

Doris Aebi, Headhunterin

«Ich sehe nur ein grosses Problem»

Doris Leuthard werde als Bundesrätin scheitern, wenn die Erwartungen zu hoch geschraubt würden, befürchtet Headhunterin Doris Aebi.

INTERVIEW VON JÜRG AUF DER MAUR

Sie sind Headhunterin. Was für Anforderungen würden Sie an ein künftiges Mitglied des Bundesrats stellen?

Doris Aebi*: Bevor man über Anforderungen reden kann, muss man sich klar werden, was der Job alles umfasst.

Und?

Aebi: Der Bundesrat ist die oberste leitende Behörde des Landes. Die Mitglieder sind für die Regierungstätigkeit verantwortlich. Sie müssen die gesellschaftlichen, die wirtschaftlichen und die staatlichen Entwicklungen analysieren und daraus die Ziele für den Gesamtbundesrat definieren. Wichtig ist, dass der Bundesrat eine Kollegialbehörde ist mit einem wechselnden, auf ein Jahr beschränkten Primus inter Pares. Mit anderen Worten: Die Kollegialität und der Konsens spielen eine ganz grosse Rolle.

Das heisst?

Aebi: Jeder Bundesrat, jede Bundesrätin ist für ein Departement zuständig, daneben gibt es aber noch übergeordnete Ziele, eine übergeordnete Strategie, die es zu beachten gilt und die erreicht werden soll.

Das bedeutet auch, dass ein Bundesrat nicht einfach mit einem obersten Manager, einem CEO, zu vergleichen ist.

Aebi: Genau, CEO und Bundesräte sind nicht dasselbe. Die sieben Bundesratsmitglieder sind zwar so etwas wie sieben Geschäftsleitungsmitglieder, bei denen ein jährlich wechselnder Präsident die Gesamtverantwortung trägt. Das Volk wäre dann vergleichbar mit den Aktionären, der Verwaltungsrat mit dem Parlament. Das ist aber nur ein Aspekt.

Und der andere?

Aebi: Die Aufgabe ist fundamental anders als in der Privatwirtschaft, weil es sich eben um ein Konkordanz- und Kollegialitätssystem handelt. Der Erfolg des Bundesrates wird zudem nicht über den Markterfolg definiert.

Wie definieren Sie also die Aufgaben eines Bundesrats?

Aebi: Ein Bundesrat muss sein Departement führen, das heisst, er muss die Amtsdirektoren auswählen und führen, die notwendigen Ressourcen bereitstellen sowie deren Einsatz planen und die Budgeteinhaltung überwachen. Das ist klar, aber das ist noch lange nicht alles.

Was denn noch?

Aebi: Er muss die politische Agenda seines Departementes festlegen und daraus die Ziele ableiten und die Stossrichtung seines Handelns vorgeben. Er muss Lösungen ausarbeiten, im Gremium vorbringen und sie dort, aber auch gegenüber Parlament und Volk vertreten. Und er hat Repräsentationspflichten, sowohl gegen innen wie gegen aussen, im In- und Ausland.

Doris Leuthard, die einzige BR-Kandidatin, wird kritisiert, sie habe zu wenig Führungserfahrung. Sie erwähnen diese Aufgabe nur am Rand. Braucht es gar keine Führungsfähigkeiten?

Aebi: Auch hier muss man das ganze Umfeld beachten. Die Führungserfahrung, der Umgang mit der Öffentlichkeit und die Konkordanz sind in meinen Augen zentral. Klar muss ein Bundesrat ein hierarchisch organisiertes Departement mit mehreren hundert Mitarbeitenden führen. Aber das ist nur eine Aufgabe.

Das heisst?

Aebi: Gleich wichtig ist die Führung im Regierungsgremium, das heisst, wie sich ein Bundesrat als Mitglied des Siebnergremiums verhält und wie er sich durchsetzen kann. Dabei verfügt er über keine in der Privatwirtschaft üblichen Motivations- und Sanktionsmittel. Das ist der ganz, ganz grosse Unterschied zur Tätigkeit in der Privatwirtschaft. Viel wichtiger als Führungserfahrung in der Hierarchie, ist, dass man die Mechanismen des politischen Systems kennt.

Was heisst das bezogen auf Doris Leuthard?

