

Inhalt

Vorwort des Bundespräsidenten	17
<i>Ueli Maurer</i>	
Einleitung	19
<i>Theo Haldemann, Adrian Ritz und Fritz Sager</i>	
Anlass des Buches	19
Grundkonzeption des Buches	20
Dank	25
Teil I: Die historische und vergleichende Dimension der Regierungslehre	27
1. Von der Koalitionsregierung von 1848 zur Konkordanz- regierung von 1959	29
<i>Urs Altermatt</i>	
1.1 Zunehmende Präponderanz des Departemental- systems	30
1.2 Das alljährlich wechselnde Bundespräsidium	31
1.3 Langjährige Tätigkeit der Regierungsmitglieder	32
1.4 Ungeschriebene Spielregeln bei den Bundesrats- wahlen	34
1.5 Vertretung der Sprachen, Konfessionen und Geschlechter	35
1.6 Wie weit reicht die Konkordanz zurück?	36
1.7 Konsensdemokratie im internationalen Vergleich	40

2. Die Position der Regierung in Entscheidungsstrukturen	49
<i>Manuel Fischer und Pascal Sciarini</i>	
2.1 Einführung	49
2.2 Veränderung der Entscheidungsstrukturen über die Zeit: Die Macht der Akteure	51
2.3 Veränderung der Entscheidungsstrukturen über die Zeit: Positionen in Zusammenarbeits- und Konfliktstrukturen	55
2.4 Vergleich zwischen verschiedenen Arten von Entscheidungsprozessen	56
2.5 Schlussfolgerungen	60
3. Das Verhältnis von Regierung und Verwaltung aus internationaler Perspektive	65
<i>Tobias Bach und Kai Wegrich</i>	
3.1 Einleitung	65
3.2 Politische Steuerung und bürokratische Autonomie im internationalen Vergleich	68
3.3 Politik und Verwaltung in internationalen Indikatoren und Rankings	72
3.4 Stressfaktoren und Veränderungsdynamiken im Verhältnis von Politik und Verwaltung	78
3.5 Schlussfolgerungen	83
4. Herausforderungen und Lösungsansätze: Eine Reflexion von Alt-Regierungsrat Reto Dubach	89
4.1 Rolle und Einfluss der Regierungen	89
4.2 Verhältnis zwischen Regierung und Parlament	90
4.3 Verhältnis zwischen Regierung und Verwaltung	91
4.4 Verhältnis zwischen Regierungen und Bevölkerung	93

Teil II: Die staats- und verwaltungsrechtliche Dimension der Regierungslehre	95
5. Staatsleitungen im internationalen Vergleich	97
<i>Denise Brühl-Moser</i>	
5.1 Einleitung	97
5.2 Staatsleitung im parlamentarischen Regierungssystem am Beispiel Deutschlands, Österreichs und des Vereinigten Königreichs	97
5.2.1 Theoretische Reinform	97
5.2.2 Staatsoberhäupter	98
5.2.3 Regierungschefs	101
5.2.4 Regierung, Kabinett und Minister	105
5.2.5 Legislative Regierungskontrolle	107
5.2.6 Europäisierung der Exekutivstrukturen	108
5.3 Staatsleitung im präsidentiellen Regierungssystem am Beispiel der USA	109
5.3.1 Das präsidentielle Regierungssystem in der theoretischen Reinform	109
5.3.2 Der Präsident der USA	109
5.3.4 Kabinett und Minister	114
5.4 Staatsleitung im semipräsidentiellen Regierungssystem am Beispiel Frankreichs	114
5.4.1 Das semipräsidentielle Regierungssystem in seiner theoretischen Reinform	114
5.4.2 Der französische Staatspräsident	115
5.4.3 Premier, Regierung und legislative Regierungskontrolle	117
5.5 Die schweizerische Staatsleitung	119
5.5.1 Typologische Einordnung	119
5.5.2 Rotierendes Bundespräsidium	120
5.5.3 Selbsttätiges Regierungskollegium	121
5.5.4 Kompetenzen des Bundesrats und legislative Regierungskontrolle	124
5.5.5 Reformbedarf des Kollegialsystems	126
5.6 Fazit	129

