

- \* **Gespräch** – Kein Kapitalismus ohne Krise 32
- \* **Begegnung** – Pietro Ballinaris Zufallsglück 36
- \* **Forschung** – Die Verlierer der direkten Demokratie 30

# UniPress \*



# Master PMP

MASTER OF ARTS IN  
PUBLIC MANAGEMENT  
AND POLICY



## Ein Bologna-Master für den öffentlichen Sektor



Ein spezialisierter Masterstudiengang von  
120 ECTS Kreditpunkten zusammengesetzt aus:

- einem interdisziplinären Grundstudium (2 Semester)  
in Bern, Lausanne oder Lugano
- einem Vertiefungsstudium (2 Semester) in einer von den  
einzelnen Partnern angebotenen Fachrichtung  
einschliesslich einer Masterarbeit mit der Möglichkeit eines  
Praktikums



Der Master PMP richtet sich vorrangig an Studierende mit einem  
Bachelorabschluss in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaftslehre,  
Politikwissenschaft, Soziologie oder Rechtswissenschaft.  
Studierende mit einem Bachelorabschluss in einer anderen  
Fachrichtung können mit Auflagen zugelassen werden.



**Anmeldefrist, bzw. Voranmeldefrist an den Universitäten  
Bern, Lausanne und Lugano: 30. April 2010**

Kontakt:

Bern  
Yasmine Luginbühl  
kpm@kpm.unibe.ch  
+41 (0)31 631 53 11

Lausanne  
Sabine Janssens  
pmp@idheap.unil.ch  
+41 (0)21 557 40 27

Lugano  
Lucia Bassetti  
lucia.bassetti@lu.unisi.ch  
+41 (0)58 666 48 16

[www.masterpmp.ch](http://www.masterpmp.ch)



## PUBLIC GOVERNANCE

Die Wertschätzung, die dem Staat und seinen engagierten Dienerinnen und Dienern in Politik und Verwaltung entgegengebracht wird, unterliegt konjunkturellen Schwankungen. Je besser die wirtschaftliche Verfassung, desto geringer das Renommee der staatlichen Institutionen und ihrer Arbeit. Die Umkehrung gilt ebenso, wie die Rettungsaktionen zur Stabilisierung im Finanzsektor gezeigt haben. Plötzlich waren es vorher als farblos dargestellte Politikerinnen und Staatsangestellte, die mit raschem Handeln den Finanzplatz stabilisieren halfen. Versagen Marktkräfte und die «unsichtbare Hand», ist es die öffentliche Hand, die rettend eingreifen soll. Über ein neues Verhältnis von Staat und Wirtschaft wird seither teils heftig diskutiert.

Die Finanzkrise stützt in gewisser Hinsicht auch den Anspruch der Region Bern als gleichberechtigte politische Hauptstadtregion zwischen den wirtschaftlichen Metropolitanregionen der Schweiz. Bern als politisches Zentrum stand im Mittelpunkt, war gefragt und gefordert. Mit gutem Erfolg, wie attestiert wird. Die staatliche Verwaltung besteht aus mehreren Tausend fachlich gut ausgebildeter und mehrsprachiger Menschen mit weitreichenden Netzwerken, deren gemeinsame Grundlage die Gemeinwohlorientierung ist.

Bei der Aus- und Weiterbildung dieser Menschen kommt der Universität Bern eine wichtige Rolle zu. «Public Governance» ist ein strategischer Schwerpunkt der Universität Bern, der fakultätsübergreifend Wissen aus den Disziplinen Recht, Ökonomie und Politikwissenschaft bündelt. Das Kompetenzzentrum für Public Management KPM hat sich in den sieben Jahren seit seiner Gründung etabliert. Kernprodukt ist ein Nachdiplomstudiengang mit Masterdiplom (MPA). Über hundert Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung haben das Weiterbildungsprogramm mittlerweile besucht und sich neue Kenntnisse angeeignet, um ihr Verwaltungshandeln effektiv zu gestalten. Ein zweites Standbein des Kompetenzzentrums ist die Grundlagenforschung im Bereich der Verwaltungswissenschaften. Und drittens werden Dienstleistungen in Form von Beratungen, Gutachten und Evaluationen für die öffentliche Hand erbracht.

Mit dem Schwerpunkt «Public Governance» leistet die Universität einen Beitrag zur Qualität der Hauptstadtregion Bern. Ihm gilt unser Augenmerk in dieser 5. Ausgabe von «UniPress» zum 175-Jahr-Jubiläum der Universität Bern.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

*Marcus Moser*



# DAS GEHEIMNIS DES ERFOLGES? PERFEKTE PARTNER



## Registrieren Sie sich jetzt für das «Sun Startup Essentials»-Programm:

- Workstations, Servers und Storage mit bis zu 75% Rabatt
- Kostenlose IT-Beratung, technischer Support und Training
- Für Solaris, Linux oder Windows
- Kostenlose und unverbindliche Registrierung

Kontaktieren Sie uns für weitere Informationen und Ihre Anmeldung:  
[startup@acceleris.ch](mailto:startup@acceleris.ch)

Acceleris GmbH | Basel | Bukarest | Kloten | Renens | Zollikofen | Tel. +41 31 911 33 22 | [www.acceleris.ch](http://www.acceleris.ch)



*acceleris*  
and IT works



**Julien Schreyer, Energy Trader Handel**  
**«Chancen wahrnehmen bedeutet,  
gründlich zu analysieren  
und geschickt zu agieren.»**

Die Liberalisierung im Strommarkt setzt Impulse frei und eröffnet neue Chancen. Wir verstehen sie als Aufforderung, uns dynamisch weiterzuentwickeln. Dazu sind wir auf engagierte Mitarbeitende angewiesen wie beispielsweise Julien Schreyer. Als Energy Trader agiert er geschickt bei neuen Herausforderungen – und trägt so zur Unternehmensentwicklung bei. Bei der BKW FMB Energie AG sorgen 2800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute dafür, dass bei mehr als einer Million Menschen zuverlässig der Strom fließt. Gehören Sie morgen dazu? Wir freuen uns, wenn Sie mit uns die Zukunft angehen.

**BKW**®

BKW FMB Energie AG, Human Resources Management, Telefon 031 330 58 68,  
[info@bkw-fmb.ch](mailto:info@bkw-fmb.ch), [www.bkw-fmb.ch/jobs](http://www.bkw-fmb.ch/jobs)

# Inhalt



## FORSCHUNG UND RUBRIKEN

---

### Forschung

- 26 **Kunstgeschichte:** Ein literarischer Schatz aus der Renaissance.  
*Von Susanne Brenner*
- 28 **Pharmazeutik:** Ein Keller voller Drogen.  
*Von Astrid Tomczak-Plewka*
- 30 **Politologie:** Die Fallen der direkten Demokratie.  
*Von Matthias Abplanalp*

### Rubriken

#### 1 Editorial

- 32 **Gespräch**  
Wolf Lienemann – Die Deregulierungen sind zu weit gegangen.  
*Von Marcus Moser*
- 36 **Begegnung**  
Pietro Ballinari – Der Mann, der an den Zufall glaubt.  
*Von Astrid Tomczak-Plewka*
- 39 **Meinung**  
«1989» und die Mauer in unseren Köpfen.  
*Von Christophe von Werdt*

#### 43 Bücher

#### 44 Impressum

*175-Jahr-Jubiläum*

- 40 **Universum**  
Auch in der Kunst zu Hause.  
*Von Franziska Rogger*

- ab 6 **Unisplitter**  
*Von Franziska Rogger*

## PUBLIC GOVERNANCE

---

- 5 Wissenschaft im politischen Entscheidungszentrum.  
*Von Kurt Nuspliger*
- 8 Ein massgeschneidertes Angebot für Kaderleute.  
*Von Astrid Tomczak-Plewka*
- 11 Gemeindepolitiker sind keine Parteisoldaten.  
*Von Reto Steiner*
- 15 Bürokratie und Beamtenethos – die zwei Seiten der Medaille.  
*Von Adrian Ritz*
- 17 Auch Richter sollen Rechenschaft ablegen.  
*Von Andreas Lienhard*
- 21 Wie ein Schweizer die US-Verwaltungswissenschaft beeinflusste.  
*Von Fritz Sager und Christian Rosser*
- 24 Uni-Management anno 1900.  
*Von Franziska Rogger*
- Bilder zum Thema: Adrian Moser*





# Wissenschaft im politischen Entscheidungszentrum

Wie funktioniert der moderne Staat? Wie kann er gesteuert werden? Am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern sucht man Antworten. Als «Hauptstadt-Universität» ist die Alma mater bernensis prädestiniert dafür.

Von Kurt Nuspliger

Bern ist das politische Entscheidungszentrum der Schweiz. Hier tagen die Eidgenössischen Räte, hier ist der Sitz des Bundesrates und zentraler Teile der Bundesverwaltung. Bern ist Bundesstadt und zugleich Hauptstadt des zweitgrössten Kantons der Schweiz. In Bern wurde mit dem «Haus der Kantone» auch das föderalistische Netzwerk angesiedelt. Bern ist ferner der Hauptsitz grosser öffentlicher Unternehmen: Die Post, SBB AG, Swisscom.

Neue Studien zeigen, dass der kantonsübergreifende Grossraum Bern als Hauptstadtregion Schweiz im Raumkonzept auf gleicher Stufe verankert sein muss wie die Metropolitanräume Zürich, Basel und Bassin lémanique. Bern ist das politische Zentrum der Schweiz und der wichtigste Standort der grossen Service-Public-Unternehmen. Die Grossregion Bern verfügt auch über einen Cluster politiknaher Dienstleistungen (Beratungsbranche, Gesundheits- und Verbandswesen). Verschiedene grosse Firmen und Organisationen haben ihren Hauptsitz in Bern.

Bern hat auch eine internationale Dimension: Über 60 ausländische Botschaften und verschiedene internationale Organisationen wie der Weltpostverein und die zwischenstaatliche Organisation für den internationalen Eisenbahnverkehr haben ihren Sitz in Bern. Bern ist als Bundesstadt der Ort, an dem wichtige Entscheide über die Zusammenarbeit der Schweiz mit internationalen und supranationalen Organisationen gefällt werden. Folge der «Internationalisierung der Politik» ist eine Vervielfachung des Staatsvertragsrechts und das Eindringen des Völkerrechts in immer mehr Felder der klassischen Innenpolitik. Dies gilt nicht nur für den Bund, sondern auch für die Kantone. Die Internationalisierung der Politik, die zunehmende Komplexität der Staatsaufgaben, die hohe Mobilität von

Personen und Kapital, das räumliche Auseinanderfallen von sachlicher Betroffenheit und Entscheidungskompetenz führen dazu, dass staatliche Entscheidungsträger vor immer schwierigeren Aufgaben stehen. Bern ist der Ort, an dem über die Steuerungsprobleme des modernen Staates und die Zusammenarbeit zwischen staatlichen und privaten Trägern öffentlicher Aufgaben besonders intensiv nachgedacht wird. Dabei kommt der Universität Bern eine wichtige Aufgabe zu.

## Ein Profilierungsthema der Universität Bern

Bern verfügt seit 175 Jahren über eine Universität, die nach internationalen Rankings zu den 200 besten Hochschulen der Welt gehört. In ihrer «Strategie 2012» hat die Universität Bern «Public Governance» als Profilierungsthema definiert. Mit dem Konzept der Public Governance sind Steuerungsprobleme im öffentlichen Sektor angesprochen. Für das staatliche System im engeren Sinn sind die Prinzipien von Rechtsstaat, Demokratie, Gewaltenteilung und Verantwortlichkeit («Accountability») entwickelt worden. Von grosser Bedeutung sind auch die Grundsätze der Transparenz und der Effizienz. Diese Grundsätze sollen aus unterschiedlicher Perspektive – Staatsrechtslehre, Politikwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre – beleuchtet und weiter entwickelt werden. Diese Prinzipien sollen auch bei der gemeinsamen Erfüllung von Aufgaben durch private und öffentliche Träger gelten (Public Private Partnership, PPP). Die Führung im öffentlichen Sektor wird in umfassender Weise thematisiert: Steuerungsprobleme im gewaltenteilig organisierten System, Corporate Governance, Good Governance, New Public Management, Local Governance, E-Government, Public Service Motivation (PSM)

sowie Probleme der Deregulierung und der Regulierung; dabei steht folgende Frage im Zentrum: Wie kann staatliche Steuerung gleichzeitig gerechter, effektiver und partizipativer gestaltet werden?

## Eine Kaderschmiede im Dienst der Öffentlichkeit

Im September 2002 wurde das Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) als interfakultäres Institut der Universität Bern gegründet. Das KPM konzentrierte sich zuerst vor allem auf die Weiterbildung für Kader und entwickelte sich später zu einem umfassenden akademischen Institut auf dem Gebiet der Public Governance. Die Universitäten von Bern, Lausanne und der italienischen Schweiz haben zusammen mit dem Hochschulinstitut für öffentliche Verwaltung (IDHEAP) ein Netzwerk für Lehre und Forschung in Verwaltungswissenschaften eingerichtet. Diese Institutionen bieten gemeinsam einen Masterstudien-gang, eine Doktorandenausbildung und Forschungsprogramme im Bereich der öffentlichen Verwaltung an. Diese Kooperation wird von der Schweizerischen Universitätskonferenz und vom Schweizerischen Nationalfonds finanziell unterstützt.

Das KPM leistet in zahlreichen Bereichen Forschungsarbeit. In einem Projekt, das durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterstützt wird, wurde ein Instrumentarium zur Prüfung der Machbarkeit von Gemeindefusionen in der Schweiz entwickelt. An einer Tagung im Rahmen des 175-Jahr-Jubiläums der Universität Bern wurde untersucht, welches die «kritischen» Erfolgsfaktoren in diesem Bereich sind.

Das KPM hat einen Lehrgang für die Führungsausbildung für den öffentlichen Sektor in der Schweiz entwickelt. Es handelt sich um ein Nachdiplomstudium



auf dem Gebiet des Verwaltungsmanagements und der Führung öffentlicher Institutionen sowie von Non-Profit-Organisationen. Der Executive Master of Public Administration (MPA) ist ein Diplom der Universität Bern gemäss den Anforderungen der Bologna-Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz. MPA-Studierende sind hoch motivierte Personen, die eine leitende Position in ihrer Institution innehaben und sich gezielt auf weitere Führungsfunktionen vorbereiten wollen.

Der Standort Bern bietet in Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern aus Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft eine qualitativ herausragende, praxisorientierte, den aktuellsten Stand der Forschung einbeziehende Führungsausbildung für den öffentlichen Sektor an.

Auf Antrag des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (OAQ) ist der Executive MPA durch die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) sowie durch die European Association of Public Administration Accreditation (EAPAA) bedingungslos akkreditiert worden. Der Studiengang hat als erstes Weiterbildungsprodukt der Universität Bern die Akkreditierung erlangt.

### Praxisnahe Forschung

An zahlreichen Instituten der Universität Bern wird Wissen bereitgestellt, das direkten Nutzen für den öffentlichen Sektor bringt. Das Institut für Politikwissenschaft befasste sich unter anderem mit der Frage, ob E-Voting zu einer Belebung der direkten

Demokratie beiträgt (Wolf Linder). Auch das Institut für öffentliches Recht gab Antworten auf zahlreiche Fragen, welche mit der Ausübung der politischen Rechte oder mit der Ausgestaltung des politischen Systems zusammenhängen: Gutachten zur Wahl des Berner Regierungsrates im Proporzverfahren und Gutachten zur Vereinfachung der Richterwahlen durch den Grossen Rat (Pierre Tschannen). Das volkswirtschaftliche Institut erarbeitete wichtige Elemente zur Wirtschaftsstrategie für den Kanton (Gunter Stephan). Das Institut für Marketing und Unternehmensführung befasste sich mit dem Kernprofil des Kantons (Harley Krohmer). Das Institut für Organisation und Personal entwickelte ein Verfahren für die Haushaltsanierung im Kanton und stellte innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor bereit (Norbert Thom). Das Kompetenzzentrum für Public Management hat Grundlagenarbeiten für die Reorganisation der obersten Gerichtsbarkeit im Kanton Bern geleistet (Andreas Lienhard).

Der Kanton Bern schätzt und anerkennt die Disponibilität seiner Universität, wenn es um die Entwicklung von Zukunftsstrategien und um die Modernisierung der Institutionen geht. Der «Denkplatz Bern» gehört im interkantonalen Wettbewerb zu den unbestreitbaren Standortvorteilen unseres Kantons.

### Der demokratiepolitische Kontext

Der demokratische Verfassungsstaat ist die Staatsform für eine Kultur, in der nicht ein

Einzelner für alle verbindlich festlegen kann, was gut und gerecht ist. Das Gute und Gerechte ist vielmehr das Ergebnis eines politischen Prozesses, an dem alle Bürgerinnen und Bürger beteiligt sind. Unter pluralistischen Bedingungen müssen die Ideale des kollektiven Guten und des individuell Gerechten in Verfahren bestimmt werden, welche die Chance bieten, dass diese Ideale wenigstens annäherungsweise realisiert werden können. Die Demokratie ist eine Methode zur Bestimmung der Inhalte des Gemeinwohls. Der Rechtsstaat ist die Form, in welcher dafür gesorgt werden kann, dass die in demokratischer Weise festgelegten Regeln einzelne Menschen oder Minderheiten nicht in unzumutbarer Weise belasten.

Auf die hier dargestellten klassischen Fragestellungen sind in einem veränderten Umfeld neue Antworten zu finden. Stichworte dazu sind: Internationalisierung der Politik, Sicherung des demokratischen Diskurses in der komplexen und schnelllebigen Netzwerkgesellschaft, Zusammenwirken von staatlichen und privaten Trägern bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Public Governance ist der Sammelbegriff für die Erklärungsmuster, die für diese neuen Phänomene bereit gestellt werden. Bei der Analyse dieser Phänomene kommt der Universität Bern eine Schlüsselrolle zu.

**Kontakt:** Prof. Dr. Kurt Nuspliger,  
Staatschreiber des Kantons Bern,  
kurt.nuspliger@sta.be.ch

## 175 Jahre Universität Bern

### Stars in der Aula

Unsere Universität hat den Vorteil, in der Bundesstadt zu stehen. So konnte und kann sie vom internationalen Politik-Parkett profitieren und die Häupter der grossen und kleinen Welten auch etwa auf die Bretter der Aula hinüberziehen. In jüngster Zeit gab es dabei bewegende und bewegte Momente mit Václav Klaus oder Christoph Blocher. Die Aula sah auch früher manch bemerkenswerten Auftritt, obwohl sie bald zu klein für den «Dies academicus» oder die legendären Dichterlesungen der Freistudentenschaft war. Ein besonderer Festtag war zum Beispiel der Sonntag, 4. Dezember 1938. Die Schweizerische Vereinigung für Krebsbekämpfung hatte zu einem nationalen Ehrentag im Andenken an Marie und Pierre Curie gerufen. In der Aula wurde morgens um 10 Uhr dankbar der Entdeckung des Radiums als Waffe gegen den Krebs gedacht. Star des Tages war Eve Curie, die in ihrem Festvortrag von der schicksalhaften Begegnung ihrer Eltern, Marie Skłodowska und Pierre Curie sprach. Minutenlang Beifall brandete durch die begeisterte Menge. Eve Curies Bild prangte gar auf der Titelseite der «Schweizer Illustrierten Zeitung». Zum einen war man von Eves «erfolgreichsten Biographie der Weltliteratur» und ihren genialen Nobelpreis-Eltern begeistert, zum andern huldigte man optimistisch dem Fortschritt der Wissenschaft. Mit einem Zusatzartikel zur Neuordnung in der kanadischen und belgischen Radiumgewinnung samt Preisabsprache holte «Der Bund» den Höhenflug freilich wieder auf den nüchtern-aktuellen Boden von Wirtschaft und Politik zurück. *far*

Eve Curie war am Sonntag, 4. Dezember 1938, der Star in der Aula der Berner Universität.









# Ein massgeschneidertes Angebot für Kaderleute

Brigitte Rindlisbacher ist Generalsekretärin des VBS und gehört zu den ersten Absolventinnen des Executive Master of Public Administration an der Universität Bern. Die promovierte Chemikerin hat sich damit ihre spezifischen Weiterbildungswünsche erfüllt.



Von Astrid Tomczak-Plewka

**Sie haben 2006 den Executive MPA an der Universität Bern erworben. Wie haben Sie von diesem Angebot erfahren?**

Wenn ich mich richtig erinnere, habe ich in einer Zeitschrift darüber gelesen und mich dann via Internet weiter informiert. Der Studiengang erschien mir genau auf meine Bedürfnisse zugeschnitten zu sein. Ich habe deshalb an der Informationsveranstaltung teilgenommen und mich in der Folge ohne weiteres Zögern angemeldet.

**Gab es Alternativen? Was hat Sie motiviert, ausgerechnet diese Weiterbildung zu machen?**

Für mich gab es kein anderes Angebot, das auch nur annähernd in ähnlicher Art und Weise meine Bedürfnisse abdecken konnte. Seit mehreren Jahren hatte ich davon geträumt, nach meiner naturwissenschaftlichen Grundausbildung ein Zweitstudium in Rechts- oder Wirtschaftswissenschaften zu absolvieren. Mit dem Executive MPA konnte ich beides abdecken. Und dies erst noch verbunden mit weiteren interessanten Themen, ausgerichtet auf meine Tätigkeiten in der Verwaltung.

**Dann füllt der Executive MPA also eine Marktlücke?**

Ganz klar. Ideal ist auch, dass der Studienlehrgang hauptsächlich in Bern stattfindet. Das Gros der Bundesverwaltung und somit auch ein grosser potenzieller «Kunde» befindet sich halt nun mal in der Bundeshauptstadt.

**Was konnten Sie bisher vom Gelernten anwenden? Nennen Sie ein konkretes Beispiel.**

Es ist schwierig, ein konkretes Beispiel zu nennen, da eigentlich alle im MPA behandelten Themen meine täglichen Arbeiten begleiten: Betriebswirtschaftliche Grundlagen bei den laufenden komplexen Budgetprozessen, politisches Know-how in der Zusammenarbeit mit den parlamentarischen Kommissionen, Personal-

management und Changemanagement beim Führen eines grossen Amtes, Verhandlungstaktik im Umgang mit den unterschiedlichsten Partnern usw.

**In den letzten Jahren war viel die Rede von den Reformen bei der öffentlichen Hand: Mehr Bürgernähe, mehr Transparenz, mehr Effizienz: Hat tatsächlich ein Wandel stattgefunden?**

Ich bin überzeugt, dass ein Wandel stattgefunden hat und immer noch stattfindet. Während vor 20 Jahren vieles noch verdeckt gehalten wurde, findet heute fast alles unter Beobachtung der Öffentlichkeit statt. Dies hat einerseits mit einem neuen Verständnis von Transparenz und Bürgernähe zu tun, andererseits aber auch mit den modernen, schnellen Kommunikationsmitteln. Per E-Mail, Inter- oder Intranet ist es heute möglich, innert kürzester Zeit Informationen zu verbreiten.

