

1/2020

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Miliz und Solidarität

Professor Markus Freitag
fürchtet um den Kitt der
Schweizer Gesellschaft.

Das Milizsystem im Clinch
zwischen Anspruch und
Aufwand.

Gibt es ein verfassungsmässiges
Recht auf Freiwilligenarbeit?

Eine Publikation der Schweizer Kader Organisation

Abacus PPS-Software

Effiziente Planung und Steuerung der Produktivität

 **Abacus Forum –
PPS-Software**
30.04.2020 in Oerlikon-ZH
Anmeldung [abacus.ch/events](https://www.abacus.ch/events)



- Mitarbeiterportal (ESS/MSS) inkl. Zugriff auf Lohnabrechnung
- Datensicherheit durch Zugriffsrechte und Verschlüsselung
- Digitales Personaldossier
- Prozessorientiertes Bewerbermanagement
- ELM-zertifizierte Lohnsoftware gemäss swissdec-Richtlinien
- Mobile Arbeitszeit- und Leistungserfassung
- Webbasierte Plattform

www.abacus.ch





Miliztätigkeit ist unabdingbar

Geschätzte Leserinnen und Leser

Freiwillige Einsätze und Milizarbeit in Vereinen und Organisationen von Sport und Kultur, in Freizeitbereichen und Interessengruppen, in der Politik, aber auch bei der Pflege von Angehörigen sind das Fundament unserer Gesellschaft. Das Mass der geleisteten Stunden ist enorm.

Aber es wird schwieriger, Leute für ein Engagement zu motivieren. Deshalb wird es je länger je anspruchsvoller, genügend Personen zur Pflege und Stabilisierung der Gesellschaft zu rekrutieren. Dies hat sicher mit den sich ändernden sozialen Strukturen zu tun. Mit der Entwicklung von der Grossfamilie hin zu Kleinfamilien. Aber nicht nur. Vermehrt wird in fast allen Bereichen eine Professionalisierung – sprich Bezahlung – gefordert. Dabei ist es volkswirtschaftlich gar nicht möglich, alle geleisteten Stunden einer professionellen Tätigkeit entsprechend abzugelten.

Die Abgrenzung des Engagements von Staat und Freiwilligen wird immer schwieriger. Was ist Aufgabe des Staates? Was erwarten wir von unseren Verwandten, Kollegen, Mitbürgern und Nachbarn, egal ob Mann oder Frau? Wo beginnt die Verantwortung des Einzelnen, und was kann nur im Kollektiv – also gemeinsam – gemeistert werden?

In der heutigen Zeit verlangt insbesondere die Arbeitswelt hohe Flexibilität – auch geografisch – bei vollem Einsatz. Neben der Familie bleibt immer weniger Raum für Hobbys und für weitere Engagements. Man will und kann sich nicht für längere Zeit zu einem zusätzlichen Einsatz verpflichten. Ehrenämter erfordern aber genau diese Verbindlichkeit, um den Organisationen die notwendige Planungssicherheit zu geben.

Mit der Validierung der Milizarbeit in Politik und Armee ermöglicht die SKO, die erworbenen Kompetenzen einzuordnen. So soll erkennbar werden, dass die Miliztätigkeit einen Mehrwert für alle Betroffenen ergibt. Es ist ein Schritt, das System weiter zu entwickeln und den sozialen und ökonomischen Pfeiler der Nachhaltigkeit zu festigen. Die SKO ist stolz, einen Beitrag dazu zu leisten.

Thomas Weibel
Präsident SKO



Schweizer
Kader
Organisation

Leader 1/2020

Im Gespräch

«Das Schmier- mittel des Zusammenlebens»

10

Es fördert das Vertrauen in der Gesellschaft, sagt der Berner Politikprofessor Markus Freitag – aber das Milizsystem braucht dringend eine Generalüberholung.



Inspiration	6	Wissen	
Die W-Frage	9	Milizarbeit: ein verfassungs- mässiges Recht?	26
Standpunkt		Arbeitnehmer, die öffentliche Ämter bekleiden, geniessen ein Recht auf Lohnfortzahlung – aber keinen Kündigungsschutz.	
Die Karten neu mischen und verteilen	15	Trend	
Lukas Niederberger fordert eine Neuaufgabe des «contrat social» von 1762: ausgeweitet auf die Wirtschaft.		Das Nützliche mit dem Guten verbinden	28
Aufgefallen		Moderne Helfer erwarten auch vom Freiwilligeneinsatz einen Erfahrungsgewinn. Das machen sich Organisationen zunutze.	
«Der Fussball bewahrt und vermittelt Werte»	16	Lifestyle	
Für ihn ist der Sport viel mehr als Freizeit: Architekt Marco Maria Baroni hat ihn in den Beruf integriert.		Willst du mit mir streiten?	30
Kopf bis Fuss		Zur Demokratie und zum Milizsystem gehört der Respekt. Den erlernt man am besten in der Diskussion mit Andersdenkenden.	
Alain Kappeler	18	Das letzte Wort	
Schwerpunkt		Die ganze Wahrheit	32
Das Fundament der Freiwilligkeit braucht Erneuerung	20	Managern trauen wir noch weniger als Politikern und Journalisten, hat Sibylle Lichtensteiger vom Stapferhaus Lenzburg herausgefunden.	
Ein einzig Volk von Freiwilligen, das war die Schweiz einmal. Das Miliz- system steckt in der Krise und braucht neuen Schwung.		Inside SKO	33
Versus			
Gegenüberstellung	24	Agenda	34
		Impressum	34

Inspiration

Freiwillig war gestern

Mit «Nachhaltigkeit» verhält es sich wie mit «Freiheit» oder «Demokratie»: Man kann nicht dagegen sein. Dennoch hört man: Ich kann allein gar nichts bewirken, wenn die anderen nichts beitragen. Wir können als Unternehmen nicht gewinnen, wenn die anderen Marktteilnehmer nicht mitmachen. Und die kleine Schweiz kann doch die Welt nicht alleine retten. Also sind wir fein raus und frei von Verantwortung.

Wirklich?

Nachhaltigkeit kann in der Ökonomie als «Common Good» betrachtet werden: Alle profitieren davon, müssen aber auch ihren Teil dazu beitragen. Die meisten Menschen gehen in die Vorleistung in der Annahme, dass die anderen mitziehen. Allerdings gibt es immer auch Trittbrettfahrer, die auf Kosten der anderen ihr Eigenwohl verfolgen. Sobald wir die bemerken, wollen wir unseren Beitrag auch nicht mehr leisten: Denn wir «sind ja nicht blöd».

Verhaltensökonomien sprechen hier von «bedingter Kooperation». Sie dauert an, solange zwei Bedingungen erfüllt sind:

1. Das «Common Good» (hier «Nachhaltigkeit») ist als gesellschaftliche Norm etabliert.
2. Trittbrettfahrer werden sofort sozial sanktioniert.

In der öffentlichen Diskussion etablieren sich gerade ansatzweise neue gesellschaftliche Normen zum Thema Klimawandel – ausgedrückt etwa als «Flugscham» oder psychologischer Druck, ein E-Fahrzeug zu fahren. Aber solange Bedingung 1 nicht vollständig erfüllt ist, werden auch sachlich begründbare Sanktionen als nicht legitim und sogar ungerecht empfunden. Langsam aber werden für Unternehmen die neuen gesellschaftlichen Normen spürbar. Der Gesetzgeber stellt vermehrt Forderungen auf; mehr Gewicht haben indes die Ansprüche wichtiger Geschäftskunden und Kapitalgeber: Bei diesen beiden Stakeholdergruppen findet der Übergang von der Nische in den

Mainstream statt. Unternehmen, welche nicht ein bestimmtes Niveau bezüglich Nachhaltigkeit ausweisen können, verlieren wichtige Schlüsselkunden oder Aktionäre.

