



Schweizerisches

Sozialarchiv

Sachdokumentation

Signatur: KS 335/41c-7_21

www.sachdokumentation.ch

Nutzungsbestimmungen

Dieses Dokument wird vom Schweizerischen Sozialarchiv bereitgestellt. Es kann in der angebotenen Form für den **Eigengebrauch** reproduziert und genutzt werden (Verwendung im privaten, persönlichen Kreis bzw. im schulischen Bereich, inkl. Forschung). Für das Einhalten der urheberrechtlichen Bestimmungen ist der Nutzer, die Nutzerin selber verantwortlich.

Für Veröffentlichungen von Reproduktionen zu kommerziellen Zwecken wird eine **Veröffentlichungsgebühr** von CHF 300.– pro Einheit erhoben.

Jede Verwendung eines Bildes muss mit einem **Quellennachweis** versehen sein, in der folgenden Form:

Schweizerisches Sozialarchiv, Zürich: Signatur KS 335/41c-7_21

© Schweizerisches Sozialarchiv, Stadelhoferstr. 12, CH-8001 Zürich
<http://www.sozialarchiv.ch>

erstellt: 15.05.2014

33541c-7 21

ZUR WINTERTAGUNG 1968

Die zukünftigen Aufgaben in den verschiedensten Bereichen des Staates und der Privatwirtschaft lassen sich nicht mehr ohne zeitgemässe Institutionen befriedigend bewältigen. Nebst den mehr technischen Voraussetzungen kann aber nur ein gut ausgebildetes Kader die komplexen Probleme lösen, die durch die zunehmende Verwaltungstätigkeit mit ihren technischen, wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen noch verkompliziert werden.

Durch die fortschreitende Spezialisierung und namentlich mit der immer häufigeren Tendenz, dem Staat Aufgaben aufzubürden, die früher der Privatinitiative überlassen waren, drängt sich eine bessere Organisation auf, insbesondere die Schaffung von Stabsorganen, welche die Probleme zu überschauen haben.

Eine Anpassung an die Anforderungen der heutigen Zeit führt in einer ersten Phase zum Ueberdenken der verschiedensten Institutionen, Apparate und Führungsmittel unseres Staates, nicht nur aber in technischer Hinsicht, sondern auch hauptsächlich im Zusammenhang mit einer verbesserten Kadenschulung. Unser Beitrag kann es eigentlich nur sein, intelligente Fragen zu stellen, um im Gespräch mit kompetenten Sachverständigen zweckmässige Antworten zu erhalten.

An der Wintertagung 1968 möchten wir nicht nur von einem einzelnen Bereich ausgehen, sondern gleich die vier verschiedenen Interessengruppen von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Militär berücksichtigen, da sich in allen vier Gruppen zum Teil ähnliche Probleme und Zeiterscheinungen stellen. Wir sind uns bewusst, dass die Gruppe Politik das umfassendste Gebiet ist und dass zwischen allen vier Bereichen die verschiedensten Interdependenzen bestehen. Eine vermehrte Kontaktaufnahme der Vertreter der vier Bereiche, eine Zusammenarbeit für eine verbesserte Kadenschulung dürfte nur wertvoll und nützlich sein. Vielleicht liesse sich auch in einer neu zu gründenden Institution, in einer nationalen Schule für Führungsfragen, ein wesentlicher Beitrag zur Lösung des schwehlenden "Malaises" finden.

Wir möchten nicht schliessen, ohne die Bedeutung der Privatinitiative jedes Einzelnen, seinen Beitrag zur Lösung der gegenwärtigen Situation zu leisten, zu erwähnen. Denn Akademiker sein heisst die Verantwortung für den Staat von morgen zu tragen, was bereits heute Verpflichtung mit sich bringt.

ZUR DELEGIERTENVERSAMMLUNG

In der anschliessend an die Wintertagung abzuhaltenden Delegiertenversammlung ist der Vorstand neu zu wählen. Wir sind in der glücklichen Lage, dass sich alle Mitglieder des bisherigen Vorstandes ausser dem Präsidenten, der aus "Altersgründen" seinen Rücktritt angekündigt hat, für eine weitere "Amtsperiode" zur Verfügung stellen.

Als Kandidat für das Präsidium liess sich Heinz Jäger, der soeben sein Studium an der ETH mit Erfolg abgeschlossen hat und nun in St. Gallen im vierten Semester weiterstudiert, gewinnen. Wir dürfen uns glücklich schätzen, in Heinz Jäger einen initiativen, temperamentvollen Kandi-

Ein Vorschlag

(NZZ, 23.11.64) Brigadier Zollikofer hielt es für zweckmässig, eine nationale Schule für Führungsfragen in Betracht zu ziehen, wo für das Führen geeignete Menschen in die Zusammenhänge der allgemeinen Entwicklung eingeführt, wo ihnen die Bedeutung der weiteren Formung der Volksgemeinschaft vor Augen geführt würden, wo sie die Grundsätze der Menschenführung und der Organisationskunst und die Technik der modernen Führungsarbeit erlernen könnten. Hier liesse sich ein Kader bilden, das von Idealismus und Tatkraft getragen, im Frieden für den noch besseren Kampf um den Fortbestand geschult wäre

4. Politische Führung

"Helvetisches Malaise (Max Imboden, Zürich 1964)

"Auf das Ziel einer klar vollzogenen politischen Entscheidung hin ist das Gefüge der staatlichen Grundgewalten zu einem neuen inneren Gleichgewicht zu führen. ... Seit Jahren wird mahndend darauf hingewiesen, dass die Stellung des Parlamentes gestärkt werden müsse. ... Und auch darüber wird man nicht hinweggehen können, dem einzelnen Mitglied der Volksvertretung vermehrte Pflichten zu überbinden - mag dies auch an unsere Vorstellungen des Miliz-parlamentes rühren. ...

