



Alt-Bundesrat Adolf Ogi: «Wir lassen nicht nur das Wasser von Kandersteg ins Tal hinunter, sondern können auch etwas werden.»

**Adolf Ogi**

# Erfolgsstory aus Kandersteg

Adolf Ogi gilt als einer der populärsten Bundesräte der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Zu seinem siebzigsten Geburtstag erscheint die neue Biografie «So wa(h)r es» (Weltbild-Verlag). «persönlich» hat die Gelegenheit genutzt und sich auf die Suche nach Ogis Erfolgsgeheimnis gemacht.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Keystone**

**Happy Birthday, Herr Ogi. Gab es in Ihrem Leben ein Schlüsselerlebnis, welches Sie zu dem machte, was Sie heute sind?**

Ein Schlüsselerlebnis gab es nicht. Ganz stark geprägt haben mich meine Eltern, vor allem aber mein Vater, ein einfacher Bergführer und Gemeindepräsident aus Kandersteg. Er hatte mich schon früh in die richtige Bahn gelenkt und motivierte mich, die Welt ausserhalb unseres engen Tales zu erkunden. Zuerst schickte er mich in die Westschweiz nach La Neuveville, um Französisch zu lernen. Ich erwarb dort das Handelsdiplom. Danach besuchte ich die Mercantile School in London, bevor ich ein Praktikum

---

«Für einen Primarschüler aus Kandersteg war Bundesrat keine Option.»

---

in Liverpool machte, um mein Englisch aufzubessern. Zu dieser Zeit habe ich auch die Beatles gesehen. Schliesslich wollte mein Vater, dass ich ins Militär gehe, um Offizier zu werden. Das sei eine gute Alternative zur Uni.

**Das war doch erstaunlich.**

Gewiss, mein Vater sagte immer: «Wir lassen nicht nur das Wasser von Kandersteg ins Tal hinunter, sondern wir können auch etwas werden.» Dies gab mir Selbstbewusstsein. Im

Militär lernte ich auftreten und führen. Aber mein Vater musste mir anfangs stark zureden. Ich war überhaupt nicht angetan von einer Militärkarriere. Sogar beim Einrücken nach Losone begleitete er mich bis zum Zug und musste mich beruhigen. Rückblickend hat es sich aber sehr gelohnt.

**Eine Militärkarriere wollten Sie nicht machen?**

Nein, so weit ging meine Liebe zum Militär damals noch nicht. Obwohl ich dort viele spätere Wegbegleiter wie Franz Steinegger oder Johann Schneider-Ammann kennengelernt habe. Eigentlich wollte ich Profi-Skirennfahrer werden. Doch mein Vater riet mir davon ab, weil dies ein brotloses Unterfangen sei. Als sich dann die Chance als Funktionär beim Skiverband bot, erschien mir das als die beste Alternative. Ich startete als Assistent, am Schluss war ich Direktor. Die siebzehn Jahre beim Schweizer Skiverband gefielen mir sehr gut. Ich wusste aber, dass ein reiner Funktionärsjob nicht das ist, was ich wollte. Ich suchte immer den Erfolg.

**Obwohl Ihr Vater als Bergsteiger sportlich tätig war, riet er Ihnen von einer eigenen Sportlerkarriere ab.**

Ja, und dies war wirklich sehr schmerzhaft. Eigentlich wollte ich Karl Schranz werden. Auch Bergführer wäre eine Option gewesen. Ich bin in einer Bergsteigerdynastie gross geworden. Meine Vorfahren gehörten zu den Erstbesteigern vieler Dreitausender im Berner Oberland, wie beispielsweise der Blüemlisalp.

**Sie haben gegen Ihren Vater nicht rebelliert?**

Nein. Aber ich hatte vor ihm Respekt. Ich hatte schon Talent und hätte mich am liebsten auf die vier Disziplinen Abfahrt, Slalom, Langlauf und Skispringen spezialisiert. Diese Kombination gab es damals nicht. Diese «Karriere» hat aber tatsächlich mein Vater unterbunden und mich in eine andere Richtung geleitet.