**Wie steht es ums Kostenbewusstsein?**

Klar zugenommen hat die ökonomische Effizienz. Gezwungen dazu wurde die Verwaltung durch die finanziellen Rahmenbedingungen. Die Mittel bei Bund und Kantonen werden insgesamt immer knapper. Dazu

## **MPA: Fitmacher für Verwaltungskader**

Der zweijährige Nachdiplomstudiengang zum Executive Master of Public Administration (MPA) befähigt Kadermitarbeitende des öffentlichen Sektors den zukünftig notwendigen Anforderungen an ihre Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz gerecht zu werden. Die Teilnehmenden eignen sich im Rahmen einer praxisorientierten, den aktuellsten Stand der Forschung einbeziehenden und international anerkannten Führungsausbildung das zentrale interdisziplinäre Wissen sowie die notwendigen Fähigkeiten für ihren Führungsalltag an.

kommen Umverteilungen aufgrund der politischen Entwicklungen. So wird es langsam zur Selbstverständlichkeit, dass man versucht, mit Vollkostenrechnungen Transparenz zu schaffen. Ich bin aber der Meinung, dass die staatlichen Leistungen auch heute nicht nur an den dadurch verursachten Kosten gemessen werden dürfen.

#### Tragen Lehrgänge wie der von Ihnen absolvierte etwas zum Wandel bei?

Ja, die Lehrgänge können etwas zum Wandel beitragen. Es gibt aber eine Reihe anderer Faktoren, welche diesen Wandel beeinflussen. Gefördert werden könnte der Wandel, wenn auch für Politikerinnen und Politiker ein entsprechender Lehrgang angeboten würde, der dann auch besucht werden müsste.

#### Wird das Executive MPA in Zukunft ein Muss für eine Kaderstelle in der Verwaltung sein?

Zu einem Muss wird es wohl kaum werden. Es gibt sicher auch andere Möglichkeiten, sich das notwendige Wissen anzueignen. Schliesslich spielen auch die Erfahrung und die persönliche Eignung für eine bestimmte Kaderposition eine grosse Rolle. Dazu kommen die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich weit über 42 Stunden pro Woche für den Job einzusetzen. Empfehlen würde ich die Ausbildung aber auf jeden Fall allen, die sich für eine Laufbahn in der Verwaltung entschieden haben.

#### Sie sind promovierte Chemikerin, waren auch Assistentin an der Universität Bern. Was hat Sie zum Wechsel von der Wissenschaft in die Verwaltung bewogen?

Nach einigen Jahren in der Forschung hatte ich Lust dazu, neue Erfahrungen zu sammeln. Ich gab mir selbst zwei Jahre «Probezeit» in der Verwaltung und war dann selbst überrascht, wie vielfältig und fesselnd diese Arbeit sein kann.

#### Neuere Studien besagen, dass sich Angestellte im öffentlichen Sektor überdurchschnittlich fürs Gemeinwohl, aber auch fürs politische Leben interessieren. Spielte dies eine Rolle bei Ihrer Entscheidung?

Ja, dies spielte wahrscheinlich auch eine Rolle. Ich habe mich schon immer für politische Fragen interessiert und habe mich auch in verschiedenen Funktionen ehrenamtlich engagiert wie beispielsweise in verschiedenen Vereinen, im Turnverband und in einer politischen Kommission. Im Moment fehlt mir leider die Zeit dazu. Aber aufgeschoben ist bekanntlich nicht aufgehoben.

#### In einem Satz: Was ist das Wichtigste, was Sie bei der Ausbildung zum Executive MPA gelernt haben?

Ich habe die Grundlagen für eine moderne Verwaltungsführung vermittelt erhalten und habe dank den Kontakten zu den Mitstudierenden einen Einblick in vielfältige Organisationen und Problemfelder erhalten.

**Kontakt:** [Brigitte.Rindlisbacher@gs-vbs.admin.ch](mailto:Brigitte.Rindlisbacher@gs-vbs.admin.ch)

**Brigitte Rindlisbacher** (Jg. 1953) arbeitet seit 1990 im Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (ehemals EMD), seit Juli 2009 leitet sie das Generalsekretariat mit rund 300 Mitarbeitenden. Zu ihren Hauptaufgaben gehören die Unterstützung des Chefs VBS (Bundesrat Ueli Maurer) bei der Führung und Steuerung des Departements; Kontakte zu und Zusammenarbeit mit den anderen Departementen der Bundeskanzlei, den Kantonen und den Parlaments-Angehörigen. Brigitte Rindlisbacher hat an der Universität Bern in Chemie promoviert. Sie ist verheiratet und Mutter zweier Töchter.

175 Jahre Universität Bern

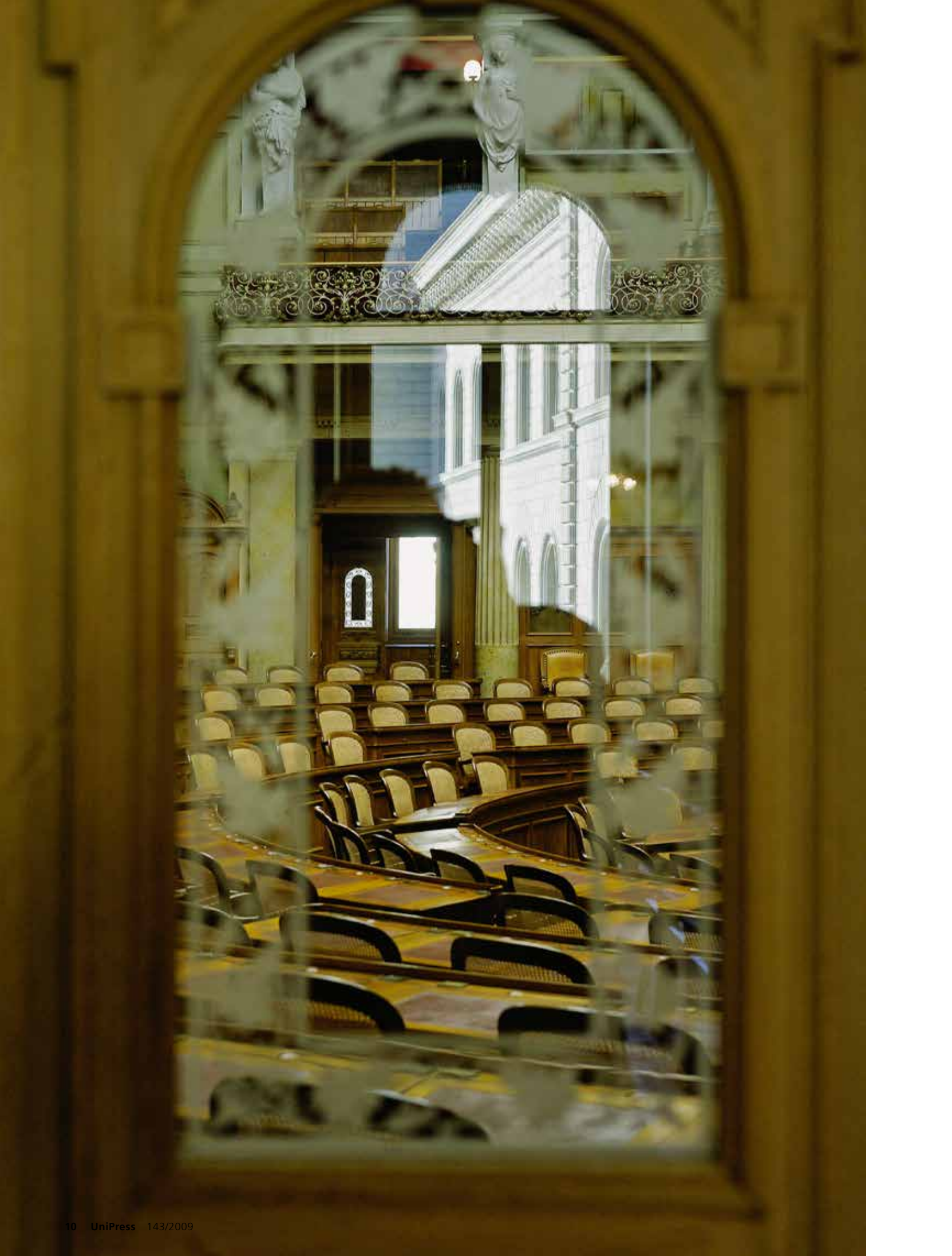
#### Katzenmusik oder amtliche Weisung?

Kürzlich haben wieder einmal Professoren mit gewagten Aussprüchen für Empörung im Volk gesorgt. Die Universität Bern hat darauf mit «Weisungen betreffend Auftritte und Meinungsäusserungen von Universitätsangestellten mit Aussenwirkung» reagiert, welche Schaden vermeiden und das Wohlwollen des Volkes für seine Uni bewahren wollen. Wie verfuhr man früher mit professoralen Sprüchen, die das Volk in Rage versetzten? Aktenkundig sind einige Fälle. Besonders hohe und lang nachebbende Wellen warf der «Fall Vetter». Der Schweizer Germanistikprofessor Ferdinand Vetter hatte 1902 in Nürnberg erklärt, die deutsche Schweiz wolle «eine deutsche Provinz in geistiger Beziehung» sein und bleiben. Man fühlte sich hierzulande im schweizerischen Nationalstolz erheblich verletzt und die empörten Studenten Berns demonstrierten ihr Missfallen mit einer schrillen Katzenmusik. Als die Polizei die Demonstranten allzu rüde daran zu hindern suchte, vor Veters Haus zu ziehen, kam es beim Aargauerstalden zu einer regelrechten Strassenschlacht. Das Ganze wuchs sich schliesslich aus studentischer Sicht zu einem Zweifrontenkampf gegen Pangermanismus und Polizeiwillkür aus. Die Studenten erteilten aber nicht nur Zensuren, wenn ihnen etwas missfiel. Sie waren bei Wohlgefallen auch zu Jubel-Kundgebungen bereit. So etwa würdigten sie ihre Lieblingsdozenten mit einem Fackelzug, wenn diese zum Beispiel einen lockenden Ruf ins Ausland ausgeschlagen hatten. *far*

Abb. oben: Vetter schreiend, Abb. unten: Katzenmusik.







# Gemeindepolitiker sind keine Parteisolddaten

Männlich und in leitender beruflicher Stellung: So können die Exekutivpolitikerinnen und -politiker der 2724 Schweizer Gemeinden charakterisiert werden. Erstmals sind die rund 15 000 politisch Verantwortlichen zu ihrem sozialen Hintergrund, ihrer politischen Herkunft und den Gründen für ihre grössten Erfolge befragt worden.

Von Reto Steiner

Rund ein Drittel der staatlichen Leistungen werden von den Gemeinden erbracht. In ihnen findet der Kontakt zwischen dem Staat und den Bürgerinnen und Bürgern am Unmittelbarsten statt. Ob Abfallentsorgung, Kulturinstitutionen oder Volksschulunterricht: Das Leistungsangebot einer Gemeinde hat direkten Einfluss auf das Wohlbefinden der Bevölkerung.

Die Exekutivpolitikerinnen und -politiker bestimmen als politisch verantwortliche Führungskräfte den Leistungsauftrag mit – und wie er umgesetzt werden soll. Von daher mag es erstaunen, dass bislang noch keine wissenschaftliche Analyse der Gemeindepolitiker erfolgt ist. Diese Lücke hat eine Forschergruppe der Universitäten Bern (Prof. Reto Steiner), Zürich (Prof. Hans Geser und Dr. Urs Meuli) und des IDHEAP in Lausanne (Prof. Andreas Ladner) in diesem Jahr geschlossen: Sie hat erstmals alle 15 380 gewählten Exekutivpolitiker in den 2724 Schweizer Gemeinden schriftlich befragt. 53 Prozent antworteten. Die ersten Erkenntnisse liegen jetzt vor.

## Männer in Überzahl

Die Gemeindeexekutiven sind Männerbastionen. Nur 23 Prozent der Exekutivpolitiker sind Frauen. Vor allem beim Gemeindepräsidium liegt der Frauenanteil mit 14 Prozent sehr tief und sinkt mit wachsender Gemeindegrösse sogar leicht. Ein Grund mag sein, dass die Männer von ihren angestammten Berufen her eher über die zur Verwaltungsführung erforderlichen Managementfähigkeiten verfügen. Denkbar ist aber auch, dass Frauen weniger stark in informelle Netzwerke eingebettet sind, die auf kommunaler Ebene für eine erfolgreiche Kandidatur die Voraussetzung bilden. Die Aufgliederung nach Sprachregionen zeigt, dass in der deutschen und französischen Schweiz sehr ähnliche Verhältnisse herrschen, während sich das Tessin durch einen noch geringeren Frauenanteil auszeichnet.

Überraschen mag, dass der Frauenanteil bei der jüngeren Generation nicht höher liegt als bei den Älteren. Dies liegt nicht unbedingt an mangelndem Interesse, sondern am Lebenszyklus der Frau: Frauen entscheiden sich eher spät für eine politische Laufbahn. Beim Vergleich der politischen Gruppierungen wird sichtbar, dass alle drei bürgerlichen Parteien (vor allem die SVP) einen unterdurchschnittlichen Frauenanteil aufweisen, während die Sozialdemokraten eine Quote von 30 Prozent erreichen.

Frauen sind ausserordentlich stark im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsressort vertreten, während die Finanzen, das Bauwesen, die Gemeindewerke und die Sicherheit nach wie vor zu fast 90 Prozent in männlicher Hand liegen.

Nicht nur bei der Geschlechterverteilung zeigt sich, dass die Exekutivpolitiker nicht dem schweizerischen Bevölkerungsdurchschnitt entsprechen. Im Gegensatz zur Gesellschaftspyramide sind mehr als die Hälfte der Männer als Selbstständig-erwerbende oder in einer höheren Kaderfunktion tätig. Diese sind wohl zeitlich eher flexibel und müssen ihr Arbeitspensum nicht reduzieren. Zudem mögen sie aus der politischen Tätigkeit für ihren Beruf Profit ziehen. Bei den Frauen trifft dies selbst in den Städten nicht zu: Rund die Hälfte der Frauen ist ohne jegliche Führungsfunktion, bei den Männern nur 16 Prozent.

Personen mit höheren Abschlüssen sind deutlich übervertreten: 29 Prozent verfügen über ein universitäres Diplom. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede nach Gemeindegrösse. Bei den Städten mit mehr als 10 000 Einwohnern sind die Akademiker in der Mehrzahl, auf dem Land dominiert die Berufslehre.

## Parteipolitisch unabhängig

Wer in ein kantonales oder nationales Parlament gewählt werden will, muss einer politischen Partei angehören. Da der Einstieg in die Politik oft auf kommunaler

Ebene gelingt, könnte man davon ausgehen, dass die Parteibindung bereits in den Gemeinden hohe Bedeutung hat. Dies ist jedoch nicht der Fall. Die Zahl der Parteimitglieder in den kommunalen Exekutiven beläuft sich auf lediglich 60 Prozent.

Stärkste Partei ist mit 17 Prozent der Sitze die FDP, gefolgt von der CVP mit 13 und der SVP mit 10 Prozent. Die SP folgt mit 9 Prozent auf Rang vier. Andere Parteien und gemeindespezifische Gruppierungen vereinen je gegen 5 Prozent der Sitze. Die grösste Gruppierung ist jedoch ganz eindeutig die «Partei» der Parteilosen mit gegen 40 Prozent der Sitze. Die Bedeutung der Parteien ist stark mit der Grösse der Gemeinden verknüpft: In den kleinsten Gemeinden bis 1000 Einwohner – sind nur 30 Prozent der Exekutivmitglieder Parteimitglied. Die auf den ersten Blick geringe Bedeutung der SP muss relativiert werden, wenn man die Städte mit mehr als 20 000 Einwohnern betrachtet: Hier ist die SP mit rund einem Drittel der Sitze stärkste Partei.

Die hohe Anzahl der Parteilosen überrascht, wenn man davon ausgeht, dass vor zwanzig Jahren rund 80 Prozent der Kommunalpolitiker einer Partei angehörten. Ein Grund mag sein, dass viele Gemeinden Probleme haben, genügend Personen für die politischen Ämter zu finden und vermehrt nach parteiunabhängigen Personen Ausschau halten. Zudem leiden die Parteien grundsätzlich unter Mitgliederschwund.

Die gewählten Behördenvertreter verstehen sich selten als Partei-Ideologen. Obschon Gemeinden durch die ausgeprägte

## Geringe Entschädigung

Reich werden kommunale Milizpolitiker nicht, auch wenn ein solches Vorurteil in der Bevölkerung verbreitet sein mag. Nach Hochrechnungen werden die von den rund 15 000 Exekutivpolitikern erbrachten 6,2 Mio. jährlichen Arbeitsstunden mit 180 Mio. Fr. entgolten, was einem Stundenlohn von 29 Fr. entspricht. So viel verdient ein wissenschaftlicher Hilfsassistent an der Universität Bern. Gewöhnliche Exekutivmitglieder erhalten im Schnitt eine Jahresentschädigung von 11 422 Fr., Präsidentinnen und Präsidenten eine solche von 21 303 Fr. Diese Werte nehmen mit zunehmender Gemeindegrösse deutlich zu. Liegt der Stundenlohn bei Gemeinden mit bis zu 500 Einwohnern bei 21 Fr., beträgt er bei Städten mit zwischen 20 000 und 50 000 Einwohnern bei 74 Fr. Insbesondere in den ländlichen Gemeinden braucht es für die Ausübung eines politischen Amtes eine gehörige Portion Idealismus und Freude an der Arbeit.

Gemeindeautonomie durchaus politische Entscheide zu fällen haben, wie etwa die Festsetzung des Steuerfusses oder die Ortsplanung, haben nur 12 Prozent der Exekutivmitglieder ein politisches Verständnis ihres Amtes. Viele Exekutivmitglieder sind der Meinung, dass Gemeindeangelegenheiten Sachgeschäfte seien und nicht auf Basis eines klassischen Links-Rechts-Schemas behandelt werden können. Nur in den grösseren Städten versteht eine Mehrheit ihre Arbeit als politisch.

### Milzpolitiker dominieren

Gemeindepolitiker sind in der Schweiz nach wie vor Milzpolitiker. 94 Prozent üben ihr Amt nebenamtlich aus, sogar bei den Gemeindepräsidien sind es 79 Prozent. Dadurch können Mandatsinhaber ihren angestammten Beruf weiterhin ausüben. Erst in den Städten ab 50 000 Einwohnern sind alle Exekutivmitglieder vollamtlich tätig. Anstellungen zwischen 50 und 100 Stellenprozent gibt es insbesondere in einzelnen Kantonen, in denen die Exekutivmitglieder auch operative Aufgaben wahrnehmen. So kennen etwa die Kantone St. Gallen und Thurgau vollamtliche Gemeindegamänner.

### Macht und Erfolg

Für ein Exekutivmitglied ist es wichtig, Mehrheiten für die eigenen Geschäfte und Ansichten zu finden. In der Untersuchung interessierte deshalb, wie die Exekutivmitglieder ihren Einfluss einschätzen, und welche Faktoren ausschlaggebend waren für politische Erfolge.

Rund 30 Prozent der Exekutivmitglieder bezeichnen ihre Einflussmöglichkeiten in der Exekutive als überdurchschnittlich hoch. Nach eigenen Aussagen über einen überdurchschnittlichen Einfluss verfügen die Gemeindepräsidenten gegenüber den anderen Mitgliedern der Exekutive, die Männer gegenüber den Frauen. Ebenso die Älteren gegenüber den Jüngeren, wobei hier der Einfluss der über 65-Jährigen wieder leicht zurück geht sowie die Exekutivmitglieder mit einem höheren Bildungsstatus gegenüber denjenigen mit einem tieferen Bildungsstatus. Unterscheidet man die Exekutivmitglieder nach Ressortzuständigkeit, so ist neben dem Gemeindepräsidenten vor allem der Ressortvorsteher Finanzen überdurchschnittlich einflussreich. Als besonders einflussreich bezeichnen sich die Mitglieder der FDP, gefolgt von denjenigen der CVP. SVP- und SP-Mitglieder schätzen ihren Einfluss deutlich geringer ein, die Mitglieder der Grünen fühlen sich am häufigsten machtlos. Diese Unterschiede lassen sich nicht nur mit Persönlichkeitsmerkmalen erklären, sondern widerspiegeln auch die Einflussverhältnisse in den Exekutiven.

Obwohl die Exekutiven oft nach dem Prinzip des freiwilligen Proporz aus Angehörigen verschiedener politischer Strömungen zusammengesetzt sind, ist eine starre Lagerbildung mit knappen Mehrheiten in einer Vielzahl der Gemeinden eine Seltenheit. Exekutivmitglieder sind überzeugt, dass vor allem diejenigen Projekte erfolgreich waren, bei denen Teamarbeit im Vordergrund stand und eine präzise Vor-

bereitung voranging. Eine gute Finanzlage der Gemeinde sowie die Unterstützung durch eine professionelle Verwaltung und die Bevölkerung fördern ebenfalls die Umsetzung von Projekten. Interessant ist, dass unkonventionelle Vorgehensweisen, Wettbewerb unter den Gemeinden und Parteien sowie Neuwahlen nur selten der Auslöser von Erfolg waren. Die Konkordanz und das sachliche Politisieren werden als wichtig erachtet.

### Haben Spielfilme recht?

Wenn Schweizer Spielfilme wie «Sternenberg» und die «Herbstzeitlosen» Gemeindepolitikerinnen und -politiker thematisieren, dann kommt ihnen oft die Rolle des (umstrittenen) Dorfkönigs zu. Die Befragung der Exekutivpolitiker zeigt, dass in diesem Bild ein Körnchen Wahrheit liegt: Die in der Regel männlichen Exekutivpolitiker sind in den Gemeinden überdurchschnittlich oft seit langem verwurzelt, aus dem etablierten Mittelstand und sie identifizieren sich stark mit ihrem Amt. Im Gegensatz zu echten Königen benötigen die Exekutivpolitiker aber Mehrheiten im Rat und müssen die Bevölkerung für ihre Anliegen gewinnen. Der Dienst an der Sache steht im Vordergrund, und das Bekenntnis zum Milizprinzip liegt ihnen im Blut.

