Navigieren im Spannungsfeld von Kernauftrag und Innovation

Interview mit der Staatsschreiberin des Kantons Zürich, Kathrin Arioli,[1] und dem Staatssekretär des Kantons St. Gallen, Benedikt van Spyk[2]

Das Interview wurde von Andreas Melchior, Regierungssprecher des Kantons Zürich, zusammen mit stud. iur. Dylan Inauen und stud. iur. Felix Mandl geführt und transkribiert.

M = Andreas Melchior

A = Kathrin Arioli

VS = Benedikt van Spyk

FM = Felix Mandl

DI = Dylan Inauen

[1] Dr. iur. Kathrin Arioli, MSc, ist promovierte Juristin und Organisationsentwicklerin. Sie ist seit 2018 als erste Frau in dieser Funktion Staatsschreiberin des Kantons Zürich. Vorher war sie zwischen 1990 bis 2011 in der Verwaltung des Kantons Zürich an der Fachstelle für Gleichstellung tätig, anschliessend war sie von 2011 bis 2013 Generalsekretärin der Direktion des Innern des Kantons Zug und von 2013 bis 2017 Generalsekretärin des Obergerichts des Kantons Bern. Nebenamtlich war sie als Lehrbeauftragte für öffentliches Recht an der Universität Zürich und als Ersatzmitglied des Zürcher Verwaltungsgerichts tätig. Zu ihren wissenschaftlichen Publikationen zählen die Dissertation «Frauenförderungsmassnahmen im Erwerbsleben, unter besonderer Berücksichtigung der Verfassungsmässigkeit von Quotenregelungen» (Zürich 1992), zwei Publikationen im Rahmen des NFP 35 (Quoten und Gleichstellung von Frau und Mann, Basel 1996 und Frauenförderung durch Quoten, Basel 1997) als Herausgeberin und ein Beitrag zur Umsetzung von Art. 7 CEDAW in der Schweiz im Kommentar zum Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau, Bern 2015.

[2] Dr. iur. Benedikt van Spyk, wohnhaft in St.Gallen, studierte Rechtswissenschaften an der

1 *Staatsschreiberin oder Staatsschreiber ist ein seltener Beruf. 26 davon gibt es in der Schweiz und ihr Aufgabenprofil verändert sich rasant. Zum Kernauftrag, der Unterstützung und Beratung der Kantonsregierungen, kommen neue Aufgaben dazu. Je länger, je mehr sind die Stabchefinnen und Stabchefs der Regierungen auch Digitalisierungsverantwortliche und «Hüter des vernetzten Denkens und Handelns». Im Interview sprechen die Zürcher Staatsschreiberin Kathrin Arioli und der St. Galler Staatsschreiber Benedikt van Spyk über ihre Tätigkeit in einem sich wandelnden Umfeld.*

2 **M: Sind die Staatsschreiberinnen und Staatsschreiber Spagatkünstler, Gratwanderer oder doch eher Brückenbauer?**

3 **A:** Ich glaube die Bilder sind in dem Sinne passend, als dass sie die Ambidextrie unserer Tätigkeit, also dass wir zwei Sachen gleichzeitig machen müssen, gut aufzeigt.

Auf der einen Seite steht der Kernauftrag, die Unterstützung der Regierung, bei der wir genau, sorgfältig und fehlerlos arbeiten müssen. Auf der anderen Seite steht das Voranbringen der Verwaltung und das Zusammenhalten der Departemente.

Zudem gibt es immer mehr Querschnittsaufgaben, die eine horizontale Sicht erfordern. In diesem Zusammenhang fände ich das Bild des gleichzeitigen in der Luft Haltens mehrerer Bälle treffender.

