**Christian Amsler, Regierungsrat**

Vorsteher Erziehungsdepartement, Erziehungsdepartement, Herrenacker 3, CH-8200 Schaffhausen
Tel +41 52 632 71 95, Fax +41 52 632 76 00, e-Mail  christian.amsler@ktsh.ch



**Rede Christian Amsler am 5. Schaffhauser Marketingtag**

**Dienstag, 9. April 2013, 18:00 Uhr**

(Es gilt das gesprochene Wort)

Ich habe zwei Vorbemerkungen!

1. Vorbemerkung: **„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“** Das hat der Schweizer Schriftsteller Max Frisch gesagt. Recht hat er!

2. Vorbemerkung: Wissen Sie, ich bewundere ja die **Schiedsrichter** und **Linienrichter**. Die sind sozusagen in der Dauerkrise. Die führen dauernd in unsicheren Zeiten und müssen im Sekundentakt die richtigen Entscheide fällen. Das ist nicht immer leicht! Und wenn du mal falsch liegst mit deinem Entscheid wie hier bei dieser Offsidesituation hast du im Handumdrehen Tausende gegen dich. Irren ist menschlich. Da kannst du schnell mal selber ins Offside laufen.

Ich habe über meinen Beitrag am 5. Schaffhauser Marketingtag den Titel **„Die Welt in der wir leben – von politischer Führung in schwierigen Zeiten“** gesetzt.

Zuerst einmal: **In welcher Welt leben wir denn derzeit?**

Die **Welt dreht sich rasend**. Zeit wird damit zur Mangelware. Hektik und Stress machen sich breit.

**Mobilität** fordert heraus. Neue, umweltfreundliche Fortbewegungsmittel sind gesucht. Der Boommarkt China möchte die gleichen Standarts wie Europa. Exponential wachsender Automarkt. Es droht der Supergau, wenn Dreckschleudern auf die Strasse kommen. Was läuft aktuell? Luxuskarossen von Mercedes, Audi und BMW werden als Statussymbol reihenweise nach China verschifft, und dank diesem Boom finden unsere Autobauer aus der aktuellen Wirtschaftskrise heraus.

Das **Freizeitverhalten** unserer Kinder und Jugendlichen hat sich gewaltig verändert. Wenige Jahre aber ein meilenweiter Unterschied zwischen dem spielenden Appenzeller Buben und der **Computerwelt** schon der ganz Kleinen. Nachtbusse wurden kreiert mit der Absicht, die Jugend sicher nach Hause zu bringen. Doch heute gehen die Jungen mit dem letzten Bus erst in den Ausgang. Die Nacht wird zum Tage am Wochenende, derweil die Alten – und ich zähle mich mit meinen 49 Jahren durchaus auch dazu - daheim im Bett schlafen und sich fragen, was eigentlich die Jungen genau machen die ganze Nacht hindurch.

Ganz neue **Familiensituationen**. Die traditionelle Familie wird zum Auslaufmodell und jede zweite Ehe wird geschieden. Der Hochzeitsschwur "Bis dass der Tod uns scheidet" kommt wohl nur eher zögerlich über die Lippen der Brautpaare, das Kürzel LAP steht nicht nur für Lehrabschlussprüfung, sondern auch für Lebensabschnittspartner, die moderne Form des Zusammenlebens.

Und es macht sich auch immer mehr die **ICH AG** breit. Individualismus, eigener Fun und möglichst wenig Dienst an der Gemeinschaft stehen im Vordergrund. Freiwilligenarbeit, - früher selbstverständlich, muss heute künstlich gefördert und forciert werden. Gemeinderäte und Vereinsvorstände klagen über Nachwuchssorgen.

Nur wenige Kilometer von uns entfernt hat im **panarabischen Raum** ein unglaubliches politisches Erdbeben eingesetzt, das sich wie ein Lauffeuer und dank moderner Kommunikationsmittel im Bereich Social Medias verbreitet hat. Syrien und auch Aegypten sind Pulverfässer. Die genauen Auswirkungen auf den europäischen Raum sind aktuell noch schwer einschätzbar.

