

Die neue Bundesratsfoto – offene Tür und Blick ins Freie Seite 10

Chur – dank Museumsausbau zur Kulturdestination Seite 10

Der abtretende Chef der Finanzkontrolle zieht Bilanz Seite 11

Keine Teilnahme Liechtensteins an EU-Forschungsprogramm Seite 11

Gemeindepräsident verzweifelt gesucht

Dörfer fusionieren oder stellen zur Entlastung der politischen Mandatsträger professionelle Geschäftsführer an

In Gemeinden mit unter 250 Einwohnern muss jeder achte ein Amt übernehmen. Landauf, landab werden Dorfbewohner dazu überredet, anzupacken. Doch auf die Dauer ist das keine Lösung – neue Wege sind gefragt.

Daniel Gerny, Erich Aschwanden

Zehn Jahre stand Christian Schneider der Gemeinde Kienberg im Kanton Solothurn vor, dann trat er aus gesundheitlichen Gründen von einem Tag auf den anderen zurück. Für die Kienberger war es ein Schock, von dem sie sich bis heute nicht richtig erholt haben. Auch ein halbes Jahr später hat sich niemand für das Präsidium gefunden. Ein Dutzend Gespräche hat der Gemeinderat geführt, zwei öffentliche Aufrufe gestartet, Appelle an die Bevölkerung gerichtet. Der Druck des Kantons, endlich die Nachfolge zu regeln, steigt. Mit viel Kreativität und gutem Willen scheint die Gemeindeexekutive nun langsam auf dem Weg zu einer Lösung. Ein Dorf atmet auf – die meisten froh darüber, dass der Kelch an ihnen vorüberging.



Die Gemeinde Kienberg im Kanton Solothurn suchte über Monate einen neuen Gemeindepräsidenten.

KARIN HOFER / NZZ

15 000 Exekutivämter

Doch Kienberg ist überall: Gemäss dem von der Universität Bern 2009 und 2010 durchgeführten Gemeinde-Monitoring, hat «ziemlich genau die Hälfte der Gemeinden Schwierigkeiten, für die Gemeindeexekutive genügend geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden». Erstaunlich ist das nicht: Landesweit besteht ein Bedarf von gegen 15 000 Mitgliedern kommunaler Exekutiven. Im internationalen Vergleich ist die Schweiz kleinräumig strukturiert und die Gemeinden verfügen über grosse Autonomie. Das bedeutet: Es gibt viele Gemeindeämter – und die damit verbundenen Aufgaben sind komplex.

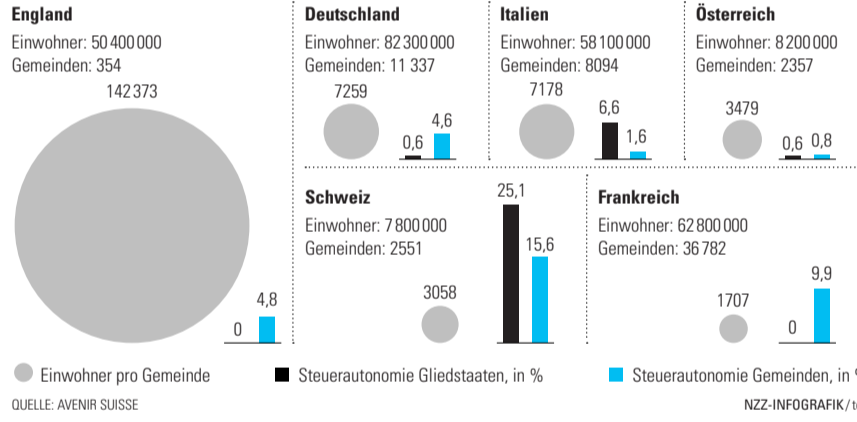
Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Exekutivmitgliedern nimmt zwar mit der Grösse der Gemeinde zu, doch schon bei Dörfern mit weniger als 2000 Bewohnern beträgt sie zwischen 7 und 13 Stunden, wie aus einer Befragung aus dem Jahre 2011 hervorgeht, die in Buchform («Die Exekutivmitglieder in den Schweizer Gemeinden», Rügger-Verlag) erschienen ist. In den meisten Gemeinden findet alle zwei Wochen eine Ratssitzung statt, die im Schnitt über zweieinhalb Stunden dauert. Zudem sind die politischen Auseinandersetzungen härter geworden. Hinzu kommt eine Flut von Rekursen und persönlichen Gesprächen.

Gemeinderat verzweifelt gesucht – diese Botschaft ist landauf, landab immer häufiger zu hören: Zahlreiche Kommunen begeben sich mehr oder weniger regelmässig auf Personalsuche. Betroffen ist fast die ganze Schweiz. Besonders grosse Schwierigkeiten bei der Rekrutierung haben gemäss dem Gemeinde-Monitoring Kommunen in Uri, Schwyz, Zug, Neuenburg und im Wallis. Hier kämpfen mehr als zwei Drittel der Gemeinden mit Problemen. Häufig findet sich erst im letzten Moment ein Mann oder eine Frau, die bereit ist, für wenig Geld viel Zeit in ein vakantes Exekutivamt zu investieren.