Universität St.Gallen (HSG), wo er promovierte und das Anwaltspatent erwarb. Nach verschiedenen beruflichen Stationen in der kantonalen Verwaltung leitete er ab 2014 die Dienststelle Recht und Legistik der Staatskanzlei und war zugleich Vizestaatssekretär. Seit Juni 2020 ist er Staatssekretär des Kantons St.Gallen und Leiter der Staatskanzlei. Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere die strategische Planung, die Koordination der Regierungsgeschäfte, die Aussenbeziehungen und die Kommunikation. Ein besonderer Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt auf der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung und der föderalen Zusammenarbeit. Zuvor war er zudem Mitglied des Stadtparlaments St.Gallen. Zu seinen wissenschaftlichen Publikationen zählen die Dissertation «Das Recht auf Selbstbestimmung in der Humanforschung» (Zürich/St.Gallen, 2011) sowie Beiträge zum Kommentar zum Gesetz über die Verwaltungsrechtspflege des Kantons St.Gallen (Zürich/St.Gallen, 2020).

VS: Wir haben kürzlich unseren Strategieprozess abgeschlossen und unser Leitbild beinhaltet die Metapher des Brückenbauens. Diese Metapher lässt sich auf viele Aufgabenfelder der Staatskanzlei übertragen. Sei es auf einer institutionellen Ebene bei der Verbindung von Regierung, Verwaltung und Partnern ausserhalb des Kantons oder aber auf einer persönlichen Ebene. In Bezug auf die persönliche Ebene ist es sehr wichtig, dass es einem ein Anliegen ist, verschiedene Perspektiven zusammenzubringen und zu versuchen, eine gemeinsame Richtung zu finden sowie Spannungsfelder, die sich ergeben, auszuhalten und zu versuchen daraus etwas Konstruktives für die Zukunft zu bauen. Die Metapher mit der Brücke gefällt mir deswegen besser, weil sie Stabilität ausdrückt. Der Spagat drückt aus, dass man permanent am Limit ist, was ich nicht so empfinde. 4

M: Wir haben vom Kernauftrag geredet. Ist der Kernauftrag des Staatsschreibers oder der Staatsschreiberin heute immer noch derselbe wie vor 10 Jahren? 5

A: Der Kernauftrag ist immer noch derselbe. Jedoch haben sich das Umfeld und der Kontext stark verändert. Die Welt schreitet mit rasantem Tempo voran. Besonders bei der Entwicklung neuer Technologien und den geopolitischen Veränderungen ist dies spürbar. 6

VS: Die historische Aufgabe des genauen Festhaltens des geltenden Rechts, der Führung des Amtsblattes sowie der Unterstützung der Regierung bildet heute noch immer den Kern des Auftrages. Die Veränderung des Umfeldes hat aber auch dazu geführt, dass eine Kanzlei, die nur die erwähnten Zwecke erfüllt, ihrem Auftrag heute nicht mehr gerecht wird. Auch die Mitgestaltung der Veränderung gehört heute dazu. Der Kern ist also derselbe geblieben, der Auftrag insgesamt hat sich durch das dynamische Umfeld aber erweitert. Ein Beispiel für eine solche Erweiterung ist die zentrale Kommunikation, die heute fest zu den Aufgaben der Staatskanzleien gehört. 7

8 **M: Ist es aber so, dass die Fehlertoleranz bei der Erfüllung des Grundauftrags, der Unterstützung der Regierung, noch immer viel geringer ist als diejenige bei neueren Aufgaben, wie beim Vorantreiben der Digitalisierung?**

9 **A:** Die Unterstützung und Beratung der Regierung steht noch immer im Vordergrund. Wenn ich diesen Kernauftrag nicht richtig erfülle, ist der Regierungsrat eher mal unzufrieden mit meiner Arbeit, als wenn eine Brücke fehlt, dessen Notwendigkeit er vielleicht selbst noch gar nicht erkannt hat.

10 **VS:** Die Legitimation zur Arbeit in Querschnittsbereichen erwächst auch aus der Erfüllung des Grundauftrages. Wenn ich diesen nicht richtig erfülle und die Regierung unzufrieden ist oder nicht auf diese Arbeit vertrauen kann, wird es umso schwieriger, in Querschnittsbereichen zu arbeiten.

