

Miliz und Milizjahr

Der Schweizerische Gemeindeverband hat das Jahr 2019 zum «Jahr der Milizarbeit» ausgerufen. Zusammen mit Partnern aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft wurde die Institution der Milizarbeit an verschiedenen Anlässen, Tagungen und Lesungen diskutiert, damit sie zukunftsfähig bleibt. Die zweite Ausgabe der Zeitschrift des Raiffeisen Forums Schauplatz 11 widmet sich dem Milizsystem in der Schweiz. Das aktuelle Heft Milizpolitik – Politik der Nähe ist ein Beitrag zur Verbreitung von Impulsen und Diskussionen rund um das Thema der Milizarbeit.

Die vorliegenden Artikel und Beiträge zum Milizsystem in der Schweiz stammen von Autorinnen und Autoren aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Aus den verschiedensten Blickwinkeln und Facetten analysieren oder kommentieren sie die Milizarbeit. Wie ein roter Faden zieht sich durch alle Beiträge der offenkundige Wille der Autorinnen und Autoren, das Milizsystem in der Schweiz stärken zu wollen.

Das Raiffeisen Forum und die Raiffeisen Schweiz Genossenschaft haben das «Jahr der Milizarbeit 2019» unterstützt.

Schweizer Miliz als politische Lebenshaltung

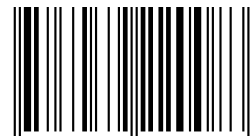
Die föderale, direkt demokratisch organisierte Schweiz funktioniert dank der Milizarbeit. Sie ist nicht nur eine Organisationsform, welche verlangt, dass Politikerinnen und Politiker Beruf und Politik unter einen Hut bringen, um öffentliche Aufgaben nebenberuflich auszuüben. Die Miliz in der Schweiz gehört zum politisch-kulturellen Selbstverständnis, zur raison d'être der drei Ebenen unseres Staates. Ohne grosses Pathos können wir von einer existentiellen politischen Lebens- und Wertehaltung sprechen.

Die Bodenständigkeit, die Nähe, welche Politikerinnen und Politiker in der Schweiz leben, ist einer der grossen Werte unseres Milizsystems und eine wesentliche Grundlage der direkten Demokratie. Davon handeln die Beiträge in diesem Heft.



WERDVERLAG.CH

ISBN 978-3-03922-008-3
Werd & Weber Verlag AG
CH-3645 Thun/Gwatt
www.weberverlag.ch



9 783039 220083 >

WERDVERLAG.CH

Milizpolitik – Politik der Nähe

Schauplatz 11

2

Milizpolitik – Politik der Nähe

Perspektiven nach dem Jahr der Milizarbeit 2019

Alexandra Perina-Werz &
Hilmar Gernet (Hrsg.)

WERDVERLAG.CH

Schauplatz 11

2

Raiffeisen Forum Zeitschrift
Schauplatzgasse 11, Bern

Schauplatz 11

wird herausgegeben vom Raiffeisen Forum an der Schauplatzgasse 11 in Bern. Das Raiffeisen Forum ist 2017 eröffnet worden und geht auf eine Initiative von Hilmar Gernet zurück (www.raiffeisenforum.ch). Es versteht sich als politischer und gesellschaftlicher Schauplatz, als Ort der Meinungsbildung, des Austauschs in Bundesbern. Es ist ein Ort, wo sich Leute aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft begegnen. Da setzt man sich auseinander bzw. zusammen, um die Fragen unserer Zeit zu debattieren.

Die Zeitschrift Schauplatz 11 will dazu beitragen, dass das Forum ein noch öffentlicherer Ort wird, neben einem Schau- auch ein Schriftplatz unserer Zeit. Schauplatz 11 ergänzt, erweitert, kommentiert, innoviert, relativiert, kontextualisiert, kritisiert oder vertieft Themen, die im Raiffeisen Forum oder in Bundesbern auf dem politischen Spielplan stehen. Das Heft hält sich an keinen fixen Zeitplan. Es erscheint regelmässig unregelmässig dann, wenn ein Thema drängt, reif, neu, aktuell, historisch, innovativ aber vor allem relevant ist.

Die Raiffeisen Genossenschaft versteht ihr Engagement in Bundesbern – ergänzend zur transparenten Interessenwahrnehmung – als Beitrag, die Zukunft in der Schweiz gemeinsam, (eid-)genossenschaftlich mitzugestalten: liberal, demokratisch, solidarisch.

Milizpolitik – Politik der Nähe
Perspektiven nach dem Jahr der Milizarbeit 2019

Alexandra Perina-Werz &
Hilmar Gernet (Hrsg.)

Schauplatz 11
Heft 2/2019

Raiffeisen Forum Zeitschrift
Schauplatzgasse 11, Bern

WERDVERLAG.CH

Milizpolitik – Politik der Nähe

Perspektiven nach dem Jahr der Milizarbeit 2019

Alexandra Perina-Werz &
Hilmar Gernet (Hrsg.)

Schauplatz 11

2

Raiffeisen Forum Zeitschrift
Schauplatzgasse 11, Bern

Schweizer Miliz als politische Lebenshaltung

Die föderale, direkt demokratisch organisierte Schweiz funktioniert dank der Milizarbeit. Sie ist nicht nur eine Organisationsform, welche verlangt, dass Politikerinnen und Politiker Beruf und Politik unter einen Hut bringen, um öffentliche Aufgaben nebenberuflich auszuüben. Die Miliz in der Schweiz gehört zum politisch-kulturellen Selbstverständnis, zur raison d'être der drei Ebenen unseres Staates. Ohne grosses Pathos können wir von einer existentiellen politischen Lebens- und Werthaltung sprechen.

Wer in der Schweiz den Weg in die Politik wählt, macht dies meistens nicht im Sinne einer geplanten Karriere, sondern aus Interesse an der Mitgestaltung der Gesellschaft und der Bereitschaft, Verantwortung in seiner und für seine Gemeinde zu übernehmen. In der Regel erweist sich eine Mitgliedschaft in einem Vorstand als erste Miliztätigkeit. Darauf folgt eine Wahl in die Legislative oder Exekutive einer Gemeinde. Im Gegensatz zu einem politischen Profi-System, wie es Frankreich kennt, besuchen unsere Politiker nicht die École nationale d'administration (ENA, Nationale Hochschule für Verwaltung), sondern beginnen gleich mit einem Amt. Dieses führt sie womöglich weiter von der Gemeinde- zur Kantons- bis auf die Bundesebene. Selbst Quereinsteiger, die direkt in das Bundesparlament gewählt werden, haben vor der Übernahme ihres politischen Amtes (in den allermeisten Fällen) einen Beruf ausgeübt, welchen sie nach dem Amtseintritt auch weiterführen.

Dieser fundamentale Unterschied zwischen einem professionellen politischen System und dem hiesigen Milizsystem prägt die Politikerinnen und Politiker auf jeder staatlichen Ebene. Auch unsere Bundesräte, die Profi-Politiker sind, kennen die Miliz bestens, weil sie vor dem Eintritt in die Landesregierung auch «Milizler» gewesen sind. In der Schweiz ist die Zugänglichkeit und Nahbarkeit der Politiker deshalb eine Selbstverständlichkeit. Im Vergleich zu andern Ländern ist das eine Art Privileg, das ebenso einmalig wie vertrauensbildend ist. Wer in Bern lebt oder arbeitet, trifft regelmässig Bundesräte auf dem Weg zur Arbeit ins Bundeshaus. Man sieht sie im Bahnhof, wo sie auf einen Zug warten, um mit dem öV an eine Veranstaltung oder Sitzung zu fahren.

Die Bodenständigkeit, die Nähe, welche Politikerinnen und Politiker in der Schweiz leben, ist einer der grossen Werte unseres Milizsystems und eine wesentliche Grundlage der direkten Demokratie. Davon handeln die Beiträge in diesem Heft.

*Die Herausgeber
Alexandra Perina-Werz & Hilmar Gernet*

Thema:	Schweizer Miliz als politische Lebenshaltung	6
Teil 1	Vorwort	12
	Ueli Maurer: Milizwesen als freiheitlicher Wasserstandsanzeiger	13
.....		
Teil 2	Wissenschaft	18
	Markus Freitag: Das Milizsystem: Daten, Fakten, Handlungsfelder	19
.....		
Teil 3	Miliz und Verbände	58
	Melanie Eberhard: Digitale Partizipation zur Förderung der Miliz	59
	Kurt Fluri: Miliz und Gemeindeautonomie: eng verbunden	69
	Hannes Germann: Das Milizsystem fit für die Zukunft machen	79

10	Matthias Zurflüh: Mehr junge MilizpolitikerInnen gesucht	87
<hr/>		
Teil 4	Miliz, Zivilgesellschaft und Wirtschaft	92
	Kaspar Villiger: Bedeutung des Milizsystems für unser Land	93
	Hilmar Gernet: Wirtschaft und Miliz: «Etwas» braucht «Und»	113
<hr/>		
Teil 5	Praktische Miliz-Perspektiven	120
	Alexandra Perina-Werz: Frauen für die Milizarbeit gewinnen	121
	Alexandra Perina-Werz und Hilmar Gernet: Den roten Faden weiterspinnen ...	133

Milizwesen als freiheitlicher Wasserstandsanzeiger

Ueli Maurer

Teil

1

Wenn es um Freiheit geht, ist das Milizsystem so etwas wie das staatspolitische Ei des Kolumbus: Seit den alten Griechen wird darüber philosophiert, wie man einen Staat organisieren muss, damit er nie in Versuchung kommt, seine Bürger zu unterdrücken, trotzdem aber genügend Macht hat, um handlungsfähig zu sein. Mit dem Milizstaat ist uns das gelungen.

Natürlich wurde dieser Milizstaat nicht auf dem Reissbrett entworfen. Typisch für die Schweiz, hat er sich mit dem Land entwickelt, langsam, über die Jahrhunderte. Hefe im Teig war stets ein gesundes Misstrauen gegenüber jeder Art von konzentrierter, geballter Macht.

Ich möchte das kurz an dem Beispiel erläutern, das fast schon symbolisch den Milizgedanken verkörpert: der Milizarmee. Bewaffnete Macht ist potenziell gefährlich, man kann sich nie ganz sicher sein, dass sie nicht missbraucht wird. Die Schweiz hatte darum nie ein stehendes Heer, sie setzte stattdessen auf bewaffnete Bürger. So bleibt die Macht kontrolliert und transparent: Eine Bürgerarmee kann innenpolitisch kaum ein Machtfaktor im Dienste von wenigen werden. Diese Auffassung zieht sich als roter Faden durch die Geschichte unseres Landes und liegt der Dienstpflicht sowie auch der freiheitlichen Schützen- und Waffentradition zugrunde. Kurz zusammengefasst: Miliz sichert Freiheit.

Aber natürlich ist die Milizarmee nur eine – wenn auch augenfällige und leicht verständliche – Facette unseres Milizprinzips. Der Gedanke, dass uns der Staat nicht übergeordnet ist, dass wir selbstverantwortliche, mündige Bürger sind, ist das Fundament unseres freiheitlichen Gemeinwesens.

Darin zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu Staaten mit aristokratischer Vergangenheit, die oft bis heute ein betont obrigkeitliches Staatsverständnis pflegen. Davon hebt sich unser Modell «Bürgerstaat» wohltuend und erfolgreich ab.

In der Schweiz sind wir Bürgerinnen und Bürger die höchste Gewalt im Staat. Über dem Stimmvolk steht niemand mehr. Wir treffen als Bürger aber nicht nur die abschliessenden Entscheide, wir übernehmen auch Aufgaben auf allen Staatsebenen: Wir Bürger zusammen bilden den Staat; wir alle zusammen, wir sind der Staat.

Nebst der Absicherung der Freiheit bringt das Milizprinzip weitere entscheidende Vorteile: Der Staatsapparat kann kleiner und bescheidener gehalten werden. Und überall, wo der Bürger staatliche Funktionen übernimmt, fliesst permanent seine Berufs- und Lebenserfahrung in die Staatstätigkeit ein, sei es in Schulpflegen oder in Baukommissionen, in Gemeinderäten oder in Parlamenten. Und der Milizgedanke geht über das Staatliche hinaus: Die Schweiz ist das Land der Vereine. Auch diese Vereinstätigkeit – vom Sport bis zur Kultur – basiert weitgehend auf dem Milizwesen. Es ist darum nicht übertrieben, wenn wir sagen: Die Milizarbeit macht unser Land massgeblich zu dem, was es ist.

Vieles in der Schweiz bleibt dadurch bürgernäher, der Gegensatz zwischen Staat und Bürger bleibt geringer. Denn unser freiheitliches, vom Milizeinsatz getragenes Staatswesen kann von den Bürgern als gemeinsames Projekt und gemeinsame Aufgabe empfunden werden. Erfreulich ist zu sehen, wie diese aktive Bürgerbeteiligung auch immer wieder Schwung und Dynamik in statische Verhältnisse bringen kann. Das alles sind wesentliche Erfolgsfaktoren unseres Landes.

Allerdings dürfen wir uns keine Illusionen machen: Unser Milizgedanke erodiert und ist in vielen Bereichen stark unter Druck. Der gesellschaftliche Wandel setzt ihm zu. Es ist viel schwieriger geworden, Leute für die Milizarbeit zu gewinnen. Aufgaben, die aufwendiger und komplexer werden, ein verändertes Freizeitverhalten und intensivere zeitliche Beanspruchung im Beruf, all das verträgt sich schlecht mit dem Milizengagement.

Aber vielleicht fast noch mehr Schaden fügen wir dem Milizwesen durch ein unberechtigtes, heimliches Misstrauen gegenüber der Bürgerarbeit zu: Wir loben und rühmen das Milizprinzip zwar, treten jederzeit gerne für diesen Grundsatz ein, im Konkreten fallen die politischen Entscheide dann aber doch zugunsten des Verwaltungsstaates aus. Oder wann wurde das letzte Mal das Milizwesen gezielt gestärkt?

Beschönigend nennen wir diese Entwicklung Professionalisierung. Schrittmchen für Schrittmchen schreitet sie voran; Milizfunktionen werden «professionalisiert». Was in einzelnen Fällen gerechtfertigt sein kann, führt unter dem Strich meist zu mehr Verwaltung, mehr Regulierung, mehr Staat.

So gesehen ist das Milizwesen auch ein Wasserstandsanzeiger, wie viel uns freiheitliche Werte und ein schlanker, bürgernäher Staat bedeuten.

Ueli Maurer,
Bundespräsident

Das Milizsystem: Daten, Fakten, Handlungsfelder

Markus Freitag

Teil

2

Das Milizsystem der Schweiz ist unter Druck. Prophezeiungen vom zeitnahen Einsatz professioneller Behörden machen die Runde.¹ Derlei Weissagungen sind zweifellos nicht unbegründet. Der Wandel vom Minimal- zum Leistungsstaat und die damit einhergehende Zunahme an vielschichtigen öffentlichen Aufgaben und Erwartungshaltungen bedingen immer mehr spezifische Qualifikationen und eine hohe zeitliche Beanspruchung der Laienpolitikerinnen und Laienpolitiker.² Globalisierung, vermehrter Wohlstand und Mobilität eröffnen zudem eine Vielzahl an Optionen individueller Lebensgestaltung. Freizeitangebote sind bezahlbarer, erreichbarer und verlockender geworden. Dazu tritt das Verlangen nach Ruhepausen und Abwechslung von den Herausforderungen und Belastungen der Arbeitswelt: «Der freiwillige Dienst an der Gemeinschaft rangiert weit hinter der Selbstverwirklichung, dem beruflichen Vorwärtsstrampeln und dem Freizeitvergnügen.»³ Diese Entwicklungen untergraben unsere Motivationen zur Teilhabe an langfristigen Aktivitäten, die Regelmässigkeit und Verpflichtungen statt Ungebundenheit und Flexibilität reklamieren. Zeit ist in unserer 24-Stunden-Gesellschaft zu einem raren Gut geworden, und wir überlegen uns sehr genau, wofür wir sie einsetzen.

Rund drei Viertel der Bevölkerung bekunden ihren Stolz über das Milizsystem der Schweiz (GfS 2017). Nichtsdestotrotz mehren sich seit geraumer Zeit die Stimmen, die diesem bürgerschaftlichen Organisationsprinzip eine Angebotskrise mit sich abwendenden Bürgerinnen und Bürgern attestieren. Expertenschätzungen zufolge besetzten Ende der 1980er-Jahre rund 150 000 Personen in den damals über 3000 Gemeinden ein Milizamt (Ladner 2015: 108). In den heute 2212 Gemeinden (Stand 1.1.2019) können rund 15 000 amtierende Gemeinderätinnen und Gemeinderäte veranschlagt werden.⁴ Bei schätzungsweise 17 000 Mitgliedern der Gemeindeparlamente und rund 70 000 Bürgerinnen

| 22 und Bürgern in den lokalen Kommissionen dürften heutzutage um die 100 000 Personen in der Schweiz Milizarbeit leisten. Bisweilen belaufen sich die Schätzungen auf nur noch 93 000 Miliztätige, die das Rückgrat der lokalen Schweizer Demokratie bilden.⁵

Ein Blick auf die Entwicklung der Freiwilligenarbeit verrät darüber hinaus, dass sich das Reservoir an freiwillig Tätigen in der Schweiz seit Ende der 1990er-Jahre tendenziell in nahezu jedem Bereich verkleinert.⁶ Nach Tätigkeitsbereichen differenzierte Zahlen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) legen zudem offen, dass dieser Schwund insbesondere und mit grosser Wucht die Milizdemokratie erfasst. Von allen Bereichen der institutionalisierten Freiwilligkeit sind die Rückgänge seit Ende der 1990er-Jahre bei den ausführenden Tätigkeiten (73 Prozent) und den Führungsaufgaben (68 Prozent) des Milizwesens am stärksten ausgeprägt.

Diese Zustandsbeschreibungen verlangen nach einer nüchternen Analyse der Daten, Fakten und sich daraus ergebenden Handlungsfelder im Milizsystem: Wie beurteilen die Miliztätigen die Rahmenbedingungen ihrer weitgehend unbezahlten Arbeit? Welche Personen üben heute Miliztätigkeit aus? Welche Motive treiben die Laienpolitikerinnen und Laienpolitiker an? Welche Reformen wünschen sich die Miliztätigen? Der vorliegende Beitrag möchte Antworten auf diese Fragen geben und mögliche Optionen zur Belebung des Milizwesens zwischen Ehrenamtlichkeit und Professionalisierung diskutieren. Die dabei präsentierten Befunde und Überlegungen basieren auf einer kürzlich erschienenen Studie zur Milizarbeit in der Schweiz. Die hierfür nötigen Informationen wurden zwischen Oktober 2017 und Januar 2018 mittels einer schweizweiten Onlinebefragung von rund 1800 Miliztätigen in den Exekutiven, Legislativen und Kommissionen 75 ausgewählter Gemeinden mit 2000 bis 30 000 Einwohnerinnen und Einwohnern erhoben.⁷

Rahmenbedingungen der Milizarbeit

Das Milizsystem beschreibt ein im öffentlichen Leben der Schweiz verbreitetes Organisationsprinzip, das auf der republikanischen Vorstellung beruht, dass befähigte Bürgerinnen und Bürger öffentliche Rollen zu übernehmen haben (Kley 2009). Es «ist die nur in der Schweiz übliche Bezeichnung für die freiwillige, nebenberufliche und ehrenamtliche Übernahme von öffentlichen Aufgaben und Ämtern. Zumeist nicht oder nur teilweise entschädigt, gehört Miliztätigkeit zum weiteren Bereich von Arbeit, die nicht auf Erwerbsziele gerichtet ist» (Linder und Mueller 2017: 90). Mit dem Milizprinzip soll die Beteiligung der Schweizer Bürgerinnen und Bürger an der Gestaltung der Öffentlichkeit garantiert werden, indem der beruflichen Qualifikation zur politischen Mitsprache bewusst Schranken gesetzt werden (Ketterer et al. 2015: 223).⁸ Insbesondere die lokale Milizdemokratie lebt vom Zusammenspiel zwischen hauptamtlichen Angestellten und ehrenamtlich besetzten Politikbehörden, die gemeinsam die Dienstleistungsversorgung in der Gemeinde sicherstellen.

Bei der Beurteilung ihrer Tätigkeit anerkennen die befragten Miliztätigen zwar eine ausgeprägte Kollegialität und eine reibungslose Zusammenarbeit mit der Verwaltung. Allerdings klagen sie aber über Zeitdruck, fehlende Anerkennung des gesellschaftlichen und medialen Umfelds und über Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf, Amt und Familie. Dies gilt in besonderem Masse für die Exekutivmitglieder. Aber auch die Mitglieder lokaler Parlamente und Kommissionen teilen diese Einschätzungen. Nahezu die Hälfte der befragten Miliztätigen kann für ihren Dienst an der Gemeinschaft zudem nicht mit einem Entgegenkommen ihrer Arbeitgeberin oder ihres Arbeitgebers rechnen. Hier zeigt sich darüber hinaus ein deutlicher sprachregiona-

| 24 | ler Unterschied, da in der lateinischen Schweiz fast 60 Prozent der Miliztätigen ohne unterstützende oder anerkennende Massnahmen aus der Chefetage ihres beruflichen Umfelds auskommen müssen, während dies in der Deutschschweiz nur auf 40 Prozent der Befragten zutrifft.

Betrachtet man den mit der Amtsausübung verbundenen Aufwand, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Behörden. Im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen aus den Parlamenten oder Kommissionen investieren die Exekutivmitglieder im Durchschnitt mehr als doppelt so viel Zeit in ihr Amt. Zudem müssen sie sich häufiger Termine während des Tages einrichten, während Legislativen und Kommissionen praktisch nur abends zu Sitzungen zusammenkommen. Die Exekutivmitglieder berichten auch häufiger von einem markanten Anstieg der zeitlichen und inhaltlichen Belastung seit ihrem Amtsantritt. Mit Blick auf die Entschädigungen lässt sich für die Exekutivmitglieder im Laufe der letzten 20 Jahre ein Anstieg feststellen, wobei die absoluten Beträge der Vergütungen stark von der Gemeindegrösse abhängen. Besonders deutlich fällt der Anstieg in Gemeinden mit weniger als 5000 Einwohnerinnen und Einwohnern aus, allerdings ausgehend von einem sehr niedrigen Niveau.