**Dafür sind Sie letztendlich Bundesrat geworden.**

(Lacht.) Bundesrat war damals weit weg. Für einen Primarschüler aus Kandersteg war dies überhaupt keine Option.

**Sie leiden immer noch darunter?**

Nein, aber es wurde mir lange genug vorgeworfen. Vor meiner Bundesratswahl schrieb Kurt Müller in der *NZZ*, dass ich das «geistige Rückzeug für dieses Amt» nicht besitze. Das hat mich getroffen. Mein Vater hat mich kurz vor der Wahl nach Kandersteg gerufen, legte den Arm auf meine Schultern und meinte: «Döfi, wenn du Bundesrat wirst, wünsche ich dir Weisheit und nicht nur Intellekt.» Damit hat er mir eindrücklich diesen Unterschied erklärt.

**War Ihr Vater Ihr einziger Lehrmeister?**

Nein. Unser damaliger Lehrer Ruedi Rösti hat mich auch sehr geprägt. Er war eine starke Persönlichkeit. Jeden Morgen politisierte er mit uns. Was er sagte, war mir damals nicht so wichtig, trotzdem hat er bei mir das Faible für die Politik geweckt. Auch der reformierte Pfarrer Junger aus Kandersteg prägte mich

sehr. Er lehrte mich Respekt, Toleranz, Integration, Solidarität und Fair Play. Ich habe auch in schwierigen politischen Situationen immer wieder seinen Rat gesucht.

**Sie gelten als der Ur-Kandersteger. Warum sind Sie weggezogen?**

Kandersteg ist für mich ein Ort der Kraft. Als Bundesrat kehrte ich, wenn immer möglich, übers Wochenende dorthin. In Kandersteg konnte ich mich viel schneller erholen als in Bern. Kandersteg bot mir viel: So war ich in jüngeren Jahren als Skilehrer zeitlich ein paar Tage im Winter unterwegs.

Trotzdem konnte ich mir ein ganzes Leben in Kandersteg nicht vorstellen. Es gab im Tal nicht allzu viele Möglichkeiten.

**Das Schlüsselerlebnis Ihrer Karriere waren die Olympischen Spiele von Sapporo vor genau vierzig Jahren. Hat Sie dieses Ereignis zu dem gemacht, was Sie heute sind?**

Höchstwahrscheinlich schon. Wenn die Spiele nicht zu diesem Erfolg geworden wären, wäre mein Leben ganz anders verlaufen.

Sapporo war einfach gigantisch. Die Olympischen Winterspiele von 1964 in Innsbruck waren für die Schweiz ein Misserfolg: keine

einzigste Medaille. Deshalb mussten wir in Sapporo gewinnen. Wir organisierten den Wettkampf während mehrerer Jahre generalstabsmässig. Ich wusste: Neunzig Prozent des Erfolges verdanken wir einer guten Vorbereitung. Das Unterfangen war wie eine Reise auf den Mond. Wir hatten es mit einer total anderen Kultur, anderem Schnee und einem anderen Leben zu tun. Die Japaner hatten noch nie ein Weltcuprennen organisiert. Ich liess die Skirennfahrer unter anderem bei klirrender Kälte auf dem Bahnhofplatz von Pontresina trainieren. Heute würde höchstwahrscheinlich ein Menschenrechtskomi-



tee intervenieren. Doch der Erfolg gab uns recht: Bernhard Russi sagt im neuen Buch «So wa(h)r es», dass er ohne mich nie Olympiasieger geworden wäre. Das ist doch nicht schlecht.


**Mit dem sportlichen Erfolg kam auch der politische. Warum eigentlich?**

Die SVP, aber auch die FDP, war auf mich aufmerksam geworden. Meine Schwiegereltern waren Mitglied der Schweizerischen Volkspartei. 1978 trat ich der SVP bei, welche mich für die Nationalratswahlen von 1979 nominierte. Obwohl ich auf Platz 21 der Nationalratskan-

didaten-Liste gesetzt war, wurde ich völlig unerwartet gewählt. Vier Jahre später übernahm ich das Präsidium der SVP Schweiz, überhaupt nicht die Idealbasis für eine Bundesratskarriere. Nach vier Jahren wurde ich Mitglied der Regierung. Sie sehen, ich habe meine Karriere überhaupt nicht geplant. Ich rutschte einfach rein oder besser gesagt: Man warf mich immer wieder ins kalte Wasser, ohne zu fragen, ob ich auch schwimmen könne.