**Kontakt:** Prof. Dr. Reto Steiner, Kompetenzzentrum für Public Management, reto.steiner@kpm.unibe.ch

175 Jahre Universität Bern

### In Eng und Kälte, in Dunkelheit, Qualm und Geschrei

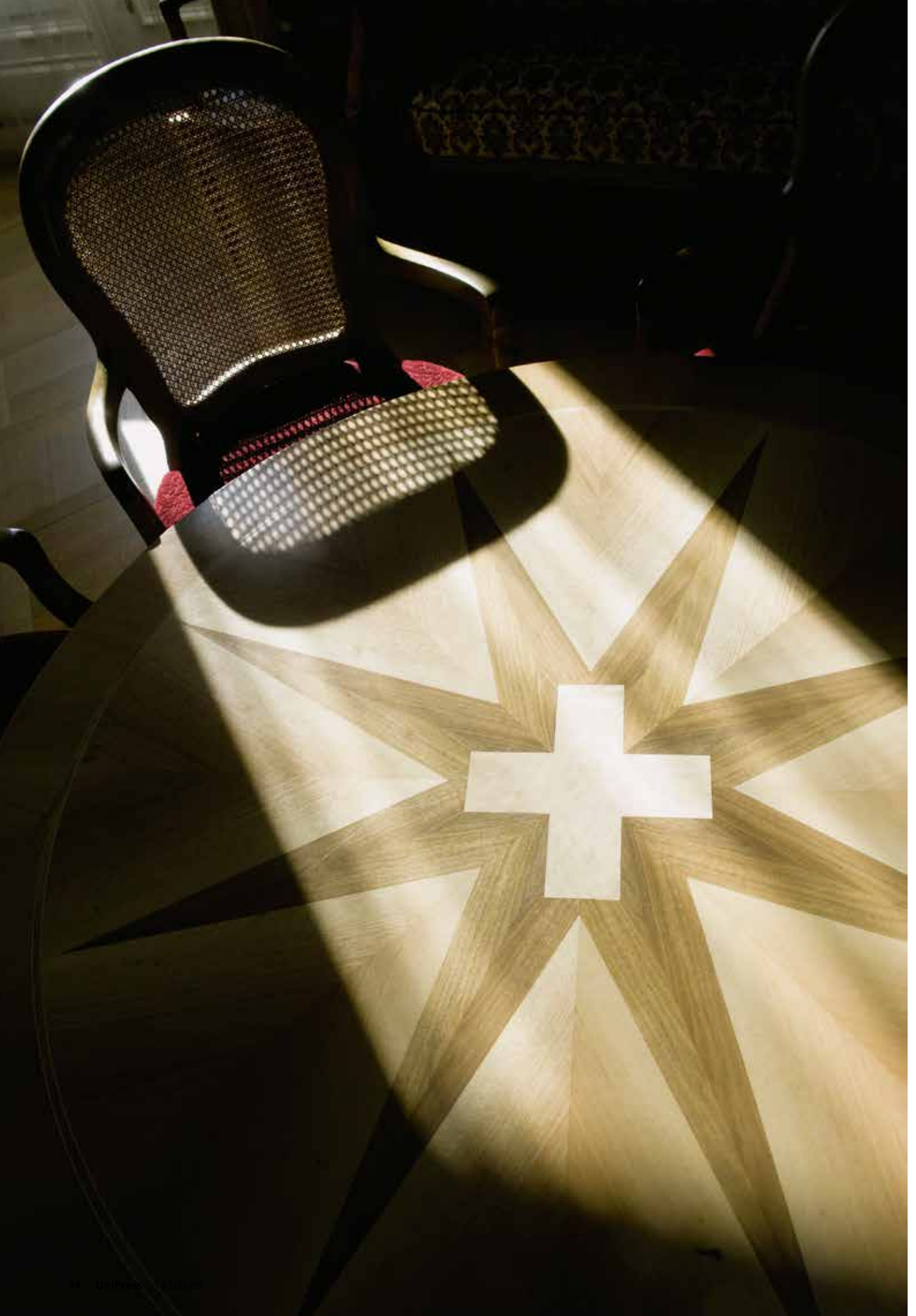
In den ersten Universitätsjahren nach 1834 – die Hochschule logierte damals noch im alten Kloster – zwang die Knappheit von Raum und Zeit, Vorlesungen auf Nachtstunden anzusetzen. Ein Dozent, wie der Philosoph Ignaz P. V. Troxler, erhielt links und rechts auf das Katheder eine Kerze; weitere Kerzen wurden zwischen je zwei Studenten gestellt, und schon war die Abendbeleuchtung perfekt, die den Jünglingen vom Land sogar noch reich erschienen sei. Dazu kamen Öfen, die mehr Rauch als Wärme abgaben. Im Senatszimmer standen ein Katheder und ein paar lange Bänke, aber kein Tisch, auf dem man hätte Notizen machen können. Auch die Atem- und Geruchsorgane litten. Chemiker Carl Emanuel Brunner musste in einem engen Klosterzimmer in Dampf und Qualm verkümmern, wurde von Säuren und Gasen beinahe erstickt. Floh er in den Klostergarten und liess hier «so ungeheure Explosionen losgehen, dass zuweilen das ganze Hochschulgebäude erbebe», sprangen die Landjäger totenbleich herbei. Der Historiker Basli Hidber fühlte sich skandalös vom Lärm gestört: Kindergeschrei und Teppichklopfen erzeugten einen solchen Krach, dass Vorlesungen «mitunter gar nicht mehr stattfinden» konnten. Auch die Platzverhältnisse waren prekär, vor allem, als ab 1870 Russinnen in überraschend grosser Zahl nach Bern strömten. In den medizinischen Anstalten herrschte fürchterliches Gedränge. Schliesslich gab man sogar Platzkarten aus, um die Menge zu kanalisieren. Besser wurde alles erst mit dem universitären Bauboom um die Jahrhundertwende. far



Wenn die Fuhrwerke rumpelten und die Kinder plärrten, die Hausfrauen Teppiche klopfen und die Chemiker knallten, fanden es die Dozenten in den engen, dunklen und kalten Zimmern ihres alten Universitätsgebäudes mehr armselig als idyllisch.







# Bürokratie und Beamtenethos – die zwei Seiten der Medaille

In der Vergangenheit wurde die «Beamtenmentalität» in öffentlichen Verwaltungen oft heftig kritisiert und mehr privatwirtschaftliches Denken gefordert. Die Finanzkrise hat diese Forderung in Frage gestellt: Denn Mitarbeitende im öffentlichen Sektor sind besonders für ihre Arbeit motiviert.

Von Adrian Ritz

«Unsere Top-Mitarbeitenden zeichnen sich durch das feine Gespür betreffend politischer Verfahren und Entscheide aus. Sie sind fähig, frühzeitig zu erfassen, was die vorgesetzten Stellen – also Exekutive und Parlament – wollen.» Dies antwortete der Staatsschreiber eines Schweizer Kantons auf die im Rahmen einer Studie vom KPM der Universität Bern gestellte Frage, was seine besten Mitarbeitenden auszeichne. Die Antwort des Amtsleiters der kantonalen Wirtschaftsförderungsstelle auf dieselbe Frage lautete: «Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über eine besondere Motivation, die ganz zentral mit unseren Arbeitsinhalten zu tun hat. Entscheidend ist, dass sie den Rechtsvollzug beherrschen, ein grosses Interesse für öffentliche und politische Angelegenheiten zeigen und zudem über eine Art «Helfersyndrom» verfügen.»

Beide Zitate fassen im Kern zusammen, womit sich die internationale Verwaltungsforschung seit einigen Jahren intensiv befasst, nämlich mit den Merkmalen der Motivation von Angestellten in öffentlichen Verwaltungen. Während sich bereits viele namhafte Wissenschaftler wie etwa Robert K. Merton, Anthony Downs, Thomas Ellwein oder Renate Mayntz mit der Person des «Beamten» auseinander gesetzt haben, ist der Blick für die früher «Beamtenethos» genannte Motivation öffentlicher Angestellter im Zuge der New Public Management Reformen in den Hintergrund geraten. Ungeachtet breiter Kritik haben die NPM-Reformen öffentliche Institutionen stark beeinflusst – positiv wie negativ. Historisch betrachtet entwickeln sich Verwaltungen immer wieder durch spezifische Reformwellen weiter. NPM hat dies einmal mehr deutlich veranschaulicht.

## Warum Bürokratie gut sein kann

Die Reformen hatten vornehmlich zum Ziel, ein Übermass an Bürokratie zu reduzieren. Die jüngsten Analysen der Finanzkrise zeigen nun einerseits, dass institutionelle Rahmenbedingungen wie beispielsweise gesetzliche Regelungen für das erfolgreiche Funktionieren gesellschaftlicher Systeme entscheidend sind. Andererseits wissen wir um die unterschiedliche Bedeutung von Ressourcenverschleiss, so genanntem «Organizational Slack». Während eine marktorientierte Unternehmung den Ressourcenverschleiss möglichst eliminieren will, so gibt es öffentliche (und private) Institutionen, die freie Ressourcen benötigen, um im richtigen Zeitpunkt optimal handeln zu können. Typische Beispiele sind Notfalldienste oder die Feuerwehr; Mitarbeitende können mehrere Tage «auf der faulen Haut» liegen, im Ernstfall sind sie jedoch sofort einsatzbereit. Wird hier Personal abgebaut, kann dies gefährliche Folgen haben.

## Motivation und Sozialisation gehören zusammen

Es versteht sich von selbst, dass damit bürokratischem Schlendrian nicht Tür und Tor geöffnet werden soll. Öffentliche Organisationen verfügen aber über Eigenheiten, welche die Motivation und das Verhalten ihrer Mitarbeitenden massgeblich beeinflussen. Neuere Organisationstheorien zeigen den Einfluss der Organisation und ihrer Führungsinstrumente auf die Motivation, Identität und auf das Verhalten ihrer Mitarbeitenden im Rahmen von Anpassungs- und Sozialisationsprozessen. Obwohl auf den ersten Blick kaum nachvollziehbar, ist es vor diesem Hintergrund schlüssig, wenn die UBS weiterhin versucht,

ihre besten Mitarbeitenden mit Boni zu halten. Denn sie haben diese Form von Anerkennung verinnerlicht und handeln entsprechend. Soll nun wie vielfach gefordert der «Beamte» zum «Unternehmer» werden, dann erfordert dies folglich grundlegende System- und Strukturänderungen, beispielsweise der Entlohnungssysteme, die in unserem politischen System bislang kaum erwünscht waren. Das bedeutet aber nicht, dass Mitarbeitende öffentlicher und privater Organisationen grundsätzlich verschieden sind, sie passen sich aber an ihre unterschiedliche Arbeitsumgebung an.

Eine Folge davon ist beispielsweise die eher tiefe Fluktuationsquote in öffentlichen Verwaltungen, zum Beispiel aufgrund von Monopolberufen oder besonderem Kündigungsschutz der Mitarbeitenden (siehe Abb. 1, Seite 16). Ähnlich verhält es sich mit Lohnforderungen öffentlich Angestellter (siehe Abb. 2, Seite 16). Zwar ist das Gehalt wie in allen anderen Branchen ein sehr wichtiger Motivationsfaktor und die Ansicht, dass der eigene Lohn zu tief sei, ebenso verbreitet. Extrinsische Motivation (z. B. Antrieb aufgrund Geld) und intrinsische Motivation (z. B. Antrieb aufgrund Arbeitsinhalt) lassen sich nicht einfach aufaddieren, sondern agieren miteinander. Intrinsische Motivation kann durch zu stark extrinsisch ausgerichtete Belohnung verdrängt werden. Dies wiederum beeinflusst die Zufriedenheit und das Leistungsverhalten negativ; zum Beispiel das überdurchschnittliche Engagement für Politikberatung oder den grossen und qualitativ hochstehenden Einsatz der Mitarbeitenden bei der Bearbeitung angehäufter Dossiers. Die Sozialisation innerhalb öffentlicher Institutionen beeinflusst in diesem Sinne die Arbeitsmotivation positiv, indem Gehalts-



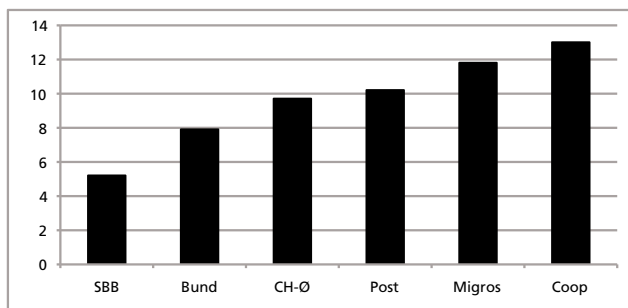


Abb. 1: Fluktuationsquoten im Vergleich (in Prozent für 2006/2007).

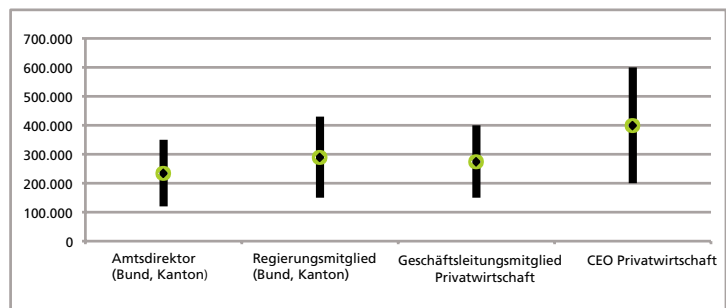


Abb. 2: Durchschnittliche Höchst- und Tiefstlöhne im Vergleich (in Franken).

forderungen einen vergleichsweise geringeren Zusammenhang zur Arbeitsmotivation aufweisen.

### Das Konzept der Public Service Motivation

Die Mitarbeitermotivation ist in jeder Organisation eine kritische Grösse für den Organisationserfolg. Seit einigen Jahren wird insbesondere in der angelsächsischen Forschung die Motivation von öffentlichen Angestellten intensiv erforscht. Dabei geht es um die spezifischen Beweggründe von Angestellten in öffentlichen Organisationen zu arbeiten, sich dort überdurchschnittlich zu engagieren und zu verbleiben – die sogenannte Public Service Motivation. Angesichts der Managementreformen der vergangenen Jahre bietet sich hier ein interessantes Konzept zum besseren Verständnis des Mitarbeiterverhaltens in Verwaltungen.

Mitarbeitende in öffentlichen Organisationen zeichnen sich zumeist über eine höhere Ausprägung dieser Public Service Motivation aus, wenngleich diese auch in gewinnorientierten oder Non-Profit-Organisationen existiert. Im angelsächsischen Raum werden primär folgende vier Dimensionen unterschieden, die in öffentlichen Organisationen verstärkt ausgeprägt sind:

- Attraktivität der Politik: Öffentliche Mitarbeitende interessieren sich für Politik – in unterschiedlich starker Ausprägung – und werden mehr oder weniger durch Möglichkeiten der Politikmitgestaltung und die Nähe zum politischen Geschehen motiviert.
- Gemeinwohlorientierung: Diese Dimension analysiert, inwieweit die Bereitschaft gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ein Engagement für das

öffentliche Interesse und die Loyalität gegenüber dem Staat Motivationsfaktoren sind.

- Soziale Anteilnahme: Im Gegensatz zur institutionell ausgerichteten zweiten Dimension stehen hier das individuell empfundene Mitgefühl und die Verantwortung gegenüber anderen Menschen zur Verbesserung ihrer Lebensumstände im Zentrum.
- Uneigennützigkeit: Diese Dimension der Public Service Motivation untersucht, inwieweit die Bereitschaft ausgeprägt ist, sich ohne eigene Vorteile oder sogar unter Inkaufnahme von Nachteilen für die Gesellschaft einzusetzen.

In einem vom Autor mitgeleiteten Nationalfondsprojekt wird sowohl die Existenz dieser Motive für schweizerische Verwaltungen untersucht als auch die Bedeutung weiterer, insbesondere institutioneller Einflussfaktoren auf die Motivation schweizerischer Verwaltungsangestellter erforscht. Dabei konnten die beiden folgenden, zusätzlichen Dimensionen identifiziert werden:

- Verpflichtung gegenüber Verfassungsprinzipien: Grundlegende Verfassungsprinzipien beeinflussen das Mitarbeiterverhalten in der öffentlichen Verwaltung. Hier wird die Einstellung gegenüber rechtsstaatlicher Grundfreiheiten, Chancengleichheit, sozialem Zusammenhalt oder Wohlfahrtsausgleich untersucht.
- Verpflichtung gegenüber Verwaltungsprinzipien: Auf einer tieferen Stufe als die Verfassungsprinzipien existieren Grundsätze des politisch-administrativen Handelns. Dabei wird die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Gleich-

behandlung von Bürgern, dem Legalitätsprinzip oder der Kontinuität öffentlicher Aufgabenerfüllung analysiert.

### Motivation führt zum Erfolg

Diese zusätzlichen Leitgedanken öffentlicher Angestellter kennzeichnen die besondere historische Tradition des auch in der Schweiz vorherrschenden Rechtsstaatsmodells öffentlichen Handelns. Trotz oder gerade wegen der notwendigen Reformen öffentlicher Institutionen zeichnet sich die stark an Grundwerten und Merkmalen öffentlicher Organisationen ausgerichtete Motivation öffentlicher Angestellter als ein Erfolgsfaktor leistungsfähiger Verwaltungen aus. Verwaltungsangestellte sollen sich heute als Mitarbeitende von modernen Dienstleistungsbetrieben verstehen; moderne Dienstleistungsbetriebe, die sich laufend entwickeln und die von der Politik übertragenen Aufgaben mit gesellschaftlicher Verantwortung erfüllen.

Die Public Service Motivation vermag dabei aufzuzeigen, was «Schuster bleib bei deinem Leisten» für öffentliche Verwaltungen bedeutet: Wie keine privatwirtschaftliche Unternehmung ihre Kernkompetenzen und gewachsenen Werte an die Konkurrenz verrät oder unbedacht abbaut, so ist es von zentraler Bedeutung, dass öffentliche Verwaltungen in ihren Reformprozessen ihre eigenen Werte und Fähigkeiten nicht leichtfertig über Bord werfen. Und so bleiben wohl Bürokratie und Beamtenethos zwei Seiten derselben Medaille – wenn auch kaum beide gleich erwünscht sind.

**Kontakt:** Prof. Dr. Adrian Ritz, Kompetenzzentrum für Public Management, [adrian.ritz@kpm.unibe.ch](mailto:adrian.ritz@kpm.unibe.ch)

# Auch Richter sollen Rechenschaft ablegen

Mehr und komplexere Fälle aber kaum zusätzliche Ressourcen: So sieht die Realität bei den Gerichtsbehörden aus. Dies zwingt sie zur Effizienzsteigerung, die nur mittels eines guten Justizmanagements erreicht werden kann.

Von *Andreas Lienhard*

Mit der lapidar erscheinenden Forderung der Politik, das Bundesgericht müsse 20 Prozent sparen, ist in der Schweiz vor vier Jahren eine neue Ära eingeleitet worden: Zuvor wagte kaum jemand zu fragen, ob Gerichte ihre Ressourcen auch effizient einsetzen. Nun sehen sich «Angehörige der Justiz mit der Tatsache konfrontiert, dass sie nicht mehr wie früher in einem «ungetasteten Reservat öffentlichen Respekts» arbeiten. Die Justiz wird mehr und mehr als Dienstleistungsbetrieb betrachtet, die nicht mehr die Aura der Unfehlbarkeit umgibt, sondern die sich – wie andere Staatsgewalten – ihre Arbeit hinterfragen lassen muss», wie es Bundesrichter Hans Wiprächtiger formuliert.

Diese Entwicklungen haben einiges ausgelöst: Das Bundesgericht hat seine Berichterstattung weiter optimiert und ein Gerichtscontrolling erarbeitet. Auch in den Kantonen sind die Reformbestrebungen in verschiedener Hinsicht verstärkt worden – so ist von Justizräten, leistungsorientierten Gerichten, Kundenbefragungen, Geschäftslastbewirtschaftung bis hin zu New Public Management in der Justiz die Rede.

## **Das Gericht als Dienstleistungsbetrieb**

Justizmanagement meint Justizverwaltung – also die administrative Tätigkeit als Grundvoraussetzung für die Rechtsprechungsfunktion. Im Wesentlichen geht es dabei um die Geschäfts- und Haushaltsführung der Gerichte. Der Präsident des Obergerichts des Kantons Zürich, Rainer Klopfer, hat die Bedeutung des Justizmanagements folgendermassen ausgedrückt: «Ein Gericht als grosser Dienstleistungsbetrieb und wichtigstes Aufsichtsorgan braucht eine professionelle, effiziente Administration. Das geht

nicht ohne Führung und das verletzt die richterliche Unabhängigkeit in keiner Art und Weise, im Gegenteil. Es führt dazu, dass die Richter unter besseren Bedingungen ihrer Kernaufgabe, eben dem Richten, nachgehen können.»

Die Bestrebungen nach einer Optimierung des Justizmanagements in Wissenschaft und Praxis haben eine Reihe von Elementen eines guten Justizmanagements hervorgebracht, die nachfolgend kurz erläutert werden.

Auch Gerichte benötigen für die Umsetzung ihrer Aufgaben strategische Grundlagen. Es geht dabei im Wesentlichen darum, den verfassungsmässigen und gesetzlichen Auftrag zu operationalisieren – also für das betreffende Gericht aufzuzeigen, wie es die übertragenen Aufgaben erfüllen will und kann. Zu diesem Zweck vorgesehene Strategien äussern sich namentlich zu den wesentlichen Zielsetzungen (z. B. Entwicklung der Rechtsprechung, Wahrnehmung der Aufsicht), zu Wertvorstellungen (z. B. Qualitätsverständnis, Umgang mit Kunden), zum Umfeld (z. B. aktuelle oder bevorstehende Änderungen von Rechtsgrundlagen) und zur Positionierung (z. B. im Vergleich zu anderen Gerichten), zu den Ressourcen und zu weiteren Rahmenbedingungen (z. B. Weiterbildung) oder zu besonderen Entwicklungsschwerpunkten (z. B. Informatik).

## **Der «Kunde» soll König sein**

Ein gutes Justizmanagement sollte sich auch an den Bedürfnissen seiner «Kunden» orientieren. Im Vordergrund steht dabei das Umfeld der Rechtsprechung – also die Art und Weise, wie die Rechtsuchenden zu ihrem Recht kommen. Anders ausgedrückt: Wie die Kunden von den Gerichten behan-

delt werden. Dabei kann der Umgang der Gerichte mit den Parteien, ihren Anwältinnen und Anwälten sowie anderen Anspruchsgruppen (z. B. Experten) nicht unwesentlich zur Zufriedenheit auch bezüglich der Rechtsprechung beitragen. So kann ein klar nachvollziehbares und freundlich kommuniziertes Urteil zweifellos dessen Akzeptanz erhöhen und damit möglicherweise ein Rechtsmittel vermeiden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bekanntlich die wichtigsten Ressourcen. Der Personalgewinnung, Personalerhaltung und Personalentwicklung kommt demzufolge höchste Bedeutung zu. Nebst extrinsischen Motivationselementen (insbesondere Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten) ist intrinsischen Elementen eine zumindest ebenso hohe Beachtung zu schenken: Zu nennen sind insbesondere die Zufriedenheit mit der Arbeit, die Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte sowie durch Kolleginnen und Kollegen, das Wohlfühlen am Arbeitsplatz und flexible Anstellungsbedingungen.

## **Der Mut zur Führung**

Ein weiteres wesentliches Element für ein gutes Justizmanagement sind funktionsfähige Führungsstrukturen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, wesentliche Kompetenzen der Geschäftsführung einer Geschäftsleitung zu übertragen, und zwar mit dem Ziel, die Richterinnen und Richter (und damit auch die allfälligen Abteilungen) von der Administration zu entlasten. Die wichtigsten Befugnisse bleiben allerdings nach wie vor dem obersten Organ vorbehalten: In einem Kollegialgericht ist dies das Plenum. Die Umsetzung der obersten strategischen Vorgaben obliegt einer Geschäftsleitung, welche zur Wahr-



nehmung ihrer Verantwortung für die Gerichtsverwaltung über die dafür notwendigen operativen Kompetenzen verfügt.

Das Gerichtspräsidium vertritt das Gericht gegen aussen (insbesondere gegenüber dem Parlament und der Regierung) – dies betrifft im Speziellen das Budget und den Geschäftsbericht mit der Jahresrechnung sowie – soweit diese Kompetenz besteht – Rechtsetzungsvorhaben. Zudem führt das Gerichtspräsidium in Kollegialgerichten den Vorsitz im Plenum und in der Geschäftsleitung.