Schnell aus den Augen aus dem Sinn. Was heute eine Sensation ist, ist morgen bereits veraltet und uninteressant. Unangenehmes wird rasch wieder ausgeblendet und vergessen. Erinnern Sie sich noch an Deep Water Horizon? Die **mediale Halbwertszeit** ist beachtlich kurz geworden.

Die **Technik** rast voran, uns bleibt oft nur Staunen ob der gewaltigen Entwicklung. Immer im Empfangs- und im Sendemodus. **Mobil und 24 Stunden erreichbar**, das Büro immer im Sack, just in time, Mails müssen in Sekunden beantwortet werden. Moderne Kultgeräte wie das iPhone, die (fast) alles können, nur keinen Trost und Emotionen spenden.

Doch die vielen Apps verwirren auch und erschweren die Übersicht, Nützliches und Unbrauchbares liegen eng beieinander.

Vor wenigen Wochen war diese Seite im Magazin der NZZ am Sonntag. Diese Bilder haben mich fasziniert. **Die gebogenen Handys!** Der digitale Armreif, nützlich und trendy - ein cleveres Schmuckstück mit Köpfchen sozusagen. Immer mehr wachsen uns die kleinen Dinger an den Körper. Das habe ich längst so erwartet. Mich interessiert, wie lange es gehen wird, bis wir uns die Frage stellen müssen, ob wir auch ganz in den Körper gehen wollen mit diesen Geräten und Elektronik-Chips. Vielleicht ist das dann aber auch eine emotionale und ethische Schwelle, wo die Menschen sagen: "Bis hier hin und nicht weiter!"

Wir sind verbunden mit der Welt. Hier dargestellt das weltumspannende **Facebooknetz**. Man kann Freunde sein untereinander! Zumindest digital und virtuell…Sie können mich auch gacebookmässig ansprechen heute Abend!

Das Freizeitverhalten ruft **künstliche Scheinwelten** nach sich, wie diese künstliche Meereslandschaft in Japan, vor dem realen Meer im Hintergrund. Ein Kind unserer modernen Welt war schon in allen Disneyparks der Welt, hat aber noch nie eine Kuh auf dem nahen Bauernhof gesehen.

Mit Hilfe der High-Tech Medizin wird das Leben künstlich verlängert. Die Werbung hat längst die stark ansteigende Gruppe der fitten **Senioren** als lukrative Konsumgruppe entdeckt. **Alter** und aber auch künstliche Jugendlichkeit sind Megathemen der Zukunft.

Nichts belegt dies eindrücklicher als die unglaubliche Tatsache, dass China im Jahr 2020 (also in nur 7 Jahren) gleich viele über 65 Jährige haben wird, als aktuell auf der ganzen Welt leben. Das muss man sich mal plastisch vorstellen! Die Zukunft wird geprägt sein vom Thema **Gesundheit**, von der Zelleinflussnahme, um den Alterungsprozess zu verlangsamen.

Und…ein Megathema wird nicht erst nach Fukushima die **Energiefrage** sein im Kontext der rasant wachsenden Wirtschaft in den BRIC Staaten Brasilien, Russland, Indien und China. Dies aber auch im Kontext der hochgelobten Nachhaltigkeit, des zu redimensionierenden CO2 Ausstosses, des angestrebten, geordneten Ausstiegs aus der Atomenergie und von Peak Oil, also den zu Neige gehenden Erdölreserven. Die Herausforderung sind nicht nur die erneuerbaren Energieerzeugnis-Quellen, sondern die Speichermöglichkeiten und der Energietransport über weite Strecken, die sogenannte Smart Grid Technologie.

Wir entwickeln uns immer mehr zur **Dienstleistungsgesellschaft** mit steigendem **Informationswissen** und weg von den klassischen Berufen.

Nachdem früher vor allem Trichterwissen in den verschiedenen, klassischen Fachdisziplinen gefragt war, wir unseren Jungen heute vor allem **Sozialkompetenz, Teamfähigkeit und Kommunikationskompetenz** lernen, werden morgen ganz neue Fähigkeiten in unserer modernen Welt gefragt sein.

Gross in Mode ist generelles **NEIN Sagen**, das sinnvolle Entwicklungen verhindert. **Nein, Nein, Nein**!