Profile von Miliztätigen

Welche Merkmale weisen Personen, die ein Milizamt übernehmen, typischerweise auf? Zusammengefasst handelt es sich beim typischen Miliztätigen um einen verheirateten Mann im Alter von 40 bis 64 Jahren,

der einen hohen sozialen Status aufweist, in der Gemeinde verwurzelt und gut vernetzt ist, einer Konfession und Partei angehört und eher aus dem bürgerlichen Lager stammt. Fast die Hälfte der Befragten berichtet darüber hinaus von mindestens einem Familienmitglied, das ebenfalls im Milizwesen engagiert war oder ist. Hinsichtlich der Charaktermerkmale finden sich unter den Miliztätigen im Vergleich zur Schweizer Gesamtbevölkerung mehr gewissenhafte, verträgliche, extrovertierte und offene Personen. In den Exekutiven begegnen wir häufiger Extrovertierten als in den beiden anderen Behörden, während sich in Kommissionen vergleichsweise mehr Gewissenhafte aufhalten. In den Gemeindeparlamenten wiederum sitzen deutlich weniger verträgliche Personen als in den beiden anderen Behörden.

25 |

Motive und Überzeugungen von Miliztätigen

Nach eigenem Bekunden der Befragten stellt das uneigennützig Engagement für die Gemeinschaft das wichtigste Motiv für die Aufnahme einer Miliztätigkeit dar. Von grosser Bedeutung ist ausserdem die mit dem Amt verbundene Gestaltungs- oder Erfahrungsfunktion, also die Möglichkeit, die Gemeindepolitik mitzubestimmen sowie die eigenen Talente und Kenntnisse einzusetzen. Wenig relevant scheinen dagegen die Aussichten auf materielle Vorteile in Form eines Zuverdiensts oder die instrumentelle Nutzung der Miliztätigkeit als Schubkraft für die eigene (politische) Karriere. Die Beweggründe unterscheiden sich mitunter entlang der Behörden und soziodemografischer Merkmale. Jüngere Miliztätige messen beispielsweise dem Einsatz ihrer Talente

| 26 und Kenntnisse, der persönlichen Weiterentwicklung, dem Nutzen für die berufliche Tätigkeit sowie der möglichen Lancierung einer politischen Karriere durch die Miliztätigkeit durchaus eine gewisse Bedeutung bei. Ältere Miliztätige halten dagegen tendenziell Aspekte der Integration und Mitbestimmung in der Gemeinde für wichtiger als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Die meisten unserer Befragten entscheiden sich nach Absprachen mit der eigenen politischen Partei oder Gruppierung, infolge einer Rekrutierung durch amtierende Behördenmitglieder oder anderer Persönlichkeiten aus der Gemeinde oder aus eigenem Antrieb für eine Kandidatur. Weniger bedeutend sind der Vollzug des Amtszwangs, Anfragen von Vereinen und Verbänden oder die Bewerbung auf Ausschreibungen.

Alles in allem fällt die Zufriedenheit der Befragten mit ihrer Miliztätigkeit relativ hoch aus, wobei die Werte für die Exekutivmitglieder noch etwas höher liegen als jene der Gemeindeparlaments- und Kommissionsangehörigen. Zufriedene Miliztätige zeichnen sich vereinfacht dadurch aus, dass sie in der Regel einer Konfession angehören, in der Deutschschweiz leben und eine vergleichsweise hohe Jahrespause für ihre Tätigkeit erhalten. Sie empfinden ihr Amt zwar als zeitintensiv, aber auch als vielfältig, kreativ und eigenverantwortlich. Darüber hinaus steht die Zufriedenheit quer durch die Behörden in Zusammenhang mit der Anerkennung seitens des nahen und fernen Umfelds. Wertschätzung erfahren die Miliztätigen vor allem durch das nahe persönliche Umfeld, durch Parteikolleginnen und Parteikollegen, durch andere Mitglieder der Behörde und durch Verwaltungsmitarbeitende in den Gemeinden. Im Gegensatz dazu wird insbesondere die geringe Anerkennung der Milizarbeit durch die Einwohnerschaft und die Medien beklagt. Schwierigkeiten sehen die Befragten am ehesten in der zeitlichen Belastung, in den Konflikten mit dem per-

sönlichen Umfeld sowie in der problematischen Zusammenarbeit im Kollegium. Es fällt auch auf, dass die tatsächlich wahrgenommenen Sorgen über die vor dem Amtsantritt gehegten Befürchtungen hinausgehen.

| 27

Reformvorschläge aus Sicht der Miliztätigen

Um die Attraktivität der Miliztätigkeit zu steigern, wurden in den letzten Jahren verstärkt Massnahmen auf organisatorischer Ebene diskutiert. Hierzu zählt unter anderem die Frage nach der Kompetenzverteilung zwischen der Exekutive und der Verwaltung, die in Form unterschiedlicher Gemeindeführungsmodelle verwirklicht werden kann. Es wird argumentiert, dass Führungsmodelle, die zur zeitlichen Entlastung der Miliztätigen beitragen, ein Behördenamt attraktiver erscheinen lassen und damit das Interesse möglicher Kandidatinnen und Kandidaten wecken. In den Schweizer Gemeinden können grob vier Gemeindeführungsmodelle unterschieden werden: das operative Modell, das Delegiertenmodell, das Geschäftsleitungsmodell und das CEO-Modell. Die zentralen Punkte zur Differenzierung ebendieser Modelle sind das Ausmass an operativ-ausführender Tätigkeit der Gemeinderätinnen und Gemeinderäte einerseits und die Zuteilung der Personalführungsaufgaben andererseits. In den von uns analysierten Gemeinden ist das CEO-Modell am stärksten verbreitet, dies gilt sowohl für die Deutschschweiz wie auch für die lateinische Schweiz. Deutlich weniger umgesetzt werden das operative sowie das Geschäftsleitungsmodell, wobei Letzteres in unserer Stichprobe nur in Deutsch-

| 28 schweizer Gemeinden praktiziert wird. Unseren Auswertungen zufolge finden sich nur wenige Hinweise, dass die Gemeindeorganisation in systematischer Beziehung mit den Belastungen und der Zufriedenheit der Gemeinderätinnen und Gemeinderäte steht. Tendenziell geht eine stärkere administrative Belastung und personale Führungsverantwortung der Exekutivmitglieder mit einer geringeren Zufriedenheit, einem Verlangen nach Unterstützung und einem Empfinden des Zeitmangels und -drucks einher. Zudem bringen die Exekutivmitglieder in den Gemeinden mit einem Geschäftsleitungsmodell eine grössere Zufriedenheit zum Ausdruck, berichten weniger oft von Zeitknappheit und verlangen weniger stark nach Hilfeleistungen. Im Gegensatz dazu zeigen sich die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte in Gemeinden mit einem Delegiertenmodell tendenziell unzufriedener, beklagen eher terminlichen Druck wie zeitliche Engpässe und fordern eher grössere Unterstützung.

Zum Teil sind diese Ergebnisse aber kulturell überlagert, da sich für die hier untersuchten Aspekte der Problemwahrnehmung und der Zufriedenheit mit der Milizarbeit auffällige Unterschiede in Abhängigkeit von der sprachregionalen Verankerung zeigen. Demnach nehmen Miliztätige in der Deutschschweiz die mit dem Amt verbundene zeitliche Beanspruchung als weniger belastend wahr und wünschen sich weniger häufig Unterstützungsleistungen durch die Gemeinde, als dies bei den Befragten aus der lateinischen Schweiz der Fall ist. Zudem sorgen sich Letztere vermehrt um mangelndes Fachwissen und ihre Präsenz in der Öffentlichkeit, berichten häufiger von Problemen bei der Zusammenarbeit im Kollegium oder von amtsbedingten Konflikten im eigenen Umfeld. Diese Eindrücke gehen mit einer geringeren Zufriedenheit bei den französisch- und italienischsprachigen Miliztätigen einher.

Dieser «Milizgraben» zwischen den Landesteilen lässt sich zum einen auf den geringeren Grad an Gemeindeautonomie und die damit zusammenhängenden Einbussen an lokalen Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen in den lateinischen Gemeinden zurückführen (Mueller 2015). Zum anderen erschwert die stärkere Präsenz lokaler Parlamente mit ihrer anhaftenden Debattier- und Streitkultur und der dafür notwendigen überdurchschnittlichen Anwesenheit entsprechender Charaktere den Findungsprozess einvernehmlicher Lösungen in der Westschweiz, worin gewisse Unzufriedenheitspotenziale angelegt sind. Mitunter dürften die Gemeinden in der lateinischen Schweiz allgemein auch grösseren Belastungen ausgesetzt sein. Dies mag zum einen auf die geringere Grösse der Gemeinden in der lateinischen Schweiz zurückzuführen sein.⁹ Zum anderen sind dort mehr Behördenämter zu besetzen, was sich auf die Rekrutierungsproblematik und ihre negativen Begleiterscheinungen durchschlagen könnte (durchschnittlich 50 Ämter im Vergleich zu 41 in der deutschsprachigen Schweiz; Ladner 2018; eigene Auswertungen). Der stärkere Wunsch nach öffentlicher Unterstützung der Miliztätigkeit steht wiederum im Einklang mit der Idee des helfenden Staats lateinischer Prägung (Freitag et al. 2016: 71).

Mögliche Reformen zur Steigerung der Attraktivität von Behördenämtern auf Gemeindeebene sollten nach Ansicht der betroffenen Miliztätigen in erster Linie auf eine klare Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben sowie einen Ausbau der Entscheidungskompetenzen abzielen. Zudem reklamieren die Befragten eine bezahlte Schulung für Amtsneulinge. Weiterhin steht die Professionalisierung der Milizarbeit in Form eines vollamtlichen Gemeindepräsidiums oder einer entsprechend aufgewerteten Geschäftsführung in der Gunst der Miliztätigen. Eine Mehrheit der Befragten glaubt auch,

29 |

| 30 auftretende Rekrutierungsprobleme durch Gemeindefusionen und höhere Entschädigungen lösen zu können. Allerdings hängen die präferierten Reformvorschläge stark vom ausgeübten Amt und teilweise auch vom Alter der Befragten ab. Als Gegenleistungen für das Behördenengagement favorisiert eine Mehrzahl der Befragten einen steuerlichen Abzug für die Milizarbeit oder den Vorschlag, die Miliztätigkeit als Weiterbildung anzuerkennen.

Geht es um Aspekte der Teilnahmebereitschaft (Entschädigung), der Rekrutierungspraxis (Besetzungsmodus und Aufnahmeverfahren) und der Teilnahmeberechtigung (Wohnsitz, Bürgerrecht), ziehen die Miliztätigen eine Tätigkeit vor, die nicht in einem Anstellungsverhältnis mit fixem Salär, sondern als Ehrenamt mit Spesenentschädigung ausgeführt wird. Die Amtsträgerinnen und Amtsträger sollen auch durch Wahlen und nicht durch Losverfahren oder Ernennung rekrutiert werden. Der Zugang zu den Ämtern müsste schliesslich auch niedergelassenen Ausländerinnen und Ausländern offenstehen, nicht aber Personen, die ausserhalb der Gemeinde wohnen. Auch diese Vorlieben variieren je nach Behördenzugehörigkeit, Alter, Bildung, Gemeindegrösse und Sprachregion. Beispielsweise wird der prominent diskutierte Amtszwang insbesondere von Parlamentsmitgliedern, von Miliztätigen der lateinischen Schweiz und von jüngeren Behördenmitgliedern abgelehnt. Miliztätige der Deutschschweiz zeigen sich gerade dieser radikalen Rekrutierungspraxis gegenüber aufgeschlossener.

Mögliche Handlungsfelder im Schweizer Milizsystem

Vor dem Hintergrund der dargestellten Befunde eröffnen sich mindestens fünf Handlungsfelder, die den Verantwortlichen als Folie etwaiger Reformanstrengungen zur Belebung des Milizwesens dienen können. Diese Handlungsfelder sind: Zwang, Anreiz, Organisation, Information und Ausbildung (vgl. Abbildung auf Seite 33). Die fünf Bereiche verdichten die in den Diskussionen zur Zukunftsfähigkeit des Milizwesens präsenten Schlagworte mit weiteren Überlegungen und Einsichten aus der vorliegenden Studie. Die jeweiligen Handlungsfelder sind dabei nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen und schliessen sich keineswegs gegenseitig aus. Vielmehr überlappen sie sich teilweise in ihren Inhalten und Stossrichtungen. Handlungsoptionen im Bereich der «Organisation» können bisweilen auch als «Anreize» interpretiert werden, so wie Vorschläge im Handlungsfeld «Information» mitunter dem Aufgabenkomplex «Ausbildung» zugeordnet werden.

Handlungsfeld «Zwang»

Das erste Handlungsfeld zielt auf die Möglichkeit des Amtszwangs zur Lösung des Mangels an Laienpolitikerinnen und Laienpolitikern ab. Angeregt vom steten Rückzug der Bevölkerung aus dem Milizwesen als tragender Säule der Schweizer Beteiligungsdemokratie, entwirft beispielsweise der liberale Thinktank Avenir Suisse ein Modell vom Dienst an der Gemeinschaft als Bürgerpflicht (Schellenbauer 2015). Im Mittelpunkt steht die Idee einer allgemeinen Dienstpflicht von 200 Tagen zwischen dem 20. und 70. Lebensjahr, die wahlweise in der

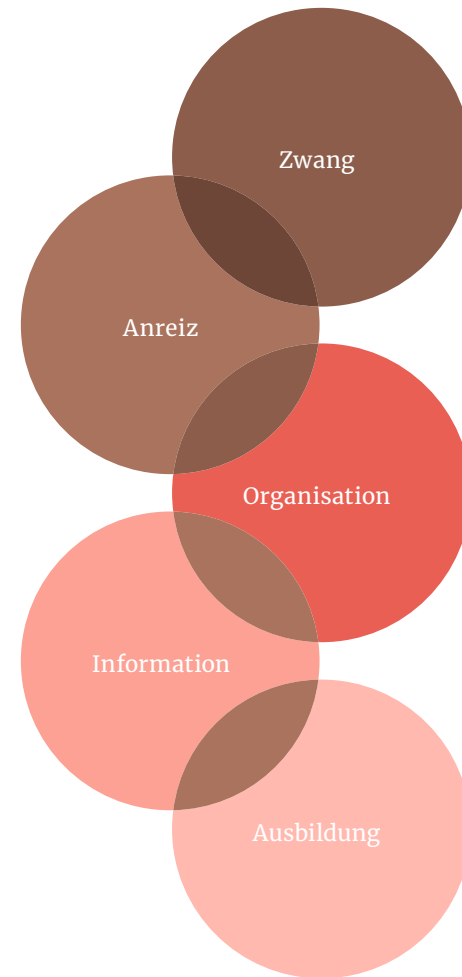
| 32 Armee, in einer Schutztätigkeit (Zivilschutz oder Feuerwehr) oder einem Gemeinschaftsdienst verrichtet werden kann. Zu Letzterem zählen Aktivitäten in Bereichen wie Pflege und Betreuung, Transport, Schule, Vereine oder eben Behörden. Neben Schweizerinnen und Schweizern sollen auch niedergelassene Ausländerinnen und Ausländer verpflichtet werden.¹⁰

Zweifellos handelt es sich bei diesem radikalen Vorschlag um eine attraktive, da verblüffend simple Idee zur Belebung des schweizerischen Republikanismus, also zur Mobilisierung des Volkes – und zwar aller Bevölkerungsschichten – für die Sache des Volkes. Vor allem aber erscheint das Konzept einer Bürgerpflicht als ungemein effiziente Strategie, auf einen Schlag abertausende Milizpolitikerinnen und Milizpolitiker für eine jeweils befristete Zeit auszuheben. Motivationale Defizite und bisherige Hürden zur Aufnahme einer Miliztätigkeit in Form zeitlicher Ressourcen und soziodemografischer wie sozioökonomischer Voraussetzungen (Alter, Bildung, Staatsangehörigkeit) könnten elegant überwunden werden.

Die Etablierung eines Beteiligungsimperativs ist indes stark umstritten. Die Schlichtheit des Vorschlags provoziert zahlreiche Einwände, die sich hauptsächlich an der praktischen Umsetzung eines solchen Entwurfes reiben. Entgegengebracht werden auch die fragliche Verträglichkeit der Dienstpflicht mit dem Völkerrecht, die mögliche Aushöhlung von Armeebeständen, die Etablierung staatlicher Konkurrenz zu privaten Anbietern, der bürokratische Mehraufwand, die Anrechnung der Elternschaft und die Finanzierbarkeit eines solchen Systems der allgemeinen Bürgerpflicht (Freitag et al. 2016: 262 f.). Zudem werden inhaltliche Bedenken laut. Lässt sich ein politisches Engagement im Rahmen des Milizsystems überhaupt durch Zwang realisieren? Es mag durchaus sein, dass sich Gemeinsinn über Pflicht

Handlungsfelder möglicher Reformen des Schweizer Milizsystems

33 |



Quelle: eigene Darstellung

| 34 entwickeln lässt und «verpflichtete» Miliztätige (auch die, die sich aus freien Stücken nicht engagieren würden) durch ihr gemeinschaftliches Engagement in der langen Frist einen Sinn für Bürgerpflicht und Gemeinwohl entwickeln. Bis dahin ist aber sehr wahrscheinlich mit empfindlichen Einbussen in der Qualität der dringend benötigten Leistungen zu rechnen. Die als Dienstpflicht getarnte Miliztätigkeit verkäme in vielen Fällen wohl zu einem Dienst nach Vorschrift. Diesbezügliche Einschätzungen und Erfahrungen liessen sich vor einer allfälligen allgemeinen Einführung von den politisch Verantwortlichen in den Gemeinden der Kantone Appenzell Innerrhoden, Bern, Luzern, Nidwalden, Solothurn, Uri, Wallis und Zürich einholen, in denen diese Praxis unterschiedlich ausgestaltet und mehr oder minder strikt verfolgt wird (Leuzinger 2017).¹¹

Gespalten sind auch die Meinungen der befragten Miliztätigen. Klare Ablehnung schlägt dieser Rekrutierungspraxis vor allem aus der lateinischen Schweiz entgegen. Bei den Miliztätigen der Deutschschweiz ist hingegen durchaus eine gewisse Sympathie für das Verpflichtungsmodell zu erkennen.¹² Derartige Stimmungslagen könnten in der einen oder anderen Gemeinde zu politischen Vorstössen auf diesem Handlungsfeld führen und den Amtszwang als Gestaltungsoption zur Diskussion stellen. Auch wenn dieser in der Praxis der Schweizer Gemeinden bislang eher selten eingesetzt wird, entfaltet seine Gegenwart durchaus auch eine indirekte Wirkung: In voraus-eilendem Gehorsam wird die Milizarbeit mancherorts im Wissen um die mögliche Verpflichtung immer wieder einmal präventiv aufgenommen (Leuzinger 2017).

Handlungsfeld «Anreiz»

35 |

In diesem Handlungsfeld kommt der Einsatz unterschiedlicher Stimulanzen zur Sprache, die die Bürgerinnen und Bürger zur Miliztätigkeit animieren sollen. Als Zielgruppe dienen dabei insbesondere Personen, die über eine unzureichende intrinsische Motivation verfügen, sich jedoch empfänglich für extrinsische Anreize zeigen (Musick und Wilson 2008). Ein probates Mittel zur Überwindung der Angebotskrise im Milizwesen wird deshalb zunächst einmal in der Erhöhung der Entschädigung für die geleisteten Arbeiten gesehen (Dlabac et al. 2015). Getreu dem Motto: Wenn ein Job wirklich etwas wert ist, dann wird er auch bezahlt (Musick und Wilson 2008: 3). Diese Massnahme mag besonders in einem materialistischen Umfeld ihre Wirkung erzielen: «In a highly materialized country devoted to the pursuit of economic gain, working for nothing is devalued, even stigmatized [...]. In the cash economy, actions are driven by self-interest, where interest is usually defined in terms of material comfort» (Musick und Wilson 2008: 86). Der Einsatz monetärer Impulse vermag unter Umständen aber auch charakterliche Umschichtungen im Milizpersonal herbeizuführen, sodass die Uneigennützigkeit und Gemeinwohlorientierung des Engagements sukzessive durch Profitstreben abgelöst werden könnte: «As volunteers, people operate in a moral economy where the rules of exchange are dictated by values, social relationships, and group identities [...]. But as employees, [...] they operate in a market economy where the rules of exchange are dictated by calculations and profit» (Musick und Wilson 2008: 86). Bisherige Anpassungen der Stundenansätze haben das Rekrutierungsproblem in den Augen der Betrachter freilich nicht entscheidend entschärft (Ladner 2015: 122). Die befragten Miliztätigen, insbesondere jene, die ein Exe-

| 36 | kutivamt besetzen, sprechen sich indes mehrheitlich für diese Massnahme aus. Auch die Möglichkeit eines steuerlichen Abzugs der Miliztätigkeit wird von allen untersuchten Behördengruppen grösstenteils unterstützt. Eher zurückhaltend werden von den Miliztätigen hingegen Vorschläge zur Finanzierung von Versicherungsleistungen (Unfall-, Haft- oder Sozialversicherung) seitens der Gemeinde bewertet.³³

Eine erfolgreiche Steuerung über Anreize muss die spezifischen Belange und Motivationen der Zielgruppen ins Visier nehmen. Daher sollte eine Einführung von Teilämtern nicht zuletzt für die in der Milizpolitik stark unterrepräsentierten Frauen und jüngeren Alterskohorten interessant sein (Ladner 2015: 123). Die Ablösung alternativer Abfindungspraktiken in Form von Jahrespauschalen und Spesenentschädigungen durch eine teilzeitliche Beschäftigung im Milizwesen liesse sich eher in deren Lebensbiografie integrieren und würde ihren Platz als klar umrissene Tätigkeit neben einer reduzierten Hauptbeschäftigung finden. Allerdings können die befragten Miliztätigen, insbesondere die Parlamentsmitglieder, dieser Art der Verberuflichung der Milizarbeit nur wenig abgewinnen. Vielmehr präferieren die Befragten Jahrespauschalen in einer angemessenen Höhe.