Aebi: Doris Leuthard ist ein absoluter Politmensch und kennt die Mechanismen dieses Systems. Sie hat als Parteipräsidentin auch gezeigt, dass sie Durchsetzungsvermögen hat. Diesen Teil der Führungsarbeit kennt sie sehr gut. Sie hat zwar weniger Erfahrung in der hierarchischen Führung, da ist sie aber kein Einzelfall in politisch gewählten Gremien.

Wird Sie von den Alpatieren Couchepin, Calmy-Rey oder Blocher zerrieben?



Ob Doris Leuthard im Bundesrat besteht oder ob ihr ein Schicksal wie Ruth Metzler (rechts) droht, hänge von den Erwartungen ab, sagt die Expertin. BILD REMO INDERBITZIN

Aebi: Auch Doris Leuthard verfügt über Alpatiercharakter, denn sonst kommt man in diesem Politsystem nicht so weit. Sie reiht sich aus meiner Sicht deshalb gut in den bestehenden Bundesrat ein. Ich glaube darüber hinaus, dass sie die Qualitäten hat, andere Alpatiere zu bündeln. Das hat sie ja schon in der Parteileitung bewiesen.

Sie werben als Frau einfach vorbehaltlos für eine zweite Frau im Bundesrat.

Aebi: Nein, ich würde das Gleiche auch bei einem Mann sagen, wenn er über die gleichen Eigenschaften wie

Doris Leuthard verfügen würde. Die Geschlechterrolle spielt aus diesem Gesichtspunkt bei dieser Wahl keine Rolle.

Trotzdem ist es den Frauen wichtig, dass wieder eine zweite Frau im Bundesrat ist.

Aebi: Es ist nicht zuletzt für jüngere Frauen wichtig, dass sich eine Frau in einem traditionell männlich geprägten Umfeld durchsetzen kann. Das macht auch vielen Frauen Mut.

Wenn Leuthard gewählt würde, wäre sie die dritte Bürgerliche im Bundesrat.

EXPRESS

- ▶ Am 14. Juni wird Doris Leuthard vermutlich neue Bundesrätin.
- ▶ Die CVP-Präsidentin erfülle die Voraussetzungen, sagt Headhunterin Doris Aebi.

Zwei vor ihr sind gescheitert.

Aebi: Ich sehe nur ein grosses Problem für Doris Leuthard.

Nämlich?

Aebi: Dass die Erwartungen nun so hoch geschraubt wurden, dass es unmöglich ist, dass ein Mensch sie alle erfüllen kann.

Also könnte auch Leuthard scheitern?

Aebi: Ich glaube, Doris Leuthard ist sich diesem hohen Erwartungsdruck bewusst und geht auch mit dem entsprechenden Respekt an die neue Aufgabe heran. Die Frage ist einfach, wie hoch die Latte gelegt wird. Man sollte sie einfach nicht höher setzen als bei einem Mann ...

Die Erwartungen sind nicht zuletzt so hoch, weil die andern Parteien bereit sind, Leuthard ins Amt durchzuwinken. Eineinhalb Jahre vor den Wahlen hat niemand Lust, es bei den knappen Mehrheitsverhältnissen mit der CVP zu verscherzen.

Aebi: All diese Wenn und Aber! Man soll doch jetzt einfach daran glauben, dass es gut kommt, und sich freuen, dass Doris Leuthard in den Bundesrat gewählt wird. Dann kann man schauen, wie sie sich in der Regierung verhält. Das hat man bei anderen auch gemacht.

Bundesrat Joseph Deiss hat das Klima im Bundesrat beklagt. Ist Doris Leuthard «zäher» als Deiss. Kann sie besser mit der Situation umgehen?

Aebi: Das wird sich zeigen, sicher hat sie dazu nicht schlechte Voraussetzungen. Bei der ganzen Verantwortung und Ernsthaftigkeit der Aufgabe wünsche ich, dass es ihr gelingt, mit der spielerischen Freude und der Hartnäckigkeit eines Jongleurs an die Sache zu gehen. Bricht mal ein Ball aus, nimmt man ihn wieder ins Spiel und beginnt nochmals. Ich denke, Doris Leuthard hat Freude am politischen Feilschen um Lösungen und Ausdauer. Sie kann mit den Bällen spielen. Das ist entscheidend.

HINWEIS

▶ * Doris Aebi ist Mitinhaberin der Executive Search Firma Aebi+Kuehni AG – tailor-made solutions in recruiting. Diese Firma ist auf die weltweite Suche von Führungs- und Fachpersonen im Management sowie von Verwaltungsräten spezialisiert. ◀