Das ist die Sanktionierung durch den Markt der Güter und Dienstleistungen oder durch den Kapitalmarkt. Die Zeit der Freiwilligkeit ist vorbei, und das ist gut so.

„Nachhaltigkeit kann in der Ökonomie als ‘Common Good’ betrachtet werden: Alle profitieren davon, müssen aber auch ihren dazu Teil beitragen.“

Thomas Scheiwiller | Text

Unabhängiger Advisor für internationale Unternehmen in den Bereichen Sustainability, Integrity, Governance und Compliance.

Die Helfer wollen mitdenken

Was im Internet Standard ist, hat sich in der realen Milizkultur des Alltags noch nicht etabliert: der Anspruch auf «Partizipation». Wie er im Bereich der Freiwilligenarbeit umgesetzt werden kann, zeigt eine Studie des Gottlieb Duttweiler Instituts.

Vordefinierte Aufgaben erledigen war gestern: Die «neuen Freiwilligen» wollen mitreden. Als «Partizipierende» sind sie Teil einer Kooperation, in der nicht mehr zwischen Hilfeleistenden und -empfängern unterschieden wird. Vielmehr werden alle zum Teil eines Projekts, in dem gemeinsam Probleme angegangen, Freiräume genutzt und Ziele diskutiert werden. Dieses Bild der neuen Freiwilligen zeichnet das GDI aufgrund zweier Umfragen, welche unentgeltliches Engagement und weitere zivilgesellschaftliche Aktivitäten europaweit untersucht haben.

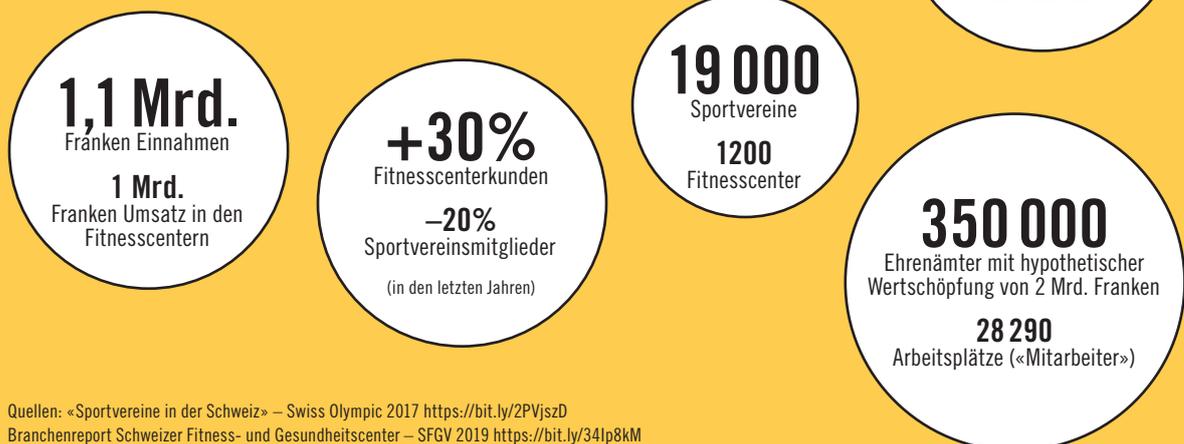
Im Kern der neuen Anforderungen steckt der Wunsch nach Sinnhaftigkeit. Diese ist dort vorhanden, wo eigene Potenziale erkundet und gezielt eingesetzt werden können. Eine konstruktive Fehlerkultur lässt die Freiwilligen zusätzlich aktiv werden: Hier ist der Staat gefordert, das Vertrauen in die Zivilgesellschaft zu stärken.

Sinnstiftend wirkt ferner, das Individuum in eine Gemeinschaft einzubinden. Zeitlich befristete Projekte sind nötig, um die steigende Individualisierung in der Gesellschaft abzubilden und dem Bedürfnis nach Flexibilität Raum zu geben. Und nicht zuletzt sollten Anbieter von Freiwilligenarbeit daran denken, den Mitwirkenden die Definition der Ziele teilweise zu überlassen: Nur wer das Gefühl hat, «etwas bewirken» zu können, wird auf lange Sicht eine Sinnhaftigkeit in einer Tätigkeit feststellen.

«Die neuen Freiwilligen», 2018, Gottlieb Duttweiler Institut | Die Studie wurde im Auftrag von Migros Kulturprozent verfasst. Als wichtige Datenlieferanten ihrer Analysen fungierten die «European Quality of Life Survey» sowie die «European Values Study». <https://www.gdi.ch/de/publikationen/studien-buecher>

Sportlich im Verein – oder fit als Konsument?

Wo Herr und Frau Schweizer sich früher in der Damenriege und im Fussballclub engagierten, trainieren sie heute lieber unbehelligt.



Quellen: «Sportvereine in der Schweiz» – Swiss Olympic 2017 <https://bit.ly/2PVjszD>
 Branchenreport Schweizer Fitness- und Gesundheitscenter – SFGV 2019 <https://bit.ly/341p8kM>

Agil sein, nicht nur agil handeln

Wie agil sind Unternehmen wirklich? Wie werden sie es – und wo liegen die Risiken einer agilen Organisation? Der «Future Organization Report» zeigt: Die Veränderung beginnt bei den Führungskräften.

Viele Unternehmen arbeiten zwar inzwischen mit agilen Methoden – eine ganzheitliche Unternehmensstruktur hat der Ansatz aber häufig noch nicht erreicht. Das zeigt der «Future Organization Report», den das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen zusammen mit dem Beratungsunternehmen Campana & Scott erarbeitet hat. Er untersucht, welche Chancen und Risiken Agilität aus der Perspektive von Top-Entscheidern, Führungskräften und Mitarbeitenden mit sich bringt. Fazit bis heute: Es fehlt das passende Mindset in der Unternehmenskultur.

Agil sein ist nicht gleich agil handeln

Agile Organisationsformen sollen Unternehmen darin unterstützen, proaktiv und flexibel auf die ständigen unvorhersehbaren Veränderungen des Marktes und der Gesellschaft zu reagieren. Methoden wie Scrum und Kanban (doing agile) tragen zwar dazu bei, Agilität in ein Unternehmen einfließen zu lassen – Arbeitszufriedenheit, Teamorientierung und psychologische Sicherheit der Mitarbeiter steigen aber erst, wenn das Bewusstsein für Agilität das Unternehmen als Ganzes erfasst (being agile).

Die Studie zeigt: auch organisationales Engagement und das entscheidende Verhalten der Führungskräfte machen den Erfolg aus. In der Tat geben Führungs-

kräfte in agilen Unternehmen viel Verantwortung ab und schaffen Freiräume: Ein Drittel der Befragten gibt an, dass ihre Führungskraft sie «empowert», also ermächtigt, Entscheidungen zu treffen. Knapp zwei Drittel werden zur Eigeninitiative motiviert – sie können also ihre Arbeit selbstbestimmt gestalten, erhalten Befugnisse und einen positiven Ausblick auf die Zukunft. Damit übernehmen Führungskräfte eine Vorbildfunktion, indem sie Widerstände ausräumen und den Weg für agile Arbeitsweisen ebnen.

Es fehlt die positive Fehlerkultur

Dies wird vor allem dort entscheidend, wo noch immer drastische Änderungen in den Unternehmen nötig sind: Noch herrscht zu viel Angst, Fehler zu machen, und noch immer mangelt es vielfach an Kommunikation. Dies sind die grössten Hindernisse für eine agile Arbeitsweise, weswegen Führungskräfte gefordert sind, sich für eine positive Fehlerkultur und eine konstruktive Kommunikation einzusetzen. Damit tragen sie auch einen Teil dazu bei, den Risiken entgegenzuwirken: einer inkonsequenten Umsetzung, dem mangelnden Wandel der Unternehmenskultur sowie dem Verlust von Mitarbeitenden oder von deren Arbeitsmotivation.

