

Leadership als Staatsprinzip

Daniel Thürer

Die Schweiz sei – so ist zu hören – gut verwaltet und schlecht regiert. Gemeint sind nicht die Personen, welche die Ämter innehaben, sondern das politische System. Das stimmt insoweit, als sich das System in Zeiten der Umbrüche und in Krisen, wie wir sie heute erleben und wie sie sich in Zukunft wiederholen werden, als mangelhaft erweist. In diesem Zusammenhang führe ich den Begriff der „Leadership“ in die Diskussion ein. Ich unterscheide zwei Facetten: Idee und Struktur. Den Begriff „Führung“ vermeide ich bewusst.

Leadership des (konzeptionellen) Denkens

Leadership bedeutet ein Denken in Kategorien von Zielen, Werten und langen Zeiträumen. Im Zentrum steht nicht das „Wie?“ (Instrument, Technik, Management), sondern das „Wozu?“ (Sinn, Orientierung, Richtung). Es geht darum, die richtigen Dinge zu tun („to do the right things“), nicht die Dinge richtig zu tun („to do things right“). Die Pflege kommunikativer, persönlicher Netze, insbesondere auf der internationalen Ebene, sind für die effektive Wahrnehmung von Regierungsfunktionen wichtiger als die bloße Verwaltung von Ressourcen.

- Leadership heisst zunächst die Fähigkeit zum Denken in Form von *Prinzipien*, z.B.: wie ist die Weltwirtschaft langfristig fair zu gestalten? Oder: Was für Gefahren für die Sicherheit von Staat und Menschen zeichnen sich mittelfristig ab? Voraussetzung des grundsätzlichen Denkens ist Imagination: die Fähigkeit und die Bereitschaft, über den

status quo hinauszuschauen, sich in die Lage anderer hineinzusetzen und in Alternativen zu denken.

- Leadership bedeutet ein Denken in Form von *Werten* und *Werthierarchien*. Aus dieser Sicht erscheint es etwa als unverständlich, ja konfus, das Bankgeheimnis zum Inbegriff des Rechts auf Privatsphäre hochzustilisieren. Der Schutz der Privatsphäre gehört zum Kern des Grundrechtsschutzes, den die Verfassung der menschlichen Person gewährleistet. Das Bankgeheimnis ist ein Mittel eines mehr oder weniger gerechten, sinnvollen und praktischen Wirtschafts- und Steuersystems und auf einer tieferen Normenstufe angesiedelt als die Grundrechte.
- „Leadership“ bedeutet eine weite, grundsätzliche, langfristige Sicht. Sie ist die Fähigkeit *vorauszuschauen*, um nicht in Zukunft unvorbereitet und handlungsunfähig Opfer von Diktaten, Pressionen und Erpressungen von aussen, von „faits accomplis“ zu werden. Die Behörden wurden aber offensichtlich von Entwicklungen überrollt, die Beobachter aus dem Ausland schon längst auf uns zukommen sahen. Es wurden Fehler wiederholt, die in letzter Zeit im Zusammenhang mit Angriffen auf die Schweiz wegen ihres Verhaltens im Zweiten Weltkrieg zum Teil zu Unrecht begangen wurden.

Strukturen von Leadership

Viele Staaten haben Organe geschaffen, die speziell dazu berufen sind, Leadership wahrzunehmen. Wir denken etwa an das amerikanische Verfassungs- und Regierungssystem, an dem sich seinerzeit die Gründer unseres Bundesstaates orientierten – dies freilich mit dem wesentlichen Unterschied, dass anstelle der monokratischen Spitze des Präsidenten das uns vertraute Kollegialsystem gewählt wurde. Oder wir denken an den deutschen

Bundespräsidenten, dessen Rolle und Funktion letztlich aber zu sehr in der monarchischen Tradition Deutschlands verwurzelt sein dürften, um auf die föderalistisch-demokratische Schweiz übertragen werden zu können. Die Schweiz kennt die Institution des Bundespräsidenten, der jedoch nur Vorsitzender des Bundesrates ist und sein Amt nur für ein Jahr im Amt ausübt. Das Bundespräsidentenamt ist auch nicht mit einem bestimmten Departement verbunden, während in den ersten Jahrzehnten des Bundesstaates der Bundespräsident stets das Aussenministerium innehatte. Es wurden in freilich Projekte zur Reform des Regierungssystems entwickelt (und verworfen). So etwa ein System mit zwei Ebenen: derjenigen von Regierung und Ministern bzw. Staatssekretären, wie es in Grossbritannien besteht. Dieses System erscheint indessen als zu starr, schwerfällig und bürokratisch. Erfolgversprechender wäre meines Erachtens *eine Stärkung des Bundespräsidiums*. Dies könnte etwa in dem Sinne geschehen, dass ein Präsident bzw. die Präsidentin oder ein zwei- oder dreiköpfiges, relativ beständiges oder rasch rotierendes Präsidium auf längere Zeit (zwei, drei oder vier Jahre) gewählt würde. Voraussetzung hierfür wäre – wie dies Urs Altermatt in dieser Zeitung vorgeschlagen hat – ein Bundsrat mit 9 oder 11 Mitgliedern. Das Präsidium wäre mit einem hochqualifizierten Beratergremium auszustatten (dem auch Persönlichkeiten aus dem Ausland angehören könnten). Die Berater müssten Prinzipien-, Werte- und Vorausschau rechtzeitig in den politischen Prozess einbringen und notfalls die Alarmglocke ziehen. Auch das Internationale Komitee vom Roten Kreuz hat sich etwa mit einem Gremium (auswärtiger) Berater umgeben.

Selbstbewusst in einer sich wandelnden Welt

Die Welt verändert sich in raschem Rhythmus. Kehren wir auch in Europa zu einer Welt des Machtgehens der grösseren Staaten zurück? Einer Welt, in der

erneut – so Machiavelli – die Stärke des Löwen und die Schlaueit des Fuchses gefragt sind? Leadership bedeutet vor allem, dass sich die Schweiz glaubwürdig von seinen staatsbürgerlichen Werten her definiert. Das Geheimnis der Schweiz liegt nicht im Bankgeheimnis. Ihr wahres Kapital ist das Sozialkapital ihrer Tradition und ihrer Werte. Leadership bedeutet, dass die Regierung und andere Behörden, letztlich aber auch die Bürger dieses Kapital mit Selbstvertrauen mehren und mit Klugheit anlegen.