



16. Juni 2022

## **Haltung zeigen!**

Referat von Regierungsrätin Jacqueline Fehr anlässlich der GV der Offiziersgesellschaft Winterthur und Umgebung

Lieber Thomas Gross  
Liebe Andrea Lee  
Geschätzte Herren

Ich bin froh, dass ich in der Anrede auch eine Dame ansprechen kann.

Denn ich bin überzeugt: Wenn Rednerinnen und Redner weltweit überall zur Begrüssung sagen könnten, «Geschätzte Damen und Herren» und nicht nur «Geschätzte Herren» – die Welt wäre vielleicht eine andere. Und unser heutiges Thema auch.

Geschätzte Dame und Herren, bitte sehen Sie mir diesen etwas angriffigen Einstieg nach. Aber ich denke, Herr Gross hat mich nicht hierher zu Ihnen eingeladen, damit ich Sie von A bis Z lobe.

Ich persönlich habe mich über die Einladung sehr gefreut.

Denn zumindest auf dem Papier haben Sie und ich – Sie, Offiziere der Schweizer Armee und ich, eine linke Politikerin, die auch schon für die Abschaffung der Armee eingetreten ist – ein paar Dinge zu diskutieren.

Ich schätze es, wenn man sich und seine Positionen ständig überprüft.

Im Gespräch mit Gleichgesinnten, aber auch im Gespräch mit solchen, die die Dinge vielleicht anders sehen.

Danke für Ihre Offenheit.

Der Titel meines Referates laut Einladung heisst «Leadership in Krisenzeiten».

Davon spreche ich gerne, aber ich kann und will den Elefanten im Raum nicht auslassen: Den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine.

Dieser Krieg stellt uns alle auf die Probe. Und er fordert Sie und mich in besonderem Mass.

In Ihrem Fall will die Öffentlichkeit von der Elite der Schweizer Armee Antworten auf drängende Fragen hören.

Und auch ich als Exekutivpolitikerin in einem bedeutenden Schweizer Kanton bin gefordert, Antworten zu geben.



Trotzdem: Ich werde heute Abend hier bei Ihnen in der Rolle einer Fragenden auftreten und nicht in der Rolle einer, die alle Antworten schon kennt.

Denn dieser Krieg stellt ganz neue und ganz grundlegende Fragen. Wir müssen und können noch nicht alle Antworten kennen.

Wenn Sie und ich aber eine Verpflichtung haben, wenn wir in dieser schwierigen Zeit etwas tun müssen, dann ist es das, sich ernsthaft und vertieft mit diesen Fragen auseinanderzusetzen. Auch darum mein Dank an Sie: Danke, dass Sie sich in Ihrer Rolle den Fragen der Zeit stellen.

Ich habe mein Referat in Kapitel gegliedert. Das folgende handelt von **Haltung**.

Letztlich geht es um Haltung. Sie und ich – wir sind in unseren Rollen speziell dazu verpflichtet, Haltungen zu entwickeln und diese zu vertreten.

Ich habe vor wenigen Tagen eine Geschichte gehört, die in diesen Zusammenhang passt und die ich Ihnen hier gern kurz erzähle. Sie handelt von einer jungen Frau und von 250 jungen Männern.

Die Geschichte geht so: Die junge Frau sitzt abends an einem See, als eine Gruppe von Soldaten vorbeimarschiert und laut und deutlich hörbar stark frauenfeindliche Lieder singt. Die Frau hört es und denkt sich: «Geht gar nicht!».

Sie setzt sich später hin, schreibt eine Mail hinein in die militärische Hierarchie und hält fest: «Geht gar nicht!».

Das System reagiert. Die Mail wird ernst genommen und eines Tages ruft ein Schulkommandant die junge Frau an. Er sagt, das müssten seine Männer gewesen sein und er dulde solch frauenfeindliches Gebaren keineswegs.

Er lädt die junge Frau ein, mit seinen Leuten zu sprechen. Sie ist mutig, geht hin und sagt schliesslich vor 250 Männern: «Geht gar nicht!».

Es kommt zu versöhnlichen und verständnisvollen Gesprächen.