Die Stellung der Regierung wird vor allem in dem Sinne zu verändern sein, dass Regierung und Verwaltung stärker voneinander abzurücken sind. ... Das Ziel, die Regierung wieder stärker als handelndes Kollegium zu wissen, kann nicht durch zahlenmässige Vermehrung, sondern nur durch strukturelle Reformen erreicht werden." (S. 39/40)

Unsere Gesetzgebung lebt zu stark von der Hand in den Mund. ... Wir müssen Mittel schaffen, um kommenden Notwendigkeiten vorausblickender und überlegener begegnen zu können. Im Bund sollte ein Stab von hochqualifizierten Fachleuten beschäftigt werden, die - losgelöst von jeder Verwaltungsarbeit - allein die kommende Gesetzgebung vorzubereiten hätten. ... Ein solches Vorgehen wäre Weitsicht ohne lenkende Planung; das Kommende würde vorbereitet, ohne jenen, die später handeln müssen, die Freiheit des Entschlusses zu nehmen. Im Gegenteil würde die Freiheit des politisch Handelnden erhöht. (S. 36/7)

Amerikanisches Beispiel: Vorauswissen ist Macht

(A. Schüler: Der Professor in der Washingtoner Maschine, Weltwoche 18.6.65).

Seit dem Zweiten Weltkrieg hat sich in den USA etwas eingespielt, was Robert Gilpin unlängst als "die zunehmende Professionalisierung der Funktion des wissenschaftlichen Beraters der Regierung" diagnostiziert hat. Es ist ein beispielloser Trend: die Ratgeber-Funktion ist im Alltag des amerikanischen Professors so wichtig geworden wie seine Laboratoriums-Arbeit. ... Nach nur einer Dekade des Kalten Krieges sah die soziologische Lage der "Eierköpfe" statistisch so aus: 50 Prozent aller Techniker, 25 Prozent aller Naturwissenschaftler arbeiten direkt oder indirekt in Staatsauftrag; 65 Prozent der Forschung an den Universitäten, 57 Prozent der Forschung in der Privatindustrie wurden von der Regierung finanziert.

Reformen?

(NZZ, 29.11.67: Reformen im Regierungssystem. Grundlegende Betrachtungen im Schweizerischen Jahrbuch für politische Wissenschaft 1967).

Zur Debatte steht heute die praktische Führungsfähigkeit unseres Regierungsapparates. Es geht dabei nicht allein und in erster Linie um das reine Management der ungleich schwieriger und vielfältiger gewordenen Aufgaben eines modernen Staates, sondern um die politisch eingestufte Planung auf weite Sicht. ... Im Mittelpunkt der verschiedenen Beiträge (des Jahrbuchs) steht die Problematik des Bundesrates... Eine wesentliche Feststellung besteht darin, dass der Bundesrat nicht über Stabsorgane verfügt, die eine von der Verwaltung unabhängige Planung und Führung durch die Kollegialregierung ermöglichen.

Beiträge zur Staatsreform (Jahrbuch der NHG 1967)

Das Ungenügen der heutigen Organisation der Regierungsgewalt, die sich in hundertzwanzig Jahren kaum verändert hat, ist allgemein fühlbar und wird hinsichtlich der Grösse und der Wahlart des Regierungskollegiums, der Auslese seiner Mitarbeiter, der Organisation ihrer Arbeit diskutiert. Das Ungenügen der Regierungsgewalt kommt auch darin zum Ausdruck, dass immer mehr Bedeutung einem extra-konstitutionellen Organ zugebilligt wird: dem Experten. Die Ereignisse der allerjüngsten Zeit zeigen, wie leicht die Regierung geneigt ist, die Aufgabe, die sie letzten Endes selbst zu lösen hätte, Wissenschaftlern und Fachleuten zu übertragen und deren Anträge, denen naturgemäss in der Regel die politische Durchdringung fehlt, mehr oder weniger unesehen zu übernehmen.

In der Diskussion steht aber auch die Organisation der gesetzgebenden Behörde, der ja auch weitgehend - und nach der neuesten Auffassung zukünftig noch in vermehrtem Masse - die Aufsicht über Regierung und Verwaltung zukommt. Die Frage, ob wir mit dem heutigen Milizsystem den parlamentarischen Aufgaben der Zukunft gewachsen sein werden, bedarf einer ernsthaften Ueberprüfung. (Karl Obrecht, S. 17/8)

Hinter allen diesen Anzeichen birgt sich im Grunde eine entscheidende Frage, vor die sich der Staat nach allen Veränderungen der letzten 100 Jahre gestellt sieht: das Problem der Führung. Es ist auch für die Schweiz zur Kardinalfrage geworden. (Kurt Bächtold, S. 145)

Für eine klare Führung durch die Exekutive ist es sodann entscheidend, dass ihr alle Aufgaben, die nicht den Charakter von Führungsentscheidungen haben, abgenommen bzw. nach unten delegiert werden. ... Durch die Schaffung entsprechender Stabsstellen könnten die einzelnen Departementsvorsteher und der Bundesrat gegenüber den Anträgen und Meinungsäusserungen der Verwaltung auch die nötige fachliche Unabhängigkeit für ihre Führungsentscheide erhalten. (Karl Huber, S. 253)

Es gibt im Prinzip zwei Wege zur Rückgewinnung eines besser ausgewogenen Verhältnisses zwischen formaler und sachbezogener Verantwortlichkeit der für die politische Führung und der für eine gute Verwaltung zuständigen Amtsträger:

- entweder wird höchste berufliche Sachkunde und entsprechend umfassende Verantwortlichkeit von den politischen Magistraten gefordert,
- oder die Verwaltung wird wissenschaftlich und technisch so ausgerüstet, dass sie die ihr faktisch schon heute zukommende Verantwortung auch nach aussen übernehmen und den Politiker darin entlasten kann. (Gerhart Schürch, S. 262)

Information und Verantwortung

Anlässlich der Wahlkundgebung der Freisinnig-demokratischen Partei der Schweiz im letzten Herbst in Liestal wurde an einer Veranstaltung der freisinnigen Jugendparlamentarier, der Jungliberalen und der liberalen Studenten der folgende Beitrag vorgetragen.

