die Verwaltung des Status quo.

Die Schweiz pflegt mit der Konkordanzregierung die parteiübergreifende Zusammenarbeit. Ein gutes System?

In Theorie schon. Die Idee, die hinter der Konkordanz steckt, ist gut. Sieben Leute, die nicht mehr Parteipolitik zu betreiben brauchen, besprechen sachlich politische Anliegen und gelangen so zu durchdachten Entscheidungen. Die Bundesratssitzungen finden ja in diesem niedlichen, in Holz gehaltenen Zimmer statt, das sehr übersichtlich ist...

...aber Theorie ist nicht Praxis...

...genau. Die bestehende Zusammensetzung des Bundesrats sorgt seit längerem für permanente Diskussionen – Gift für die Regierungsarbeit. So weit man sich von aussen ein Bild machen kann, nimmt das Gärtchendenken zu. Was man sieht: der Bundesrat arbeitet nicht mehr zusammen, sondern jeder für sich. Zudem hat auch in der Schweiz der Personenkult Einzug gehalten, den die Medien – auch die sogenannt seriösen – gerne pflegen. All dies fördert die eine Entwicklung: es geht nicht mehr um die Sache.

Welche Grundsätze sollten die Bundesräte beachten, wenn sie als Gremium gut funktionieren sollen?

Die Kompetenzen sollten klar geregelt sein. Es muss bestimmt werden, in welchen Fragen ein Departementsvorsteher selbst entscheiden kann und in welchen Fragen die Einigkeit des ganzen Gremiums erforderlich ist. Das stärkt einerseits die Zusammenarbeit, weil alle aufeinander angewiesen sind, und es bringt zugleich das nötige Tempo in die Entscheidungsprozesse. Ein zweiter Punkt: äusserste Disziplin, also keine Stellungnahmen nach aussen. Streit im Innern, Kohärenz gegen aussen. Halten sich nicht alle strikt an diesen Grundsatz, haben die Intrigen bereits begonnen. Ein dritter Punkt: menschlicher Respekt, aber keine Kumpanei. Ohne den nötigen Respekt und die nötige Distanz sind produktive Diskussionen im Gremium nicht möglich.

Die Methoden sind das eine, die Personen das andere. Sitzen die richtigen Personen in der Regierung?

Ich kenne die Damen und Herren nicht persönlich. Was ich sagen kann: sobald sich neue Lösungen für das Funktionieren abzeichnen, werden auch viele hervorragende Persönlichkeiten von der Politik wieder angezogen sein. Die politische Arbeit ist wichtig, und sie kann faszinierend sein. Aber man hat keine Zeit für endlose, quälende und ergebnislose Sitzungen.

Was halten Sie von den Vorschlägen zur Regierungsreform – 9 statt 7 Bundesräte, die Einführung von Staatssekretären?

Das sind aus meiner Sicht blosse Scheinlösungen. Was mich an dieser Diskussion erstaunt, ist, dass blos Verwaltungsexperten, Juristen und Politikwissenschaftler sich zu den Fragen äussern. Sind sie wirklich qualifiziert? Mich würde die Meinung von Leuten interessieren, die grosse Organisationen über mehrere Jahre erfolgreich geleitet haben.

Ein guter CEO ist nicht unbedingt ein guter Bundesrat. Was zeichnet gute politische Führung aus?

Gute Führung ist gute Führung, egal ob in Wirtschaft oder Politik. Die Politiker stellen sich das gerne so vor, dass in einem Unternehmen der CEO befiehlt und alle andern kuschen. Das hat mit der Realität ziemlich wenig zu tun, jedenfalls nicht mit der Praxis der erfolgreichen Firmen. Der CEO ist nicht klüger als alle andern. Seine Aufgabe ist es vielmehr, das im Unternehmen vorhandene Wissen optimal zu nutzen – zeitnah und effizient. Helmut Maucher bei Nestlé war für mich einer, der dieser Aufgabe gewachsen war. Er

weiss, wie man zu einem Maximalkonsens gelangt, in den möglichst viel Wissen einfliest. Er konnte Sitzungen leiten. Er konnte zuhören. Er wusste, wie man Mitarbeiter informiert und integriert. Er war ein Vorbild für seine Mitarbeiter.

Das Schweizer Regierungssystem ist darauf angelegt, Machtkonzentration zu verhindern. Es gibt jedoch Leute, die sagen, Verhandlungen auf internationaler Ebene verlangten nach gebündelter Kompetenz. Brauchen wir einen Bundespräsidenten mit mehr Macht?

Um das Land nach aussen zu vertreten, braucht es keine Macht, sondern weit eher Einfühlungsvermögen in andere Länder und in ihre Sichtweisen, und es braucht Kommunikationsfähigkeit.

Wie stehen Sie zu einer Verlängerung des Bundespräsidiums auf zwei Jahre?

