

## «Auf verlorenem Posten?»

### Können Exekutivpolitiker:innen erfolgreich führen und zu einem attraktiven Arbeitsumfeld beitragen?

*Prof. Dr. Bernhard Pulver, Regierungsrat Kanton Bern 2006 – 2018, Honorarprofessor der Universität Bern, Verwaltungsratspräsident Insel Gruppe AG*

Exekutivpolitiker:innen sind gewählt, um für das Gemeinwesen zu handeln, Strategien umzusetzen und im Gesamtkontext tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Dazu verfügen sie über eine grosse Anzahl Mitarbeitende und zahlreiche Einflussmöglichkeiten. Welches Selbstverständnis und welches Führungsverhalten bewähren sich in dieser Arbeit?

Ich greife fünf Punkte heraus, die aus meiner Erfahrung als Exekutivpolitiker, Mitarbeiter einer Verwaltung und Mitglied einer Legislative zu einer erfolgreichen Führung beitragen.

#### 1. Nicht «Recht haben» – sondern: tragfähige Lösungen finden

Die politische Entscheidungsfindung ist ein komplexes Zusammenspiel von Interessen und Akteuren. Viele Player spielen mit: das Parlament, das Regierungskollegium, die Betroffenen des Politikbereichs, die Bevölkerung, die Medien, Experten, usw.

«Recht haben» zu wollen, ist in diesem Umfeld keine erfolgreiche Strategie. Vielmehr gilt es, einen klaren inhaltlichen Kompass mit Zielen zu haben, aber zugleich zu akzeptieren, nicht alleine Recht zu haben. Die Kunst der Politik ist es, in einem Umfeld verschiedener, je für sich legitimer Interessen und Anliegen eine optimale Lösung zu finden. Das wird nur dem gelingen, der auch in anderen als den eigenen Ideen Gutes sieht und die Anliegen Anderer einbezieht. Das ist nicht «Wischiwaschi», sondern ureigenste Aufgabe der Politik: die Suche nach einer Lösung für das Gemeinwohl, die nicht nur die Interessen einer einzigen Bevölkerungsgruppe im Auge hat. Meine Erfahrung ist: solche Lösungen gibt es fast immer.

Die Aufgabe der Exekutivpolitiker:in ist es, in diesem komplexen Feld den Überblick zu bewahren und die bestmögliche Lösung auszuwählen. Das ist das «politische Gspüri», welches selbst die besten Verwaltungsmitarbeiter in aller Regel nicht haben können – dafür gibt es eben die Funktion «Exekutivmitglied», welche die politischen Diskussionen in Regierung, Parteien, Parlamentskommissionen usw. als Einzige umfassend kennt.

#### 2. Gestalten

Ich habe in meinem politischen Leben oft gestaunt, wie viele Politiker:innen Angst vor Entscheiden haben oder gar nicht gestalten *wollen*. Natürlich ist Entscheiden anstrengend und

man macht es nie «richtig». Nur: Wer in die Politik einsteigt, muss den Willen zur Gestaltung haben, sonst ist er oder sie am falschen Ort.

Meine Erfahrung ist: die Menschen – Mitarbeitende, Stakholder, Regierung, Parlament – erwarten von uns – und sind dankbar – , wenn wir Entscheide fällen und auch begründen.

Für die Entscheide sollte man die Verantwortung übernehmen und sie nicht «auf die Verwaltung» oder auf «Sachzwänge», auf «Entscheide von anderen» abschieben. Selbst wenn man in der Regierung in der Minderheit war, macht es Sinn, nicht achselzuckend Distanz zu markieren, sondern die Gründe der Regierung redlich zu erklären. Die Betroffenen haben nichts davon, wenn die Verantwortungsträger:in nicht «hinsteht».

Gestalten heisst auch, klare Ziele zu kommunizieren: Wohin geht die Reise? Was für Ziele verfolgt das Exekutivmitglied? Langfristige, einfache und klare Visionen ermöglichen den Mitarbeitenden und Partner:innen, selbstständig in die gleiche Richtung zu arbeiten. Visionen können enorme Kräfte entfalten.

Ich war früher eher kritisch gegenüber Programmen und grossen Visionen. Ich bin heute aber überzeugt, das Setzen strategischer Ziele sei eine der Hauptaufgaben der Politik. Zukunft «geschieht» nicht einfach, wir können sie gestalten. Das wird selbst von Politiker:innen oft unterschätzt. Wir können als Gemeinwesen beeinflussen, wohin die Reise geht.

### **3. Kommunikation: Zuhören, nachfragen, entscheiden, erklären**

Entscheiden ist das Eine. Die Entscheide gut zu kommunizieren ist die andere, ebenso wichtige Aufgabe. Dabei ist Kommunikation keine Einbahnstrasse, sondern ein Austausch: Sie besteht fast mehr aus Fragen als aus Reden: Die gute Chef:in erkennt man nicht am vielen reden, sondern daran, dass sie viele Fragen stellt.