Früher kannten wir in unserem Staat keine Probleme der Information und des menschlichen Kontakts. Die Verhältnisse in den ländlichen Gemeinden und vorindustriellen Städtchen erlaubten noch eine direkte und persönliche Begegnung.

Es hat sich nun in den letzten Jahren immer deutlicher gezeigt, dass öffentliche Beziehungen in der modernen Gesellschaft keiner Selbstregulierung mehr gehorchen. Um Entfremdungsprozesse zu verhindern, sind besondere Anstrengungen notwendig.

Die Wirtschaft nun hat mit der ihr eigenen Dynamik zu Massnahmen gegriffen, die eine Kontaktnahme zwischen Hersteller und Verbraucher gewährleisten. Der Staat hingegen und besonders die öffentliche Verwaltung haben aber bisher im Bereich der Kommunikation mit den Bürgern wenig unternommen. Im Gegenteil: Viele Versuche, die Beziehungen zwischen Behörden und Bevölkerung durch verbesserte Informationsleistungen oder durch Einsatz von Public-Relations-Methoden zu intensivieren, sind bisher als politisch unmöglich taxiert worden.

Bessere und ausgiebige Informationspolitik - oder eben Public-Relations in der Politik - hat nichts zu tun mit Propaganda und Bauernfängerei. Es steckt vielmehr das ehrliche Bemühen dahinter, den Kontakt mit verschiedenen Oeffentlichkeitsgruppen zu fördern und gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen. Warum nicht dem echt demokratischen Prinzip des Dialogs zwischen Sozialpartnern nachleben? Denn staatliche Probleme sollen einer möglichst breiten Oeffentlichkeit vorgelegt werden.

Information hat bei alledem in einer dem Bürger verständlichen Sprache zu erfolgen. Eine Information, die "nur informieren will", informiert nicht, das heisst: sie hat keine Chancen, sich in das Bewusstsein des Durchschnittsbürgers sinnfällig umzusetzen. Der sog. Beamtenstil ist nicht umsonst zum abschreckenden Merkmal einer unbekömmlichen Darstellungsweise geworden. Wie der Lehrer vor der Schulklasse, der Pfarrer in seiner Predigt und der Werbefachmann in Bild und Text von Uebertragungsregeln Gebrauch machen, soll auch die Behörde eine Ausdrucksweise finden, die ihr nicht schon zum vornehmerein den Weg zum Bürger abschneidet. Das soll keineswegs heissen, dass nun bei uns die Politik auf dem Niveau einer Boulevardpresse darzustellen sei. Aber es müssen die Bedürfnisse bestimmter Gruppen mit angemessenen Ausdrucksmitteln berücksichtigt werden.

Unser Staat hat Schritt für Schritt die Rolle eines Nachtwächterstaates mit dem Auftrag eines gigantischen Dienstleistungsbetriebes vertauscht. Doch diesem Rollenwandel folgte kein besseres Vertrauensverhältnis zwischen Behörden und Bürger. Und da die öffentlichen Aufgaben immer komplexer und dem direkten Erfahrungskreis des Bürgers immer weiter ent-rückt werden, zeichnet sich eine doppelte Distanzierung vom Staat ab.

Es soll aber der Wunsch und das Ziel sein, seitens der Behörden den Bürger spüren zu lassen, dass die Verwaltung aus dem Leben und den Problemen des Volkes heraus wächst und ihm nicht einfach von oben herab aufgezwungen wird. Aus diesem Grunde stellen wir junge Freisinnige die Forderung an Behörde und Verwaltung, ihren Elfenbeinturm zu verlassen und die Demokratie nachhaltiger darzustellen!

Delegationen, Kongresse, Seminare

Jahreskongress der französischen Jeunesses Radicales

Auf Einladung der Fédération nationale des étudiants radicaux, nahm eine Zweierdelegation des SLS, bestehend aus U. Pfister, SLS und P. Schächli, Präsident LSZ, vom 30.6. - 2.7.67. am séminaire annuel des Jeunesses Radicales in Puteaux bei Paris teil. Wir haben diesen Kontakt gesucht, obwohl uns wenig Gemeinsames verbindet. Es ging uns denn auch darum, gegenseitig die ziemlich weit voneinander entfernten Standorte kennen und aus den Bedingungen der politischen Situation in Frankreich und der Schweiz verstehen zu lernen. Die Jeunesses Radicales stehen in einem Dilemma: einerseits sind sie Mitglied des WFLRY und haben Beziehungen zu Liberalen im Ausland; andererseits ist die Radikale Partei in die Föderation der Linken unter Mitterrand eingetreten, wo sie im Schatten der Sozialisten steht. Es war die logische Konsequenz für die Reste der einst grossen Partei, die nach der Abwanderung starker Teile zu de Gaulle übriggeblieben sind.

Dies war denn auch das wichtigste Thema des Kongresses, der im wesentlichen aus einem Frage-Antwortspiel zwischen den rund 30 Delegierten und dem Generalsekretär der Partei bestand. Es galt, die neue Linie zu klären. Daneben wurde über die Regionalisation und die Entwicklung der Jeunesses Radicales diskutiert. Die Organisation leidet unter dem Erlahmen jeglichen politischen Lebens seit zehn Jahren, unter dem völligen Desinteresse gegenüber Politik und Parteien. Wir hörten, dass sich praktisch nur noch künftige Kandidaten für die Parteien interessierten... Wenn auch die langfädigen Verhandlungen sich oft in für uns uninteressanten Details erschöpften, konnten wir uns in vielen persönlichen Gesprächen, die uns die herzliche Aufnahme ermöglichte, ein anschauliches Bild von den politischen Verhältnissen in Frankreich machen.