Das meine ich mit Haltung. Einerseits natürlich von der jungen Frau. Grossartig! Aber auch die Reaktion des Militärs.

Ernst nehmen, Haltung zeigen, konfrontieren, klären.

Auch das ist stark. Man hätte die junge Frau auch abspeisen können. Die Verantwortlichen dieser militärischen Schule zeigten aber Haltung.

Jetzt zum Krieg, von dem wir uns alle wünschen, es hätte ihn nie gegeben. Und lassen sie uns nicht von einem Konflikt reden. Es ist ein Krieg, eine absolut einseitige Aggression. Wir, Europa, der Westen, die Welt, wir stecken in einem Dilemma. Wir hier in Europa kämpfen mit folgendem:

- Wir wollen einerseits nicht Kriegspartei werden.
- Und wir sehen andererseits, dass wir die Ukrainerinnen und Ukrainer unmöglich untätig ihrem Schicksal überlassen können.



Unsere bewährten Problemlösungsverfahren versagen. Streitschlichtung vor Gericht, Konfliktbeilegung mittels Geld, Versöhnung in Gesprächen – alles hilft nichts.

Wir sind ohnmächtig mit Blick auf einen Diktator, dem es ausschliesslich um Macht und Ideologie geht, die er skrupellos mit Gewalt zu erreichen versucht. Uns fehlen unterdessen die kulturellen Mittel, solcher Unzivilisiertheit zu begegnen.

Und gleichzeitig wissen wir, dass wir uns nicht beliebig erpressen lassen können.

Wie gesagt. Ich habe mehr Fragen als Antworten. Auch ich stecke im Dilemma:

Ich sehe das Bedürfnis und den Zwang zur Aufrüstung. Wir haben den Beweis auf dem Tisch: Es leben weiterhin Barbaren unter uns und das werden sie wohl ewig tun. Deshalb ist die totale Abrüstung eine Illusion, die ich als linke Politikerin auch nicht habe.

Aber wie weit soll Aufrüstung gehen?

Sie kennen die rhetorische Frage: Hätte Putin die Ukraine angegriffen, wenn die Ukraine über Atomwaffen verfügt hätte?

Oder anders gefragt: Wäre die Welt eine friedlichere, wenn alle Länder dieser Welt bis an die Zähne bewaffnet wären, so dass sie jedem Aggressor umgehend ihrerseits stark schaden könnten?

Ich wage zu zweifeln. Auch dazu gibt es – leider – ein aktuelles Gegenbeispiel: Die individuelle Aufrüstung in den USA, die das Waffentragen in allen Lebenslagen sozusagen zur friedensfördernden Bürgerpflicht erklärt. Dieses individuelle Hochrüsten scheitert jeden Tag krachend und tödlich. Waffen sind nicht einfach da, sie werden benutzt.

Klar, die Mörder an amerikanischen Schulen sind jeweils Individuen in Lebenskrisen, die die Kontrolle über sich verloren haben.

In staatlichen Apparaten – so höre ich Sie einwenden – gibt es immer Kontrollinstanzen, die das Militär überwachen und damit solche Kurzschlusshandlungen unterbinden.

Ja? Haben wir das? Der Ukraine-Krieg und so viele von selbstherrlichen Diktatoren geführte Kriege beweisen das Gegenteil.

Aktuell und brennend ist es zwingend, die russische Armee zu stoppen, die in der Ukraine unermessliche Zerstörung und unermessliches Leid verursacht. Zerstörerisch wirkt Putin ja auch und in Russland selber. Militärisches Vorgehen und militärische Stärke sind aktuell vordringlich und unverzichtbar.

Ich nehme an, bis hierher stimmen mir viele von Ihnen zu.

Bei den folgenden Gedanken jedoch wachsen die Differenzen wohl. Trainieren wir unsere Differenzverträglichkeit. Also:

Ich misstraue autoritär geführten Machtapparaten und damit auch dem Militär.

Ich kann das begründen. Aber es braucht etwas Zeit. Aber Sie haben mir ja schliesslich eine Stunde Redezeit gegeben.



Also: Wir dürften uns weiterhin einig sein, dass wir im Grundsatz für unsere demokratische Staatengemeinschaft mit ihren liberalen Prinzipien kämpfen.

