



Prof. Dr. iur. René Rhinow

Geboren 1942 in Basel, seit 1973 in Seltisberg/BL, Studium der Jurisprudenz an der Universität Basel. 1977 Privatdozent, 1978-81: Präsident des Verwaltungsgerichts des Kantons Basel-Landschaft und seit 1982 Ordentlicher Professor für öff. Recht an der Uni Basel. Wissenschaftliches Forschungsschwergewicht u.a. Demokratie (Volksrechte, Parlament, Regierung, Parteien etc.) sowie öffentliches Wirtschaftsrecht. Zahlreiche Publikationen und Referate. 1979-1984 Mitglied des Verfassungsrats BL, 1984 (letzter) Präsident; 1987 Wahl zum Ständerat des Kantons Basel-Landschaft, seit 1988 Präsident des Ausschusses Staatspolitik der FDP Schweiz. Oberst im Generalstab.

Prof. Dr. René Rhinow, Ständerat, Seltisberg/BL

Meinungsbildung und Entscheidungsfindung im öffentlichen Bereich aus der Sicht der Legislative

Die folgenden Ausführungen erfolgen nicht nur aus der Sicht des Parlamentariers, sondern es sollen auch allgemeine Gesichtspunkte und Systemfragen des Krisenmanagements aufgezeigt werden. Einige Thesen sind bewusst provokativ formuliert, um die anschliessende Diskussion anzuregen.

Was heisst eigentlich Krisenmanagement? Der Begriff bezieht sich nicht nur auf Krisen im eigentlichen Sinn, sondern bezeichnet jenen Entscheidungsprozess, der ausserordentlichen Anforderungen genügen muss. Im Vergleich mit früheren sog. "Krisen" in den 50er, 60er und 70er Jahren werden heute beinahe an alle Entscheidungsprozesse hohe Anforderungen gestellt.

1. Das politische System der Schweiz ist durch eine **Komplexität der Entscheidungsprozesse** gekennzeichnet. Das Entscheidungsverfahren zieht sich auf horizontaler Ebene aufgrund der Gewaltenteilung lange hin: Vom Vorverfahren beim Bundesrat und in der Verwaltung über das Hauptverfahren im Parlament bis hin zum Genehmigungsverfahren im Rahmen der Volksabstimmung. Diese horizontalen Verflechtungen werden durch vertikale, bundesstaatliche Auffächerungen überlagert. Anschliessend an die Bundesprozeduren werden Entscheidungsverfahren auf kantonaler und kommunaler Ebene durchgeführt. Diese Abfolge wird aber nicht immer eingehalten. Schliesslich besteht die Rechtsordnung aus einem Stufenbau, der sich von Verfassungsbestimmungen über Gesetze und Verordnungen bis hin zu konkreten Verwaltungsakten erstreckt. Dazwischengeschoben werden zum Teil neuere, schwer einzuordnende Gebilde wie die Legislaturplanung oder Richtpläne.

Diese dreifache Verflechtung führt zu teilweise langen und komplexen Entscheidungsabläufen, die von vielen Wiederholungen geprägt sind. Unter Wiederholungen verstehe ich in diesem Zusammenhang, dass dieselbe politische Frage nicht nur einmal entschieden, sondern immer wieder neu diskutiert wird: Durch Aufnahme eines Umweltschutzartikels in die Bundesverfassung wird lediglich eine Bundeskompetenz begründet, aber inhaltlich noch wenig entschieden. Erst zehn oder zwanzig Jahre später mit dem Erlass oder der Änderung der entsprechenden Gesetzgebung wird über die Zielsetzungen, Inhalte und Grenzen des Umweltschutzes materiell diskutiert. Bereits einmal geführte Diskussionen anlässlich der Aufnahme des Artikels in die Bundesverfassung beginnen nochmals von vorne. Als näheres Beispiel soll die Atomenergie-Diskussion dienen: Trotz Auseinandersetzungen mit dem Thema in den 50er und 60er Jahren beim Erlass des Verfassungsartikels und des Atomgesetzes wurde die Diskussion später im Zusammenhang mit konkreten Werken erneut, ja im Grunde genommen erst richtig aufgenommen.