School for Freedom der Liberalen Weltunion

Die School for Freedom, die alljährlich von der Liberal International durchgeführt wird, fand vom 30. Juli - 10. August 1967 in der Bundesrepublik Deutschland statt. Sie stand unter der Leitung von Prof. Hans Reif (Berlin) und Richard Moore (London). Es nahmen 30 Vertreter aus 20 Staaten teil; neben den meisten westlichen europäischen Ländern waren Israel, Nigerien, Indien, Hong-Kong, Kolumbien, Costa-Rica, Peru, Panama und Australien vertreten. Die Schweiz stellte mit P. Gassmann ein Mitglied der Jungliberalen Bewegung und mit U. Pfister ein Mitglied des SLS.

Während der ersten Woche tagte die Schule in der Theodor-Heuss-Akademie der Friedrich-Naumann-Stiftung in Gummersbach. Zur Diskussion stand das Thema: "Ist der Liberalismus eine extreme oder eine gemässigte politische Doktrin?", das jeder Teilnehmer schon vor dem Kurs in einem Aufsatz zu bearbeiten hatte. Die Diskussion, die durchwegs im Plenum stattfand und pro Tag etwa fünf Stunden dauerte, war nach Sachgebieten geordnet, was die systematische Durchdringung des Themas erschwerte, weil man immer wieder von konkreten Ansatzpunkten aus zum Allgemeinen vorzudringen versuchte. Das wichtigste Ergebnis war denn auch die Einsicht in die breite Streuung der liberalen Vorstellungen, die den Ausblick über den eigenen historisch bedingten Standort ermöglichte. Für uns Schweizer war besonders interessant, die fast durchwegs radikalere Ansichten junger Liberaler in anderen Ländern kennenzulernen.

Es lässt sich nicht verkennen, dass sie gerade in Staaten, wo sich die Liberalen in Opposition befinden und andere Parteien liberale Postulate verwirklicht haben, zu einem ungeduldfigen Fortschrittsdenken neigen. Das progressive Denken äussert sich vor allem in den internationalen Fragen, nicht nur in der fast selbstverständlich scheinenden Ablehnung des amerikanischen Engagements in Vietnam, sondern auch im einhelligen Bekenntnis zur europäischen Integration.

Auch scheint sich in manchen liberalen Parteien ein Generationenkonflikt abzuspielen, der wohl als Reaktion auf ein allzu gemässigtes Selbstverständnis der Partei zu verstehen ist. Für die Schweiz könnte diese Erfahrung wichtig sein, weil bei uns sich ähnliche Strömungen ausserhalb der Parteien abzeichnen.

Den zweiten Teil der Schule verbrachte man - zur Erholung - in Berlin, wo sich die ausserordentlich gute Kameradschaft der bunt zusammengewürfelten Gruppe noch festigen konnte.

Europäische Begegnung in Oesterreich

Die Europäische Studentenvereinigung in Oesterreich (ESTO), die auch an unserem Europaseminar vertreten war, hatte den SLS an ein internationales Seminar in Wien (15.-19.Okt.67) eingeladen. Damit kam der Delegierte des SLS - wiederum U. Pfister - in einen Kreis, mit dem uns nur der zufällige österreichische Kontakt verbindet: der Vereinigung Europäischer Studentenverbände, der die meisten europäischen Länder angehören. Sie stehen der Europa-Union nahe und beschäftigen sich mit den Fragen der europäischen Einigung. In Deutschland beispielsweise bestehen praktisch an jeder Hochschule Sektionen dieses Verbandes; ihre Bedeutung ist mit der anderer politischer Hochschulgruppen vergleichbar.

Parallel zum Seminar der Studenten führte die ESTO ein Kolloquium mit Dozenten und Experten aus West und Ost durch. Dies ermöglichte ihr, ein anspruchsvolles Programm mit ausgezeichneten Vorträgen zu bieten, wobei allerdings die Verarbeitung und die Diskussion zu kurz kam. Die Themen waren: die Stellung Oesterreichs zwischen Ost und West; der Osthandel aus der Sicht der EWG und der EFTA; die Integration Europas im weiteren Sinn als Zusammenrücken von West und Ost, wobei die Konvergenz der Systeme eine besonders umstrittene These war; und der kulturelle Austausch zwischen Ost und West.

Daneben stand als Diskussionsthema ein spezielles Anliegen der Vereinigung der Europäischen Studentenverbände, die gegenseitige Anerkennung der Diplome der europäischen Hochschulen, auf dem Programm. Es wurde eine ständige Kommission gegründet, die eine Aktion aller Landesverbände in dieser Sache zu koordinieren hat. Es wäre erwünscht, wenn in der Schweiz zwar nicht eine Aktion durchgeführt, da keine entsprechende Organisation besteht, aber doch der Kontakt mit der Kommission aufgenommen werden könnte, damit wenigstens die Information, die zuerst gesammelt werden muss, sichergestellt wäre. Das Problem wurde auch am Europa-Seminar besprochen. Es liegt im Interesse eines jeden, der sich für europäische und Hochschulfragen interessiert.

Gesucht ist ein Interessent, der den Kontakt mit der Vereinigung Europäischer Studentenverbände und dem "Permanent Committee" für die Anerkennung der Diplome aufnimmt.

Auskunft: Ulrich Pfister, Talbachstr. 16, 8500 Frauenfeld.

Ulrich Pfister.