11 **M: Ist die Digitalisierung ein Beispiel für eine Aufgabe, bei der das übergreifende Denken erstmals zu einem grossen Thema wird? Jeder kann sich vorstellen, dass die Digitalisierung nicht funktioniert, wenn ein Silodenken vorherrscht.**

12 **A:** Bei der digitalen Transformation der Verwaltung ist wichtig, dass sich die digitalen Leistungen an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer orientieren. Die Nutzenden wollen bestimmte Informationen der Verwaltung; sie interessiert es weniger, welche Verwaltungseinheit des Kantons oder ob die Stadt, der Kanton oder der Bund für etwas zuständig ist. Diesen Bedürfnissen zu entsprechen ist unmöglich, wenn man in Silos statt übergreifend und im Querschnitt denkt.

13 **VS:** Es hat gute Gründe, dass die Digitalisierung zu den Aufgaben der Staatskanzleien gehört. Einerseits hat man erkannt, dass die Digitalisierung nicht nur ein Thema für die IT ist, sondern dass es um Prozesse, die Erbringung von Dienstleistungen an der Bevölkerung, um Daten, um Kompetenzen und um vieles mehr geht. Das Thema hat also einen starken Querschnittsbezug, weshalb auch die Staatskanzleien dafür geeignet sind. Zudem wurde die politische Bedeutung der Digitalisierung anfangs eher unterschätzt. Dies hat sich in den letzten Jahren enorm verändert. Die Bedeutung der Digitalisierung hat stark zugenommen, was in gewissen Kantonen sogar dazu geführt hat, dass die Digitalisierung von der Staatskanzlei wieder in den Aufga-

benbereich eines Departements gelegt wurde, weil verstärkt ein Bedürfnis nach einer politischen Führung und Verantwortung aufkam. Daraus ergeben sich auch Zuständigkeitsfragen: Je politischer ein Thema wird, desto wichtiger ist eine klare Abgrenzung zwischen Staatskanzlei und Departementen.

Ausserdem ist jetzt noch die KI dazugekommen, welche die Digitalisierung noch einmal stark verändert. Dies führt dazu, dass die Erwartungshaltung im Bereich Digitalisierung noch einmal grösser geworden ist und wir aufgrund der Diskrepanz zwischen dem Tempo der Entwicklung und dem Veränderungstempo, das wir leisten können, auch stark gefordert sind.

M: Entsteht insofern ein Klumpenrisiko bei den Staatskanzleien, dass diese, wenn die Digitalisierung nicht so schnell vorangeht wie gewünscht, dafür verantwortlich gemacht werden, auch wenn sie vielleicht nichts dafürkönnen? 14

A: Ein Klumpenrisiko sehe ich nicht. Wir entwickeln für die gesamte Verwaltung und sorgen dafür, dass sich die Organisation und die Prozesse so verändern, dass beispielsweise die KI sinnvoll eingesetzt werden kann. Es ist aber schon so, dass die Staatskanzleien damit eine grosse Verantwortung tragen. 15

Insofern haben sich die Anforderungen an die Staatsschreiberinnen und Staatsschreiber verändert. Man braucht auch Kompetenzen, die ausserhalb des erwähnten Kernauftrages liegen, wie das Managen von Projekten wie der digitalen Verwaltung, die Einschätzung von technologischen Entwicklungen oder die Entscheidungsfähigkeit in sich schnell veränderndem Kontext.

M: Die Staatskanzleien sind also nicht mehr die grauen Mäuse, die im Hintergrund in Ruhe abarbeiten, sondern sie gestalten ein zukunftsträchtiges Feld mit. 16

VS: Ja, das ist aber nicht nur im Bereich der Digitalisierung der Fall. Neben dem ausführenden gibt es auch einen gestaltenden und dynamischen Teil unserer Arbeit, der an Gewicht gewonnen hat. Gerade im Bereich der Digitalisierung braucht es Rechtsgrundlagen. Dort können wir aber nicht einfach abwarten, bis in drei Jahren vielleicht ein neues Gesetz vorliegt. Wir müssen schauen, dass wir, gerade auch bei der KI, im Rahmen des geltenden Rechts möglichst rasch Leitlinien setzen, ohne dass daraus schon ein riesi- 17

ger Prozess wird. Dieses dynamische Arbeiten ist aber auch bei der Kommunikation und in anderen Bereichen wichtig.