Um gute Lösungen zu finden, braucht es die richtigen Leute und genügend Zeit: Was ist genau das Problem? Was sind die Rahmenbedingungen? Welches die Anliegen der verschiedenen Stakeholder? Wie lauten die Überlegungen der Gegner:innen? Meine Erfahrung: durch ausführliches Fragen zeichnet sich die Lösung bereits ab. Man muss nur genau zuhören.

Genau zuhören erfordert Nachfragen: «Habe ich sie richtig verstanden: Das Problem ist das folgende... / Ihr Anliegen ist das folgende...». In mehr als 50 % der Fälle merkt man: Wir hatten noch nicht vom Gleichen gesprochen. Nachfragen bringt gegenseitiges Vertrauen, eine gemeinsame Basis, vermeidet Missverständnisse und erhöht unser Verständnis der Problematik. Sehr oft werden Sie allein durchs Nachfragen Lösungsansätze finden.

Nach dem Entscheid folgt das Erklären. Es ist erstaunlich, wie oft dieser Schritt vernachlässigt wird. Dabei gibt es nur einen Weg: Erklären, erklären, erklären. Wie sollen Untergebene, Partner:innen, Stakeholder unsere Entscheide unterstützen oder sogar weitertragen und weiterverbreiten, wenn sie unsere Beweggründe nicht verstehen? Damit jemand einen Entscheid versteht, muss man ihn ihm erklären, nicht nur einmal und möglichst ehrlich.

#### **4. Wer Vertrauen sät, wird Vertrauen ernten**

Lösungssuche und Kommunikation gelingt fast «von alleine», wenn man mit einer Grundhaltung des Vertrauens auf die anderen Menschen zugeht. Vertrauen heisst, grundsätzlich einmal davon auszugehen, unser Gegenüber wolle auch etwas Gutes bzw. habe berechnete Interessen und sei zu einer Kooperation mit uns bereit. Meine Erfahrung ist, dass das auch im «Haifischbecken» der Politik in den allermeisten Fällen stimmt.

Nicht in allen Fällen natürlich. Wir richten aber unsere innere Haltung wie auch unsere Lösungen in der Regel viel zu stark an der kleinen Minderheit aus, die unser Vertrauen nicht verdient. Damit bringen wir bei allen anderen viel Sand ins Getriebe der Zusammenarbeit, durch demotivierendes Misstrauen, durch Kommunikationsprobleme, durch bürokratische Hindernisse. Meine Erfahrung ist, dass die Summe meines «Schadens» in den wenigen Fällen, bei denen mein Vertrauen missbraucht wurde (und wo ich erst nach diesem Missbrauch mein Vertrauen zurückzog und Konsequenzen zog), unendlich viel kleiner gewesen ist als die Summe der Energie in der Zusammenarbeit und des mir und meinen Vorschlägen entgegengebrachten Vertrauens, das ich durch alle anderen zurückerhielt. Wir werden von den Personen, die uns von vorneherein Vertrauen entgegenbringen viel mehr Unterstützung erhalten, wenn wir ihnen von Anbeginn auch vertrauen, als wenn wir sie mit Misstrauen demotivieren. Und die zu Beginn «neutralen» Personen sind so gut wie immer positiv berührt, motiviert und zur Kooperation bereit, wenn wir ihnen mit Vertrauen entgegentreten.

Politik ist das Suchen von Lösungen in einer pluralistischen Gesellschaft – es gibt keinen Grund, wieso wir unseren Partner:innen in der Lösungssuche nicht grundsätzlich einmal mit Vertrauen und der Bereitschaft zur Kooperation entgegentreten sollten.

#### **5. Vorbildrolle wahrnehmen**

Ob wir es wollen oder nicht: Als Führungsperson – gerade als vom Volk gewählte Personen – haben wir eine Vorbildfunktion. Was wir vorleben, wirkt auf die Anderen. Im Guten wie im Schlechten. Das ist ein Risiko, wenn wir Dinge vorleben, die wir eigentlich nicht säen wollen: Wer als Chef:in seine Mitarbeitenden an einer Sitzung wegen Fehlern zusammenstaucht, wird eine Verwaltung ernten, wo eine schlechte Stimmung und Angst herrschen, wo auf Fehler zu spät hingewiesen und gegenüber der Bevölkerung überheblich aufgetreten wird.

Unsere Vorbildrolle ist eine Chance: Unser Verhalten wird wirken. Die Kultur, die wir ausstrahlen, wird imitiert werden, nicht sofort, nicht 1:1, aber langsam, immer mehr. Wenn wir diese Kultur bewusst leben und kommunizieren, wird diese Wirkung noch stärker sein.

#### **Fazit**

Die dargestellten Faktoren tragen auch in der öffentlichen Verwaltung zu einer guten und motivierenden Unternehmenskultur bei. Mit einer solchen Unternehmenskultur können Exekutivpolitiker:innen erfolgreiche Arbeit leisten und die Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin positionieren. Das wiederum zieht fähige Mitarbeitende an. Ein echtes «win-win».