Dazu zähle ich unter anderem die Gleichberechtigung der Geschlechter, allgemeines Stimm- und Wahlrecht, Chancengleichheit, Förderung der allgemeinen Wohlfahrt. Nachhaltige Entwicklung.

Zögern Sie? Oder würden Sie mitunterschreiben? Ich hoffe ja, denn diese Begriffe stehen genauso in unserer Bundesverfassung.

Wenn wir jetzt aber genauer hinsehen, wie es um Gleichberechtigung, allgemeines Stimm- und Wahlrecht und die Verteilung der Wohlfahrt in der Schweiz steht, dann wird es schwieriger.

Auch Demokratien sind mitunter ganz schön illiberal.

Und sie handeln nicht im Sinn der Mehrheit, sondern unter Umständen im Sinn eines machthabenden Zirkels.

Stichwort Gleichberechtigung: Es waren keineswegs die liberalen, demokratisch organisierten Herren, die sich um die Gleichberechtigung der Geschlechter kümmerten, sondern unangenehme Feministinnen, welche die Männer mit Argumenten in die Enge trieben.

Auch von einer Umsetzung des allgemeinen Stimm- und Wahlrechts sind wir weit entfernt.

In der Stadt Zürich sind in gewissen Stadtkreisen gerade mal 20 Prozent der Einwohnerinnen politisch Mitsprache-berechtigt. Die anderen zahlen zwar Steuern, haben aber den falschen Pass.

Eine Minderheit bestimmt. Und die findet das ganz in Ordnung und will sich ihre Macht nicht streitig machen lassen.

Und ich wage auch zu bezweifeln, dass der Lohn einer osteuropäischen Krankenpflegerin, die rund um die Uhr unsere gebrechlichen Eltern pflegt, das Label Förderung der allgemeinen Wohlfahrt verdient.

In all diesen Beispielen geht es nicht um das Wohl der Mehrheit, sondern um die Ausübung von Macht durch eine gesellschaftliche Minderheit.

Die Geschichte und die Gegenwart lehren uns also, gegenüber der Ausübung von Macht skeptisch zu bleiben.

Und meine Skepsis wird gleich noch grösser, wenn ich es mit autoritären, bewaffneten Organisationen wie der Armee zu tun habe.

Natürlich ist mir bewusst, dass es nur sehr schwer vorstellbar ist, dass sich die Schweizer Armee selbständig machen könnte... Dafür sorgt nicht zuletzt das Milizprinzip, das in der Schweiz ohnehin ein Erfolgsgarant erster Güte ist.

Nur, ausgeschlossen ist das Aus-der-Kontrolle-Geraten des Machtapparates nicht. Auch das lehren uns Geschichte und aktuelle Debatten.

Waffengewalt kann Waffengewalt begegnen und das ist – ich bedaure es ausserordentlich – im Moment nötig.



Aber: Der Kampf mit Waffen ist archaisch und Ausdruck einer einseitigen Anmassung von Macht. Echte zivilgesellschaftliche Fortschritte erzielen wir nicht mit der Waffe in der Hand, sondern mit Debatten, mit Worten, mit Volksabstimmungen, im Konsens.

Militärische Bündnisse können letztes Mittel sein, unsere Freiheit zu sichern. Politische und soziale Sicherheiten geben sie uns nicht. Zivilgesellschaftliche Errungenschaften lassen sich nur zivilgesellschaftlich verteidigen.

Deshalb gehören mein Einsatz und meine politische Schaffenskraft dem zivilgesellschaftlichen Fortschritt.

Und diese Sichtweise macht für mich auch gleich klar, wo unsere Verbündeten sind. Es sind all die Menschen, die hier und in Russland, in den USA und in Ungarn gegen jede Form von Machtmissbrauch antreten.

Meine Verbündeten sind darum viel eher die Kriegsgegner in Russland als die Nationalisten in einem westeuropäischen Land.

Ich habe Ihnen jetzt mein Dilemma und meine Überzeugungen geschildert. Ich bin mir sicher, auch Sie setzen sich mit den Sie betreffenden Fragen auseinander.

