

SGVW-Jubiläum: Forum 3
„Referenzgröße Privatwirtschaft?“

Franz Blankart¹⁾, Staatssekretär a.D.

Kurzfassung der Ausführungen vom 28. Oktober 2004

1. Wenn es der Zweck des Staates ist, dem Bürger und der Bürgerin unter dem Vorbehalt des Ordre public die höchstmögliche Freiheit zu belassen, sich in eigener Verantwortung persönlich und wirtschaftlich zu entfalten, ist die Unterteilung der staatlichen Tätigkeit in vier Kreise überzeugend (hoheitliche Staatstätigkeit, FLAG, verselbständigte öffentlich-rechtliche Institute, öffentlich-gemeinwirtschaftliche Unternehmen). Im UVEK scheint dies besonders vordringlich und gut verwirklicht worden zu sein²⁾.
2. In der Schweiz dient der Staat dem Bürger, nicht umgekehrt. Es ist jedoch völlig verfehlt, bei der *hoheitlichen* Staatstätigkeit den Bürger zum Kunden zu degradieren. So schafft, um ein Beispiel zu nennen, die Außenwirtschaftspolitik internationale Rahmenbedingungen, die der wirtschaftlich tätige Bürger optimal nutzen kann. Damit wird er jedoch nicht zum Kunden, da er z.B. für den Abbau von Importkontingenten auf ausländischen Märkten keinen „Preis“ bezahlt. Er kann diesen Abbau nicht „kaufen“. Den Bürger bei hoheitlichen Staatstätigkeiten zum Kunden zu machen, wäre der Beginn der Korruption, wie der vertuschte Skandal der Käse-Union gezeigt hat. Ebenso verfehlt war es, im VBS oder im SECO die Direktion „Geschäftsleitung“ zu nennen. Diese Behörden machen ja keine Geschäfte, sondern sind für die Vorbereitung und Durchführung der hoheitlichen Regierungspolitik verantwortlich.
3. Bei den FLAG-Ämtern wäre eine größere lohnpolitische Freiheit des Amtsdirektors wünschenswert, wie dies in der neuseeländischen Verwaltung üblich ist.
4. Die Privatisierung der öffentlich-gemeinwirtschaftlichen Unternehmen hat einen Rückstand erlitten (mangelnder Börsengang). Öffentlich-gemeinwirtschaftliche Monopole sind meist ebenso schlecht wie privatwirtschaftliche Monopole (Ausnahme: SNB). Jedenfalls soll die Privatwirtschaft – im Wettbewerb – das tun, was sie besser und preisgünstiger als der Staat leisten kann.

¹⁾ Der Autor ist Kommanditärteilhaber von Mirabaud & Cie, Privatbanquiers in Genf und Zürich

²⁾ vgl. Hierzu : Hans Werder: Reformen im Bereich Infrastruktur, Umwelt und Raumordnung, in: Vom Service Public zum Service au Public – Regierung und Verwaltung auf dem Weg in die Zukunft, hrsg. v. Raoul Blindenbacher, Peter Hablützel u. Bruno Letsch, Zürich 2000, S. 138

5. Die Trennung von politischer und unternehmerischer Verantwortung ist richtig, führt jedoch oft zu Doppelspurigkeiten und kann ordnungspolitische Widersprüche schaffen (Postinitiative). Zudem besteht die Gefahr der subventionierten Konkurrenzierung der öffentlichen Unternehmen gegenüber der Privatwirtschaft (OSEC) sowie der Zuweisung der schlechten Risiken an den Staat (ERG).

6. Das neue Bundespersonalgesetz gibt den einzelnen Mitgliedern des Bundesrates *noch vermehrt* die Möglichkeit, seine Chefbeamten nach Gutdünken zu entlassen und vielfach nach parteipolitischen Kriterien neu zu besetzen (früher: Albert Weitnauer, Carlo Jagmetti/Alfred Defago, Gret Haller; heute: Otto Piller, Juan Gut, David Streiff u.a.), was einen Verlust an Fachwissen darstellt, den brillanten jungen Nachwuchs demotiviert, den Opportunismus fördert und sündhaft teuer ist³⁾.

