

# Das Milizsystem stösst auch in Graubünden an seine Grenzen

In der Schweiz und insbesondere im Kanton Graubünden gibt es viele kleine und mittelgrosse Gemeinden, deren Behördentätigkeit stark von **Freiwilligenarbeit** abhängt. Doch dazu sind immer weniger Bürger bereit.

► ABRAHAM GILLIS

## S

Schweizweit hat jede zweite Gemeinde Schwierigkeiten ihre Exekutivämter zu besetzen. So die Resultate eines von der Universität Bern 2009 und 2010 durchgeführten Gemeinde-Monitorings. Und je kleiner die Ortschaft, desto geringer die Anzahl Einwohner pro Amt und umso grösser das Problem, Freiwillige zu finden. Kein Wunder also, dass gerade auch der sehr kleinräumig organisierte Kanton Graubünden wesentlich von diesem Phänomen betroffen ist.

### Sagogns schwierige Suche

Seit einem Jahr ist Hans Peter Casutt Gemeindepräsident von Sagogn. Vor seinem Amtsantritt bestand in der Gemeinde neben Laax ein Führungsvakuum. Ein halbes Jahr lang habe man vergeblich nach einem neuen Präsidenten gesucht, bis er sich zur Wahl gestellt habe, erklärt Casutt. Das Hauptproblem bei der Besetzung von Exekutivämtern sei die Zeitintensität der Arbeit. Er habe Glück, einen guten Chef zu haben. Casutts Hauptjob ist die Leitung der Skischule Flims, Laax, Falera. Um in Zukunft einfacher Kandidaten für die Gemeindeleitung zu finden, möchte Casutt die Fusionspläne mit Schluen vorantreiben, eventuell unter Einbezug der anderen Nachbargemeinden Laax und Falera. Doch die wichtigste Eigenschaft für einen Gemeindepräsidenten bleibe der grosse persönliche Einsatz.

Dieser Meinung ist auch Christian Theus, mit einem Unterbruch seit fast zwanzig Jahren Gemeindepräsident von Bonaduz. Wer heute Exekutivpolitiker sei, müsse das mit sehr viel Herzblut tun. «Ich habe ein 50-Prozent-Mandat, doch die Gemeindeführung ist ein 100-Prozent-Job.» Darum versuchte Theus auch vor gut fünf Jahren mithilfe eines Beratungsgremiums und der HTW Chur ein neues Führungsmodell einzurichten. Dieses hätte neben einer angemessenen Entlohnung des Gemeindepräsidenten auch zu einer Professionalisierung der Behörden führen sollen. Das Ansinnen scheiterte aber am Bonaduzer Souverän. Die Zeit dafür sei noch nicht reif, meint der Kommunalpolitiker dazu. «Wir haben rund 100 Angestellte und einen Umsatz von gegen 15 Millionen Franken. Da braucht es professionelle Strukturen.» Theus strebt auch heute noch ein sogenanntes Geschäftsführermodell an (siehe Kasten).

Hauptziel solcher Führungsmodellwechsel ist in vielen Fällen der Wunsch nach einer Professionalisierung der Behörden. Denn an Gemeindebehörden werden immer höhere Anforderungen bezüglich sorgfältiger Geschäftsführung und Effektivität sowie Speditivität gestellt – vonseiten des Kantons und des Bundes aber auch vonseiten der Bürger. Zu diesem Schluss kommt eine kürzlich im zur Südostschweiz-Gruppe gehörenden Rüegger-Verlag erschienene wissenschaftliche Publikation. Weitere Gründe für das Fehlen von passenden Kandidaten für Exekutivämter auf Kommunalniveau sind zudem die mangelnde Vereinbarkeit der politischen Tätigkeit mit dem Hauptberuf, eine ge-



Je kleiner die Gemeinde, desto schwieriger die Besetzung des Chefposts: Das 676-Seelen-Dorf Sagogn suchte ein halbes Jahr lang vergeblich einen neuen Gemeindepräsidenten. (FOTO MARCO HARTMANN)

stiege Anforderung an die Qualifikationen, lange Amtsperioden sowie ein allgemeiner Trend hin zum Individualismus.

