

PoliWork

Ansätze zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf
und politischen Milizämtern

Kurzfassung

Curdin Derungs, Andreas Müller und Dario Wellinger
Fachhochschule Graubünden



Online-Tool unter
poliwork.fhgr.ch

Kurzfassung

Ziele

Der Milizgedanke und die starke Verankerung der politischen Verantwortung in der breiten Bevölkerung sind tragende Elemente des politischen Systems in der Schweiz – besonders in der Gemeindepolitik. Viele der rund 2'200 Gemeinden in der Schweiz haben grosse Mühe, ihre Gemeindebehörden – seien es Gemeindeexekutiven, -legislativen oder Kommissionen – mit geeigneten Kandidierenden zu besetzen.

Die Rolle der Unternehmen als Arbeitgebende und ihr Einfluss auf das politische Engagement der Mitarbeitenden in Milizämtern wurde bisher kaum wissenschaftlich analysiert. Das Forschungsprojekt «**PoliWork**» der FH Graubünden untersucht die Vereinbarkeit von Beruf und Milizengagement vertieft und entwickelt eine empirisch-evidenzbasierte Auswahl an Fördermassnahmen. Die Ergebnisse sind unter **poliwork.fhgr.ch** veröffentlicht. Diese Online-Plattform richtet sich an Vertreter:innen von Unternehmen und an politisch interessierte Mitarbeitende. Sie stellt mit dem «**PoliWork – Check für Unternehmen**» einen Test zur Verfügung, der auf Basis von 24 Fragen ermittelt, wie umfassend ein Unternehmen das politische Engagement der Mitarbeitenden fördert und wie es im Vergleich zu anderen Unternehmen eingestuft wird. Die «**PoliWork-Toolbox**» gibt zudem mit über 50 konkreten Praxisbeispielen Hinweise, welche Massnahmen in den Bereichen «Unternehmenskultur», «Strategie & Rolle», «Attraktive Rahmenbedingungen», «Wertschätzung» sowie «Commitment & Kommunikation» und «Regularien & Compliance» besonders erfolgsversprechend sind. Daraus sollen neue Initiativen entstehen, die der Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft frische Impulse in der Förderung des politischen und freiwilligen Engagements verleihen.

Zentrale Erkenntnisse

Die vorliegende wissenschaftliche Studie bildet die Grundlage für die Online-Plattform. Sie umfasst u. a. eine Analyse statistischer Daten und bestehender Dokumente, eine Umfrage bei knapp 1'900 politischen Mandatsträger:innen sowie eine repräsentative Unternehmensbefragung von über 500 Unternehmen. Daraus lassen sich erstmals für die ganze Schweiz zentrale Erkenntnisse zum Zusammenspiel von Wirtschaft und politischem Milizsystem ableiten. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

► **Bekanntnis zum heutigen politischen Milizsystem deutlich:** Das heutige Milizsystem wird von den Unternehmen in der Schweiz getragen und als zukunftsfähig erachtet. In erster Linie liegt es in der einzelbetrieblichen Verantwortung, die Vereinbarkeit von Beruf und Milizpolitik zu gewährleisten. Darin besteht ein breiter Konsens. Staatliche «Zwangsmassnahmen», welche die Wirtschaft verpflichten, einen obligatorischen Beitrag zur Förderung des politischen Milizsystems zu leisten, stossen in weiten Teilen der Unternehmen auf Skepsis. Einzig für eine staatliche Unterstützung via Erwerbsersatzordnung (analog Militärdienst) spricht sich eine Mehrheit der befragten Unternehmen aus. Dies deutet insgesamt darauf hin, dass die Wirtschaft den bewährten Schweizer Weg weiterverfolgen und nur bedingt Experimente wagen will. Oder anders formuliert: Evolution statt Revolution.

► **Rekrutierungspotenzial bei Arbeitnehmenden gross, aber von Branche und Berufsgruppe abhängig (Abbildung 1):** Die Erfüllung eines öffentlichen oder politischen Milizamtes findet immer mehr tagsüber statt und erfordert daher eine gewisse Arbeitszeitflexibilität. Von den rund 4.7 Mio. Erwerbstätigen in der Schweiz verfügen ca. 33% oder 1.4 Mio. Personen über flexible Arbeitszeiten und damit über die erforderliche Arbeitszeitautonomie. Somit wäre bei geschätzten 100'000 öffentlichen und politischen Milizämtern und -funktionen (inkl. Feuerwehr) der Bedarf – gemessen am Rekrutierungspotenzial – um ein Vielfaches abgedeckt. Allerdings bestehen heute in den einzelnen Branchen (z. B. unternehmensnahe Dienstleistungen vs. Gastgewerbe) und Berufsgruppen (z. B. wissenschaftliche Berufe vs. Verkäufer:innen) sehr unterschiedliche Voraussetzungen, ein öffentliches oder politisches Amt zu übernehmen. Damit ist der Zugang

zu zeitintensiven politischen Milizämtern für bestimmte Branchen und Berufsgruppen de facto eingeschränkt.