Wir, die Schweizer Gesellschaft, haben aktuell Erwartungen an das militärische Führungspersonal. Wir wollen wissen, wo Sie stehen, was Sie denken.

Wie findet die Schweiz den Weg in einen Sicherheitsverbund Europa? Oder soll es gleich die Nato sein? Da öffnen sich Gräben.

Ich muss sagen: Wenn wir an einer Nato mitbauen, die als reines Gegenkonstrukt zum «Ostblock» konzipiert ist, so gefällt mir das nicht.

Diese Geografie prägte meine Jugend. Sie ist nicht zukunftsfähig.

Interessant auch für Sie: Kaum hatte FDP-Präsident Thierry Burkhardt kürzlich in einem Interview Nato-freundliche Äusserungen gemacht, tat sich in meiner Wahrnehmung zwischen der FDP und der SVP ein Graben auf.

Dieser Graben geht Sie meiner Meinung nach etwas an. Ich würde es sehr begrüßen, wenn Sie diese Diskussion, wohin es mit der Schweizer Armee gehen soll, mitgestalten.

Tun Sie das? Ich sehe in Ihrem Jahresprogramm Anlässe wie Combat-Schiessübung auf dem Waffenplatz Liebburgtobel..., nicht aber einen Diskussionsabend zu den brennendsten Fragen zur Schweizerischen Armeepolitik.

Da konstruiert sich in meinem Kopf eine Schlagzeile: Die Welt sucht Antworten. Sie machen Schiessübungen...

Sie könnten mitdiskutieren, welchen Anteil die Armee am Gesamtbild haben soll, das die Schweiz gegen aussen abgibt.

Ist es richtig, weiterhin auf Wandel durch Handel zu setzen? Was sagt man dazu aus Sicht des Militärs? Erleben wir gerade die Geburtsstunde einer europäischen Sicherheitsarchitektur? Was sagt dazu das Schweizer Militär? Das sind viele Fragen.



Und ich bin mir sicher, Sie stellen sie sich auch. Im privaten Kreis, in öffentlichen Runden. Ich danke Ihnen für alle Ihre Beiträge. Sie sind nötig.

Mir gefällt, was die NZZ dazu vergangenen Samstag schrieb: «Die Franzosen erfahren von ihrem Präsidenten, wie sich das Land im Krieg zwischen Russland und der Ukraine positioniert. Die Schweizerinnen und Schweizer jedoch definieren ihr Verständnis von Neutralität und Kooperation gemeinsam. Die Schweiz hat die Instrumente und die politische Kultur dafür.»

Dass Sie mich zu sich einladen, ist Teil dieser Kultur.

Schwierig ist auch die Debatte über den Export von Kriegsmaterial.

Ich weiss nicht, wie Sie sich dazu stellen. Ich bin für Klarheit, also für den Verzicht auf den Export.

Aus Sicht derjenigen, die exportieren können möchten, ist die Situation fast zum Verzweifeln: Allfällige Exporte sind nur über Gesetzesänderungen möglich.

Das hat sich der bürgerliche Teil des Bundesrates selber eingebrockt. Wir erinnern uns: 2018 wollte der Bundesrat Exporte auch in Bürgerkriegsländer zulassen. Es brach eine Welle der Entrüstung über den Bundesrat herein mit dem Resultat, dass Kriegsmaterialexporte unterdessen im Gesetz geregelt sind und nicht mehr in Verordnungen.

Der Bundesrat muss also das Parlament fragen – und das Ganze dauert. Das ist unter dem Strich vielleicht ganz gut so.

Der Verzicht bringt Klarheit und steht für Haltung. Und er ist verkräftbar. Denn zum Glück bildet die Rüstungsindustrie nicht das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft.

Gern sage ich auch noch ein Wort zu unserer Haltung den Ukraine-Flüchtlingen gegenüber. Ich bin in solche Fragen sozusagen von Amtes wegen involviert, weil in meiner Direktion die kantonale Fachstelle für Integration angesiedelt ist.

Es ist ja schon erstaunlich, wie viel freundlicher und zupackender wir auf die Flüchtlinge aus der Ukraine zugehen als auf Flüchtende beispielsweise aus dem Kosovo, aus Syrien oder aus dem Jemen.