2. Das politische System der Schweiz enthält zahlreiche **Blockierungsmechanismen**. Diese sind nicht nur negativ zu werten, sollen sie doch dem Freiheitsschutz dienen und eine gewisse Zurückbindung des Staates gewährleisten. Es wird behauptet, die Schweiz habe von langwierigen Entscheidungsprozessen in der Vergangenheit profitiert, indem sie nicht in Versuchung geraten sei, dieselben Fehler zu machen wie andere Länder, die schnellere Entscheidungen getroffen haben. Es ist fraglich, ob die Schweiz heute immer noch nach dieser Devise leben kann. Durch die Ausgestaltung, Entwicklung und Handhabung des politischen Systems der Schweiz sind die Blockierungsmechanismen stark ausgebaut worden. Die Konkordanzdemokratie, der kooperative Föderalismus mit seiner unklaren Verantwortungsausscheidung und insbesondere die Volksrechte, welche von einer immer grösser werdenden Zahl von Gruppierungen wahrgenommen werden, haben zu einer zunehmenden Blockierung geführt. Blockierungsmechanismen weisen in der Regel eine negative Wirkung auf. Sie dienen primär der Verhinderung; im allgemeinen können sie nicht für die Durchsetzung neuer Lösungen nutzbar gemacht werden.

3. **Politikveränderungen** wurden und werden m.E. bei vielen Diskussionen über Entscheidungsprozesse und deren Überprüfung sowie bei Verwaltungs- oder Regierungsreformen noch zu wenig zur Kenntnis genommen. Internationalisierung, Steigerung der Komplexität, Personalisierung, Emotionalisierung, Symbolisierung, Polarisierung, Paradigmenwechsel, Erfahrungsverluste und stark gestiegener Kommunikationsbedarf sind Stichworte, die das gewandelte Umfeld der heutigen Politik kennzeichnen. Oft spricht man davon, es werde "ein Schritt in die richtige Richtung" getan oder Bundesrat und Parlament hätten "ein Zeichen gesetzt". Die Richtung dient als Legitimationsgrundlage des "richtigen" Schrittes; eine Diskussion über die Richtung wird aber nicht geführt. Ich stelle fest, dass aus den Politikveränderungen kaum Konsequenzen gezogen werden.
4. Etwas überspitzt formuliert haben sich die **Institutionen** in der Schweiz seit dem letzten Jahrhundert nicht verändert. Zwar wurden beim Parlament und beim Gerichtswesen gewisse Vereinfachungen und Anpassungen vorgenommen. Grundsätzlich ist die Organisation immer noch dieselbe wie im letzten Jahrhundert. Einzig die Verwaltung hat sich verändert, weniger in ihren Strukturen als vielmehr in der Professionalisierung. Die Parteien arbeiten wie Regierung und Parlament immer noch nach einem alten Politikverständnis. Sie fassen tapfer ihre Parolen, obwohl die Wirklichkeit der Abstimmungskämpfe längst an ihnen vorbeigeht. Stark angepasst haben sich hingegen die Verbände, die heute aufgrund ihrer Interessenbündelung im Vergleich zu anderen Gruppierungen relativ handlungsstark sind. Daneben spielen die professionellen Medien, auch innerhalb der Politik, eine wichtige Rolle im Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess.
5. Leben wir in einer Verwaltungs-, Verbands- und Mediendemokratie? Bestimmen nicht diese **"Nebenmächte"** die Politik massgeblich mit? Verbände, Medien und in besonderem Mass auch die Verwaltung sind im ganzen Ablauf des Entscheidungsprozesses präsent und können ihren Einfluss geltend machen. Bundesrat und Parlament sind, betrachtet man das gesamte Verfahren, viel weniger beteiligt.