Erwerbstätigenpotenzial für politisches Milizengagement

(Basis: BFS/SAKE, nach Wirtschaftsabschnitten, Schätzung)

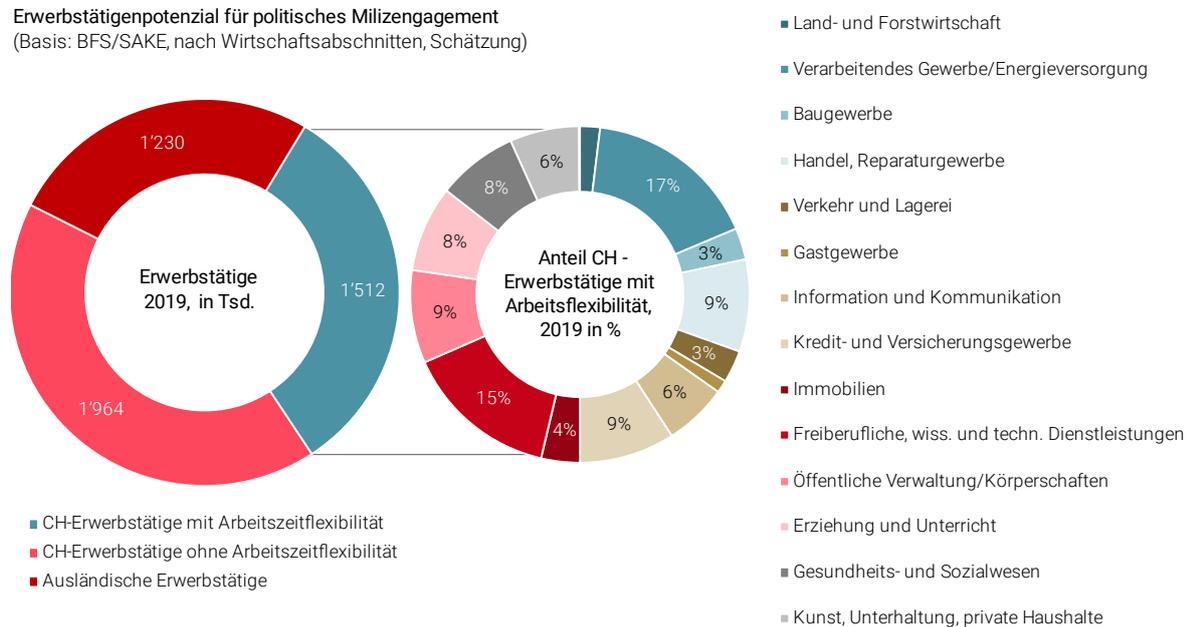


Abbildung 1: Rekrutierungspotenzial bei Arbeitnehmenden nach Branchen (eigene Schätzung)

► **Vereinbarkeit von Beruf und politischem Engagement für Miliztätige anhaltend herausfordernd (Abbildung 2):** Die Vereinbarkeit einer politischen Miliztätigkeit mit Familie, Freizeit und insbesondere dem Beruf ist eine Herausforderung. Besonders Gemeindeexekutiv- und Kantonslegislativmitglieder bringen dies deutlich zum Ausdruck. Gründe dafür sind u.a. der hohe Arbeitsaufwand für Mitglieder der Gemeindeexekutive (auch während der Arbeitszeit), die gesteigerte Anspruchshaltung der Bevölkerung an die Fachkenntnisse und zeitliche Verfügbarkeit sowie die zunehmende Verrechtlichung der Politik. In diesem Kontext werden in der Praxis enge Absprachen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie möglicherweise eine Pensumsreduktion in der beruflichen Haupttätigkeit notwendig.



