

# Traumjob und «Traumjob»: Modelle für bessere Arbeit

Die Selbständigkeit bezeichnet sie als «einen Traum, der langsam in mir herangewachsen ist». Etwas wagen, sich engagieren und auch exponieren: Das ist für Doris Aebi, erfolgreiche Headhunterin und ab April Jurymitglied bei der TV-Show «Traumjob», allerdings nichts Neues.



Foto: Christine Bärlocher

## Doris Aebi

Doris Aebi studierte Soziologie, Wirtschafts- und Politikwissenschaften, ihre Doktorarbeit befasste sich mit der Finanzierung der Weiterbildung in der Schweiz. Nach ihrer Tätigkeit an den Universitäten Zürich und Bern leitete sie bei UBS verschiedene strategische Projekte. Als Direktionsmitglied der Credit Suisse war sie für die Zusammenarbeit von CS und Winterthur im Markt Schweiz verantwortlich. 2000 wechselte sie als Partnerin und Direktorin zu Dr. Björn Johansson Associates (Executive Search) in Zürich. Nun hat sie, soeben 40 Jahre alt geworden, zusammen mit René Kühni die Firma «aebi + kuehni ag tailor-made solutions in recruiting» gegründet. Doris Aebi ist Vizepräsidentin des Verwaltungsrats des Migros-Genossenschaftsbundes und Mitglied des Solothurner Fachhochschulrates. In ihrem früheren Wohnkanton Solothurn war sie als SP-Kantonsparlamentarierin und als Regierungsratskandidatin auch politisch aktiv.

**Der Puls der Wirtschaftsmetropole ist hier durchaus noch zu spüren**, und doch: Zwischen den Büros der neu gegründeten aebi + kuehni ag und dem Gewusel des «daily business» liegt ziemlich genau jene Diskretionsmarge, die zum exklusiven Headhunting-Unternehmen passt. Gartenstrasse – auch die Adresse tönt nicht unbedingt nach City. Und die hohen und hellen Räume können, obwohl seit längerer Zeit umfunktioniert, gar nicht verbergen, dass sie einst für andere Zwecke gedacht waren.

Hier genießt Doris Aebi zusammen mit ihrem Partner René Kühni ihre Rolle als selbständige Unternehmerin. Sie hat sich damit, gerade 40 Jahre alt geworden, «einen Traum erfüllt, der langsam, aber beharrlich herangereift ist», wie die Neuunternehmerin bekennt. In den verschiedenen Phasen dieser Reifung hat sie sich auch so viel und so vielseitiges Rüstzeug zugelegt, dass sie sich stark genug fühlt für die Herausforde-

rung dieses grossen, bedeutenden Schrittes, dessen Risiken für sie jedoch kalkulierbar sind.

Die Attraktivität des freien Marktes und seiner Steuerungsmechanismen habe sie schon während der Arbeit an ihrer Dissertation – Thema war die Finanzierung der Weiterbildung in der Schweiz – kennen gelernt, erzählt Doris Aebi im Rückblick. Das theoretische Fundament baute sie dann als Forscherin, Doktorandin und Lehrbeauftragte an den Universitäten Zürich und Bern aus, die Praxis dazu lieferten die Jahre bei UBS/Bankgesellschaft und Credit Suisse/Winterthur, in denen sie grosse Projekte leitete und am Zusammenführen verschiedener Unternehmenskulturen beteiligt war.

«In dieser Zeit habe ich auch die Strukturen grosser Organisationen kennen gelernt, auch die Sicherheit, die diese trotz aller Reorganisationen eben doch bieten. Nur: Unternehmerisches Denken war da zwar durchaus möglich, besonders



weil ich immer an konkreten, vor allem aber zukunftsgerichteten Projekten beteiligt war. Unternehmerisches Handeln jedoch war nur eingeschränkt möglich – aber gerade das hat mich immer mehr gereizt», begründet Doris Aebi ihren Wechsel in ein vergleichsweise kleines Unternehmen, zu Dr. Björn Johansson Associates. Dass das gleichzeitig einen Branchenwechsel vom Banking zum Executive Search bedeutete, hat für Doris Aebi auch damit zu tun, dass «ich mich mit meiner Projektarbeit ohnehin eher als Generalistin fühlte. Zudem sind für mich die menschlichen Kontakte sehr wichtig – da bin ich beim Executive Search natürlich voll auf meine Rechnung gekommen. Vielleicht reizte es mich auch, dass es hier kein klar umrissenes Berufsbild gibt: Mit meinem Hintergrund und meinen Erfahrungen kann ich den Beruf innerhalb relativ offener Regeln praktisch für mich selber neu erfinden.»