Prof. Dr. Christoph Peters, Benedikt Simmert, Karen Eilers, Prof. Dr. Jan Marco Leimeister (2019):
Future Organization Report, <http://www.future-organization.com/>

Wofür würden Sie sich länger- fristig unentgeltlich engagieren?



Markus Freitag | Professor für politische Soziologie, Uni Bern

Familie und Beruf setzen einem regelmässigen Engagement sicher Grenzen. Längerfristig könnte ich mir aber zeitlich überschaubare Einsätze in den Bereichen Bildung, Natur oder Sport durchaus vorstellen.

> Markus Freitag über Vorteile und Probleme des Milizsystems: Seite 10.

Lukas Niederberger | Geschäftsleiter der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG)

Seit 30 Jahren spende ich alle sechs Wochen Blutplättchen für leukämiekranke Kinder. Das werde ich auch weiterhin tun.

> Lukas Niederbergers Aufruf zu einem neuen «contract social»: Seite 15.

Sibylle Lichtensteiger | Gesamtleitung Stapferhaus

Um als Patenfamilie einer geflüchteten Familie beim Einstieg in den Schweizer Alltag zu helfen: Das machen wir seit zwei Jahren – und aus der Patenschaft ist eine Freundschaft geworden.

> Sibylle Lichtensteigers letztes Wort auf Seite 32.



S P

e-mail	adress information
+H	0
chat	plus long
videoconfer	mail
forum	-

E

WIRTSCHAFTS

DER PRIVILEGIEN TEST

«Das Schmiermittel des Zusammenlebens»

Der Berner Politikprofessor Markus Freitag ist wohl der tiefendeste Kenner des Schweizer Milizsystems. Und er ist überzeugt: Damit es überlebens- und zukunftsfähig bleibt, muss das System gründlich reformiert werden.



Pirmin Schilliger | Text
Jonas Weibel | Fotografie

Das Milizsystem wird als tragende Säule des politischen Erfolgsmodells Schweiz dargestellt. Wie wichtig ist es heute politisch?

Markus Freitag: Das Milizsystem stellt insofern ein Fundament für die Demokratie in der Schweiz dar, als es das Politische engmaschig mit dem Gesellschaftlichen verknüpft. Wenn gewöhnliche Bürgerinnen und Bürger im Nebenamt Politikerinnen und Politiker sind, gibt es keine Entkopplung dieser beiden Sphären und damit wirksame Schranken der gegenseitigen Entfremdung. Als Organisationsprinzip stellt das Milizsystem eine Identität zwischen den Regierenden und den Regierten her. Das wiederum ist der Nährboden für politisches Vertrauen und für politische Stabilität. Insgesamt ist das Milizsystem ein politisches Kapital, dessen Wert man nicht unterschätzen sollte.

Was funktioniert dank unserem Milizsystem in der Schweiz besser als anderswo?

Das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Institutionen ist in der Schweiz wesentlich höher als in anderen Ländern. Dazu werden die Politik und die Mandatsträger als weniger abgehoben empfunden.

„Politik und Mandats-träger werden im Milizsystem als weniger abgehoben empfunden.“

Was bedeutet das Milizsystem spezifisch für die Wirtschaft?

Die politische Stabilität, für die das Milizsystem sorgt, schafft ein investitionsfreundliches Klima. Zudem kann die Wirtschaft nur gewinnen, wenn Leute aus der Wirtschaft in die Politik einziehen und dort mitgestalten und mitentscheiden. Auch für die Politik selbst ist es ein Vorteil, wenn Leute aus der Wirtschaft ihr Know-how einbringen, sodass die beiden Subsysteme im Idealfall besser harmonieren.

Diese Harmonie ist bekanntlich umstritten. Schnell ist dann von Kungelei, Filz und Korruption die Rede. Offenbart sich da eine Schwachstelle des Milizsystems?

Wichtig ist, dass bei Geschäften, bei denen persönliche Interessen mitspielen, die entsprechenden Personen in den Ausstand treten, damit das restliche Gremium

weiterhin unabhängig entscheiden kann. Aber auch Berufspolitiker sind nicht immer davor gefeit, sich von fremden Interessen vereinnahmen zu lassen. Ich denke, beide Organisationsprinzipien haben ihre Vor- und Nachteile in Bezug auf die wirtschaftliche Einflussnahme oder Unabhängigkeit.

Wie wirkt sich das Milizsystem auf das gesellschaftliche Zusammenleben aus?

Wenn Leute bereit sind, freiwillig etwas für die Gemeinschaft zu leisten, bringt dies positive Effekte mit sich. Dort, wo die Menschen zusammenstehen und einander helfen, geht es ihnen insgesamt besser. Neben dem Vertrauen in die Institutionen wächst auch das gegenseitige Vertrauen. Dieses wirkt als Schmiermittel des Zusammenlebens. Wirtschaftlich gesprochen reduzieren sich damit die Transaktionskosten.

Das Milizsystem ist heute zusehends unter Druck. Und dass National- und Ständeräte Milizpolitiker sein sollen, ist wohl inzwischen ein Mythos. Wäre es nicht besser, klare Verhältnisse zu schaffen?

Es ist in der Tat so: Je höher die politische Ebene, umso weniger treffen wir dort auf reine Milizpolitikerinnen und Milizpolitiker. Das gilt für National- und Ständeräte und für den Bundesrat natürlich erst recht. Andererseits haben wir aber auch über 100 000 Leute in den Gemeinden, die weiterhin als ehrenamtliche Milizpolitiker arbeiten. Allerdings bekunden immer mehr Gemeinden grosse Mühe, Personal für die Behörden und Kommissionen zu rekrutieren. Vor allem auf dieser kommunalen Ebene muss man sich Gedanken machen, in welche Richtung man in Zukunft gehen möchte.

Was schlagen Sie vor? Lässt sich das Milizsystem reformieren, ohne dass es durch die Reform gleich abgeschafft wird, etwa durch finanzielle Anreize, die letztlich in Richtung Professionalisierung laufen?

Tatsächlich bewegen wir uns bei jeder Reform in einem Spannungsfeld zwischen Ehrenamtlichkeit und Professionalisierung. Wobei betont werden muss, dass es nicht die eine und einzige Reform geben wird, die für alle Gemeinden in sämtlichen Kantonen gleichermaßen erfolversprechend ist. Es ist vielmehr so, dass jede Massnahme auf die einzelnen Bedürfnisse einer Gemeinde zugeschnitten werden muss. Übergeordnet sollte es natürlich auch nationale Anstrengungen mit einer langfristigen Strahlkraft geben. Dazu gehören zum Beispiel grössere Investitionen in die politische Bildung. Wir würden so zwar nicht von heute auf morgen mehr Milizpolitiker aus dem Hut zaubern. Aber eine gewisse Sensibilisierung der jungen Menschen für das politische System der Schweiz und dessen Funktionen könnte mittelfristig viel bewirken.

Markus Freitag
 Professor für politische Soziologie



Dies müsste wohl bereits in den Schulen passieren?

Der Kanton Aargau ist der einzige Deutschschweizer Kanton, der in der Oberstufe explizit das Fach «Politische Bildung» anbietet. Meiner Ansicht nach zeigt sich da eine empfindliche Schwachstelle in den kantonalen Bildungssystemen. Auf Gemeindeebene ist das entscheidende Problem der Bedeutungsverlust der Lokalparteien. Diese waren in früherer Zeit die eigentlichen Mobilisierungsagenturen, die für Nachwuchs und Personal gesorgt haben. Mit dem Schwund der Lokalparteien ist auch dieses Rekrutierungspotenzial verschwunden. Es wäre zu überlegen, ob man mit den lokal ansässigen Vereinen zusammen ein Konzept zur Abschöpfung von Behördenpersonal entwickeln könnte. Ausserdem kann jede Gemeinde darüber befinden, die Entschädigungen zu erhöhen, um weniger intrinsisch motivierte Personen zu gewinnen. Es gibt auch diverse Ideen, das Führungsmodell in einer Verwaltung der Gemeinde zu ändern, um eine Arbeitsentlastung der Gemeinderätinnen und Gemeinderäte herbeizuführen und der Verwaltung mehr Verantwortung zu übertragen.