Vereinbarkeit mit Beruf

Vereinbarkeit: Wie herausfordernd ist es für Sie, das politische Milizamt mit folgenden Verpflichtungen zu vereinbaren? [Beruf]

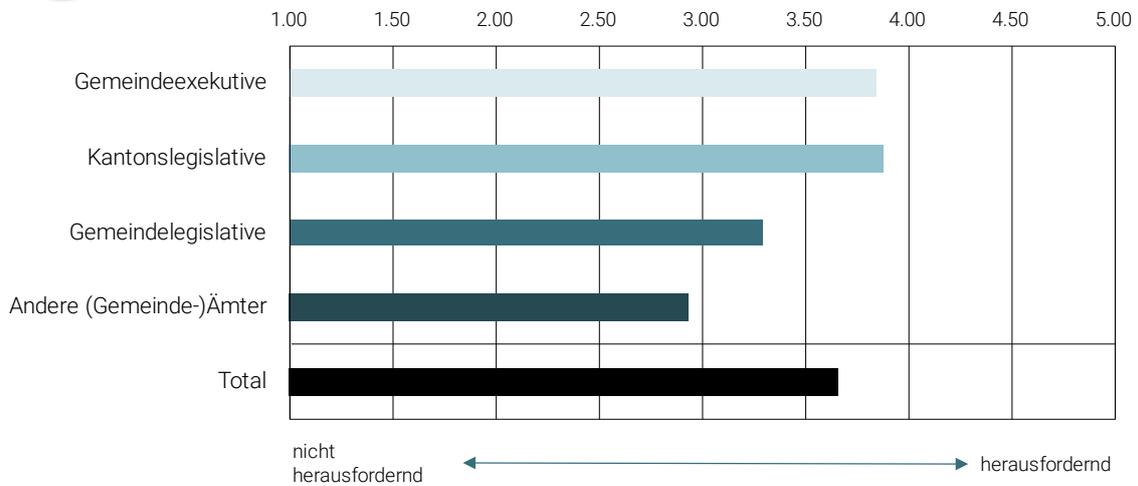


Abbildung 2: Politische Mandatsträger:innen und Vereinbarkeit von Beruf mit politischem Amt (N=1'609)

► **Politisch Miliztätige mit Unterstützung zufrieden, Förderung jedoch ausbaufähig (Abbildung 3):** Generell ist die Zufriedenheit der Miliztätigen mit den Rahmenbedingungen in ihrem Unternehmen für das politische Engagement hoch. Sie sehen in ihrer Tätigkeit einen hohen Nutzen – auch zugunsten der Unternehmen. Diese wiederum teilen diese Einschätzung, aber in vermindertem Masse (v.a. im Bereich Fachwissen und Imagegewinn). Auch sind die politischen Miliztätigen mit der Unterstützung der Arbeitgebenden auffallend zufrieden. Dies gilt besonders, wenn für die Unternehmen das Thema politische Miliztätigkeit wichtig ist und sie eine aktive Förderung des politischen Engagements betreiben. Zugleich hat in diesen Unternehmen das politische Engagement bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden eine positive Auswirkung für die Bewerbenden. Nichtsdestotrotz fordern die Miliztätigen generell ein stärkeres Engagement der Wirtschaft resp. der Arbeitgebenden in der Förderung des politischen Milizsystems.



Unterstützung

Unterstützung: Wie beurteilen Sie die Unterstützung Ihres Unternehmens für Mitarbeitende mit Miliztätigkeit generell?

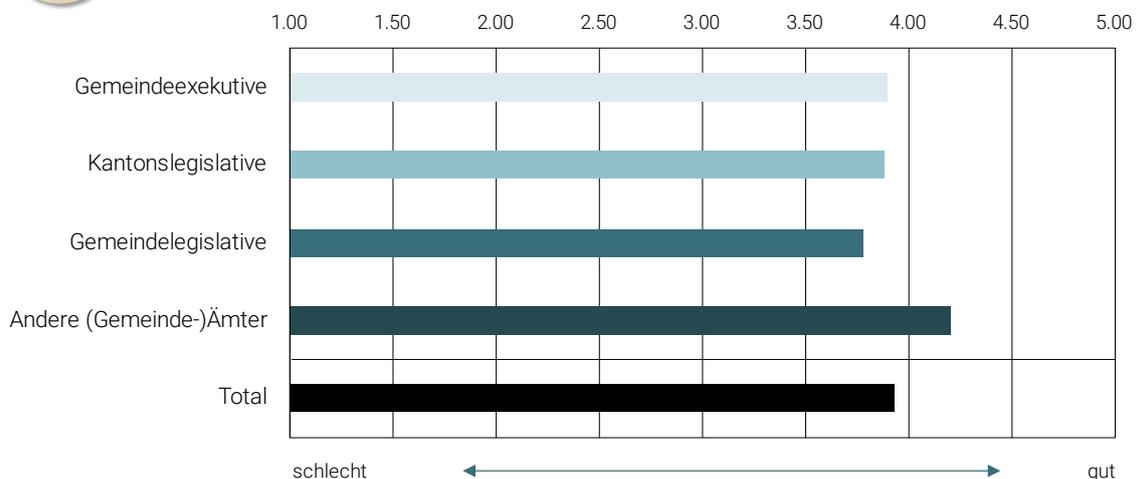


Abbildung 3: Politische Mandatsträger:innen und Unterstützung durch Unternehmen (N=1'235)