**Mit «tailor-made solutions» wird das nun uneingeschränkt möglich:** Hinter der Firmenbezeichnung steht ein Businesskonzept, mit dem sich Aebi und Kühni ein eigenes Profil geben wollen. Die beiden Firmengründer, die auch privat eine erfolgreiche Partnerschaft leben, charakterisieren es so: «Heute greifen Executive-Search-Firmen oft – nach unserer Meinung zu oft – auf ihre Datenbank zurück, wenn sie für einen Kunden die so genannte Longlist, die Liste der möglichen Anwärter auf einen bestimmten Posten, zusammenstellen. Wir wollen anders vorgehen und die Bedürfnisse des Kunden in den Vordergrund stellen. Dazu gehört zuerst einmal die Abklärung der Frage, was für eine Person er überhaupt braucht. Häufig sind die Anforderungsprofile nämlich einfach eine Fortschreibung des Bisherigen, und dabei wird die Chance vergeben, mit einem Wechsel allenfalls auch die Führungsorganisation zu überdenken und auf Schwachstellen abzuklopfen. Dabei geht es nicht nur um die fachlichen Qualifikationen, die sich relativ rasch einmal festlegen lassen. Gerade eine Spitzenkraft muss auch zum Stil und zur Kultur eines Unternehmens passen – aber gerade da wird häufig gesündigt. Das heisst für uns: Wir wollen nicht nur das Profil des oder der Gesuchten kennen, sondern auch etwas vom «Stallgeruch» des Unternehmens mitbekommen:

Es interessiert uns, in welchem Ton die Leute miteinander kommunizieren, wie sie durch die Gänge gehen und welche Hierarchien offensichtlich spürbar sind.

Das sind die Voraussetzungen für die Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten. Bei dieser verzichten wir bewusst auf eine Datenbank, denn sie ist – auch wenn sie noch so perfekt gepflegt wird – nie ein objektives Abbild der möglichen Anwärter. Und wir wollen ja nicht immer im gleichen Aquarium fischen...»

**Die Alternative heisst aktiv suchen, und zwar dort,** wo die besten Leute sitzen. «Wenn ein Unternehmen zum Beispiel einen Spezialisten für internationale Rechnungslegung sucht, recherchieren wir zuerst einmal: Welche Firmen sind in diesem Bereich besonders gut? Dann kämmen wir dieses Feld systematisch durch, wobei von der persönlichen Ansprache bis zu einem normalen Inserat grundsätzlich alles in Frage kommt. Am Schluss bekommt der Kunde dann möglicherweise keine imponierend lange Namenliste, dafür steigt seine Chance, dass wirklich die Richtigen draufstehen.» Doris Aebi und René Kühni sind sich bewusst, dass ihr «Boutiquekonzept» sehr aufwändig ist – aber das macht das Prädikat «tailor-made» ja gerade aus.

Und woher kommen die Kunden für ihre Boutique? «Es sind primär Firmen, die Positionen im oberen Management zu besetzen haben und unsere Arbeitsweise zu schätzen wissen. Sie kommen zu uns, weil sie uns aus früherer Zusammenarbeit kennen oder von uns gehört haben und unseren Approach kennen lernen und testen wollen. «Tailor-made» heisst für uns auch, dass wir nicht in erster Linie Wachstumsziele verfolgen, sondern Wert auf die persönliche Abwick-

**«Headhunter mit einer Datenbank fischen immer im gleichen Aquarium. Wir wollen dort suchen, wo die besten Leute sitzen»**

Doris Aebi

**«Ich will mich bei  
«Traumjob» dafür einsetzen,  
dass sich nicht nur die  
Ellenbögliger und Egoisten  
durchsetzen können»**

Doris Aebi

ihre Erfahrung als Headhunterin hat ihr gezeigt, dass Frauen auch bei Top-Jobs zwar immer mehr auch in die letzte Runde kommen, aber eben doch stark untervertreten sind. «Das wird sich eher früher als später ändern, ja ändern müssen», glaubt Doris Aebi, und diese Überzeugung hat nicht nur damit zu tun, dass sie selber aus der modernen Frauenbewegung stammt: «Wir haben inzwischen so viele gut ausgebildete Frauen sozusagen in Wartestellung vor der Chefetage, dass wir es uns wirtschaftlich gar nicht mehr länger leisten können, dieses Potenzial nicht zu nutzen.»