Aus den Sektionen

Liberale Studentenschaft Zürich

Die Zürcher Universität kann auf ein politisch ziemlich ereignisreiches Sommersemester zurückblicken. Es brachte neben den gewohnten Grossveranstaltungen der beiden politischen Studentengruppen, der Liberalen Studentenschaft und der Fortschrittlichen Studentenschaft, vor allem eine grosse Auseinandersetzung um das Thema Hilfe für die vom Franco-Regime unterdrückten spanischen Studenten. Die Ereignisse sind im Bulletin bereits dargestellt worden. Versuchen wir nun noch, das Fazit aus dem Kampf zu ziehen. Dabei drängen sich zwei Feststellungen auf:

1. Es ist der Fortschrittlichen Studentenschaft gelungen, einen grossen Teil der Studenten vermehrt für das Politische zu interessieren.
2. Es ist ihr aber nicht gelungen, dieses vermehrte Interesse für ihre Zwecke zu missbrauchen. Im Gegenteil. In ihrer grossen Mehrheit brachten die Zürcher Studenten deutlich zum Ausdruck, dass sie in Zürich keine Studentenpolitik à la Freie Universität Berlin wünschen. Die Politik wurde vielmehr dorthin verwiesen, wohin sie in einer direkten Demokratie gehört: in die tägliche politische Auseinandersetzung im Gespräch unter Bürgern, in den Zeitungen und Parteien sowie in den politischen Gremien in Gemeinde, Kanton und Bund. Hier kann und soll sich auch der Student als Bürger aktiv engagieren und mitarbeiten. Unser Staatswesen ist auf diese Mitarbeit dringend angewiesen; an Möglichkeiten für die junge Generation zur aktiven Mitarbeit fehlt es ja auch wahrhaftig nicht.

Die Liberale Studentenschaft, die sich mit mehreren Flugblättern, Artikeln und vielen Diskussionen an der Auseinandersetzung beteiligt hatte, ist stolz auf das Resultat der Urabstimmung. Sie hat aber auch die Verpflichtungen erkannt, die ihr Sieg für sie bedeutet: die durch den Kampf gegen die studentische Linke freigewordenen politischen Energien aufzufangen und sie für die schweizerische Demokratie fruchtbar zu machen. In einem Satz: dem fortschrittlichen Vorstoss im Sommersemester muss im Wintersemester die Liberale Offensive folgen. Sie ist bereits auf guten Wegen, wie das Winterprogramm und vor allem auch die grosse Publizität zeigen, die mit den bisher durchgeführten Veranstaltungen: Wahlforum 67, Hearing über Universitätsfragen und Podiumsgespräch über das Thema "Opposition" erzielt werden konnte. Dies ermuntert uns, den von uns eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen.

Peter Schäppi
Präsident der LSZ

Programm für die 2. Hälfte des Wintersemesters 1967/68

- 16.1.68 Besichtigung des neuen Stellwerkes im Hauptbahnhof Zürich
Treffpunkt: 19.30 Uhr Eingang zum Fahrdienstgebäude,
Kasernenstr. 111, zwischen Sihlpost und Bahnhof
-
- 23.1.68 Die Landesverteidigung im Kleinstaat; ein österreichischer Beitrag
Vortrag von Generalmajor Emil Spannocchi, Wien
Einführung durch Major Dr. Hans Bachofner, Birmensdorf
20 Uhr Zunfthaus "Zur Waag", Münsterhof 8
-
- 13.2.68 Der Start des neuen Parlamentes
Diskussion über die schweizerische Innenpolitik mit
Richard Reich, Inlandredaktor der NZZ
Gemeinsame Veranstaltung mit dem VEMLSZ
20 Uhr Restaurant Weisser Wind, Oberdorfstr. 20
-
- 15.2.68 Dilemma Vietnam
Vortrag mit Film von Dr. Lorenz Stucki, der anschliessend
Fragen aus dem Publikum beantwortet.
20 Uhr. Der Ort wird später angezeigt
-
- 20.2.68 Totalrevision der Bundesverfassung; der Beitrag der Jungen
Vortrag von alt Ständerat Dr. Karl Obrecht, Küttigkofen SO
20 Uhr Zunfthaus "Zur Waag", Münsterhof 8
-
- Ende
Februar 2. Mitgliederversammlung
Wahl des neuen Präsidenten für das Sommersemester 1968
-
- pro memoria Jeden Montag während des Semesters treffen wir uns im
"Walliser Keller" an der Zähringerstr. 21, zum gemeinsamen
Mittagessen.

LIBERALE STUDENTENGRUPPE
DER HOCHSCHULE ST. GALLEN

S e m e s t e r p r o g r a m m , 2. Hälfte

1. Vortragsabend

Montag, den 15. Januar 1968 spricht Herr Prof. Dr. Hans Haug,
a.o. Professor für Völkerrecht, über das Thema: "Wünschbarkeit
und Möglichkeit des Beitritts der Schweiz zur UNO"

2. Monatlicher Stamm

Wir treffen uns am

30. Januar 1968

27. Februar 1968

zu einem gemütlichen Hock im Café Seeger, 20.00 c.T.

Liberale Hochschulgruppe Bern

Unsere Veranstaltungen in der 2. Hälfte des Wintersemesters:

15. Januar: Dr. G. Däniker "Nahostkonflikt 1967"
 29. Januar: Diskussionsabend
 12. Februar: Oberst E. Tschudy, "China"
 22. Februar: Schluss-GV

+	+	10 20 30 40 50 60 70 80 90 100	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-	-		
+	+		
-	+		
+	+		
W	G		

Verantwortlich für das Bulletin: Ulrich Pfister, Talbachstr. 16,
8500 Frauenfeld

Das nächste Bulletin erscheint auf Ende Semester.
Redaktionsschluss: 6. Februar 1968

daten zu besitzen, der alle Voraussetzungen besitzt, den SLS mit Schwung zu "schmeissen".

Über die behandelten Sachgeschäfte werden wir im nächsten Bulletin ausführlich berichten. Wir möchten hiemit alle unsere Mitglieder herzlich einladen, an der Delegiertenversammlung teilzunehmen, sei es als stimmberechtigte Delegierte, sei es als diskussionsfreudige Beobachter.

Peter Hofacher.

