

Bundesrätin Doris Leuthard, CVP, war schnell überführt. Vorletzten Montag präsentierte die Volkswirtschaftsministerin der Schweizer Öffentlichkeit familienfreundliche Massnahmen für die Angestellten ihres Departements, darunter einen Vaterchaftsurlaub von fünf Tagen. Am Dienstag kritisierte sie die Pauschalbesteuerung reicher Ausländer in einem TV-Interview. Schon am Mittwoch piff das Bundesratskollegium Leuthard in beiden Fällen zurück. Die Ministerin war demaskiert. Sie hatte ihr hohes Amt benutzt, das familienfreundliche, soziale Profil ihrer Partei zu festigen. Wahlkampf! Geht nicht.

Nur wenige Tage vor Leuthard hatte Bundespräsidentin Micheline Calmy-Rey, SP, in der Neujahrsansprache in Fernsehen und Radio ihre Vision eines starken, solidarischen, ökologisch orientierten Staates verbreitet. Sie trommelte das SP-Parteiprogramm. Wahlkampf! Geht erst recht nicht, weil Calmy-Rey in Interviews ihren Bundesratskollegen Christoph Blocher, SVP, als Wahlkämpfer und «Partei-» als Wahlkämpfer und «Partei-» als Wahlkämpfer und «Partei-» als Wahlkämpfer kritisiert hatte.

Heiliger Dreiklang

Blocher versprach kurz vor Silvester in sowjetrussisch anmutender Pelzkappe auf dem Üetliberg, «keinen Wahlkampf zu betreiben». Er warnte aber davor, der SP und der Grünen zu folgen, denn diese führten die Schweiz direkt in den Abgrund. Wahlkampf! Geht nicht.

Findet insbesondere Innenminister Pascal Couchepin, FDP, der allerdings die Mode etabliert hat, dass die Medien ihn alljährlich im Frühjahr auf eine Wanderung zur Petersinsel begleiten, wo er durch die FDP-Brille auf die Schweiz zu blicken pflegt. Wahlkampf! Was natürlich auch bei ihm nicht geht.

Sofern man sich dem heiligen Dreiklang Kollegialität, Konkordanz und Kohäsion verpflichtet fühlt: Bundesräte sollten das Wohl des Landes und nicht der Partei im Auge haben. Sie sollten sich für den Zusammenhalt der Schweiz interessieren. Wenn

«Das authentische Leben der eigenen Persönlichkeit ist für Spitzenkräfte sehr wichtig.»

Doris Aebi

ein in der Regierung im Interesse des Landes erzielter Kompromiss der Ansicht der Partei widerspricht, sollten sie nicht schwach werden und ausscheren. So ist die politische Schweiz konstruiert: Die Reputation des Bundesrats ist nur dann stark, wenn seine Mitglieder immer regieren und nie wahlkämpfen.

Schillernde Mehrheit

Doch mit dieser politischen Keuschheit hat die Landesregierung ein Problem, das sich jetzt rasch zuspitzt. Der polarisierende Christoph Blocher ist zwar die Ur-Figur des provozierenden Parteipräsidenten im Kleid des Magistrats. Aber nicht mehr allein. Pascal Couchepin und Micheline Calmy-Rey haben rasch dazugelernt. Und seit die mit einem intakten Sinn für populäre Auftritte ausgestattete Doris Leuthard Bundesrätin ist, sind die extrovertierten, konfliktfreudigen, rivalisierenden Charakte-



Wahlkämpfer in der Mehrheit. Leuthard, Blocher, Calmy-Rey und Couchepin schillern, Leuenberger, Schmid, Merz und Bundeskanzlerin Huber-Hotz verblissen.

BUNDESRAT

Wie eine viermotorige Wahlkampfmaschine

Die Mehrheit im Bundesrat verschleudert im Wahljahr 2007 ihre Energie mit spektakulären Einzelauftritten im Sinne ihrer Parteien, anstatt kollegial und weise das Land zu regieren. Schlimm für unsere Schweiz! Schlimm? Sie können zwar nicht anders. Aber das muss nicht in jedem Fall schlecht sein.

re in der Landesregierung in der Mehrzahl. Sie sind ideale Zugpferde für jeden Parteimanager im Wahljahr 2007 – stärker als spröde Parteipräsidenten und jungdynamische Parteisekretäre. Aber: Sie machen den Bundesrat zur viermotorigen Wahlkampfmaschine, in der jedes Triebwerk in eine andere Richtung Schub entwickelt.