**Das Ogi-Prinzip?**

(Lacht.) Ja. Ich habe meine eigenen Führungsprinzipien lange vor Christoph Blocher



Der frisch gewählte Bundesrat Adolf Ogi nimmt nach seiner Vereidigung von allen Seiten Gratulationen entgegen, aufgenommen am 9. Dezember 1987 im Bundeshaus in Bern.

«Dölf Ogi – So wa(h)r es!»

Das facettenreiche Lebenswerk des charismatischen Ex-Politikers wird in dieser Hommage von Georges Wüthrich und André Häfliger neu und umfassend aus verschiedensten Perspektiven beleuchtet – oft mittels bisher unveröffentlichter Bild- und Textmaterialien. Es handelt sich dabei um das siebte Buch über Adolf Ogi und wird von Weltbild und der *Schweizer Illustrierten* herausgegeben. Zudem ist dem Buch eine DVD-Film-Doku beigelegt. Sie enthält die grossen Highlights aus Dölf Ogis politischem Leben.

ANZEIGE

**66.3x97**  
**search.ch**

formuliert. Als frisch gewählter Bundesrat zitierte ich Ende 1987 alle Direktoren des Eidgenössischen Verkehrs- und Energiedepartementes zu mir. Sie sollten mir sagen, welche Probleme sie beschäftigen würden und wie sie sie lösen wollten. Das Resultat befriedigte mich nicht. Deshalb teilte ich Anfang 1988 allen Direktoren schriftlich meine zwölf Führungsgrundsätze mit. Dies war wichtig: Als Bundesrat kann man nur reüssieren, wenn man die Verwaltung im Griff hat und auch begeistern kann.

**Sie suchten die Führung. Was reizte Sie daran?**

Ja, ich wollte immer vorausgehen, so wie es Bergführer gewohnt sind. Gleichzeitig war ich aber auch bereit, Verantwortung zu übernehmen.

**Welche drei Führungsgrundsätze sind für Sie die wichtigsten?**

Ich präsentiere meine Führungsgrundsätze nun erstmals in «persönlich». Führen heisst für mich ordnen. Man bringt auseinanderstrebende Kräfte zusammen und richtet sie auf die gemeinsamen Ziele aus. Ich vertraute meinen Mitarbeitern immer vollumfänglich. Dieses Vertrauen hatten sie, bis sie mich enttäuschen würden. Ich war aber zuversichtlich, dass dies nicht eintreffen würde. Ich habe meinen Mitarbeitern immer gesagt: «Wir spielen im Team, Sie buchen die Assists, die Tore aber schiesst – politisch gesehen – der Departementschef. Ich stehe dafür aber auch im Regen bei politischer Schlechtwetterlage, und ich werde Sie auch decken, sobald ein Problem auftaucht.» Daran habe ich mich gehalten.

**Mit Ihrem Leitspruch «Freude herrscht» drückten Sie immer wieder Ihre positive Lebenshaltung aus. Gab es auch Stunden des Zweifels?**

Natürlich. Aber auch hier prägte mich mein Vater: Er war nie schlecht gelaunt oder zu müde, um etwas anzupacken. Er sagte mir immer: «Man kann Berge nicht versetzen, das Leben neben oder unter ihnen aber verbessern.» So sorgte er beispielsweise dafür, dass in Kandersteg der Wetterbach umgeleitet wurde, damit die kleinen Dörfer bei Hochwasser nicht mehr überschwemmt wurden. Diese positive Kraft, Veränderungen anzupacken, wurde mir also in die Wiege gelegt.



Sportliches Dream-Team: Alt-Bundesrat Adolf Ogi mit Sportlegende Bernhard Russi bei der Verleihung der Credit Suisse Sports Awards 2007, am Samstag, 15. Dezember 2007, in Bern.