Daran sieht man auch wieder die gestiegenen Erwartungen. Gerade bei der KI gibt es einen starken Konflikt zwischen Leuten auf der einen Seite, die sagen, wir müssten der Verwaltung eigentlich schon gestern ein Tool zur Verfügung gestellt haben und Leuten auf der anderen Seite, die sehen, wie gross und komplex dieses Thema ist und ein sauberes, geordnetes und entsprechend zeitintensives Vorgehen verlangen. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld, das es auszuhalten, auszubalancieren und zu managen gilt.

18 **M: Wenden wir uns einem Aufgabenbereich zu, der vielleicht eher unter dem Radar bleibt: den Aussenbeziehungen. Die Staatskanzleien bündeln die kantonale Sicht und vertreten den Kanton in interkantonalen, föderalen und grenzüberschreitenden Prozessen. Sind Staatsschreiberinnen und Staatsschreiber gewissermassen die heimlichen Aussenministerinnen und Aussenminister?**

19 **A:** Heimlich sind wir nicht, sondern ganz offiziell für die politischen Aussenbeziehungen zuständig. Im Kanton Zürich ist das auch im entsprechenden Organisationserlass festgehalten. Wir bearbeiten keine fachlichen Einzelfragen, sondern bündeln die Sichtweisen der Departemente und koordinieren sie über die verschiedenen staatlichen Ebenen hinweg. So sorgen wir dafür, dass die Regierung nach aussen eine kohärente Haltung vertritt.

Das zeigte sich insbesondere während der Pandemie. Die Fachdirektorenkonferenzen sollten zu Vorschlägen des Bundesrates Stellung nehmen. Dabei konnten etwa die Gesundheits- und die Volkswirtschaftsdirektorinnen und -direktoren unterschiedliche Positionen vertreten. Wir mussten verhindern, dass ein Zürcher Regierungsmitglied gegenüber dem Bund eine gesundheitspolitische Haltung vertrat, während ein anderes über die Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz das Gegenteil erklärte. Diese Arbeit geschieht eher im Stillen als im Geheimen. Gerade in Krisenzeiten zeigt sich, wie wichtig es ist, Brücken zu bauen und für ein kohärentes Handeln der Regierung zu sorgen.

20 **VS**: Wir haben durchaus eine Funktion in den Aussenbeziehungen. Je nach Gremium wird diese von einem Regierungsmitglied oder im Auftrag der Re-

gierung von uns selbst wahrgenommen. Besonders gewachsen ist aber die Koordinationsaufgabe. Während der Pandemie wollten wir mit Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden und Thurgau möglichst einheitliche Massnahmen und Stellungnahmen erreichen. Dafür mussten wir zunächst innerhalb unseres Kantons und anschliessend zwischen den vier Kantonen eine gemeinsame Haltung finden. Das war ein Kraftakt.

Diese Zusammenarbeit haben wir fortgeführt. Die Staatskanzleien koordinieren heute verschiedene kantonsübergreifende Themen und entwickeln teilweise auch Kompromissvorschläge. Damit übernehmen wir bis zu einem gewissen Grad auch eine inhaltliche Rolle. Wir treffen aber keine fachlichen Entscheidungen anstelle der Departemente, sondern versuchen, aus unterschiedlichen Positionen eine gemeinsame, für alle tragbare Lösung zu entwickeln. Ein Beispiel war die Spitalplanung der vier Kantone, an deren Vereinbarung ich als Staatssekretär mitgewirkt habe. Weil alle Beteiligten unmittelbar betroffen waren, brauchte es eine fachlich neutrale Stelle, die den Aushandlungsprozess moderierte und das Thema treuhänderisch betreute.

Diese Vermittlungsrolle wird wichtiger, weil die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden, Kantonen und Bund zunimmt. Man muss unterschiedliche Perspektiven zusammenführen und Gespräche konstruktiv gestalten können.