Den Überfall auf die Ukraine verfolgen wir täglich sozusagen live, während wir Gräuel in Tigray, in Palästina oder in Myanmar beinahe schon ignorieren.

Warum das?

Ich glaube, es sind die Ur-Konflikte – Gross gegen Klein, Ost gegen West, Täter gegen Opfer – die uns über Nacht zu Helferinnen und Helfern machen.

Und es ist ganz wesentlich der Kalte-Krieg-Effekt – die überwunden geglaubte, aber tief in uns verwurzelte Angst vor «dem Russen», die uns umtreibt. Sie motiviert jetzt nicht mehr nur «Gutmenschen» zur Aufnahme von Flüchtlingen.

Sie treibt jetzt, um beim Klischee zu bleiben, selbst «Menschen am Zürichberg» oder in konservativen Landstrichen dazu, leerstehende Zimmer und Wohnungen für Flüchtlinge freizugeben.



Vieles erinnert an die Reaktion auf den Ungarn-Aufstand.

Die Ukraine ist uns geografisch und kulturell vergleichsweise nah. Wir erkennen, dass hier Städte wie die unsrigen in Schutt und Asche gelegt werden. Wir erkennen uns in den Geflüchteten wieder.

Zudem ist der Krieg sozusagen übersichtlich, die Rollen von Aggressor und Angegriffenen stehen unzweifelhaft fest. Es ist kein Bürgerkrieg, sondern ein Überfall eines freien Landes durch seinen Nachbarn.

Und letztlich tragen auch die Medien ihren Teil zur veränderten Wahrnehmung bei: Sie berichten viel und ausdauernd und wirken so dem Vergessen und Verdrängen stündlich entgegen.

Es ist also nachvollziehbar und es ist gewiss auch richtig und gut, dass die Schweizer Bevölkerung jetzt Arme und Herzen öffnet.

Dennoch müssen wir uns die Frage gefallen lassen: Ist es richtig, dass sie es in all den anderen furchtbaren Kriegen nicht tut?

Ist es richtig, dass wir nur dann die Arme öffnen, wenn Menschen aus dem Osten flüchten?

War und ist es richtig, dass wir bei den Jüdinnen und Juden im zweiten Weltkrieg, bei den Tamilinnen und Tamilen in den 80 Jahren, bei den Menschen aus dem Balkan in den 90er Jahren oder aktuell bei den Menschen aus dem Jemen, aus Syrien, Afghanistan oder Eritrea auf Abschottung und «das Boot ist voll» machen?

Es gibt in der Weltgeschichte leider zahlreiche Anschauungsbeispiele für grausame kriegerische Auseinandersetzungen.

Aber wenn sich in Sri Lanka uns kaum bekannte ethnische Gruppierungen das Leben zur Hölle machen oder im Tigray-Konflikt äthiopische Soldaten Frauen und Mädchen sexuell versklaven, so bleiben uns diese Konflikte letztlich unverständlich.

Und die damit verbundenen Gräueltaten sind wenig fassbar.

Ich meine, wir müssen daraus lernen und – grob gesagt – unseren Umgang mit ukrainischen Flüchtlingen zum Regelfall machen. Wir haben diese Tradition und wir werden davon profitieren.

Ich will zum Thema Ukraine-Krieg zum Abschluss kommen.

Wie soll es weitergehen? Ich beginne im Kleinen, sozusagen vor unserer Haustüre: Wir müssen zuallererst unsere Demokratie gegen alle Versuche der Destabilisierung verteidigen.

Dazu gehört der Schutz des Rechtsstaates mit der Gewaltenteilung, dem Verhältnismässigkeitsprinzip und den weiteren Pfeilern.

Dazu gehört der Kampf gegen jede Form von Korruption und das unbedingte Hochhalten der Menschenrechte.

Die Geschichte zeigt klar: Die grösste Bedrohung von Demokratien liegt im Innern eines Landes.



Die neusten Ermittlungsergebnisse rund um den Sturm des Capitols in den USA machen das deutlich.

Die eben genannten Handlungen liegen in unserer Macht.