### Graubünden kennt viele Modelle

Im Kanton Graubünden seien es um die 20 der gesamthaft 146 Gemeinden, welche regelmässig in kritische Führungssituationen laufen würden, so Thomas Kollegger, Leiter kantonales Amt für Gemeinden. Das mag nach wenig tönen, doch die Situation wird nach Einschätzung des Gemeindeamtes in Zukunft eher noch harziger werden. Der Kanton steht den Kommunen beratend zur Seite, wenn es um allgemeine Verwaltungsfragen geht. Doch da die Gemeinden im Kanton Graubünden eine sehr hohe Autonomie geniessen, gibt es sehr viele verschiedene Führungsmodelle. Auf der Webseite des Gemeindeamtes ist eine Musterverfassung aufgeschaltet, die auf einem Departementsmodell fusst. Diese Organisationsform mit Departement sei sehr weit verbreitet, so Kollegger. Daneben gebe es viele weitere Spielformen. Einigen Gemeinden würden zum Beispiel ein vom Souverän direkt gewähltes Parlament kennen. Anderenorts wiederum werde an der Urne abgestimmt.

Auch was die Führungsstrukturen betreffe, kenne Graubünden ganz verschiedene Modelle. In der Gemeinde Scuol zum Beispiel sei

der Gemeindepräsident gleichzeitig auch Geschäftsleiter. Aber auch das eher moderne CEO- oder Geschäftsführer-Modell geniesse immer mehr Beliebtheit, so Kollegger. In der neuen Gemeinde Arosa zum Beispiel arbeite der Vorstand strategisch und der Gemeindekanzlist sei der CEO. Im Kanton Graubünden gebe es fast alle Spielarten der Gemeindeorganisation, erklärt der Leiter des Gemeindeamtes.

### Lohn birgt Konfliktpotenzial

Wie man es auch dreht und wendet, das Milizsystem stösst gerade auch im Kanton Graubünden an seine Grenzen. Zum einen brauche es eine Flexibilisierung, ist man beim Amt für Gemeinden überzeugt. Die Schaffung von Teilzeitstellen auch für die Exekutive in einer Bandbreite von 50 bis 70 Prozent. Bisherige Lösungsansätze beziehen sich auch oft auf Gemeindefusionen, da in fusionierten Gemeinden Behördenstellen besser entlohnt, die Aufgaben der Behördenmitglieder ausgeweitet und die Stellen zum Teil vollamtlich besetzt werden können. Doch auch hier können nicht alle Stellen vollamtlich besetzt werden.

Etwas, das sich nicht mehr rückgängig zu machen lassen scheint, ist der Imageverlust des Gemeindepolitikers. Heute wird diese Anerkennung eher in Franken gerechnet. Doch die Frage nach einer gerechten Entlohnung von Milizämtern

birgt auch ein erhebliches Konfliktpotenzial. Eines ist klar, gänzlich ohne Engagement für das Gemeinwohl wird es auch in Zukunft nicht gehen.

### CEO- oder Geschäftsführer-Modell

Viele neue Führungsmodelle für Gemeinden beinhalten analog zur Führung einer Unternehmung die **Trennung zwischen strategischer und operativer Führung**. So auch das sogenannte Geschäftsführer respektive CEO-Modell, welches strikt zwischen der politisch/strategischen (Gemeindepräsident, Gemeinderat) und der operativen Ebene (Verwaltung) trennt. Für die operative Führung der Verwaltung ist ein Geschäftsführer verantwortlich. In vielen Fällen ist dies der **Gemeindeschreiber**. Mit ihm zusammen bilden die Ressortleitenden (wie zum Beispiel für Infrastruktur, Forstwirtschaft oder Bildung) die **Geschäftsleitung**. (ABG)

Literatur: Gemeindeforschung 2009/2010 – Bericht zur fünften gesamtschweizerischen Gemeindeforschung von Claire Kaiser et al., Universität Bern Kompetenzzentrum für Public Management. Die Exekutivmitglieder in der Schweizer Gemeinden – Ergebnisse einer Befragung. Hans Geser et al., Rüegger Verlag.