Mit Blick auf die Motivationen zeigt sich, dass jüngere Miliztätige mit ihrem Engagement durchaus eigennützige Grundüberlegungen verbinden. Sie möchten in der Milizarbeit unter anderem ihre Talente und Kenntnisse einsetzen und die persönliche Weiterentwicklung vorantreiben. Dazu koppeln sie an die Milizarbeit einen Nutzen für ihre berufliche Tätigkeit. Vor diesem Hintergrund sollte gerade diese Personengruppe durch eine stärkere Zertifizierung und arbeitsmarkt-relevante Anerkennung ihrer milizförmigen Leistungen angezogen werden. Denkbar wäre auch die Anrechnung der Miliztätigkeit an (bezahlte) Weiterbildungs- und Führungslehrgänge, um die Arbeitsmarkt-

position der engagierten Personen zu garantieren oder gar zu verbessern. Unsere Auswertungen bestätigen die Beliebtheit dieser nicht direkt monetären Anreizmechanismen unter den jüngeren Miliztätigen.

Schliesslich sind auch Wertschätzung und Anerkennung des Engagements als Stimulanzen einer Behördenarbeit zu werten. Mitunter zeigen sich gerade im fehlenden gesellschaftlichen Rückhalt und im mangelnden öffentlichen Zuspruch die grössten Herausforderungen der Milizarbeit. Nur ein Viertel unserer Befragten nimmt seine Arbeit als von der örtlichen Gemeinschaft wertgeschätzt wahr, und nicht einmal jede oder jeder Zehnte berichtet von einer Anerkennung durch die Medien. Angesichts dieser Zahlen darf es auf lokaler Ebene nicht erstaunen, wenn sich die anspruchsvolle Beteiligungsdemokratie zur bequemen Zuschauerdemokratie verändert.

Handlungsfeld «Organisation»

In dieses Handlungsfeld lassen sich Reformen verorten, die abseits des Amtszwangs auf Veränderungen der Inhalte, Abläufe oder Strukturen der Milizarbeit zielen. Aus Sicht der Miliztätigen sollten sich derartige Anpassungen auf die klare und sichtbare Trennung zwischen operativen und strategischen Aufgaben verlegen. Beinahe drei Viertel der Befragten sehen hier offenbar Nachbesserungspotenzial in ihren Behörden. Mitunter könnte eine Teilung der Funktionen durch die Etablierung einer neuen Gemeindeorganisation vorangetrieben werden, die zusätzlich eine zeitliche Entlastung der Miliztätigen verspricht. Die Mehrheit der Miliztätigen gibt nämlich an, dass die zeitliche Inanspruchnahme in den letzten Jahren zugenommen hat. Neben dem klassischen operativen Modell, das operative und strategische Aufgaben zusammenlegt, bieten sich zur Abhilfe das CEO-, das Delegierten-

37 |

| 38 oder das Geschäftsleitungsmodell an. Diese drei Führungstypen beschneiden das Ausmass an operativ-ausführenden Tätigkeiten der Gemeinderätinnen und Gemeinderäte einerseits und entlasten sie von Personalführungsaufgaben andererseits.

Wir entnehmen unseren Analysen eine vorsichtige Tendenz, dass die Exekutivmitglieder in den Gemeinden mit einem Geschäftsleitungsmodell etwas zufriedener sind, weniger Zeitmangel verspüren und weniger stark den Wunsch nach Unterstützungen äussern.¹⁴ Der mögliche Zeitgewinn durch organisatorische Neuorientierungen wird allerdings durch den Verlust von Informationen und Handlungskompetenzen erkauft, die an die Verwaltung abgegeben werden. Letzteres kollidiert wiederum mit dem Wunsch nach mehr Verantwortung, der von über zwei Dritteln der Miliztätigen unserer Befragung geäussert wird.¹⁵ Mit anderen Worten: Organisatorische Umstrukturierungen zur Steigerung der Attraktivität der Milizarbeit stossen nicht selten auf einen «trade-off» zwischen Entlastung und Kompetenzverlust, den es im Sinne der Betroffenen aufzulösen gilt. Entsprechende Austauschbeziehungen gelten auch für andere Reformideen wie dem Ausbau der Verwaltung oder der Verkleinerung beziehungsweise Vergrösserung der Milizbehörde. Während beispielsweise eine Reduzierung der Milizbehörde das Rekrutierungsproblem ent- und die Belastung verschärft, verhält es sich bei einem Ausbau der Laienorganisation gerade umgekehrt. Generell unterstützen die befragten Miliztätigen die Verkleinerung ihrer Milizbehörde eher als deren Ausweitung.

Angesichts der mehrheitlich berichteten Zunahme zeitlicher und inhaltlicher Belastungen könnten auch diverse Hilfestellungen seitens der Gemeinde (Haushaltshilfe, Kindertagesstätten) oder der Ausbau von Verwaltung und Gemeindesekretariat Abhilfe schaffen.¹⁶ Nur wenig Anklang finden hingegen auferlegte Rücktrittsverbote wäh-

rend der Amtszeit oder die Kandidatur professioneller Dienstleistungsunternehmen, die Fachspezialistinnen und Fachspezialisten in die Gremien delegieren könnten.¹⁷ Letztere zeigen sich durchaus artverwandt mit nicht gewählten kantonalen Sachverwalterinnen und Sachverwaltern, deren Einsatzkosten ebenfalls von der Gemeinde beglichen werden müssen.

Als vielfach erprobter Ausweg aus der Angebotskrise des Milizwesens hat sich in den letzten Jahren die Verschmelzung zweier oder mehrerer voneinander unabhängiger Gemeinden durchgesetzt. Von ehemals 2899 Gemeinden im Jahr 2000 existieren Anfang des Jahres 2019 noch 2212. Freilich ist ein derartiger Einschnitt in das politische Leben einer Gemeinde höchst umstritten und bedarf sensibler Vorabklärungen des lokalen Gemütszustands. Während die Befürworter Einsparungen und Synergien erhoffen, befürchten die Gegnerinnen von Zusammenlegungen den Verlust an Mitspracherecht, Selbstbestimmung und Identität. Nach einem Zusammenschluss beteiligen sich beispielsweise deutlich weniger Bürgerinnen und Bürger an Wahlen als noch vor der Fusion (Koch und Rochat 2017). Jüngere Schätzungen kommen darüber hinaus zum Schluss, dass Gemeindefusionen zwar die Verwaltungskosten reduzieren, die Gesamtausgaben der betroffenen Gemeinden aber nicht signifikant zu senken vermögen und der intendierte Spareffekt unter dem Strich ausbleibt (Studerus 2016).¹⁸ Entsprechend zurückhaltend geben sich auch die befragten Miliztätigen bei der Beurteilung einer solch tiefgreifenden Massnahme: Nur etwas mehr als die Hälfte spricht sich für Gemeindefusionen zur Bewältigung der Milizkrise aus.

Niederschwelliger erscheint die Massnahme, auswärtige Kandidatinnen und Kandidaten zum Milizamt zuzulassen, um die Rekrutierungsprobleme vor Ort zu lösen. Die Ausweitung des Kandidierendenpools

39 |

auf externe Interessenten vermag zudem noch Qualitätsprobleme zu beheben, da mögliche Bewerberinnen und Bewerber die Lokalpolitik zum einen neutraler und unabhängiger betreiben können. Zum anderen könnte ein Mangel an lokalen Fachpersonen für einzelne Bereiche wirkungsvoll kompensiert werden. Für die befragten Miliztätigen ist die Aufgabe der Wohnsitzpflicht indes keine wirkliche Option. Ein künftiges Milizamt bedarf in ihren Augen nach wie vor der lokalen Ansässigkeit der Laienpolitikerinnen und -politiker.

Eine weitere Gestaltungsoption bezüglich der Teilnahmeberechtigung betrifft die Öffnung kommunaler Ämter für niedergelassene Ausländerinnen und Ausländer. In der Schweiz kennen bisher rund 600 Gemeinden in sechs Kantonen das passive Wahlrecht für Zugewanderte (Adler et al. 2015: 21).¹⁹ Zu diskutieren wären kantonale Ausarbeitungen, die es den Gemeinden freistellen, über die lokalpolitischen Rechte ihrer ausländischen Bevölkerung zu entscheiden und diesbezügliche Regelungen einzuführen. Die Teilnahmeberechtigung der ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürger würde nicht nur die Schweizerinnen und Schweizer entlasten. Die Zugewanderten würden auch nachhaltig integriert und mit den Spielregeln der Schweizer Demokratie vertraut werden. Unter den von uns befragten Miliztätigen findet diese Option mehrheitlich Zustimmung. Es gibt nahezu keine Anzeichen, dass sich die Betroffenen gegen den Einsatz von Ausländerinnen und Ausländern in die lokalen Behördenämter aussprechen würden. Und hinsichtlich möglicher Besetzungsverfahren favorisiert der Grossteil der Miliztätigen weiterhin die ordentliche Wahl und lässt anderweitige Bestellungen wie das Losverfahren oder die Ernennung nicht als wirkliche Alternativen erscheinen.

Vielversprechender könnten indes Überlegungen zum Einsatz digitaler Techniken sein. Diese würden es erlauben, die Milizarbeit aus ihren mehr oder weniger starren Abläufen zu lösen und kompatibel mit der individuellen Alltagsplanung und beruflichen Einbindung zu gestalten. Immerhin ein Drittel der Exekutivmitglieder räumt ein, Sitzungstermine im Laufe des Tages einrichten zu müssen. Mitunter wäre ein Milizamt attraktiver, wenn damit ein orts- und präsenz-unabhängiger Austausch von Informationen und Rückmeldungen verbunden wäre (Geser 2015: 74; Müller 2018: 80). Schliesslich sollten Ansätze diskutiert werden, die sich dem Schwund der Lokalparteien als massgeblichen Mobilisierungs- und Rekrutierungsinstanzen widmen. Unter Umständen ist eine finanzielle Unterstützung kommunaler Parteiarbeit anzudenken.

Handlungsfeld «Information»

Das Handlungsfeld «Information» beschreibt Aktivitäten, die die Aufmerksamkeit auf die Probleme des Milizwesens lenken und die Öffentlichkeit für Fragen der lokalen Laiendemokratie sensibilisieren. In den Mittelpunkt rücken hier nicht zuletzt Informationsveranstaltungen über das Wesen des Milizamts mitsamt seiner Vor- und Nachteile durch die politischen Entscheidungsträger vor Ort, unter anderem auch bei den lokalen Parteien, Verbänden und Organisationen. Aufklärende öffentliche Debatten über die Relevanz der lokalen Milizarbeit könnten deren Wertschätzung fördern und potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten überzeugen. Als Beispiel dient das vom Schweizerischen Gemeindeverband ausgerichtete Jahr der Milizarbeit (2019) mit seinen vielfältigen Aktionen, Veranstaltungen, Plattformen und Diskussionen zum Wesen und zur Zukunftsfähigkeit des Milizsystems.²⁰

| 42 Direkte Adressatinnen und Adressaten informativer Aufklärung könnten neben potenziell Kandidierenden auch die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sein. Knapp die Hälfte der Befragten erhält heute keine besondere Unterstützung durch die Vorgesetzten. Ein Viertel der Exekutivmitglieder beklagt die fehlende Rückendeckung seitens des Unternehmens. Dies obwohl auch die Arbeitgeberschaft in vielfältiger Weise von der Miliztätigkeit ihrer Beschäftigten profitieren würde. Zum einen erweitern die Mitarbeitenden ihren Erfahrungshorizont, erhöhen ihre Auftritts-, Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen, erwerben Führungserfahrung, erleben die Zusammenarbeit in einer heterogenen Umgebung und erlernen damit den Umgang mit Vielfalt. Zum anderen könnten Unternehmen Vorteile daraus ziehen, wenn in Gemeindegremien praxisnahe Entscheidungen getroffen werden, die ein wirtschaftlich attraktives Umfeld gewährleisten.²¹

Auch in diesem Handlungsfeld könnte die Digitalisierung zur Aufwertung des Milizwesens beitragen, indem niederschwellige Beteiligungen an politischen Diskussionen etabliert oder die Bewohnerinnen und Bewohner der Gemeinde über die lokale Politik und diesbezügliche Positionen über digitale Kanäle aufgeklärt werden. Verbunden damit ist die Hoffnung, dass eine derartig speditive Versorgung mit Informationen bei den Bürgerinnen und Bürgern zur Entwicklung einer lokalen Identität beiträgt, die das politische Interesse an der örtlichen Beteiligungsdemokratie weckt (Müller 2018: 80).

Milizverwaltungen könnten sich darüber hinaus durch den Einsatz von Crowdsourcing der Qualifikationen, Kompetenzen und Ideen der Einwohnerinnen und Einwohner bedienen und diese zur Lösung auftretender Probleme nutzbar machen (Geser 2015: 79). Das Beispiel von Wikipedia macht deutlich, dass Expertinnen und Experten auch ohne Aussicht auf Bezahlung gerne bereit sind, ihr Wissen und ihre

Kenntnisse für die Allgemeinheit einzubringen. Dies gilt umso mehr, je eher die Angefragten ihren lokalen Lebensalltag durch die Unterstützung verbessern können. Zusätzlich wird die Einwohnerschaft für örtliche Angelegenheiten sensibilisiert.

Forschungen zur allgemeinen Freiwilligenarbeit legen schliesslich nahe, dass ein Engagement oft nicht in Eigeninitiative unternommen wird, sondern häufig durch einen äusseren Anstoss erfolgt (Freitag et al. 2016: 104). Insofern sind die persönliche Ansprache und damit verbundene Informationen für die Aufnahme eines Ehrenamtes von besonderer Bedeutung. Über ein Drittel der Miliztätigen in den lokalen Exekutiven, Legislativen und Kommissionen gibt an, das politische Engagement in Absprache mit der eigenen politischen Partei oder Gruppierung aufgenommen zu haben. Ähnlich viele nennen Anfragen durch amtierende Behördenmitglieder oder andere Persönlichkeiten aus der Gemeinde als Initialzündung ihrer Miliztätigkeit.

Aufklärungen über das Milizamt können aber auch Ängste bei potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten verringern oder vor überzogenen Erwartungen oder unterschätzten Problemen schützen, die sich während der Behördentätigkeit einstellen.²² Zudem würden Vorabinformationen das Feld der Interessenten entsprechend selektieren. Nach unseren Analysen werden die mit dem Amt verbundenen Schwierigkeiten im Vorfeld der Amtsübernahme besonders von Miliztätigen in grösseren Gemeinden unterschätzt und hinterlassen bei den Gewählten einen allzu negativen Gesamteindruck der Milizarbeit, der auf kompetente Bewerberinnen und Bewerber abschreckend wirken kann.

43 |

Das abschliessende Handlungsfeld richtet den Blick auf erforderliche Qualifikationen und Kompetenzen zur Ausübung der Miliztätigkeit und diskutiert mögliche Optionen, die sich belebend auf die Entwicklung des Milizwesens auswirken könnten. Beinahe ein Viertel der Miliztätigen treibt zu Beginn der Miliztätigkeit die Sorge über mangelndes Fachwissen um. Über 40 Prozent attestieren sich mangelnde Sachkenntnis während der Ausführung der Milizarbeit. Ideen zu (bezahlten) Schulungen für interessierte Bürgerinnen und Bürger oder Amtsneulinge könnten hier wirkungsvoll Abhilfe schaffen und werden von über zwei Dritteln der Befragten in den lokalen Exekutiven, Legislativen und Kommissionen unterstützt. Nach den vorliegenden Erkenntnissen würden entsprechende Angebote vor allem Frauen zugutekommen und deren Partizipationsbereitschaft unter Umständen stärken. Mehr noch als die Männer hegen sie unseren Auswertungen zufolge bei Amtsantritt die Befürchtung, ungenügend qualifiziert zu sein (siehe auch Lawless und Fox 2010).

Eine besondere Bedeutung in der Vermittlung und Ausbildung beteiligungsrelevanter Normen kommt zweifelsfrei dem Elternhaus und der Schule zu. Schon Tocqueville (1969: 304 f.) verwies auf die grundlegende Bedeutung der staatsbürgerlichen Erziehung junger Bürgerinnen und Bürger für deren politisches Engagement. Während die staatsbürgerliche Erziehung («civic education») im US-Schulsystem weit verbreitet ist und darauf abzielt, demokratisches Denken und Handeln systematisch einzuüben, gleicht das entsprechende Angebot in der Schweiz einem sprachregionalen und kantonalen Flickenteppich (Koller 2017). Ohne Zweifel sind in den vergangenen zwei Dekaden bildungspolitische Anstrengungen in diesem Bereich festzustellen. Auch

ruft die Mehrheit der Kantons- und Schullehrpläne die Staatskunde explizit als Ziel aus. Nichtsdestotrotz fordern kritische Beobachterinnen und Beobachter Nachbesserungen in der Vermittlung politikrelevanter Inhalte (Odermatt 2018) und verweisen auf die nach wie vor bestehenden Unterschiede in deren Umsetzung (Stadelmann-Steffen et al. 2015). Während die Schülerinnen und Schüler in einzelnen Kantonen das Schulfach «Politik» besuchen können, erledigen andere die Staatskunde beispielsweise über den Geschichtsunterricht.²³ Dazu ist die Abwicklung des Unterrichtsinhalts angesichts voller Lehrpläne nicht zuletzt auch von der Initiative einzelner Schulen oder Lehrpersonen abhängig. Gefragt wäre somit weiterhin eine stärkere Gewichtung der politischen Bildung im Schweizer Schulalltag. Dies sollte durch eine systematische Einführung von Mindeststandards in eigenständigen Unterrichtseinheiten geschehen, um Chancengleichheit beim Erwerb politischer Bildung herzustellen. Mit Blick auf das Milizwesen dürfte darüber hinaus die Vermittlung von Strukturen, Prozessen und Inhalten des hiesigen politischen Systems nicht zu kurz kommen. Und um es provokant zuzuspitzen: Was den Befürworterinnen und Befürwortern einer leistungsstarken Schweiz in einer globalisierten Welt mit Frühenglisch recht ist, muss den Anhängerinnen und Anhängern der Schweizer Demokratie und ihres Milizwesens mit Frühpolitik nur billig sein. Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.

30 mögliche Massnahmen zur Belebung des Milizwesens

Handlungsfeld

Massnahmen

Zwang Einführung einer gesetzlichen Verpflichtung zur Ausübung von Milizarbeit (Amtszwang)

Anreiz

- Erhöhung der Entschädigungen (Jahrespauschalen, Spesenentschädigungen usw.)
- Steuerbefreiung der Milizarbeit
- Finanzierung von Versicherungsleistungen durch die Gemeinde
- Einführung einer Erwerbsersatzordnung
- Einführung fixer teilzeitlicher Milizarbeit (Teilamt)
- Arbeitsmarktrelevante Zertifizierung der Milizarbeit
- Anrechnung der Miliztätigkeit an (bezahlte) Weiterbildungs- und Führungslehrgänge
- Anrechnung der Miliztätigkeit als Dienstpflicht
- Erhöhte Wertschätzung durch Öffentlichkeit und Medien

Organisation

- Einführung neuer Führungsmodelle zur besseren Trennung von strategischen und operativen Aufgaben
- Ausweitung der Entscheidungskompetenzen in der Milizarbeit
- Ausbau der Verwaltung
- Ausbau der Gemeindesekretariate
- Persönliche Hilfestellungen für Miliztätige (Kinderbetreuung, Infrastruktur usw.)
- Verkleinerung der Milizbehörde
- Rücktrittsverbot
- Kandidatur von Dienstleistungsunternehmen
- Gemeindefusion
- Lockerung der Wohnsitzpflicht
- Öffnung der Milizarbeit für Ausländerinnen und Ausländer
- Unterstützung von Lokalparteien
- Einsatz digitaler Techniken zur Flexibilisierung der Milizarbeit

Information

- Durchführung von Informations- und Werbeveranstaltungen
- Aufklärung der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber
- Einsatz digitaler Techniken zur Vermittlung lokaler Politik
- Crowdsourcing
- Persönliche Ansprache und Aufklärung interessierter Kandidatinnen und Kandidaten

- Einführung (bezahlter) Schulungen für interessierte Bürgerinnen und Bürger und Amtsneulinge
- Einführung der politischen Bildung als eigenständiges Schulfach

Fazit

Nehmen wir an, das politische System der Schweiz wäre ein Stuhl. Lange Zeit liess es sich dort bequem Platz nehmen. Politische Stabilität, wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlicher Zusammenhalt wurden nicht zuletzt durch die den Stuhl tragenden Beine der direkten Demokratie, des Föderalismus, der Konkordanz und des Milizsystems garantiert. In nahezu unvergleichlicher Weise bieten sich den Bürgerinnen und Bürgern hierzulande zahlreiche Gelegenheiten, sich in politischen Entscheidungsgremien und Kommissionen bei der Ausführung der Politik einzubringen. Das weitverzweigte bürgerstaatliche Prinzip gilt als identitätsstiftendes Alleinstellungsmerkmal der Schweizer Demokratie. Inzwischen sitzt es sich nicht mehr so bequem wie auch schon. Das liegt weder an der Volksmitsprache noch an der staatlichen Architektur. Während diese beiden Institutionen die Schweizer Demokratie nach wie vor als unverrückbare Säulen tragen, bringt eine zunehmende Polarisierung das gütliche Einvernehmen unterschiedlicher Interessen ins Wanken. Weit mehr noch schränkt die ausbleibende Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an den öffentlichen

Aufgaben und Ämtern den Komfort in der Eidgenossenschaft ein. Der vorliegende Beitrag bietet Einblick in die von Freitag et al. (2019) gewonnenen Erkenntnisse zu den soziodemografischen und charakterlichen Profilen der Behördenmitglieder ebenso wie zu ihren Motiven, ihrer (Un-)Zufriedenheit und Verbesserungsvorschlägen im Spannungsfeld zwischen Ehrenamtlichkeit und Professionalisierung.