Der Stadtzürcher Moritz Leuenberger, SP, vor elf Jahren als Vertreter der urbanen Bevölkerungsmehrheit in die Landesregierung gewählt, geht bei Rentalter und Atomkraftwerken sogar im Wahljahr auf Konfrontationskurs mit seiner Partei. Eigentlich ein mustergültiger Bundesrat, der die Gesamtinteressen des Landes über sich und die SP stellt. Doch er wirkt wie ein gequältes Fossil aus vergangenen Zeiten. Antiquiert kommt neben den vier unverkrampften Selbstdarstellern auch der landesväterliche Zuschnitt von Hansrudolf Merz, FDP, und Samuel Schmid, SVP daher. Ihre Dauerbesorgnis um den Zusammenhalt im Land entwickelt im Dauerspektakel der anderen eine Art Rückwärtsschub.

Wie Topmanager

Sind denn schillernde Minister wirklich so schlimm? Vernachlässigt der Bundesrat seine Kernaufgabe, das Regieren zum Wohle des Volks, wenn sich seine Mitglieder für die Profilierung ihrer selbst oder ihrer Partei vorausgaben?

Doris Aebi, selbständige Headhunterin im Zürcher Büro Aebi+Kuehni und ehemalige SP-Kantonsparlamentarierin in Solothurn, zieht den Vergleich zu den Spitzenkräften, mit denen sie sich beruflich befasst. Sie

kennt die Mechanismen in der Welt der Rivalität, des Wettbewerbs, des Verdrängungskampfs. Sie sagt: «Das authentische Leben der eigenen Persönlichkeit gehört heute zu den wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Manager.» Wer versuche, eine andere Rolle zu spielen, wirke nicht glaubwürdig und verliere an Durchsetzungskraft.

Wer eine Karriere anstrebe, ob in Wirtschaft oder Politik, komme im Informations- und Medienzeitalter nicht darum herum, viel Zeit und Energie in die Ausendarstellung seiner Person zu stecken. «Es ist naiv, so zu tun, als würde die öffentliche Wahrnehmung des Toppersonals in Wirtschaft oder Politik nicht spürbar auf Sachgeschäfte zurückwirken.» Firmenchefs wie Spitzenpolitiker gefährdeten mit Auftritten, bei denen sie neben ihrer Persönlichkeit stehen, ihre Ausstrahlung und damit die Chancen ihrer Projekte.

Eunuchen-Fälle

«Wir wollen fassbare Persönlichkeiten an der Spitze, die einen starken Auftritt haben. Gleichzeitig werfen wir ihnen vor, mit ihren starken Auftritten dienten sie bloss ihrem Ego oder der Partei», sagt Doris Aebi. Das gehe nicht auf – besonders in der Politik. Den permanenten Wahlkampf-Vorwurf an die Bundesräte hält sie für nicht stichhaltig. «Wir verlangen von Bundesräten, dass sie sich den Themen annehmen, die uns unter den Nägeln brennen. Tun sie das wirkungsvoll und legen Projekte vor, die ihre Überzeugung ausdrücken, werfen wir ihnen Wahlkampf vor.» So verlangten wir politisches Eunuchentum.

Das Beispiel Leuthard sei besser Anschauungsunterricht – egal, ob sie die Idee für den Vaterchaftsurlaub aus der Wahlkampfbox der CVP gegraben oder sich selber publikumsgerecht habe positionieren wollen.

Der Generationenapostel

Mit dem Auftritt hat Doris Leuthard klargemacht: Hier ist eine moderne Frau am Werk, die offenlegt, das der Bundesrat von einer konservativen Patronmentalität dominiert wird. Sie vertritt die Generation der 35- bis 50-Jährigen, die mehrheitlich in den urbanen Agglomerationen wohnen, die sich mit dem Konflikt Kind-Karriere herumschlagen und ziemlich Steuern zah-

«Teams arbeiten besser, wenn keine offenen Konflikte bestehen.»

