



31. Januar 2020

## Warum sich ein Master nicht als Meister fühlen sollte

Rede von Regierungsrätin Jacqueline Fehr anlässlich der Diplomfeier des Studiengangs "Executive Master of Public Administration MPA" an der Universität Bern

Liebe Masterinnen und Master,  
liebe Dozentinnen und Dozenten,  
geschätzte Damen und Herren

Wir feiern hier Ihren Mastertitel – also Ihren Meistertitel. Dazu gratuliere ich Ihnen zuerst einmal herzlich. Dann erlaube ich mir einen kleinen Gender-Exkurs.

Sie sind jetzt Meister Ihres Faches – und natürlich ebenso Meisterinnen. Allerdings: Dass eine weibliche Form des Worts existiert – davon sollten wir uns nicht besänftigen lassen. Es gibt weiterhin nur eine "Meisterschaft" und eine "Meisterfeier" – von einer "Meisterinnenschaft" mit anschliessender "Meisterinnenfeier" habe ich noch nie gehört. Es gibt auch nur "meisterhafte" Leistungen. Und die "Meisterinnensängerinnen"-Oper: diese wartet noch auf eine Komponistin.

Noch schlimmer wird's, wenn wir ins Französische wechseln. Da wird der Meister zum "Maître" – und die Meisterin zur "Maitresse", die wiederum vom Lexikon als "Herrin" rückübersetzt wird, als "offiziell anerkannte Geliebte eines Fürsten zur Zeit des Absolutismus mit oft grossem politischem Einfluss."

Absolutismus, Fürsten und deren offiziell anerkannten Geliebten: Sie sind uns bekanntlich ziemlich fremd. Und was den politischen Einfluss anbetrifft: Darauf werde ich zurückkommen.

Lassen Sie mich für den Moment dieses Zwischenfazit ziehen: Als Meisterinnen und Meister der öffentlichen Verwaltung bewegen Sie sich sprachlich in einem ziemlich antiquierten Universum. Kein Zufall, dass wir alle wissen, dass "noch kein Meister vom Himmel gefallen ist", dass "Übung den Meister macht" und dass es mässig angenehm ist, wenn einem jemand "den Meister zeigt". Und wo sind die Meisterinnen?

Umso mehr freut es mich, dass Sie mich eingeladen haben – also eine Meisterin. Ich habe den Lehrgang, für den Sie heute diplomiert werden, vor einigen Jahren ebenfalls absolviert.

Welche Erkenntnisse, welche Lehren aus dieser Weiterbildung helfen mir heute in der Führung unserer Direktion?

Mir hilft – womit ich sozusagen vom Exkurs in die Hauptstrasse einbiege – mein etwas belastetes Verhältnis zum Master-Begriff. Master, Meister und Meisterinnen: Der Titel



ist eine Botschaft, ein Programm. Es lautet: Ich weiss, wie es geht. Ich bin Herr oder meinerwegen Herrin der Lage. Ich kenne das Rezept.

Lassen Sie mich kurz unsere Direktion der Justiz und des Innern vorstellen. Sie umfasst rund 2000 Mitarbeitende. Dazu gehören die Statistikerin mit mathematischem Expertinnenwissen und der Dr. iur. von der Staatsanwaltschaft, der komplizierteste Fälle von Wirtschaftskriminalität bearbeitet. Dazu gehören die promovierte Mittelalter-spezialistin im Staatsarchiv, der Dokumentenerfasser im Handelsregisteramt und die forensische Psychologin, die sich mit hochkomplexen Täterbiografien befasst.

In der Kurzform: Diese Direktion vereint eine gewaltige Fülle von exzellenten Fachleuten, deren Wissen und Kompetenzen mich stets von Neuem beeindruckten. Ich staune. Und ich lerne. Tag für Tag.

Wie führt eine Stauende, eine Lernende?

Wohl eher nicht im Meisterinnen-Habitus, wohl nicht in der Top-down-Kommandostruktur, wohl nicht mit der Botschaft: Ich weiss, wie es geht. Ich bin Herrin der Lage. Ich kenne das Rezept.

Wer zu wissen glaubt, der fragt nicht. Wer das Rezept zu kennen glaubt, der experimentiert nicht. Wer so unterwegs ist, wird nicht zu den wirklich interessanten Orten vorstossen.

Doch genau darum geht es. Ich will mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu diesen Orten. Hier liegen meine Aufgabe, meine Verantwortung und auch meine Möglichkeiten als Führungsperson.

Und was heisst das nun? Wie kommt man zu diesen Orten?