## CVP will Abwärtstrend stoppen

Die CVP soll sich verstärkt harten Auseinandersetzungen stellen. Diese Forderung stellte Parteipräsident **Stefan Engler** an der Delegiertenversammlung in Domat/Ems.

**DOMAT/EMS** «Mehr Mut zur Minderheitsmeinung»: Diese Forderung erhob Ständerat und Parteipräsident Stefan Engler am Freitag an der Delegiertenversammlung der CVP Graubünden in Domat/Ems (siehe auch BT vom Samstag). Es sei dringend erforderlich, dass die CVP sich Gedanken mache, wie der anhaltende Abwärtstrend, in dem sich die Partei befinde, gestoppt werden könne, meinte er in Anwesenheit des Präsidenten der CVP Schweiz, Christophe Darbellay. Es reiche nicht aus, sich auf die 100-jährige Geschichte der Partei zu berufen. Er forderte deshalb von der CVP, dass sie ihre Positionen engagiert vertrete und sich nicht scheue, sich einer in der Sache harten Auseinandersetzung zu stellen. «Ringeln um Lösungen» ist allemal besser als «Anpassung und Konformismus». Engler zeigte sich überzeugt, dass es die CVP in der Hand habe, für Familien, den Mittelstand und das Gewerbe – «also für alle, die Mass halten und Ausgleich suchen» – eine «verlässliche politische Heimat» zu sein. Denn: «Immer mehr Leute haben genug von politischer Aufgeregtheit und Hektik und sehnen sich nach weniger Aktivismus und mehr Weitsicht.» Es brauche einen spürbaren Ruck, sich gegen den Trend aufzulehnen, so der Parteipräsident, der für die übernächsten Regierungswahlen je nach Konstellation eine Doppelkandidatur der CVP nicht ausschloss.

In einem Interview mit Parteipräsident Engler bezeichnete CVP-Regierungsratskandidat Mario Cavigelli drei Herausforderungen, welche die kommende vierjährige Amtsperiode ganz besonders prägen würden: der Tourismus, die Wasserkraft und die Stärkung der Regionen als Wohn- und Arbeitsort. Im Tourismus gelte es, sich «mit aller Kraft» dafür einzusetzen, um die Arbeitsplätze und Einkommen zu erhalten, für alle, die vom Tourismus direkt und indirekt abhängig sind. Die Zweitwohnungsinitiative sei daher möglichst tourismusfreundlich umzusetzen. Bei der Wasserkraft sieht Cavigelli den langfristigen Nutzen garantiert. «Eine Subventionierung der Wasserkraft halte ich aber für den falschen Weg», so Cavigelli. (BT/CB)

### KURZ GEMELDET

**Hagmann neuer Ratspräsident** Das Aroser Gemeindeparlament hat an seiner jüngsten Sitzung Andrea Hagmann-Castelli (Peist) zum Gemeinderatspräsidenten 2014 gewählt. Neuer Vizepräsident der Legislative wird Markus Guler (Arosa). Daniel Ackermann nimmt neu im Gemeindeparlamentssbüro Einsitz. Im Weiteren gab der Gemeindevorstand bekannt, welche 16 Gesetze der fusionierten Gemeinde baldmöglichst harmonisiert werden müssen. Im Vordergrund steht das Tourismusgesetz. Derweil dürfte das Baugesetz mehr Zeit beanspruchen.

INSERAT

**Für mehr Lebensqualität ohne Ausgrenzung.**

**NEIN** zur SVP.  
**Abschottungsinitiative!**

**JEDE STIMME ZÄHLT – JETZT ABSTIMMEN!**

Abstimmung vom 9. Februar 2014

**GRÜNE**  
Grüne Partei der Schweiz