Fragekatalog

Institutionen (Apparat, Führungsmittel, Instanzen)

- Welches sind die Apparate zur Willensbildung und Willensdurchsetzung im Bereiche der Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Militär? (Zweckmässige Auswahl)
- Gewährleisten diese Institutionen eine zeitgemässe und wirksame Führung?
- Bedeutung der Verwaltung, Planung, Stabsarbeit?

Kaderschulung

- Genügen die heutigen Schulungsmöglichkeiten für die Führungskräfte?
- Welches sind die minimalen Anforderungen an eine zeitgemässe Schulung des mittleren und oberen Kaders?
- Verbesserungsvorschläge
 - neue Institutionen?
 - wirksamere Mittel?
 - Nachwuchskräfte?

Möglichkeit und Wünschbarkeit der Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Militär für eine verbesserte Kaderschulung

- Möglichkeiten und Vorteile der Zusammenarbeit?
 - Gründung einer internationalen Schule für Führungsfragen?
-

Gruppe Wirtschaft

I. Was soll man vom Wirtschaftskader erwarten können?

1. Bestimmung des Begriffs "Führung"
2. Bestimmung des Begriffs "Kader" für die Zwecke der Diskussion
 - von der Funktion in der Unternehmung her (der neue Typ des Unternehmers),
 - von der Funktion in der Öffentlichkeit (d.h. der sozialen "Rolle") her, insbesondere z.B.:
 - Sind Unternehmungskader auch politische Kader, sollten sie es sein? (Milizparlament - Berufsparlament? Wo hat sich die politische Aktivität vorwiegend zu entfalten: als Parlamentarier; als Experte für Parteien, parlament. Fraktionen, parlament. Kommissionen, für die Exekutive; als Interessenvertreter im Konsultativverfahren?)
 - Gehören Unternehmungskader auch der kulturellen Elite an?
 - Unternehmungskader und Auslandsbeziehungen
 - Aufgaben des Wirtschaftskaders in weiteren Gebieten des öffentlichen Lebens?

II. Die Heranbildung der Kader

1. Die Selektion
 - Wo und wie? Am richtigen Ort? Wie gut?
 - Gesamtbeurteilung der Selektionsmechanismen, insbesondere Beantwortung der Frage: Gewährleisten sie die soziale Mobilität in einer Masse, dass den freiheitlichen, demokratischen Institutionen und namentlich der freien Marktwirtschaft und dem stetigen Wirtschaftswachstum von dieser Seite keine Gefahr droht? Allf. Ansatzpunkte für eine aktive Politik?
2. Die Ausbildung der Wirtschaftskader
 - Nach welchen Kriterien hat die Arbeitsteilung zwischen staatlichen und wirtschaftseigenen Ausbildungsinstitutionen zu erfolgen?
 - Braucht die Schweiz eine eigentliche staatliche Kaderbildungspolitik? Wenn ja, an welchem Ziele hätte sie sich zu orientieren: am Wirtschaftswachstum, an der Entfaltung der Persönlichkeit, an den Erfordernissen einer schlagkräftigen Exportwirtschaft?
 - Genügt es, die bisherigen technologischen und wirtschaftswissenschaftlich-administrativen staatlichen Bildungsinstitutionen auszubauen und mit genügend Kapital auszustatten, um den Erfordernissen der Wirtschaft gerecht zu werden, oder sind z.T. grundlegend neue Strukturen erforderlich?
 - Was kann die private Wirtschaft selbst tun, um ihr Fähigkeitskapital zu vermehren und den Nachwuchs an Führungskräften zu sichern?

Gruppe Militär

Auch wenn wir uns über die fundamentale Verschiedenheit der Zielsetzungen bewusst sind, können wir doch zwischen den Bereichen von Wirtschaft und Militär eine Reihe von Parallelen ziehen, die uns wertvolle Einblicke und Aufschlüsse geben. Die Armee hat ein im grossen und ganzen gut arbeitendes Selektionssystem ausgebildet. Umgekehrt hat die Wirtschaft mit Erfolg neue Schulungsmethoden erprobt und verfeinert, die der Armee auf manchem Gebiet nützlich sein können. Noch stellt der Kompaniekommandant vor dem WK in nächtelanger Arbeit selber, wenn überhaupt, ein paar Fragen aus der "Grundschule" zur theoretischen Vorbereitung zusammen, und doch wäre gerade diese Aufgabe mit programmier-tem Unterricht in grossem Rahmen relativ einfach und in guter Qualität zu erfüllen.

Beiden Bereichen stellt sich das Problem der ständigen Weiterausbildung der Kader und "Mannschaften". Die Wirtschaft kommt zur "éducation permanente", die sie bis zum 60. Altersjahr des "Schülers" betreiben will. Auch die Armee weiss, dass es mit der einmaligen Ausbildung für eine bestimmte Charge nicht getan ist, deshalb haben wir den WK, in dem repetiert wird und in den immer wieder die Jungen den neuen Stoff hineinbringen. Funktioniert das auf allen Stufen? Genügt das?

Auch wenn die Armee eine Jahrtausende alte Erfahrung in der Bewältigung von Führungsproblemen hat, muss sie dennoch dazulernen. Die Betriebswirtschaftslehre sieht heute 4 - 5 direkte Untergebene eines Chefs als optimal an. Wie manchen direkten Untergebenen hat zum Beispiel ein Divisionskommandant oder der Chef der Abt. Flieger und Flab zu führen? Können wir die Parallelen zu den Erkenntnissen der Wirtschaft ziehen? Dies sind einzelne Fragen unter Dutzenden, die wir am 21./22. Januar in St. Gallen mit kompetenten Fachleuten diskutieren können.

Andreas Hubschmid

Gruppe Wissenschaft

Abgesehen von den Problemen, die sich im Bereich der Wissenschaft und der Hochschulen selbst stellen - Stichworte: Forschungspolitik und Hochschulreform - , können wir im Blick auf die Zusammenhänge untersuchen, welche Rolle Wissenschaft und Hochschule für Führung und Kaderausbildung in den andern Bereichen spielt.

