

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 97 (2017)
Heft: 1044

Artikel: Hochgejubelt und ausgebuht
Autor: Huber, Gabi
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-736451>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 01.04.2025

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

Hochgejubelt und ausgebuht

Die Gesellschaft pflegt einen zunehmend intoleranten Umgang mit Fehlern von Politikern und Wirtschaftsführern. Gedanken zur heutigen Fehler(un)kultur.

von Gabi Huber

In unserer Gesellschaft lässt sich seit einigen Jahren eine abnehmende Toleranz gegenüber Fehlritten von Exponenten aus Wirtschaft und Politik beobachten. Wird ein solcher Fehltritt bekannt, folgen sofort Skandalrufe, die Forderung nach Nulltoleranz, der Aufruf zu Rücktritt, Abgabe aller Ämter und Parteiausschluss.

Befeuert wird der Trend von der Bereitschaft – um nicht zu sagen vom Geschäftsmodell – der Medien zu skandalisieren. Mit täglich neuen Rufen und Forderungen lässt sich der Skandal gleich mehrfach ausbeuten, indem sich Akteure und Mitbewerber aus dem näheren Umfeld des tatsächlichen oder vermeintlichen Skandals in Szene setzen können und zu Nutzniessenden werden.

Ob es sich bei der abnehmenden Fehlertoleranz um eine «gefühlte» Tendenz oder eine Tatsache handelt, sei einmal dahingestellt. Fest steht zweifelsohne, dass die Möglichkeiten, in einen Fettnapf zu treten, in den letzten dreissig Jahren exponentiell angestiegen sind – dies einerseits aufgrund berechtigter Transparenzansprüche, andererseits als Folge von rund um die Uhr offenen Informations- und Kommunikationskanälen. Konnte ich meine ersten Wahlkämpfe noch mit Inseraten und Flugblättern bestreiten, war zwei Jahrzehnte später dann doch im Minimum eine Website angesagt. Die Verweigerung gegenüber Social Media konnte ich mir wegen der Überschaubarkeit meines Wahlkantons leisten, auf die Länge wäre sie wohl aber zugegebenermassen nicht haltbar gewesen.

Unflätigkeit in den Kommentarspalten

Dem Ruf nach zwingenden Folgen bei Fehlritten von Personen des öffentlichen Lebens steht die ausufernde Unflätigkeit gegenüber, in der sich Herr und Frau Normalbürger auszudrücken belieben, wenn sie selbst in die Tasten greifen. Die «Neue Zürcher

Gabi Huber

ist Juristin und Rechtsanwältin. Sie wirkte von 2003 bis 2015 als Nationalrätin der FDP-Die Liberalen, ab 2008 bis zu ihrem Rückzug als Fraktionspräsidentin. Huber ist Verwaltungsrätin der UBS Switzerland.

Zeitung» jedenfalls – und sie wird nicht das erste und einzige Medium sein und bleiben – sieht sich zu einer Neugestaltung der Online-Kommentare veranlasst, weil sich Leser und Leserinnen immer öfter beschimpfen, statt miteinander zu diskutieren. Das Medium selbst wird laut eigener Aussage zunehmend als «Systempresse» oder «Propagandaschleuder» betitelt statt auf inhaltliche Fehler aufmerksam gemacht.¹

Auf der politischen Weltbühne ist die digitale Kommentierung des Geschehens inzwischen eine Selbstverständlichkeit, wobei die Botschaften in der Regel politisch korrekt verfasst werden. Wohin die Twitter-Manie des neu amtierenden Präsidenten der Vereinigten Staaten und seine überspitzten Äusserungen führen werden, wird sich weisen. Es eröffnet sich damit jedenfalls eine neue Dimension, weil die Botschaften nicht nur auf den Absender zurückfallen, sondern darüber hinaus das politische und wirtschaftliche Weltgeschehen beeinflussen oder schädliche Unsicherheit säen können. Ein verwandtes Problem ist die gezielte Verbreitung von Fake News zur Beeinflussung von Wahlen und Abstimmungen. Jenseits der traditionellen Medien sei längst eine Parallelwelt entstanden, in der Falschbehauptungen ungeprüft akzeptiert würden, schrieb jüngst die «NZZ am Sonntag» in einem Beitrag über die Diffamierung von Politikern via Cyberattacken.² Auf solche Weise zum Rücktritt oder Nichtwiederantritt gebracht zu werden, gehört wohl zum Perfidesten und ruft gar – weil die Demokratie gefährdend – nach staatlichen Abwehrmassnahmen.