DI: Ist diese Rolle erst während der Pandemie entstanden? 21

VS: Nein, die Pandemie war vor allem ein Katalysator. Die Rolle bestand bereits, stand aber stärker im Hintergrund. In der Krise wurde ihre Bedeutung deutlich. Weil wir dabei auch in der Zusammenarbeit mit anderen Staatsebenen gute Erfahrungen gemacht haben, werden wir heute von den beteiligten Regierungen häufiger gebeten, ein neues Thema aufzugreifen und einen Vorschlag für eine gemeinsame Position auszuarbeiten. 22

M: Wie weit ist man dabei noch von der Politik entfernt? Bleibt die Rolle treuhänderisch oder wird man durch die inhaltliche Vermittlung selbst politisch tätig? 23

A: Die beschriebenen Koordinationsaufgaben sehe ich nicht als politische Tätigkeit. Während der Pandemie waren wir vielmehr Hüterinnen und Hüter des föderalen Systems und seiner Verfahren. Die Haltung der Zürcher Regie- 24

rung muss von ihr selbst beschlossen werden und nicht etwa vom Vorstand einer Fachdirektorenkonferenz.

Als beim Bund die Vorstellung aufkam, es genüge, die Fachdirektorenkonferenzen anstelle der einzelnen Kantone anzuhören, hat sich die Staatsschreiberkonferenz vehement dagegen gewehrt. Das Vernehmlassungsgesetz verlangt, dass die Kantone eingeladen werden. Das gilt auch in einer Krise, allenfalls im Rahmen eines verkürzten Verfahrens. Wir haben uns dafür eingesetzt, dass die bestehenden institutionellen Prozesse eingehalten werden. Darin sehe ich keine politische Aufgabe.

Anders beurteile ich die digitale Transformation. Hier bewegt sich die Staatskanzlei inzwischen näher an der Politik; teilweise handelt es sich meines Erachtens bereits um politische Arbeit. In gewissen Situationen wäre es deshalb angebracht, wenn ein Regierungsmitglied die politische Verantwortung übernähme. Bei den Koordinationsaufgaben während der Pandemie sehe ich diese Schwierigkeit dagegen nicht.

25 **VS:** Man bewegt sich durchaus in einem politischen Prozess. Entscheidend ist aber, keine eigene politische Agenda zu verfolgen. Als Staatssekretär habe ich weder das Mandat noch die Legitimation, meine politischen Vorstellungen durchzusetzen. Meine Aufgabe ist es, unterschiedliche Positionen zusammenzuführen und den Prozess so zu moderieren, dass die Beteiligten eine mehrheitsfähige Lösung finden.

Wenn der Eindruck entsteht, ich würde beispielsweise die Haltung einer bestimmten Partei vertreten, kann ich diese Rolle nicht mehr wahrnehmen. Deshalb bemühe ich mich, in der Regierung keine parteipolitische Haltung einzubringen, wohl aber meine fachliche und institutionelle Einschätzung. Ich muss auch dann auf eine vermittelnde Lösung hinarbeiten, wenn sie nicht meinen eigenen Vorstellungen entspricht. Man muss politisch denken, ohne eine eigene politische Agenda zu verfolgen.

M: Blicken wir in die Zukunft. Sind die Staatskanzleien für künftige Herausforderungen gerüstet, oder brauchen sie zusätzliche Ressourcen? Gibt es grosse Unterschiede zwischen den Kantonen? 26

VS: Es gibt grosse Unterschiede zwischen den Staatskanzleien, insbesondere bei den verfügbaren Ressourcen. Die erweiterten Aufgaben verlangen nicht nur neue Kompetenzen, sondern auch die nötigen personellen und organisatorischen Möglichkeiten. Gerade kleinere Staatskanzleien stossen dabei zunehmend an ihre Grenzen. 27

Wenn sich in einer kleinen Staatskanzlei wenige Personen sämtliche Aufgaben teilen und etwa der Kommunikationschef nebenbei Sitzungsprotokolle führen muss, bleibt wenig Spielraum. Eine neue, KI-gestützte Website lässt sich dann kaum zusätzlich entwickeln. Oft fehlt es schon an einer Person, die eine solche Projektleitung übernehmen könnte. Das setzt die Organisation unter Druck: Die Staatsschreiberin oder der Staatsschreiber erkennt den Handlungsbedarf, hat aber oft nicht die Mittel zur Umsetzung. Die Veränderungsmöglichkeiten bleiben entsprechend begrenzt.