1. Wissenschaft als Instrument der Führung in Wirtschaft, Militär und Politik

- Soll die wissenschaftliche Forschung - an den Hochschulen - im Dienst der Bedürfnisse von Wirtschaft und Politik stehen?
- Welche Chancen liegen auf dem Gebiet der interdisziplinären Forschung?
- Ist ein Ausbau der spezifischen Management-Ausbildung an den Hochschulen wünschenswert?
- Welche Rolle können und sollen die "Experten" in der Politik spielen?

2. Hochschule als Ort der Kaderausbildung

- Sind differenzierte Ausbildungsgänge für höhere und mittlere Kader an unseren Hochschulen notwendig?
- Wären höhere Verwaltungsfachschulen wünschenswert?
- Warum fehlt in der Schweiz praktisch die politische Wissenschaft?

Hans Peter Friedrich

Dokumentation

1. Begriffe

"Zur Führung gehören sowohl die Zielsetzung als auch die Entschlüsse und Entschiede, die notwendig sind, die Massnahmen auszulösen, welche auf die Zielerreichung hinwirken und welche die an der Zielerreichung mitarbeitenden Menschen so beeinflussen, dass sie bestmöglichst an der Zielerreichung mitwirken. Führen ist also Willensbildung und Willensdurchsetzung." (Weinhold, Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964, S. 41f.)

"Führung kann zweierlei beschreiben: erstens die Instanz, welche führt (Führung als Institution), zweitens die Aufgabe zu führen (Führung als Funktion)." (Weinhold, Anm. 47 S. 41)

"Unter Führungstechnik lassen sich der organisatorische Apparat, den die Führung zur Durchsetzung ihres Wollens benötigt, die Mittel, deren sie sich hierbei bedient, und die Arbeitsweise, mit deren Hilfe sie die Menschen zum planvollen Zusammenwirken bringt, verstehen. (Schall: Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft, Bad Harzburg, 1965, S. 13)

2. Führung in der Wirtschaft

Manager-Ausbildung in den USA ...

(NZZ, 14.11.67, J.W.) "Mehr und mehr rekrutiert sich der Management-Nachwuchs der wichtigen amerikanischen Firmen aus den "Graduate Schools of Business Administration". Grosse Unternehmen wie Procter & Gamble, General Foods oder IBM pilgern jeden Frühling zu den besten und bekanntesten Schulen wie Harvard, Stanford, Northwestern oder Columbia, um Hunderte von frischgebackenen MBA (Master of Business Administration) einzustellen und auf diese Weise ihren Bedarf an Nachwuchsleuten zu decken. ... Um an einer Graduate School zugelassen zu werden, muss der amerikanische Student als erste Voraussetzung ein "Bachelor's Degree" irgendwelcher Art oder Richtung besitzen; er muss also eine College-Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben. ... Viele gute Schulen legen Wert darauf, dass der MBA-Kandidat nicht direkt von der Schulbank kommt, sondern ein wenig Lebenserfahrung gesammelt hat, sei es im Militär oder in der Privatwirtschaft. ... Obschon das ganze MBA-Programm nur knapp zwei Jahre dauert, ist es doch sehr vielseitig und vermittelt eine gründliche Schulung. Allerdings muss während der sechs Quartale sehr hart gearbeitet werden. Eine 60-Stunden-Woche gehört zum Minimum, da täglich anspruchsvolle Hausaufgaben in Menge zu lösen sind. ... Das Studium ist sehr auf die Praxis ausgerichtet. Eigentliche Theoriebücher werden selten verwendet. Der Schüler lernt anhand von Hunderten von Fallstudien Situationen realistisch zu analysieren und Entscheidungen rasch und sicher zu treffen. ... Was geübt wird, auf tausend und zurück, ist "Decision-Making": Entschlussfähigkeit und Entschlussfreude, gerade das, was manchem Mitarbeiter grösserer Organisationen heute so schwerzufallen scheint und was Grossunternehmen so schwerfällig macht."

... und in der Schweiz?

"Die Kaderschule Zürich (NZZ, 29.3.1967, R.Sch.)

Wo und wie finden wir Mitarbeiter, die Führungsaufgaben übernehmen können? ... Eine bessere Lösung (als Abwerbung) ist die Ausschöpfung der eigenen Begabungsreserven. ... Eine auf die Praxis ausgerichtete höhere kaufmännische Lehranstalt als Zwischenstufe zwischen Mittel- und Hochschule fehlte. In diese Lücke will die vom Kaufmännischen Verein geplante "Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule" treten und ist die Kaderschule Zürich bereits getreten. ... Die Kaderschule Zürich wurde vor drei Jahren gegründet und hat im April 1965 den ersten Kurs eröffnet. ... An die Schule kann aufgenommen werden, wer Diplom oder Maturitätszeugnis einer vom Bund anerkannten Handelsschule besitzt oder Inhaber des Fähigkeitsausweises der kaufmännischen Lehrabschlussprüfung ist und sich über Kenntnisse ausweisen kann, die ungefähr dem Diplom der Kantonalen Handelsschule entsprechen. Alle Bewerber müssen sich überdies über eine zweijährige kaufmännische Praxis ausweisen. - Ein Kurs dauert zwei Jahre oder vier Semester. ... Die Schulung läuft also neben der normalen Berufsausübung der Teilnehmer her. ... Die Ausschreibung des ersten Kurses brachte ... bereits gegen 100 Bewerbungen. Davon konnten allerdings nur 40 berücksichtigt werden. ... Die an die Grenze des Zumutbaren gehende Belastung der Schule hat die Leitung der Kaderschule bewogen, den Stundenplan für den zweiten Kurs anders zu gestalten. Es soll nicht nur an zwei Abenden und am Samstag, sondern zusätzlich auch an zwei Vormittagen unterrichtet werden. ... Die 32 Kaufleute, welche die Kaderschule in ihrem ersten Kurs ausgebildet hat, und die vielleicht 40, welche sie im nächsten Kurs ausbilden wird, sind, gemessen am Bedarf der Wirtschaft an qualifizierten Führungskräften, ein Tropfen auf den heißen Stein. Trotzdem hat die Verlegung einiger Unterrichtsstunden auf zwei Vormittage bereits dazu geführt, dass für den zweiten Kurs viel weniger Anmeldungen eingegangen sind als für den ersten; das Kontingent von 40 ist noch nicht erfüllt..."