Ins Exil wegen Amtszwang

So ist es nicht überraschend, dass vor allem in kleinen Dörfern der Wunsch, etwas für die Allgemeinheit zu tun, neben der Mitgestaltung des Gemeindelebens im Vordergrund steht, wenn es um die Übernahme eines Amtes geht. Der persönliche Nutzen oder parteipolitisches Denken spielen fast keine Rolle, wie die Befragung im Rahmen der Publikation über die Exekutivmitglieder in der Schweiz zeigt. Schub für die politische Laufbahn steht nur bei zwei Prozent der Befragten im Vorder-

Staatsaufbau und durchschnittliche Gemeindegrössen 2011



grund. Nur jeder fünfte will eigene Ideen realisieren, und nur drei Prozent sehen in der Amtsübernahme einen Dienst an der Partei. Erst ab einer Gemeindegrösse von 10 000 Einwohnern steigen diese Werte deutlich an.

Doch manchmal hilft alle Überredungskunst nichts. Im ernerischen Bauren entwickelte sich die Lage Ende 2008 so dramatisch, dass drei Männer und Frauen kurzerhand gegen ihren Willen von der Gemeindeversammlung in die Exekutive gewählt wurden. Aufgrund

des damals geltenden Amtszwangs hätten die drei Bürger in den sauren Apfel beißen müssen. Sie entzogen sich der unliebsamen Pflicht, indem sie ihren Wohnsitz kurzerhand in eine andere Gemeinde verlegten. Erst nachdem eine andere Lösung gefunden werden konnte, kehrten die drei Kurzzeit-Exilanten zurück.

Von Boltigen im Berner Oberland über Full-Reuenthal im Aargau bis Kradolf-Schönenberg im Kanton Thurgau – vor allem kleine Gemeinden sind auf

der Suche nach Gemeinderäten und Präsidenten. Das lässt sich schon zahlenmässig erklären: Zwar wächst mit der Grösse der Gemeinde auch die Anzahl der Ämter – jedoch nicht proportional. Eine Kleinstadt mit 10 000 bis 20 000 Einwohnern hat rund 100 Ämter zu besetzen – das entspricht einem Anteil von einem halben bis einem Prozent der Bevölkerung. In einer Kleinstgemeinde mit 250 Einwohnerinnen und Einwohnern sind immer noch 16 Ämter zu vergeben. Jeder achte ist in einem solch kleinen Dorf gefragt – so dass die Suche nach einem solchen Gemeindepräsidenten definitiv schwieriger wird als jene nach einem Bundesrat.

Vor allem in kleinen Gemeinden sind die Personalsorgen einer der Gründe für den erhöhten Fusionsdruck. Während Gemeindefusionen bis 1990 eine Seltenheit waren, schliessen sich seit zwei Jahrzehnten immer mehr Gemeinden zusammen. 3203 Gemeinden zählte die Schweiz im Jahre 1850, 1988 waren es noch immer 3022. In den letzten 25 Jahren hat sich ihre Zahl um rund 650 reduziert. Alleine im letzten Jahr verschwanden 56 Kommunen. Gemäss Gemeinde-Monitoring ist die Schwierigkeit, Behördenmitglieder zu finden, bei Dörfern unter 500 Bewohnern der wichtigste Auslöser. Auch in Glarus, wo das radikalste Fusionsprojekt in der Schweiz von 25 auf 3 Gemeinden realisiert wurde, war das Jammern über vakante Behördensitze ein wichtiger Grund für das Umdenken. Doch Fusionen stossen in vielen Fällen auf Skepsis oder lösen gar breiten Widerstand aus. Viele Gemeinden suchen daher nach anderen Lösungen.

Milizsystem wird aufgeweicht

Einen neuartigen Ansatz verfolgt man im Kanton Luzern. Seit 2008 haben neun Gemeinden das sogenannte Geschäftsführermodell eingeführt (Artikel unten). Hier wird konsequent zwischen strategischer und operativer Führung getrennt. Strategische Entscheide fallen die gewählten Politiker. Die operative Leitung der Verwaltung liegt in den Händen eines Geschäftsführers, der von der Gemeinde angestellt ist. «Bei der älteren Generation herrschte zu Beginn eher Skepsis, dass die Mitglieder des Gemeinderats nicht mehr über alles Bescheid wissen. Doch das ist heute kaum mehr spürbar», sagt Philipp Rölli, Geschäftsführer von Rothenburg. Auch Gemeinden in anderen Kantonen haben inzwischen ähnliche Modelle eingeführt. So bleibt das Milizsystem auf dem Papier erhalten – und wird dennoch schleichend aufgeweicht.