6. Im staatlichen Bereich laufen bei uns **Reformen** an Abwehrhaltungen und an Systemgrenzen auf. Ursächlich dafür sind u.a. mentale Zukunftsängste und das Vorhandensein von tradierten, verinnerlichten, ja teilweise mythischen Vorstellungen über die Funktionsweise der Demokratie. Der gebannte Blick auf das Volk, auf sein Wollen oder Nichtwollen, wirkt sich lähmend aus, gerade wenn einzelne politische Grössen im passenden Moment das Volk als Mittel für Drohgebärden missbrauchen. Zudem wird die Abwehrhaltung gegen Reformen genährt durch den Mangel an Phantasie, unterschiedliche Interessenlagen, fehlenden Reformwillen und schliesslich durch die Überlastung der Entscheidungsträger. Zum letzteren ist festzustellen, dass z.B. der Bundesrat drei Jahre gebraucht hat, bis er auf die Vorstösse zur Regierungsreform eine Botschaft vorgelegt hat. Meiner Meinung nach ist das zu lange. Die Verzögerung entstand u.a. durch die Überlastung des Bundesrates. So steht der Bundesrat bei der Reform ein Stück weit sich selbst im Wege: Er verzögert - überspitzt formuliert - die Reform, die dazu dient, seiner Überlastung Herr zu werden, weil er überlastet ist.
7. Die Rolle des **Parlamentes** im Entscheidungsprozess ist mehrfach ambivalent. Durch seine Vorstösse und seine Oberaufsicht hält es die Verwaltung auf Trab. Ich teile die Auffassung, dass bei beiden Tätigkeiten auch Profilierungsbedürfnisse vorhanden sind, die der Sache schaden. Aufgrund meiner Erfahrung als ehemaliges Mitglied der Geschäftsprüfungskommission bin ich aber der Meinung, dass die Fehler auf beiden Seiten zu suchen sind: Auch auf der Seite der Exekutive sind Abwehrhaltungen und Ängste vorhanden, die den Dialog erschweren.

Das Parlament steht oft am Anfang und am Schluss eines Problemlösungsprozesses, wirkt aber bei entscheidenden Weichenstellungen, d.h. im Vorverfahren, nicht mit. Je mehr Gewicht das Vorverfahren hat, um so frustrierter ist das Parlament, das quasi als Kompensation seinerseits Steuerungen über die Finanzhoheit vornimmt. Durch das Zudrehen des Geldhahnes werden nachträglich Möglichkeiten beschnitten. Das ist sicher nicht die beste aller Lösungen zur Einflussnahme auf die politische Gewichtung.

Albert Hofmeister hat vorhin Legislative und Exekutive einander gegenübergestellt. Er hat aber einen Sachverhalt nicht oder vielleicht zu wenig differenziert dargestellt: M. E. sind wir zu sehr einem alten Gewaltenteilungsdenken verhaftet. Legislative und Bundesrat stehen sich in vielem näher als Verwaltung und Bundesrat. Sie sind ähnlichen politischen Bedingungen ausgesetzt, stehen unter ähnlichen Einflüssen von aussen, Akzeptanzbedürfnissen, Schwierigkeiten der Konsensfindung und Profilierungsproblemen. Man darf heute Legislative und Exekutive nicht einfach als zwei sich gegenüberstehende Blöcke sehen, sondern muss zwischen speziellen Regierungs- und Verwaltungsproblemen unterscheiden, obwohl eine klare Unterscheidung von Regierung und Verwaltung nicht in allen Bereichen möglich ist. Meiner Meinung nach liegt es vorwiegend am Bundesrat und nicht am Parlament, wenn die Verwaltung Mühe hat, sich zu reformieren. Auch wenn der Bundesrat jetzt mit seiner Botschaft zur Regierungs- und Verwaltungsreform die Kompetenz (Organisationsgewalt) zur Reorganisation der Verwaltung vom Parlament erhalten möchte, stelle ich fest, dass in den letzten zwanzig Jahren, von kleinen Ausnahmen abgesehen, der Bundesrat gar nie versucht hat, dem Parlament ernsthaft Anträge zur Reform zu unterbreiten. Im Parlament bestehen grosse Zweifel darüber, ob durch die Delegation der Organisationskompetenz nun derselbe Bundesrat, der solange praktisch nichts getan hat, im Vollbesitz seines Eifers, seines Willens und seiner Entschlusskraft die Verwaltung neu gliedern will.