Bei den soeben dargelegten Basiszuständigkeiten von Plenum und Geschäftsleitung handelt es sich im Wesentlichen um Entscheidungskompetenzen. Die entsprechenden Geschäfte müssen demzufolge gut vorbereitet sein. Um die Richterinnen und Richter (und damit wiederum auch die Abteilungen) davon zu entlasten, sind leistungsfähige (Stabs-)Dienste notwendig. Dazu kommt das Erfordernis, die Justizverwaltung operativ zu leiten – also die Geschäftsführung letztlich sicherzustellen. Diese Doppelfunktion – die Erfüllung von Stabs- sowie von Leitungsaufgaben – äussert sich mitunter auch in der Bezeichnung der dafür zuständigen Person: So ist teilweise von einer Generalsekretärin oder einem Generalsekretär die Rede, andere Gerichte sprechen von einer Leiterin beziehungsweise einem Leiter der Justizverwaltung oder wieder andere sogar von einer «Justizmanagerin» beziehungsweise einem «Justizmanager»; etwas verstaubt klingt hingegen der Begriff der «ersten Gerichtsschreiberin» / des «ersten Gerichtsschreibers».

### **Ausgaben müssen begründet sein**

Vor dem Hintergrund des verstärkten Effizienzdrucks auf die Gerichte kommt einer sorgfältigen Ressourcen- und Leistungsplanung ein besonders hoher Stellenwert zu. Es geht dabei darum, das vom Parlament beschlossene Budget sachgerecht aufzuteilen. Die Ausgaben werden dabei zunehmend nicht bloss mit Aufwendungen für das Personal, die Infrastruktur oder Sonstiges begründet, sondern auch mit angestrebten Leistungen. Als Steuerungsinstrument steht dafür die so genannte

Ressourcenvereinbarung zur Verfügung. Ressourcenvereinbarungen werden dabei einerseits zwischen der oberen und der unteren (unter Aufsicht stehenden) Instanz abgeschlossen. Andererseits kann die Ressourcenvereinbarung auch als Steuerungsinstrument innerhalb des Gerichts selbst dienen, also beispielsweise zwischen dem Gesamtgericht und den Abteilungen.

Dass nicht alle Fälle den gleichen Aufwand generieren, liegt auf der Hand. Um die Fallzuteilung und -bearbeitung und die dafür nötigen Ressourcen einigermaßen zuverlässig planen zu können, muss bekannt sein, wie viel Zeit ein Fall in einem Rechtsgebiet (beziehungsweise einer Fallkategorie) durchschnittlich beansprucht. Um diese Informationen zu erhalten, gibt es verschiedene Möglichkeiten (sozialwissenschaftliche Methoden): Schätzung, Statistik, Interviews, Messung, Kombination verschiedener Methoden. Auch die zuverlässigste Methode darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich dabei primär um eine quantitative Erfassung handelt.

Ein zeitgemässes Justizmanagement erfordert etwas mehr als eine einfache Geschäftskontrolle mit Jahresstatistik, nämlich ein eigentliches Controlling-System. Dieses System muss in der Lage sein, Abweichungen zwischen Planung und tatsächlichen Werten periodisch festzustellen, um nötigenfalls Anpassungen vornehmen zu können. Das Controlling dient damit einerseits als führungsunterstützendes Instrument der Geschäftsleitung zur Wahrnehmung ihrer Planungs- und Führungsfunktion und damit auch zur Aufsicht – sei es gerichtsintern, sei es über die erste Instanz. Um gerichtsintern einen angemessenen Belastungsausgleich sicherstellen zu können, erscheinen solche Indikatoren beziehungsweise personenbezogene Fallstatistiken notwendig.

### **Qualitätsrichtlinien für die öffentliche Hand**

Die verschiedenen Elemente guten Managements werden zunehmend in der Form von Qualitätsnormen auch für Verwaltungen des öffentlichen Sektors zusammengefasst. In der den besonderen rechtsstaatlichen Eigenheiten der Gerichte entsprechend

modifizierten Form haben derartige Qualitätsrichtlinien im Ausland bereits Verbreitung gefunden. So hat in den USA das National Center for State Courts (NCSC) Qualitätsstandards für Gerichte entwickelt: Trial Courts Performance Standards & Measurement System. Auf der europäischen Ebene beschäftigt sich insbesondere die European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) mit der Thematik.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung weiter gedacht führt zur Zertifizierung. Es handelt sich dabei um eine Überprüfung der bestehenden Instrumente des Qualitätsmanagements durch eine externe Fachstelle. Nun ist es durchaus denkbar, auch für die Gerichte die Einhaltung von Qualitätsrichtlinien überprüfen zu lassen. Die auf diese Weise überprüften Justizbehörden hätten von externer Seite die förmliche Bestätigung, dass ihr Justizmanagement gewissen Anforderungen genügt.

Diese neueren Entwicklungen des Justizmanagements sind tendenziell mit einer Stärkung der Selbstverwaltung und damit der institutionellen Unabhängigkeit der Gerichte verbunden. Dies ist auch aus rechtsstaatlicher Sicht zu begrüssen, gilt doch die Unabhängigkeit der Gerichte als konstitutives Merkmal der Gerichtsbarkeit schlechthin. Gutes Justizmanagement ist damit nicht Selbstzweck, sondern steht im Dienste der Rechtsprechung.

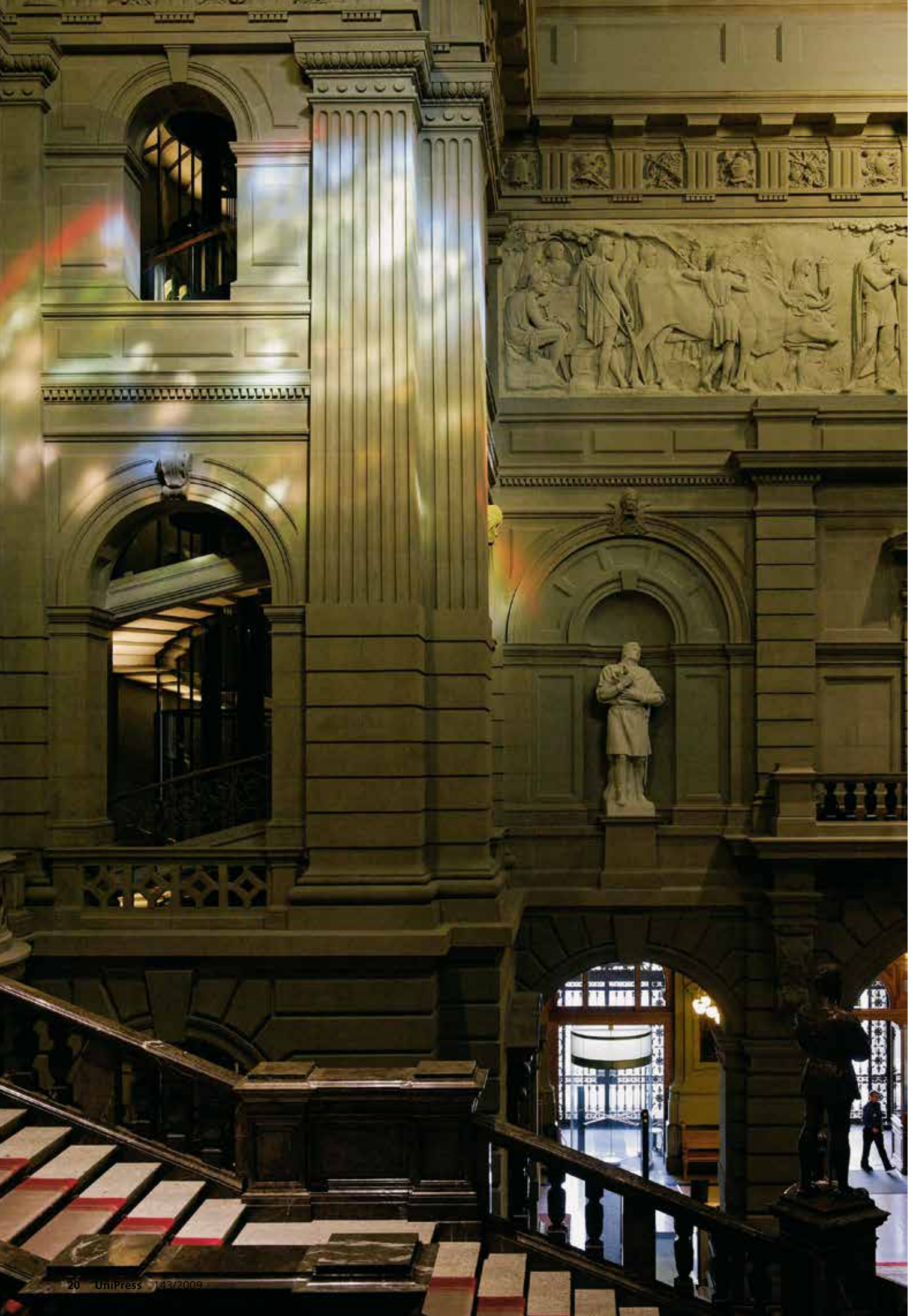
Der Forschungsbedarf bezüglich eines rechtsstaatlich austarieren und betriebswirtschaftlich entwickelten Justizmanagements ist indessen noch beträchtlich. Eine interdisziplinäre Herangehensweise scheint dabei erfolgversprechend zu sein.

**Kontakt:** Prof. Dr. Andreas Lienhard, Institut für öffentliches Recht/Kompetenzzentrum für Public Management, andreas.lienhard@kpm.unibe.ch

*Die integrale und referenzierte Fassung dieses Beitrags ist publiziert in der Schweizer Richterzeitung 2009/1.*









# Wie ein Schweizer die US-Verwaltungswissenschaft beeinflusste

Unsere Vorstellungen von Staatlichkeit sind nicht in Stein gemeisselt. Ein Blick in die Ideengeschichte zeigt, wie zeit- und kontextabhängig unser jeweiliges Staatsverständnis ist.

Von Fritz Sager und Christian Rosser

Unter ihrem 28. Präsidenten Woodrow Wilson traten die USA 1917 in den ersten Weltkrieg ein, um «die demokratische Welt sicher zu machen». Seiner Initiative war es zu verdanken, dass 1919 der Völkerbund gegründet wurde. Ein Jahr später erhielt er «für seine Verdienste um die Beendigung des Ersten Weltkriegs und die Gründung des Völkerbunds» den Friedensnobelpreis. Viele werden Wilson als einflussreichen Staatsmann aus dem Geschichtsunterricht kennen. Dass er sich vor seiner politischen Karriere als Verwaltungswissenschaftler einen Namen machte und sich während seiner akademischen Arbeit immer wieder vom Schweizer Rechtsgelehrten Johann K. Bluntschli inspirieren liess, dürfte hingegen weniger bekannt sein.

Der in Zürich geborene Bluntschli genoss in Zürich, Bonn und Berlin eine juristische, philosophische und historische Ausbildung. Ab 1833 arbeitete er an den Universitäten Zürich und München, ehe er 1861 den Lehrstuhl für Staatswissenschaft an der renommierten Universität Heidelberg erhielt. Nach Bluntschlis Tod wurden mehrere Tausend Bücher, Broschüren und Manuskripte aus seiner Privatbibliothek von der Johns Hopkins University in Baltimore übernommen, wo Wilson promovierte und ab 1888 als einer der ersten amerikanischen Dozenten Vorlesungen über die öffentliche Verwaltung hielt. Angesichts der Fülle der aus Bluntschlis Feder stammenden Texte erstaunt es nicht, dass dessen staats-theoretische Schriften innerhalb des verwaltungswissenschaftlichen Diskurses an der Johns Hopkins University eine zentrale Stellung einnahmen.

## Die Lehre vom Staat als lebender Organismus

Ein zentraler Aspekt von Bluntschlis Verwaltungslehre war, dass er sich den Staat als

organischen Körper ausmalte: «Der Staat ist keineswegs ein lebloses Instrument, nicht eine tote Maschine, sondern ein lebendiges und daher organisches Wesen.» Gemäss Bluntschli stellte der Staat keine von Menschenhand gefertigte, sondern eine historisch gewachsene Erscheinung dar, deren Potenzial bereits bei ihrer «Zeugung» vorbestimmt worden war. Dieses Potenzial bestand darin, sämtliche Aufgaben und Ämter des Staates mit dessen höherer Bestimmung in Einklang zu bringen – der Verwirklichung der Freiheit. Wie zahlreiche Intellektuelle des 19. Jahrhunderts glaubte Bluntschli, der einzelne Mensch könne seine individuellen Fähigkeiten nur in der Gemeinschaft zu voller Entfaltung führen. Für ihn bestand die kollektive Wohlfahrt der Bürgerinnen und Bürger aus mehr als der Summe individuellen Glücks, was er mithilfe seines organischen Vokabulars zum Ausdruck brachte: «Wie der Mensch nicht eine blosse Menge von Blutkügelchen und Zellengefässen ist, so ist auch das Volk nicht eine blosse Summe von Bürgern.»

In Bluntschlis streng formalisierter Staatslehre waren die einzelnen Stellen der Verwaltung hierarchisch geordnet. Jeder Beamte sollte direkt der Verantwortlichkeit seines Vorgesetzten unterstellt werden. Ferner hatte die Rekrutierung der Beamten auf der Grundlage von eigens für die Verwaltungstätigkeit erworbenen Fähigkeiten zu erfolgen. Die Erblichkeit der Ämter lehnte Bluntschli ab. Die Administrationsstellen hatten allen offen zu stehen, und der berufliche Aufstieg sollte nicht in Beziehung zum Dienstalter stehen, sondern aufgrund von Leistung erfolgen (Meritokratie). Bluntschli glaubte, dass der typisch deutsche Korpsgeist den Verwaltungsangestellten zu besonderem Pflichtgefühl und zu bemerkenswerter Treue verhelfen

würde. Der Zürcher Staatsrechtslehrer traute den Beamten zu, zugunsten der organischen Gesamtgesellschaft altruistisch zu handeln.

## Von Bluntschli zum New Deal

Der organische Staat und sein historisches Wachstum lassen sich auch in Wilsons Verwaltungslehre als Leitgedanken festmachen. Während sich die Gründungsväter mit der Verfassung oder – wie es Wilson ausdrückte – mit dem Skelett des Staates zu befassen gehabt hätten, sei nun die Zeit gekommen, sich mit dessen Leben, mit der administrativen Umsetzung öffentlicher Aufgaben auseinanderzusetzen. Die anrühenden Beziehungen zwischen Politikern, Wirtschaftskapitänen und Beamten und die in amerikanischen Metropolen vorherrschende Korruption waren Wilson zuwider. Obwohl er den Kapitalismus als das geeignetste System betrachtete, die Wohlfahrt und den Lebensstandard der gesamten Weltbevölkerung zu steigern, wehrte er sich gegen mächtige Unternehmen, die eine Monopolstellung zu erlangen suchten. So sollte die amerikanische Gesellschaft auf einem Mittelweg zwischen staatlichem Laissez-Faire und Interventionismus einer besseren Zukunft entgegen gehen. Die eindeutig sichtbare öffentliche Hand sollte die Geschicke der amerikanischen Gesellschaft lenken und eine verantwortungsvolle Wirtschaftsordnung garantieren. Sich wiederholt auf Bluntschlis Staatslehre berufend, hielt Wilson fest, die gesellschaftliche Wohlfahrt würde von der organischen Gesamtheit des Staates, von der harmonischen Abstimmung öffentlicher und privater Aufgaben abhängen. Er wick bemerkenswert vom aus heutiger Sicht typisch amerikanischen Individualismus ab, wenn er die Menschen als Gemeinschaft höher bewertete als die Menschen als Individuen.

Neben Wilsons philosophisch abstrakten Leitgedanken entsprachen seine konkreten Vorstellungen der US-amerikanischen Verwaltung in vielerlei Hinsicht ebenfalls dem staatswissenschaftlichen Erbe Bluntschlis. Auch Wilson war der Überzeugung, in der auf wissenschaftliche Grundlagen gestützten, meritokratischen, professionalisierten und hierarchisch organisierten Verwaltung eine Garantie für wirkungsvolles und faires staatliches Handeln und in der partnerschaftlichen Beziehung des Staates mit privaten Unternehmen einen Katalysator für eine erwartungssichere Wirtschaftsordnung gefunden zu haben. Für seine amerikanischen Zeitgenossen, die dem einflussreichen Staat traditionellerweise misstrauisch begegneten, zeigte Wilson durchaus Verständnis. Allerdings versicherte er seinem Publikum, der Beamtenstand werde aufgrund seiner moralischen Bildung im Sinne der Allgemeinheit handeln.

Hinsichtlich politischer Inhalte betrachtete sich der 32. Präsident (1933–1945) Franklin D. Roosevelt oft als Nachfolger Wilsons. Wie sein geistiger Vorgänger war Roosevelt ebenfalls überzeugter Kapitalist und Befürworter weitreichender staatlicher Interventionen zugleich. Bezeichnenderweise porträtierte Roosevelt die amerikanische Nation und den Staat als lebende Organismen. In der Antrittsrede zu seiner dritten Amtszeit gab er zu bedenken, dass die Gesamtgesellschaft ebenso wenig eine schiere Summe von Individuen sei, wie der Körper eines Menschen aus einer

Ansammlung selbständig und unabhängig arbeitender Glieder bestehe. Wie der Körper jedes einzelnen Menschen – so Roosevelt weiter – müsse die organische Gesellschaft ebenfalls gefüttert, bekleidet und beherbergt werden. Und wie sich die Bedürfnisse einer Person mit ihrem Wachstum veränderten, so habe sich auch die Verfassung des amerikanischen Staates den Erfordernissen ihrer historischen Entwicklung anzupassen.

Eine einschneidende historische Entwicklung in der Ära Roosevelt war die gewaltige globale Wirtschaftskrise, die mit dem Börsencrash von 1929 ihren Anfang nahm. Nachdem Roosevelt 1933 das Oval Office bezogen hatte, veranlasste er zahlreiche sozial- und wirtschaftspolitische Reformen, um die Massenarbeitslosigkeit und -armut zu bekämpfen. Unter anderem war das politische Massnahmenpaket, das als New Deal in die Geschichte eingegangen ist, gekennzeichnet durch staatlich kontrollierte Börsen oder eine subventionierte und regulierte Landwirtschaft. Roosevelt traute dem, mithilfe einer einflussreichen öffentlichen Verwaltung intervenierenden Staat zu, die amerikanische Gesellschaft zu füttern, zu bekleiden und zu beherbergen.

### Wie Ideen über den Atlantik wanderten

In einem SNF-Projekt untersucht ein Team von Politikwissenschaftlern am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern die verwaltungswissenschaftliche Ideengeschichte des 20. Jahr-

hunderts hinsichtlich des Transfers und der Aneignung von Konzepten über den Atlantik hinweg – und zwar in beide Richtungen. Aus heutiger Sicht muten die organischen Überlegungen Bluntschlis metaphysisch an. Die meisten werden den Staat und dessen Ämter heute wohl als Gebilde verstehen, das wie eine Maschine funktioniert. Für einen Grossteil der schweizerischen Bevölkerung muss dieses Gebilde tendenziell beschränkt werden. Nichtsdestotrotz haben die wirtschaftlichen Wirren der vergangenen Monate gezeigt, dass staatlichen Institutionen und darin arbeitenden Beamten in der Krise mehr Vertrauen geschenkt wird als privatwirtschaftlichen Unternehmen. Vielerorts wurde der Staat auf das Parkett gerufen, um den freien Markt zu stützen. Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Krise beruhigt der Blick in die Ideengeschichte. Er vergegenwärtigt uns die historische Wandelbarkeit staatstheoretischen Denkens und unterstützt uns dabei, unser zweifelsfrei grosses Problemlösungspotenzial zu erkennen und umzusetzen.

**Kontakt:** Prof. Dr. Fritz Sager und Christian Rosser, beide Kompetenzzentrum für Public Management, [fritz.sager@kpm.unibe.ch](mailto:fritz.sager@kpm.unibe.ch), [christian.rosser@kpm.unibe.ch](mailto:christian.rosser@kpm.unibe.ch)

175 Jahre Universität Bern

### Das entweihete Siegel

Immer wieder gab es Studierende, die fälschten, stahlen oder betrogen. Speziell ärgerlich und aufwändig für die Uni Bern war dabei der Fall Ludwig von Ganting. 1889 gab sich zu aller Erstaunen in Böhmen ein Rabbiner als Doktor der Philosophie von Bern aus. Bei Nachfrage musste der Mann gestehen, das Diplom von einem Dr. Ganting in Wien für 750 Franken gekauft zu haben. Ganting war in Bern von 1876 bis 1882 Privatdozent für die Geschichte der Musik gewesen. Als man ihn nicht befördert hatte, war er im Zorn von Bern weggegangen und hatte – wie sich nun herausstellte – das alte Siegel mitlaufen lassen. Damit siegelte er fröhlich für gutes Geld diverse Doktor-Urkunden. Die Uni Bern sah sich gezwungen, den andern Hochschulen die Namen ihrer echten Doktoranden mitzuteilen und auf das neue Kennzeichen, das «Suum cuique» im Siegel hinzuweisen. Ganting, steckbrieflich verfolgt, setzte sich nach England ab, und verkaufte für rund 35 Pfund weitere Diplome. Schliesslich konnte er verhaftet und nach Bern geschafft werden. Doch auch nach acht Monaten Korrekshaft trieb der unverbesserliche Ganting sein Gewerbe in Deutschland weiter. Bei einer neuerlichen Verhaftung 1895 fand man bei ihm das gestohlene Universitätssiegel wieder. Diesmal erhielt er 18 Monate Haft und schlug sich danach mit weiteren Betrügereien durch. Er «verlor sich» schliesslich, wie sich der Universitäts-Chroniker Richard Feller poetisch ausdrückte. Gemäss Berner Bürgerbuch starb der 1851 geborene von Ganting erst 1928. *far*



Nachdem mit dem gestohlenen alten Siegel Doktorurkunden gefälscht worden waren, schuf die Uni Bern ein neues Siegel mit dem Kennzeichen «Suum cuique» – «Jedem das Seine» – im Sockel der Säule.





# Uni-Management anno 1900

Die alte Universität Bern wurde als KMU von Allroundern und Generalistinnen gemanagt. Schon damals aber funktionierten Qualitätssicherung und Outsourcing. Und manchmal führte die Köchin das Spital, quälte der Verwalter die Professoren und klärte eine Abwartin die Studentinnen auf.

Von Franziska Rogger

1834 wurde die neu gegründete Universität Bern nicht als KMU wahrgenommen, aber sie war eines. Verwaltungspersonen, die für das Funktionieren, die Finanzen und die Gebäude des Betriebes samt Mitarbeitern zu sorgen hatten, gab es im Zentralbereich kaum drei: eine Abwartin, einen nebenamtlichen Diener, «Pedell» genannt, und einen Teilzeit arbeitenden Kassenaufseher, den Quästor. Viele administrative Arbeiten musste der Rektor höchst persönlich regeln. So war es noch 1894 die «unangenehmste und erniedrigendste Pflicht» des Rektors, bei der Anmeldung der Studierenden die Gebühren für die Immatrikulation einzuziehen; da er im Rektoratszimmer nur über eine schlecht verschliessbare Schublade verfügte, musste er vor den staunenden Blicken der Wartenden Wechselgeld aus seiner Börse klauben und Ausländer zum Geldholen fortschicken und «dabei noch die Würde des Amtes wahren».