Meine Damen und Herren, wir leben in einem Land, in dem die Bürgerinnen und Bürger nach wie vor die **Arbeitslosigkeit** als grösste Gefahr sehen und darum diese auch im jährlich erhobenen Sorgenbarometer ganz oben steht! Aber auch Themen wie Altersvorsorge, Gesundheitswesen, Soziale Sicherheit oder die Ausländerfrage stehen ganz oben. Unsichere Zeiten? Fragezeichen?

Aber vielleicht haben wir uns auch zu viel aufgeladen, wir klagen und politisieren auf sehr hohem Niveau, haben noch längst keine zypriotischen Verhältnisse hier bei uns. Na, immerhin hat er seine Ladung recht gut gesichert!

**Ja, das ist die Welt, in der wir leben!**

Sie haben mich als Mitglied der Schaffhauser Regierung eingeladen, darum spreche ich auch von **politischer Führung** in unsicheren Zeiten.

Das ist die aktuelle Schaffhauser Regierung, zwei Damen, drei Herren plus der Staatsschreiber. Zweimal SVP, zweimal FDP und einmal SP. Könnte auch eine Konzernleitung, oder ein Vereinsvorstand oder ein Verwaltungsrat sein.

Wir handeln und agieren derzeit in wahrlich unsicheren Zeiten. Da sind wir aber nicht allein. Viele Kantone stehen vor der gleichen Situation. Der Kanton Tessin schloss bspw. 2011 mit 16 Millionen plus ab, 2012 mit 68 Millionen minus.

Kumuliert sind uns viele Millionen Einnahmen weggebrochen. So wurden wir bspw. dank den positiven Abschlüssen der letzten Jahre zeitlich nachgestellt vom Empfänger zum Zahler im interkantonalen Bundes-Finanzausgleich, die AXPO schüttete weniger Gewinnbeteiligung aus aufgrund der massiven Rückstellungen für die langfristige Stilllegung der AKW, die Nationalbank machte bekanntlich weniger Gewinnausschüttung und auch die Direkten Bundessteuern flossen spärlicher. Zudem nehmen die gebundenen, von aussen diktierten Kosten wie die ausserkantonalen Spitalbehandlungen massiv zu.

Doch nur jammern wäre weit gefehlt, denn eigentlich jammern wir auf recht hohem Niveau mit rund 200 Millionen Eigenkapital und positiven Entwicklungstendenzen. Nein, wir haben keine zypriotischen Verhältnisse bei uns. Unser Kanton und die Gemeinden haben sich aufgrund der Massnahmen zur Stärkung des Wohn- und Wirtschaftsstandortes günstig entwickelt:

Wir verzeichnen eine positive Bevölkerungsentwicklung; die Arbeitsplätze im Kanton haben seit 2001 um mehr als 3‘000 (+ 9 %) zugenommen, über 300 neue Unternehmen konnten seit 1998 angesiedelt werden, die Arbeitslosenquote ist mit 3 % sehr tief (CH-Ø 3.4%) und viele Baukräne zeugen von einer regen privaten Bautätigkeit.

Wir haben vor kurzem die Legislaturziele 2013 bis 2016 präsentiert mit fünf Schwerpunkten, oder Megathemen:

1. **Haushaltsanierung**
2. **Demographie**
3. **Infrastrukturprojekte**
4. **Struktur des Kantons**
5. **Energieversorgung und Ressourcen**

Die Ansprüche, die Einzelinteressen, die unterschiedlichen Zielvorstellungen in der Politik sind manchmal nur schwer auszuhalten. Manchmal prallen auch verschiedene **Werte**, Generationen, Welten, Weltanschauungen, Überzeugungen aufeinander. Ich finde das ein wunderbares Bild, das die dann und wann auftauchenden **Dilemmas** in den verschiedenen Welten sehr schön aufzeigt.

**Ja, unsere Welt ist auch sehr kompliziert und komplex geworden.** Weniger wäre wohl oft mehr. Ich lasse Sie mal ein bisschen lesen als kleine Entspannung, damit Sie nicht immer nur zuhören müssen!

…..