Selbstverständlich werden einzelne Aktivitäten der dargestellten Handlungsfelder die gegenwärtige Malaise im Schweizer Milizwesen für sich allein nicht beheben können. Die lokale Laiendemokratie wird höchstens durch das Drehen an mehreren Stellschrauben eine Belebung erfahren (vgl. Tabelle auf Seite 46).²⁴ Mögliche Reformen sollten zudem spezifisch auf die Behörden ausgerichtet und auf das Umfeld abgestimmt sein. Unsere Analysen haben aufgezeigt, dass sich die Wünsche und Vorstellungen nicht nur zwischen den Miliztätigen der Exekutive, Legislative und den Kommissionen unterscheiden. Differenzierungen finden sich auch zwischen den Geschlechtern, zwischen Alters-, Bildungs- und Berufsgruppen sowie entlang der Gemeindegrössen und Sprachregionen. Etwaige Zäsuren und Einschnitte sind also eher mit der feinen Klinge statt der Machete auszuführen. Das Milizsystem der Schweiz steht ohne Zweifel mehr denn je auf dem Prüfstand. Eine Belebung tut not. Die präsentierten Befunde und Handlungsoptionen sollen behilflich sein, wenn es um die Beurteilung der Zukunft und der Überlebenschancen der lokalen Beteiligungsdemokratie geht.

Markus Freitag,
Professor für Politikwissenschaft
der Universität Bern

Anmerkungen

- 1 Jörg Kündig, Präsident des Gemeindepräsidentenverbands, im Interview mit der Limmattaler Zeitung: «Ich denke, 2040 haben wir nur noch Profi-Behörden, ja» (4.1.2018, Onlineversion).
-
- 2 Diese Tendenz wurde bereits in den 1980er-Jahren von Riklin (1982: 56) bemerkt.
-
- 3 Siehe Aargauer Zeitung, 22.11.2018 (Onlineversion).
-
- 4 Die jüngste Exekutivmitgliederbefragung im Jahr 2017 richtete sich an 15 380 Personen (Ladner 2019).
-
- 5 Diese Zahl bezieht sich auf einen Bericht in der Neuen Zürcher Zeitung, 3.11.2017, in dem über erste Auswertungen des Gemeinemonitors 2017 berichtet werden.
-
- 6 Die diesbezügliche Fragestellung lautete: «Wir interessieren uns jetzt für alle Ihre ehrenamtlichen oder freiwilligen Tätigkeiten, die Sie für einen Verein, für eine Organisation oder eine öffentliche Institution ausüben. Haben Sie in den letzten 4 Wochen eine oder mehrere solche Tätigkeiten ausgeführt?»
-
- 7 Freitag, Markus, Pirmin Bundi und Martina Flick Witzig (2019): Milizarbeit in der Schweiz. Zahlen und Fakten zum politischen Leben in der Gemeinde. Zürich: NZZ Libro. Beim vorliegenden Beitrag handelt es sich weitgehend um eine Wiedergabe der zentralen Befunde und Handlungsfelder der Studie (Kapitel 7).
-
- 8 Auch wenn der Milizgedanke sowohl die Wehr- als auch die Staatsverfassung der Eidgenossenschaft prägt (Riklin 1982), steht in der vorliegenden Studie einzig das politische Milizprinzip im Mittelpunkt des analytischen Interesses. Hierbei beschränken wir unsere Auswahl auf Miliztätige in den lokalen Exekutiven, Legislativen und Kommissionen. Feuerwehrleute, die staatliche Aufgaben ebenfalls milizförmig übernehmen, finden keinen Eingang in die Untersuchung.
-
- 9 Im Vergleich zu den Gemeinden in der Deutschschweiz mit durchschnittlich 4135 Einwohnerinnen und Einwohnern liegt die Einwohnerzahl in den Gemeinden der lateinischen Schweiz im Schnitt bei nur 3026 Personen (Ladner 2018; eigene Auswertungen).
-
- 10 Siehe auch: <https://servicecitoyen.ch/de> (7.8.2019).
-
- 11 Der Kanton Schaffhausen kennt darüber hinaus die gesetzliche Pflicht, an Wahlen und Abstimmungen teilzunehmen, und sanktioniert das Fernbleiben von der Urne mit sechs Franken (Fatke und Freitag 2015: 117). Trotz dieser vergleichsweise moderaten Busse erzielt der Kanton mit die höchsten Partizipationsraten im interkantonalen Vergleich. Analysiert man die eidgenössischen Abstimmungen der letzten 10 Jahre (2008–2017) fällt allerdings auf, dass die Stimmberechtigten in Schaffhausen vergleichsweise häufig leere oder ungültige Stimmzettel einlegen.
-
- 12 Auch wenn die jüngeren Miliztätigen sich eher gegen einen gesetzlich verordneten Amtszwang aussprechen, würde jede oder jeder Fünfte von ihnen die Anrechnung der Milizarbeit als Dienstpflicht begrüssen.
-

- 13** Vereinzelt wird in der Literatur auch die Einführung einer Erwerbsersatzordnung für die Miliztätigkeit auf Kantons-, Bezirks- oder Gemeindeebene diskutiert (Müller 2015: 183).
-
- 14** Gemäss Dlabac et al. (2015: 52 ff.) sehen sich Gemeinden mit einem Geschäftsleitungsmodell auch weniger Rekrutierungsproblemen ausgesetzt.
-
- 15** Unterdessen liegt der Anteil an gebundenen Ausgaben aufgrund bundesrechtlicher und kantonaler Vorgaben in gewissen Gemeinden bei bis zu 80 Prozent und lässt die Gemeinden zu Vollzugsorganen mutieren (Neue Zürcher Zeitung, 13.8.2018). Allerdings variieren diese Einschränkungen von Kanton zu Kanton.
-
- 16** Der Ausbau der Verwaltung und des Gemeindesekretariats wird insbesondere von Exekutivmitgliedern gewünscht.
-
- 17** Denkbar wäre auch, Rücktrittsverbote der Miliztätigen mit der Möglichkeit bezahlter Weiterbildungen zu verknüpfen. Bei vorzeitigem Rückzug vom Amt müssten der Gemeinde die Kosten der Weiterbildung erstattet werden.
-
- 18** Trotz abweichender Einzelfälle und erheblicher Unterschiede zwischen den Ländern und Reformen zeigt die Durchsicht internationaler Forschungsarbeiten zu den Folgen von Gemeindefusionen, dass sich Kosteneinsparungen infolge von Zusammenschlüssen in erster Linie auf die allgemeinen Verwaltungsausgaben beschränken, dass sich nur geringfügige Veränderungen in der Qualität lokaler Dienstleistungen einstellen und dass Fusionen die lokale Demokratie zersetzen (Tavares 2018).
-

- 19** Das passive Wahlrecht für Ausländerinnen und Ausländer besteht in allen Gemeinden der Kantone Freiburg, Jura, Neuenburg und Waadt. Appenzell Ausserrhoden, Graubünden und Basel-Stadt stellen es ihren Gemeinden frei, das Ausländerstimmrecht einzuführen. Davon machten in Appenzell Ausserrhoden bislang drei und in Graubünden 23 Gemeinden Gebrauch.
-
- 20** Siehe: <http://chgemeinden.ch/milizsystem> (7.8.2019).
-
- 21** Siehe: <http://www.chgemeinden.ch/milizsystem/fuer-unternehmen/vorteile-fuer-unternehmen> (7.8.2019).
-
- 22** Nationalratspräsidentin Marina Carobbio Guscetti (SP, TI) hat unlängst die Website «Politfrauen» aufgeschaltet, um Frauen über die politische Arbeit in Parlamenten zu informieren und zu ermutigen: <https://www.parlament.ch/de/über-das-parlament/politfrauen> (22.10.2019)
-
- 23** Im Kanton Aargau wird mit dem neuen Lehrplan ab Sommer 2020 im dritten Oberstufenjahr das neue Fach «Politische Bildung» für alle Schülerinnen und Schüler verbindlich eingeführt. Es ist mit einer Lektion pro Woche dotiert (Medienmitteilung Regierungsrat Aargau, 3.7.2018). Nichtsdestotrotz ist das Schulfach «Politische Bildung» in der Deutschschweiz eine Randerscheinung.
-
- 24** Eine Auslegung der vorgestellten Handlungsfelder in über 80 Massnahmen zur Gewinnung junger Miliztätiger findet sich unter: www.promo35.ch (7.8.2019).
-

Literatur

- Adler, Tibère, Hugo Moret, Nicole Pomezny und Tobias Schlegel. 2015. Das passive Wahlrecht von Ausländern in Schweizer Gemeinden. In: Avenir Suisse (Hrsg.), *Passives Wahlrecht für aktive Ausländer. Möglichkeiten für politisches Engagement auf Gemeindeebene*. Zürich: Avenir Suisse, 9–36.
- Dlabac, Oliver, Andreas Rohner, Thomas Zenger und Daniel Kübler. 2015. Probleme der Milizorganisation der Gemeindeexekutiven im Kanton Aargau. In: Daniel Kübler und Oliver Dlabac (Hrsg.), *Demokratie in der Gemeinde. Herausforderungen und mögliche Reformen*. Zürich: Schulthess, 35–57.
- Fatke, Matthias und Markus Freitag. 2015. Wollen sie nicht, können sie nicht, oder werden sie nicht gefragt? Nichtwählertypen in der Schweiz. In: Markus Freitag und Adrian Vatter (Hrsg.), *Wahlen und Wählerschaft in der Schweiz*. Zürich: NZZ Libro, 95–119.
- Freitag, Markus, Anita Manatschal, Kathrin Ackermann und Maya Ackermann. 2016. *Freiwilligenmonitor Schweiz 2016*. Zürich: Seismo.
- Freitag, Markus, Pirmin Bundi, Martina Flick Witzig. 2019. *Milizarbeit in der Schweiz*. Zürich: NZZ Libro.
- Geser, Hans. 2015. Rückenwind für Amateure. In: Andreas Müller (Hrsg.), *Bürgerstaat und Staatsbürger. Milizpolitik zwischen Mythos und Moderne*. Zürich: NZZ Libro, 68–80.
- Gesellschaft für Sozialforschung (GfS). 2017. *Credit Suisse Identitätsbarometer. Schlussbericht zum Spezialteil des 41. Credit Suisse Sorgenbarometers, November 2017*. GfS: Bern.
- Ketterer, Hanna, Stefan T. Güntert, Jeannette Oostlander und Theo Wehner. 2015. Das «Schweizer Milizsystem»: Engagement von Bürgern in Schule, Kirche und politischer Gemeinde. In: Theo Wehner und Stefan T. Güntert (Hrsg.), *Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation*. Berlin: Springer, 221–246.
- Kley, Andreas. 2009. *Milizsystem*. www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D43694.php. 24.5.2016.
- Koch, Philippe und Philippe E. Rochat. 2017. The Effects of Local Government Consolidation on Turnout: Evidence from a Quasi-Experiment in Switzerland. *Swiss Political Science Review* 23: 215–230.
- Koller, Daniela. 2017. *Politische Partizipation und politische Bildung in der Schweiz. Eine empirische Untersuchung des Partizipationsverhaltens junger Erwachsener in der Schweiz*. Dissertation. Bern: Institut für Politikwissenschaft.
- Ladner, Andreas. 2015. Die Abhängigkeit der Gemeinden von der Milizpolitik. In: Andreas Müller (Hrsg.), *Bürgerstaat und Staatsbürger. Milizpolitik zwischen Mythos und Moderne*. Zürich: NZZ Libro, 105–123.
- Ladner, Andreas. 2018. *Gemeindeforschung. Datensätze zu den Gemeinde-schreiberbefragungen, 1988 bis 2017*. www.andreasladner.ch/uebersicht.htm. 30.5.2018.
- Ladner, Andreas. 2019. *Daten Gemeindeexekutiven 2017 (prov.)*. www.andreasladner.ch/uebersicht.htm. 28.1.2019.
- Lawless, Jennifer L. und Richard Logan Fox. 2010. *It Still Takes a Candidate. Why Women Don't Run for Office*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Leuzinger, Lukas. 2017. *Amtswürde wider Willen*. <https://napoleonsnightmare.ch/2017/01/19/amtswurde-wider-willen>. 10.11.2017.
- Linder, Wolf und Sean Mueller. 2017. *Schweizerische Demokratie. Institutionen. Prozesse. Perspektiven*. Bern: Haupt.
- Mueller, Sean. 2015. *Theorising Decentralisation. Comparative Evidence from Sub-National Switzerland*. Colchester: ECPR Press.
- Müller, Andreas. 2015. *Schwächen des Milizsystems und Vorschläge zur Revitalisierung*. In: Andreas Müller (Hrsg.), *Bürgerstaat und Staatsbürger. Milizpolitik zwischen Mythos und Moderne*. Zürich: NZZ Libro, 165–204.

- Müller, Andreas. 2018. Zivilgesellschaftliches politisches Engagement in Richtung «neue Miliztätige»? In: Jakub Samochowiec (Hrsg.), Die neuen Freiwilligen. Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation. Zürich: Migros-Kulturprozent, 78–86.
- Musick, Marc A. und John Wilson. 2008. *Volunteers. A Social Profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Odermatt, Jasmin. 2018. Politische Bildung fällt nicht einfach vom Himmel. https://www.swissinfo.ch/ger/direktedemokratie/politische-bildung_-politische-bildung-faellt-nicht-einfach-vom-himmel-/44481978. 22.1.2019.
- Riklin, Alois. 1982. Milizdemokratie. In: Georg Müller (Hrsg.), *Staatsorganisation und Staatsfunktionen im Wandel*. Festschrift für Kurt Eichenberger zum 60. Geburtstag. Basel: Helbing & Lichtenhahn, 41–57.
- Schellenbauer, Patrick. 2015. Wir sind der Staat. In: Andreas Müller (Hrsg.), *Bürgerstaat und Staatsbürger. Milizpolitik zwischen Mythos und Moderne*. Zürich: NZZ Libro, 143–162.
- Stadelmann-Steffen, Isabelle, Daniela Koller und Linda Sulzer. 2015. Politische Bildung auf Sekundarstufe II. Eine Bilanz. Expertenbericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ. https://edudoc.ch/record/122677/files/3751_Expertenbericht_d_DEF.pdf. 23.1.2019.
- Studerus, Janine. 2016. *Fiscal Effects of Voluntary Municipal Mergers in Switzerland*. Unveröffentlichtes Manuskript. St. Gallen.
- Tavares, Antonio F. 2018. *Municipal Amalgamations and their Effects: A Literature Review*. *Miscellanea Geographica* 22: 5–15.
- Tocqueville, Alexis de. 1969. *Der alte Staat und die Revolution*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Digitale Partizipation zur Förderung der Miliz

Melanie Eberhard

Teil

3

Das politische System der Schweiz basiert massgeblich auf der Milizarbeit von vielen Menschen auf allen politischen Ebenen. Der jüngeren Bevölkerung ist jedoch die Bedeutung des Milizsystems oftmals nicht bewusst und die Strukturen entsprechen selten ihren Vorstellungen und Bedürfnissen. Die junge Bevölkerung ist die Zukunft und deshalb ist es essenziell, sie stärker in die Politik und das Milizsystem zu integrieren.

Der Dachverband Schweizer Jugendparlamente DSJ bietet deshalb durch sein Projekt engage.ch Jugendlichen einen neuen und niederschweligen Zugang zur traditionellen politischen Partizipation. Im Rahmen der jährlich stattfindenden Kampagne «Verändere die Schweiz!» können Jugendliche ihre Anliegen und Wünsche an die Schweiz direkt über engage.ch an die Politik richten. Die Onlineplattform ist ein Bindeglied zwischen der digitalen Jugend und der sich erst langsam an digitale Prozesse herantastenden Politik.

Jugendliche wünschen sich neue Formen für politische Mitwirkung

Dass neue Formen für die politische Partizipation dringend nötig sind, zeigt auch der easyvote-Politikmonitor (Golder et al. 2019). Denn wer glaubt, Jugendliche würden sich sowieso nicht für Politik interessieren, irrt. Knapp die Hälfte (47 %) wünscht sich mehr Mitbestimmung in der Schweiz und ein Viertel (26 %) würde sich mehr in der eigenen Gemeinde beteiligen wollen. Diese Jugendlichen gilt es nun richtig abzuholen. Mit der Onlineplattform www.engage.ch holt der DSJ die

| 62 Jugendlichen dort ab, wo sie sich in ihrem Alltag bewegen, und bietet ihnen eine Möglichkeit, die Politik in ihrer eigenen Sprache mitzugestalten.

Posten, Liken und Sharen, so sieht der Alltag von Jugendlichen heute aus. Sie haben das Smartphone jederzeit griffbereit und tweeten, snappen und teilen ihr Leben mit der Welt über das Internet. Die Kommunikation von Jugendlichen untereinander findet heute zu einem bedeutenden Teil über die sozialen Medien statt. Die Digitalisierung verändert aber nicht bloss die Kommunikation, sondern durch die Onlineplattform engage.ch auch die politische Mitwirkung und die Miliztätigkeit. Wer jünger als 25 Jahre ist und in der Schweiz lebt, kann seine Anliegen auf der Onlineplattform als Text, Bild oder auch Video posten. Diese Multimedialität ist den Jugendlichen besonders vertraut und erleichtert ihnen dadurch die Partizipation. Das Ziel, Jugendlichen eine einfache und trotzdem ansprechende Mitwirkung durch engage.ch zu ermöglichen, ist insbesondere auch im Hinblick auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Möglichkeiten von Jugendlichen sehr wichtig. Durch engage.ch können auch Jugendliche ohne Schweizer Staatsbürgerschaft und bevor sie die Volljährigkeit erreichen ihrem Anliegen Gehör verschaffen und etwas in der Politik verändern. Sei dies auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene.

In drei Schritten zu einer veränderten Schweiz!

Die Jugendlichen über ihre Anliegen und digital abzuholen bildet den ersten und entscheidenden Schritt beim engage-Prozess. Auf nationaler Ebene erreicht engage.ch dies durch die nationale Kampagne «Verändere die Schweiz!» bereits seit 2017 sehr erfolgreich. In Zusammenarbeit mit den sechzehn jüngsten National- und StänderätInnen sind Jugendliche und junge Erwachsene aus der ganzen Schweiz jeweils während einer fünfwöchigen Kampagne im Frühling dazu aufgerufen, ihre Anliegen online über die Onlineplattform engage.ch zu posten. Auf diesem Weg sind in drei Jahren bereits über 1300 Anliegen eingereicht worden und knapp vierzig konkrete politische Vorstösse wurden daraus bereits im Parlament eingebracht.

Bevor aus den Anliegen der Jugendlichen jedoch konkrete politische Forderungen werden, die im besten Falle auch eine Mehrheit der ParlamentarierInnen zu überzeugen vermögen, braucht es als weiteren Schritt einen direkten Austausch zwischen den jungen IdeengeberInnen und den politischen EntscheidungsträgerInnen, aber auch weiteren ExpertInnen. Einen solchen Austausch konnten wir im Jahr der Milizarbeit in Zusammenarbeit mit der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft durchführen. Am 16. Mai 2019 haben sich im Rahmen der Kampagne «Verändere die Schweiz!» neun ExpertInnen aus den Bereichen Politik, Lobbying und Forschung im Raiffeisen Forum in Bern eingefunden und mit 50 engagierten Jugendlichen und jungen Erwachsenen deren Anliegen diskutiert und weiterentwickelt. Neben den NationalrätInnen Christian Wasserfallen und Adèle Thorens Goumaz haben auch etablierte Wissenschaftler wie beispielsweise Marc Bühlmann von der Universität Bern oder der ehemalige Lobbyist Martin Schläpfer darüber diskutiert, wie sich die Schweiz verändern soll.

Die anregenden Diskussionen führten in der Folge zu spannenden konkreten Projekten und Forderungen. So war es dem 21-jährigen Peter ein Anliegen, dass der Zugang zu Universitäten nach bestandener Berufsmaturität einfacher werden soll. Er erhielt im Rahmen von «Verändere die Schweiz!» dann noch Unterstützung von SP-Nationalrätin Nadine Masshardt, die sein Anliegen nun weiterverfolgen wird. Die 20-jährige Jaqueline glaubt, dass eine langfristige Lösung für ihre Altersvorsorge gefunden werden muss. «Mein Lösungsvorschlag wäre, dass wir bereits ab 21 Jahren anstatt 25 Jahren (Voraussetzung Abschluss der Erstausbildung) beginnen, für uns selbst zu sparen, und zwar in Form von Lohnabzügen.» Sie wird bei der weiteren Umsetzung von Ständerat Damian Müller (FDP) unterstützt.

Jugendliche engagieren sich politisch auf allen politischen Ebenen

Die ersten Erfahrungen in politischer Miliztätigkeit konnten durch «Verändere die Schweiz!» auch in diesem Jahr wieder über 300 Jugendliche sammeln. Zudem bezieht engage.ch auch auf kantonaler und kommunaler Ebene Jugendliche und junge Erwachsene in die Politik ein. Jugendliche können dadurch entsprechend ihren Bedürfnissen in den politischen Prozess einbezogen werden, wodurch sie einen wichtigen Beitrag für die Miliztätigkeit in der Schweiz leisten. Zudem werden durch engage.ch neue Ideen für komplexe Herausforderungen gefunden und der Austausch und das gegenseitige Verständnis zwischen Generationen gefördert. Davon profitieren nicht nur die Jugend und die Politik, sondern auch die gesamte Gesellschaft.