Der langjährige Quästor Emil Gorgé war zugleich Revisor der Kantonsbuchhaltere. Er war gehalten, für seine Quästurgeschäfte in der Stadt, womöglich in der Nähe der Hochschule, Wohnung zu nehmen, und «im Anfang jedes Semesters durch öffentlichen Anschlag passende Amtsstunden bekannt zu machen». Man sparte sich mit dieser Lösung einen Teil des Zimmerzuteilungsdienstes und der Medienarbeit. Gemäss Instruktion von Ende 1873 hatte der Quästor auszurechnen, welcher Dozent welchen Betrag erhielt, und ihn «frei Haus abzuliefern». Das war ein überschaubarer Key Account mit Kurierdienst. Damit eine gewisse Finanzkontrolle spielte, musste der Kassier eine Sicherheit von 5000 Franken hinterlegen. Für seine Mühe erhielt er eine Provision von zwei Prozent der Kolleg-Ein-

nahmen. So brauchte er keine Motivationsseminare, um zahlungswilligen Studierenden entgegenkommend zu begegnen.

## Controlling und Qualitätssicherung

Dagegen konnte es ein Quästor durchaus persönlich nehmen, wenn die Zahlungsmoral der Studierenden schlecht war. So geriet Johann Jenny, 1895 auf die neu geschaffene Stelle eines Hochschulverwalters mit Quästuraufgaben berufen, schon bald in einen wüsten Streit mit der Russin Rebekka Slepjan aus Minsk. Russinnen hatten aus politischen oder finanztechnischen Gründen oft Mühe, rechtzeitig zu zahlen, da ihre Unterhaltsbeiträge aus der Heimat unregelmässig eintrafen. Es kam zum Zusammenstoss, als Slepjan die Abrechnungsfrist mit Bewilligung des Rektors verschieben wollte. Sie behauptete, ein grober Jenny sei darauf «mit drohender Gebärde» auf sie losgefahren und habe sie mit dem Ausruf «unverschämtes Frauenzimmer» hinausgeworfen und die Tür hinter ihr ins Schloss geworfen.

Jenny sah das anders. Er habe gesagt, sie solle das Kolleggeld mit dem Professor selbst abrechnen. Hierauf habe die freche und hochnäsige Russin die Tür hinter sich zugeknallt, dass alles gezittert habe. Da es weder einen Ombudsmann noch einen universitären Rechtsdienst und auch keine psychologischen Betreuungsangebote gab, reichte Slepjan mit einigen Getreuen eine Beschwerde beim Rektor ein, und eine Studentenversammlung protestierte. Der Rektor liess sich die beiden Versionen schriftlich zustellen und schob den Händel zur Erziehungsdirektion, die Jenny ermahnte, «trotz seines mit vielen Schwierigkeiten verbundenen Amtes, sich

zukünftig eines ruhigen würdevollen Benehmens zu befleissen».

Was Jenny vermutlich zur Weissglut trieb, war Slepjans Ausspruch «Sie haben zu thun was man Ihnen befiehlt». Doch Jenny war keine Untertanenfigur. Der ehemalige Primarlehrer wusste sich viel eher in der Gunst von Regierungsrat Albert Gobat, dem es recht war, wenn jemand wie Jenny den Professoren auf die Finger schaute. In der Funktion eines Controllers und Qualitätssicherers eckte Jenny an, da er den Betrieb kostengünstig, energiesparend und zentralisiert zu führen bestrebt war, und sich damit mit den Dozenten anlegte: «Sobald der erste schöne Tag kommt», klagte etwa Prof. Hans Strasser, werde auf des Verwalters Befehl die Heizung sistiert, auch wenns gleich wieder anfangs zu schneien. Prof. Hans Strasser machte Jennys Energiesparfimmel direkt für seinen hartnäckigen Rheumatismus und üblen Katarrh verantwortlich. Nach dem Neubau des Hauptgebäudes 1903 beharrte Kontrollfreak Jenny darauf, dass im ganzen Haus nur ein Telefon und zwar in seinem Bureau eingerichtet werde, und dass der Rektor mit ihm das gleiche Wartezimmer habe. Der Senat erreichte es dann doch «unter Lachen und Verdruss», dass den Professoren in der Kanzlei der Pedellin ein Telefon zur Verfügung gestellt werde.

## Assessment und Outsourcing

Pedellin war damals für ein Vierteljahrhundert Rosina Lips-Janitsch, Witwe des Wilhelm. Sie hatte schon in der alten Universität, «in der kleinen etwas muffigen Pedellwohnung mit dem idyllischen Gärtchen davor», im ehemaligen Franziskanerkloster gedient: Wer eintreten wollte, zog





Frl. Rosa Crivelli

Rosa Crivelli, Stieftochter des langjährigen Hausverwalters Ernst Bieri, wurde nach jahrelanger Mitarbeit 1909 als «Büreaufrau-  
lein» für die Kanzlei des Pedellen und für das Rektoratssekretariat angestellt.

am Klingelzug: «Dann schepperte eine alte Schelle drinnen im Gang und Frau Lips erschien» tagein, tagaus. Noch gabs keine Stempeluhren, Überzeiten und Ferienregelungen samt entsprechenden Reglementier-Abteilungen. Die «angeborene ungesuchte Würde» der «lieben, zarten Person» habe sogar den «ruppigsten Kerl zwanglos zu Zucht und Ordnung und Anstand» gebracht. Mit Lips konnte man sich ganze Sicherheits- und Überwachungskonzepte sparen. Witwe Lips fungierte als moralische Autorität mit psychologischem Flair und wickelte ad personam einen Integrations- und Assessmentdienst ab. Auch Genderfragen und Gleichberechtigungsprobleme handhabte sie souverän, wenn auch nicht ganz im Sinne unserer heutigen Abteilungen. Angehende Lehrgotten hielt sie von Jugendsünden ab. «Flanieren und Flirten im langen Hochschulgang, nein, das passte nicht für künftige Lehrerinnen», war sie sich als moralische Instanz sicher. Studentinnen sollten sich lieber im Gärtchen auf der Südseite ergehen, wo einstens die Mönche in beschaulicher Frömmigkeit wandelten. Auch ein Stammtisch der Emanzipierten scheiterte an Frau Lips' Einwand, dass die Damen damit nur «die Ungunst des gesamten Professorenkollegiums erfahren würden».

Eine ähnlich starke Stellung schuf sich Rosa Crivelli. Sie war die Stieftochter von Ernst Bieri, der während 23 Jahren das 60-Zimmer-Gebäude verwaltete und übrigens sein «Aushülfpersonal» selber organisierte. Die Uni verweigerte nämlich einen Direktvertrag, da sie befürchtete, «das Band der einheitlichen Ordnung und festen Disziplin würde» damit gelockert, weshalb sie ein Outsourcing-Programm bevorzugte.

Auch die junge Rosa half ihrem Vater bei der Arbeit aus – natürlich gratis. Nach Jahren wurde sie endlich selbständig als «Büreaufrau-  
lein» für die Kanzlei des Pedellen und für das Rektoratssekretariat angestellt. Die «treueste Freundin der Berner Hochschule» und «getreue Studentemutter» starb 1949, 69-jährig, bloss ein Jahr nach Einführung der AHV. Ihre Anstellung musste noch ohne die heute übliche Begleitung von Personalplanung und -entwicklung auskommen. Die erste Kanzlistin erhielt auch keine Pension, Abfindung oder Boni für ihre einzigartige Hingabe, aber zum 50-jährigen Dienstjubiläum eine Goldkette und eine Rose.

Auf den universitären Aussenstellen herrschte ein ebenso bescheidener Administrationsaufwand. Im Frauenspital fehlte in den 1880er Jahren «die Frau, die regelmässig die Aufsicht führte». Und so galt, wenn der Professor oder der Verwalter nicht im Hause waren, die Köchin als oberste Instanz fürs ganze Spital.

#### **Innovationsmanagement und Evaluationsstab**

Dass die Bediensteten nicht auf Rosen gebettet waren, kann nicht erstaunen. Zu Kriegs- und Teuerungszeiten waren sie in «grosser Sorge und Not um das täglich Brot». Man sann auf Nebenbeschäftigung, ein auch heute noch aktuelles, wenn auch nicht mehr aus der Armut geborenes Problem. Der Abwart des Anatomischen Instituts etwa konnte mit Leichen handeln. Im «Correspondenzblatt für Schweizer Aerzte» vom 20. August 1912 war zu lesen: «Anatomisches Institut Bern empfiehlt menschliche Skelette, sowie Reparaturen.» Nebst diesem legalen Handel

war zeitweise der vermutete oder wirkliche Leichenklauf ein ziemliches Ärgernis. Prof. Strasser suchte dem in einem neuen Reglementsentwurf ein Ende zu bereiten, doch der stachlige Verwalter Johann Jenny meinte, diesen Hausdienern dürfe nicht jeder Nebenhandel verboten werden, da die staatlichen Besoldungen nicht ausreichten. Der Abwart im Hauptgebäude fand 1904 als Akt seines persönlichen Innovationsmanagements eine schöne Einnahmequelle: Er verkaufte den Studenten heisse Milch und Brötchen – bis ihm der Verwalter von «Amteswegen» kein Holz zum Kochen mehr lieferte und so den «Milchkrieg» um diese einfache Form einer «Mensa» entfachte.

Wenn Professoren wie Hans Strasser ihre Institute selber bis ins Kleinste planten und zeichneten, brauchte es kaum Bau- und Technikabteilungen. Als Erziehungsdirektor Albert Gobat selber im Ausland nach Professoren suchte, konnten ganze Evaluationsstäbe eingespart werden. (Frappanterweise hat sich übrigens der Radius, aus dem die ausländischen Professoren kommen, seit Gobats Reisezeiten nicht erweitert.) Auch auf die Uniarchivarin konnte man verzichten: Es war damals der Professor für Schweizergeschichte, Gustav Tobler, der diese Aufgabe übernommen hatte. Er schnitt Zeitungsartikel aus, band Reglemente und Akten zu nachhaltigen Folianten, aus denen wir noch heute, zum Beispiel für einen UniPress-Artikel, schöpfen können.

*Kontakt: Dr. Franziska Rogger, Universitätsarchiv, [franziska.rogger@bibl.unibe.ch](mailto:franziska.rogger@bibl.unibe.ch)*

# Ein literarischer Schatz aus der Renaissance

Einsam im stillen Kämmerlein: So arbeitet meist, wer an der Philosophisch-historischen Fakultät dissertiert. Dass es auch anders geht, erfuhren 15 Doktorierende im international zusammengesetzten Graduiertenprogramm «Kunst als Kulturtransfer seit der Renaissance».

Von Susanne Brenner

«Die Gesellschaft wäre arm ohne Bewusstsein für die eigene Geschichte und Kultur.» Davon ist Barbara Egli, Doktorandin an der Universität Bern, überzeugt. Dieses Grundverständnis motivierte sie, sich für drei Jahre einem Thema der Vergangenheit zu widmen. Im Rahmen des Pro\*Doc Graduiertenprogramms «Kunst als Kulturtransfer seit der Renaissance» schreibt sie ihre Dissertation. In diesem interdisziplinären Graduiertenprogramm arbeiten 15 junge Forschende an individuellen Themen. Betreut werden sie von drei Professoren der Universitäten Bern und Basel sowie der ETH Zürich. Das Gemeinschaftsprojekt wurde vom Schweizerischen Nationalfonds finanziert.

## Fremdes integrieren

Zwei Vorgaben müssen die 15 Dissertationen, die aus dem Graduiertenprogramm hervorgehen werden, erfüllen: Die Arbeiten sind zeitlich in der Renaissance anzusetzen, und sie müssen berücksichtigen, wie Kultur übernommen oder übertragen wird. Der Fachbegriff dafür lautet Kulturtransfer. «Dieses Thema ist gerade heute hoch aktuell», stellt Barbara Egli fest. «Denn der Ansatz des Kulturtransfers berücksichtigt besonders, wie mit Fremdem umgegangen wird, was in eine bestehende Kultur integriert wird und wo sich eine Kultur gegen fremde Einflüsse abgrenzt. Kulturtransfer gab es immer. Und heute ist die kulturelle Durchmischung ja ein grosses Thema.» Die junge Forscherin ist überzeugt, dass das Analysieren eines historischen Stoffes unter dem Gesichtspunkt des Kulturtransfers für die Gesellschaft von heute einen Nutzen bringen kann. So entschied sie, drei Jahre ihres Lebens einzusetzen, um an einem solchen Forschungsthema zu arbeiten und während dieser Zeit sehr viel am Schreib-

tisch zu sitzen; lesend, übersetzend oder Notizen machend. Sie hat bei ihrer Lizentiatsarbeit erlebt, wie gerne sie sich in ein Thema vertieft. «Nun habe ich vom Schweizerischen Nationalfonds ein Stipendium erhalten, das mir erlaubt, mich zu 100 Prozent in eine Forschungsarbeit zu vertiefen. Und ich bin in ein Doktorandenprogramm eingebunden, das mir ermöglicht, mich arbeitstechnisch, inhaltlich aber auch persönlich auszutauschen. Diese Kombination ist ein grosses Privileg», betont Barbara Egli.

## Kein gradliniger Weg

Trotz der guten Rahmenbedingungen gelangte auch Barbara Egli nach monatelangem Recherchieren zu einem entmutigenden Resultat. Ihre ursprüngliche Fragestellung, anhand von Reiseberichten die Beschreibungen der Architektur in Rom sowie allgemeine Schilderungen von bildhaften Eindrücken der Stadt zu untersuchen, erwies sich als falsch gestellt. Nach dem Durchlesen verschiedenster Pilger- und Reiseberichte sowie diplomatischer Depechen stellte sich heraus, dass sich die Verfasser wenig für Architektur oder Kunst interessierten. Eine Neuorientierung drängte sich auf. Hätte die Doktorandin ihre Arbeit für sich im stillen Kämmerlein gemacht, hätte sie an diesem Punkt vielleicht den Mut verloren und aufgegeben. Doch Barbara Egli hatte Verpflichtungen: Sie musste ihren Kolleginnen und den Leitenden des Doktorandenprogramms Bericht erstatten. Dort fand sie Ansprechpartnerinnen, Leidensgenossen und erfahrene Forschende, die ihr zur Seite standen. Sie wurde von diesen Personen darin bestärkt, dass dieses Quellenmaterial zur Beantwortung ihrer Fragen nicht geeignet

war. Für sie hiess das konkret: Sie musste für ihre Dissertation nach einem neuen Thema suchen.

## Einen Schatz gefunden

Rückblickend meint Barbara Egli: «Der Moment, als mir definitiv klar wurde, dass die gewählten Quellen zu keinem befriedigenden Ergebnis führen würden, war für mich sehr schwierig. Doch kurz darauf bin ich auf eine Art Reisebericht gestossen, der mir eine neue Perspektive bot. Prof. Tönnemann, einer der drei das Pro\*Doc leitenden Professoren, sagte, als ich den Bericht erstmals im Rahmen des Pro\*Doc-Treffens vorstellte: «Sie haben einen Schatz gefunden». Und das ist tatsächlich so.» Beim Text handelt es sich um das neulateinische Gedicht Roma des französischen Humanisten Germain Audebert. Der Dichter verarbeitet darin seine Erinnerungen an Rom, indem er seinen Sohn durch die Stadt führt. In einer virtuoson, anschaulichen und auch emotionalen Sprache beschreibt er hauptsächlich die Kunstsammlungen in Rom. Das Schriftstück könnte ein Reiseführer sein, doch der Zweck war ein anderer. Der Autor beabsichtigte, sich mit dem hochstehenden literarischen Gedicht in humanistischen Kreisen einen Namen zu machen. Barbara Egli beurteilt Audebert als eine interessante Persönlichkeit, die ausserordentlich gut über die Grenzen hinweg vernetzt war. Dies obwohl er nicht das Ansehen eines humanistischen Dichters der ersten Liga erreicht hat. Sein Gedicht über Rom lässt Aussagen über das Verhältnis zwischen französischen und italienischen Humanisten zu, steht für die Beziehungen und Einflüsse über Grenzen hinweg. Mit diesem Quellentext hat Barbara Egli ein humanistisch geprägtes Zeugnis gefunden,

eine Fundgrube und ein Fallbeispiel, anhand dessen sie den Kunst- und Wissenstransfer in der Renaissance untersuchen kann. Den Text überprüft sie nun auf literaturwissenschaftliche und kunsttheoretische Aspekte. Auch das Leben des Dichters, seine Haltung und Eigenwahrnehmung sowie seine Beziehungen zu europäischen Humanisten und Machthabern werden ausgiebig analysiert.

### Neuer Schwung

Barbara Egli kann sich für die Dissertation noch bis Februar 2011 Zeit nehmen. Anders ist das bei den meisten ihrer Kolleginnen und Kollegen aus dem Pro\*Doc. Diese haben ein Jahr früher begonnen und sind jetzt bereits daran, ihre Forschungsergebnisse festzuhalten. Fix organisierte Treffen unter den Dissertierenden finden keine mehr statt. Das war vorher anders. Arbeitsthesen wurden in mehreren Treffen mit den Doktorierenden, Professoren und Koordinatoren diskutiert. «Nach solchen Treffen ging ich jeweils mit neuem Schwung an meine Arbeit», betont Barbara Egli. Auch Weiterbildungsseminare und -reisen wurden organisiert. Von dieser prozessorientierten Form haben Doktoranden und Lehrpersonen gleichermaßen profitiert. Der Berner Professor Norberto Gramaccini, der die Hauptverantwortung trägt, ist vom Projektverlauf begeistert: «Bei diesem Graduiertenprogramm konnte Lehren und Lernen verbunden werden; das ist das Aussergewöhnliche daran».

### Fern der Hierarchien debattieren

Die Idee, die hinter diesem Pro\*Doc steht, kommt aus Professor Gramaccinis eigener Ausbildungszeit am renommierten Warburg Institut in London: «Dort ist man unabhängig von Hierarchiestufen ganz normal

miteinander umgegangen. Dadurch wurde ein angstfreier Austausch möglich, und das hat zu äusserst guten Resultaten geführt.» Und begeistert fügt er an: «Eine solche Situation bietet beste Voraussetzungen für erfolgreiches Lernen.» Solch eine optimale Lernumgebung wollten die drei für das Pro\*Doc verantwortlichen Kunsthistoriker schaffen: Norberto Gramaccini von der Universität Bern, Andreas Beyer von der Universität Basel und Andreas Tönnemann von der ETH Zürich. Die drei Forscher sind in einem ähnlichen Alter, ihre Wege hatten sich immer wieder gekreuzt, und Konkurrenzkämpfe kennen sie nicht. «Das waren beste Voraussetzungen, um ein solches Projekt erfolgreich durchzuführen», unterstreicht Gramaccini.

### Internationaler Wettbewerb

Das Pro\*Doc hatte gemäss Gramaccini noch ein weiteres Ziel, nämlich den Austausch zwischen Forschenden über die Grenzen hinweg zu fördern. Ganz im Sinne von zeitgenössischem Kulturtransfer kamen zwei Drittel der Dissertierenden aus dem Ausland. Das war bewusst so: «In der Schweiz gibt es kaum Möglichkeiten, sich international zu messen», stellt der in Bern geborene und in Deutschland, Italien und Grossbritannien ausgebildete Kunsthistoriker fest. Barbara Egli jedenfalls hatte ihre anfängliche Zurückhaltung in diesem Kreis schnell überwunden, denn im Graduiertenprogramm hätten sie sehr bald einen wertvollen kollegialen und oft auch heiteren Austausch gepflegt.

### Höhepunkt und Wermutstropfen

Als letztes gemeinsames Projekt organisierten die Pro\*Doc-Teilnehmenden die Tagung «Träger der Renaissance. Transfer-

prozesse zwischen 1400 und 1600», die vom 9. bis 10. Oktober 2009 an der ETH Zürich stattfand. Auch Barbara Egli hat sich sehr für diese Tagung engagiert. Dieses Ereignis war ein Höhepunkt und zugleich der Abschluss eines Prozesses, der für viele im Februar 2007 begann und im Februar 2010 endet. Barbara Egli, die rund ein Jahr später dazu gestossen war, wird sich aber noch ein Jahr länger mit ihrer Dissertation beschäftigen. Ursprünglich sollte 2010 ein neues Pro\*Doc zum Thema Kulturtransfer im Barock starten – in diesem Rahmen hätte Barbara Egli ihre Erfahrungen weitergeben und von neuen Anregungen profitieren können. Dieses Folgeprojekt kam nicht zustande. Für Barbara Egli bedeutet das jedoch kein grosses Unglück – schliesslich ist sie mit ihrem Thema nun auf gutem Wege.

**Kontakte:** Prof. Norberto Gramaccini,  
Institut für Kunstgeschichte,  
norberto.gramaccini@ikg.unibe.ch  
Barbara Egli, Pro\*Doc Graduiertenprogramm  
«Kunst als Kulturtransfer seit der Renaissance»,  
barbaraegli@gmx.ch  
**Weitere Infos:** www.kulturtransfer.ch



# Ein Keller voller Drogen

Seit 150 Jahren existiert an der Universität Bern eine «Drogensammlung». Jetzt wurde sie erstmals inventarisiert und online zugänglich gemacht. Die Sammlung zeigt ein Stück Medizingeschichte – und lässt den Kolonialismus aufleben.

Von Astrid Tomczak-Plewka

Als wäre Indiana Jones zu Besuch gewesen: Auf einem Holzkorpus im Lager des Medizinhistorischen Instituts liegt ein Schlapphut aus Leder, wie achtlos hingeworfen, als ob sein Besitzer gleich wieder auftauchen würde. Der Hut gehört zwar nicht dem berühmt-berüchtigten Archäologen aus dem Hollywood-Mehrteiler. Doch sein wahrer Besitzer hat es auch zu einiger Berühmtheit gebracht: Alexander Tschirch (1856 bis 1939) war Apotheker und Professor der Pharmazie in Bern und von 1908 bis 1909 auch Rektor. Sein Hut ist nicht seine einzige Hinterlassenschaft: Während seines Wirkens in Bern erweiterte Tschirch die Berner «Drogensammlung» – die in den Grundzügen von Friedrich August Flückiger, dem Leiter der Staatsapotheke angelegt worden war – auf rund 60000 Exemplare. Und er war stolz darauf: «Ich will nicht unterlassen zu bemerken, dass das Museum die Pièce de Résistance des Pharmazeutischen Instituts ist und einer der Hauptgründe, warum das Institut von Fachleuten, selbst solchen aus Amerika und Japan zu Informationszwecken besucht wird», schrieb er 1927 in einem Brief an die kantonalen Behörden, als es um einen Institutsneubau ging. «Die Sammlung der Drogenpackungen steht einzig da. Weder London noch Paris noch Berlin besitzen Ähnliches.» Die Exponate reichten von der Strychnos-Pflanze aus Jakarta bis zum «Opium bernense» aus einer Berner Vorortgemeinde.

Solche «Pharmakognostische Sammlungen» entstanden im 19. Jahrhundert überall in Europa – nicht zuletzt wegen der Akademisierung des Apothekerberufs. So gibt es bis heute an vielen Universitäten pharmakognostische Sammlungen, die zum Unterricht der zukünftigen Pharmazeuten

oder auch Ärzte dienen. Auch die Berner Sammlung wurde zu Lehrzwecken angelegt: Zukünftigen Apothekern sollte vor Augen geführt werden, wie der Grundstoff aussieht, aus dem die Heilmittel hergestellt werden.