Franziska Tschan

len, erstmals im Bundesrat – als Frau, die sich all diese Fragen auch gestellt haben muss.

«Was ist daran genau falsch?», fragt Aebi rhetorisch. Sicher nicht, antwortet sie selber, dass Leuthard sich als Volkswirtschaftsministerin dem Thema annimmt, sondern höchstens, dass es kritisch wäre, wenn nicht alle Bundesangestellten vom angekündigten Vaterchaftsurlaub profitieren könnten.

Allerdings gibt es zwischen den Topshots der Wirtschaft und der Politik erhebliche Un-

terschiede. Spitzenmanager krönen ihre Karriere mit oft erheblichen Macht- und Finanzbefugnissen. Bundesräte brauchen für ihren Aufstieg Haare auf den Zähnen, Selbst- und Sendungsbewusstsein sowie Flair für die persönliche Inszenierung. Oben angekommen, müssen sie sich in ein siebenköpfiges Team integrieren, das vom Parlament an sehr kurzer Leine gehalten wird. Schwierig!

Wie schwierig Teamarbeit auf Topniveau ist, weiss Franziska Tschan, Psychologieprofessorin an der Universität Neuenburg. Sie befasst sich mit Arbeits- und Organisationspsychologie und kennt die Mechanismen des Interessensausgleichs und den Einfluss der Emotionen auf Entscheidungsprozesse.

Konflikte bremsen

«Grundsätzlich», sagt sie, «stellt sich die Frage, was wir von unseren Bundesräten wollen.» Sie selber sehe in den politisch ganz anders organisierten USA oder in Deutschland keine nachahmenswerten Vorbilder. Nüchtern betrachtet muss man aber sagen, dass parteipolitischer Dauerwahlkampf an der Regierungsspitze ein Land nicht in den Abgrund führen muss.

«Wollen wir Landesväter oder –mütter im Bundesrat, die für alle da sind und das Wohl des Landes zu oberst stellen, dann ist klar, dass Konflikte unter den Mitgliedern ungünstig sind», sagt Tschan.

Sie würde ja noch so gerne den Allgemeinplatz bestätigen, dass Konflikte ein Team weiterbringen. Aber: «Die Forschung zeigt klar: Stimmt nicht. Teams arbeiten besser, effizienter, erfolgreicher, wenn keine offenen

Konflikte bestehen.» Untersuchungen bekräftigen: «Die Hälfte der Entscheidungen von Topmanagements sind fehlerhaft oder werden nie ausgeführt. Häufig wegen Konflikten.»

Akzentuierte menschliche Differenzen schaden dem Business massiv. Übertragen auf die Politik befürwortet es Franziska Tschan, wenn sich Bundesräte im Wahlkampf zurückhalten – zumal eines klar sei: Emotionen steuern Bundesräte genau so wie Normalbürger: «Geht es einem gut, ist man in einer Sitzung aufnahmefähiger und diskussionsbereiter. Ist man verärgert, funktioniert man aufmerksamer und schneller, aber auch unbeherrschter.» Es sei sehr viel Energie nötig, wenn man nach persönlichen Streitigkeiten ein konstruktives Sitzungsklima wiederherstellen müsse.

Fromme Wünsche

Darf man von starken Persönlichkeiten wie Bundesräten erwarten, dass sie sich einem Team unterordnen? «Meinetwegen ist es ein frommer Wunsch. Aber: Ich sehe in viele Teams mit hoher Verantwortung hinein und bin mitunter erstaunt, wie fähig Menschen sind, sachliche Auseinandersetzungen zu führen und sich dann zu einer gemeinsamen Lösung zu finden.» Die Forschung zeige, dass Firmen und Organisationen, die auf Konsensverfahren setzten, auch bessere Betriebsergebnisse erzielten.

Das müsste die viermotorige Wahlkampfmaschine eigentlich bremsen.

JÜRGE STEINER

Der Autor: Jürg Steiner (juerg.steiner@bernerzeitung.ch) ist «Zeitpunkt»-Redaktor.