Ich bin überzeugt, Sie mit Ihrer Intelligenz haben diesen Text bestens verstanden. Im Gegensatz zu mir!

Vielleicht ist es dann und wann **gar auch viel**, was wir uns allen und unserer von uns selber organisierten Welt zumuten! Das Resultat ist, dass der Karren immer mal wieder überladen ist!

Und weil unsere Welt so kompliziert geworden ist, sehnen sich ganz viele Menschen nach **Einfachheit, Klarheit und Struktur**. Wir tun gut daran, wenn wir auch in unserem Führungsverhalten einfach, klar und verständlich sind. Und auch offen darüber sprechen, was wir tun und warum wir das tun. Das schafft Vertrauen!

Carl Friedrich von Weizsäcker hat gesagt, dass wir **von den Chinesen lernen sollten - die hätten nämlich das gleiche Schriftzeichen für Krise und Chance!**

Erlauben Sie mir, dass ich als Erziehungsdirektor nun noch auf die Lehrerinnen und Lehrer komme. Ähnlich wie die Schiedsrichter ganz am Anfang führen sie sozusagen auch in einem Dauerzustand von unsicheren Zeiten und enormer Heterogenität.

Eigentlich sehr speziell, unser Schulsystem. Das hält sich schon erstaulich lange trotz Wochenplanunterricht, trotz topmodernen, individualisierenden Lehrmittel, trotz Werkstattunterricht. Sozusagen auf die gleiche Sekunde sollen 20 Kinder genau gleich bereit sein für die Schule und miteinander eine Zahl oder einen Buchstaben lernen. Oder pointierter ausgedrückt. Das System Schule ist doch erstaunlich resistent und immer noch wird, - zugegeben sehr plakativ ausgedrückt, nach dem **Prinzip der 7 G** Schule gegeben. **Alle gleichaltrigen Schüler haben zum gleichen Zeitpunkt beim gleichen Lehrer im gleichen Raum mit den gleichen Mitteln das gleiche Ziel gut zu erreichen.**

Dabei sieht die Lernrealität total anders aus.

Ich habe in meinem **Notizenbuch eine Skizze** gemacht und habe mal aufgelistet, mit wem sich **Lehrer** (rosa markiert) und mit wem sich **Schüler** (gelb markiert) alles auseinandersetzen müssen. Und nun sind wir schon so weit, dass man sich ernsthaft Gedanken macht, dass man an Schulen Case Manager einsetzt (siehe oben links), die die vielen Schnittstellen koordinieren sollen. Das kann es ja wirklich nicht sein. Da braucht es Gegensteuer und auch Führung in unsicheren Zeiten!

Dazu kommt die enorme **Medialisierung** unserer Zeit. Die Zeitungen sind voll mit **Artikeln zur Bildung**. Als Erziehungsdirektor freue ich mich grundsätzlich, dass sich die Schweizer Parteien und Medien um Bildung bemühen und das Thema ganz weit oben auf ihrer Agenda und Berichterstattung haben. Trotzdem, - aus vielen Gesprächen mit Lehrerinnen und Lehrern und aber auch Eltern weiss ich, dass diese verschiedenen Kommentare der Parteien und der Medien auch eine grosse Verunsicherung auslösen und das Arbeiten in der Schule und die Erziehung daheim schwieriger machen. Was heute in der Zeitung stand über Bildung ist das Gegenteil von dem, was gestern publiziert war. **Die Schule zwischen Turbo und Bremse.** Alle meinen es gut, alle gingen mal in die Schule und alle sind Spezialisten für Bildung und Erziehung. Es kann nicht sein, dass Parteien beginnen Lehrpläne zu schreiben und verbindliche Bildungsleitbilder aufzustellen und auch noch sagen wollen, ob man Mundart oder Hochdeutsch im Kindergarten sprechen soll. Das ist Sache der Schule und der Fachleute bei Bund und bei den Kantonen. Die ewige Einflussnahme von aussen bringt Unruhe und Unsicherheit in die Schulen. Unsere Pädagoginnen und Pädagogen sind die Fachleute des Lernens. Sie verdienen das Vertrauen der Behörden, der Eltern und nicht zuletzt der Parteien und der Medien. Und auch von Ihnen!