## Der Weg in die Versenkung

Ursprünglich war die Berner «Drogensammlung» in Flückigers Privaträumen untergebracht, später in der Staatsapotheke. Mit dem Umzug des pharmazeutischen Instituts in die «alte Kavalleriekaserne» (1893) am Bollwerk konnte Alexander Tschirch die Sammlung endlich angemessen präsentieren. Auf einer Fläche von rund hundert Quadratmetern waren in 37 Schränken Drogen aus aller Welt ausgestellt. Das Pharmazeutische Institut der Universität Bern blieb fast vierzig Jahre lang in der alten Kavalleriekaserne. Beim Umzug 1931 ins neue Institut am Bühlplatz blieb die Sammlung zuerst vollständig erhalten. 1933, nach der Demission von Tschirch und 1939 nach seinem Tod, verlor die Sammlung immer mehr an praktischem Wert – die klassische Pharmakognosie hatte in der pharmazeutischen Ausbildung nicht mehr ihren angestammten Platz. Als das Institut 1962 umgebaut wurde, musste die Sammlung der Bibliothek weichen, sie wurde in einem anderen Raum eingerichtet. 1979 schliesslich kam fast das endgültige Aus: Die Sammlung wurde nochmals gezügelt, wobei zahlreiche Stücke eliminiert wurden oder verloren gingen.

## Mit heikler Fracht über die Grenze

Die Überreste der Berner Sammlung waren zwischenzeitlich einem deutschen Apotheker ausgeliehen worden. Doch als 1996 das pharmazeutische Institut an der Universität

Bern geschlossen wurde, war es Zeit, ein Stück Geschichte zu bewahren. Also machte sich der Apotheker und Medizin- und Pharmaziehistoriker François Ledermann mit einem Kollegen auf, die Drogen wieder «heimzuholen». Ein klappriger Kleinlaster brachte die heikle Ladung über die Grenze. «Wir wurden nicht angehalten», erinnert sich Ledermann schmunzelnd wie eines Bubenstreichs.

Mit der geglückten «Rückführung» fing die Arbeit allerdings erst an. Ledermann war schnell klar, dass man die Sammlung inventarisieren müsste, um sie der Nachwelt zu erhalten. Vor zwei Jahren packte er es schliesslich an – mit dem Nationalfonds-

## Zeitdokumente

### einer spannenden Persönlichkeit

In einem zweiten Forschungsprojekt widmet sich François Ledermann der Privatkorrespondenz Alexander Tschirchs. Der Professor für Pharmazie an der Universität Bern hat von 1896 bis zu seinem Tod 1939 fünfzig Briefe an eine Freundin, Martha Bernoulli, geschrieben. Diese Korrespondenz vermittelt einen Einblick in das berufliche, akademische und familiäre Leben Tschirchs, gibt aber auch Aufschluss über seine Einstellung zu Kultur, Politik und Religion und zu seinen Leidenschaften, wie zum Beispiel dem Malen. Sie bildet ein wichtiges Zeugnis des inneren Lebens eines in die Schweiz emigrierten deutschen Hochschullehrers. Die Transkription der Briefe ist äusserst aufwändig, da sie zum Teil nur schwer zu entziffern sind. Wann das Projekt abgeschlossen sein wird, ist deshalb noch offen. Ledermann plant aber eine kommentierte Edition der Korrespondenz.



Alexander Tschirch in Java, während der sogenannten «Indienreise» (um 1888/89).

projekt «Die Berner pharmakognostische Sammlung. Inventar und Beitrag zu den pharmazeutischen Wissenschaften von 1860 bis 1940». Sämtliche Bestandteile der Sammlung wurden fotografiert und alle Inschriften, die sich auf den Behältern befinden in eine Datenbank aufgenommen. Diese ist mittlerweile auch im Internet aufgeschaltet, so dass Interessierte aus aller Welt Einsicht nehmen können. Ausserdem wurden die Ergebnisse der Inventarisierung mit drei Lehrbüchern der Pharmakognosie dieser Zeit verglichen, sowie mit den Schweizer Pharmakopöen, die zur Zeit des Aufbaus der Sammlung veröffentlicht waren. Pharmakopöen oder Arzneibücher sind Sammlungen pharmazeutischer Regeln über die Qualität, Prüfung und Lagerung, Abgabe und Bezeichnung von Arzneimitteln und den bei ihrer Herstellung verwendeten Stoffen. Ein Vergleich mit einem Corpus, von unter der Leitung von Alexander Tschirch verfassten Dissertationen, ergänzt das Projekt.

### Präparate aus aller Welt

«Ich habe hunderte von Stunden in diesem Keller verbracht», sagt Ledermann während sein Blick durch den Raum schweift. Und ja, räumt er ein «manchmal hatte ich tatsächlich genug.» Man kann es ihm nicht verübeln: 2499 Drogen pflanzlicher Herkunft hat er inventarisiert. Sie sind in Glasbehältern aufbewahrt, die älteren mit Holzdeckel, die jüngeren mit Kunststoffverschluss. Alle Behälter sind fein säuberlich beschriftet – mit dem genauen Inhalt und der geografischen Herkunft – allerdings braucht es schon ein geübtes Auge, um die Sütterlin-Schrift zu entziffern. Die Pflanzen sind gut erhalten – einige haben als Konservierungsmittel Quecksilber im Glas.

Ansonsten macht Ledermann das gute Klima im Lager des medizinhistorischen Instituts dafür verantwortlich: Dort herrscht Trockenheit und immer die gleiche Temperatur.

Wer durch den Lagerraum streift, fühlt sich in die Kolonialzeit zurück versetzt: Da findet man etwa Strychnos aus «Buitenzorg», einem botanischen Garten in Jakarta. Sehr viele Präparate stammen aus Indonesien. «Tschirch war zwei Jahre in Java», erklärt Ledermann diesen Umstand. «Aber auch Doktoranden aus aller Welt trugen einen grossen Teil zur Sammlung bei.»

Zwar werden viele der in Bern konservierten Pflanzen noch heute zu Heilzwecken benutzt, insbesondere auch im Bereich der Homoöpathie. Aber praktischen Nutzen hat die Berner Sammlung keinen mehr – und doch hofft Ledermann, dass seine Arbeit weltweit zur Kenntnis genommen wird, von Medizinerinnen und Pharmazeuten, die sich für die Geschichte ihres Fachs interessieren. Tatsächlich hat die Medizingeschichte, die lange Zeit ein Schattendasein fristete, in den letzten Jahren eine Professionalisierung vollzogen. So gehört eine Vorlesung über die Medizingeschichte in Bern zum Grundstudium von angehenden Ärztinnen und Ärzten. «Ich finde es wichtig, dass die Studierenden über die Geschichte ihres Fachs Bescheid wissen», betont Ledermann. Und die Pharmakognosie ist wesentlicher Bestandteil davon. Mit der digitalen Datenbank hat er die Grundlage dafür gelegt, dass die Berner Drogensammlung auch künftigen Generationen erhalten bleibt.

**Kontakt:** Prof. Dr. François Ledermann,  
Institut für Medizingeschichte,  
francois.ledermann@mhi.unibe.ch



Drei Exponate von Chinarinde verschiedener Provenienz.



Topf mit dem Phizom von Helleborus Viridis (Grüne Nieswurz).

Die Datenbank ist unter der Webadresse des Medizinhistorischen Instituts (Pharmaziegeschichte) zu finden: [www.mhi.unibe.ch](http://www.mhi.unibe.ch).

# Die Fallen der direkten Demokratie

Religiöse Minderheiten kommen oft unter die Räder – sogar in der Demokratie. Ein Team um den Politologen Adrian Vatter zeigt, wie manche Religionsgemeinschaften durch direkte Volksrechte diskriminiert werden.

Von Matthias Abplanalp

In den 1830er Jahren beauftragte die französische Regierung Alexis de Tocqueville, das Rechtssystem der USA zu studieren. Als der Politiker und Philosoph von seiner Reise zurückkehrte, wusste er nichts Gutes über die Demokratie zu berichten. Die Volkssouveränität fördere einen Hang zur Mitte: Bald würden alle Amerikanerinnen und Amerikaner gleich denken, die gleiche Sprache sprechen und den gleichen Glauben teilen. Die Demokratie sei die Tyrannei der Mehrheit.

De Tocquevilles Befürchtungen sind nicht eingetroffen. Geblieben ist die Kritik, dass der majoritäre Charakter der Demokratie für Minderheiten brandgefährlich sein kann. Dieses Urteil unterstützt auch der Berner Politikwissenschaftler Adrian Vatter. Er wollte es genauer wissen und untersucht – gemeinsam mit den beiden doktorierenden Anna Christmann und Deniz Danaci und unter Mitarbeit von Dr. Christian Bolliger – alle 193 eidgenössischen und kantonalen Volksabstimmungen, die in der Schweiz seit den 1960er Jahren zu minderheitenrelevanten Themen stattgefunden haben. Denn die direkte Demokratie, wie sie in der Schweiz praktiziert wird, ist besonders gefährlich: Entgegen der landläufigen Meinung diskriminiert sie nicht selten die Rechte von Minderheiten. Das Projekt ist Teil des Nationalen Forschungsprogramms NFP 58 «Religionsgemeinschaften, Staat und Gesellschaft». Vatter und seine Mitarbeitenden wollen herausfinden, wann und warum religiöse Minderheiten in der direkten Demokratie geschützt oder diskriminiert werden.

## Juden und Muslime

Wird über religiöse Gruppen abgestimmt, geht es meist um deren öffentlich-recht-

liche Anerkennung. In der Schweiz ist, seit die Waadt 2002 die römisch-katholische Kirche vollwertig zugelassen hat, in allen Kantonen die jeweilige christliche Minderheitenkonfession anerkannt. Auch die Schweizer Juden sind heute institutionell und gesellschaftlich gut verankert. «Das war nicht immer so», sagt Vatter. Als 1893 das Schächtverbot per Volksentscheid angenommen wurde, galt die jüdische Minderheit als Fremdgruppe, mit der die Schweizerinnen und Schweizer wenig kulturelle Berührungspunkte fanden. So genannte «Outgroups» hätten bis heute wenig Chancen, ihre Rechte auszubauen. Gut integrierte Minderheiten hingegen, in der Schweiz etwa die verschiedenen Sprachgruppen, würden eher von der Mehrheit unterstützt und hätten durch die direkte Demokratie keine negativen Effekte zu befürchten. Die Studien von Vatter und seinem Forschungsteam zeigen, dass von den 15 Volksentscheiden zu den Anliegen religiöser Minderheiten all jene angenommen wurden, die jüdische oder christliche Gemeinschaften betrafen. Die drei Vorlagen, welche die Muslime besser stellen sollten, wurden hingegen verworfen.

«Heute zählen die Muslime zu den Outgroups in der Schweiz», erläutert der Politikwissenschaftler. Das zeigt sich daran, dass die Vorbehalte gegenüber dem Islam nur selten konkret, sondern meist allgemeiner Art sind. Besonders seit den Attentaten von 2001 werden alle Muslime als potenziell gefährlich stereotypisiert. Sie bilden mittlerweile die drittgrösste Religionsgruppe im Land, sind aber nirgends öffentlich-rechtlich anerkannt. Entsprechende Vorstösse wurden an der Urne jeweils abgelehnt: Zuletzt hat das Zürcher Stimmvolk im Jahr 2003 nach einem emo-

tional geführten Abstimmungskampf die Anerkennung nicht-christlicher Minderheiten wuchtig verworfen – in Bern passierte das gleiche bereits 1990. In beiden Fällen hat der Souverän einen minderheitenfreundlichen Entscheid des Parlaments umgestossen. Wie kommt es, dass ein vom Volk gewähltes Parlament anders entscheidet als das Volk selber? Vatter nennt eine ganze Reihe von Gründen: Vor allem werde im parlamentarischen Prozess ein Kompromiss gesucht, weshalb die Argumente von Minderheiten stärker zur Kenntnis genommen würden. Bei Volksentscheiden hingegen stehen die Stimmenden vor der simplen Frage: ja oder nein. Sie können nicht differenziert antworten und bekommen nur selten die Möglichkeit, aus alternativen Vorschlägen auszuwählen.

## Das Damoklesschwert des Referendums

Das führt dazu, dass das Stimmverhalten oft ideologisch und parteipolitisch gefärbt ist, während Parlamentsentscheide vielfach eher sachlich nüchtern gefällt werden. Kommt hinzu, dass die Stimmabgabe anonym erfolgt und sich die Bürgerinnen und Bürger eher eigennützig als zum Wohle der Allgemeinheit oder kultureller Minderheiten entscheiden. All diese Gründe gemeinsam haben einen entscheidenden Effekt, wie Adrian Vatter sagt: «Über dem Parlament schwebt das Damoklesschwert des Referendums.» Mit anderen Worten: Die direkte Demokratie macht das Parlament konservativ, wenn es um Minderheitenrechte geht, weil das Volk zu liberale Gesetze sowieso versenkt. «Deshalb sind direkte Demokratie und Minderheitenpolitik schwerer zu vereinbaren», erklärt Vatter. Und





Die Jüdische Gemeinde Bern, im Bild die Berner Synagoge und das Gemeindehaus, ist seit 1996 öffentlich-rechtlich anerkannt.

deshalb wählt das Parlament gerne die Hintertüre und baut die Rechte von Minderheiten über die Totalrevision von Kantonsverfassungen oder der Bundesverfassung aus: Wenn zahlreiche Neuerungen auf einmal anstehen, werden die einzelnen weniger thematisiert. So wurde auch die Glaubensfreiheit für Nicht-Christen mit der Totalrevision von 1874 in die Bundesverfassung geschrieben.

#### **Ausbau nein, Abbau aber auch nicht**

Die Wirkung des Damoklesschwertes können die Berner Politikwissenschaftler mit ihren Forschungsergebnissen belegen: Von allen 193 analysierten Abstimmungen haben nur deren drei den parlamentarischen Entscheid zugunsten der betroffenen Minderheit verändert; 41 Mal fiel der Entscheid zum Nachteil der Minderheit aus. Vatter präzisiert das Pauschalurteil: «Die direkte Demokratie wirkt aber nur dann diskriminierend, wenn die Rechte von Minderheiten ausgebaut werden sollen.» Wird über einen Abbau abgestimmt, sei das Volk hingegen genau so grundrechtsbewusst wie das Parlament und nicht bereit, bestehende Rechte zu beschneiden. Die direkte Demokratie begünstigt zudem tendenziell den Status Quo, sagt Vatter. Denn: «Wir müssen immer über Gesetze abstimmen, bevor wir Erfahrungen damit machen können.»

Die Unterscheidung zwischen Aus- und Abbau nützt den religiösen Minderheiten leider wenig, weil es bei ihnen fast immer um den Ausbau der Rechte geht. Die Minarettverbots-Initiative, über die am 29. November abgestimmt wurde, ist die Ausnahme. Um das Ergebnis dieser Abstimmung in die Studie einzubeziehen, konnte Vatter einige Zusatzfragen in die VOX-Analyse einspeisen, mit der das Forschungs-

institut gfs.bern jeweils nach eidgenössischen Abstimmungen zufällig ausgewählte Personen zu Einstellung und Wahlverhalten befragt. Auch zu einigen Volksentscheiden der jüngeren Vergangenheit liegen Befragungsdaten vor, die dem Forscher zur Analyse dienen. Für die älteren Abstimmungen vergleicht sein Team die Entscheide mit Strukturdaten wie den Parteiwähleranteilen in der Bevölkerung, dem durchschnittlichen Bildungsgrad oder dem Einkommen – um herauszufiltern, welche Faktoren entscheidend dafür sind, dass Minderheiten durch die Volksrechte diskriminiert oder geschützt werden.

#### **Direkte Demokratie: ja, aber ...**

Die bisherigen Forschungsergebnisse – das Projekt steht ungefähr bei Halbzeit – stellen den Volksrechten ein kritisches Zeugnis aus. Trotzdem will Adrian Vatter die direkte Demokratie nicht diskreditieren. «Es spricht sehr vieles dafür, dass die Gesetzgebung zum Teil in den Händen der Bürgerinnen und Bürger liegen soll», betont er. Allerdings müsse man sich der zwei Schwachstellen bewusst sein. Erstens tangiere die direkte Demokratie Grundrechte. In letzter Zeit gerät der Volkswille immer öfter in Konflikt zum Völkerrecht. So ist etwa die Umsetzung der 2004 angenommenen Verwahrungsinitiative nur schwer mit der Europäischen Menschenrechtskonvention zu vereinbaren. Der Politologe verlangt diesbezüglich von Parlament und Bundesrat «mehr Mut, über zwingendes Völkerrecht nicht abstimmen zu lassen, anstatt zu hoffen, dass völkerrechtswidrige Initiativen abgelehnt werden». Zweitens übten gut organisierte und finanzstarke Interessengruppen einen starken Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess aus. Ihnen

gegenüber stehen Minderheiten wie die Muslime in der Schweiz, viele von ihnen Ausländer, die weder eine Initiative lancieren noch über den Aus- und Abbau ihrer Rechte abstimmen können.

**Kontakt:** Prof. Dr. Adrian Vatter,  
Institut für Politikwissenschaft,  
adrian.vatter@ipw.unibe.ch

#### **Die Schweiz lässt wenig Religionen zu**

Die zwei grössten religiösen Gruppen in der Schweiz sind die römisch-katholische und die evangelisch-reformierte. Die jeweilige christliche Minderheitenkonfession ist in allen Kantonen öffentlich-rechtlich anerkannt. Die christkatholische Kirche geniesst in neun Kantonen, die jüdische Gemeinde in sechs Kantonen den Status einer Landeskirche. Andere Religionen sind nicht öffentlich anerkannt. Neuenburg und Genf sind laizistisch, weshalb es in diesen Kantonen keine Landeskirchen gibt. Im internationalen Vergleich ist die Schweiz eher restriktiv: Österreich anerkennt zum Beispiel die Buddhisten, Muslime und Mormonen, Deutschland die Zeugen Jehovas.

# Die Deregulierungen sind zu weit gegangen

Einen Kapitalismus ohne Krisen gibt es nicht. Um deren Folgen zu dämpfen, fordert Wolfgang Lienemann, Ethiker an der theologischen Fakultät, ein neues Verhältnis von Politik und Wirtschaft sowie sozialstaatliche Rahmenbedingungen, die diesen Namen verdienen.

Von Marcus Moser

**Wolfgang Lienemann – mit Blick auf die erneut guten Ergebnisse vieler Banken lässt sich formulieren: Nach der Krise ist offenbar vor der Krise.**

Das ist so. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung sind Krisen unvermeidlich. Neue Marktteilnehmer kommen, andere verschwinden. Oft sind die Ursachen fürs Verschwinden von Unternehmen auch klar in schlechtem Management identifizierbar.

**Das tönt nicht nach grossem Erstaunen ...**

Das Platzen der Internet-Blase und die folgenden Kurskorrekturen sind ja noch nicht sehr lange her. Überrascht hat mich aber in der aktuellen Situation, und schon geraume Zeit vor der Pleite von Lehmann Brothers, erneut das Rudelverhalten der Unternehmensgruppen: Plötzlich entstehen überall Hedge-Funds oder werden komplizierte Finanzprodukte angepriesen. Und alle machen sie mit und vernachlässigen die Risikoabsicherung. Kein besonders rationales Verhalten, aber ganz offenbar verbreitet.

**Sie sagen: «Wirtschaftskrisen gehören zu einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung wie der Verlust der Freiheit zu einer sozialistischen Wirtschaftsordnung». Das tönt fatalistisch.**

Nein. Das ist nur eine realistische Beobachtung über einen grösseren Zeitraum. Alle Koryphäen der Nationalökonomie haben Wirtschaftskrisen analysiert und versucht, sie zu erklären. Krisen sind unvermeidlich, wenn so viele Grössen und Märkte interagieren, und der Staat nicht überall interveniert oder reguliert. Der «reale Sozialismus» war kein Freund der Freiheit und

der individuellen Selbstbestimmung, aber die kapitalistische Marktwirtschaft beraubt in Krisen die Menschen ebenfalls der Möglichkeiten, ein selbstverantwortliches Leben zu führen.

**Dennoch wollen Sie im aktuellen Fall nicht von einer Wirtschaftskrise sprechen. Warum nicht?**

Ein Konkurs, fallende Aktienkurse, Konjunkturzyklen, Rezessionen oder Steuererhöhungen sind keine grossen Wirtschaftskrisen. Es müssen verschiedene Faktoren zusammenkommen, damit man sinnvoll von einer Wirtschaftskrise, die diesen Namen verdient, sprechen kann.

**Welche?**

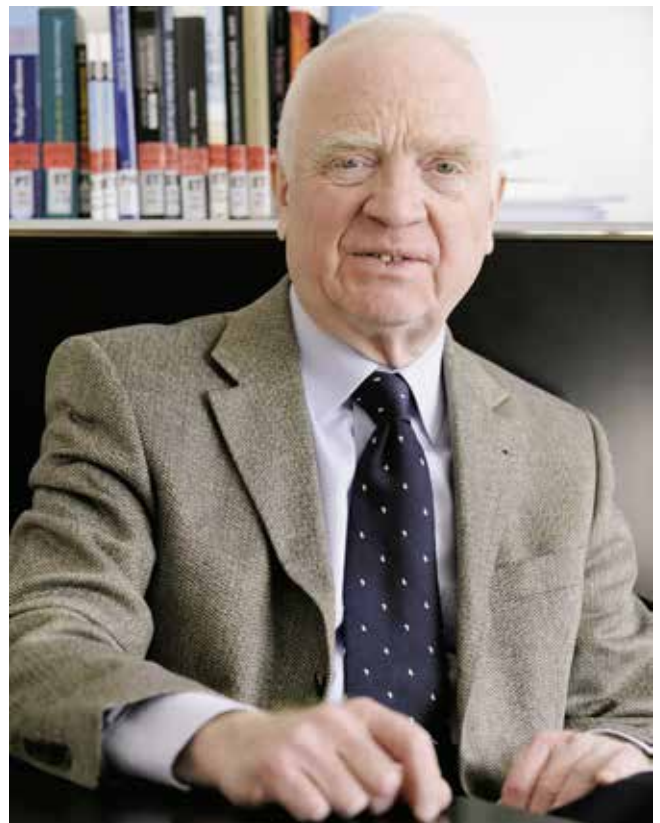
Wenn die Arbeitslosigkeit auf einem als unakzeptabel erlebten Niveau liegt; wenn eine starke Geldentwertung stattfindet und Menschen dadurch ihre Ersparnisse, ihr erarbeitetes Vermögen und ihre soziale Sicherung verlieren; wenn Menschen aufgrund der Wirtschaftsentwicklung verarmen, ohne sich selbst helfen zu können. Das sind Elemente wirklicher Wirtschaftskrisen. Es gibt Länder, die das aktuell erleben, insbesondere in Afrika südlich der Sahara. Hausgemacht oder von aussen herbeigeführt.

**Nennen Sie bitte Beispiele.**

Die Volkswirtschaft von Simbabwe ist durch die schlechte Regierungsführung der letzten 15 Jahre unter dem Tyrann Mugabe total ruiniert worden. Auch die Wirtschaft der Demokratischen Republik Kongo ist weitgehend zerstört. Hier aber vor allem durch die

*Es gibt kein Menschen- oder Unternehmerrecht auf permanentes wirtschaftliches Wachstum.*

Wolfgang Lienemann



hemmungslose Ressourcenausbeutung durch grosse internationale Konzerne, auch in der Schweiz ansässige. Diese beiden afrikanischen Länder stecken in einer permanenten Krise, aus der sie sich mit eigenen Kräften nicht herausarbeiten können. Im Vergleich dazu würde ich heute in vielen anderen Ländern zwar von einer Finanzkrise sprechen, eine gesamtwirtschaftliche Krise ist es aber nicht.