Das ist auch nicht wirklich relevant. Aber: die Politiker unterliegen grossem Verschleiss. Wenn das Präsidium weiterhin eine Zusatzaufgabe bleibt, ist ein Jahr genug; denn es ist zu einer vollen Departementsaufgabe hinzu eine schlichtweg unmenschliche Belastung, die niemand lange durchhalten kann, ohne dass Fehler passieren. Wenn es aber

ein Hauptamt werden soll, dann sind drei Jahre mit einmaliger Wiederwahl die beste Lösung. Bei der heutigen Geschwindigkeit würde ich nicht auf vier Jahre gehen.

Sind Sie für die Volkswahl eines solchen Präsidenten?

Für eine hauptamtliche Lösung: ja. Ein solches Amt soll ohne Parteienarithmetik bestellt werden können, und die Kandidaten und Kandidatinnen sollen die Gelegenheit und Pflicht haben, sich dem Volk vorzustellen und verständlich zu machen.

Machen wir den aktuellen Bundesrat schlechter, als er eigentlich ist? Die Bilanz des aktuellen Bundesrats sieht, wenigstens für den Moment, so schlecht nicht aus. Die Libyen-Krise ist behoben, Roman Polanski ist frei, der Steuerstreit mit den USA ruht. Sollten wir angesichts dessen zufrieden sein?

Ich stimme Ihnen grundsätzlich zu, aber außer der Steuerfrage sind das letztlich unbedeutende Beispiele. Die Medien sind heute voll solcher aufgebauschten Geschichten, voller Halbwahrheiten und Scheindebatten, die uns nicht weiterbringen. Sie täten allen einen Dienst, wenn sie eine alte Regel des Commonsense befolgten: zuerst denken, dann schreiben.

FREDMUND MALIK, geboren 1944, ist habilitierter Wirtschaftswissenschaftler mit Schwerpunkt Managementlehre, Autor zahlreicher Bücher und Unternehmer. Das Malik Management Zentrum St. Gallen mit 300 Mitarbeitern ist in St. Gallen, Zürich, Wien, Berlin, London, Shanghai und Toronto aktiv.

Das Leben des achtjährigen Yves wird in einer einzigen Sekunde brutal entzweigerissen, in ein Vorher und Nachher.

11. August 1999, totale Sonnenfinsternis.

Eine fünfköpfige Familie fährt wie Tausende andere ins Elsass, wo das Naturschauspiel besonders gut zu sehen ist. Doch nur Yves, der jüngste Sohn, kehrt lebend von diesem Ausflug zurück. Ein berührender Roman über Geborgenheit und Verlust; über die Familienbande, denen wir nicht entkommen, und diejenigen, die wir uns selbst erschaffen.

320 Seiten, Leinen
€ (D) 19.90 / sFr 35.90* / € (A) 20.50
ISBN 978-3-257-06759-0

Lesungstermine unter www.diogenes.ch

Diogenes
www.diogenes.ch

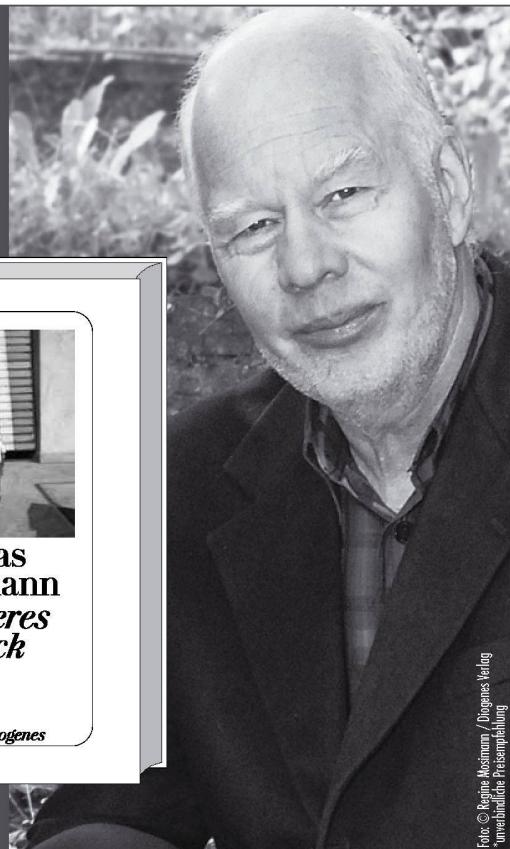
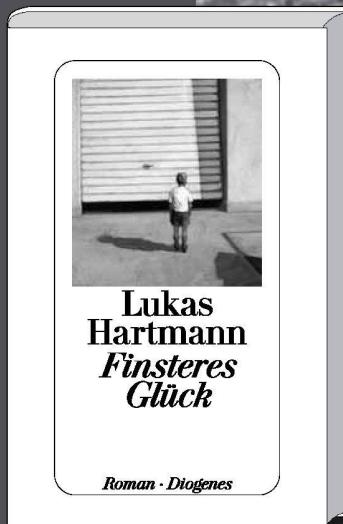


Foto: © Regine Hartmann / Diogenes Verlag
Unverbindliche Presseabteilung