

HANSUELI SCHÖCHLI

Politik in Bundesbern ist oft Parteipolitik. Das gilt auch für den Fall Levrat – für die Ernennung des SP-Ständerats zum Post-Präsidenten ebenso wie für die zelebrierte Empörung bürgerlicher Politiker. Der Fall wärmt aber auch eine alte Frage wieder auf: Wie sinnvoll ist es, Politiker in Verwaltungsräte zu hieven? «Man sollte nie einen Politiker in einen Verwaltungsrat wählen, nur weil er Politiker ist», sagt Silvan Felder von der Luzerner Verwaltungsrat Management AG: «Entscheidend sollte vielmehr der berufliche Werdegang sein.» Felders Spezialgebiet sind Fragen rund um den Verwaltungsrat, einschliesslich der Personalvermittlung für private und staatliche Unternehmen.

Ein Beispiel sind die Stadtberner Verkehrsbetriebe Bernmobil. Die Berner Stadtregierung hatte entschieden, dass das Verwaltungsratspräsidium von Bernmobil künftig nicht mehr durch die zuständige Gemeinderätin besetzt wird, sondern durch eine externe Person. Die öffentliche Stellenausschreibung nannte als zentrale Anforderungen «strategische Führungserfahrung auf Stufe Geschäftsleitung und/oder Verwaltungsrat in vergleichbaren Unternehmen» sowie «ausgewiesene Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit für das Stakeholder-Management in einem Umfeld von Politik und nachhaltiger Wirtschaft». Im Dezember 2020 wählte die Stadtregierung eine Marketingspezialistin mit langjähriger SBB-Führungserfahrung.

Sparringpartner des Chefs

Die Post ist gemessen am Betriebsertrag etwa vierzigmal so gross wie Bernmobil – mit einem Jahresumsatz von über 7 Mrd. Fr. und rund 40 000 Mitarbeitern. Der designierte Post-Präsident hat keine unternehmerische Führungserfahrung; das galt auch für Urs Schwaller, der noch bis Ende Jahr Präsident ist. «Der Verwaltungsratspräsident ist der wichtigste Sparringpartner des Konzernleiters», sagt Silvan Felder: «Ohne eigene Erfah-

Es braucht einen Anti-Filz-Pakt

Kommentar auf Seite 23

rungen mit der Komplexität der Unternehmensführung kann der Verwaltungsratspräsident nicht auf Augenhöhe mit dem Konzernleiter reden.»

Ein anderer Experte mit langer Erfahrung in der Vermittlung von Verwaltungsräten differenziert. Politiker können seiner Ansicht nach auch ohne unternehmerische Führungserfahrung im Verwaltungsrat eines Staatsbetriebs Mehrwert schaffen, wenn die politischen Rahmenbedingungen für diesen Betrieb sehr wichtig sind. Dies könne selbst für einen Verwaltungsratspräsidenten zutreffen. Wesentliche Funktionskompetenzen für Verwaltungsräte wie Strategieorientierung, Resultatorientierung, Teamfähigkeit und geistige Unabhängigkeit sind laut dem Kadervermittler nicht zwingend an unternehmerische Führungserfahrung gebunden. Er betont allerdings, dass in Unternehmen typischerweise der grosse Teil der Verwaltungsräte unternehmerische Führungserfahrung haben sollte. In fast allen Fällen, in denen er Verwaltungsräte vermittelte, gehöre die Führungserfahrung auf Stufe Konzernleitung zum Anforderungsprofil.

Im zehnköpfigen Verwaltungsrat der Post weisen je nach Definition nur drei bis fünf Mitglieder Führungserfahrung aus mittleren bis grösseren Unternehmen aus. Zentrale Merkmale des designierten Präsidenten – Politiker und Ex-Gewerkschafter – sind derweil im Post-Verwaltungsrat schon durch den früheren Berner SP-Nationalrat Corrado Pardini abgedeckt.

Vom Wasser und vom Wein

Die befragten Kadervermittler kritisieren vor allem die Art des Selektionsprozesses im Fall Post. Nach Lehrbuch sollte es etwa so laufen: Man analysiert zuerst die Situation des Unternehmens und die derzeitige Zusammens-



Parlamentarier in der Wandelhalle des Bundeshauses.

DOMINIC STEINMANN / NZZ

Was taugen Politiker in Verwaltungsräten?

Der Fall Levrat spült eine alte Frage wieder an die Oberfläche

zung des Verwaltungsrats, entwirft daraus ein Anforderungsprofil, erwägt manche Kandidaten, spricht in der Folge mit diversen Personen in der engeren Auswahl und trifft am Ende die Wahl. Im Fall Post gab es offenbar weder eine öffentliche Ausschreibung noch eine Suche via externe Kadervermittlung – und ein ernsthaftes Kandidatengespräch erhielt anscheinend nur Levrat.

Die Sache erinnert an einen bewährten Grundsatz: Wasser predigen und Wein trinken. «Der Bundesrat will der Privatwirtschaft verstärkt vorschreiben, wie man Verwaltungsratsmandate besetzen soll, doch wenn er die Corporate

Diverse Länder kennen für abtretende Regierungsmitglieder Sperrfristen für bezahlte Mandate in der Privatwirtschaft.