Im Rahmen der Oberaufsicht ist das Parlament auch immer wieder auf die Tatsache gestossen, dass der Bundesrat als Kollegium keine Zeit oder auch nicht den Willen hatte, die Verwaltung wirklich zu **kontrollieren**. Meiner Meinung nach geht deshalb ein Teil der Kontrollusurpation durch das Parlament auch auf das Konto von fehlenden Kontrollen durch die Exekutivspitze selbst. Kontrolle ist aber nicht das oberste Gebot des Bundesrates, hat er doch eher einen politischen Leistungsausweis vorzulegen. Fehler bzw. Unterlassungen, die dadurch entstanden sind, mussten durch parlamentarische Oberaufsichtsprozeduren kompensiert werden. Vielleicht ändert sich

nun die Situation mit den kürzlich im Parlament und beim Bundesrat geschaffenen Hilfsorganen.

8. Mir liegt besonders am Herzen, dass die Juristinnen und Juristen zur Kenntnis nehmen, dass wir mit gewissen **rechtsstaatlichen Prinzipien** an einem veralteten Staatsbild hängengeblieben sind. An einem Staat, der letztlich mit Konditionalprogrammen Rechte und Pflichten von Bürgerinnen und Bürgern regeln will, heute aber zu einem grossen Teil andere Aufgaben oder Aufgaben in anderen Formen und mit anderen Zielsetzungen wahrnimmt. Die Regeln, die von der Praxis, der Lehre, aber auch von den Gerichten über die Gesetzesdelegation, das Legalitätsprinzip und das Ermessen entwickelt wurden, passen, um es etwas allgemein zu sagen, nur noch auf einen Teil der heutigen Verwaltungswirklichkeit. Das Legalitätsprinzip und die Grundsätze der Gesetzesdelegation verlangen ein Übermass an Entscheidungszuständigkeit beim Parlament. Das Ermessen, das früher der Verwaltung zukam, unterliegt heute weitgehend gerichtlicher Kontrolle hinsichtlich Rechtskonformität und Verhältnismässigkeit; die Entscheidungsverantwortung verlagert sich an die richterliche Gewalt. Dies verhindert zunehmend das Zusammenfallen von Zuständigkeit und materieller Entscheidung - mit der Konsequenz, dass eine "kontrollierte Autonomie" der Verwaltungseinheiten aufgrund von Zielvorgaben und Leistungsaufträgen erschwert und Verantwortung nur noch mangelhaft wahrgenommen wird. Hier besteht ein Weiterentwicklungsbedarf, der auch die Rechtslehre betrifft. Die Ambivalenz zwischen Rechtmässigkeit und politischer Rationalität muss aufgelöst werden: die Rechtmässigkeit bleibt immer unverzichtbar, die politische Rationalität soll aber darin Platz haben. Diese politische Rationalität darf aber durch überspannte und überholte Anforderungen an die Rechtmässigkeit nicht erdrückt werden.
9. Ich bin der festen Überzeugung, dass das Parlament auf **Verfahrenssteuerung** angewiesen ist, weil es ohne entschlossene Führung durch die Regierung immer ein schwaches Parlament sein wird. Wie ich auch bei meinen Vorstössen zur Reform immer wieder betont habe, braucht es eine starke Regierung und ein starkes Parlament, wobei Voraus-