Unabhängig von ihrer Grösse müssen sich die Staatskanzleien zudem darauf einstellen, ihre Organisation laufend weiterzuentwickeln. Die Zeiten, in denen man die Organisation auf einem laminierten Faltblatt festhalten und für die nächsten zehn Jahre als unveränderlich betrachten konnte, sind vorbei.

M: Wie sieht vor diesem Hintergrund das Idealprofil einer Staatsschreiberin oder eines Staatsschreibers aus? 28

A: Wer Brücken bauen will, darf nicht rein monodisziplinär denken. Es reicht nicht, sich beispielsweise als Juristin ausschliesslich auf die eigenen juristischen Kenntnisse zu verlassen. Dazu kommt, dass wir Organisationen führen, in denen immer mehr Disziplinen vertreten sind: Bei uns arbeiten etwa Businessanalysten, Organisationsentwicklerinnen, Informatikerinnen und Juristinnen. Diese Vielfalt wird bleiben. Entsprechend braucht es ein multidisziplinäres Denken, um eine solche Organisation zu führen. 29

VS: Gleichzeitig braucht es weiterhin ein solides fachliches Fundament. Eine juristische Ausbildung eignet sich dafür besonders, weil das Recht zum Kernauftrag gehört. Ich sehe eine Gefahr darin, stattdessen ausschliesslich nach einem Managertyp zu suchen, der alles optimieren will und den traditio- 30

nellen Kernauftrag als lästig oder verstaubt betrachtet. Wer vor allem Tempo und Agilität in die Organisation bringen will, ohne den Kernauftrag zu verstehen, wird dem Profil nicht gerecht.

Neben dem fachlichen Fundament braucht es deshalb eine generalistische Haltung: Neugier, Interesse an unterschiedlichsten Themen und die Bereitschaft, sich auf unbekannte Gebiete einzulassen. Man muss laufend Neues lernen und mit Menschen aus verschiedenen Disziplinen zusammenarbeiten können.

Immer wichtiger werden auch Moderations- und Mediationsfähigkeiten sowie soziale Kompetenzen, um unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen und gruppendynamische Situationen zu bewältigen. Früher genügte es eher, Stabilität zu vermitteln. Heute müssen diese Fähigkeiten zum Profil gehören.

31 **DI: Während der Pandemie mussten die Behörden rasch handeln. Wie kann die Staatskanzlei dennoch sicherstellen, dass der institutionelle und verfassungsrechtliche Rahmen gewahrt bleibt?**

32 **A:** Indem sie rasch reagiert und interveniert, wenn institutionelle Vorgaben nicht eingehalten werden. Wir haben während der Pandemie zudem erkannt, dass Bund und Kantone die Arbeitsweise der jeweils anderen Ebene teilweise zu wenig kennen. Deshalb begannen wir, Mitarbeitende zwischen der Bundeskanzlei und der Staatskanzlei auszutauschen.

Dieser Perspektivenwechsel hat das Verständnis für die Abläufe und das Selbstverständnis der anderen Staatsebene gestärkt. Er zeigt, weshalb institutionelle Regeln auch dann wichtig sind, wenn ihre Einhaltung umständlich erscheint.