Eine weitere Facette der Fehlerunkultur ist der Hang zur Heroisierung. Sportler des Jahres, Politiker des Jahres, Manager des Jahres, Künstler des Jahres, daneben jede Menge Shows zur Suche von Talenten und Vergabe von Preisen aller Art – die Anlässe zum Hochjubeln und zu Selbstinszenierungen sind zahllos. Die Gekürten werden fast zu Übermenschlichkeiten hochstilisiert und dürfen dann als gekrönte Helden keine Fehler mehr machen. In diesem Spannungsfeld lauert der potenzielle Skandal, weil Triumph und tiefer Fall bekanntlich oft sehr nahe beieinanderliegen. Vorbilder zu haben ist grundsätzlich gewiss nichts Schlechtes, aber wie so vieles eine Frage des Masses und der Einordnung. Der Chefredaktor der «Zeit», Giovanni di Lorenzo, fasste das gut in Worte. Gefragt, ob ein bestimmter Buchautor – weil von der Mafia, gegen die er anschreibt, verfolgt – für ihn ein Held sei, antwortete der deutsch-italienische Journalist, ein Vorbild gelte für ihn immer nur für eine bestimmte Zeit und unter einem bestimmten Aspekt, weil wir sonst jeden noch so vorbildhaften Menschen überfordern würden.³

Ohne Vertrauen geht es nicht

Das Sinnieren über die in unserer Gesellschaft gelebte Fehlerkultur führt zwangsläufig zur Frage: Was definiert sich als Fehler? Eine erste Antwort ergibt sich spontan aus der mir naheliegenden juristischen Betrachtungsweise: der Verstoss gegen eine demokratisch legitimierte Norm. Doch nur auf Regulierungen abzustellen, greift zu kurz. Alt Bundesrat Kaspar Villiger bringt es in seinem Essay «Moral, Moralismus und Markt» treffend auf den Punkt: Gewisse Dinge tut man nicht, auch wenn sie vom Staat nicht verboten sind. Ein Bündel mehrheitlich anerkannter ethisch-moralischer Werte setze der Freiheit Grenzen, wobei infolge der Komplexität des Themas der Rückgriff auf einen Wertekanon nützlich sein könne.⁴

Und so dürfte denn am Ursprung der Fehlerkultur der ureigene Wertekatalog stehen. Er wird durch die Erziehung geprägt, entwickelt sich aber später weiter, wenn man aufgrund eigener Entscheide bewusst genau dieser politischen Partei beiträgt, sich für diesen Verein oder jene Institution engagiert. Auch die Unternehmerwelt bekennt sich praktisch flächendeckend zu «Values», welche die Mitarbeitenden verinnerlichen und der Kundschaft zusätzliche Entscheidungselemente anbieten sollen. Die Definition solcher Werte auf dem Papier ist an sich schon ein positiver Prozess, doch entscheidend ist letztlich das stete Bemühen, sie in die Praxis umzusetzen. Ob das tatsächlich stattfindet, hängt wesentlich von der Vorbildfunktion der Führungskräfte ab – und damit wiederum von deren persönlichem Wertekatalog. Nur wenn Menschen wertorientiert handeln – so nochmals Villiger –, entsteht jenes Vertrauen, ohne das in der Gesellschaft nichts mehr funktioniert, wobei aber gerade auch geschenktes oder gar blindes Vertrauen zur Ausnutzung verleiten kann und missbrauchtes Vertrauen besonders heftige Reaktionen auslöst.⁵