Kurzporträt: das Projekt engage.ch

Mit dem Projekt engage.ch fördert der Dachverband Schweizer Jugendparlamente DSJ das politische Engagement von Jugendlichen. Im Zentrum steht dabei die Onlineplattform www.engage.ch, auf der Jugendliche ihre Anliegen, Wünsche und Ideen zu politischen Themen einbringen können. Jugendliche können so ganz einfach in politische Strukturen einbezogen werden.

Facts & Figures

Im Rahmen der Kampagne «Verändere die Schweiz!» wurden dieses Jahr vom 11. Februar bis zum 25. März 342 Anliegen und Ideen von Jugendlichen zwischen 14 und 25 Jahren aus der ganzen Schweiz auf der Onlineplattform www.engage.ch eingereicht. Die 15 jüngsten National- und StänderätInnen haben nun je eines der Anliegen ausgewählt und werden es durch parlamentarische Vorstösse, Diskussionen in den Kommissionen oder auf anderen Wegen in die nationale Politik einbringen.

Auf kommunaler Ebene konnte bereits in zwölf Gemeinden ein engage-Prozess erfolgreich durchgeführt werden. Auch die Jugendparlamente in der Schweiz nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung und der Partizipationsplattform engage.ch und sammeln darüber Ideen und Anliegen für ihre Arbeit.

| 66 Durch das engage-Atelier, einen vierstündigen Workshop für Schul-
klassen der Sekundarstufe I, vermitteln wir auf partizipative Art, wie
ihre Gemeinde funktioniert, wie sie sich für ihre Anliegen und Ideen
stark machen können und welche Möglichkeiten es in einer Gemeinde
gibt, eigene Ideen umzusetzen und sich einzubringen.

Melanie Eberhard,
Bereichsleiterin engage.ch und stellvertretende Geschäftsleiterin
Dachverband Schweizer Jugendparlamente DSJ

Miliz und Gemeindeautonomie: eng verbunden

Kurt Fluri

Regelmässig werden die Vorteile des Milizprinzips beschworen: Es erleichtere die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger am Staatsaufbau, es erlaube den Austausch zwischen Wirtschaft und Gesellschaft auf der einen und der Politik auf der anderen Seite, ja das Milizprinzip gehöre zur Schweiz wie die direkte Demokratie. Dies trifft alles zu. Aber alles Unterstreichen der Vorteile des Milizprinzips vermag nicht darüber hinwegzutäuschen, dass es um das Milizprinzip nicht mehr so gut steht wie auch schon. Bei den Nationalratswahlen 2019 bewarben sich 4652 Kandidatinnen und Kandidaten für ein Mandat im nationalen Parlament. Das war eine Rekordbeteiligung. Aber in manchen Gemeinden sind Personen, die für ein Gemeinderats- oder ein Kommissionsamt kandidieren, Mangelware. Und selbst dort, wo man noch jemanden findet, ist es oft eine stille Wahl, und manchmal ist es auch nicht unbedingt die Person, die für die strategische Führung einer Gemeinde geeignet wäre.

Aber was bedeutet das Milizprinzip eigentlich? Kurz zusammengefasst und im vorliegenden Fall lediglich auf die Politik bezogen, schlage ich mit einem Augenzwinkern, ziemlich flapsig und ohne jemandem nahetreten zu wollen, folgende Formel vor:

Politik = Hobby ≠ Beruf.

Für mich bedeutet diese plakative Gleichung, dass ich als Nationalrat Milizpolitiker bin, als vollamtlicher Stadtpräsident von Solothurn hingegen nicht. Damit bin ich auf der kommunalen Ebene in einer aussergewöhnlichen Situation. In der Schweiz haben nur rund 20 Städte und Gemeinden eine hauptamtliche Regierung. Zusätzlich kennen manche Kantone – beispielsweise Aargau, Bern, Wallis, St. Gallen oder Thurgau – das System des vollamtlichen Gemeindepräsidenten mit

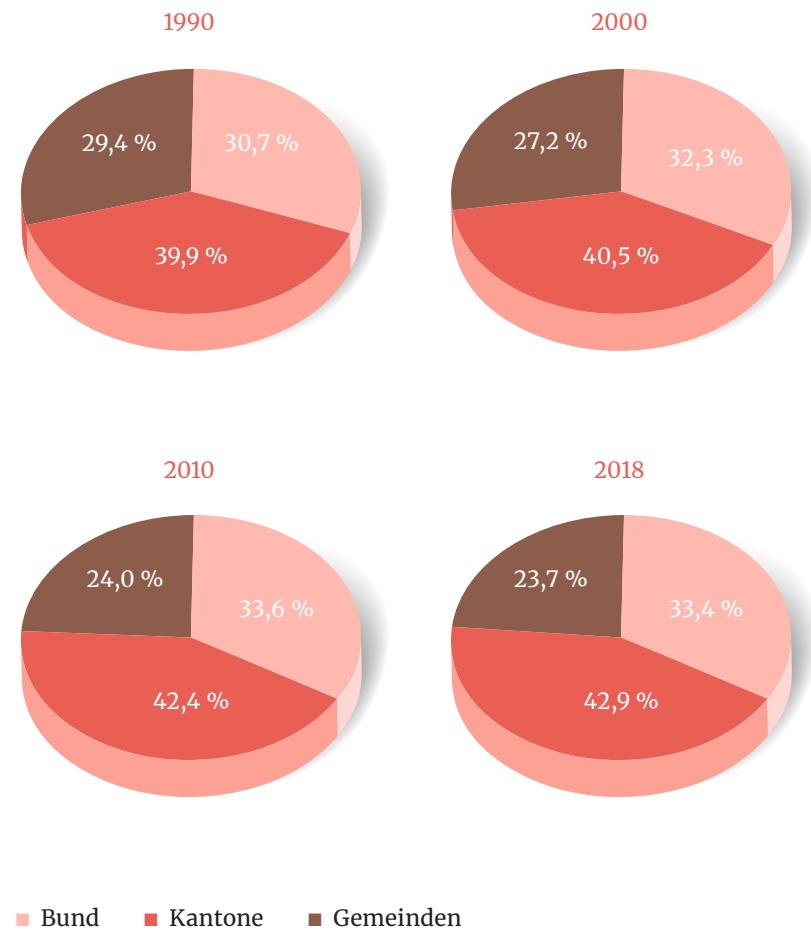
| 72 einem Milizkollegium. Ansonsten ist auf der Gemeindeebene das Milizamt die Norm, Politik als Hobby oder, etwas ernsthafter ausgedrückt, als Nebenamt bzw. Teilamt. Politik als reines Ehrenamt ist immer noch sehr weit verbreitet, aber mit abnehmender Tendenz, wie die Befragung der Stadt- und Gemeindeschreiber 2017 zeigt.

Auch als vollamtlicher Stadtpräsident stelle ich fest, dass sich die Rolle und die Aufgaben der Gemeinden und ihrer Behörden in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark gewandelt haben. Ein erstes Indiz ist, dass der Anteil der kommunalen Ebene an den Staatsausgaben seit 1990 von 29,4 Prozent auf 23,7 Prozent im Jahr 2018 gesunken ist. Sowohl der Bund als auch die Kantone haben ihren Anteil in der gleichen Zeitspanne um je 3 Prozent erhöht. Der Anteil der Kantone an den Staatsausgaben beträgt heute 42,9 Prozent, jener des Bundes 33,4 Prozent.

Diese Zahlen widerspiegeln sich auch in der subjektiven Wahrnehmung der Stadt- und Gemeindeschreiber. Bei der Befragung aus dem Jahr 2017 waren über 70 Prozent der Antwortenden der Ansicht, dass die kommunale Selbstbestimmung in den vergangenen zehn Jahren abgenommen habe. Weiter haben schon zwischen 1995 und 2011 – also lange vor der Umsetzung der Reform der Unternehmensbesteuerung – 22 Kantone Reformen zur Entflechtung von kantonalen und kommunalen Aufgaben durchgeführt – meist mit Kompetenzverschiebungen von der Gemeinde zum Kanton.

Auch die Gemeindeautonomie scheint also seit Langem unter Druck zu geraten, nicht nur das Milizprinzip. Aber was haben denn kommunale Selbstbestimmung und Milizprinzip miteinander zu tun? Sehr viel, wie ich meine. Wenn Gemeinden quasi nur noch zu Erfüllungsorganen von kantonalen oder Bundesvorgaben werden, hat dies auch

Gemeindeanteil an Staatsausgaben



Quelle: Finanzstatistik EFV, eigene Berechnungen

| 74 Auswirkungen auf das Milizprinzip. Dieses verliert unter den stets engeren Rahmenbedingungen vieles von seiner Attraktivität; denn wer will sich schon für eine Aufgabe engagieren, bei der es lediglich darum geht, umzusetzen, was anderswo definiert wurde?

Ich bin davon überzeugt, dass wir der Gemeindeautonomie mehr Gewicht geben müssen. Dies gebietet nicht nur Art. 50 der Bundesverfassung (BV), mit welcher die Gemeindeautonomie explizit garantiert wird. Nein, auch der Grundsatz der Subsidiarität, der in Art. 5a BV verankert ist, bedeutet letztlich nichts anderes, als dass die Gemeinden für alles zuständig sind, was nicht explizit dem Bund oder den Kantonen übertragen ist.

Die Gemeindeautonomie bedeutet zunächst die «Befugnis der Gemeinden zur selbstständigen Besorgung ihrer Angelegenheiten», wie es der Berner Staatsrechtler Pierre Tschannen formuliert. Das setzt voraus, dass die Gemeinde auch über die entsprechenden Kompetenzen verfügt. Der Begriff «Kompetenzen» ist dabei durchaus in zwei Bedeutungen zu verstehen: Erstens geht es um den Sachverstand und die Fähigkeiten der Gemeindebehörden, zweitens um die Zuständigkeiten der Gemeinde, bestimmte Aufgaben zu erfüllen.

Für ein gut funktionierendes Milizsystem sind beide, Sachverstand und Fähigkeiten der Mandatsträgerinnen und Mandatsträger, von zentraler Bedeutung. Milizgremien leben wesentlich von den Erfahrungen, welche ihre Mitglieder mitbringen. Oft hört man, dass sich gerade gut qualifizierte Personen nicht mehr für ein Milizamt engagieren würden, weil es zu zeitaufwendig sei, respektive weil es mit ihrem beruflichen Engagement nicht vereinbar sei. Dem ist entgegenzuhalten, dass ein Milizamt eben gerade mit einer Berufstätigkeit vereinbar sein muss, sonst ist es kein Milizamt mehr. Und wenn dies nicht der Fall ist, gilt

es vielleicht auf der Seite des Milizengagements anzusetzen: Was sind die absolut notwendigen Aufgaben eines Milizamts und welche können auch von anderen Personen übernommen werden? Oder mit anderen Worten: Was ist strategisch, was operativ?

Weiter lässt sich fragen, wie Entscheide einer nach dem Milizprinzip funktionierenden Gemeindeexekutive vorbereitet werden können, damit sie möglichst effizient und gut getroffen werden können. Die Antwort lautet: gute Entscheidungsgrundlagen. Und von den guten Entscheidungsgrundlagen ist es nicht weit zur Erkenntnis, dass es dafür eine gut aufgestellte, professionelle Verwaltung braucht. Ob dies eine Frage der Grösse der Verwaltung (und damit der Gemeindegrösse) ist, lasse ich an dieser Stelle bewusst offen. Allerdings dürfte es Gemeindeverwaltungen ab einer gewissen Grösse leichter fallen, professionelle Dossiers für ihre Gemeindeexekutiven vorzubereiten.

Doch nun zurück zur anderen Bedeutung der Kompetenz – jener der Zuständigkeit. Wie oben bereits angesprochen, scheint sich die kommunale Selbstbestimmung über die Jahre hinweg zu verringern. Dies äussert sich auch in der oft geäusserten Feststellung, dass gut und gerne 80 Prozent eines kommunalen Budgets gebundene Ausgaben seien, d. h. Ausgaben, bei denen die Gemeindeexekutive faktisch keinen Entscheidungsspielraum hat.

Um dem entgegenzuwirken, sehe ich zwei Ansätze: Zum einen gilt es, die Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, die (noch) bestehen, aktiv zu nutzen. Dies kann mit dem noch immer zur Verfügung stehenden Budgetanteil oder auch mit anderen Massnahmen passieren. Die Gemeinden können und sollen sich bewusst profilieren – beispielsweise als Wohnort für Familien oder als Kultur-, Tourismus- oder Wirtschaftsstandort. Das braucht meines Erachtens vorab Ideen und

75 |

| 76 natürlich politischen Willen. Zum anderen müssen die Gemeinden zeigen können, dass sie in der Lage sind, die Gestaltungsspielräume für die kommunale Selbstverwaltung zu erkennen und auch wirklich zu nutzen. Damit sind wir wieder bei der anderen Bedeutung der Kompetenz angelangt, beim Sachverstand und bei den Fähigkeiten der Gemeindebehörden sowie – und dies wird oft unterschätzt – der Mitarbeitenden der kommunalen Verwaltungen.

Zum Schluss noch eine weitere Frage: Ist es sinnvoll und nötig, dass alle Gemeinden auch die gleichen Aufgaben zu erfüllen haben? In den meisten Kantonen ist dies ja grundsätzlich der Fall (wenn man davon absieht, dass es bei einzelnen Themen wie den Zentrumslasten teilweise Spezialregelungen für manche Städte gibt). Ich meine, dass diese juristische Gleichbehandlung nicht nötig ist und wohl zum Teil bereits heute eine Fiktion darstellt. Kommt hinzu, dass sie zu einer Nivellierung hin zum kleinsten gemeinsamen Nenner führt und damit den Bestrebungen für die Stärkung der Gemeindeautonomie zuwiderläuft. Wir sollten uns deshalb Gedanken darüber machen, wie sich die Aufgaben und Zuständigkeiten (Kompetenzen!) der Gemeinden aufgrund von Grösse, Funktion und allfällig weiteren Kriterien differenzieren lassen. Dies würde letztlich zu verschiedenen Kategorien von Gemeinden führen. Wäre dies wirklich ein Nachteil?

Schon heute zeigen die zahlreichen Varianten von Zusammenarbeitsformen zwischen Gemeinden, welche Kraft und welches Potenzial entfaltet werden können, wenn man sich entsprechend seinen jeweiligen Stärken gemeinsam organisiert, ohne dass man bereits eine Fusion im Auge hat. (Auch wenn eine Fusion im konkreten Fall längerfristig der richtige Weg sein kann.) Die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden ist ausbaufähig und schafft Spielraum für Innovation,

Initiative und Gestaltung. Ich bin überzeugt, dass eine Aufteilung von Aufgaben eine Möglichkeit darstellen kann, um den Zentralisierungstendenzen von Bund und Kantonen selbstbewusst und kompetent entgegenzutreten. Und um die Subsidiarität und das Milizprinzip zu stärken.

Kurt Fluri,
Nationalrat, Stadtpräsident Solothurn,
Präsident Schweizerischer Städteverband

77 |

Das Milizsystem fit für die Zukunft machen

Hannes Germann

Die Milizarbeit bildet das Fundament der schweizerischen Politik. Dies gilt vor allem auch für die Gemeindeebene. Die Milizarbeit als behördliche Freiwilligenarbeit steht jedoch als System unter Druck. Viele Gemeinden klagen über einen Mangel an Kandidatinnen und Kandidaten, die Behördenarbeit leisten wollen. Sei es für die Exekutive, sei es für die Kommissionen. Oder aber die Verweildauer in den Gremien der kommunalen Exekutiven und Parlamente wird immer kürzer. Das alles setzt dem politischen System der Schweiz zu.

Politisches Fokusjahr des SGV

Deshalb hat der Schweizerische Gemeindeverband SGV das Jahr 2019 zum «Jahr der Milizarbeit» erklärt – zusammen mit Partnern aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft. Die Hauptgründe für die Lancierung sind wie folgt:

- 1.** Die Schweiz hat mit dem Milizsystem eine einzigartige Institution, die Identität zwischen Bürger und Staat stiftet, Kompromissfähigkeit und Konsens stärkt und die Bürokratie in Schranken hält. Dieses gilt es zu erhalten.
- 2.** Das Milizsystem soll zukunftsfähig bleiben, denn das politische System der Schweiz lebt von der aktiven Partizipation und vom persönlichen Engagement der Bürgerinnen und Bürger.
- 3.** Der SGV kann als nationaler Kommunalverband Austauschplattformen schaffen, Netzwerke aktivieren, Diskussionen auslösen, Impulse geben sowie politische Forderungen umsetzen. Und somit konkreten Nutzen für die Gemeinden stiften.

Kurzum: Die echte Schweizer Tradition der Milizarbeit soll auch in Zukunft attraktiv und lebendig bleiben. Auch soll die politische Tätigkeit nicht nur als Pflicht und Last empfunden werden. Sie soll uns allen – ob in der Politik, in Vereinen oder anderen Organisationen – Freude bereiten, neue Horizonte eröffnen und reale persönliche Kontakte und Erfahrungen mit Menschen ermöglichen. Quasi als gesellschaftlicher Gegenpol zu den heutigen virtuellen, digitalen Parallelwelten der sozialen Medien. Bei der Milizarbeit geht es im Gegensatz dazu immer um reale Politik.

Milizarbeit gehört zur DNA der Schweiz

Der Schweizer Nationaldichter Gottfried Keller (1819–1890) hat in seiner Zeit ganz unmissverständlich, wenn auch etwas pathetisch geschrieben: «Wehe einem jeden, der nicht sein Schicksal an dasjenige der öffentlichen Gemeinschaft bindet.» In der Schweizer Beteiligungsdemokratie gibt es nebst dem Föderalismus, der Subsidiarität und der Solidarität einen weiteren wichtigen Pfeiler, nämlich jenen der Milizarbeit als Dienst an der Gemeinschaft. So wie es eben auch Gottfried Keller vor rund 200 Jahren vermerkte. Dieser freiwillige Einsatz für die Gesellschaft trägt nicht nur zur Erledigung vieler wichtiger Aufgaben bei, die sonst unerledigt blieben, sondern er fördert auch den Sinn für das Gemeinwohl. Die Milizarbeit ist auch die richtige Antwort auf den immer stärker bürokratisierten Staatsapparat und auf die Gefahr einer basisfernen «classe politique».

Wenn also der Schweizerische Gemeindeverband dieses Jahr als «Jahr der Milizarbeit» ausgerufen hat, dann geschah dies im Bewusstsein, dass Milizarbeit zum Wesen, zur DNA unseres Landes gehört. Und wenn heute noch immer rund hunderttausend Schweizerinnen und Schweizer in der Milizarbeit engagiert sind, dann gebührt ihnen allen unsere Dankbarkeit und Wertschätzung.

Massnahmen auf allen Staatsebenen vonnöten

Es gibt auch viele offensichtliche Vorteile: Dort, wo Miliztätigkeit durch eine umfassende Professionalisierung ersetzt wird, fällt ein Mehrfaches an Kosten an, und es schwindet die Akzeptanz in der Bevölkerung gegenüber den Behörden. Es ist deshalb wichtig, dass das Milizprinzip bei den nachfolgenden Generationen anhält. Dass es der zunehmenden Individualisierung und den Herausforderungen der modernen und globalisierten Arbeitswelt zu trotzen vermag. Mit innovativen Lösungen etwa: Vom Schweizerischen Gemeindeverband aus haben wir im laufenden Jahr einen Ideenwettbewerb für ein «Zukunftsfähiges Milizsystem 2030» lanciert, und es sind viele bemerkenswerte Vorschläge eingegangen. Wie zum Beispiel jene der «Miliz-Influencer» oder die Idee von «Polit-Treffs», um vor allem Jugendliche über heute gängige Kanäle für die Behördenarbeit zu sensibilisieren.

Bei den Massnahmen sind die Gemeinden im Bereich Information gefordert. So beispielsweise in der Primarschule mit der politischen Bildung. Der neue Lehrplan setzt dabei mit dem Schwerpunkt Politik

| 84 ein starkes Zeichen. Zur Unterstützung hat der SGV im Rahmen des Milizjahrs ein Büchlein im Pixi-Format publiziert, welches in einer Auflage von 150 000 an die Schulen verteilt worden ist. Darin wird die Gemeinde als Institution erklärt und auf ihre zentrale staatliche Funktion hingewiesen.

Lösungen kommen natürlich auch von der Wirtschaftsseite. So erlauben heute viele Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, einen Teil ihrer Tätigkeit in behördliche und politische Milizarbeit zu investieren. So wird direkt das politische Engagement gefördert und das Milizsystem als Ganzes subsidiär unterstützt. Die gewährte Flexibilität am Arbeitsplatz mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf, Politik und Familie ist ein weiterer wichtiger Punkt, der direkten Nutzen stiftet.

Milizarbeit als Teil der beruflichen Weiterbildung

Der SGV hat dieses Jahr die Öffentlichkeit über das Thema Milizarbeit mittels diverser Aktionen informiert: Man soll darüber sprechen und diskutieren. Die Wertschätzung soll dabei insgesamt gesteigert werden. Am Ende benötigt es aber auch eine Diskussion über politische und administrative Reformen. Es ist für einen politischen Verband wie den SGV selbstverständlich, politische Umsetzungsmöglichkeiten zu prüfen. Diese sollen nicht nur auf Bundesebene, sondern auch auf kantonaler und kommunaler Ebene ansetzen. Daraus resultieren neue Lösungswege für die Zukunft.

Die Reformen benötigen nicht zwingend mehr Staat und neue Strukturen. Der SGV ist überzeugt, dass einfache Anpassungen in bereits bestehenden Gefässen grossen Mehrwert schaffen können. So könnte die Exekutivarbeit in Gemeinderäten gezielt in das System der beruflichen Weiterbildung integriert werden. Über eine solche Validierung der Miliztätigkeit würde der Wert für die berufliche Laufbahn gesteigert. Etwa über ein Zertifikat oder über anrechenbare «Credits» für andere Weiter- und Ausbildungslehrgänge.

Der Schweizerische Gemeindeverband wird sich dementsprechend auch über das Fokusjahr 2019 hinaus für die Milizarbeit einsetzen, um das Milizsystem als wichtiges politisches Kulturgut der Schweiz am Leben zu erhalten.