Und je besser es uns gelingt und je klarer wir diese urdemokratische Haltung auch gegen aussen vertreten, desto grösser ist unser Beitrag zu einer stabilen Welt.

Mit dem Ziel einer starken Demokratie vor Augen setze ich mich in meiner Funktion für die Förderung der Teilhabe ein.

Wir dürfen keine Bevölkerungsgruppen frustrieren oder ganz verlieren, weil sie sonst plötzlich nicht mehr mit, sondern gegen uns handeln.

Was wir nebst dem bereits Gesagten auch selber in den Händen haben: Wir bestimmen die Regeln auf unserem Handels- und Finanzplatz.

Natürlich ist es ok, wenn wir einen starken, cleveren und leistungsfähigen Finanzplatz betreiben. Aber er muss sauber sein, Menschenrechte weltweit achten und dafür sorgen, dass wir nicht zu Komplizen der Finsterlinge dieser Welt werden.

Stichwort Oligarchen: Ich glaube nicht, dass wir bezüglich Oligarchen schon weit genug sind.

Lassen sie mich deshalb den vorläufigen Schluss ziehen: Wenn aktuell Sicherheit in Aufrüstung gesucht wird, mag das kurzfristig beruhigen. Notfalls nützt es zur Verteidigung. Aber Verteidigung heisst bereits Katastrophe.

Viel entscheidender ist, dass wir all unsere Energie darauf verwenden, Kriege zu verhindern und den Frieden zu sichern.

Und ein sauberer Finanzplatz, ein Eigentumsregister, das uns hilft, Sanktionen auch wirklich durchzusetzen und Investitionen in mehr Demokratie sind die passendere Strategie für die Schweiz, auch wenn der Schock über den Krieg nach wie vor im Vordergrund steht.

Ich habe jetzt lange über den Krieg Russlands gegen die Ukraine gesprochen. Denn der Umgang mit diesem Krieg ist bestimmt für Sie, aber auch für mich ein vordringliches Thema.

Herr Gross hat mich gebeten, mit Ihnen auch über meine **Führungsprinzipien** zu reden. Damit werde ich nun mein Referat abschliessen.

Führung heisst: Wir trauen unseren Mitarbeitenden etwas zu, lassen los und fördern Experimente.

Zutrauen, loslassen, experimentieren.

Das sind die Grundprinzipien. Ich habe sie auf hölzerne Würfel prägen lassen. Der Würfel steht bei vielen Mitarbeitenden auf dem Pult.

Ich mache mit diesen Prinzipien beste Erfahrungen und bin davon überzeugt, dass sie auch in Krisenzeiten funktionieren.



Sie werden mir antworten, das ist gut und recht für das Führen in Friedenszeiten. Auf dem Kampffeld braucht es weiterhin kkk – kommandieren, kontrollieren, korrigieren.

Sind Sie sicher?

Leute, die sich ernst genommen fühlen, die wissen, dass es auf sie – genau sie – ankommt, bringen bessere Leistungen. Immer. Überall.

Warum ist es der ukrainischen Armee besser gelungen als befürchtet, den Vormarsch der russischen Armee im Norden Kiews zu stoppen?

Weil die Ukrainerinnen und Ukrainer an den Waffen Verantwortung übernommen und nicht auf Befehle von oben gewartet haben.

Die unzähligen kleinen, aus wenigen Personen bestehenden Einheiten waren auf sich selber gestellt, mussten selber entscheiden, mussten sich auf ihr Können und Wissen verlassen.

Sie konnten das, weil die Armeeführung ihnen zwar den grossen Plan klarmachte, ihnen aber dann etwas zutraute und sie in der Umsetzung machen liess.

Zurück zu mir und in den Kanton Zürich. Meine Direktion zählt rund 2100 Mitarbeitende. In den gut sieben Jahren, in denen ich diese Direktion jetzt führe, habe ich bewusst viel Zeit und Kraft in die Führungs- und Organisationskultur investiert.

Einerseits muss der Staat gut sein, wenn er den Menschen einen guten Service- Public bieten und stabil bleiben will – ich komme gleich drauf zurück.