Steht der Wertekatalog einigermassen fest, stellt sich die natürliche Frage nach dem Umgang mit dem Bruch oder der Nicht-

einhaltung dieser Werte, nach dem Umgang mit Fehlern oder eben nach der Fehlerkultur. Dieser Umgang ist facettenreich. Die in unserer Zivilisation allgemein anerkannte Fehlbarkeit des Menschen verweist zum Beispiel auf einen religiösen Aspekt. Kein Geringerer als der vormalige Papst Benedikt XVI. spricht sich im Zusammenhang mit der Sündhaftigkeit des Menschen gegen eine «Überheblichkeit» der Frommen und einen «Unschuldswahn» in der Gesellschaft aus, weil diese sowie die Unfähigkeit, Fehler einzugestehen, zu Unmenschlichkeiten und einer Sündenbockmentalität führten.⁶ Diese Worte zu beherzigen würde sich lohnen, weil die heutigen technologischen Möglichkeiten auch zu übersteigerten Perfektionsansprüchen verleiten können, die dann zu ebenfalls übersteigerten Reaktionen führen, wenn sie nicht erfüllt oder enttäuscht werden.

Nichts ist schlimmer als Salamtaktik

Doch auch der Fehlbare selbst kann einen Teil beitragen. In dem mir während drei Jahrzehnten vertraut gewordenen Umfeld der Politik habe ich Wertvolles zum Umgang mit Fehlern gelernt. Zunächst einmal sollte man sich jeder Illusion entledigen: Politiker und Privatperson sind letztlich derselbe Mensch. Die privaten Werte prägen auch den politischen Menschen. Oder umgekehrt gesagt, das politische Programm sollte den persönlichen Werten nicht diametral gegenüberstehen, möglichst authentisch umgesetzt und vorgelebt werden. Weil sich das alles in einem relativ grellen medialen Fokus abspielt, kann sehr leicht mit- oder unverschuldet eine Kluft oder ein Zerrbild entstehen.

Passieren Fehler, ist ein Politiker gut beraten, sie sofort und unumwunden einzugestehen. Nichts ist schlimmer als Salamtaktik. Denn der persönliche Ruf erodiert parallel zu den Teilgeständnissen. Ausserdem schlägt jetzt die Stunde der Führungspersonen. Enge Begleitung im unterstützenden, aber auch in einem sehr kritischen Sinn ist angesagt. Denn Verstehen oder Verständnis haben heisst nicht zwingend, einverstanden zu sein. Zur Leadership gehört es, in schwierigen Zeiten, zu denen selbstredend auch eine Nichtwiederwahl oder eine Abwahl zählen, zu seinen Leuten zu stehen und dies auch unmissverständlich nach aussen zu zeigen. Wer gegenseitigen Respekt zu seinem Wertekatalog zählt, sollte auch eine entsprechende Fehlerkultur praktizieren. ◀

¹ Oliver Fuchs: Warum wir unsere Kommentarspalte umbauen. In: NZZ, 4.2.2017, S. 11.

² Silke Mertins: So diffamieren Kreml-Trolle die Politiker. In: NZZ am Sonntag, 29.1.2017, S. 9.

³ Interview mit Giovanni di Lorenzo von Stefanie Maeck: «Der fehlerlose Mensch ist eine Utopie», 14.5.2015, anlässlich der Eröffnung der internationalen Buchmesse in Turin, publiziert auf der Website des Goethe-Instituts.

⁴ Kaspar Villiger: Moral, Moralismus und Markt. In: Ders.: Pendler zwischen Wirtschaft und Politik. Essays und Reden. Bern: Stämpfli, 2014, S. 119 ff.

⁵ Villiger, a.a.O., S. 127 f.

⁶ Detlef Schneider-Stengel: Das Kreuz der Hellenisierung. Zu Joseph Ratzingers Konzeption von Kreuzestheologie und Vollendung des Christentums. Berlin, Münster, Wien, Zürich, London: LIT Verlag, 2006, S. 63 f.