7. Dass das Parlament sich aus der Organisation der Bundesverwaltung zu Gunsten des Bundesrates zurückgezogen hat, ist managementmässig sinnvoll, wurde vom Bundesrat und einzelnen Amtsdirektoren jedoch dazu missbraucht, unkontrolliert riesige, meist nutzlose Stäbe zu schaffen und unzählige, ebenfalls meist nutzlose Informationsbeauftragte zu ernennen. Dies kompliziert die Verwaltungsabläufe, verpolitisiert die Administration und fördert die Indiskretionen⁴⁾. Die Kosten sind erheblich. Dazu kommt, dass der Fimmel von Amtsfusionen in den neunziger Jahren (z.B. Fusion von BAWI und Rest-BIGA zum SECO) kaum überzeugt hat.

8. Erlauben Sie mir eine „Fußnote“ zum Problem der Stäbe: Zu einer Zeit, da die Multis, die Schweizer Armee, ja selbst die Armee Ugandas die Stäbe systematisch verkleinern, um die Entscheidungs-Abläufe zu rationalisieren, vermehren sich die Stäbe im Bundeshaus wie Waldpilze nach dem Sommerregen. Dies ist aus zwei Gründen schädlich:
 - Stäbe schaffen Bürokratie, was die Entscheidungsverfahren kompliziert.
 - Zudem entfernen die Stäbe den Departementvorsteher von der Wirklichkeit der Front, d.h. von den Bundesämtern, was umso fragwürdiger ist, als die Stabsbürokraten meist keinerlei Fronterfahrung haben. Dies ist der Grund, weshalb die Reorganisation des EVD im Jahre 1997 ein teurer Flop gewesen ist.

Es hat dies nichts mit der Integrität der Stabsleute zu tun. Es sind dies meist (nicht immer) brave, z.T. sogar intelligente Beamte. Doch unterscheiden sie sich in einem Punkt von

³⁾ Franz Blankart: « Sie sind genial, Herr Bundesrat », Bemerkungen zum Bundespersonalgesetz, in: NZZ v. 31.10.2000, S. 16

⁴⁾ Franz Blankart: Von der Pest amtlicher Indiskretionen, in: Die Weltwoche v. 10.06.2004, S. 22

Unternehmern: Ein Stabsbeamter nivelliert nach unten und *vermeidet* mit jedem Entscheid einen Präzedenzfall. Ein Unternehmer nivelliert nach oben und *schafft* mit jedem Entscheid einen Präzedenzfall.

Nein, das Problem der Stäbe hat eine andere Dimension. Ist es sinnvoll, zwischen dem strategischen Departementschef und dem operationellen Amtsdirektor eine wachsende Zahl von Beamten zu schieben, die weder über eine strategische Verantwortung noch über eine operationelle Kompetenz verfügen. Die Antwort ist klar negativ. Man gewinnt eine Schlacht mit Panzerdivisionen, nicht mit Stäben.

Vor diesen zahlreichen Stäben fühlte ich mich als Amtsdirektor wie ein Panther im gleichnamigen Gedicht Rilkes:

„Sein Blick ist vom Vorübergehn der Stäbe
so müd geworden, dass er nichts mehr hält.
Ihm ist, als ob es tausend Stäbe gäbe
und hinter tausend Stäben keine Welt.“⁵⁾

9. Das Wichtigste ist jedoch die Staatsleitungsreform. Der Bundesrat hat sich lange gegen seine eigene Reform gesträubt und an ihrer Stelle mit horrend teuren Beratungsfirmen eine Verwaltungsreform durchgezogen. Das Staatssekretärenmodell war schlecht durchdacht und das schließlich von den Ständeräten Rhinow und Petitpierre vorgeschlagene vorzügliche Zweistufenmodell ist vom Parlament abgelehnt worden. Back to square one. Man kann den Bundesrat nur entlasten, indem man die Zahl seiner Mitglieder verringert... Es ist noch niemandem eingefallen, sieben amerikanische Präsidenten zu wählen, weil ein einziger doch so viel zu tun hat.

10. Und vergessen wir nicht: Jede Erweiterung der staatlichen Befugnisse verringert die persönliche Freiheit, falls sie das Gebot der Verhältnismäßigkeit und der sachgerechten Widerspruchslosigkeit verletzt. Hätten wir, wie die meisten zivilisierten Staaten, eine Verfassungsgerichtsbarkeit, wäre die Handels- und Gewerbefreiheit nicht derart verletzt worden. Die Handels- und Gewerbefreiheit ist *die* Referenzgröße der Privatwirtschaft. Der Staat hat sie in seiner hoheitlichen Tätigkeit nicht zu kopieren, sondern zu fördern.

⁵⁾Rainer Maria Rilke: Ausgewählte Werke, Bd. 1 (Gedichte), Leipzig 1938, 172f.