► **Unternehmen engagieren sich aktiv, allerdings nur wenige (Abbildung 4):** Insgesamt sehen rund 70% der befragten Unternehmen keinen Bedarf, das politische Milizsystem spezifisch zu fördern. Auf der anderen Seite sind es nur knapp 9%, die sich in einer aktiven Förderrolle sehen – weitere 21% in einer passiven. Der grösste Teil der Unternehmen, 46% nämlich, hat keine Mitarbeitenden, die ein politisches Milizamt ausüben. Dies widerspricht dem Bild eines breit verankerten Milizsystems. Weitere 33% der Unternehmen stellen eine Person und 14% zwei Personen in der kommunalen oder kantonalen Milizpolitik. Lediglich 7% der Unternehmen verfügen über drei und mehr Miliztätige. In zwei Drittel der Unternehmen, die mindestens eine Person mit politischem Mandat beschäftigen, sind es nur Männer und in 19% nur Frauen. Damit sind die politisch Miliztätigen sehr ungleich über alle Unternehmen verteilt und konzentrieren sich auf einige wenige. Zudem fällt auf, dass lediglich gut 20% der Unternehmen ihre Mitarbeitenden zu einer Kandidatur für ein politisches Amt ermuntern.



Rolle der Unternehmen

Welche Rolle sehen Sie aktuell für Ihr Unternehmen bezüglich der Förderung des politischen Milizsystems?

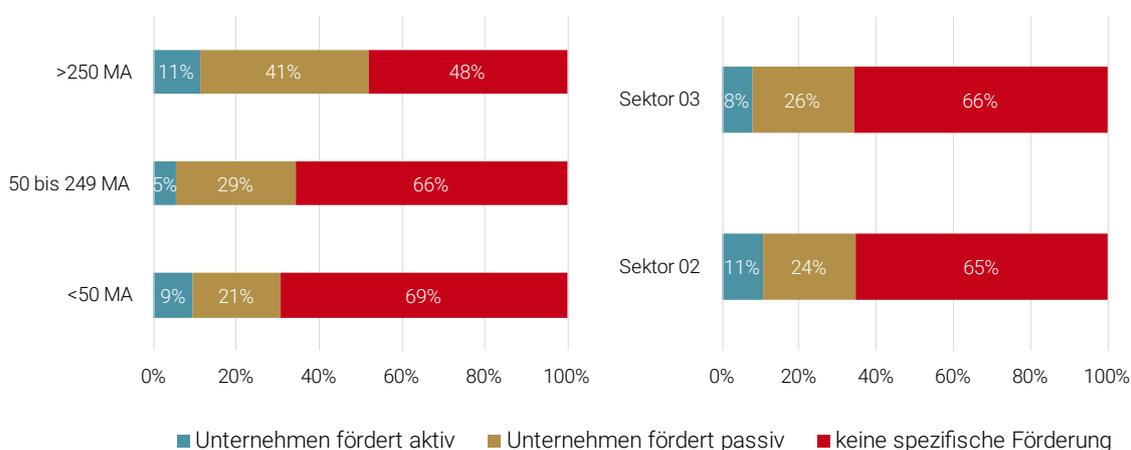


Abbildung 4: Rollenverständnis nach Unternehmensgrösse und -sektor (N=509)

► **Unternehmen sehen Handlungsbedarf, teilweise mit anderen Schwerpunkten als Miliztätige (Abbildungen 5 und 6):** Um das politische Engagement verstärkt zu fördern, sind einige Massnahmen besonders hervorzuheben, die sowohl bei den Miliztätigen als auch bei den Unternehmen auf grosse Akzeptanz stossen. Zum einen sticht die Förderung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung hervor, zum andern der Zugang und die Nutzung der Infrastruktur der Arbeitgebenden für die Miliztätigkeit sowie die höhere Wertschätzung der Miliztätigkeit durch die Unternehmensleitung. Gleichwohl bewerten die Unternehmen und ihre Miliztätigen mögliche Massnahmen, um die politische Miliztätigkeit attraktiver zu machen, unterschiedlich. Besonders deutlich sind die Unterschiede in den Grossunternehmen, wo die Miliztätigen höhere Ansprüche haben als ihre Arbeitgebenden. Ungeachtet dessen erachten die Miliztätigen die Anerkennung ihres Engagements für die berufliche Karriere als zentral – die Unternehmen hingegen weniger.