Governance in der Schweiz verbessern will, sollte er ein Vorbild sein», betont der Verwaltungsratsexperte Silvan Felder.

«Bei den Staatsunternehmen treffen die Logik der Politik und die Logik des Marktes direkt aufeinander», sagt Matthias Finger, emeritierter Professor für Führung und Regulierung von Netzindustrien an der ETH Lausanne. Das Management müsse der Marktlogik folgen, während die politische Verantwortung vom Bundesrat und vom zuständigen Departement (Uvek) wahrzunehmen sei. Diese politische Verantwortung sollen Bundesrat und Uvek nicht an den Verwaltungsrat der

Staatsbetriebe abgeben, betont Finger. Das heisst: «Politiker gehören nicht in den Verwaltungsrat und genauso wenig reine Manager.»

Der Fall Post hat auch zur Frage geführt, ob Politiker nicht eine Sperrfrist beachten sollten, bevor sie gewisse Unternehmensmandate übernehmen. In der Schweiz war dies bisher vor allem im Zusammenhang mit Bundesräten ein Thema. Zu reden gab namentlich der Fall des früheren Verkehrsministers Moritz Leuenberger, der rund ein halbes Jahr nach seinem Abgang aus dem Bundesrat vom Oktober 2010 in den Verwaltungsrat des Baukonzerns Implenia sprang. Mehrere Vorstösse zur Einführung einer Karenzfrist fanden im Parlament aber keine Mehrheit. Zuletzt scheiterte eine parlamentarische Initiative der staatspolitischen Kommission des Nationalrats von 2018. Der Ständerat hat diesen Vorstoss 2019 versenkt. Die Gegner nannten etwa folgende Gründe: Man solle keine Gesetze aufgrund von Einzelfällen machen, eine vernünftige generelle Regelung für alle möglichen Fälle sei schwierig zu finden, man wolle die Sache dem Verantwortungsbewusstsein der Ex-Bundesräte überlassen, und die Regierung habe ihre Mitglieder in einem Papier dazu verpflichtet, bei der Auswahl von Mandaten Interessenkonflikte aufgrund des früheren Amtes zu vermeiden.

Die Nationalbank bestätigt dagegen Sperrfristen für abtretende Mitglieder des erweiterten Direktoriums: Für Mandate in systemrelevanten Banken gelte eine Sperrfrist von zwölf Monaten, und für übrige Mandate in Unternehmen seien es sechs Monate.

Die Praxis im Ausland

Diverse Länder kennen für abtretende Regierungsmitglieder Sperrfristen für bezahlte Mandate in der Privatwirtschaft. Gemäss einer Aufstellung des Ländervereins OECD von 2015 hatten 14 von 32 betrachteten Ländern eine solche Sperrfrist. In der EU gilt für abtretende Mitglieder der EU-Kommission eine Karenzfrist von zwei Jahren, und für Ex-Kommissionspräsidenten sind es drei Jahre.

Nur wenige Länder kennen dagegen Sperrfristen für Parlamentarier. Im Verhaltenskodex für EU-Parlamentarier heisst es dazu nur, dass Ehemalige, die zum Beispiel als bezahlte Lobbyisten tätig sind, ihre Rechte zur Benutzung gewisser Einrichtungen des EU-Parlaments verlieren. Im Schweizer Milizparlament würde eine Sperrfrist schon grundsätzlich widersinnig erscheinen: Milizparlamentarier haben fast per Definition bereits während ihrer Amtsausübung noch private Mandate und können Partikularinteressen vertreten – sei dies als Gewerkschafter, Firmen-, Branchen- oder NGO-Vertreter. Das Parlamentsgesetz schreibt lediglich die Offenlegung solcher Interessen vor. Leitende Funktionen in Bundesbetrieben sind aber laut dem Gesetz und dessen Auslegung unvereinbar mit Parlamentsmandaten. Deshalb muss Christian Levrat vor der Übernahme des Post-Präsidiums als Ständerat zurücktreten.

Miliz und Urnengänge

Ob Berufsparlament oder Milizparlament: Die Legislative ist typischerweise eine Ansammlung von Partikularinteressen – die im Idealfall in der Summe so etwas wie das Gesamtinteresse spiegeln. Theoretisch liegt der grosse Vorteil des Milizparlaments im Vergleich zum Berufsparlament in der grösseren Lebensnähe; dem steht ein vielleicht grösseres Potenzial für Interessenkonflikte gegenüber. Gemessen an der Erfahrung der letzten fünfzig bis hundert Jahre wäre es schwierig, zu behaupten, dass das Schweizer Milizparlament für das Gesamtwohl schlechtere Ergebnisse liefert hätte als ausländische Berufsparlamente. Manche «Leistungsdaten» sprechen für die Schweiz – von den Einkommen über die Lebenserwartung und die Wanderungsströme bis zum Volksvertrauen. Ein zentraler Faktor ist die Machtbeschränkung des Parlaments durch die direkte Demokratie: Das Parlament weiss, wo Gott hockt. Es ist schwieriger und teurer, mehrere Millionen Stimmbürger zu korrumpieren als 246 Politiker.