Gemeindemanager, übernehmen Sie!

Im Kanton Luzern stellen immer mehr Kommunen einen professionellen Geschäftsführer an

Neun Gemeinden im Kanton Luzern trennen zwischen der strategischen und der operativen Führung. Dieses CEO-Modell hat sich bewährt. Immer mehr Dörfer in der Schweiz arbeiten mit einem Geschäftsführer.

Erich Aschwanden

Eigentlich ist Reto Zbinden ein Gemeindepräsident, wie es sie in der Schweiz zu Hunderten gibt. Der FDP-Mann ist denn auch der vom Volk gewählte, oberste politische Verantwortliche von Eich. Und doch ist im 1700-Seelen-Dorf am Sempachersee alles ein wenig anders. Zbinden leitet nämlich nicht wie anderswo üblich die Gemeindeverwaltung. Diese Aufgabe wird von einem professionellen Geschäftsführer

erledigt. Eich ist eine von neun Luzerner Gemeinden, die das sogenannte Geschäftsführermodell eingeführt haben.

Effizientere Sitzungen

Auch in Rothenburg (7200 Einwohner) wird konsequent zwischen operativer und strategischer Führung getrennt. In der Luzerner Vorortsgemeinde ist Philipp Rölli seit 2008 im Vollamt als Geschäftsführer tätig. Er hat nur positive Erfahrungen gemacht. Die Sitzungen des Gemeinderats seien effizienter geworden und böten mehr Platz für Grundsatzdiskussionen, da die operativen Tagesgeschäfte wegfielen. Nicht nur die Zahl der Sitzungen konnte um die Hälfte reduziert werden, sondern auch die Pensen der Gemeinderäte wurden auf rund 25 Prozent gesenkt. «Kleine, inhaltlich interessante Mandate sind auch für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft in-

teressant und zeitlich machbar», stellt Rölli fest. Eine 2011 durchgeführte Umfrage bei den involvierten Gemeindepolitikern und der Bevölkerung hat gezeigt, dass die grosse Mehrheit der Beteiligten mit dem neuen Führungsmodell zufrieden ist.

Eine derart strikte Trennung wie in Rothenburg sei im wesentlich kleineren Eich nicht möglich, stellt Zbinden fest. «Hier kennt man sich, und als Gemeinderat wird man von den Bürgern praktisch ins Operative gedrängt», so Zbinden. Doch auch in Eich will man nicht zum alten System zurückkehren. Die in den letzten Jahren gewählten Gemeinderäte würden vom Tagesgeschäft deutlich weniger belastet als ihre Vorgänger. Wichtig sei, dass die Vertreter im Gemeinderat gleich grosse Pensen hätten.

Das Interesse am Modell mit dem Gemeindemanagern wächst. Immer wieder melden sich bei den Verantwort-

lichen in Luzern Vertreter von Gemeinden aus der ganzen Schweiz. Mit der Folge, dass auch in anderen Regionen immer mehr Gemeinden ihre Verwaltung professionalisieren. Im Kanton Zürich lebt Bassersdorf ein ähnliches Modell. In Riehen (Basel-Stadt) wird die Verwaltung durch einen Gemeindeverwalter geleitet. Auch Oberägeri (Zug) hat einen Gemeinde-CEO, und der Obwaldner Tourismusort Engelberg will das Modell mit einem Geschäftsführer bis im Jahr 2015 einführen. Allerdings halten alle Beteiligten fest, dass auch das Modell mit einem Gemeindemanager keine Allzwecklösung ist.

Speziallösung wegen Sawiris

Einen anderen Weg hat Andermatt im Zusammenhang mit dem Aufbau des Tourismus-Grossprojekts von Samih Sawiris eingeschlagen. Dort wurde 2011

der bis dahin im Nebenamt tätige Vizepräsident Roger Nager zum vollamtlichen Gemeindepräsidenten gewählt. Auch im Urner Oberland wurde das Modell mit einem Geschäftsführer geprüft. «Doch wir wollten sicherstellen, dass das bisher aufgebaute Wissen im Zusammenhang mit dem Tourismusresort aus den eigenen Reihen optimal genutzt werden kann», sagt Nager.

Nach drei Jahren zieht man eine positive Bilanz. Dank der Professionalisierung, zu der auch die Schaffung einer Geschäftsleitung in der Verwaltung gehört, könnten Entscheide schneller gefällt werden. Das grösste Problem sei anfänglich die Kommunikation gewesen. «Es muss gewährleistet sein, dass die übrigen Gemeinderäte immer etwas auf dem gleichen Informationsstand sind», so Nager. Die Kluft zwischen Profis und Milizpolitikern darf also nicht zu gross werden.