33 **VS:** Manchmal zeigt sich der Nutzen solcher Regeln besonders deutlich, wenn man sie nicht einhält. Bei uns finden Regierungssitzungen grundsätzlich auf Hochdeutsch und in der Sie-Form statt. Während der Pandemie verzichteten wir bei gewissen Besprechungen auf diesen formellen Rahmen, weil es keine ordentlichen Regierungssitzungen waren. Schon nach kurzer Zeit zeigte sich, wie sehr eine klare Gesprächsordnung die Diskussion strukturiert. Bereits nach zwei Sitzungen kehrten wir deshalb zur bisherigen Form zurück, einschliesslich der Wortmeldung bei der Regierungspräsidentin oder beim Regierungspräsidenten.

Ähnlich war es, als die Regierung zweimal kurzfristig direkt Details von Verordnungen ändern wollte. Dabei zeigte sich, wie leicht wichtige Zusammenhänge übersehen werden. Solche Erfahrungen verdeutlichen, weshalb geordnete Verfahren notwendig sind.

FM: Wie wichtig ist heute die Zusammenarbeit mit dem Regierungspräsidium? Hat diese Aufgabe in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen? 34

VS: Nicht grundsätzlich. Die Zusammenarbeit hängt stark von der Person ab, die das Präsidium übernimmt. Manche wollen vor allem wissen, welche Aufgaben und Entscheide anstehen. Andere haben bereits ein Jahr im Voraus ein Motto und konkrete Vorstellungen, etwa für eine eigene Website oder ein besonderes Veranstaltungsformat. Der Gestaltungswille unterscheidet sich stark. Darauf muss sich die Staatskanzlei flexibel einstellen. 35

A: Das sehe ich genauso. Der jährliche Wechsel hält uns beweglich: Wir müssen uns immer wieder auf neue Erwartungen und Bedürfnisse einstellen. Das hilft uns auch bei anderen Veränderungen. 36

VS: Ausserdem hilft der Wechsel, unsere Unabhängigkeit zu bewahren. Die Staatskanzlei ist dem Regierungskollegium verpflichtet, nicht dem jeweiligen Präsidium. Der jährliche Wechsel unterstützt diese Ausrichtung und verhindert, dass sich unsere Arbeit zu stark an einzelnen Personen orientiert. 37

Ich halte den jährlichen Wechsel auch institutionell für sinnvoll. Er unterstreicht, dass die Regierung als Kollegium führt und niemand dauerhaft eine herausgehobene Stellung einnimmt. Für uns eröffnet jeder Wechsel zudem neue Möglichkeiten.

A: Zudem würde eine stärkere präsidiale Rolle aus meiner Sicht nicht helfen, die Herausforderungen besser zu bewältigen. 38

VS: Im Gegenteil. Führung sollte nicht zu stark von oben nach unten erfolgen. Eine leistungsfähige Verwaltung braucht ein gut funktionierendes Netzwerk. Wenn sich die Entscheidungsbefugnisse zu stark auf eine einzelne Person konzentrieren, werden die Entscheidungswege verzerrt, und die Verwaltung wird langsamer und verliert an Leistungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit. 39

40 **M: Gibt es zum Abschluss noch eine Botschaft, die euch wichtig ist?**

41 **VS:** Ich finde den Beruf des Staatsschreibers unglaublich faszinierend. Er ist wenig bekannt, was auch Vorteile hat, und bietet viele Gestaltungsspielräume.

42 **M: Es gibt auch nicht viele, die diesen Beruf ausüben.**

43 **VS:** Ja, es ist einer der seltensten Berufe in der Schweiz. Bundesräte gibt es noch weniger, und einen Bundeskanzler nur einmal.

44 **M: Die Karrierechancen sind also begrenzt, wenn man diese Position erreicht hat?**

45 **VS:** Es ist jedenfalls schwierig, sich eine ebenso vielseitige und interessante Tätigkeit vorzustellen. Hinzu kommen Gestaltungsmöglichkeiten und eine gewisse persönliche Freiheit, weil man weniger exponiert ist als ein Regierungsmitglied.

46 **M: Kathrin Arioli, ist es auch für Sie der Traumjob?**

47 **A:** Ja, das habe ich immer gesagt und sage es noch heute. Die Aufgabe verändert sich ständig. Man muss immer wieder dazulernen und sich auf Neues einstellen. Gerade das macht den Beruf so interessant.