**Dennoch hat die Finanzkrise nicht nur die Börsen, sondern auch die Realwirtschaft in vielen Bereichen mit in die Tiefe gezogen ...**

Die Ursachen für den Beinahe-Konkurs von GM, für die bevorstehenden Entlassungen bei Opel oder die Probleme von Quelle liegen nicht in der aktuellen Finanzkrise, sondern in falschen Entscheidungen Jahre zuvor. Jeder Unternehmer sollte damit rechnen, dass es Nachfrage-Einbrüche geben kann und entsprechende Rückstellungen treffen. Es gibt kein Menschen- oder Unternehmerrecht auf permanentes wirtschaftliches Wachstum. In vielen aktuellen Fällen wurden unternehmensbedrohliche Prozesse durch die Finanzkrise einfach beschleunigt.

**Gier statt Risikoabsicherung und fehlende Fairness im Umgang mit überforderten Bankkunden – es sind derartige Faktoren, die zur Finanzkrise geführt haben. Einverstanden?**

Bezogen auf die Banken würde ich nicht zuerst an die Gier von Managern denken. Für mich zentral: Risikoeinschätzungen, wie sie jeder normale, voraussehende Kaufmann tätigen muss, wurden einfach in den Wind

geschlagen. Da mag die Möglichkeit, durch kurzfristige Entscheidungen das individuelle Einkommen maximieren zu können, eine Rolle spielen. Ernsthaftes Risikomanagement müsste solche Fehlentwicklungen jedoch aufdecken. Das hat gefehlt. Ein klares Versagen der obersten Managementebene.

**Vernünftig ist dieses Verhalten nicht.**

Nein. Ich denke, es war der Reiz eines Machtpokers: Die eigene Bank sollte wachsen, um die Kollegen bei den anderen Banken auszustechen. Es ist wie bei kleinen Jungs, die immer und überall die Ersten sein wollen. Das hat in den Führungsetagen wohl die wichtigere Rolle gespielt als individueller Bereicherungstrieb.

**Sind die Renditeerwartungen der Finanzwirtschaft mit den Mitteln der Realwirtschaft überhaupt einzulösen?**

Renditeprognosen in der Höhe von 25 und mehr Prozenten – wie jene von Joe Ackermann von der Deutschen Bank vor rund fünf Jahren – haben sich nun als Makulatur erwiesen. Bankengewinne entstehen auch durch Abstützung auf lebendiger Arbeit. Wertschöpfung entsteht durch die Arbeitskraft der Menschen und durch den Beitrag von Wissenschaft und Technik zur Optimierung von Produktionsprozessen; Arbeit und Wissen sind die wichtigsten Ressourcen einer modernen Volkswirtschaft. In der neoliberalen Argumentation wird dagegen vorgeschützt, die einzig Leistungswilligen seien jene, die grosse Renditen erzielten. Das ist Unsinn. «Leistung soll sich lohnen»,



*«Leistung soll sich lohnen», ist richtig, aber das gilt für alle Leistungswilligen, auch für Männer und Frauen in schlechtbezahlten Dienstleistungsjobs.*

Wolfgang Lienemann

ist richtig, aber das gilt für alle Leistungswilligen, auch für Männer und Frauen in schlechtbezahlten Dienstleistungsjobs.

**Nach den Stützungsaktionen der Politik werden neue Regeln und staatliche Kontrollen fürs Bankgeschäft gefordert. Ihre Ansicht?**

Einige der diskutierten Massnahmen erscheinen mir sinnvoll. Die Erhöhung der Eigenkapitaldecke der Banken und die Festlegung des Einlegerschutzes auf 100 000 Franken pro Konto zum Beispiel sind vernünftig und werden die Risikobereitschaft der Banken eindämmen. Wünschbar wäre aus meiner Sicht ausserdem eine Art von Produzentenhaftung für Bankprodukte, wie wir sie aus dem Gütersektor bereits kennen. Bezogen auf die Kreditgewährung an Länder besonders der südlichen Hemisphäre müssten Regeln etabliert werden, die eine Kreditvergabe verbieten, wenn keine Aussicht darauf besteht, dass diese je zurückbezahlt werden können.

**Die Rolle des Staates bezogen auf den Finanzmarkt ist allerdings umstritten. Die ideologischen Positionsbezüge nach der Krise sind die gleichen wie vor der Krise; der Tonfall hat sich aber verschärft.**

Das ist so. Dennoch bin ich der Ansicht, dass die Regulierungs- und Aufsichtsfunktion der Nationalbanken ausgebaut werden muss. Bankinstitute, die nur dank staatlichem Eingriff in grösster Not überlebt haben, müssen sich entsprechende Regulationen ohnehin gefallen lassen. Dazu gehört auch die Diskussion über die statthafte Höhe der Boni und deren Anbindung an nachhaltige Erfolge.

**Die europäische Sozialphilosophie stellt dem krisenanfälligen Kapitalismus die Vision einer gemeinwohlorientierten, politisch-rechtlich ge-**

**ordneten Volkswirtschaft entgegen. Ich habe den Eindruck, dass wir uns hiervon in den letzten Jahrzehnten entfernt haben.**

Die Deregulierungen sind in der Tat viel zu weit gegangen. Der Staat hat meiner Ansicht nach nicht nur eine Rahmenordnung vorzugeben, sondern auch bestimmte Infrastrukturen – Stichwort Service Public – in eigener Regie zu erbringen. Dazu gehören Energie, Verkehr und Bildung, aber auch Massnahmen für eine langfristige und nachhaltige Umweltpolitik.

**Die Arbeitskraft ist eine zentrale Ressource für den Kapitalismus, kommt aber gleichzeitig immer mehr unter Druck.**

Die Arbeit hat sich generell intensiviert. Gleichzeitig steigt die Zahl jener, die trotz Arbeit ihre Existenz nicht sichern können. Die Einkommens- und Vermögenssichere geht immer weiter auf; die Solidarität innerhalb der Gesellschaften nimmt ab. Die Soziallehre der christlichen Kirchen und, wenn ich recht sehe, auch nichtchristlicher Religionen hat hier immer gefordert, dass Menschen, wenn sie arbeiten, einen die Existenz sichernden Lohn erhalten müssen. Das deutsche Bundesverfassungsgericht prüft aktuell die staatlichen Unterstützungssätze im Rahmen von Harz IV. Ein wichtiges Zeichen: Es geht eben auch um die Frage, was der Staat für seine Bürgerinnen und Bürger tun muss, damit sie wirtschaftlich in der Lage sind, als Bürgerinnen und Bürger überhaupt handeln und politisch votieren zu können.

**Will der Staat handlungsfähig sein, braucht er entsprechende Steuerleistungen. Ein Dauerthema der ideologischen Auseinandersetzung.**

Ein moderner Sozialstaat muss in einem gewissen Umfang Umverteilungen vornehmen. Man kann über die Höhe der Umverteilungsquote streiten, aber dass er

## Die Deregulierungsstrategien der letzten Jahrzehnte sind klar gescheitert.

Wolfgang Lienemann



umverteilen muss, steht für mich ausser Frage. Starke Schultern können und sollen höhere Lasten tragen. Und ich füge hinzu: das sollte auch gesellschaftlich anerkannt werden.

**Es gibt Ihrer Meinung nach derzeit keine Alternative zum Kapitalismus. Gleichwohl sprechen Sie sich für sozialstaatliche Leistungen aus und verlangen regulative Eingriffe des Staates – auch im Finanzbereich.**

Wenn ich die aktuellen Positionen analysiere, stehe ich zwischen den Stühlen. Ich teile nicht die Meinung, dass der Staat in allen Bereichen und Ebenen in die Wirtschaft eingreifen soll. Dazu hat er weder die Informationen noch die Ressourcen. Auf der anderen Seite ist es die Aufgabe des Staates, zuverlässige und sichere Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Der Ordnungsrahmen einer Volkswirtschaft muss verlässlich sein, einschliesslich der sozialstaatlichen Leistungen. Heute wird einfach behauptet, wir lebten in einer sozialen Marktwirtschaft. Aber was heisst das? Die Entscheidungen und Taten entsprechen häufig nicht dem Etikett. Die Logik der Märkte wird den Erfordernissen der sozialstaatlichen, ethisch motivierten Ausgleichsfunktion des Staates klar übergeordnet.

**Einige sagen, angesichts der globalisierten Finanzwirtschaft seien nationalstaatliche Regelungsbemühungen in diesem Feld zum Scheitern verurteilt.** Das kann sein. Aber wir beobachten jetzt auch, dass gerade wegen der globalen Auswirkungen der Finanzkrise die Handlungsbereitschaft der übergeordneten föderativen Ebenen in dieser Frage zugenommen hat. Schauen Sie sich zum Beispiel das Ringen der Europäischen Union in dieser Frage an. Ich setze für die Zukunft darauf, dass die alten, nationalstaatlichen und partikularistischen Strategien von der europäischen

Ebene aus unter einen übergeordneten, demokratischen Legitimationsdruck geraten werden.

**Welches sind für Sie als Ethiker die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Finanzkrise?**

Die Deregulierungsstrategien der letzten Jahrzehnte sind klar gescheitert. Die Minimierung der staatlichen Ordnungspolitik, wie sie zum Beispiel unter Thatcher, Reagan oder New Labour praktiziert wurde, hat sich als Fehlstrategie erwiesen. Finanzmärkte müssen bis zu einem bestimmten Grad reguliert sein. Um diesen Grad muss man streiten, auch in den einzelnen Ländern mit ihren unterschiedlichen sozialstaatlichen Traditionen. Das heisst für mich: Das Verhältnis von Politik und Wirtschaft muss sowohl auf staatlicher wie EU-Ebene neu austariert werden.

**Kontakt:** Prof. Dr. Wolfgang Lienemann, Studiengebiet Ethik, Institut für Systematische Theologie, wolfgang.lienemann@theol.unibe.ch.

Wolfgang Lienemann (64) ist seit 1992 Professor für Ethik an der Universität Bern mit Arbeitsschwerpunkten in der Politischen Ethik, der Medizin- und Sexualethik sowie der Umwelt- und Wirtschaftsethik. Lienemann ist verheiratet und Vater einer erwachsenen Tochter. Er wird Ende Herbstsemester 2009 emeritiert.

### UniPress Gespräch als Podcast

Sie können die ausführliche Version des Gesprächs auch hören. Den Podcast zum Herunterladen finden Sie auf [www.unipress.unibe.ch](http://www.unipress.unibe.ch) unter «Download».

# Der Mann, der an den Zufall glaubt

Er liebt Statistiken und bunte Kleider: Pietro Ballinari, seit 35 Jahren wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Uni Bern, niemals ohne Kopfbedeckung unterwegs.

Von Astrid Tomczak-Plewka

Eines schönen Tages im Jahr 1952 erstellt Pietro Ballinari seine erste Statistik. Er steht am Bubenbergplatz und beobachtet Autos. Die Marken sind ihm egal, ihn interessieren die Nummernschilder. Klein Pietro hat gerade gelernt, erste Buchstaben zu schreiben – ausreichend, um die Abkürzungen für die Kantone zu notieren; er führt Strichlisten und freut sich diebisch, wenn er einen «Exoten» erblickt – ein Fahrzeug aus dem Thurgau etwa. Und er stellt fest, dass das BE am meisten Striche bekommt. Und dass grössere Kantone wie ZH häufiger vertreten sind als kleinere wie AI.

Bereits als Kindergärteler ist also Pietro Ballinari auf die Statistik gekommen. Und er ist ihr bis heute treu geblieben: Seit mehr als 35 Jahren arbeitet er als Statistiker an der Universität Bern. Mehr als drei Jahrzehnte ein beamteter Zahlenspezialist – das tönt nach Säulendiagrammen, Excel-Tabellen, Verwaltung und Amtsschimmel. Doch der Mann, der einem in dem alten Haus in der Länggasse gegenüber sitzt – just in seinem Geburtszimmer – verkörpert nichts weniger als das Bild eines Langweilers. Sein Markenzeichen: bunte Käppis und ebenso bunte Kleider. «Mir fehlt etwas, wenn ich ohne Käppi aus dem Haus gehe», sagt Pietro Ballinari. Schon als junger Mann hatte er eine Glatze und musste diese möglichst wirksam vor Sonne und Kälte schützen. Auf einer Reise durch Afrika hat er sich eine erste bunte Kopfbedeckung zugelegt, seither füllt seine Sammlung ganze Koffer und Schachteln. Und immer, wenn er irgendwo unterwegs ist, hält er Ausschau nach farbigen Herrenkleidern. «Ich habe die Frauen immer benieden, weil es für sie viel buntere Kleider gibt», sagt er.

«Bei den Männern ist alles nur grau und schwarz. Furchtbar langweilig.»

Dass man sich unter einem Statistiker kaum einen Paradiesvogel wie Ballinari vorstellt, liegt an Klischees: «Bei der Statistik denken viele an Betriebsstatistiken, an Zahlenverwaltung», stellt Ballinari fest. Aber es gehe nicht einfach um das Zusammentragen von Zahlen, sondern um ihre Interpretation. «Die Statistik ist für sich alleine genommen nichts, aber jede andere Wissenschaft braucht sie – und das ist das Interessante an meiner Arbeit.» Als Ballinari zur Schule ging, hatte er keine Ahnung von seinem späteren Beruf. Nach der Matura wollte er vor allem eines: weg von zu Hause. Also entschied er sich, an der ETH Zürich Maschinentchnik zu studieren. «Es war grauenhaft», erinnert er sich. «Die Vorlesungen waren total überfüllt, wir hatten überhaupt keine Freiheit, und meine Kommilitonen haben sich nur für Sport und Autos interessiert – das gefiel mir nicht.» Also kam er doch lieber wieder nach Bern zurück und fing an, Mathematik zu studieren. «Physik stand auch zur Debatte – aber wenn ich abends von der Länggasse in die Stadt ging, brannte bei den Physikern immer noch Licht. Das sah nach viel Arbeit aus – und ich war immer etwas faul.» Bei den Mathematikern fand er Seelenverwandte. «Das ist eine ganz verspielte Gesellschaft. Manche von ihnen haben nächtelang gespielt und am nächsten Tag die Vorlesung verpasst», erinnert er sich. Strategiespiele, Gesellschaftsspiele, Kartenspiele, Tischfussball. «Kein Spiel war vor den Mathematikern sicher, Hauptsache es hat Regeln und es braucht Geschicklichkeit, Glück oder Intelligenz – oder von allem etwas.» Das Spielerische





liegt auch in Ballinaris Natur: Er jongliert gerne – mit Bällen, Kegeln, aber eben auch mit Zahlen. Schon als Gymnasiast mochte Ballinari die Wahrscheinlichkeitsrechnung, schliesslich machte ihn sein Vater auf das Institut für Versicherungsmathematik und Statistik aufmerksam. «Ich entdeckte, dass die Statistik eigentlich nichts anderes als angewandte Wahrscheinlichkeitsrechnung ist und hatte meine Berufung gefunden.»

Als ältester Sohn wäre Ballinari mit Tessiner Abstammung eigentlich prädestiniert gewesen, das Familiengeschäft fortzuführen: Sein Grossvater war aus dem Malcantone nach Bern gezogen, weil er bei den SBB Oberbetriebschef wurde. Sein Sohn und seine Schwiegertochter übernahmen die bereits bestehende Apotheke an der Gesellschaftsstrasse. Heute führt sie Pietro Ballinaris Bruder, und auch seine ältere Schwester ist Apothekerin. «Ich erkannte schnell, dass mir das Talent für die Pharmazie abgeht. Mein Vater war schon froh, dass ich mich nicht für so etwas Brotloses wie die Schauspielerei entschied.» Abwegig wäre das nicht gewesen: Schon als Kind spielte er kleine Theaterstücke. Er demonstriert, wie er die Schiebetür im Wohnzimmer seines Elternhauses als Bühnenvorhang benutzte. Die Leidenschaft fürs Theater ist ihm bis heute geblieben – so hat er bis heute keine der 30 Ausgaben des Zürcher Theaterspektakels verpasst. Er hat auch Schauspielkurse besucht und in einigen Filmen als Statist mitgewirkt. «Als Schauspieler wäre ich aber nichts wert», sagt er.

Obwohl er in den 60er Jahren aufwuchs, sieht sich Pietro Ballinari nicht als typischer «68er»: «Der ganze politische

Teil dieser Bewegung ist an mir vorbei gegangen.» Aber die Musik zog ihn in ihren Bann – Janis Joplin zum Beispiel. Pietro Ballinari ging viel tanzen und gebärdete sich äusserlich als Hippie mit langen Haaren und Army-Jacke. Mit Haschisch oder Marihuana hingegen «hatte ich nicht so viel am Hut». Aus einem profanen Grund: Die Drogen zeigten bei ihm nicht viel Wirkung. Das wurde ihm auf einer Reise nach Bali beinahe zum Verhängnis. «Da ich eh nie etwas merkte, verdrückte ich gleich eine doppelte Portion mit den halluzinogenen Psilocybin-Pilzli.» Dieses Mal wirkten sie – in einer Art und Weise, die dem jungen Mann gar nicht gefiel. «Alle Menschen kamen mir vor wie Karikaturen. Ich finde die Welt, wie sie wirklich ist, viel schöner.» Und die Welt erkundet er ausgiebig: So war er bereits je sechs Mal in Bali und Japan – wo es ihm besonders die verschiedenen Tanz- und Theaterformen angetan haben. Nach dem Studium reiste er mit der transsibirischen Eisenbahn Richtung Osten und trampelte dann zwischen Japan und Indien herum. «Diese Reise hat mich sehr geprägt und ich wusste: Ich kann keinen normalen 8-Stunden-Job machen.» Aus Begeisterung für sein Fach begann er, eine Dissertation zu schreiben und suchte einen Nebenerwerb. Er fand ihn schnell: Das psychologische Institut suchte jemanden, der sich mit Computern auskannte. Ballinari bekam den 50-Prozent-Job auf Anhieb. Er wollte höchstens zwei Jahre bleiben und nach seiner Dissertation nach Südamerika reisen. Es kam anders. Die Dissertation wurde nicht fertig, weil in der Zwischenzeit ein australischer Professor die gleichen Resultate publiziert hatte. «Da hatte ich keine Lust mehr, weiterzumachen und blieb halt ohne Dokortitel», erzählt er mit leiser Lakonie.



In den Augen des Mathematikers Ballinari ist das Leben eigentlich nichts anderes als eine Kette von zufälligen Ereignissen. Auch die Begegnungen, die andere als schicksalhaft sehen. «Man hat die Tendenz, zu sagen: «Das kann doch kein Zufall sein». Tatsächlich passieren einem im Leben viele Dinge, die unwahrscheinlich sind. Sie stehen aber durchaus im Einklang mit den statistischen Regeln.» Einzelereignisse mögen vollkommen zufällig sein, in grossen Mengen folgen sie aber exakt den Gesetzen der Wahrscheinlichkeit. Dies ist es, was Ballinari fasziniert. «Ich bin ein Fan vom Zufall», sagt er – dabei gestikuliert er mit den Händen und seine Augen blitzen. Und so führte der Zufall dazu, dass aus dem studentischen Hilfsjob 35 Jahre wissenschaftliche Mitarbeit geworden sind. In dieser Zeit bereicherte Ballinari die unterschiedlichsten Arbeiten von Psychologen und Medizinern bis hin zu Theologen mit Statistiken – lehnte es jedoch meistens ab, als Ko-Autor aufgeführt zu werden. «Ich kann doch nicht Ko-Autor einer Studie sein, die ich gar nicht verstehe», erklärt er diese Zurückhaltung. In den letzten Jahren hat sich dies allerdings geändert: Im internationalen Wettbewerb der Hochschulen ist eine rege Publikationstätigkeit gefragt. «Jetzt sage ich jeweils: «Meine Arbeitgeber würden sich freuen, wenn Sie mich als Ko-Autor erwähnen würden.»»

Pietro Ballinari sagt: «Bei der Begeisterung, die ich für die Statistik hege, hätte sich eine wissenschaftliche Karriere aufgedrängt.» Doch er ist froh, dass es nicht so gekommen ist. Seine Anstellung an der Uni gab ihm die Freiheit, zu reisen und seiner Leidenschaft fürs Theater zu frönen. Nächstes Jahr lässt er sich vorzeitig pensionieren – nicht,

weil ihm seine geliebten Zahlenreihen verleidet wären. Er will einfach mehr Zeit für seine beiden kleinen Töchter Luna Yue (Mond) und Etoile Xing (Stern) haben – die Schulferien kollidieren aber mit dem Lehrbetrieb an der Uni. «Ich bin sehr spät Vater geworden», sagt der 63-Jährige. «Aber es ist das grösste Glück, das mir widerfahren ist.» Der Zufall, der ihm das späte Vaterglück bescherte, ereignete sich eines Tages an der Unitobler: Dort begegnete er einer Asiatin. Ballinari hielt sie für eine Japanerin. Mit seinem Japanisch kam er bei der Frau allerdings nicht weit, sie war Chinesin. «Von China wusste ich, dass man dort gut isst», sagte er. Prompt erklärte sich die Fremde bereit, für Ballinari zu kochen. «Ich lud also ein paar Freunde zu mir nach Hause ein, und wir wurden wunderbar bekocht. Es waren alle zufrieden.» Besonders zufrieden dürfte Ballinari gewesen sein: Der Zufall hat es gut mit ihm gemeint.

**Kontakt:** Pietro Ballinari, Institut für Psychologie, Abteilung Kognitive Psychologie, Wahrnehmung und Methodenlehre, [pietro.ballinari@psy.unibe.ch](mailto:pietro.ballinari@psy.unibe.ch)

**Christophe von Werdt** ist promovierter Osteuropa-Historiker und leitet seit 1997 die Schweizerische Osteuropabibliothek. Er koordiniert die interdisziplinären Osteuropa-Studien ([www.osteuropa-studien.ch](http://www.osteuropa-studien.ch)), welche die Universitäten Bern und Freiburg diesen Herbst, 20 Jahre nach «1989», gemeinsam ins Leben gerufen haben.



Die hier geäußerte Meinung muss nicht der Auffassung von Redaktion oder Universitätsleitung entsprechen.

## «1989» und die Mauer in unseren Köpfen

Von *Christophe von Werdt*

In den letzten Wochen beherrschte der «Fall der Mauer» in Berlin vor zwanzig Jahren die mediale Erinnerung an die Geschehnisse des «annus mirabilis» 1989. Ohne Zweifel war der Mauerfall ein Ereignis, das dank seines Symbolgehaltes wie kein anderes dazu geeignet ist, den epochalen Umbruch des Jahres 1989 stellvertretend für die Vorgänge im damaligen «Ostblock» zu versinnbildlichen. Er hat «1989» als historisches Ereignis dauerhaft in den Köpfen verankert.