Massnahmen (Unternehmen)

Welche Massnahmen der Unternehmen würden die politische Miliztätigkeit generell attraktiver machen?

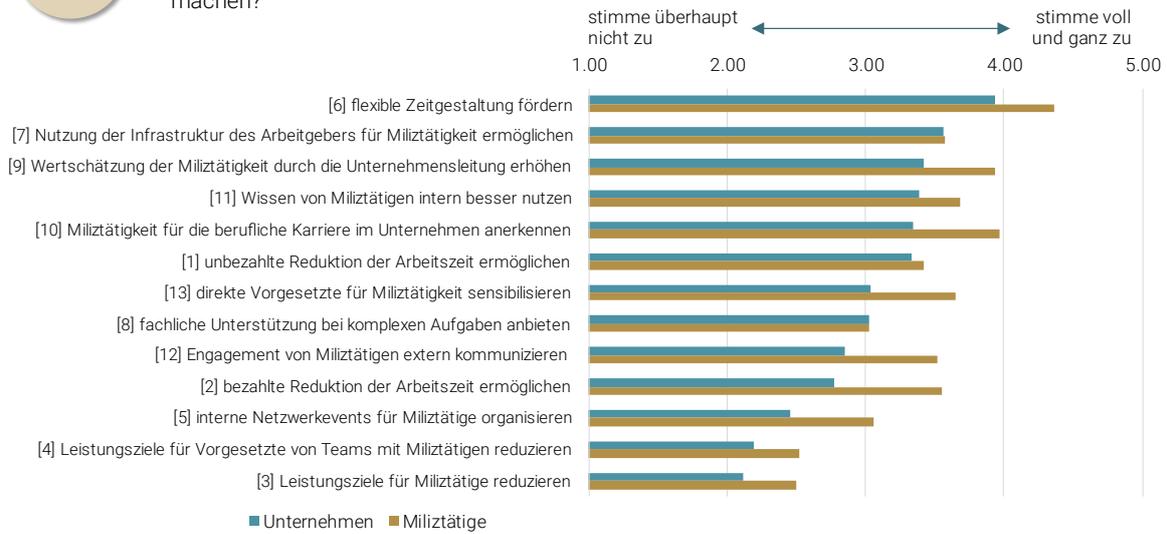


Abbildung 5: Wirksamkeit von betrieblichen Massnahmen – Einschätzung (N=435 | N=1'667)



Massnahmen (Wirtschaft)

Welche Massnahmen der Wirtschaft/Branchen würden die politische Miliztätigkeit generell attraktiver machen?

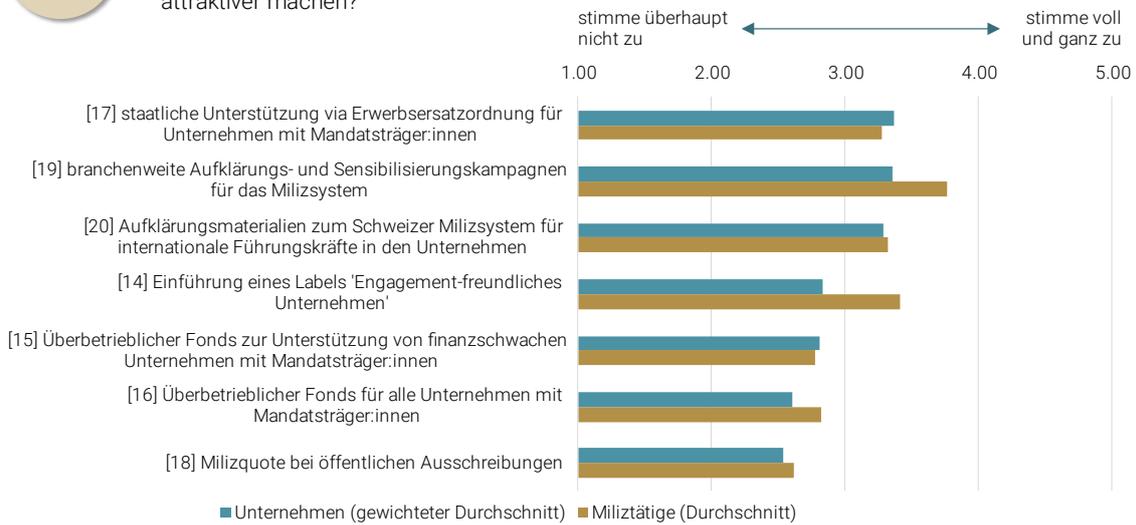


Abbildung 6: Wirksamkeit von überbetrieblichen Massnahmen – Einschätzung (N=451 | N=1'652)