6. Regieren im föderalistischen Staat	141
<i>Kurt Nuspliger</i>	
6.1 Einleitende Bemerkungen	141
6.2 Grundlagen	142
6.2.1 Regieren	142
6.2.2 Föderalismus	144
6.2.3 Kooperativer Föderalismus	146
6.2.4 Föderalismusreform	147
6.3 Komplexes Mitwirkungsdispositiv	149
6.3.1 Direktorenkonferenzen	149
6.3.2 Konferenz der Kantonsregierungen	150
6.3.3 Einbezug der Kantonsparlamente	152
6.3.4 Föderalismusmonitoring	152
6.4 Fazit	153
7. Die Rolle der Regierung aus staats- und verwaltungsrechtlicher Sicht	157
<i>Andreas Lienhard und Peter Bieri</i>	
7.1 Einleitung	157
7.2 Begriff und Funktionen der Regierung	157
7.3 Aufgaben und Instrumente der Regierung	160
7.3.1 Übersicht	160
7.3.2 Planung	160
7.3.3 Verwaltungsführung	161
7.3.4 Rechtsetzung	163
7.3.5 Informationstätigkeit	164
7.3.6 Weitere Aufgaben	165
7.4 Organisation und Arbeitsweise der Regierung	166
7.5 Schnittstellen zum Parlament	169
7.6 Bedeutende Herausforderungen	172
8. Herausforderungen und Lösungsansätze: Eine Reflexion von Alt-Regierungsrätin Regine Aepli Wartmann	179
8.1 Mobilität und Immobilität im Staatsgefüge	180
8.1.1 Bewegung im Gemeindebestand	180
8.1.2 Standhaftigkeit der Gliedstaaten	181
8.2 Neuerungen im Schweizer Föderalismus	182

8.3	Grenzen des Föderalismus	187
8.4	Schlussbemerkung	189
Teil III: Die politikwissenschaftliche Dimension der Regierungslehre		193
9.	Regierungshandeln im Spannungsfeld von Partei- und Exekutivpolitik am Beispiel des Bundesrats	195
	<i>Fritz Sager und Adrian Vatter</i>	
9.1	Konkordanz	196
9.2	Die Bedeutung des Bundesrats im politischen Prozess ..	198
	9.2.1 Eingeschränkte Stellung im politischen System ..	199
	9.2.2 Wahlverfahren	201
9.3	Binnenorganisation	202
	9.3.1 Kollegialprinzip	202
	9.3.2 Departementalprinzip	204
	9.3.3 Prozessorganisation	205
9.4	Fazit: Regieren zwischen Exekutiv- und Parteipolitik ...	207
10.	Policy-Agenda-Setting: Regierung als Hauptinitiator von Entscheidungsprozessen?	213
	<i>Julien M. Jaquet, Pascal Sciarini und Frédéric Varone</i>	
10.1	Einführung	213
10.2	Idealtypische Modelle des Agenda-Setting-Prozesses ...	215
10.3	Initiatoren des Entscheidungsprozesses in der Schweiz	218
	10.3.1 Regierung als Initiator	218
	10.3.2 Parlament als Initiator	219
	10.3.3. Internationale Akteure als Initiatoren	220
	10.3.4 Volk als Initiator	221
	10.3.5 Kantone als Initiatoren	222
10.4	Daten und Kodierung	223
10.5	Empirische Ergebnisse	223
	10.5.1 Zeitliche Entwicklung	224
	10.5.2 Marginaler versus grosser politischer Wandel ...	227
	10.5.3 Unterschiede zwischen Politikbereichen	229
10.6	Ausblick	230

11. Regierungskoalitionen in der Schweiz	235
<i>Adrian Vatter und Thomas Milic</i>	
11.1 Einleitung	235
11.2 Koalitionstheorien als Ausgangspunkt	236
11.3 Die historische Entwicklung der Regierungszusammen- setzung in der Schweiz	239
11.4 Regierungskoalition und Parlamentsmehrheiten	243
11.5 Die Koalitionstypen in den Kantonen	246
11.6 Schlussbetrachtungen	250
12. Regieren auf Gemeindeebene	255
<i>Andreas Ladner</i>	
12.1 Einleitende Bemerkungen	255
12.2 Zur Organisation und Ausgestaltung der Gemeinde- exekutiven	256
12.2.1 Grösse der Exekutiven	258
12.2.2 Amtsverhältnis und Professionalisierung	260
12.2.3 Kosten und Entschädigung	260
12.2.4 Arbeitsbelastung	261
12.3 Bestellung und Zusammensetzung der Exekutiven	262
12.3.1 Wahlort und Wahlverfahren	262
12.3.2 Vertretung der Parteien	264
12.3.3 Vertretung der Frauen	266
12.4 Die Exekutivmitglieder	267
12.4.1 Rekrutierungsschwierigkeiten	267
12.4.2 Wer übernimmt ein Exekutivamt?	267
12.4.3 Rekrutierung und Motive	269
12.5 Herausforderungen und Reformen	270
13. Herausforderungen und Lösungsansätze: Eine Reflexion von Alt-Regierungsrat Bernhard Pulver	275
13.1 Was will Regierungshandeln?	275
13.1.1 Politik als Suche nach der besten Lösung	275
13.1.2 Politik als Ort der Diskussion von Zukunfts- strategien	276
13.2 Wie kann Regierungshandeln erfolgreich sein?	277
13.2.1 Die Konkordanz ist ein Erfolgsmodell	277