setzung eines starken Parlamentes immer eine starke Regierung ist. Das Parlament steht ständig unter Initiativen- und Referendendruck und hat dabei vielfältige Interessen zu vertreten. Das Parlament muss die Fähigkeit haben, andere Schwergewichte setzen zu können als die Exekutive. Damit klare und in sich konsistente Entscheidungen getroffen werden, muss aber ein klarer Wille und ein eindeutiger Antrag der Exekutive vorliegen. Das Parlament bekundet notgedrungen immer wieder **Mühe, das Wichtige zu erkennen** und zu bestimmen und eine Übersicht über die Zusammenhänge und Alternativen zu gewinnen. Das Parlament verhält sich manchmal wie eine Gemeindeversammlung: wichtige Fragen bringt man innert zehn Minuten über die Bühne, relativ unbedeutende geben indessen zu einer stündigen Diskussion Anlass. Gewiss: Das Parlament ist ein politisches Forum, das auch zu diskutieren hat, was die Menschen in unserem Land beschäftigt. Ziel soll aber sein, soviel Rationalität wie möglich zu garantieren, und gerade hier spielt auch der Bundesrat eine wichtige Rolle.

10. Die helvetische **Abneigung vor Visionen** ist Ihnen bekannt. Parlament wie andere Entscheidungsträger bekunden Mühe mit Zieldiskussionen, mit dem Denken in Alternativen, mit Theorien, ganzheitlichen Methoden und der Professionalisierung. Wir haben den Hang zum sog. "Praktischen". Theorie ist verpönt. Ich staune immer wieder darüber, denn der Philosoph **Immanuel Kant** hat doch mit Recht gesagt hat, es gebe nichts Praktischeres als eine gute Theorie. So müsste man eigentlich nicht die Theorie als solche bekämpfen, sondern die schlechte Theorie, die nicht weiterführt. Die Praxis braucht theoretische Einsichten und Lösungsvorschläge, um überhaupt Veränderungen vornehmen zu können. Doch die Schweiz tut sich schwer damit; im Vordergrund steht immer das Überschaubare und unmittelbar Einsichtige, das man in kleinen Schritten und unter Vermeidung konzeptioneller Vorgaben zu realisieren versucht.
11. Die Bedingungen des Politisierens in einer Demokratie sind an Amts- und Legislaturperioden gebunden. Wer wiedergewählt werden will, muss einen **Leistungsausweis** vorweisen. Dieser kann nur erringen, wer in irgendeiner Form die Öffentlichkeit mobilisieren kann oder

(zumindest) den Eindruck erweckt, die Schweiz "bewegt" zu haben. Die heutige Medienlandschaft trägt ihren Teil dazu bei, indem sie vor allem popularisierbare Themen aufnimmt. Doch kann die Schuld nicht einseitig den Medien zugeschoben werden, denn es braucht auch die Politiker als "Mitspieler". Aber sogar der Bundesrat schaut jeweils gebannt auf Hit- und Ranglisten, die in gewissen Medien regel- oder unregelmässig zu erscheinen pflegen. Die Regierung tut dies, obwohl sie sich kurzfristigen Akzeptanzüberlegungen entziehen könnte. Sie muss keinen Popularitätstest bestehen, wie ihn andere Regierungssysteme erfordern, denn sie ist auf vier Jahre fest gewählt und kann nicht abberufen werden.

12. Die Strukturen parlamentarischer Prozesse sind auf den "courant normal" hin angelegt. Das Parlament hat bei den Eurolex-Beratungen einen grossen Effort geleistet, indem in erstaunlich kurzer Zeit viel verarbeitet wurde. Dafür war aber wohl der äussere Zeitdruck ausschlaggebend, sonst wäre eine solche Leistung nicht möglich gewesen. Bei diesen Eurolex-Beratungen ist das Parlament allerdings an die Grenzen des Möglichen gestossen.

Die ständigen Kommissionen werden künftig an Gewicht gewinnen, und als Konsequenz könnten materielle Entscheidungen vom Plenum an die Kommissionen delegiert werden. Gerade bei der Eurolex-Arbeit waren solche Tendenzen festzustellen. Wenn künftig der Zeitdruck noch zunehmen sollte, wenn eine "richtige" Krisensituation eintritt, dann werden Entscheidungsbefugnisse wohl vermehrt an die Exekutive delegiert werden. Und bei einem Notstand würde praktisch die ganze Entscheidungslast an den Bundesrat übertragen, wie es während den beiden Weltkriegen der Fall war. Das Parlament wäre in Krisensituationen rasch am Ende seiner Leistungsfähigkeit und würde in vielen Bereichen, wegen seiner Grösse und seiner Vielfalt, keine massgebliche Rolle mehr spielen; es könnten wohl höchstens einzelne Kommissionen noch Einfluss nehmen.