Ich habe in einem **Leserbrief** diese wunderbare Aussage zur Aufgabe der Lehrer gelesen.

**"Die Lehrerin hat die Aufgabe, eine Wandergruppe mit Spitzensportlern und Behinderten bei Nebel durch unwegsames Gelände in nordsüdlicher Richtung zu führen, und zwar so, dass alle bei bester Laune und möglichst gleichzeitig an drei verschiedenen Zielorten ankommen!"**

**Was ich alles bin!** Auch diesen Text eines 26jährigen Lehrers aus Zürich habe ich in einem Leserbrief in der SonntagsZeitung entdeckt und fand ihn bemerkenswert.

Ich habe von Einfachheit und Struktur gesprochen. Mir haben immer die klaren **Führungs- und Befehlsabläufe des Militärs** geholfen, die ich in meinen bisher 1200 Diensttagen als immer noch aktiv im Dienst stehender Oberst in der Schweizer Armee gelernt und angewendet habe. Sicher hat auch Divisionär Hans-Peter Kellerhals davon gesprochen.

…

Hier kommen zwar militärische Terminologien vor, aber man kann dies 1:1 in den zivilen Bereich transferieren.

Eine klare, einfache Struktur, ein klarer Führungsrhythmus mit einer **visualisierten Problemerfassung, Lagebeurteilung, Sofortmassnahmen, Entschlussfassungsphase, Variantendenken, Lagerapport, Orientierungsrapport** etc. helfen ungemein, damit man die Übersicht behält und nicht in den Chaoszustand versinkt.

Denn trotz aller Führungsstruktur sind der unmittelbar eintretende effektive Ernstfall und die Realität meist nochmals anders als das unzählig mal Geübte. Dann muss man sich neben den klaren Führungsabläufen auch einmal intuitiv auf seinen Bauch verlassen können. Ich habe zwei Sondersituationen ganz hautnah miterlebt.

**Als selber Betroffener: Schwerer Unfall** mit einem PUCH im WK als Bataillonskommandant mit einem Schwerverletzten.

**Als Beobachter: Canyoning** **Saxetenbachunglück**

**Da ist die Welt von einer Sekunde zur anderen eine ganz neue Welt.**

Ich stehe auf einer Schifffahrt durchaus gerne im **Heck** und schaue nach hinten. Unsichere Zeiten können dazu verleiten nur nach hinten zu blicken, auf das Erreichte, ins Kielwasser und auf die Meilensteine, die den Weg säumen. Das kann aber auch gefährlich sein. Denn nur die Historie hochleben zu lassen und auf Nostalgie zu machen, trübt den Blick für das Künftige.

8 kurze Tipps, die mir helfen:

1. **Nach vorne gerichtet denken und handeln**
2. **Klare Ziele setzen und Vorgaben machen**
3. **Das ziehen wir miteinander durch! Konsequent handeln**
4. **Ich sage euch, was Sache ist! Klar, offen, ehrlich kommunizieren**
5. **Den Glauben an die eigenen Fähigkeiten bewahren**
6. **Nicht in die „Autokraten“-Falle tappen, nicht plötzlich alles selber machen zu wollen, bestehende, eingespielte Führungsstrukturen weiterlaufen lassen - auch in der Krise, Vertrauen haben in die Leute**
7. **Aber auch keine Illoyalitäten dulden**
8. **Und: Der Blick von aussen hilft immer/ Einen Sparringspartner suchen, eine Person des Vertrauens mit dem berühmten Aussenblick, unerbittlich, schonungslos. Einer der Unbequemes, das was man nicht hören will, auf den Tisch bringt.**

Bei einer Schifffahrt stehe ich eben so gerne vorne am **Bug**. Das hilft in die Zukunft zu blicken, zu neuen Horizonten aufzubrechen, aufziehenden Gewittern oder auch Schönwetterphasen aufrecht zu begegnen.