### **War für Sie die SVP immer die richtige Partei?**

Absolut. Als ich mit dem Skiverband so erfolgreich war, wollte mich die FDP immer wieder für sich gewinnen. Aber von meiner einfachen Herkunft her fühlte ich mich bei der SVP am richtigen Ort. Die FDP war mir damals zu elitär.

### **Und die BDP?**

Ein Fehler. Die Spaltung der SVP war schon 1999 ein Thema. Ich versuchte sie immer zu verhindern. Es hat in der Mitte keinen Platz für weitere Parteien. Für mich ist es fast sicher, dass es die BDP in zehn bis fünfzehn Jahren nicht mehr geben wird, weil sie ausser Frau Widmer-Schlumpf heute auch kein Programm hat. Weil ich mit der Krankheit meines Sohns Mathias beschäftigt war, konnte und wollte ich während der Parteispaltung nicht versöhnend wirken.

### **Der heutige Bundesrat wirkt eher fad. Eine farbige Persönlichkeit wie Sie gibt es nicht mehr. Wie erleben Sie dies?**

(Lacht.) Eine heikle Frage. Ein Bundesrat darf nicht zu fest schillern, und ein Star sollte er schon gar nicht sein, sonst wird ihm «der Kopf abgehauen». Ich denke, ich war einfach anders als die anderen. Ich war unkonventionell, und das wirkte wohl erfrischend. Zudem bin ich ein kollegialer Typ. Es gelang mir, echte Freundschaften mit anderen Staatschefs zu knüpfen. Gewinnende Personen braucht es in jeder Regierung. Fairerweise muss aber auch gesagt werden, dass die heutigen Bundesräte innen- und aussenpolitisch sehr gefordert sind.

### **Wie würden Sie die Schwierigkeiten angehen?**

Die Schweiz hat im Moment eine defensive Haltung in der Aussenpolitik, was schwierig ist. Damit kann man nur verlieren. Europa braucht einen Kompass. Ein Demokratisierungsprozess ist zwar im Gang. Keiner weiss jedoch, wo er hinführen soll. Also muss das Ziel zuerst definiert werden. Und das heisst ganz sicher nicht Vereinigte Staaten von Europa.

### **Wie kann die Schweiz aus ihrer defensiven Haltung herauskommen?**

Ich versuche es ganz bildhaft zu erklären: Die Schweiz soll zwei Körbe bereitstellen. In den ersten legt sie alle Probleme, Vereinbarungen und Abkommen mit der EU, die für die Schweiz von Interesse und bereits

in Kraft sind. Kommissionen aus beiden Lagern verwalten sie und verhindern, dass neue Probleme entstehen. Der zweite Korb ist für diejenigen Probleme gedacht, die heute als unüberwindbar gelten. Zum Beispiel die Fluglärmverteilung, Neutralität, Sicherheitspolitik, direkte Demokratie oder die Steuerabkommen. Sie müssen und können nicht heute oder morgen gelöst werden. Die allerbesten Leute sollen in Ruhe Lösungen erarbeiten und dafür sorgen, dass nicht jede Differenz mit der EU kommuniziert wird und man sich gegenseitig nicht andauernd kritisiert. Sicher wird die Schweiz auf diese Weise von Zeit zu Zeit ein Problem aus dem zweiten Korb in den ersten legen können. Zudem schadet ein bisschen mehr Gelassenheit nicht. Oft lösen sich Probleme mit der Zeit auch von selbst.

### **Ist ein EU-Beitritt der Schweiz überhaupt noch realistisch?**

Das steht heute nicht zur Diskussion. Dieses Zeitfenster ist geschlossen. Aber die Schweiz ist mitten in Europa. Und Europa ist ihr wichtigster Handelspartner. Und: Die EU brachte eine grosse Stabilität in ihre Länder. Es gibt heute im Gegensatz zu noch

---

«Eigentlich wollte ich Karl Schranz werden.»

---

vor zwanzig Jahren keinen Krieg mehr. Das sollte die Schweiz schätzen. Denn davon profitiert auch sie.