Die optimistische Prognose einer aktiven, erfolgreichen Frau ist allerdings alles andere als blauäugig oder naiv: «Wenn wir diesen Wandel bewältigen wollen, brauchen wir flexible, weniger machtorientierte Strukturen, in denen nicht einfach die klassische «Kaminkarriere» – möglichst rasch und geradlinig von unten nach oben – als Modell gilt, Strukturen, in denen die Familienarbeit aufgewertet wird und die auch neue Arbeitsmodelle akzeptieren.» Das Modell, das Doris Aebi und Partner René Kühni für sich selber gewählt haben, heisst Selbständigkeit. Sie sind damit in guter Gesellschaft. Ob es nicht auch an den Strukturen der Wirtschaft liege, dass sich viele aktive Frauen für diesen Weg entscheiden? Für Doris Aebi liegt die Antwort (heute noch) in der Frage. *ps*

lung eines Mandates von A bis Z legen. Das «Prinzip Boutique» gilt für uns auch hier.»

**«Traumjob»:** Der Ausdruck passt ganz gut zur neuen beruflichen Situation von Doris Aebi. Wer nun glaubt, dass sie sich mit ihrem eigenen Gärtchen an der Zürcher Gartenstrasse zufrieden geben wird, kennt sie schlecht: Öffentliches Engagement für die Gesellschaft war für sie, wenn auch in ganz verschiedenen Ausprägungen, schon immer ein tragender Teil ihres Selbstverständnisses. Nun exponiert sie sich nicht mehr politisch – sie war sieben Jahre lang Parlamentarierin und 1996/97 auch Regierungsratskandidatin der SP ihres früheren Wohnkantons Solothurn –, sondern als Jurymitglied bei der HR-Fernsehserie «Traumjob», die am 19. April Premiere haben wird.

In «Traumjob» bewerben sich je sechs Kandidatinnen und Kandidaten in elf Episoden um einen Einjahresvertrag als Projektmanager in der international tätigen Verlags- und Mediengruppe von Jürg Marquard. Die Aufgaben für die Kandidaten sind, wie SF DRS schreibt, «praxisbezogen und orientieren sich an den Anforderungen der komplexen Wirtschaftswelt». Zudem steigen die Anforderungen von Sendung zu Sendung. Doris Aebi wird Marquard zusammen mit dem Wirtschaftsjournalisten Markus Gisler bei der Auswahl der Kandidaten zur Seite stehen. Warum sie trotz der Kritik, die sich vor allem gegen den Showcharakter der Sendung wendet, mitmacht? «Ich habe mich davon überzeugen können, dass die Aufgaben für die Kandidaten wirklich aus der Praxis stammen und dass auch der Job real ist, um den es geht. Zudem freue ich mich über die Risiko- und Leistungsbereitschaft der Kandidatinnen und Kandidaten, die sich im Team dem Wettbewerb stellen. Wenn es gelingt, mit diesem Enthusiasmus und Einsatz beim Publikum eine ansteckende Wirkung zu erzeugen, kann die Serie einen Beitrag zur wirtschaftlichen Aufbruchstimmung leisten. Dann hat sie auch einen hohen edukativen Wert und gibt nicht einfach voyeuristisch Einblick in eine für viele fremde Welt. Als Jurymitglied werde ich mich dafür einsetzen, dass sich nicht einfach die Ellenbögliger, Machtmenschen und Egoisten durchsetzen. Die Kandidaten dürfen auch einmal einen Fehler

machen, und sie sollen sich durch emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz auszeichnen. Solche Werte vor einem breiten Publikum zu honorieren – das ist eine Chance, die ich nicht verpassen wollte!»

**In einem Punkt allerdings deckt sich die «Traumjob»-Welt nicht mit dem real existierenden Arbeitsmarkt Schweiz, stehen doch je sechs Angehörige pro Geschlecht in den Startlöchern. «Es wird sehr spannend sein zu verfolgen, wie sich das entwickelt!», freut sich Doris Aebi, denn**



Gemeinsam in die selbständige Zukunft: Doris Aebi und ihr Partner René Kühni.