Gerne mache ich noch ein paar flashartige, persönliche Gedanken zu Führung in unsicheren Zeiten:

* Leider haben wir die Tendenz zu immer mehr Berater und Experten. Ich klage dies bewusst an! Das macht denkfaul! Wir sind die Betroffenen in der Krise in unserer Firma, der Berater steht nicht in der Verantwortung
* Das Resultat ist ein grassierendes Expertentum, ein blinder Glaube an Themenheilige, ein permanentes Abstützung unserer Organisationen durch Fachberichte und Expertise.
* Ich sage dies durchaus auch in meiner Bewunderung für Leute wie Skiexperte Bernhard Russi, Sicherheitsexperte Albert Stahel oder Politexperte Erich Gysling-
* **Wichtig ist, dass wir Betroffene zu Beteiligten machen!**
* **Stark** in Krise gehen muss der Grundsatz sein. Dann kann dir die Krise nichts anhaben.
* **Ruhe bewahren** / Lageanalyse, aber keine Zeit verlieren > **Sofortmassnahmen** auslösen
* **Fragen wie: „Unmittelbare Gefahren? Existenzielle Bedrohung? Was ermöglicht uns das Überleben im Moment?“**
* **Führungsfehler:** Nicht rechtzeitig und nicht richtig handeln, zu lange warten mit dem fit machen der Firma
* **Führen:** man kann es nie allen Recht machen, aber im Ganzen muss es mehr Gewinn als Verlieren geben, oder von Menschen gesprochen: Mehr Gewinner als Verlierer!
* Führen heisst auch **gute Leute** einstellen, diese konsequent fördern und sich rasch von **schlechten Leuten** trennen.

Die Krise ist immer auch eine Sache der **unterschiedlichen Betrachtungsweise**. Wenn sie mit einem Blick diese Tauchszene im Meer erfassen, denken Sie gleich an Krise und Gefahr. Sobald Sie den Text lesen, taucht aber die andere Betrachtungsweise auf!

**This is the most dangerous animal in the world, responsible for millions of deaths every year. By his side we can see a white shark swimming peacefully.**

**Autorität** kann man auch übertreiben und auf Teufel komm raus sichtbar machen wollen. Schlussendlich habe ich aber immer in meinen Führungshandlungen an diversen Orten gemerkt, dass es vor allem auf **Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Authentizität und Vorbild** ankommt und nicht auf irgendwelche goldglänzenden Autoritätsattribute wie bei diesen Generälen des nordkoreanischen Regimes. Das geht sprichwörtlich in die Hosen!

Eigentlich sollte man gar keine Rezepte abgeben für Führung in unsicheren Zeiten. Sie alle sind **selber verantwortlich**, für das was sie tun oder auch nicht tun. Die Chance der Krise packen, Vorsorgen, Krise aussitzen, Rat und Unterstützung holen, Hilfe annehmen, Abtauchen, auf gute alte Zeiten verweisen, die Ruhe verlieren, den Notvorrat anzapfen. **Sie haben Ihren Weg selber in der Hand!**

Erich Kästners weise Erkenntnis "Wird's besser? Wird's schlimmer?" fragt man alljährlich. Seien wir ehrlich: Das **Leben** ist immer **lebensgefährlich"** illustriere ich mit diesem Bildausschnitt eines Segelboots, das scheinbar flott im Wind segelt. Und wenn man die ganze Wahrheit des Bildes sieht, erkennt man tatsächlich, dass das Leben nicht immer nur ein Ponyhof ist.

Ja, wir leben eigentlich immer ein bisschen in unsicheren Zeiten!

Darum stelle ich Ihnen ganz zum Schluss meine Freundin, die **Hummel**, vor. Für unser Thema der unsicheren Zeiten kann sie unser aller grosses Vorbild sein. **Sie ist sozusagen permanent in der Krise!**

**Die Hummel hat 0.7 m2 Flügelfläche bei 1,2 g Gewicht. Nach den Gesetzen der Aerodynamik ist es unmöglich bei diesem Verhältnis zu fliegen... Die Hummel weiss dies aber nicht und fliegt einfach trotzdem.**

Meine Damen und Herren, das Leben ist grundsätzlich gefährlich. Aber auch unglaublich schön, herausfordernd und spannend!

**Führung in unsicheren Zeiten?** Machen Sie es wie die Hummel: **Tun Sie es einfach trotzdem!**