- Ich versuche, geschlossene Gesellschaften zu öffnen. Statistiker sollen nicht nur unter Statistikern sein, Juristinnen nicht nur mit Juristinnen am Tisch sitzen, Historiker nicht nur mit Historikern im Archiv stehen, Psychologinnen nicht nur mit Psychologinnen fachsimpeln. Es braucht Austausch und Verständigung. Es braucht geteiltes Wissen statt Herrschaftswissen. Ich will keine Direktion, in der zu Machtzwecken Fachwissen gehortet wird. Ich will und fördere die Durchlässigkeit, die Interdisziplinarität, die echte Kollaboration.
- Was für die Fachrichtungen gilt, gilt auch für die Hierarchie: mehr Austausch, mehr Mix. Hierarchien dürfen keine Hindernisse für Lösungen sein. Der Wissens- und Erfahrungstransfer muss in alle Richtungen laufen – aufwärts, abwärts, seitwärts.
- Austausch bedeutet Bewegung, Bewegung bedeutet Temperatur, Temperatur bedeutet Dynamik. Kommt diese einmal in Gang, entsteht ein Sog: die ansteckende Kraft des lustvollen Arbeitens. Wir arbeiten wo immer möglich nicht mit Druck, sondern mit dem Sog der spannenden Arbeit und der potenzialorientierten Aufgabenstellung.
- Wir gehen nicht auf den bekannten Pfaden, sondern brechen Muster und suchen nach neuen Lösungen. Es braucht Neugier und Experimentierlust. Und es braucht Führungspersönlichkeiten, die diese Eigenschaften nicht nur als Ziele deklamieren, sondern vorleben.



Es ist meine tiefe Überzeugung, dass wir die Komplexität der Anforderungen nur dann gut bewältigen können, wenn wir die Trampelpfade der Führungsdogmen verlassen.

Und wenn wir das tun, wird's erst noch viel spannender.

Etwas konkreter – Zwei Beispiele:

- Im kommenden Herbst führt unsere Direktion eine grosse Führungskonferenz durch – 350 Personen werden teilnehmen. Wer bereitet den Anlass vor? Nicht ein OK, das top-down eingesetzt worden ist. Nicht die Kaderleute, die sowieso schon immer das Nadelöhr sind. Nicht die hierarchisch Obersten, die quasi per Funktion wissen müssen, wie es geht. Nein. Vorbereiten tut diese Führungskonferenz eine Gruppe von Freiwilligen und Interessierten. Wir schrieben die Aufgabe nämlich unter den 350 Personen aus. Innert einer Woche haben sich über 35 Personen gemeldet, und wir mussten die Anmeldung schliessen. Wir fragten also: Wer hat Lust, hier etwas beizutragen. Die Gruppe steht, sie ist bunt zusammengesetzt – unteres, mittleres und oberes Kader, jüngere Führungskräfte und ältere. Frauen und Männer, vom Gefängnisleiter bis zur Jugendanwältin. Diese Gruppe gestaltet nun den Tag.
- Oder unser Spesenreglement. Solche Reglemente sind klassischerweise vielseitige Dokumente, die präzise festschreiben, wie teuer ein Mittag- oder Abendessen sein darf, wen man einladen darf, ob dabei nur ein oder auch zwei Gläser Wein drinliegen und ob man bei Zugfahrten die 1. oder die 2. Klasse nimmt. Wir überlegen derzeit, ob es auch ganz anders geht, nämlich mit einem Reglement, das aus einem einzigen Satz besteht: "Verhalte dich im Interesse des Kantons."

Wir wollen mündige, selbstverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn es uns mit diesem Willen ernst ist, müssen wir uns als Chefinnen und Chefs entsprechend verhalten. Man kann nicht von den Mitarbeitenden Mündigkeit einfordern, selber aber mit dem Vertrauen geizen – und, zum Beispiel, nicht-enden-wollende Spesenreglemente formulieren.

Ich fasse zusammen:

Alltag und Wirklichkeit sind zu kompliziert und zu komplex, um sie gemäss Rezept-sammlung zu bewältigen. Wer Probleme mit dem Lehrbuch lösen will, kommt zu unangemessenen, technokratischen, schlimmstenfalls fachidiotischen "Lösungen".

Und das sage ich Ihnen, nachdem Sie sich durch Dutzende von Lehrbüchern gearbeitet haben.

Alles für die Katz? Ich kann Sie beruhigen: Ganz und gar nicht. Sie haben in ihrer Weiterbildung gelernt, wie in der Vergangenheit - in der jüngeren und in der ferneren – gesellschaftliche Herausforderungen angegangen worden sind. Das ist hilfreich.

Und sie haben intensiv diesen Austausch praktiziert, der für mich so zentral ist. Zum Wesen des MPA-Lehrgangs gehört, dass eine wilde Mischung von Biografien und Disziplinen zusammenkommt: Juristinnen, Ökonomen, Naturwissenschaftlerinnen, Sozialwissenschaftler, Historikerinnen, Psychologen.