Zugleich scheint diese Fokussierung auf den Mauerfall auch Ausdruck dafür zu sein, dass eine andere Mauer noch nicht abgetragen ist – die Mauer in unseren Köpfen, die Wahrnehmungsmauer gegenüber dem östlichen Europa. Denn: Der «Mauerfall am 9. November [...] war nur die Beglaubigung. Hier wurde nur sanktioniert, was schon entschieden war – vorher und anderswo.» (Karl Schlögel)

Wenn wir das Jahr 1989 vorwiegend oder sogar ausschliesslich mit dem Mauerfall und dem 9. November identifizieren, dann blenden wir erneut einen Teil europäischer Geschichte aus. Wir messen dabei einem bürokratischen Akt der damaligen DDR-Führung, der ungewollt den endgültigen Dammbbruch in der DDR auslöste, übertriebene Bedeutung bei. Demgegenüber beschrieb ein tschechisches Plakat im November 1989 den Vorgang des Umbruchs in Europa zwar auch verkürzt, aber doch treffender: «Polen – 10 Jahre, Ungarn – 10 Monate, DDR – 10 Wochen, CSSR – 10 Tage».

Die DDR-Führung wäre im Herbst 1989 nicht in die – aus ihrer Sicht – missliche Lage geraten, hätten Polen und Ungarn nicht zuvor gezeigt, dass die Tage repres-

siver kommunistischer Regime auch endlich sein konnten. Seit 1980 hatte die Solidarność-Oppositionsbewegung aus Arbeitern und Intellektuellen, die Millionen Anhänger zählte, an der Legitimität der Herrschaft der polnischen Kommunisten genagt, sie in die Enge gedrängt und schliesslich zu Verhandlungen am Runden Tisch gebracht. Diese mündeten im Sommer des «annus mirabilis» in teilweise freie Wahlen und die erste nicht-kommunistische Regierung in Osteuropa seit 1948. Die Solidarność-Bewegung profitierte bei ihrer «selbstbeschränkenden Revolution» von den schmerzlichen Erfahrungen, die man 1956 in Ungarn und 1968 in der Tschechoslowakei gemacht hatte – und von der Autorität eines polnischen Papstes in Rom.

In der «lustigsten Baracke» des realen Sozialismus, in Ungarn, hatten Reformkommunisten einen Wandel eingeleitet, der in ähnlichen Etappen wie in Polen schliesslich zu freien Wahlen führte. Zu diesem Prozess gehörte auch, dass Ungarn nicht mehr bereit war, Gefängniswärter für das DDR-Regime zu spielen. Es öffnete im Frühling/Sommer 1989 für DDR-Bürger die ungarische Grenze nach Österreich. Um dieses Loch im «Eisernen Vorhang» mediengerecht zu inszenieren – und damit wohl auch die DDR zu destabilisieren – suchte man eigens einen Grenzabschnitt, wo die beiden Aussenminister den Grenzzaun vor den Kameras der Welt noch durchschneiden konnten. Bis zum eigentlichen Mauerfall verliessen über 200 000 Menschen die DDR gegen Westen und demaskierten so das Wesen des Honecker-Regimes.

Der dritte Faktor, der den friedlichen europäischen Umbruch von 1989 möglich

machte, ist wiederum mediengerechter und deshalb auch in unserem Bewusstsein präsenter: M. S. Gorbatschow. Bereits zu Beginn seiner Amtszeit machte er seinen Kollegen an der Spitze der osteuropäischen kommunistischen Parteien deutlich, dass die Sowjetunion nicht mehr willens war, die wirtschaftlichen Probleme der «Bruderländer» zu schultern und militärisch zu intervenieren, um ihre Herrschaft zu bewahren. Im Juni 1988 sprach er öffentlich von Prinzipien der «Freiheit der Wahl» und von «Souveränität und Unabhängigkeit, Gleichberechtigung und Nichteinmischung», die in den internationalen Beziehungen der Sowjetunion gelten sollten.

«1989» war also eine europäische Zäsur, deren Horizonte wir verengen, wenn wir sie auf das Ereignis des Mauerfalls beschränken. Wir schreiben so nur eine Mauer in unseren Köpfen fort. Denn wir schliessen einmal mehr die Erfahrungs- und Lebenswelt von gegen der Hälfte der europäischen Bevölkerung – jenen 340 Millionen Menschen im zentralen und östlichen Teil Europas – aus unserer Erinnerung aus. Dies ist nicht zuletzt auch deshalb unangemessen, weil «1989» den Anstoss zu den Verträgen von Maastricht (1992) gegeben hat: Sie sollten das wiedervereinigte Deutschland fest in gestärkten europäischen Strukturen verankern. So ist «1989» auch zu einem wichtigen Antrieb für die weitere europäische Einigung geworden.

**Kontakt:** *Christophe von Werdt, Universitätsbibliothek, Schweizerische Osteuropabibliothek, [christophe.vonwerdt@ub.unibe.ch](mailto:christophe.vonwerdt@ub.unibe.ch)*





Foto des malenden Prof. Hans Strasser, um 1907.

## Auch in der Kunst zu Hause

Die Universität hatte stets auch ihre eigene Hauskunst. Ihre Hofkünstler komponierten, musizierten und malten mit Leidenschaft und Können.

Von Franziska Rogger

«Die Professoren unserer Universität wollten zeigen, dass sie nicht nur gelehrte Sachen verstehen, sondern auch in der Welt der Kunst nicht übel zu Hause sind», wusste «Der Bund» von der Einweihungs-Feier des neuen Hauptgebäudes 1903 zu berichten: «Da gingen sie hin und beschlossen, ein Festkonzert zu veranstalten, in dem kein Stück vorkommen solle, bei dem nicht in irgend einer Weise ein Mitglied des Lehrerkollegiums der Hochschule beteiligt sei.» Man suchte und fand einen musikalischen Schatzgräber, drei Komponisten und die ausübenden Künstler des Studentengesangsvereins. Der christkatholische Theologieprofessor Adolf Thürlings grub das musikalische Goldstück «Salve Berna» des Berner Musikers Johannes Wannenmacher aus dem 16. Jh. aus. Rechtsprofessor Alexander Reichel und Chemiedozent Julius Mai zauberten mit ihren Kreationen, dem «Salve Regina» und der «Friedenskantate», eine festliche Stimmung. Dass auch Musikdozent Karl Hess mit einem «Festpräludium» dabei war, erstaunt weniger, war er doch im Hauptamt Münsterorganist.

Dass ein Romanist wie Prof. Adolfo Jenni auch als italienisch schreibender Dichter erfolgreich war und Germanistinnen wie Maria Bindschedler Gedichte publizierten, ist nicht selbstverständlich. Andere behaupteten sich sogar in einer Kunst, die rein gar nichts mit ihrem Fach zu tun hatte. Das Medizinerorchester zum Beispiel besteht – wie der Name sagt – aus virtuos spielenden Ärzten. Und die Pharmaziedozentinnen Irma Tschudi-Steiner etwa glänzte als Pianistin – nota bene auch bei der Wahlfeier ihres Gatten zum Bundesrat. Volkskundeprofessor und Ortsnamen-Forscher Paul Zinsli konnte seine Bilder mehrfach ausstellen.

### Am Samstag liest der Professor für Künstler

Ein Mediziner nahm sich der Malerei besonders leidenschaftlich an: Prof. Hans Strasser. Er hatte in der Jugend gar mit dem Künstlerberuf geliebäugelt. 1887 bis zu seinem Tode 1927 wirkte er dann in Bern als Anatomieprofessor. Wann immer ihm Zeit blieb, malte er. Er drückte sich in

mehreren Techniken aus. Der Finkenhubelweg ist aquarelliert, Aubonne mit dem Farbstift gezeichnet und Guggisberg in Öl gemalt. Abgesehen von gekonnten Bildern, die hier in drei Beispielen reproduziert sind, fand Strasser auch einen interessanten Austausch zwischen Malstaffel und Dozenten-Kathedern. Einerseits brachte er etliche Karikaturen seiner Studierenden aus dem Anatomiesaal zu Papier, andererseits zog er Maler aus ihrem Atelier in seine Medizinerwerkstatt. «Jeden Morgen», vertraute Berns bedeutender Maler Paul Klee im Winter 1902 seinem Tagebuch an, «arbeite ich von ½ 9 bis ½ 11 Uhr im Anatomiesaal». Profunde Kenntnisse des menschlichen Körpers halfen ihm, Menschen kunstvoll wiederzugeben. Hans Strasser hatte wie kein zweiter Verständnis für die Bedürfnisse der Maler und so konnte Klee als besonderes Event festhalten: «Am Samstag um 11 Uhr liest der Professor Strasser für Künstler.»

**Kontakt:** Dr. Franziska Rogger, Universitätsarchiv, [franziska.rogger@bibl.unibe.ch](mailto:franziska.rogger@bibl.unibe.ch)



An der Ecke des Strasserschen Hauses, Finkenhübelweg 20, Aquarell.

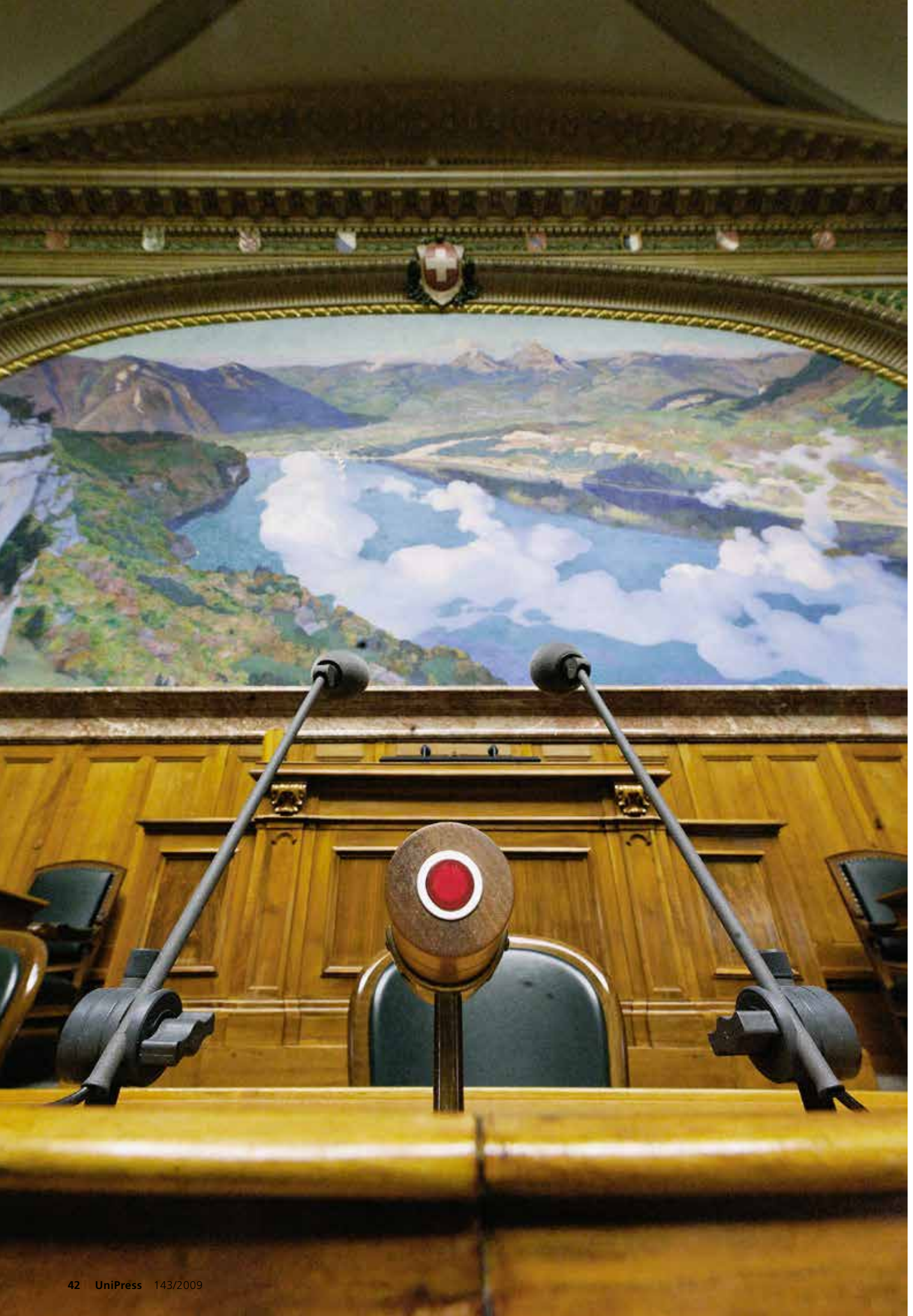


Hof in Aubonne, Farbstift, 1920.

Guggisberg, im Hintergrund der Schwyberg, Öl, 1925.











**Kleider machen Leute**

Der interdisziplinäre Sammelband beleuchtet Kleidung und Mode als kulturelle und symbolische Bedeutungsträger und als normierende und ästhetische Ausdrucksmittel. Die Beiträge behandeln sowohl kultur- und sozialanthropologische als auch historische und geschlechter-spezifische Aspekte von Kleidung.

**Zweite Haut**

Zur Kulturgeschichte der Kleidung  
 Berner Universitätschriften, Band 54  
*André Holenstein, Ruth Meyer Schweizer, Tristan Weddingen, Sara Margarita Zwahlen (Hrsg.)* – 2009. Broschiert, rund 325 S., mit Abb., CHF 49.–, Haupt Verlag AG, ISBN 978-3-258-07482-5



**Ideenmanagement in Perfektion**

Wie werden möglichst viele Arbeitnehmende dazu motiviert und befähigt, mit konstruktiven und kreativen Ideen betriebliche Prozesse und Leistungen zu verbessern? Auf der Basis zahlreicher empirischer Studien zeigt dieses Buch auf, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit ein effizientes und schliesslich ausgezeichnetes Ideenmanagement entwickelt werden kann. Ein Bezugsrahmen, der Einfluss-, Gestaltungs- und Effizienzgrössen des Ideenmanagements erklärt, wurde in dreissigjähriger Forschungsarbeit kontinuierlich aktualisiert und präzisiert. Damit wurde die Grundlage für ein System von Kriterien geschaffen, mit welchen die Güte eines Ideenmanagements beurteilt werden kann.

**Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement**

Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts, Band 12  
*Norbert Thom, Anja Piening* – 2009. 237 S., CHF 69.–, Peter Lang Verlag, ISBN 978-3-0343-0321-7



**Die starken Alten**

Die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit gelangen ins Rentenalter. Damit verbunden ist ein demografischer Wandel, der bis anhin noch nicht erforscht worden ist. Diese so genannten Babyboomer gehören zu einer Generation, die aufgrund ihrer grossen Zahl die Gesellschaft massgebend mitbestimmt und die das Bild des Alters fundamental verändern wird. Die Autorschaft zeichnet anhand zentraler Themen – wie Pensionierung, Wohnen, Partnerschaft und Gesundheit –, ein differenziertes soziopsychologisches Porträt dieser Generation.

**Die Babyboomer**

Eine Generation revolutioniert das Alter  
*Pasqualina Perrig-Chiello, François Höpflinger, Lucia Degonda* – 2009. 160 S., 25 Abb., geb., CHF 48.–, NZZ Libro Verlag, ISBN 978-3-03823-541-5



**Bewegungslehre im Fokus**

Das interdisziplinäre Handbuch befasst sich mit der Veränderung der Motorik über die Lebensspanne. Die 1. Auflage aus dem Jahr 1994 hat sich zu einem Klassiker der sportwissenschaftlichen Literatur entwickelt. Für die nun vorliegende 2. Auflage wurde das Handbuch überarbeitet und erweitert. In 21 Beiträgen stellen 22 Autoren und Autorinnen den aktuellen Stand der Forschung zur motorischen Entwicklung zusammen. Der Band richtet sich insbesondere an Sportwissenschaftlerinnen und Sportwissenschaftler, Studierende der Sportwissenschaft, aber auch an Interessierte aus Medizin und Psychologie.

**Handbuch Motorische Entwicklung**

Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Band 106  
*Jürgen Baur, Klaus Bös, Achim Conzelmann, Roland Singer (Hrsg.)* – 2009. 2. komplett überarbeitete Auflage, 462 S., CHF 34.90, Verlag Hofmann, ISBN 978-3-7780-1561-2



**Moderne Archäologie im Weltall**

Seit fünf Jahrzehnten sammeln Forschende der Universität Bern im Weltraum Bruchstücke der Vergangenheit für die Wissenschaft. Die Physikerinnen und Physiker suchen nach Fakten zur Entstehung und Entwicklung unseres Sonnensystems. Sie erforschen hierfür die Sonne und ihren Wind, die Zusammensetzung der Kometen und die Erdatmosphären. Und entwickeln flugtaugliche Instrumente, mit denen im Weltraum Messungen vorgenommen und deren Daten später ausgewertet werden. Das reich illustrierte Buch stellt die unbemannte Berner Archäologie im All, ihre Forschenden und Experimente ins Rampenlicht.

**Archäologie im All**

Die Suche nach dem Ursprung des Lebens  
*Kathrin Altwegg, Hans Balsiger, Beat Hugli (Hrsg.)* – 2009. 208 S., 4-farbig illustriert, Klappenbrosch., CHF 39.–, Haupt Verlag, ISBN 978-3-258-07369-9



**Die Schweiz im Spannungsfeld**

Die Schweiz tut sich schwer im Prozess der europäischen Integration. Sie hat ihren Platz noch nicht gefunden. Wirtschaftliche Integration in die Europäische Union und Bewahrung tradierter Identität und Institutionen stehen in einem Spannungsfeld, das der bilaterale Weg nicht aufzulösen vermag. Der Band widerspiegelt die Ergebnisse einer Reihe von Vorträgen, Workshops und Panels, die sich mit diesem Spannungsfeld befassen.

**Die Schweiz und Europa**

Wirtschaftliche Integration und institutionelle Abstinenz  
*Thomas Cottier, Rachel Liechti-McKee (Hrsg.)* – 2009. 360 S., broschiert, zahlr. Abb., CHF 58.–, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, ISBN 978-3-7281-3185-0

## Impressum

UniPress 143 Dezember 2009

Forschung und Wissenschaft an der Universität Bern

**Herausgeberin:** Abteilung Kommunikation

**Leitung:** Marcus Moser (mm)

**Redaktion:** Marcus Moser (marcus.moser@kommunikation.unibe.ch); Astrid Tomczak-Plewka (astrid.tomczak-plewka@kommunikation.unibe.ch)

**Mitarbeit:** Julia Gnägi (julia.gnaegi@kommunikation.unibe.ch); Bettina Jakob (bettina.jakob@kommunikation.unibe.ch)

**Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe:**

Matthias Abplanalp (matthias.abplanalp@kommunikation.unibe.ch); Susanne Brenner (susanne.brenner@bluewin.ch); Andreas Lienhard (andreas.lienhard@kpm.unibe.ch); Kurt Nuspliger (kurt.nuspliger@sta.be.ch); Adrian Ritz (adrian.ritz@kpm.unibe.ch); Franziska Rogger (franziska.rogger@bibl.unibe.ch); Christian Rosser (christian.rosser@kpm.unibe.ch); Fritz Sager (fritz.sager@kpm.unibe.ch); Reto Steiner (reto.steiner@kpm.unibe.ch);

Christophe von Werdt (christophe.vonwerdt@ub.unibe.ch)

**Bildnachweise:** Titelbild, Bilder Seiten 1, 3, 4, 7, 10, 13, 14, 19, 20, 23, 33, 35, 37, 38 und 42: © Adrian Moser

Seite 6: © Schweizer Illustrierte Zeitung 7.12.1938

Seite 8: © Rindlisbacher

Seite 9: © Postillon, 8, 1902

Seite 12: © UAB, Foto Franziska Rogger

Seite 16: Grafiken: Adrian Ritz

Seite 22: © Siegel auf Urkunde StAB

Seite 25: © Morell, René, Festaussage zur Jahrhundertfeier der Universität Bern, Berner Student Sd. 1934, S. 56/57

Seite 29: © Institut für Medizingeschichte

Seite 31: © Matthias Abplanalp, AK

Seite 39: © Christophe von Werdt

Seite 40 und 41: © Privatsammlung Ulyss Strasser

Seite 44: © Manu Friederich

**Gestaltung:** 2. stock süd, Biel

(mail@secondfloorsouth.com)

**Layout:** Patricia Maragno (patricia.maragno@kommunikation.unibe.ch)

**Redaktionsadresse:**

Abteilung Kommunikation der Universität Bern

Hochschulstrasse 4

CH-3012 Bern

Tel. 031 631 80 44

Fax 031 631 45 62

unipress@unibe.ch

**Anzeigenverwaltung:**

Go! Uni-Werbung AG

Rosenheimstrasse 12

CH-9008 St. Gallen

Tel. 071 244 10 10

Fax 071 244 14 14

info@go-uni.com

**Druck:** Stämpfli Publikationen AG, Bern

**Auflage:** 13 500 Exemplare

Erscheint viermal jährlich,

nächste Ausgabe April 2010

**Abonnenten:** «UniPress» kann kostenlos abonniert werden: Stämpfli Publikationen AG, Abonnements-Marketing, Postfach 8326, CH-3001 Bern, Tel. 031 300 63 42, Fax 031 300 63 90, E-Mail: abonumente@staempfli.com

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck von Artikeln mit Genehmigung der Redaktion.



Vorschau Heft 144

## DAS JUBILÄUM: RÜCKBLICK UND VISIONEN

.....  
Festlich, ausgelassen, neugierig: So feierte die Universität Bern im Jahr 2009 ihr 175-Jahr-Jubiläum. In unserem Rückblick lassen wir die Bilder sprechen. Doch ein Jubiläum soll auch Anlass sein, nach vorne zu schauen. Was die Fakultäten in Zukunft bewegt: Zu lesen im nächsten UniPress.



**Executive Master of Public Administration MPA**  
**Universität Bern**

Die Führungsausbildung für den öffentlichen Sektor in der Schweiz – nächster Studienbeginn im Oktober 2011.

- International anerkannter Executive MPA für Kaderpersonen aus dem öffentlichen Sektor und damit verbundenen Institutionen
- 2-jähriges, berufsbegleitendes Nachdiplomstudium mit Universitätsabschluss
- Interdisziplinär entwickelte Lehrinhalte aus den Bereichen Politologie, Wirtschaft, Recht, Psychologie und Soziologie
- International ausgewiesene Dozierende aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Wirtschaft
- Teamwork in Klassen mit top motivierten und sorgfältig ausgewählten Kolleginnen und Kollegen

Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern  
+41 (0)31 631 53 18

Informieren Sie sich frühzeitig, die Anzahl der Studienplätze ist begrenzt:  
[www.mpa.unibe.ch](http://www.mpa.unibe.ch)



Der universitäre Abschluss als Ziel

## Master of Advanced Studies MAS Diploma of Advanced Studies DAS Certificate of Advanced Studies CAS

Die Begegnung mit dem Original: aktuelles Wissen aus erster Hand

43 verschiedene Weiterbildungsabschlüsse  
an der Universität Bern – Ihrer Weiterbildungsuniversität

[www.postgraduate.unibe.ch](http://www.postgraduate.unibe.ch)

**Universität Bern**  
Koordinationsstelle für Weiterbildung  
Telefon 031 631 39 28  
[kwb@kwb.unibe.ch](mailto:kwb@kwb.unibe.ch)



b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**



**Hier könnte  
Ihre Anzeige  
für Sie  
werben!**

**Go! Uni-Printmedia, 071/544 44 80, [printmedia@go-uni.com](mailto:printmedia@go-uni.com)**