13.2.2	Das Suchen der besten Lösung erfordert den Einbezug anderer Meinungen	278
13.2.3	Die anderen sind Partner in der Lösungssuche . .	279
13.3	Wer hat den Lead im Prozess?	279
13.3.1	Beschränkte Macht der Regierung erfordert Aushandlung	280
13.3.2	Insgesamt grosser Einfluss der Regierung im Agenda-Setting	280
Teil IV: Die Managementdimension der Regierungslehre		283
14.	Strategische Staatsführung und Steuerungsinstrumente – wie können Regierung und Exekutive strategisch führen?	285
	<i>Kuno Schedler</i>	
14.1	«Strategie» im öffentlichen Sektor?	285
14.2	Rollenverständnis der Exekutive	289
	14.2.1 Regierung	290
	14.2.2 Departementsleitung	290
14.3	Möglichkeiten der Strategieentwicklung in Exekutiven . .	291
	14.3.1 Strategieverständnis	291
	14.3.2 Strategische Führung	292
	14.3.3 Strategische Planung	293
	14.3.4 Systemische Betrachtung	295
14.4	Instrumente der strategischen Führung	296
	14.4.1 Vision, Mission und Leitbild	297
	14.4.2 Portfolio-Techniken	297
	14.4.3 SWOT-Ansätze	298
	14.4.4 Balanced Scorecard	299
	14.4.5 Budget und Stellenplan	299
	14.4.6 Aufgaben- und Finanzplanung	300
14.5	Strategische Herausforderungen	301

15. Ökonomische Einsichten und Empfehlungen für eine gute Finanzpolitik der Regierung	307
<i>Theo Haldemann, Thomas Brändle und Martin Baur</i>	
15.1 Finanzielle Führungsaufgabe der Regierung	307
15.2 Einsichten und Empfehlungen der Finanzwissenschaft	309
15.2.1 Einsichten der traditionellen Finanzwissenschaft	309
15.2.2 Einsichten der Behavioural Public Finance	312
15.2.3 Empfehlungen der Finanzwissenschaft	314
15.3 Einsichten und Empfehlungen der ökonomischen Theorie der Politik	316
15.3.1 Einsichten der ökonomischen Theorie der Politik	317
15.3.2 Empfehlungen der ökonomischen Theorie der Politik	320
15.4 Einsichten und Empfehlungen des Public Managements	322
15.4.1 Einsichten der wirkungsorientierten Verwaltungsführung	324
15.4.2 Einsichten des strategischen Public Managements	326
15.4.3 Einsichten der Public Corporate Governance	328
15.4.4 Empfehlungen des Public Managements	330
15.5 Fazit	332
16. Der Bundesrat und die Personalpolitik des Bundes	341
<i>Barbara Schaerer, Gabrielle Merz und Thomas Schmutz</i>	
16.1 Einleitende Bemerkungen	341
16.2 Zuständigkeiten in der Bundespersonalpolitik	342
16.3 Personalstrategie der Bundesverwaltung	345
16.4 Gesetzgebung	346
16.5 Lohnsystem	347
16.6 Ressourcensteuerung	350
16.7 Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung	352
16.8 Diversity und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ..	353
16.9 Personalentscheide des Bundesrats	355
16.10 Digitalisierung	355
16.11 Abschliessende Überlegungen	356

17. Herausforderungen und Lösungsansätze: Eine Reflexion	
von Alt-Regierungsrätin Esther Gassler	363
17.1 Vom staatlichen Handeln	364
17.2 ... und seinen Grenzen	365
17.3 Ein pragmatisches Rollenverständnis	366
17.4 Stolpersteine frühzeitig aus dem Weg räumen	368
17.5 Kantonsrankings: Wirklich der Weisheit letzter Schluss?	369
17.6 Wenn die Rechnung aufgeht	370
Teil V: Die Führungs- und Kommunikationsdimension	
der Regierungslehre	371
18. Regierungskommunikation	373
<i>Juliana Raupp und Jan Niklas Kocks</i>	
18.1 Regierungskommunikation im Kontext politischer Rahmenbedingungen	375
18.1.1 Funktionen und Strukturen der Regierungs- kommunikation	375
18.1.2 Rechtliche und normative Grundsätze der Regierungskommunikation	377
18.1.3 Die Information über politische Rechte	378
18.2 Mediale Bedingungen der Regierungskommunikation ..	379
18.2.1 Das Verhältnis zwischen Regierung und Medien	379
18.2.2 Medialisierung der Regierungskommunikation ..	380
18.2.3 Digitalisierung der Regierungskommunikation ..	381
18.3 Diskussion und Ausblick	382
19. Krisenkommunikation auf Regierungsebene	389
<i>Jacqueline Fehr, Adrian Ritz und Mariia Plitusiak</i>	
19.1 Einleitung und Übersicht	389
19.2 Krisenkommunikation – mehr als Kommunikation in der Krise	390
19.2.1 Politik im Schaufenster der Öffentlichkeit	390
19.2.2 Krise: Chance oder Ende?	392