Würdigung und Schlussfolgerungen

2015 veröffentlichten Economiesuisse und der schweizerische Arbeitgeberverband im Namen der gesamten Wirtschaft mit mehr als 100 unterzeichnenden Unternehmen und Verbänden ein Manifest mit folgendem Inhalt: «Zur Schweizer Identität gehört die tief verankerte Idee, dass der Staat auf das freiwillige Engagement seiner Bürgerinnen und Bürger angewiesen ist. Umgesetzt wird diese Idee durch das Milizprinzip, das alle Menschen auffordert, sich zusätzlich zu ihrer beruflichen Arbeit für das Wohl der

Allgemeinheit zu engagieren. Für die unterzeichnenden Schweizer Unternehmen, Verbände und Industrie- und Handelskammern ist dieses Milizprinzip Teil der Erfolgsgeschichte der Schweiz. Die Verzahnung zwischen Erwerbstätigkeit und einem politischen Amt hat über Jahrzehnte das gegenseitige Verständnis gefördert und wirtschaftliches Wissen in Politik und Gesellschaft eingebracht. Davon haben alle Seiten profitiert. Direkt und indirekt hat damit das Milizprinzip massgeblich zum heutigen Wohlstand der Schweiz, zum relativ schlanken Staat und zu den guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beigetragen. Unternehmen und Organisationen wollen deshalb am bewährten Schweizer Milizprinzip festhalten und dieses mithilfe dieser Absichtserklärung aktiv fördern und stärken. [...]. Dazu fördern die Unternehmen flexible Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodelle.»

Als Grundbekenntnis war dies einleuchtend: Zum einen sind auf lokaler Ebene die Gemeindepolitiker:innen nahe an der Lebensrealität der Bürger:innen, zum anderen bringen sie ihre Erfahrungen aus Beruf und ihrem persönlichen Werdegang in die politischen Entscheidungen zugunsten der Gemeinschaft ein. Bürger:innen mit den entsprechenden Fähigkeiten sollte neben- oder ehrenamtlich öffentliche Ämter und Aufgaben übernehmen (können). Ganz nach dem Idealbild des «homo universalis» der Renaissance.

Die Realität sieht aber, sechs Jahre später, anders aus. Noch immer oder sogar zunehmend haben Gemeinden Mühe, ihre Gemeindebehörden zu besetzen. Die Zeitressourcen gehören dabei zu den zentralen Engpässen: In 24 Stunden müssen Erwerbsarbeit, Freiwilligentätigkeit, Milizarbeit, Hausarbeit, soziale Beziehungen und Erholung in unterschiedlichen Sphären (Betrieb, Familie, Verein usw.) untergebracht werden. Es ist entscheidend, dass jene, die sich engagieren, über genügend Zeit für ihr Amt verfügen, denn die Miliztätigkeit beschneidet nicht nur die Freizeit, sondern den ganzen Tagesablauf. Das Milizsystem setzt also ein entsprechendes Entgegenkommen von Arbeitgebenden (und Familie) voraus. Es kommt auf die Freistellungspraxis der privaten Arbeitgebenden und der öffentlichen Behörden an sowie auf die Arbeitszeitpolitik von Bund, Kantonen, Gemeinden und Unternehmen.

Soll das politische Milizsystem aber auch in Zukunft Bestand haben, dürfen sich die persönliche berufliche Entwicklung und das politische Engagement nicht ausschliessen. Vor diesem Hintergrund wird die Forderung nach besserer Vereinbarkeit von Beruf und Milizamt und der damit verbundene Aufruf nach intensiveren Bemühungen seitens der Unternehmen wieder lauter. Die Wirtschaft bekennt sich zwar grundsätzlich zum Schweizer Milizsystem und einige – v. a. grössere – Schweizer Firmen haben bereits Massnahmen und Förderprogramme entwickelt, die es den Mitarbeitenden besser ermöglichen sollen, die Anforderungen von Beruf resp. Familie und politischem Mandat zu vereinbaren. Diese Bemühungen sollten in der breiten Öffentlichkeit stärker Anerkennung finden.

Jedoch untermauern einzelne Ergebnisse dieser Studie einen deutlichen Handlungsbedarf und lassen ein stärkeres Engagement seitens der Wirtschaft und Unternehmen zur Sicherung des Milizsystems ableiten. Übergeordnet muss ein Konsens (neu) gefunden werden, wer die Kosten für die zunehmende zeitliche Belastung des politischen Milizengagements trägt. Hat dieses in erster Linie privaten Hobby-Charakter, müssen es die Miliztätigen tragen. Je eher öffentliche Interessen im Mittelpunkt stehen, desto mehr ist es angezeigt, die Gesellschaft resp. die Steuerzahler:innen ebenfalls dafür aufkommen zu lassen.