Das alles läuft doch tendenziell in Richtung Professionalisierung...

Entwicklungen hin zur Professionalisierung machen sich in erster Linie an der Einführung fixer Pensen in der Gemeindepolitik fest. Vor 15 Jahren waren es beispielsweise nur rund 6 Prozent der Gemeinderäte, die eine fixe Anstellung innehatten. Mittlerweile sind

über 30 Prozent fest angestellt und bezahlt. Umgekehrt üben aber immerhin noch 70 Prozent der Gemeinderäte ihr Amt weitgehend ehrenamtlich aus.

Ein anderer Reformvorschlag ist die Einführung eines Bürgerdienstes – die Rede ist von 200 Tagen. Ist das «Milizkonto» der letzte verzweifelte Versuch, das System doch noch zu retten?

Der letzte verzweifelte Versuch wäre wohl noch etwas strikter und würde den reinen Amtszwang bedeuten. Die Idee eines Bürgerdienstes schreibt den Einsatzort aber nicht vor und lässt den Bürgerinnen und Bürgern immerhin die freie Wahl, wo der obligatorische Beitrag zu leisten ist, ob im Militär, in der Gemeinde oder in einem Verein. Aber die Grundidee beinhaltet, dass jede und jeder – nicht nur Schweizerinnen und Schweizer – einen Dienst für die Gemeinschaft erbringen muss. Der «Verein für Milizengagement» versucht bekanntlich gerade, eine Volksinitiative in diese Richtung zu lancieren. Umstritten bleiben dabei aber die Fragen der praktischen Umsetzung und der Überwachung des Ganzen.

Die Wirtschaft hätte es eigentlich in den Händen, einiges mehr für das Milizsystem zu tun, als sie heute tatsächlich leistet. Was erwarten Sie von der Wirtschaft?

Es gibt Unternehmen, die schon vieles tun. Auf der Website des Schweizerischen Gemeindeverbands gibt es eine Liste von Unternehmungen, die aktiv

das Milizwesen unterstützen. Das könnte man auch populärer machen, man könnte einen Erfahrungsaustausch innerhalb der Wirtschaft generieren. Es ist klar, dass sich eine grundlegende Reform des Milizwesens nicht ohne die Wirtschaft arrangieren lässt, weil es viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt, die unterstützt und allenfalls für ihre Tätigkeit freigestellt werden müssen.

**„Es wäre naheliegend,
Milizarbeit im
Gemeinderat mit einem
von der Wirtschaft
anerkannten Zertifikat
auszuzeichnen.“**

Die geleistete Milizarbeit ist indes aber keine verlorene Zeit. Gerade Gemeinderäte erwerben sich im Milizamt Kompetenzen wie beispielsweise Führungserfahrung, Organisations- und Konfliktmanagement und damit arbeitsmarktrelevante Qualifikationen, die sonst in teuren Weiterbildungen erlernt werden müssen. Es wäre also eine naheliegende Idee, die Milizarbeit im Gemeinderat mit einem arbeitsmarktrelevanten und von der Wirtschaft anerkannten Zertifikat auszuzeichnen.

Das heisst, dass ein grosser Teil der politischen Milizarbeit aus Führungsaufgaben besteht?

Das kommt natürlich auf die Ausgestaltung des Amtes an und betrifft in erster Linie den Gemeinderat. In den unzähligen Kommissionen hat längst nicht jede und jeder einen Führungsauftrag. Aber es geht auch da um Dinge wie Konfliktbewältigung, Kommunikation, Umgang mit Vielfalt – um Kompetenzen also, die auch den Unternehmen nur nützlich sein können.

Wer soll bei dieser Reform des Milizsystems den Lead übernehmen?

Dadurch, dass die Schweiz ein solch dezentralisiertes Land ist, ist es extrem schwierig, jemandem eine Führungsrolle zuzuweisen, da die Probleme in den 2 112 Gemeinden nicht unbedingt deckungsgleich sind. Der Schweizer Gemeindeverband hat 2019 mit einem «Jahr der Milizarbeit» versucht, die Öffentlichkeit für das Thema zu sensibilisieren. Auch die erwähnte Volksinitiative könnte dies schaffen.

Stellen Sie sich vor, es käme tatsächlich zu einer Abstimmung über einen Bürgerdienst: Dies würde sicher eine intensive Debatte über das Milizwesen lancieren. Denkbar wäre auch die Idee eines runden Tisches von verschiedenen kantonalen Vertretungen, von der Wirtschaft und vielleicht auch vom Bund, der unter Federführung des Schweizerischen Gemeinde- oder des Städteverbandes einberufen werden könnte. Heute überlegen die Menschen sehr gut, wofür sie sich einsetzen möchten.

Ist das Milizsystem angesichts der aktuellen Trends – Beispiel individuelle Selbstverwirklichung – ein Auslaufmodell, das in 30 Jahren definitiv verschwunden sein wird?

Ich denke nicht, dass die Rückgänge im Milizwesen daran liegen, dass die Menschen insgesamt weniger solidarisch sind. Ich glaube aber, dass sie sich sehr gut überlegen, für was und wen sie ihre Solidarität einsetzen möchten. Die Menschen reagieren zum Beispiel empfindlich, wenn sie längerfristige und regelmässige Verpflichtungen eingehen müssen. Egal, ob das Tätigkeiten im Verein oder in einer Behörde sind. Bei Letzteren schreckt viele auch noch der Öffentlichkeitscharakter der Arbeit ab. Ich nehme deshalb an, dass das jetzige Milizsystem in 30 Jahren sein Gesicht schon etwas verändern wird. Wir bewegen uns auch auf lokaler Ebene in Richtung eines Berufspolitikerturns und eines hybriden Milizsystems. Es wird wohl vielerorts auf ein Organisationsprinzip hinauslaufen, das ehrenamtlich arbeitende Milizpolitiker nur noch in Kommissionen und Legislativen vorsieht. Die Exekutive wird dann zunehmend professionell aufgestellt sein. »

Der Milizforscher

Seit 2011 ist Markus Freitag Direktor und Ordinarius am Institut für Politikwissenschaft der Universität Bern. Er ist Autor zahlreicher Schriften zum politischen und sozialen Zusammenleben in der Schweiz. Seine jüngsten Veröffentlichungen sind «Das soziale Kapital der Schweiz» (NZZ Libro, Zürich 2014), «Freiwilligen-Monitor Schweiz» (Seismo, Zürich 2016), «Die Psyche des Politischen» (NZZ Libro, Zürich 2017) und «Milizarbeit in der Schweiz» (NZZ Libro, Zürich 2019, Mitautoren: Pirmin Bundi, Martina Flick Witzig). Freitag ist verheiratet, Vater zweier Kinder und lebt mit seiner Familie in Zürich.

Die Karten neu mischen und verteilen



«Freiheit und Demokratie in Solidarität und Offenheit gegenüber der Welt stärken ...» So lauten Auftrag und Ziel unserer Gesellschaft, formuliert in der Präambel der Bundesverfassung von 1999. Was aber bedeutet Demokratie, wenn in grösseren Städten bis zu 50 Prozent der Personen im Alter zwischen 25 und 50 Jahren nicht abstimmen und wählen dürfen?

Und was bedeutet Solidarität, wenn der Grundbedarf in der Sozialhilfe gekürzt wird und abgewiesene Asylsuchende nur noch Nothilfe erhalten? In der Verfassungspräambel steht auch: «Die Stärke der Bevölkerung misst sich am Wohl der Schwachen.»