Ein solcher Lehrgang ist so etwas wie ein Puzzle des universitären Fächerkanons. Man könnte auch sagen: Eine Art modernisierte Form des britischen Collegeprinzips; ein akademischer Gemischtwarenladen, betrieben von einer Truppe wissensdurstiger, neugieriger Menschen.

Dies zu erleben, ist nicht nur ein lehrreicher, inspirierender und lustvoller wissenschaftlicher Abenteuertrip. Es ist mehr: Wenn der Biologe der Soziologin erklärt, wie er das Problem anpacken würde, wenn die Pädagogin dem Juristen erklärt, weshalb er auf dem Holzweg ist, dann ist das eine fachliche, kommunikative und didaktische Herausforderung, von der am Ende alle profitieren.

Arbeitsteilung und Spezialisierung führen dazu, dass die Universalgelehrten praktisch ausgestorben sind. Die Fachfixierung ist gross und dürfte weiter zunehmen. Umso wichtiger sind bewusste, konkrete Bewegungen in die Gegenrichtung. Gegen das Rasterdenken, gegen das Fokussieren aufs eigene Gärtchen, gegen Abgrenzung, Abschottung und Milieudenken.

Diese Bewegungen sind umso dringender, als die Zentrifugalkraft der Abschottungs- und Abgrenzungstendenz beträchtlich ist. Sie manifestiert sich beispielhaft in der Sprache. Ich vermute, Sie alle haben im Lauf dieses Lehrgangs Momente des Stöhnens über einer – sagen wir mal: soziologischen – Fachpublikation erlebt. Momente, in denen Sie sich gefragt haben: Ginge es nicht etwas einfacher? Etwas weniger geschwurbelt?

In vielen Fällen ginge das gut. Wenn die Autorinnen und Autoren wollen würden. Doch allzu oft wollen sie nicht. Womit wir wieder beim Thema Herrschaftswissen sind: Jedes Milieu, jedes Fach, jeder Zirkel hat seinen Slang, seine Begriffswelt – wer diese beherrscht und versteht, gehört dazu, wer nicht, bleibt draussen. So bleibt man schön unter sich.

Dass daraus Scheuklappendenken und Fachidiotie resultieren, ist das eine. Schlimmer ist, dass Abschottungs- und Kastendenken zu einer fragmentierten Gesellschaft führen. Wir brauchen das Gegenteil: eine integrierte Gesellschaft.

Das Gegengift ist die Fähigkeit, zuzuhören und sich einzufühlen. Die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und zu lernen.

Und dann gibt es noch eine Erfahrung, die ich in den knapp fünf Jahren als Direktionsvorsteherin gemacht habe und die mich geprägt hat: die Erfahrung, dass gute Lösungen nicht selten unter Voraussetzungen entstehen, die sozusagen das Gegenteil von Führung sind. Dass gute Lösungen eben genau *nicht* unter der Voraussetzung entstehen, dass die Chefin voranmarschiert, motiviert, Bewegung auslöst und Sog entwickelt. Sondern unter der Prämisse, dass sie ihr Master-Selbstverständnis temporär vergisst und sich bescheiden an die Seitenlinie setzt.

Vielleicht ist das sogar die wichtigste Fähigkeit, die Leaderinnen, Führungspersonen, Chefs und Vorsteherinnen besitzen sollten: zulassen können, loslassen können, Vertrauen schenken.

Wenn wir verstehen, wie Motivation entstehen und wachsen kann; wenn wir wissen, was die Kolleginnen und Kollegen antreibt; wenn wir diese Kräfte kennen, unterstützen und fördern – und dann offen und neugierig die Ergebnisse annehmen: Dann dienen



wir den Menschen und der Gesellschaft wohl am meisten. Und genau dies, der Dienst an den Menschen und an der Gesellschaft, ist ja das Zentralziel einer öffentlichen Verwaltung.

Ich habe eingangs aus dem Lexikon zitiert, wonach Maitressen einen erheblichen politischen Einfluss gehabt hätten. Wohl war. Es war freilich eine informelle Form der politischen Macht – dieser gegenüber stand die formelle Macht der Magister und Meister und Master. Allein kraft der Autorität, welche in ihren Titeln lag, besaßen diese Einfluss und Ansehen.

Informelle Maitressen-Macht und formelle Master-Macht haben eines gemeinsam: Es sind Varianten der politischen Einflussnahme von gestern.

Wie bringt man heute politische Prozesse vorwärts? Wie lässt sich heute gestaltende Kraft entwickeln, die Welt verändern?

Nach Ihrem Lehrgang wissen Sie: Angebliche Patentrezepte helfen selten. Verheissungsvoller ist der Bestreben, einer Lösung Patin zu stehen.

Den vielleicht grössten Beitrag zu einer besseren Welt leisten wir Führungspersonen, wenn wir nicht immer die Mutter oder der Vater aller Lösungen sein wollen. Es reicht vollauf, wenn wir Patinnen und Paten sein möchten.