Vor diesem Hintergrund sind die Rahmenbedingungen und Ausgestaltung der verschiedenen politischen Milizämtern zu hinterfragen. Dazu gehört es, die finanzielle Entschädigung und das Pensum mit den Erwartungen an Arbeitsaufwand und -qualität abzugleichen. Dies kann ein Schritt in Richtung höhere Vergütung und Professionalisierung bedeuten, was der Grundidee des «reinen» Milizgedankens widerspricht, aber die Zugänglichkeit der politischen Milizämtern für viele (Vollzeit-)Angestellte erhöhen würde. Sie wirkt in diesem Sinne «demokratisierend» und öffnet einer neuen Schicht an Erwerbstätigen die Möglichkeit, ein politisches Amt überhaupt übernehmen zu können – ohne die finanziellen Einbussen tragen zu müssen. Dies setzt allerdings voraus, dass sich Unternehmen in der Ausgestaltung der Arbeitsmodelle flexibel zeigen und/oder das politische Milizengagement ihrer Mitarbeitenden zusätzlich finanziell unterstützen. Dies kann z. B. in Form von freiwillig bezahlter Freistellung für politisch Miliztätige oder Beiträge über die

staatliche Erwerbsersatzordnung (analog Militärdienst) geschehen. Ein stärkeres (finanzielles) Engagement der Wirtschaft für das politische Milizsystem lässt sich auch damit begründen, dass ein gut geführter Staat für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit notwendig ist und somit ein Teil der «Costs of Doing Business» darstellt. Gutes politisches Personal kostet.

Gleichzeitig sind neue Trends in der Arbeitswelt zu beobachten, wie das Verschmelzen von Beruf- und Privatleben («Work-Life-Blending») oder das Bedürfnis nach «Multi-Jobbing» resp. Sinn- und Selbstverwirklichung. Diese deuten ohnehin darauf hin, dass sich Unternehmen in Bezug auf neue Arbeitsformen innovativer zeigen müssen als in der Vergangenheit. Ansonsten wird es zunehmend schwierig, die richtigen Fach- und Führungskräfte rekrutieren zu können. Dies ist eine Chance für das politische Milizsystem der Schweiz. Im besten Fall wird das politische Milizamt neben verschiedenen beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Engagements zu einem weiteren Pfeiler für Angestellte, ihre individuellen Talente und Interessen zu verwirklichen. Darin liegt das Potenzial für das Milizsystem wie wir es heute kennen. Erfolgt der Aufschwung nicht, kann dieses nicht sanft erneuert und den neuen Arbeits- und Lebensrealitäten angepasst werden, dann sind revolutionärere Schritte erforderlich – zumindest für Schweizer Verhältnisse. Das kann ein genereller Bürger:innendienst für alle oder eine vollkommene Professionalisierung aller politischen Ämter bedeuten. Beides hätte tiefgreifende Veränderungen für Wirtschaft und Unternehmen zur Folge – mitunter mit ungewissem Ausgang.

Autoren



Curdin Derungs

Prof. Dr. oec. HSG

Curdin Derungs ist Professor für Public Management und stellvertretender Leiter des Zentrums für Verwaltungsmanagement (ZVM). Er hat sich auf Fragen der Gemeindeführung und -strategie spezialisiert.



Andreas Müller

Lic. phil., MAES

Andreas Müller ist Inhaber von Politconsulting. Er war Leiter des «Jahrs der Milizarbeit 2019» und ist Herausgeber und Mitautor der Avenir-Suisse-Studie «Bürgerstaat und Staatsbürger: Milizpolitik zwischen Mythos und Moderne» (NZZ Libro, 2015).



Dario Wellinger

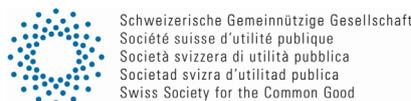
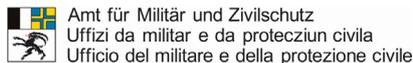
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, MSc

Dario Wellinger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) und beschäftigt sich in Forschung und Lehre mit Themen der Miliztätigkeit und Verwaltungsführung.