Im letzten Parlamentswahlkampf wurden die echten gesellschaftlichen Herausforderungen elegant umschifft. Weder Gesundheitskosten und Rentenfinanzierung noch das Leben in kultureller Vielfalt noch die Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeitswelt wurden thematisiert, obwohl uns niemand sagen kann, wie wir diese Herausforderungen in zehn, zwanzig oder dreissig Jahren meistern können und wollen.

Kleinfamilien sind heute in der Betreuung Angehöriger völlig überfordert. Der Staat stösst bei der Sorge um Schutzbedürftige zunehmend an legitimatorische und finanzielle Grenzen. Die «corporate citizenship» vieler Unternehmen erschöpft sich im Schaffen von Arbeitsplätzen und im Zahlen von Steuern. Und freiwillig Engagierte inner- und ausserhalb von Vereinen und NGOs wollen weder Lückenbüsser für staatliche Kürzungsmanöver noch Ersatz für bezahltes Personal sein: Der soziale Kitt bröckelt an allen Ecken und Enden.

Der von Jean-Jacques Rousseau verfasste «contrat social» regelte anno 1762 die gesellschaftlichen Pflichten von Staat und Individuum. Die Mitverantwortung von Firmen, NPOs und NGOs für das Gemeinwohl war damals noch kein Thema. Darum wäre es anno 2020 höchste Zeit und notwendig, über eine sinnvolle, faire und solidarische Neuverteilung der Ressourcen und Aufgaben, der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen aller gesellschaftlichen Akteure zu diskutieren. Wer soll dies wo und wie tun? «Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind», schrieb Albert Einstein. Darum braucht es zwischen Bubbles von Gleichgesinnten und polarisierten Arenen neue halböffentliche Räume, in denen Staat und Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Individuen gemeinsam, offen und auf Augenhöhe innovative und nachhaltige Lösungen für die grossen gesellschaftlichen Herausforderungen entwickeln können – und dabei die Karten der gesellschaftlichen Aufgaben neu mischen und verteilen.

»

Lukas Niederberger | Text

Geschäftsleiter der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG).



Marco Maria Baroni | Architekt

Führt seit 20 Jahren ein eigenes Architekturbüro. Im Frühling 2019 wurde Baroni für die italienischsprachige Region in die Verbandsleitung der Schweizer Kader Organisation (SKO) gewählt und im selben Jahr als Präsident der Sportplatzkommission des Schweizerischen Fussballverbands (SFV) nominiert.

«Der Fussball bewahrt und vermittelt Werte»

Im Leben des Architekten Marco Baroni dreht sich fast alles um den Fussball. Das Mitglied der SKO-Verbandsleitung setzt sich beruflich und in der Freizeit für den Sport ein, dem seiner Ansicht nach eine wichtige gesellschaftliche Rolle zukommt.

Was zeichnet dich aus?

Trotz meines eher ruhigen, nachdenklichen und geduldigen Wesens lebe ich gerne kreativ: immer mit Blick auf die Möglichkeiten, die sich mir bieten. Im Laufe der Zeit hat sich so einiges ergeben, das ich als Herausforderung angenommen habe.

Wofür setzt du dich freiwillig ein?

Seit je für den Amateurfussball: Er wird immer wichtiger und bietet dank der unentgeltlichen Arbeit zahlloser Enthusiasten ganzen Generationen von jungen Menschen eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung, an der sie wachsen können.

Was motiviert dich im Leben?

Ich habe einen Weg im spezifisch orientierten Sportstättenbau eingeschlagen, da ich früher schon sportlich unterwegs war. Im Kanton St. Gallen geboren und aufgewachsen, zog ich nach einer kurzen akademischen Auslandserfahrung bald ins Tessin, wo ich mein Architekturstudium abschloss. Die Leidenschaft für den Fussball war mein steter Begleiter, und schliesslich habe ich die Möglichkeit gefunden, den Sport mit meiner Arbeit zu verbinden: Heute beschäftige ich mich massgeblich mit Sportanlagen.

Wie und in welchen Themen hat dich das geprägt?

Obwohl wir in einer hektischen und vom Individualismus geprägten Zeit leben, sehe ich im Sport eine Kraft, bestehende Werte zu erhalten und weiterzugeben. Ich bin selbst immer an den Erfahrungen gewachsen, die ich auf dem Platz als Trainer gemacht habe.

Was treibt dich an im Leben?

Ich bin ein neugieriger Mensch und fühle mich von allem angezogen, was mir neue Techniken, Einblick in andere Realitäten oder die Sicht auf neue Ziele ermöglicht. Ich mag es, neue Leute kennenzulernen und mich mit dem damit verbundenen Austausch zu bereichern. Ich liebe natürlich auch das Zusammensein mit meiner Familie.

Wie kannst du andern am besten helfen?

Als altruistische und empathische Person freue ich mich, die Menschen glücklich zu sehen. Auf der beruflichen und sportlichen Ebene hilft mir der Perspektivenwechsel, Dinge positiv anzugehen und die optimale Lösung zu finden.

Was ist deine grösste Hoffnung für die Zukunft?

An erster Stelle steht natürlich meine Gesundheit und die meiner Lieben; als Mitglied der Verbandsleitung der SKO möchte ich meine Ideen für die Stärkung der Führungsposition in kleinen und mittleren Unternehmen einbringen können. Als Vorsitzender der Sportplatzkommission des SFV möchte ich die Arbeit meines Vorgängers innovativ weiterführen: Indem ich mich mit meinem Enthusiasmus und meiner Erfahrung für die Jugend und den Amateurfussball einsetze.

Welche Rolle spielt dabei Freiwilligkeit?

Um die Unterstützung der Gesellschaft zu erlangen, müssen wir sicherstellen, dass Freiwilligenarbeit kein Luxusgut ist, sondern vielmehr allen als Gelegenheit für neue Möglichkeiten erscheint, und zwar auch denjenigen, die nicht über unendliche Ressourcen in Bezug auf Zeit und Geld verfügen.

»

Willst du SKO-Botschafter/in werden? Hier meldest du dich an: sko.ch/sko-botschafter

Alain Kappeler

Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz | Managing Director



Blick in die Zukunft |

Die Digitalisierung birgt auch für Hilfswerke Chancen und Risiken. Dank neuen Technologien können wir effizienter und transparenter arbeiten. Gleichzeitig setzen wir weiterhin auf persönlichen Kontakt, wenn es darum geht, Spender und Partner langfristig zu binden.

| Die zündende Idee

Als SOS-Kinderdorf vor 70 Jahren gegründet wurde, galt die Idee, dass Kinder in Not in einer Familie aufwachsen sollen, als revolutionär. Seither haben wir mit unseren SOS-Kinderdörfern und Familienstärkungsprogrammen weltweit 4 Millionen Kindern und Jugendlichen genau das ermöglicht.

| Die Überzeugung

Unser Schwerpunkt liegt auf der langfristigen Entwicklung aller Kinder – Betreuung, Gesundheit und Bildung eingeschlossen –, damit sie als Erwachsene selbstständig die Herausforderungen des Lebens meistern können.

Das Ziel |

In unserer Arbeit werden wir von Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen unterstützt. Unser Ziel ist es, jeden Spendenfranken nachhaltig und gezielt einzusetzen, um Kindern weltweit eine selbstbestimmte Zukunft zu ermöglichen.

| Die Projektarbeit

Wir initiieren ganzheitliche Entwicklungsprogramme, um Strukturen vor Ort zu schaffen, die helfen, den Kreislauf aus Armut und Not zu durchbrechen. Dabei beziehen wir unsere Begünstigten mit ein und fördern Arbeitsplätze in den betroffenen Gebieten.

Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz

In mehr als 130 Ländern gibt SOS-Kinderdorf in-Not geratenen Kindern ein Zuhause und fördert ihre Entwicklung nachhaltig. Die Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz mit Sitz in Bern wurde 1964 gegründet und generiert derzeit rund 20 Millionen Franken Spendeneinnahmen pro Jahr bei 18 Vollzeitsstellen. Das Kinderhilfswerk ist privat, politisch und konfessionell ungebunden und finanziert eigene Programme in Entwicklungsländern.