Hannes Germann,
Ständerat, Präsident des Schweizerischen
Gemeindeverbandes

Mehr junge MilizpolitikerInnen gesucht

Matthias Zurflüh

Immer weniger junge Leute engagieren sich in einem Amt in der Gemeindeexekutive. Der Verein #FJG (Förderung junge Personen in der Gemeindepolitik) will mehr Junge für ein politisches Amt in der Gemeinde begeistern.

Der Verein #FJG wurde 2016 ins Leben gerufen. Zur Trägerschaft gehören der Schweizerische Gemeindeverband, der Dachverband Schweizer Jugendparlamente sowie economiesuisse. Neben der Förderung von Massnahmen, welche zum Ziel haben, mehr Junge für die Gemeindepolitik zu gewinnen, engagiert sich der Verein für die Vernetzung von jungen GemeindepolitikerInnen. Bereits fanden mehrere Events statt, um den Austausch zwischen Gemeindeverwaltung und Exekutive, zwischen Politik und Wirtschaft sowie zwischen Alt und Jung zu fördern. Dabei wurden gemeinsam Lösungsansätze diskutiert, Erfahrungen ausgetauscht und Ideen skizziert.

Im Oktober 2017 fand der erste grosse Anlass zum Thema «Junge Gemeindepolitiker – auch in unserem Kanton Mangelware» statt. Rund 80 Personen folgten der Einladung. Erfahrene PolitikerInnen wie Regierungsrat Christoph Neuhaus oder Nationalrätin Christine Häsler erzählten von ihrem Aufgabengebiet.

Im November 2018 nahmen 100 Personen beim Austausch zum Thema «Exekutive und Verwaltung der Zukunft» teil. Sowohl Evi Allemann, die Justizdirektorin des Kantons Bern, als auch der Rektor der Berner Fachhochschule (BFH), Herbert Binggeli, zeigten sich in ihren Begrüssungsvoten besorgt über die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Jungen für ein politisches Amt. Mögliche Lösungsansätze präsentierte Dario Wellinger, Co-Projektleiter der Studie PROMO 35 der HTW Chur. Das Forschungsprojekt konzentrierte sich auf die Jungen bis 35 Jahre und zeigte, dass aktuell nur jedes 18. Exekutivmitglied

| 90 unter 35 Jahre alt ist – 20 Prozent der Jungen könnten sich allerdings vorstellen, ein politisches Mandat auf Stufe Gemeinde zu übernehmen. Anschliessend erzählte Nationalrätin Christa Markwalder in ihrem Referat von ihren Anfängen als junge Politikerin. Ihr Interesse sei im Teenie-Alter geweckt worden, als sie für eine Petition erfolgreich Unterschriften sammelte. Ihrer Meinung nach könne man nirgends so viel lernen wie in der Politik. Das bestätigte auch Daniel Hodel, der im Alter von 29 Jahren Gemeindepräsident von Konolfingen wurde. Durch sein Amt habe er sich in kurzer Zeit ein enorm breites Wissen aneignen können. Zudem habe er bereits im jungen Alter zahlreiche Beschäftigte auf strategischer Ebene führen können und Grossprojekte in Millionenhöhe durchgeführt und mitgestaltet. In der Politik lerne man Kompromisse einzugehen, Mehrheiten zu bilden, auf Leute zuzugehen und sie zu führen.

Im März 2019 lud der Verein ins Raiffeisen Forum nach Bern zu einem Diskussionsereignis ein. Dabei diskutierten 25 engagierte Persönlichkeiten über konkrete Massnahmen wie beispielsweise die Schaffung eines Swiss Executive Awards, die Lancierung eines Innovationswettbewerbs oder die Gestaltung eines Gemeindeglossars (eine Umfrage wie das CS-Sorgenbarometer).

Die Vision des Vereins #FJG greift weit und fordert eine Korrektur der gesellschaftspolitischen Wertehaltung bezüglich des milizpolitischen Engagements. Bei der Diskussion möglicher Massnahmen zeigen sich immer wieder ähnliche Ansätze, wie die Bevölkerung mittels Präsenz in den Medien zu sensibilisieren, der Gemeindepolitik ein modernes Image zu verleihen und damit die Wertschätzung für ein Amt in der Gemeindepolitik zu steigern. Im November 2019 wurde bei einem weiteren Event im Raiffeisen Forum die Masterarbeit «Wie gewinnt man

die Generation Y für öffentliche Ämter auf Gemeindeebene?» von Marco Meyer, Gemeindepräsident von Rütligen-Alchenflüh, präsentiert. Die daraus abgeleiteten Massnahmen wurden in sechs Gruppen diskutiert mit dem Ziel, die Themen nach den Kriterien Finanzen, Zeit, Personal und Nachhaltigkeit zu beurteilen und auf die einzelnen Einwohnergemeinden umzulegen. Es wird sich zeigen, welche Massnahmen dereinst auch wirklich umgesetzt werden (können).

Matthias Zurflüh,
Präsident Verein Förderung junge Personen in der Gemeindepolitik

91 |

Bedeutung des Milizsystems für unser Land

Kaspar Villiger

Teil

4

Wer die Bedeutung des Milizsystems für unser Land ermessen will, muss zunächst die politische Kultur unseres Landes verstehen. Diese ist im Spannungsfeld zwischen zwei Polen angesiedelt, einem genossenschaftlichen und einem freiheitlichen. Beide prägen unser politisches Verhalten und unsere Institutionen, und beide haben ihre Wurzeln schon in der Gründungszeit der Eidgenossenschaft. Um das 12. Jahrhundert lernten die Menschen in den Talschaften der Waldstätte, dass Arbeitsteilung Wohlstand schafft. Sie verliessen die karge Selbstversorgungswirtschaft und deckten mit Viehzucht die wachsende Nachfrage der Städte nach Fleisch, Käse, Butter und Häuten. Im Gegenzug lieferten die Städte Getreide aus dem Mittelland. Weil nun plötzlich gemeinsame Aufgaben erfüllt und gemeinsame Finanzen verwaltet werden mussten, brauchte es wirtschaftliche und politische Strukturen. Es entstanden Talgenossenschaften, innerhalb derer die Gemeinschaftsaufgaben unter den Bürgern verteilt wurden und deren oberste Instanz die Versammlung dieser Bürger war. Alle kümmerten sich gemeinsam um die Belange ihres Gemeinwesens. Daraus erwuchs eine politische Kultur, die zur politischen Kultur anderer europäischer Staaten bis heute völlig gegensätzlich ist, indem die Besorgung der öffentlichen Sache nicht an eine militärische oder politische Kaste delegiert wird, sondern die Bürger selber im Sinne Gottfried Kellers vor die Haustüre treten und zum Rechten schauen. Man war solidarisch, wo Not herrschte, erwartete aber, dass niemand ohne Not der Gemeinschaft zur Last fiel. Weil alle mitreden konnten, brauchte es Kompromisse, und weil innere Konflikte das äussere Überleben gefährdet hätten, entwickelte sich eine wegweisende schiedsgerichtliche Konfliktbereinigungskultur. Dieses alles – Sorge um das Gemeinwesen;

| 96 Solidarität; Suche nach Kompromissen; friedliche Konfliktschlichtung – gruppiert sich um den Pol des Genossenschaftlichen. Dieses genossenschaftliche Element prägt unsere Fähigkeit zu Kompromissen und unsere Konkordanzkultur bis heute. Es wirkt integrierend und drückt sich auch in unserem leistungsfähigen Sozialstaat aus. Der Keim zu Landsgemeinde, Gemeindeversammlung, direkter Demokratie, Milizprinzip und kollegialen verantwortlichen Organen statt hierarchischen Regierungen war im Grunde in der Talgenossenschaft schon angelegt.

Weil das kleine Gemeinwesen nur über begrenzte Ressourcen verfügte, brauchte es selbstverantwortliche Bürger, die für sich selber zu sorgen wussten. Das können nur freie Menschen. Und weil man in der zunehmend arbeitsteiligen Wirtschaft eintauschen musste, was man nicht selber besass, musste man marktfähige Produkte exportieren. Die Chancen dazu stiegen markant, als nach der Eröffnung des Gotthardpasses die südalpinen Märkte erschlossen werden konnten. Das wiederum brauchte Unternehmer, die sich nur in Freiheit wirklich entfalten können. Weil die kleinen Gemeinschaften ihre Angelegenheiten selber besorgen wollten, erlebten sie den grossen organisierten Staat vor allem als Bedrohung und Feind. Daraus entstand ein tief verwurzeltes Misstrauen gegenüber allem, was von oben aufgepfropft wird und nicht von unten wächst. Das prägt irgendwie bis heute auch unsere Haltung gegenüber der EU! Alles das – Selbstverantwortung, Unternehmertum, sich den Märkten stellen, Widerstand, Selbstbestimmung, Misstrauen gegenüber Obrigkeit – gruppiert sich um den Pol des Freiheitlichen.

Im Zusammenhang nun mit unserem Thema ist die erwähnte Charakteristik unserer politischen Kultur von besonderer Bedeutung: die allgemeine Befassung der Bürgerinnen und Bürger mit ihrem Staat. Sie drückt sich heutzutage vor allem in zwei institutionellen Eigenheiten aus, der direkten Demokratie und dem Milizprinzip. Auf das Milizprinzip will ich nun eingehen.

II

Der Begriff Miliz stammt aus dem Militärvokabular. Die Schweizer Armee ist denn auch ein sehr wichtiger erster Anwendungsfall des Milizprinzips. Der Begriff wird für die Schweiz allerdings ausgeweitet auf die vielen Funktionen, welche von Schweizerinnen und Schweizern auf allen staatlichen Ebenen nebenberuflich und gegen höchstens bescheidenes Entgelt im Interesse des Gemeinwesens wahrgenommen werden, sei es in Parlamenten und Exekutiven auf allen drei Ebenen unseres Staates oder in staatsnahen Gremien aller Art, beispielsweise in Schulpflegen, Rechnungsprüfungsausschüssen, Feuerwehren, Korporationsräten oder Expertenkommissionen.

Die breite Anwendung des Milizprinzips in der Schweiz ist indes nicht allein die Folge der mehrfach erwähnten genossenschaftlichen Grundhaltung der Schweizerinnen und Schweizer. Sie ist auch ein Mittel zur Bewältigung unserer kleinstaatlich bedingten Begrenztheit der Humanressourcen. Der ausgeprägte und kleinräumige Föderalismus schafft einen enormen Bedarf an Funktionsträgern, der nur auf Milizbasis überhaupt gedeckt werden kann. Und die zunehmende

| 98 Komplexität von Wirtschaft und Gesellschaft hat zur Folge, dass der Kleinstaat nicht mehr in der Lage ist, umfassend alle notwendige Expertisen sozusagen auf Stand-by zur Verfügung zu halten. Der Staat ist deshalb gezwungen, auch für sich die reichhaltige Ressource Zivilgesellschaft optimal zu nutzen.

Ich will nun einige Stärken des Milizsystems am Beispiel des Milizparlamentes erläutern. Sie gelten sinngemäss auch für andere Milizfunktionen. Ich will auf fünf Vorzüge eingehen, die ein Milizparlament gegenüber einem Berufsparlament aufweist.

Erstens: Das Milizsystem fördert die Verzahnung von Zivilgesellschaft und Staat. Wer zu lange unter Parlamentskuppeln weilt, gerät in eine Art Blase, die mit der Zeit seine Wahrnehmung der Realität ausserhalb der Kuppel zu verzerren beginnt. Gruppendynamische Prozesse innerhalb der Kuppel beeinflussen das Verhalten nicht immer in der Weise, die der Realität des Lebens gerecht wird. Die Verantwortung im Beruf, die Kontakte am Arbeitsplatz oder das Mitmachen im Verein vermitteln den Politikern Bodenhaftung, indem ihnen immer wieder Lebensrealität eingeträufelt wird. Umgekehrt schafft der alltägliche Dialog im beruflichen Umfeld auch Verständnis für die Politik. Beides fördert Vertrauen, und Vertrauen ist die Basis jedes erfolgreichen Staates. Ökonomen haben gezeigt, dass die Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung eines Landes positiv mit dem allgemeinen Vertrauensniveau korreliert.

Zweitens sind Milizparlamentarier weniger von ihrem Mandat abhängig als Berufsparlamentarier. Die Nicht-Wiederwahl ist keine existenzielle Bedrohung, was sie innerlich unabhängiger und weniger anfällig für reinen Opportunismus macht. Beim Berufspolitiker wird die nachvollziehbare Konzentration auf die Wiederwahl immer wieder mit der Gemeinwohlorientierung in Konflikt geraten.

99 | Drittens fliessen Lebenserfahrung und Wissen aus Beruf und Gesellschaft in die politische Entscheidungsfindung ein, und der Politiker erlebt im Beruf selber, was er in Bern eingebracht hat. Das funktioniert aber nur, wenn die Politiker tatsächlich Lebenserfahrung einbringen. Unlängst sagte ein guter Freund von mir, der frühere südafrikanische Präsident F. W. de Klerk, eines der grossen Probleme Südafrikas heute sei die Tatsache, dass mehr und mehr Politiker nicht mehr aus dem praktischen Berufsleben kämen, sondern direkt nach der Hochschule eine politische Karriere einschlugen. Der Luzerner alt Regierungsrat und alt Nationalrat Werner Kurzmeyer drückte denselben Gedanken mir gegenüber schon vor rund vierzig Jahren so aus: Wer nach Bern wolle (also ins eidgenössische Parlament), der müsse einen Rucksack voll mitbringen, und nicht in Bern einen Rucksack voll abholen wollen. Ich fürchte, dass auch wir heute schon zu viele Menschen haben, die nach Bern wollen, um Karriere zu machen, und zu wenige, die zuerst Karriere machen und dann ihr Wissen in Bern einbringen. Ich hege häufig zwiespältige Gefühle, wenn jemand direkt nach Vollendung oder gar Abbruch des Studiums in Bern vollmundig verkündet, woran die Schweiz zu genesen habe, ohne je im realen Leben wirklich Verantwortung übernommen zu haben. Oder lassen Sie es mich noch etwas provokativer verdeutlichen: Ich ziehe Leute, die durch Tüchtigkeit Verwaltungsräte wurden und das in die Politik einbringen, jenen vor, die in die Politik gehen, um Verwaltungsräte zu werden.

Viertens geniesst mehr Ansehen im Volk, wer als Politiker nicht nur von Steuergeldern lebt. Sogar im Parlament hat letztlich mehr Gewicht, wer aus einer starken Position heraus argumentiert, die er durch eigene Leistung ausserhalb der Politik erworben hat. Auch hat etwa der geachtete selbstständige Unternehmer mehr politische Auto-

| 100 rität als der von ihm bezahlte Verbandsvertreter, mag dieser auch noch so viel durch seine Stäbe akkumuliertes Fachwissen in seine politische Arbeit einfließen lassen. Auch die Verwaltung wird dem Politiker mit beruflichem Leistungsausweis mehr Respekt als dem beflissenen und mediengewandten Politprofi entgegenbringen, der alles besser weiss, aber nichts verantwortet.

Fünftens fördert die gemeinsame Arbeit von Menschen aus verschiedenen sozialen Gruppen in Milizfunktionen das gegenseitige Verständnis und damit die nationale Kohäsion. Das ist besonders wichtig, weil andere kohäsionsfördernde Organisationen an Bedeutung verloren haben, etwa die Kirchen durch den Mitgliederschwund, die öffentlichen Schulen durch die wachsende Bedeutung von Privatschulen oder die Armee durch die starke Relativierung der allgemeinen Wehrpflicht.

III

Alle diese Vorteile sind aus staatspolitischer Sicht wichtig. Aber es ist nicht zu übersehen, dass das Milizparlament an Grenzen stösst. Die Frage, ob das Milizparlament zumindest auf Bundesebene nicht überlebt sei, ist durchaus legitim. Ich sehe Probleme in sechs Bereichen:

Erstens: Es ist nicht zu verkennen, dass sich in unserer Gesellschaft – etwas salopp ausgedrückt – Individualismus, Egoismus und Hedonismus verstärken. Zugleich wird der Staat zunehmend als eine Art Selbstbedienungsladen betrachtet, der gefälligst alle meine Probleme lösen soll, aber wehe, wenn er etwas von mir will. Es scheint, als

ob mit steigenden Ansprüchen an den Staat eine abnehmende Bereitschaft einhergehe, sich für öffentliche Aufgaben ohne substanzielles Entgelt zur Verfügung zu stellen und sogar Opfer zu bringen. Es ist auch offensichtlich, dass das Prestige öffentlicher Ämter, das früher gewissermassen immateriell für die Opfer entschädigte, stark abgenommen hat. Gerade Exekutivmitglieder unterliegen oft einem permanenten Trommelfeuer heftigster Kritik, was vielen Talenten ganz einfach die Lust nimmt, sich für Exekutivämter zur Verfügung zu stellen. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass es schwieriger geworden ist, genügend wirklich fähige Leute für anspruchsvolle Milizfunktionen zu gewinnen. Bekanntlich können beispielsweise mehr und mehr Gemeinden ihre Gemeindepräsidentenämter kaum mehr besetzen.

Zweitens: In allen Bereichen nimmt die berufliche Beanspruchung kontinuierlich zu. Wer Karriere machen will, muss vollen Einsatz, auch zeitlich, leisten, sonst hat sein Konkurrent die Nase vorn. Deshalb sind politische und berufliche Karriere immer schwerer vereinbar. Der ausländische Chef einer hiesigen Firma hat möglicherweise wenig Verständnis, wenn sein talentiertester Nachwuchsmann es wegen eines Kantonsratsmandats oder einigen Generalstabskursen ausschlägt, für drei Jahre in die Niederlassung Singapur zu gehen. Bei der linken politischen Elite mag das Problem kleiner sein, weil sie oft aus Lehr-, Gesundheits- oder Sozialberufen stammt, bei denen Pensenreduktionen leichter zu bewerkstelligen sind. Bei den bürgerlichen Parteien indessen zeichnet sich die Gefahr ab, für die Politik zunehmend die zweite Wahl rekrutieren zu müssen. Wenn sich führende Schichten unseres Landes aber schleichend aus der direkten politischen Verantwortung verabschieden und glauben, das Problem damit lösen zu können, dass man sich Politiker hält, statt dass man Politiker ist, dann gehen die Konsequenzen weit über die Problematik

| 102 Miliz- oder Berufsparlament hinaus. Der grosse politische Denker Karl Schmid drückte es mit unüberbietbarer Klarheit aus, als er festhielt, dass für ein Land wie die Schweiz die Apolitie der das kulturelle und wirtschaftliche Leben bestimmenden Schichten zur tödlichen Gefahr würde.

Drittens: Nicht nur die berufliche Beanspruchung, sondern auch die zeitliche Beanspruchung durch ein Parlamentsmandat, zumal auf Bundesebene, hat ein Ausmass angenommen, das mit einer beruflichen Tätigkeit auch dann zunehmend weniger vereinbar ist, wenn der Arbeitgeber Verständnis hat. Man kann sich die Frage stellen, ob wir nicht schon heute faktisch ein Berufsparlament haben, allerdings dann ein relativ schlecht bezahltes. Das hat zum einen mit der objektiv nicht vermeidbaren zunehmenden Komplexität der Staatstätigkeit zu tun. Zudem steigt nach dem sogenannten Wagner'schen Gesetz das Volumen der Staatstätigkeit mit steigendem Wohlstand. Es ist zum andern aber auch vom Parlament selbst verursacht. Der auch medienbedingte Profilierungsdrang vieler Mitglieder führt zu einer aufwendigen Betriebsamkeit, die oft in keinem Verhältnis mehr zum daraus erwachsenden politischen Nutzen steht. Es bildet sich eine Art parlamentarische Zweiklassenstruktur: diejenigen, die ihre berufliche und politische Verantwortung immer weniger unter einen Hut bringen und genötigt sind, sich im dumpfen Gefühl ständigen Ungenügens auf das Setzen von Akzenten zu beschränken, und diejenigen, die faktisch schon Berufspolitiker sind, über genügend Zeit verfügen und an der Beschränkung auf das Wesentliche im Grunde gar nicht sonderlich interessiert sind. Sie dominieren, wenn man sie etwa an der Zahl ihrer Vorstösse misst. Aber man kommt um den Eindruck nicht herum, dass die wichtigsten Akzente noch immer von den andern gesetzt werden. Ich halte es deshalb für wichtig, dass gerade Menschen wie Sie mit an-

spruchsvollen Berufen Milizfunktionen wahrnehmen, und dass wichtige Unternehmen geeigneten Mitarbeitern dies auch erlauben und erleichtern.

Das bringt mich zum vierten Punkt, der Interessenvertretung. Es ist klar, dass über Milizpolitiker neben parteipolitischen Interessen auch andere, durch den Hauptberuf geprägte Interessen in die Politik einfliessen. Damit wird ein Milizparlament immer auch bis zu einem gewissen Grad eine Lobbyisten-Organisation. Das wird in letzter Zeit häufiger kritisiert als früher. Dabei fällt auf, dass nicht alle Interessenvertreter an der gleichen moralischen Elle gemessen werden. Während man beispielsweise bei Verwaltungsräten immer partikularegoistische Beeinflussung der Politik zulasten des Gemeinwohls argwöhnt, geben sich etwa Gewerkschafts- oder Konsumentenvertreter als besonders legitimierte Hüter dieses Gemeinwohls. Wie ich schon sagte, halte ich aber das Einbringen konkreter Erfahrung aus dem Leben für einen enormen Vorteil. Der Preis dafür muss indessen Transparenz sein. Man muss wissen, wo jemand steht, welche Mandate im Spiel sind, wo die Sympathien liegen. Das kann man bei der Beurteilung der Arbeit der Parlamentarier berücksichtigen. Damit wird aber auch das Spannungsfeld der Kräfte im Parlament sichtbar, wo sich die verschiedenen Interessen durch die Vielfalt gegenseitig austarieren müssen. Dann weiss man sehr rasch, wer in welchem Ausmass auch übergeordnete Interessen berücksichtigt. Und hier schneiden gerade jetzt die Gewerkschafter in der Europadebatte – zurückhaltend gesagt – nicht besonders gut ab. Im Übrigen ist die Situation in Berufsparlamenten hinsichtlich der Problematik der Interessenvertretung keineswegs besser.