### **Welches waren Ihre Highlights als Bundesrat?**

Die beiden Präsidentschaftsjahre. Ich konnte mit-helfen, den Bundesrat so zusammenzu-schweissen, dass er auch nach aussen ver-trauenswürdig wirkte. Dann wollte ich das Land nie verwalten, ich wollte es gestalten. Das ist mir gelungen – hat aber auch seinen Zoll verlangt. Jeden Mittwoch mit Otto Stich über die Neat zu diskutieren, war nervenauf-reibend. Ich musste mir viermal die Gallen- steine herausoperieren lassen. Auch die Ar- mee konnte ich den heutigen Bedürfnissen anpassen. Ich setzte mich fürs Privatfernse- hen ein und leitete die Teilprivatisierung der

**I. Führungsgrundsätze der Bundesverwaltung**

Für die ganze Bundesverwaltung sind die "Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bunde (RVF)" des Bundesrates vom 28. August 1974 weiterhin massgebend.

**II. Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit im EVED**

Die "Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit" des Eidg. Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartements EVED wollen die RVF von 1974 ergänzen und die persönlichen Prioritäten und Anliegen des Vorstehers des EVED sowie der leitenden Chefbeamten des EVED zum Ausdruck bringen. Sie knüpfen an die Führungsgrundsätze des Vorstehers EVED vom Januar 1988 an.

Sie wurden gemeinsam entwickelt und gelten für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von Stellung, Funktion und Sprache.

**III. Führungsgrundsätze des Generalsekretariats / der Aemter**

Das Generalsekretariat und die Aemter des EVED können für ihre Bedürfnisse weitere Führungsgrundsätze erarbeiten. Sie tragen dem Gedankengut der Führungsgrundsätze des Bundesrates und des EVED Rechnung. Sie sind dem Vorsteher EVED zur Kenntnis zu bringen.

**IV. Anwendung der Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit**

Alle Mitarbeiter des EVED lernen die "Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit" kennen. In unserer täglichen (Führungs-) Arbeit streben wir eine möglichst gute Umsetzung der Grundsätze an. Wir können ihre Anwendung in Gruppen periodisch diskutieren und verbessern. Als Leitsätze sind die "Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit" nicht rechtsverbindlich, doch dienen sie uns als Massstab für die Praxis. In angemessenen Zeitabständen wollen wir die "Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit" des EVED und des Generalsekretariats/der Aemter überprüfen.

**Die zwölf Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit im EVED**

**Die zwölf Kernsätze**

Wir arbeiten im Team

Wir wollen Vorbild sein

Wir führen kooperativ und umfassend

Wir wollen anerkennen und klären

Wir wollen aktiv kommunizieren

Wir handeln zeitgerecht

Wir pflegen das Arbeitsklima

Wir setzen klare Ziele

Wir geben überlegte Aufträge

Wir sind selbstkritisch

Wir wollen glaubwürdig sein

Gemeinsam sind wir stark

Führungsgrundsätze von Alt-Bundesrat Ogi: Die zweite Version stammt vom 16.11.1990. Die erste hatte er unmittelbar nach seinem Amtsantritt geschrieben.

SBB, der PTT und auch der SRG ein. Darauf bin ich stolz.

**Welches war Ihr grösster Fehler?**

Natürlich gab es Fehler. Aber grosse Fehler können einem Bundesrat auch nicht passieren. Schliesslich steht man unter Dauerbeobachtung des Parlaments und des Volkes.

Vorgeworfen wird mir aber das Vorpreschen beim Abwägen eines EWR-Beitritts 1992. Ich bezeichnete diesen als Trainingslager für die Schweiz, um für den möglichen Beitritt zur EU vorbereitet zu sein.

**Der Begriff Trainingslager war rückblickend gesehen ungeeignet. Sehen Sie dies auch so?**

Nur die Intellektuellen sehen dies so, die Sportler haben verstanden, wie ich es meinte. Nach einem Trainingslager entscheidet man, ob man in den Wettkampf steigt oder nicht. Ja, ich würde den Begriff nochmals verwenden. Hinderitotze! (lacht).

ANZEIGE

**1/3 Inserat Swiss txt**