Das Fundament der Freiwilligkeit braucht Erneuerung

Das Milizsystem gilt als Basis des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolgsmodells Schweiz. Doch es steckt in der Krise. Wie kann es gestärkt werden?

Pirmin Schilliger | Text

«Ich glaube, das Milizsystem ist perfekt für unser Land; aber es erfordert Leute, die bereit sind, sich einzusetzen», sagt Ilias Läber. Das tut er: sich einsetzen – als Gemeindeammann von Oberwil-Lieli, einer Aargauer Gemeinde mit 2500 Einwohnern. Das Amt im fünfköpfigen Gemeinderat beansprucht ihn acht bis zehn Stunden pro Woche. Dafür wird er mit einer Jahrespauschale von 24 000 Franken entschädigt.

Darauf angewiesen ist Läber wohl kaum, denn hauptberuflich ist er als gut entlohnter Finanzexperte, Investmentstrategie und Verwaltungsrat unterwegs. Warum er sich zusätzlich zu seinem eigenen happigen Pensum noch den bescheiden entschädigten Ammann antut? «Ich übernehme gerne Verantwortung, und mir macht es Freude, diese sinnvolle und interessante Tätigkeit auszuüben», antwortet er.

Dank einsatzwilligen Personen wie ihm funktionieren die meisten der rund 2200 Gemeinden dieses Landes. Das Milizprinzip gilt als eine der vier tragenden Säulen des politischen Systems der Schweiz, neben der direkten Demokratie, dem Föderalismus und der Konkordanz.

100 000 Milizionäre in den Gemeinden

Nach traditionellem Verständnis gilt dieses Milizprinzip sowohl für National- und Ständeräte als auch für Kantons- und Gemeinderäte. Tatsächlich werden auf Gemeindeebene die meisten behördlichen Aufgaben – Exekutive, Schulpflege, Sozialbehörde, Kommissionen, Wahlbüro und so weiter – durch Milizgremien wahrgenommen. Rund 100 000 Personen sind zurzeit auf diese Art tätig. Auch die örtlichen Feuerwehren und die Armee – gemäss Artikel 58 der Bundesverfassung – setzen auf das Milizprinzip.

Die Idee des Zivilisten, der sich zum Wehrdienst verpflichtet, ist sehr alt. Sie fusst auf dem in den antiken griechischen Stadtstaaten entwickelten Gedanken der Einheit von Bürger und Soldat. Die in der Schweiz verwendete spezifische Bezeichnung «Milizsystem» dagegen entwickelte sich erst zur Zeit des Ancien Régime. Das neue Recht auf demokratische Mitbestimmung im Gemeinwesen für alle ging Hand in Hand mit dem Auftrag, dieses zu verteidigen. Ausserdem wurde die gegenseitige Bürgerhilfe als republikanischer Wert proklamiert, um ein nationales Selbstverständnis und eine kommunal organisierte Republik aufzubauen.

Der Freiwilligeneinsatz ist sozusagen der fruchtbare Boden der politischen Milizarbeit. Rund drei Millionen

Menschen engagieren sich gemäss Erhebungen von Benevol, der Fachstelle für Freiwilligenarbeit, aus freien Stücken fürs Gemeinwohl, und zwar in kulturellen und kirchlichen Organisationen oder in sonstigen Projekten. Zusammen leisten sie über 700 Millionen Stunden Freiwilligenarbeit im Wert von 35 Milliarden Franken. Das entspricht mehr als fünf Prozent des schweizerischen Bruttoinlandproduktes.

Das «Erfolgsmodell» und die Miliz

Seit Entstehung des Milizsystems sind knapp zweihundert Jahre verstrichen. Die Schweiz hat sich in dieser Zeit vom rückständigen Hirten- und Bauernland zu einem reichen und fortschrittlichen Wohlfahrtsstaat entwickelt. Das Milizsystem wird bis heute als wesentlicher Stützpfiler des Erfolgsmodells Schweiz idealisiert. «Die vielen Nachteile, welche die Schweiz als kleines Land hat, dreht das Milizsystem in einen Vorteil», schrieb Markus Hongler, CEO der Mobiliar, kürzlich in einem Gastbeitrag in der NZZ.

Aus der Milizmentalität heraus sind besondere Werte entstanden. Zum Beispiel gibt es in der Schweiz keine abgehobene Politikerkaste. Mit den Laienpolitikern fliesst automatisch deren berufliches Wissen in die Milizarbeit, was eine pragmatische, lösungsorientierte Sachpolitik begünstigt. Zudem lassen sich öffentliche Aufgaben im Milizsystem günstiger erledigen. Fehlt es an Milizarbeitswilligen, muss die öffentliche Hand übernehmen, und die Staatsquote steigt. Christoph Niederberger, Direktor des Schweizerischen Gemeindeverbandes (SGV), meint knapp und bündig: «Das Milizsystem aktiviert das Verantwortungsbewusstsein fürs Gemeinwohl, hält den Staat schlank und fördert die Nähe zu den Bürgern.»

**„Die vielen Nachteile,
welche die Schweiz als
kleines Land hat,
dreht das Milizsystem
in einen Vorteil.“**

Markus Hongler, CEO Mobiliar

Aber fast alle Institutionen, die sich auf das Milizsystem abstützen, klagen über Mitgliederschwund. Oder sie haben sich, wie der National- und Ständerat, bereits schleichend davon verabschiedet. Die Berner SP-Nationalrätin Flavia Wasserfallen meint: «Seien wir ehrlich: Das Milizsystem ist, zumindest auf nationaler Ebene, ein Mythos. Wer im Parlament seriös arbeiten

will, braucht ein Pensum von mindestens 70 Prozent. Nebenbei noch 80 Prozent oder mehr arbeiten? Geht nicht!» Dem wird länger schon Rechnung getragen: Mit den Sitzungsgeldern und Spesen können die Parlamentarier inzwischen einen wesentlichen Teil ihrer Existenz bestreiten.

Semiprofessionelle Politik

Die Bundesversammlung ist mindestens zum semiprofessionellen Berufsparlament geworden. Ein Ratsmandat scheint attraktiv, wie die Rekordzahl von 4652 Nationalratskandidaten im Herbst 2019 bewiesen hat. Nachwuchssorgen, wie die meisten anderen Bereiche des Milizsystems, hat das Parlament keine.

Zwei Drittel aller Gemeinden dagegen haben gemäss einschlägiger Studien grösste Mühe, vakante Milizämter mit geeigneten Leuten zu besetzen. Es häufen sich «Scheinwahlen», bei denen es gerade so viele Bewerber wie zu vergebende Ämter gibt. Der Mangel treibt die Gemeinden dazu, die Ämtertätigkeit zu professionalisieren. Mittlerweile werden annähernd 70 Prozent der kommunalen Exekutivmitglieder für ihr Amt mit mindestens 10 000 Franken jährlich entschädigt. Lupenreine Milizarbeit wird auf Gemeindeebene allenfalls noch in der Legislative und in den Kommissionen geleistet.

Mit der Professionalisierung wird das Milizsystem jedoch nicht gestärkt, sondern faktisch abgeschafft. «Letztlich entreisst man der lokalen Demokratie auf diese Weise die Laienseele», warnt der Politologie-Professor Markus Freitag (siehe auch Gespräch ab Seite 10). Vor allem kleinere Gemeinden wie zum Beispiel Simplon (VS) haben das Problem auch schon auf denkbar einfachste Art gelöst: Sie zwingen ihre Bürgerinnen und Bürger zur Amtsübernahme. Laut Gesetz gilt in sieben Kantonen (LU, UR, NW, AI, SO, ZH, VS) und in gewissen Berner Gemeinden der Amtszwang: Wer gewählt wird, auch wenn er gar nicht kandidiert hat, muss antreten.