Andererseits bin ich ganz einfach überzeugt davon, dass wir alle bessere Leistungen erbringen, wenn wir uns ernstgenommen und wertgeschätzt fühlen.

Zurück zur Rolle des Staates.

Ich habe hohe Anerkennung vor den Leistungen der Schweizer Wirtschaft. Gleichzeitig bin ich felsenfest davon überzeugt, dass diese guten Leistungen nur dann möglich sind, wenn ein funktionierender, effizienter und glaubwürdiger Staat die Grundlagen dafür legt.

Ich könnte Ihnen jetzt davon erzählen, wie viel Grundlagenforschung, deren Ergebnisse die Wirtschaft anschliessend kommerzialisiert, vom Staat stammt.

Die Computer-Technologie wäre nie so weit, wie sie es ist, hätte es nicht – damals vielleicht belächelt – staatliche Forschung gegeben. Gleiches gilt für die Milliarden der öffentlichen Hand, die in die Impfstoff-Entwicklung geflossen sind.

Dazu kommt: Staatliches Handeln ist komplex.

Die Berliner Unternehmensberatungsfirma Init hat errechnet, dass das staatliche Handeln 10 mal komplexer ist als das Handeln einer privaten Firma von vergleichbarer Grösse. Ich glaube das, denn ich erfahre es täglich.

Die Stichworte sind die vielfältigen und teilweise unberechenbaren Vorgaben der Politik, die Vorgaben der Submissionen, die filigrane Koordination über verschiedene Staatsebenen, die oft engen gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie das grelle mediale Scheinwerferlicht.



Sie alle machen das Verwaltungshandeln höchst anspruchsvoll.

Das alles macht klar: Der Staat braucht sehr gute Leute, die nebenbei auch noch unbestechlich, leistungswillig und dienstleistungsorientiert sein sollen.

Solche Leute finden wir auf dem Arbeitsmarkt nur, wenn wir den Mitarbeitenden etwas zutrauen, wenn wir in der Führung loslassen und wenn wir Experimente begünstigen. Sonst kommen sie nicht.

Dies gilt je länger, desto mehr, denn in Zeiten des sich verschärfenden Fachkräftemangels bewerben wir uns als Führungskräfte vermehrt bei den Bewerbenden und nicht umgekehrt.

Meine Dame und Herren: Ich bin völlig überzeugt von mündigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ich bin davon überzeugt, dass unsere Mitarbeitenden mit dem Vorsatz zur Arbeit kommen, einen guten Job zu machen.

Sie sind bereit, Verantwortung zu übernehmen und ihre Freiräume zu nutzen, um gute Lösungen zu finden.

Lassen Sie mich kurz auf die Grundsätze Zutrauen, loslassen und experimentieren eingehen.

Zutrauen.

Ein ständiges Führungsthema sind die Regeln. Wo braucht es sie überhaupt? Wie viel ist gut und wann ist es zu viel?

Ich bin überzeugt: Die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeitenden ist motiviert und verantwortungsbewusst. Mitarbeitende wollen sich nicht durch ein enges Netz von Regeln einschnüren lassen, sondern ihre Aufgaben mit Gestaltungsraum erledigen.

Dazu braucht es wenige harte Pole, die von der Führung definiert werden, und viel Gestaltungsraum für die Mitarbeitenden. Es gehört zur Aufgabe von Führungspersonen, sich zu überlegen, welche Regeln es wirklich braucht und wo Raum für Autonomie bleiben soll.

Natürlich klappt nicht alles und ja, es gibt Mitarbeitende, die das System zu ihren eigenen Gunsten ausnutzen. Wer darauf aber mit pauschalen Verboten und Regelwerken reagiert, schränkt auch jene ein, die mit den Freiheiten umzugehen wissen.

Individuelles Fehlverhalten darf nicht Anlass für ein neues Generalreglement sein. Vielmehr sollen solche Vorfälle von der Führung direkt mit dem oder der Betroffenen geklärt werden.

Ich habe keine Zweifel: Unter dem Strich gewinnen wir viel mehr, wenn wir uns täglich bemühen, die Spielräume für selbstverantwortliches Handeln zu vergrößern, anstatt immer mehr Regeln vorzugeben.

