

## TRIBÜNE

# Bundeskanzlei – Manager gesucht

## Gastkommentar

von Theo Haldemann

Obwohl der Bundesrat keine dritte Parlamentskammer ist, wird bei der Wahl seiner Mitglieder nur mit parlamentarischen Kriterien argumentiert: Es geht um die Machtverteilung zwischen Parteien, Landesteilen, Geschlechtern und Altersgruppen. Möglichst viele Anspruchsgruppen möchten sich – und vor allem ihre Interessen – im Bundesrat vertreten wissen.

Bei der Wahl der neuen Bundeskanzlerin oder des neuen Bundeskanzlers – des sogenannten «achten Bundesrats» – durch die eidgenössischen Räte werden ähnliche Überlegungen angestellt. Soll die Einervertretung der kleinsten im Bundesrat vertretenen Partei aufgewertet oder eine weitere Partei in die politische Verantwortung eingebunden werden? Soll die Doppelvertretung der drei grösseren Parteien sogar noch verstärkt werden? Wird der Bundeskanzler aber als «magistraler Brückenbauer» zwischen Bundesrat, Parlament und Verwaltung begriffen, wie es Urs Altermatt an dieser Stelle beschrieben hat (NZZ 1. 11. 23), dann gilt es zusätzliche Anforderungen an die Anwärter zu formulieren.

Zunächst wünscht sich der Bundesrat eine Stabschefin oder einen Stabschef, die oder der maximal unterstützt und minimal stört. Die parteipolitische Zugehörigkeit sollte im Alltag nicht spürbar, die politische Erfahrung im Bedarfsfall aber jederzeit abrufbar sein. Die Macht der Bundeskanzlerin oder des Bundeskanzlers ist entsprechend subtil. Denn mit der Organisation der bundesrätlichen Arbeitsweise werden auch inhaltliche Vorentscheidungen getroffen: Mit der Wahl des zuständigen Departements wird das federführende Amt in einem politischen Geschäft vorbestimmt. Es wird die Problemstellung und Lösungsfindung aus seiner Sicht prägen; andere Ämter werden im Detail bloss nachträgliche Korrekturen anbringen können. In den meisten Fällen sind diese Vorentscheidungen sachlich eindeutig; interessant sind die Fälle, in denen dies nicht so ist.

Wenn die Bundeskanzlei dem Bundesrat eine vorgängige Aussprache, eine Klausurtagung oder einen interdepartementalen Ausschuss zur Behandlung von Fragen mit weitreichender Bedeutung gemäss Art. 17 und 23 RVOG vorschlägt, wird bewusst in die Zuständigkeit der Departemente eingegriffen. Das geschieht, wenn das politische Problem zu gross für ein Departement allein erscheint und die Lösung mehr interdepartementale Zusammenarbeit oder gar eine Task-Force des Bundesrates erfordert. Hier sind die politische Erfahrung und der persönliche Gestaltungswille, ja der Mut der neuen Bundeskanzlerin oder des neuen Bundeskanzlers gefordert.

Die Verwaltung benötigt in der Bundeskanzlei hingegen einen kombinierten Manager und Dienstleister, der die Arbeitsweise von Bundesämtern, Generalsekretariaten und Departementsvorstehenden aus eigener Erfahrung bestens kennt und gekonnt unterstützt. Die Drehscheibenfunktion der Bundeskanzlei beinhaltet u. a. die Koordination der Legislaturplanung und der Regierungsschwerpunkte, das Agenda-Setting bei Gesetzesvorlagen und Volksabstimmungen sowie die Früherkennung von möglichen politischen Krisen sowie die Unterstützung beim Aufbau des Krisenmanagements in der Bundesverwaltung. Auch aus Verwaltungssicht sollte die Bundeskanzlei weder stören noch eigene Geschäftsfelder wie z. B. die digitale Transformation der Bundesverwaltung bearbeiten müssen.

All diese Aufgaben erfordern einen Verwaltungsprofi mit Fingerspitzengefühl, Durchsetzungskraft und profunder Kenntnis der Schweizer Regierungs- und Managementreformen. Wenn sich das Parlament in der kommenden Legislaturperiode eine Deblockierung bei interdepartementalen Geschäften – etwa beim Verhältnis der Schweiz zur EU – wünscht, ist es gut beraten, auch diese Anforderungen an die neue Bundeskanzlerin oder den neuen Bundeskanzler zu berücksichtigen und nicht nur die Parteizugehörigkeit. Last, but not least wünscht sich die Verwaltung eine Person, die mindestens so erfahren und so modern ist wie sie selbst.

**Theo Haldemann** ist Berater, er war zwölf Jahre Gesamtprojektleiter bzw. Fachstellenleiter Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB) in der Eidgenössischen Finanzverwaltung.