Die Wirtschaft ist gefordert

Unbestritten profitiert auch die Schweizer Wirtschaft von einem Ökosystem, das nur funktionieren kann, solange das Milizsystem funktioniert. Doch die Globalisierung fordert hier ihren Tribut: Die Kader internationaler Konzerne begegnen dem Milizsystem, weil sie es nicht wirklich kennen, zunehmend mit Unverständnis. Die Hälfte der Unternehmen zeigt jenen Mitarbeitenden, die sich in Milizämtern engagieren, die kalte Schulter, so das Ergebnis einer breit angelegten Studie zur Milizarbeit in der Schweiz. Lediglich 15 Prozent der Konzerne unterstützen ein entsprechendes Engagement mit einer bezahlten Freistellung. Immerhin 29 Prozent erlauben ihren milizpolitisch tätigen Angestellten, ihre Arbeitszeit freier einzuteilen.

Viele grosse Konzerne berufen sich auf ihren jährlichen Obolus an die Parteien, mit dem sie schliesslich auch Milizarbeit unterstützen würden. Doch allein damit ist es natürlich nicht getan. «Wir müssen das Milizsystem aktiv mitgestalten und uns bei dessen Modernisierung direkt engagieren», mahnt Mobiliar-Chef Markus Hongler. Die Wirtschaft hätte es in der Hand, ihren Mitarbeitenden grosszügige Rahmenbedingungen zu bieten, sodass sich berufliches und milizpolitisches Engagement besser vereinbaren lassen.

Zumindest im Falle der Mobiliar ist dies mehr als ein Lippenbekenntnis. Beim Versicherungskonzern engagieren sich über 100 Mitarbeitende in öffentlichen Ämtern. Zum Beispiel der frisch gewählte Appenzeller Nationalrat Thomas Rechsteiner, der als Generalagent in seiner Agentur nun verschiedene organisatorische und personelle Massnahmen ergriffen hat, um dem politischen Mandat gerecht zu werden.

„Das Milizamt erschliesst einen positiven Kreislauf, in dem beide Seiten voneinander profitieren.“

Manuela Jost, Gemeinderätin Beromünster

Die Mobiliar stellt Mitarbeitenden, die politische Mandate ausüben, Arbeitszeit und Infrastruktur zur Verfügung – und zwar ohne Blick auf die Parteifarbe. «Diese Mitarbeitenden sind Brückenbauer zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Und sie bringen unserem Unternehmen einen Mehrwert», betont Belinda Walther, Leiterin Public Affairs. So erlebt es auch Manuela Jost, die seit September 2018 im Gemeinderat von Beromünster das Bildungsressort verantwortet. «Offiziell ist das Mandat als 35-Prozent-Pensum eingestuft, der effektive Aufwand liegt bei 40 bis 50 Prozent», sagt sie. Trotzdem schafft es die Mutter schulpflichtiger Kinder, alles – Familie, Beruf und Gemeinderätin – unter einen Hut zu bringen, dank der Unterstützung ihres Ehemannes und des Arbeitgebers. Ihren 50-Prozent-Job bei der Mobiliar konnte sie nach der Wahl auf 30 Prozent reduzieren, bei flexibler Arbeitszeit. In ihrer politischen Aufgabe erweist sich die Führungsausbildung, die sie als Leiterin Verkaufssupport absolvieren durfte, als hilfreich. Jost ist umgekehrt überzeugt, dass der neue politische Blickwinkel und ihre Amtserfahrungen wieder zurück zur Mobiliar fliessen werden, und spricht von einer Win-win-Situation. «Das Milizamt

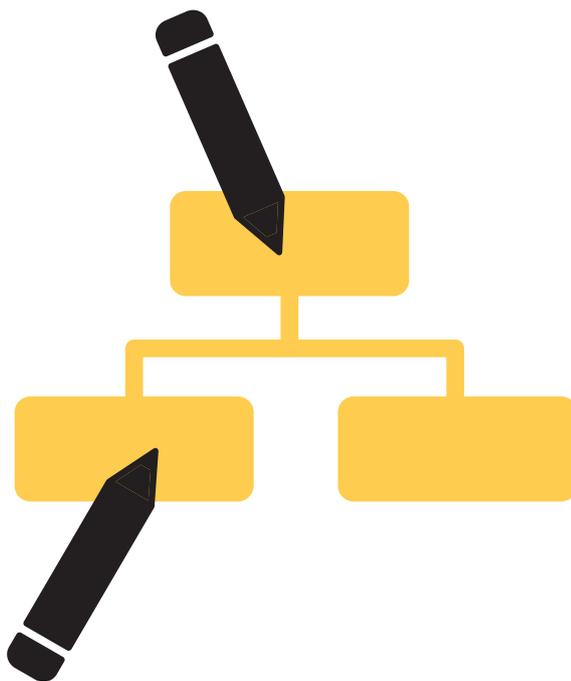
erschliesst einen positiven Kreislauf, in dem beide Seiten, also Gemeinde und Arbeitgeber, voneinander nur profitieren.»

Vielfältige Reformbemühungen

Auch wenn das Beispiel der Mobiliar viele Nachahmer finden sollte, die Frage bleibt: Wie lässt sich das Milizsystem reformieren, sodass es attraktiv und zukunftsfähig bleibt?

Allein mit Wortkosmetik, bei der nicht mehr vom Milizsystem, sondern vom «zivilgesellschaftlichen Engagement» gesprochen wird, kommen wir wohl nicht weiter. Markus Freitag schlägt fünf Handlungsfelder vor, bei denen man bei einer Reform ansetzen sollte: Zwang, Anreiz, Organisation, Information, Ausbildung. Damit ist auch angedeutet: Die einfache Formel zur Belebung des Milizwesens gibt es nicht. Viel eher wird ein Bündel von Massnahmen die Lösung bringen. Dazu gehörten die Rekrutierung von möglichen Amtsträgern, die berufs- und familienfreundliche Ausgestaltung der Ämter und die Neuorganisation der Kommunen und Behörden.

Curdin Derungs, Professor für Verwaltungsmanagement an der FH Graubünden, plädiert zudem für einen Kulturwandel, der mehr Wertschätzung für die Milizarbeit aufbringt. «Die Dauerkritik aus der Bevölkerung, womöglich aus anonymen Schützengräben von Social Media, lässt viele Leute nur noch zögerlich ein politisches Amt übernehmen.»



**„Die Dauerkritik
aus der Bevölkerung,
womöglich aus anonymen
Schützengräben von
Social Media, lässt viele
Leute nur noch
zögerlich ein politisches
Amt übernehmen.“**

Professor Curdin Derungs

Eine Schlüsselposition kommt bei der Reform den Gemeinden zu, doch «letztlich sind wir dabei alle gefordert, die Zivilgesellschaft, die Wirtschaft und der Staat», sagt Christoph Niederberger. Erfreulicherweise gehen die Diskussionen, die der Schweizerische Gemeindeverband (SGV) und der Dachverband Schweizer Jugendparlamente (DSJ) 2019 mit dem «Jahr der

Milizarbeit» angestossen haben, im laufenden Jahr weiter. Sie finden konkret Niederschlag etwa im Förderprojekt «engagement lokal». Fünfzehn bedeutende Organisationen leisten dabei Anschubfinanzierung für innovative Strategien und Projekte des freiwilligen Engagements vor Ort. In ähnliche Richtung zielt die vor drei Jahren initiierte Plattform «staatslabor», die mittels Pilotprojekten, Events und Fallstudien das Bürgerengagement bei öffentlichen Aufgaben stärken möchte.