Wir müssen unsere Mitarbeitenden in ihrem Verantwortungsbewusstsein stärken. Wir müssen ihnen mehr zutrauen, statt sie zu bevormunden.



Loslassen.

Es gibt interessante Beispiele von Firmenchefs, die sich einfach für ein paar Monate abmelden. Was passiert?

Mitarbeitende wachsen rasch in Rollen hinein, übernehmen zusätzliche Verantwortung, erneuern Dinge, die lange liegen geblieben sind – und das alles mit dem Resultat, dass sich die Firma weiterentwickelt. Der zurückkehrende Chef hat dann plötzlich die Freiheit, sich um neue strategische Fragen zu kümmern.

Was im grossen Management-Experiment fasziniert, kann auch im Kleinen funktionieren.

Führungspersonen können auf Führung verzichten und die Mitarbeitenden zu Entscheidungen ermuntern. Ich selber reagiere auf Rückdelegationen, die es bei dieser Methode geben kann, allergisch.

Wenn Mitarbeitende merken, dass ihre Ideen nicht nur erwünscht sind, sondern auch tatsächlich verwirklicht werden, gewinnen alle.

Die Rolle der Vorgesetzten ist dann nicht mehr die der Entscheider und Regelsetzer.

Die zentrale Aufgabe von Chefs sollte es vielmehr sein, gescheite Fragen zu stellen und die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, die besten Entscheide zu treffen.

Experimentieren.

Die Geschichte der Menschheit ist eine Geschichte des Experimentierens. Wir profitieren heute davon, dass unsere Vorfahren immer wieder Neues versucht haben.

Vieles gelang, vieles scheiterte. Aber ohne den Versuch, wäre der Fortschritt ausgeblieben.

Das gilt auch für unsere heutige Arbeitswelt. Wenn wir nichts ausprobieren, verpassen wir die Chance, besser zu werden.

Wir sind als Gesellschaft eine lernende Organisation. Das Experiment gehört darum zwingend zu unserer Arbeit.

Führungspersonen experimentieren beispielsweise, indem sie Arbeitsgruppen nicht entlang der Hierarchien zusammensetzen, sondern mittels einer Ausschreibung.

Damit entlasten wir jene, die sowieso in zu vielen Gremien sitzen, und gewinnen jene, die motiviert sind und mit frischem Blick auf die Aufgaben schauen.

Ein weiteres, lohnendes Experiment: bisher obligatorische Sitzungen freiwillig erklären und sie im Gegenzug für bisher nicht Beteiligte öffnen.

Gerade in der Pandemie konnte meine Direktion die Früchte dieses Kulturwandels ernten. Wir waren in verschiedenen Bereichen stark gefordert – von den Massnahmen in den Gefängnissen, über die wachsenden Bedürfnisse der Opferhilfe und Frauenhäuser, über neue statistische Erhebungsmethoden und -kooperationen.

Das ging hin bis zu den rechtlichen Vorgaben für die Gemeinden, wenn es darum ging, eine Gemeinde ohne Gemeindeversammlung zu führen.



Hunderte von Mitarbeitenden haben Extrameilen geleistet. Das Engagement war sehr gross, die Verantwortung dort, wo sie sein musste und die Lösungen sehr passgenau.

Hätte es für meine Führungsgrundsätze eine Bestätigung gebracht: die Krise, die Pandemie hätte sie erbracht.

Je komplexer die Aufgabe, desto wichtiger die Prinzipien zutrauen, loslassen, experimentieren.

Einüben sollte man sie jedoch vor der Krise.

Geschätzte Offizierin, geschätzte Offiziere

Wir haben das Privileg, in einer Zeit und an einem Ort zu leben, wo unsere aktive Beteiligung am gesellschaftlichen Wandel gewünscht ist.

Wir haben das Privileg, in einer Zeit und an einem Ort zu leben, wo damit auch das Führungsverhalten transparent, nachvollziehbar und diskutierbar sein muss.

Wir haben das Privileg, in einer Zeit und an einem Ort zu leben, wo wir uns auch dann austauschen, wenn wir nicht gleicher Meinung sind.

So wie heute Abend.

Danke, dass Sie mich eingeladen und mir zugehört haben.