Fünftens: Die quantitative Zunahme der Staatstätigkeit und die Zunahme der Komplexität haben den Informations- und Wissensbedarf der Parlamentsmitglieder gesteigert. Damit steigt ihre Abhän-

| 103 |

| 104 | gigkeit von dritten Informationsquellen, etwa von Verbänden, von der Verwaltung, von der Wissenschaft oder von den Parlamentsdiensten. Da die Gefahr besteht, dass solche Information immer auch durch Interessen beeinflusst ist, wird es für Parlamentarier zunehmend schwieriger, ein unabhängiges und zutreffendes Bild zu gewinnen. Mit einem rasanten Ausbau der Parlamentsdienste hat man versucht, die Parlamentsmitglieder von interessierten Einflüsterern unabhängiger zu machen. Das ist nachvollziehbar. Der Aufbau einer Art Parallelverwaltung, die ab einer gewissen Grösse auch ihre Eigengesetzlichkeit und den eigenen Profilierungsdrang entwickelt, kann im Kleinstaat indessen nicht die Lösung sein.

Sechstens: Die Zentralisierung von immer mehr Staatstätigkeiten beim Bund beginnt auch bei uns, die Substanz des Föderalismus Schritt für Schritt auszuhöhlen und damit einen unserer wichtigsten Erfolgsfaktoren zu schwächen. Damit verlieren auch die Milizfunktionen auf den Ebenen Kanton und Gemeinde tendenziell an Einfluss, und sie verlieren durch die Dominanz der Bundespolitik an Sichtbarkeit. Sie werden damit weniger attraktiv. Das wirkt sich übrigens auch beim Volk aus, das langsam aus den Augen verliert, welche immense und gute Arbeit noch immer in Kantonen und Gemeinden geleistet wird.

IV

Alle diese Probleme sind letztlich struktureller Art, und sie werden vom sogenannten Zeitgeist beeinflusst. Es stellt sich damit die Frage, ob sie überhaupt lösbar sind oder ob man gegen Windmühlen kämpft, wenn man noch immer ans Milizsystem glaubt. Einerseits steigt der Bedarf an echter Berufs- und Lebenserfahrung im Parlament, damit es weniger der Versuchung technokratischer, aber weltfremder Lösungen erliegt, andererseits sind Beruf und Mandat kaum mehr vereinbar. Ich bin trotz allem noch immer der Meinung, dass wir nicht den vordergründig einfachsten Weg der durchgehenden Professionalisierung der öffentlichen Funktionen einschlagen sollten, obwohl wir damit mit vielen ungelösten Problemen weiterleben müssen. Es ist letztlich ein Abwägen. Durch eine attraktive Berufspolitikerkarriere gescheite, gut ausgebildete und brillant formulierende junge Leute auf ein Gebiet zu locken, wo sie wohl überall mitreden können, aber nirgends echt der Person zurechenbare, an konkreten Ergebnissen messbare Verantwortung übernehmen müssen, wo sie niemals beweisen müssen, was sie praktisch können, Leute also anzulocken, die eben gerade für sich «einen Rucksack voll» abholen wollen, statt einen einzubringen, wäre ein völlig falscher Anreiz. Damit würden wir mit der Zeit eine sich von der Basis langsam abhebende *classe politique* schaffen, die sich in der Schweiz bisher eben gerade nicht hat bilden können. Wir brauchen die Bauern, Drogisten, Gewerkschafter, Ärzte, Angestellten oder Unternehmer selber an der politischen Front, nicht deren intellektuelle Vertreter.

Diesen Grundentscheid zu treffen, bedeutet auch in Kauf zu nehmen, im heutigen unbefriedigenden Zustand irgendwie weiterzuwurseln. Das ist deshalb zu verantworten, weil man durchaus feststellen

darf, dass trotz allen mehr oder weniger berechtigten Turbulenzen die Resultate unserer Milizparlamente achtbar sind, und das ist es, was letztlich zählt. Zudem hat es das Parlament selber in der Hand, seine Effizienz durch Fokussierung auf das Wesentliche zu erhöhen und den Mut aufzubringen, auf hektische Betriebsamkeit in zufällig durch den Boulevard gerade skandalisierten Bereichen zu verzichten.

Ich halte auch den häufig gehörten Vorwurf, das Parlament sei der Verwaltung mit ihrem Wissensvorsprung praktisch schutzlos ausgeliefert, für in der Substanz nicht haltbar. Natürlich hat die Verwaltung auf ihren Spezialgebieten einen Wissensvorsprung. Aber meine Erfahrung ist, dass sie diesen normalerweise nicht nutzen will, um das Parlament hereinzulegen oder zu überspielen. Im Gegenteil: Wenn man die Verwaltung korrekt behandelt (und beispielsweise nicht ständig beschimpft), ist sie sogar stolz darauf, ihr Wissen mit den parlamentarischen Kommissionen zu teilen. Es wird auch oft kritisiert, dass das Parlament der Verwaltung viel zu viele Berichte in Auftrag gebe. Aber Berichte sind eben auch ein wichtiges Mittel des Wissenstransfers. Kommissionsarbeit besteht ja gerade darin, der Verwaltung die richtigen Fragen zu stellen mit dem Anspruch, eine umfassende und differenzierte Antwort zu erhalten.

Die Frage, die nun besonders interessiert, ist die, wie mit konkreten Massnahmen die Milizarbeit erleichtert werden könnte. Dabei bin ich mir bewusst, dass es auch in diesem Bereich wie bei den meisten politischen Fragen ist: Missstände zu kritisieren ist einfacher, als Lösungen zu finden. Es gibt keine Patentrezepte. Auch ich habe keine. Ich will deshalb nur einige Denkansätze skizzieren!

Ein gewisses Potenzial hat die Schaffung von Strukturen, die die Miliztätigkeit erleichtern. Ich denke etwa an Gemeinden, bei denen die Linienarbeit von Profis geleistet wird und bei denen der milizbasierte Gemeinderat wie ein Verwaltungsrat strategisch arbeitet und die Aufsicht wahrnimmt. Dieses Modell ist sicher auch für milizbasierte Kontrolltätigkeiten denkbar, indem die Kontrollkommission die Untersuchungen an bezahlte Spezialisten delegiert, aber die politische Würdigung selber vornimmt. Dieses Verfahren wäre auch bei den politisch so beliebten PUKs zu empfehlen, bei denen die rechtsstaatlich fragwürdige Kombination von Untersuchung und politischer Beurteilung durch die gleiche politische Instanz schon die Untersuchung mit der Gefahr von Verzerrungen politisiert.

Häufig wird die Setzung pekuniärer Anreize vorgeschlagen. Man kann durchaus sehr anspruchsvolle und zeitraubende Milizarbeiten besser zu honorieren versuchen. Wir sehen allerdings, dass das sofort auch populistisch missbraucht werden kann, indem sich Politiker damit profilieren, dass sie die angeblich übertriebene Besoldung von Stadtpräsidenten oder Parlamentariern kritisieren. Es gibt noch einen anderen, ernsthafteren Einwand: Die Verhaltensökonomie weist nach, dass bei der Freiwilligenarbeit das Angebot an Freiwilligen zurückgehen kann, wenn die Arbeit bezahlt wird. Das hat damit zu tun, dass

solche Arbeit meist aus intrinsischen Motiven heraus geleistet wird und dass pekuniäre Anreize diese intrinsische Motivation zerstören können. Ich bin stolz darauf, für mein Land etwas zu leisten, aber wenn das zum ordinären Job wird, verzichte ich gerne darauf.

Eine andere Möglichkeit ist die Nutzung rüstiger Rentner für öffentliche Zwecke (sorry, wenn ein Rentner das vorschlägt). Wegen des zu tiefen Pensionierungsalters angesichts unserer zunehmenden Lebenserwartung bei guter Gesundheit tummeln sich Hundertschaften tüchtiger älterer Menschen, denen es im Grunde stinklangweilig ist und die noch viel ehrenamtlich für das Gemeinwesen leisten könnten. Diese Quelle wäre systematischer zu erschliessen.

Ich glaube, dass auch Parteien die enormen Kompetenzen qualifizierter Sympathisanten besser nutzen könnten, beispielsweise durch die Bildung von ad-hoc-Expertengruppen für anspruchsvolle Probleme, in denen solche Experten wohl durchaus gegen Gotteslohn mitwirken würden. Ich habe übrigens während meiner Bundesratszeit hin und wieder kluge Leute zu einem formlosen Gespräch unter vier Augen zur Diskussion grundlegender Probleme eingeladen. Sie sind immer mit Freude gekommen, und mir hat es viel gebracht. Als Beispiele will ich nur die Professoren Peter Böckli, Peter von Matt oder Kurt Eichenberger erwähnen.

Verwandt mit dem Milizproblem ist der systematischere Austausch von Fachleuten zwischen Administration und Privatwirtschaft zum Wohle beider. Ich habe beispielsweise mit Gewinn Experten aus der Privatwirtschaft ins Departement geholt, aber auch welche an die Privatwirtschaft verloren. In diesem Bereich aus übertriebener Angst vor Interessenkonflikten sofort nach Einschränkungen zu rufen, wenn beispielsweise der Generalsekretär eines Departementes bei einem Verband andockt, ist kurzsichtig. Hätte man beispielsweise für Bun-

desräte Einschränkungen für die Rückkehr in eine wirtschaftliche Tätigkeit nach ihrem Rücktritt vorgeschrieben, hätte ich nie im Traum das Risiko auf mich genommen, meine Firma für den Staatsdienst zu verlassen. Ich habe das übrigens trotz aller Risiken bewusst irreversibel getan, um wirklich unabhängig zu sein.

Wichtig ist es auch, die Spitzenmanager der Wirtschaft für die Bedeutung der Milizarbeit zu sensibilisieren. Die Wirtschaft könnte durchaus ein Vermehrtes tun, um Beruf und Politik besser vereinbar zu machen, etwa dadurch, dass ein befristeter Einsatz eines leitenden Angestellten in der Politik nicht eine spätere Fortsetzung der beruflichen Karriere verunmöglichen sollte. Ein weiteres Problem sind die vielen ausländischen Spitzenmanager, die sich jeweils für einige Jahre in der Schweiz befinden. Sie sind häufig beeindruckt von den Resultaten unserer besonderen Demokratie, aber sie haben wenig Ahnung davon, wie diese Resultate zustande kommen. Das Milizsystem ist ihnen fremd. Ich habe mir schon oft überlegt – aber nie viel Interesse für diese Gedanken gefunden –, wie man diese Manager helvetisieren könnte. Denkbar wäre eine Art Mentorsystem mit pensionierten Schweizer Managern, die den Expats unser System vorführen, mit ihnen periodisch Gespräche führen und sie mit interessanten Schweizern bekannt machen. Es gibt eben auch auf der Teppichetage ein Integrationsproblem und nicht nur auf dem Bau!

Ich will hier nochmals kurz auf ein Problem zurückkommen, auf das ich schon hingewiesen habe: den notwendigen Zugriff des Kleinstaats auf das im Volk vorhandene Wissen und Know-how angesichts der Komplexität und Vielschichtigkeit der Probleme unseres Kleinstaates. Man denke nur etwa an den Umweltschutz, die Integrationspolitik, die Steuerpolitik im internationalen Wettbewerb, die Altersvorsorge in der alternden Gesellschaft, die Finanzmarktaufsicht, den internationalen Kampf gegen Terrorismus und Geldwäscherei, die neueren Entwicklungen im Rechnungslegungs- und Gesellschaftsrecht usw. usf. Sogar die viel gerühmten Liberalisierungen etwa im Fernmeldesektor führen zu einem zusätzlichen Bedarf an staatlicher Marktregulierung und Aufsicht. Hier stösst der Kleinstaat gleich mehrfach an Grenzen. Es wird ihm zunächst ein Fixkostenblock aufgebürdet, dessen Last er auf nur wenige Einwohner verteilen kann. Wegen seiner begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen und weil die gesamten intellektuellen Ressourcen des kleinen Landes ohnehin knapp sind, kann er auch nicht das gesamte notwendige Spezialwissen in seiner Administration akkumulieren, abgesehen davon, dass er auf den Arbeitsmärkten hoch spezialisierter Fachkräfte als Arbeitgeber nicht genügend konkurrenzfähig ist. Es stellt sich also das Problem – ich zitiere Kurt Eichenberger –, «wie im Leistungsstaat die Sachkunde mit der Zuständigkeit verknüpft werden könne».

Hier nun kommt das ins Spiel, was ich mit dem Milizprinzip im weiten Sinne meine, nämlich das Prinzip, wonach herausragende Bürgerinnen und Bürger dem Staat immer wieder ihre überlegene Sachkompetenz zur Verfügung stellen. Das bedingt, dass qualifizierte Bürgerinnen und Bürger sich nicht von diesem Staat abwenden, son-

dern ihm konstruktiv und unabhängig von ihrer persönlichen Interessenlage bei der Lösung seiner Probleme zum Wohle des Landes beistehen. Das bedeutet aber auch, dass sie sich mit diesem Staat identifizieren, durchaus natürlich auch kritisch. Deshalb schaden nicht nur jene diesem Staat und damit dem Lande, die ihm immer neue Aufgaben aufbürden, ihn damit überfordern und unerfüllbare Erwartungen wecken und die die lebenswichtigen Freiräume von Gesellschaft und Wirtschaft ungebührlich einengen wollen. Nein, auch jene schaden ihm, welche ihn als bedrohlichen Leviathan darstellen und alle als schädliche *classe politique* beschimpfen, die ihm Zeit und Energie zur Verfügung stellen. Gerade unser direktdemokratisch verfasster Staat lebt von der – durchaus kritischen – Zuwendung seiner Bürger. Sonst lebt er nicht.

Zum Schluss bleibt mir der Dank. Ich finde es verdienstvoll, dass Ihre Firmen die Bedeutung dieser Aufgabe anerkennen und versuchen, Bedingungen zu schaffen, die solche Tätigkeiten Ihrer Angestellten ermöglichen. Dafür verdienen Sie unseren Dank. Und ich finde es besonders verdienstvoll, dass Sie alle sich für Aufgaben für die Öffentlichkeit zur Verfügung stellen und die damit verbundenen Opfer erbringen. Dafür möchte ich Ihnen danken, und ich hoffe, dass Ihnen die Tätigkeit für unser Gemeinwesen so viel Freude und Erfüllung bescheren wird, wie das bei mir der Fall war!

Kaspar Villiger,
alt Bundesrat, ehemaliger Verwaltungsratspräsident UBS

Vortrag anlässlich der Miliztagung der Schweizer Wirtschaft, 18. September 2019,
Novartis Campus Basel

Wirtschaft und Miliz:
<<Etwas>> braucht <<Und>>

Hilmar Gernet

Miliz ist ...

- ... wenn man beruflich und zeitlich unter Wasser steht, im Stress ist und trotzdem noch eine Rede vorbereiten muss.
- ... selber denken und schreiben, statt denken und schreiben zu lassen.

In der Folge möchte ich aus der Optik von Raiffeisen Gedanken zum Verhältnis von Wirtschaft und Miliz ausführen. Wir unterstützten das Milizjahr des Gemeindeverbandes finanziell und im Raiffeisen Forum in Bern befindet sich dieses Jahr sozusagen der nationale Miliz-Hub. Dort führen wir gemeinsame Veranstaltungen durch, um das Thema auch in Bundesbern zu adressieren.

Und nun zum Kern der Thematik: Wirtschaft und Miliz. Da gilt es vor allem über das «Und» zu sprechen.

In der etwas älteren wirtschaftswissenschaftlichen Literatur – entstanden in der Zeit, als «Nachhaltigkeit» noch nicht der Monopobegriff des politisch korrekten Wirtschaftens war, damals – vor rund 30 Jahren –, als das Wesen, der Kern von Wirtschaft wissenschaftlich nicht wirklich fassbar war, weil zu komplex, zu vielfältig; und als man noch wagte, dies einzugestehen. Also, damals verstand der gesunde Menschenverstand unter Wirtschaften etwas, das nützliche, sinnvolle und nachgefragte, notwendige Produkte oder Dienstleistungen produziert. Die Begriffe nützlich, sinnvoll, nachgefragt machten und machen also einen wesentlichen Teil der Wirtschaft aus.

Wer politische Milizarbeit leistet, der ist überzeugt, etwas Nützliches, etwas Sinnvolles und Nachgefragtes zu tun. Milizarbeit ist also etwas, das einem selbst eine Art Gewinn bringt, das Selbstwertgefühl

| 116 fördert und stärkt. Milizarbeit kreiert Nutzen. Sie nützt der Gesellschaft – und auch jeder Person, die Milizarbeit verrichtet, obwohl, oder besser gesagt weil man sehr viel selber machen muss ...

Was also macht dieses «und» zwischen Wirtschaft und Miliz aus? Das Verbindende zwischen den beiden ist das Nützliche, das Sinnvolle, das Nachgefragte. – Das ist der Urgedanke der Genossenschaft. Die Genossenschaft ist eine zweckrationale Organisation. Gegründet aus dem Gedanken der Selbsthilfe, der urliberalsten Idee, die es überhaupt gibt, kombiniert mit dem Urgedanken der Demokratie (jeder hat eine Stimme) und verbunden mit den Werten der Solidarität.

Das genossenschaftliche Modell ist das Modell der Schweiz, der Eidgenossenschaft. Wir praktizieren es hier seit Jahrhunderten: Allmende, Alpbewirtschaftung – rund 9000 Genossenschaften gibt es heute in der Schweiz – und alle funktionieren im Kern nach dem Grundsatz, den Friedrich Wilhelm Raiffeisen auch formulierte: «Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele». Oder, wie es in der Bundeshauskuppel steht: unus pro omnibus – omnes pro uno. Das Motto, das alle kennen, die in der Pfadi waren oder sind: Einer für alle, alle für einen.

Dieses Etwas – das Nützliche, das Sinnvolle, das Nachgefragte, das Gemeinsame – ist für Raiffeisen der Grund, sich gemeinsam mit dem Gemeindeverband im und für das Milizjahr zu engagieren. Milizarbeit, davon ist Raiffeisen einfach überzeugt, ist etwas Gutes.

Das ist kein Lippenbekenntnis, sondern es ist ein Teil der Raiffeisen-Identität. Milizarbeit ist Teil der Raiffeisen-Unternehmensidee, und zwar in verschiedener Hinsicht:

- Die unternehmerische Grundhaltung unserer genossenschaftlichen Bank will motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein politisches Engagement ermöglichen.
- Sie sollen keine Nachteile für das eigene berufliche Vorankommen, die Berufskarriere, haben.
- Zeit wird zur Verfügung gestellt und Flexibilität am Arbeitsplatz an den Tag gelegt bzw. organisiert (Führungskräfte gefordert, Planung).
- Um den politisch engagierten Mitarbeitern unsere Wertschätzung auszudrücken, führen wir jährlich einen Politiktage in Bundesbern (Raiffeisen Forum) durch. Dieses Jahr (Wahljahr) haben wir Wahlkampfseminare in Deutsch, Französisch und Italienisch angeboten und durchgeführt. Raiffeisenmitarbeitende, die im Wahlkampf stehen, werden auch finanziell unterstützt.
- Fast fünf Prozent (rund 450) unserer Mitarbeitenden haben ein politisches Mandat.
- Und: Knapp 2000 Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte sind im Milizamt für ihre Raiffeisenbank vor Ort tätig.

Als Unternehmen oder als Person ist es sinnvoll und nützlich, etwas zu tun, nicht weil es einen monetären Gewinn bringt, sondern weil es etwas bringt. Dieses Etwas hat selbstverständlich einen Preis, aber es hat vor allem einen Wert, der nicht genau zu messen und zu quantifizieren ist.

Den Preis dieses Wertes bemerkt man erst, wenn er verloren geht, und zwar sowohl in der Wirtschaft, im Unternehmen als auch in der politischen Miliz-Schweiz. Entscheidend ist also das «Und» zwischen Wirtschaft und Miliz. Mit anderen Worten, wir müssen etwas tun, um Wirtschaft und Miliz zusammenzuhalten. Dafür gibt es nicht das eine Rezept. Es gilt, individuelle, lokale, regionale, unternehmensspezifische

117 |

| 118 Ansätze und Lösungen zu finden – in jedem K M U, in jedem grösseren Unternehmen, in jeder Gemeinde. Wir müssen das «Und» ermöglichen, das ist ein wesentlicher Teil des gesellschaftlichen Jobs der Wirtschaft. Wir müssen ermöglichen, dass die Motivierten unserer Mitarbeitenden, wenn sie wollen, sich für die Gesellschaft einsetzen können. Nur so kann es uns gelingen, all die Zukunftsszenarien und Megatrends erfolgreich zu meistern, die alle mehr oder weniger das Gleiche prophezeien, nämlich: «Es ändert sich alles» (McKinsey).

Gegen diese Prognose ist eine Antithese zu stellen, ohne sie (aus zeitlichen Gründen) wirklich ausführen zu können. Wir müssen die Zukunft konkret und praktisch – vor Ort, situativ und real – anpacken. In diesem Sinne gilt für die Milizarbeit der Megatrend: «Es ändert sich wenig – aber wir können es ändern.»

Milizarbeit ist und bleibt am Nutzen orientiert sowie an der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit. Sie bleibt ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Zukunft der eidgenössischen Schweiz und der hiesigen Wirtschaft (nicht nur der genossenschaftlichen 16 bis 20 Prozent des BIP).

Wir alle müssen etwas tun für das «Und» zwischen Wirtschaft und Miliz. Aber nützlich und sinnvoll und nachgefragt muss es sein – und lokal und regional und kantonal und zum Unternehmen, zum K M U passen. In diesem Sinne: Nach uns kommt nicht die Mega-Zukunftssintflut. Wir haben die Milizarbeit und die haben wir in unseren Händen – ganz konkret.