19.2.3	Krisenkommunikation als Schlüssel zur Reputationswahrung	396
19.3	Erkenntnisse zur Krisenkommunikation aus zwei Praxisfällen	400
19.3.1	Regierungsrücktritt aufgrund unerlaubter Zusatzeinkünfte	401
19.3.2	Mehrstufiger Reputationsschaden durch menschliches Versagen	402
19.4	Fazit	405
20.	Krisenmanagement und Risikovermeidung	409
	<i>Markus Hinterleitner und Fritz Sager</i>	
20.1	Einleitung	409
20.2	Komplexität, Anspruchsinflation, und Transparenz – Exekutiven unter Druck	410
20.3	Wie schwimmen im Haifischbecken? Das Konzept der «blame avoidance»	412
20.3.1	Wissenschaftliche Erklärung des Phänomens «blame avoidance»	412
20.3.2	Literaturüberblick	414
20.3.3	Zwei Formen von «blame avoidance»: Antizipierendes und reagierendes Verhalten	416
20.3.4	Herausforderungen zukünftiger Forschung	418
20.4	Auswirkungen von «blame avoidance»	420
21.	Regierungsaufgaben und Anforderungen an Regierungs- mitglieder	429
	<i>Kathrin Beeler, Sereina Richner und Adrian Ritz</i>	
21.1	Einleitung	429
21.2	Politische Führung	430
21.3	Kontextabhängigkeit politischer Führung in der Schweiz	432
21.4	Empirische Studie	434
21.4.1	Herleitung der Regierungsaufgaben und Anforderungen	434
21.4.2	Bewertung der Regierungsaufgaben und Anforderungen	438
21.5	Schlussfolgerungen und Ausblick	445

22. Die Psychologie des Regierens. Persönlichkeitspsychologische Perspektiven auf das Verhalten politischer Eliten	451
<i>Kathrin Ackermann und Markus Freitag</i>	
22.1 Einleitung	451
22.2 Persönlichkeitspsychologische Ansätze in der Politikwissenschaft	452
22.2.1 Psychoanalytische Ansätze	454
22.2.2 Eigenschaftstheorien	456
22.2.3 Kognitionstheorien	458
22.2.4 Motivationstheorien	459
22.3 Aktuelle Entwicklungen in der Analyse der Persönlichkeit von Entscheidungsträgern	460
22.4 Fazit	462
23. Herausforderungen und Lösungsansätze: Eine Reflexion von Alt-Regierungsrat Carlo Conti	467
23.1 Personifizierung	467
23.2 Technokratisierung	469
23.3 Transparenz	470
23.4 Persönlichkeit der Regierungsräte	471
Teil VI: Fazit	473
24. Regieren in der Schweiz – Grundelemente, Herausforderungen und Denkanstöße	475
<i>Adrian Ritz, Theo Haldemann und Fritz Sager</i>	
24.1 Übersicht	475
24.2 Zum Begriff des Regierens	475
24.3 Grundelemente des schweizerischen Regierungssystems	477
24.3.1 Konkordanzprinzip	477
24.3.2 Kollegialitätsprinzip	477
24.3.3 Departementalprinzip	478
24.3.4 Unabhängigkeit der Regierung vom Parlament	479
24.3.5 Föderalismus	479
24.3.6 Begrenzte Dominanz der Führungsrolle	480

24.3.7	Effektivität und Effizienz des Verwaltungsapparates	481
24.4	Herausforderungen und Denkanstöße	482
24.4.1	Wachsende Medialisierung versus professionelle Sachlichkeit	483
24.4.2	Zunehmende Polarisierung versus notwendige Koalitionsbildung	484
24.4.3	Schwächere Regierung im Innern versus Handlungsfähigkeit nach aussen	485
24.4.4	Politisierung versus Loyalität der Verwaltung ...	487
24.4.5	Wachsende Geschäftslast versus sinkende Wertschätzung	488
24.5	Fazit	490
	Autorinnen und Autoren	495