Zusammenfassende Thesen

1. Das politische System der Schweiz ist durch eine horizontale und vertikale **Politikverflechtung** sowie durch hochkomplexe **Entscheidungsverfahren** gekennzeichnet. Diese führen zu (teilweise extrem) langen, von Wiederholungen geprägten und stark parzellierten Entscheidungsabläufen.
2. Ausgestaltung, Entwicklung und Handhabung des politischen Systems der Schweiz haben zu vielfältigen **Blockierungsmechanismen** geführt, die Entscheidungen zu bremsen, manchmal auch zu verhindern vermögen (u.a. Konkordanz, kooperativer Föderalismus, Volksrechte).
3. Die **Politikveränderung** (u.a. durch Internationalisierung, Steigerung der Komplexität, Personalisierung, Emotionalisierung, Symbolisierung, Polarisierung, Paradigmenwechsel, Erfahrungsverluste, stark gesteigener Kommunikationsbedarf) hat sich im institutionell-strukturellen Bereich noch nicht abbilden können.
4. Nur die **Verwaltung**, die **Verbände** und die **Medien** haben sich der neuen Politik durch (Teil-) Professionalisierung mehr oder weniger angepasst. Regierung, Parlament (und Gerichte), aber auch die Parteien arbeiten in der Regel nach einem "alten" Politikverständnis.
5. Dadurch steigt die **"Macht der Nebenmächte"**, während die Parteien laufend an Bedeutung einbüssen. Leben wir in einer "Verwaltungs-, Verbands- und Mediendemokratie"?
6. **Reformen** im staatlichen Bereich laufen an Abwehrhaltungen auf, die genährt werden durch mentale Zukunftsängste, tradierte, verinnerlichte, ja teilweise mythische Vorstellungen über die Funktionsweise der (direkten) Demokratie, durch Mangel an Phantasie, durch Interessenlagen, durch fehlenden Reformwillen und durch Überlastung von Entscheidungsträgern.

7. Die Rolle des **Parlaments** im Entscheidungsprozess ist mehrfach ambivalent: Es hält die Verwaltung auf Trab (Vorstösse, Oberaufsicht), ist im "vorentscheidenden" Vorverfahren nicht beteiligt, nimmt Steuerungen über die Finanzhoheit vor und pendelt im Gesetzgebungsverfahren zwischen "Nachvollzug" und echter (Mit-)Gestaltung hin und her.
8. "Klassische" **rechtsstaatliche Prinzipien** werden z.T. dem modernen Entscheidungsprozess nicht (mehr) gerecht. So konzentrieren etwa die Grundsätze der Gesetzesdelegation und das Legalitätsprinzip Entscheidungen im Übermass beim Parlament (und beim Volk). Die moderne Ermessenslehre verlagert Entscheidungsverantwortungen an die richterliche Gewalt. Damit werden Annäherungen von Zuständigkeit und materieller Entscheidung, d.h. eine "kontrollierte Autonomie" der Verwaltungseinheiten aufgrund von Zielvorgaben und Leistungsaufträgen, erschwert.
9. Das Parlament steht (wie die Verwaltung) unter Initiativen- und Referendumsdruck, ist auf Verfahrenssteuerung angewiesen und hat zuweilen **Mühe, das Wichtige zu erkennen** und zu bestimmen, dieses vor dem Dringlichen zu regeln und eine Übersicht über Zielkonsistenz und Alternativen zu gewinnen. Es ist in besonderem Masse den veränderten Bedingungen der Politik ausgesetzt.
10. Bei allen Entscheidungsträgern, auch im Parlament, ist eine helvetische **Abneigung vor Visionen**, Zieldiskussionen, Denken in Alternativen, Theorien, ganzheitlichen Methoden, Professionalisierungen festzustellen. Voran steht immer noch "das Praktische", Überschaubare und unmittelbar Einsichtige, das in kleinen Schritten, oft unter Vermeidung konzeptioneller Vorgaben, zu realisieren versucht wird.
11. Dem entspricht, dass die halbdirekte "Legislaturdemokratie" **kurzfristige politische Leistungsausweise**, Akzeptanzbestrebungen und popularisierbare Themen belohnt, während sie längerfristige Strategien eher "bestraft", vor allem wenn sie "schwer verkäuflich" erscheinen und mit