Dr. Hilmar Gernet,
Delegierter für Politik, Genossenschaft und Geschichte,
Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Kurzreferat anlässlich der Generalversammlung des Schweizerischen Gemeindeverbandes, 24. Mai 2019, Bellinzona.

Miliz

Frauen für die Milizarbeit gewinnen

Alexandra Perina-Werz

Teil

5

Im Jahr 2021 feiert die Schweiz einen wichtigen politischen Geburtstag: Das Frauenstimmrecht wird fünfzig. In der Schweiz wurde das Frauenstimmrecht am 7. Februar 1971 durch eine eidgenössische Volksabstimmung eingeführt. Formell wirksam wird das Stimm- und Wahlrecht der Frauen am 16. März 1971. Während in anderen europäischen Ländern die Frauen ihre politischen Rechte viel früher ausüben konnten, blieben sie in der Schweiz abseits der demokratisch legitimierten Politik und mussten sich mit der Beobachterrolle zufrieden geben. Für die Schweiz, die sich gerne als Wiege der direkten Demokratie sieht, bleibt es dennoch eine Tatsache, dass die Schweizerinnen erst 53 Jahre nach Deutschland, 52 Jahre nach Österreich, 27 Jahre nach Frankreich und 26 Jahre nach Italien die politische Mündigkeit erhielten. Dieses späte Stimm- und Wahlrecht der Schweizer Frauen widerspiegelt sich aus meiner Sicht in der heutigen Vertretung der Frauen in der Milizpolitik.

Der Begriff Miliz und davon abgeleitet die Milizpolitik stammt aus dem Militärvokabular. Die «Miliz» war im 19. Jahrhundert eine Bezeichnung für Bürger- oder Volksheere – im Gegensatz zum regulären stehenden Heer. So ist es nicht weiter erstaunlich, dass das Stimmrecht früher als Korrelat der Wehrpflicht aufgefasst worden ist. Dieses hatte seine Wurzeln in der alten Landsgemeinde, an der nur waffenfähige Bürger mitreden und -entscheiden konnten. Diese vermeintliche Verbindung von Miliz und Demokratie wirkte sich bis weit in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts auf die milizpolitisch organisierte Schweiz aus. Und diese Auffassung hinderte die Frauen, an der Gestaltung der Organisation des Staates teilzuhaben, mitzuwirken und mitzuentscheiden.

In der heutigen Zeit hat das Milizsystem in weiten Teilen unseres Landes einen schweren Stand. Deshalb hat der Schweizerische Gemeindeverband das Jahr 2019 zum «Jahr der Milizarbeit» ausgerufen. Die Beziehung der Schweizer Bürger zur Milizarbeit ist offensichtlich paradox: In Umfragen finden 75 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer das Milizsystem toll.¹ Dennoch zeigt sich in vielen Gemeinden, dass es zunehmend schwieriger wird, Personen für die Gemeindepolitik zu gewinnen. Die Individualisierung in der Wohlstandsgesellschaft, das veränderte Freizeitverhalten, die erhöhten Anforderungen im Berufsleben und die grosse Mobilität unserer Gesellschaft sind Faktoren, welche ein politisches Engagement und die Ausübung einer gemeinnützigen Miliztätigkeit erschweren oder verhindern.

Schaut man sich die Statistiken über Frauen in Gemeindeexekutiven an, so hatte sich der Anteil gewählter Frauen zwischen 1983 und 2001 von 5,8 Prozent auf 21,4 Prozent knapp vervierfacht. Seither stagniert dieser Anteil tendenziell. Aktuell liegt er bei 27,4 Prozent, etwas mehr als einem Viertel der politisch Mandatierten. Bei den Gemeindeparlamenten verdoppelte sich der Anteil der gewählten Frauen in den Legislativen annähernd zwischen 1983 und 2000 (von 16,2 Prozent auf 29,8 Prozent), stagniert aber seit Beginn der 2000er-Jahre bzw. war zwischenzeitlich sogar leicht rückläufig und liegt nun bei 31,9 Prozent.² «Milizarbeit in der Schweiz», eine Forschungsarbeit von Markus Freitag an der Universität Bern, kommt zum Schluss, dass der typische Milizpolitiker ein verheirateter Mann im Alter von 40 bis 64 Jahren ist, einen hohen sozialen Status ausweist und in der Gemeinde verwurzelt und gut vernetzt ist.³

Aufgrund dieser Befunde liegt es auf der Hand, dass die Frauen für die Gemeindepolitik und die Milizarbeit in der Schweiz ein wichtiges Potenzial darstellen, welches es zu erschliessen gilt. Die verstärkte Partizipation der Frauen in der Politik ist zu hundert Prozent zu unterstützen, eine Notwendigkeit, ein Gebot der Stunde und vor allem eine Chance für die Politik. Unbesehen davon, aber mit Blick auf die politisch-geschichtlich geschilderten Entwicklungen in der Schweiz, ist beim Gedanken, dass die Frauen das Milizmodell in der Schweiz retten könnten, zumindest ein Schmunzeln angebracht.

Frauen sehen Milizarbeit positiver

Die Ergebnisse der erwähnten Studie von Markus Freitag zeigen deutlich, dass Frauen geradezu prädestiniert sind für eine Amtsausübung in einer lokalen Milizbehörde. Befragt zu tatsächlich eingetretenen Schwierigkeiten bei der Amtsausübung in einer lokalen Milizbehörde, nannten Männer folgende Punkte signifikant öfter als Frauen: zu grosse zeitliche Beanspruchung, Konflikte im Umfeld, problematische Zusammenarbeit, zu geringes fachliches Wissen, zu viel Öffentlichkeit.

Oder anders ausgedrückt, die Männer klagten eher über negative Auswirkungen der Milizarbeit als die Frauen. Daraus könnte man den Schluss ziehen, dass sich die Frauen in ihrem Amt wohlfühlen bzw. besser arrangieren und vor allem die positiven Seiten hervorheben.

Gemischte Teams sind besser

Was in der Privatwirtschaft in Bezug auf gemischte Teams gilt, funktioniert auch im öffentlichen Dienst und in der Politik. Verschiedenste Studien haben nachgewiesen, dass gemischte Teams bessere Resultate erzielen. Eine oft zitierte und beachtete Studie wurde 2015 vom amerikanischen Massachusetts Institute of Technology veröffentlicht. Sie zeigte für Unternehmen mit hoher Frauenquote, dass drei Faktoren ausschlaggebend sind für bessere Resultate: Frauen können besser mit Geld, Finanzen und Ressourcen umgehen. Die meisten weiblichen Mitarbeiter und Chefs zeigen gegenüber den Kollegen eine grössere Empathie, was eine gute Teamatmosphäre schafft und schliesslich zu besseren Ergebnissen führt. Und drittens bewahren Frauen in Krisensituationen einen kühleren Kopf.⁴

Mehr Engagement für Frauen im Rathaus

Was sind also die Beweggründe, die Frauen abhalten, in die Gemeindepolitik einzusteigen? Verschiedene Ursachen sind dafür ausschlaggebend. Diverse Studien erklären die Unterrepräsentation der Frauen in der Politik mit dem mangelnden Angebot von Frauen als Kandidatinnen, mit der Tatsache, dass Frauen mehr an ihren Fähigkeiten zweifeln, und der Angst vor äusseren Fehleinschätzungen.⁵ Eine weitere, banale Erklärung findet sich auch in der Tatsache, dass in der Schweiz in den meisten Paarhaushalten die ganze Hausarbeit von den Frauen erledigt wird, insbesondere wenn Kinder im Haushalt leben.

Die Erledigung der heimischen Arbeit bei Paarhaushalten liegt insgesamt, d. h. über alle Paare hinweg, zu 65,1 Prozent bei den Frauen. In Paarhaushalten mit Kindern zwischen 13 und 17 Jahren liegt dieser Wert sogar noch höher: 76,6 Prozent der Frauen sind für die Hausarbeit zuständig.⁶

Dennoch ist es absolut realistisch und also möglich, mehr Frauen für die Milizarbeit zu gewinnen. Wie bei jedem Wandel und jeder Veränderung bedingt dies eine klare Fokussierung und Zielsetzung der Verantwortlichen in den Gemeinden. Es muss ein tatsächliches Umdenken in den Gemeinden stattfinden und es braucht die Überzeugung, dass eine verstärkte Frauenpräsenz nur mit zusätzlichen Massnahmen gelingen wird. Einmal mehr ist also für das Milizmodell grösseres Engagement gefragt. Jeder Gemeinderat soll sich eine quantitative Grösse zum Ziel setzen. Zum Beispiel: Nach den nächsten Wahlen verfügt der Gemeinderat über eine Frau mehr im Gremium. In Belp, in der Gemeinde, in der ich lebe, wäre das eine Verdoppelung des Frauenanteils in der Gemeindeexekutive. Immerhin, ein erster Schritt.

Nach den Worten die Taten

Meine Erfahrungen und die Ergebnisse einiger Studien lassen folgende Massnahmen als zielführend erscheinen, um den Frauenanteil in den Gemeindebehörden zu erhöhen:

Direkte Ansprache

So banal diese Massnahme auch erscheint, so wichtig und unabdingbar ist sie. Die direkte Aufforderung, die zielgerichtete Suche nach potenziellen Amtsträgerinnen muss für jeden Gemeindepräsidenten eine Pflicht sein.

Auflistung der Aufgaben und des zeitlichen Aufwandes

Im direkten Gespräch mit Interessierten ist es wichtig, den Umfang und die Tätigkeiten eines Milizmandates ehrlich und klar aufzuzeigen.

Schulungen für Quereinsteiger

Das Angebot von Schulungen und Einführungen kann gerade jene Frauen überzeugen, die sich eine Amtsaufgabe aufgrund ihrer Ausbildung nicht unbedingt zutrauen.

Kinderbetreuung

Angebote für Kinderbetreuung während Gemeinderatssitzungen ermöglichen auch Frauen mit jüngeren Kindern den Einstieg in die Gemeindepolitik.

Informationskampagnen in den Schulen

Gemeinderäte sollen die Möglichkeit erhalten, das Milizsystem in den Schulen (Oberstufe, Gewerbeschule, Gymnasium) vorzustellen. Bereits Jugendliche sollen von den vielfältigen Leistungen erfahren, welche die Gemeinden erbringen, und wie sie sich als mündige Staatsbürger engagieren und dabei wertvolle Erfahrungen sammeln können.

Organisatorische Massnahmen

Es ist nicht nachvollziehbar, dass sich die Politik auf lokaler Ebene neuen Arbeitsinstrumenten widersetzt. So können Telefon- und/oder Videokonferenzen die Durchführung von Sitzungen für alle Beteiligten ermöglichen oder die Anzahl von Sitzungen vor Ort reduzieren.

Jobsharing

Gemeinderäte führen pro Departement oder Amt jeweils verschiedene Bereiche. Diese sind so aufzuteilen, dass die Arbeitsbelastung gleichmässig bzw. dem entsprechenden Gemeinderatsspensum angemessen ist. Zudem sind die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten klar zu definieren.

Zertifikat für die Amtsausübung

Für Frauen steht die persönliche Weiterentwicklung im Zentrum eines Milizengagements, das zeigen Umfragen. Dokumentation und Zertifizierung der politischen Tätigkeit – und damit Wertschätzung und Kompetenznachweis – für den Lebenslauf sind positive Nebeneffekte eines Milizamtes. Dieser Erfahrungsgewinn ist beispielsweise für die jüngere Generation, die Generation Y, ein wichtiges Argument für ein Engagement in der Milizpolitik.

Frauen geniessen in der Schweiz eine sehr gute Ausbildung. In der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen ist der Anteil Frauen mit einem Abschluss einer Fachhochschule oder einer universitären Hochschule höher als jener der Männer.⁷ Frauen bringen alles mit, was für ein politisches Amt erforderlich ist.

Wichtig für eine verstärkte Beteiligung der Frauen in Milizämtern sind Frauen, welche die Ämter bereits ausüben. Frauen als Vorbilder motivieren Frauen für eine Kandidatur und eine Amtsübernahme. Zum Schluss möchte ich ein Zitat von Josy Meier in Erinnerung rufen, welches passender und aktueller ist denn je: «Frauen gehören ins Haus, ins Bundeshaus, ins Gemeindehaus.»

Alexandra Perina-Werz,
Leiterin Politik Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Anmerkungen

- 1 Bald nur noch Profis?, Interview mit Markus Freitag, Martin Beglinger, NZZ, 18.5.2019.

- 2 Bundesamt für Statistik, Frauen und Wahlen: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/politik/wahlen/frauen.html>

- 3 Markus Freitag, Pirmin Bundi, Martina Flick Witzig, 2019, Milizarbeit in der Schweiz, Zürich: NZZ Libro.

- 4 <https://www.trendsderzukunft.de/studie-beweist-frauen-erhoehendie-teamperformance> und <https://www.nytimes.com/2015/01/18/opinion/sunday/why-some-teams-are-smarter-than-others.html>

- 5 Markus Freitag, Pirmin Bundi, Martina Flick Witzig, 2019, Milizarbeit in der Schweiz, S. 68, Zürich: NZZ Libro.

- 6 <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/vereinbarkeit-beruf-familie/aufteilung-hausarbeit.html>

- 7 <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/bildung/bildungsstand.html>

Den roten Faden weilerspinnen ...

Alexandra Perina-Werz
und Hilmar Gernet

Wie die Milizarbeit zukunftsfähig gestaltet werden, neu erfunden werden oder gestärkt werden kann, darüber handeln die Beiträge der vorliegenden Zeitschrift. Es sind Versuche, die Milizarbeit im heutigen Kontext zu sehen und zu verstehen. Die AutorInnen verbindet der Wille, die Milizarbeit zu stärken. Wie ein roter Faden zieht sich deshalb durch die Artikel, dass dieses traditionelle und bewährte Mitwirkungsprinzip von Bürgerinnen und Bürgern zu erhalten und weiterzuentwickeln sei. Die vorgeschlagenen Rezepte sind unterschiedlich und zeigen Ansätze und Auffassungen, die ein breites Ideen- und Gedankenspektrum eröffnen. Ein wesentliches Erfolgsrezept eines effizienten und effektiven Milizmodells ist, dass Betroffene (nicht nur BürgerInnen) auch in Zukunft Beteiligte – Miliztätige – bleiben. In diesem Sinne steht «Milizpolitik – Politik der Nähe» nicht nur als von Herausgeberin und Herausgeber gesetzter Publikationstitel, sondern ebenso als nachbarschaftlicher Aufruf zum Mitmachen und Mittun bei einer Politik der Nähe.

Zeit ist für alle in der Milizpolitik engagierten Personen ein rares Gut, deshalb weisen wir für eilige LeserInnen abschliessend auf einige wesentliche Aussagen der AutorInnen hin. Sie können zum Weiterdenken anregen und im eigenen Wirkungskreis hoffentlich Perspektiven für die Milizpolitik entwickeln.

| 136 «Unser freiheitliches, vom Milizeinsatz getragenes Staatswesen kann von den Bürgern als gemeinsames Projekt und gemeinsame Aufgabe empfunden werden. Erfreulich ist zu sehen, wie diese aktive Bürgerbeteiligung auch immer wieder Schwung und Dynamik in statische Verhältnisse bringen kann. (...) So gesehen ist das Milizwesen auch ein Wasserstandsanzeiger, wie viel uns freiheitliche Werte und ein schlanker, bürgernaher Staat bedeuten.»

Ueli Maurer,
Bundespräsident

«In nahezu unvergleichlicher Weise bieten sich den Bürgerinnen und Bürgern hierzulande zahlreiche Gelegenheiten, sich in politischen Entscheidungsgremien und Kommissionen bei der Ausführung der Politik einzubringen. Das weitverzweigte bürgerstaatliche Prinzip gilt als identitätsstiftendes Alleinstellungsmerkmal der Schweizer Demokratie.

Mögliche Reformen sollten zudem spezifisch auf die Behörden ausgerichtet und auf das Umfeld abgestimmt sein. Unsere Analysen haben aufgezeigt, dass sich die Wünsche und Vorstellungen nicht nur zwischen den Miliztätigen der Exekutive, Legislative und den Kommissionen unterscheiden. Differenzierungen finden sich auch zwischen den Geschlechtern, zwischen Alters-, Bildungs- und Berufsgruppen sowie entlang der Gemeindegrößen und Sprachregionen.»

Markus Freitag,
Professor Universität Bern

«Mit der Onlineplattform engage.ch holt der Dachverband Schweizer Jugendparlamente die Jugendlichen dort ab, wo sie sich in ihrem Alltag bewegen, und bietet ihnen eine Möglichkeit, die Politik in ihrer eigenen Sprache mitzugestalten. (...) Das Ziel, Jugendlichen eine einfache und trotzdem ansprechende Mitwirkung durch engage.ch zu ermöglichen, ist insbesondere auch im Hinblick auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Möglichkeiten von Jugendlichen sehr wichtig ...»

Melanie Eberhard,
Bereichsleiterin engage.ch

«Wir sollten uns Gedanken darüber machen, wie sich die Aufgaben und Zuständigkeiten (Kompetenzen!) der Gemeinden aufgrund von Grösse, Funktion und allfällig weiteren Kriterien differenzieren lassen.

Die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden ist ausbaufähig und schafft Spielraum, Innovation, Initiative und Gestaltung. Ich bin überzeugt, dass eine Aufteilung von Aufgaben eine Möglichkeit darstellen kann, die Zentralisierungstendenzen von Bund und Kantonen selbstbewusst und kompetent entgegenzutreten. Und um die Subsidiarität und das Milizprinzip zu stärken.»

Kurt Fluri, Nationalrat und Präsident
Schweizerischer Städteverband

| 138 «Die Schweiz hat mit dem Milizsystem eine einzigartige Institution, die Identität zwischen Bürger und Staat stiftet, Kompromissfähigkeit und Konsens stärkt und die Bürokratie in Schranken hält. Das Milizsystem soll zukunftsfähig bleiben, denn das politische System der Schweiz lebt von der aktiven Partizipation und vom persönlichen Engagement der Bürgerinnen und Bürger. (...) So könnte die Exekutivarbeit in Gemeinderäten gezielt in das System der beruflichen Weiterbildung integriert werden. Über eine solche Validierung der Miliztätigkeit würde der Wert der beruflichen Laufbahn gesteigert.»

Hannes Germann, Ständerat und Präsident des Schweizerischen Gemeindeverbandes

«Durch sein Amt [Daniel Hodel wurde mit 29 Jahren Gemeindepräsident von Konolfingen] habe er bereits in jungen Jahren zahlreiche Beschäftigte auf strategischer Ebene führen können und Grossprojekte in Millionenhöhe durchgeführt und mitgestaltet. In der Politik lerne man Kompromisse einzugehen, Mehrheiten zu bilden, auf Leute zuzugehen und sie zu führen ...»

Matthias Zurflüh, Präsident Verein Förderung junge Gemeindepolitiker

«Wer politische Milizarbeit leistet, der ist überzeugt, etwas Nützliches, etwas Sinnvolles und Nachgefragtes zu tun. Milizarbeit ist und bleibt am Nutzen orientiert sowie an der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit.

Wir alle müssen etwas tun für das «Und» zwischen Wirtschaft und Miliz. Aber nützlich und sinnvoll und nachgefragt muss es sein – und lokal und regional und kantonale zum Unternehmen, zum KMU passen.»

Hilmar Gernet, Delegierter für Politik, Genossenschaft und Geschichte, Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

«Die Verantwortung im Beruf, die Kontakte am Arbeitsplatz oder das Mitmachen im Verein vermitteln den Politikern Bodenhaftung, indem ihnen immer wieder Lebensrealität eingeträufelt wird.

Die gemeinsame Arbeit von Menschen aus verschiedenen sozialen Gruppen in Milizfunktionen fördert das gegenseitige Verständnis und damit die nationale Kohäsion. (...) Die Wirtschaft könnte durchaus ein Vermehrtes tun, um Beruf und Politik besser vereinbar zu machen, etwa dadurch, dass ein befristeter Einsatz eines leitenden Angestellten in der Politik nicht eine spätere Fortsetzung der beruflichen Karriere verunmöglichen sollte.»

Kaspar Villiger, alt Bundesrat, ehemaliger Verwaltungsratspräsident UBS

| 140 «Es liegt auf der Hand, dass Frauen für die Gemeindepolitik und die Milizarbeit in der Schweiz ein wichtiges Potenzial darstellen, welches es zu erschliessen gilt. (...)

Es muss ein tatsächliches Umdenken in den Gemeinden stattfinden und es braucht die Überzeugung, dass eine verstärkte Frauenpräsenz nur mit zusätzlichen Massnahmen gelingen wird. (...)

Frauen als Vorbilder motivieren Frauen für eine Kandidatur und eine Amtsübernahme ...»

Alexandra Perina-Werz,
Leiterin Politik Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Impressum

Schauplatz 11 – Raiffeisen Forum Zeitschrift

Raiffeisen Forum / Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
Schauplatzgasse 11, 3011 Bern
www.raiffeisenforum.ch

Alle Rechte vorbehalten, einschliesslich derjenigen des auszugsweisen
Abdrucks und der elektronischen Wiedergabe.

© 2019 Raiffeisen Forum

Verantwortliche Herausgeber:

Dr. phil. Hilmar Gernet
Delegierter für Politik, Genossenschaft und Unternehmensgeschichte
Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Alexandra Perina-Werz
Leiterin Politik Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Schauplatz 11 erscheint mehrmals jährlich, regelmässig unregelmässig
in Zusammenarbeit mit dem Werd & Weber Verlag AG, Thun

Verkaufspreis CHF 14.–

1. Jahrgang 2019, Heft 2

Lektorat: Alain Diezig, Werd & Weber Verlag AG, Thun
Gestaltung und Satz: Sonja Berger, Werd & Weber Verlag AG, Thun
Korrektorat: Heinz Zürcher, Steffisburg

ISBN: 978-3-03922-008-3