"Unternehmensschulung - Nachfrage flau (VfU Bulletin, März 1966, E. Jucker)

Man begegnet immer mehr Unternehmungen, in denen die Nachwuchsproblematik überhaupt keine Rolle zu spielen scheint. ... Die Liste der Unternehmen, welche von einem weitgehend impotenten, überalterten Führungsgremium schlecht und recht geführt werden, vermehrt sich in erschreckendem Masse. ... Es existiert bis heute noch kein überzeugendes und zwingendes Minimalprogramm für die Ausbildung der obersten Führungskräfte in der Wirtschaft, wie es sonst für jeden Beruf als selbstverständlich gilt und vorhanden ist. ...

Der moderne Mensch lässt sich nicht mehr geduldig und bescheiden mit "Positionsautorität" und billigen Slogans oder Sprüchen führen; er fordert mit Recht die Autorität der Persönlichkeit und des ausgewiesenen Fachmannes. Dass dem so ist, kann mit sehr vielen unbestreitbaren Realitäten des heutigen Wirtschaftslebens belegt werden.

Nicht einmal die Politik kann dieser Lage der Dinge entrinnen. Eine Mirageproblematik, eine Autobahnfrage und ähnliche Aufgaben des Staates hängen doch entscheidend davon ab, wieviel oder wie wenig unternehmerisches Denken und Handeln dabei zum Zuge kommen.

Die Tatsache, dass es heute sehr schwer ist, ungelernete und qualifizierte Arbeitskräfte und untere bis mittlere Kader zu finden, dass es aber immer leichter wird, auf Inserate Angebote von obersten Führungskräften zu bekommen, sollte zum Denken anregen. ... Führungsfluktuationswerte bis zu fünfzig Prozent weisen darauf hin, dass wir ein Unternehmerbildungsnotstand leben."

3. Führung in Armee und Wirtschaft

Wolfgang Schall: Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft (Bad Harzburg, 1965)

Zitate:

Es ist seltsam, dass - im Gegensatz zu den USA - die weitgehende Uebereinstimmung der Führungstechnik, aber auch der allgemeinen Grundsätze der Führungskunst in Armee und Wirtschaft vielfach noch unbekannt sind (S. 7).

Führungstechnik und Führungskunst sind weder an bestimmte Berufe noch an bestimmte Lebensformen gebunden. Zwar wird auf den ersten Blick sichtbar, dass sich in den einzelnen Führungsbereichen, die das menschliche Zusammenleben bedingen, äussere Unterschiede ergeben. Denn äussere Umstände begrenzen und bestimmen das Tätigkeitsfeld der Führung. Die Ziele der Führung sind verschieden je nach der Absicht oder der Notwendigkeit, die die Menschen zum Zusammenschluss bringen. Das Wesen der Führung aber und die Grundsätze, die sich aus ihm ergeben, sind in allen Führungsbereichen gleich. Stets handelt es sich darum, das Wollen menschlicher Gruppen, seien sie freiwillig oder aus dem Zwang der Umweltsbedingungen entstanden, in bestimmte Bahnen zu lenken und die gesetzten Ziele zu verwirklichen. (S.11)

Für jedes grössere Sozialgebilde ergibt sich zwangsläufig aus der Fülle gleichzeitig nebeneinander zu erledigender Aufgaben eine bestimmte Organisationsstruktur. Die Macht des Faktischen kann hier jedoch leicht dazu führen, dass die Organisation nicht mehr den an sie zu stellenden Anforderungen entspricht. Sobald sich die Aufgaben verlagern oder bisher Zweckmässiges durch Eintreten veränderter Umstände weniger zweckmässig geworden ist, wirkt sich das Beharrungsvermögen einer einmal geschaffenen und eingefahrenen Organisation hemmend aus. ... Und doch muss eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg der Führung in der Zweckmässigkeit der Organisation gesehen werden. Zweckmässigkeit bedeutet Anpassung an gewandelte Verhältnisse; denn alle Führungskunst wird ohne eine den Umständen angepasste Führungstechnik zum Scheitern verurteilt sein. Gerade in der Frage der richtigen Organisation bedingen sich Kunst und Technik der Führung und hängen voneinander ab. (S. 19/20)

Seit langem ist.. die Führungsentscheidung eine geregelte und organisierte Teamarbeit. (S. 26)

Für die moderne Führungstechnik ist die Stabsarbeit von grundlegender Bedeutung. (S. 27)

Die Spezialisierung, die Differenzierung, die zwangsläufig immer stärker anwachsende Bürokratisierung und der Entscheidungsumfang moderner grosser Führungsbereiche in Politik, Streitkräften und Industrie machen zunehmend eine Gefahr sichtbar, die frühere Zeiten kaum kannten: Die Ueberbeanspruchung der obersten Führungsspitze. (S. 93).

Moderne Führung ist ohne die nach wissenschaftlichen Methoden arbeitenden Stäbe bei grossen Institutionen nicht mehr möglich. Delegation von Verantwortung und Führung mit Stäben bedingen sich gegenseitig. (S. 95)

Die Methode der Führungsausbildung, in bestimmten Zeitabständen neues Wissen zu vermitteln, das auf dem jeweils erworbenen Wissens- und Erfahrungsgut aufbaut, ist von besonderer Bedeutung. (S. 115)