aktuellen (finanziellen) Belastungen der Wähler und Wählerinnen verbunden sind.

12. Die Strukturen parlamentarischer Prozesse sind auf den "courant normal" hin angelegt. Bei zeitlicher Dringlichkeit gewinnen die (ständigen) Kommissionen an Gewicht (z.B. Eurolex). In **Krisensituationen** werden Entscheidungszuständigkeiten materiell und formell an Regierung und Verwaltung delegiert.

Zusammenfassung

Der heutige Entscheidungsprozess muss ausserordentlichen Anforderungen genügen und erfordert im Grunde genommen "ständiges Krisenmanagement". Horizontale und vertikale Politikverflechtungen sowie zahlreiche Blockierungsmechanismen führen zu langen und komplexen Entscheidungsabläufen. Institutionelle Reformen wären dringend notwendig, hat sich doch in der Schweiz seit dem letzten Jahrhundert wenig verändert. Tief verwurzelte Abwehrhaltungen in der Bevölkerung, eine helvetische Abneigung gegen Visionen und die ständige Überlastung der Entscheidungsträger liessen nicht den notwendigen Reformwillen aufkommen bzw. brachten die bisherigen Reformbemühungen zum Scheitern. Das Parlament nimmt eine ambivalente Rolle im Entscheidungsprozess ein: Es steht am Anfang und am Schluss des Problemlösungsprozesses, ist aber am entscheidenden Vorverfahren nicht beteiligt. Vielfältigen Interessen gegenüberstehend und einem ständigen Initiativen- und Referendendruck ausgesetzt, bekundet das Parlament Mühe, die Uebersicht zu bewahren. Es ist auf Verfahrenssteuerung angewiesen. Dies erfordert neben einem starken Parlament auch eine starke Regierung. Die Struktur des Parlamentes ist eigentlich auf den "courant normal" ausgerichtet. Sobald zeitlich dringliche Entscheidungen notwendig sind, stösst es an seine Grenzen. In Notlagen werden Entscheidungen auf Regierung und Verwaltung, eventuell an eigene Kommissionen delegiert werden müssen.

Entscheidungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des Umbruchs

H.-U. Ernst



Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften

Société Suisse des Sciences Administratives

Mit freundlicher Unterstützung durch



CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Hofmeister, Albert (Hrsg.)
Krisenmanagement im öffentlichen Bereich -
Eigengesetzlichkeit oder Folgewirkung?
Albert Hofmeister (Hrsg.)
1. Aufl. - Bern: Verlag SGVW, 1995

ISBN 3-908128-25-0

Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft
für Verwaltungswissenschaften, 3003 Bern (Bd. 26)

1. Auflage, 1995
© Verlag SGVW, Bern 1995
Alle Rechte vorbehalten
Satz: L. Hofmeister, CH-3075 Rüfenacht
Titelgestaltung: L. Hofmeister, CH-3000 Rüfenacht
Printed in Switzerland

ISBN 3-908128-25-0

Albert Hofmeister (Hrsg.)

Krisenmanagement im öffentlichen Bereich - Eigengesetzlichkeit oder Folgewirkung ?

Fachtagung
24. November 1993 in Bern

Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft
für Verwaltungswissenschaften (SGVW)

Band 26

7.1995