Zentrum für Verwaltungsmanagement

Das Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) fördert das unternehmerische Handeln in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen (NPO) mit dem Ziel, die Effizienz und Effektivität zu steigern. Dazu vermitteln wir angewandtes Wissen, entwickeln praxisfähige Lösungen für die wirkungsorientierte Verwaltungsführung und forschen in ausgewählten Schwerpunkten – insbesondere zum Gemeindeführung und -fusionen, Miliz- und Freiwilligentätigkeit sowie Strategie, Organisation und Evaluation

Projektpartner

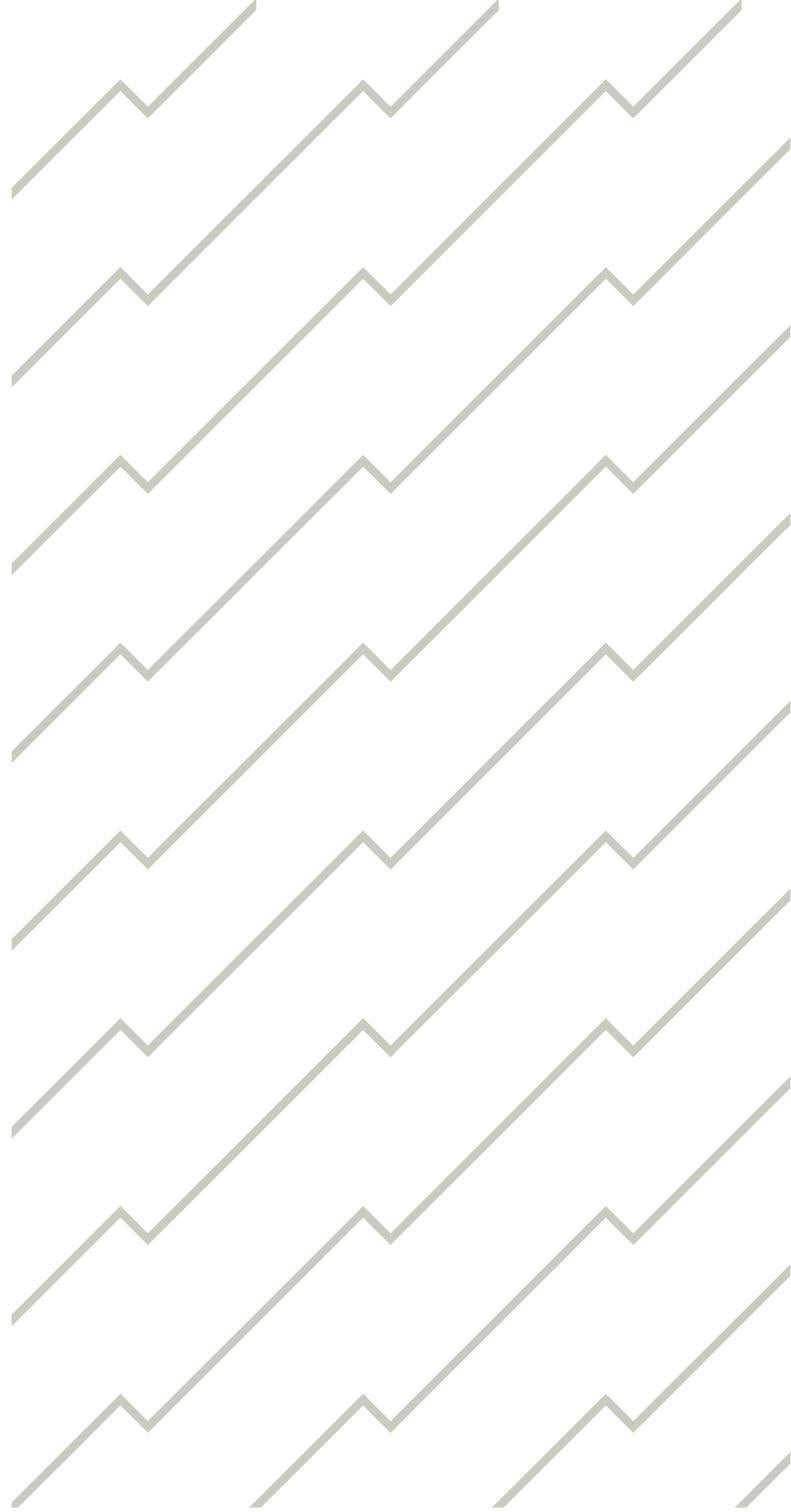


Fachhochschule Graubünden
Zentrum für Verwaltungsmanagement
Comercialstrasse 22
7000 Chur Schweiz

Curdin Derungs, Andreas Müller, Dario Wellinger
T +41 81 286 24 90
zvm@fhgr.ch



fhgr.ch/zvm
poliwork.fhgr.ch



Fachhochschule Graubünden
Scola auta spezializada dal Grischun
Scuola universitaria professionale dei Grigioni
University of Applied Sciences of the Grisons