Die SKO schliesst sich diesen Bemühungen an. Speziell plant sie in einem Joint Venture mit dem SGV eine Zertifizierung der Gemeinderäte bzw. der im Milizamt erworbenen Führungskompetenzen. Im Raum steht auch die Initiative des Westschweizer Vereins Service-Citoyen.ch zur Einführung einer (Miliz-)Dienstpflicht. Dabei könnte jede/r frei wählen, ob er sich bei der Feuerwehr, in Vereinen, im Gemeinderat, im Zivil- oder Militärdienst engagieren möchte. Die Chancen, dass das Zwillingsspaar «Milizsystem» und «Erfolgsmodell Schweiz» sich wieder nähert, sind in-takt. Die Ansätze dazu aber enthalten einen Wermutstropfen: «Praktisch jede Reformmassnahme kratzt am alten Ideal des Milizwesens», gibt Markus Freitag zu bedenken.

»

bvsm.ch

BERUFSVERBAND SOZIAL-MANAGEMENT

Gestärkte Institutionsleitung

**Jede zweite Person im Sozial- und Gesundheitsbereich denkt an Kündigung:
Geben Sie Gegensteuer – mit dem Berufsverband bvsm.ch.**

Die Mitarbeitenden sozialer Institutionen befinden sich im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Betroffenen (Kinder, Jugendliche oder Erwachsene mit Unterstützungsbedarf) und denjenigen der auf die Institution einwirkenden Anspruchsgruppen und ihren Meinungen. Der Führung von Institutionen verlangt dies neben ökonomischem Sachverstand ebenso marketing- und öffentlichkeitssensitive Handlungsweisen ab; ausserdem eine Entwicklungsstrategie, die auf Personal wie Klienten ausgerichtet ist, und permanente Selbstreflektion.

Diese Herausforderungen werden dramatisch verstärkt, weil zahlreiche Heime und Institutionen durch häufige Mitarbeiterwechsel belastet werden. Eine Studie der Universität Basel zu Kündigungsabsichten und Arbeitsplatzfaktoren in sozialen Berufen zeigt: Hauptgründe für die «Fluchtgedanken» sind der Führungsstil der Vorgesetzten und die mangelnde Identifikation mit dem Betrieb. Institutionsleiter*innen müssen die Faktoren erkennen, um frühzeitig

eingreifen und die Mitarbeiterbindung erhöhen zu können. Denn je mehr die Beschäftigten von den Vorgesetzten unterstützt und in Entscheide einbezogen werden, desto mehr identifizieren sie sich mit dem Betrieb. Stress führt interessanterweise nur dann zur Kündigung, wenn er auf Konflikten oder mangelnder Wertschätzung beruht – auch dies zentrale Führungsaufgaben.

Der Berufsverband der aktiven Leiterinnen und Leiter sowie der Führungskräfte von Heimen und Institutionen im Sozial- und Gesundheitsbereich, bvsm.ch, unterstützt seine Mitglieder mit der Vernetzung mit anderen Führungskräften an SKO-Veranstaltungen, mit Weiterbildung wie SKO-LeaderTrainings, SKO-Führungslehrgängen und dergleichen und weiteren Dienstleistungen wie dem SKO-KarriereService.

Weitere Informationen: www.bvsm.ch

SKO-Nachwuchs

Im Dezember 2019 wurde auf LinkedIn die Videokampagne #nosmembresontdualent gestartet, um die Bekanntheit und Beliebtheit der SKO bei Nachwuchskadern und Führungskräften zu steigern. Die Kampagne besteht aus sieben Videos mit Junior-Mitgliedern der SKO aus der Westschweiz.



Melanie Berthold | Angebotsentwicklerin SBB CFF FFS

Kannst du uns deine Laufbahn kurz beschreiben?

Ich stamme aus dem Jura, bin dort aufgewachsen und habe mich dann für ein Studium an der Universität St. Gallen entschieden, um dort meinen Bachelor in Betriebswirtschaftslehre und meinen Master in strategischem Marketing zu machen. Danach bin ich bei der SBB ins Berufsleben eingestiegen.

Was machst du heute?

Ich bin Projektleiterin und arbeite mit Ingenieuren und Experten zusammen, die unsere Fahrpläne entwickeln.

Schweizerdeutsch sicher beherrschen – ein Ding der Unmöglichkeit?

Nichts ist unmöglich, man darf sich nur nicht zu viel auf einmal vornehmen. Man sollte vielleicht zunächst Hochdeutsch verstehen, versuchen Hochdeutsch zu sprechen und sich danach bemühen, Schweizerdeutsch zu verstehen. Das Sprechen funktioniert dann irgendwann ganz von alleine, mit Gesprächspartnern, die sich Mühe geben, einem die Sache leichter zu machen.

Ist der Röstigraben Mythos oder Realität im Arbeitsalltag?

Den Röstigraben gibt es definitiv. Menschen, die eine andere Sprache sprechen als man selbst, haben naturgemäss auch eine andere Kultur und Arbeitsweise, egal wie stark man sich einander annähert. Ich denke, dass es für einen Deutschschweizer bei einem neuen Projekt eher wichtig ist, alle Spielregeln und Verantwortlichkeiten genau zu definieren, um möglichst wenig dem Zufall zu überlassen und auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein. Die Westschweizer sind vielleicht eher bereit, das Unbekannte und Unvorhersehbare ein Stück weit zu akzeptieren, und fühlen sich mit ungeplanten Vorkommnissen viel wohler als ihre Kolleginnen und Kollegen aus der Deutschschweiz.

Warum bist du SKO-Mitglied geworden?

Im Rahmen einer beruflichen Präsentation habe ich rein zufällig von der SKO erfahren und bekam Lust, Mitglied zu werden. Die SKO bietet mir die Möglichkeit, ein wenig über den Tellerrand der SBB hinauszublicken und andere Führungskräfte zu treffen, die andere Strukturen und Unternehmenskulturen gewohnt sind. Bei diversen SKO-Veranstaltungen habe ich sehr viele bereichernde und faszinierende Menschen kennengelernt, insbesondere beim Gleichstellungs-Event, das mich sehr geprägt hat und das ich extrem interessant fand.

Das ganze Interview finden Sie auf unserem Youtube Channel:



www.youtube.com/c/SkoCh_ASC_ASQ



Jasmin Ohnmacht | Abteilungsleiterin und Personalverantwortliche Vaudoise Versicherungen

Was machst du heute?

Meine Arbeit hat sehr viele Facetten. Einerseits habe ich Personalverantwortung für unsere Agenturen in der Westschweiz und im Tessin. Andererseits bin ich auch für Aktivitäten im Bereich Corporate Development zuständig. Ausserdem bin ich für ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter bei der Vaudoise besorgt.

Wie kann man die Mitarbeitenden darin unterstützen, sich im Unternehmen wohlfühlen?

Aus meiner Sicht kann jeder Einzelne etwas dafür tun: Man muss unterschiedliche Verantwortlichkeiten übernehmen, die gewohnten Abläufe und die eigene Komfortzone verlassen.

Entscheidend ist, dass wir die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden und ihre Entwicklungswünsche berücksichtigen.

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben ist heute sehr wichtig, aber auch die Übernahme von Verantwortung. Ich denke, dass ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden Anerkennung zollen, Autonomie geben und Verantwortung übertragen muss.

Bereitet die Ausbildung angemessen auf das Berufsleben vor?

Meines Erachtens bereitet die Ausbildung in der Schweiz angemessen darauf vor, weil alle Ausbildungsformen angeboten werden: duale Ausbildung, universitäre Ausbildung, Umschulungen und Passerellen, wenn man sich beruflich verändern möchte. Allerdings sollte die Ausbildung besser an die Arbeitswelt angepasst werden. Für sinnvoll halte ich vor allem einen stärkeren Praxisbezug und weniger Theorie, wie sie ja an den Universitäten weiterhin vorherrscht.

Will der Nachwuchs überhaupt noch Führungsverantwortung übernehmen?

Ich glaube, die jungen Menschen sehen das Management heute vielleicht anders, eher als eine Arbeitspartnerschaft und weniger als hierarchische Struktur. Ich denke schon, dass der Nachwuchs sich einbringen und Verantwortung übernehmen möchte, sofern sich Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren lassen und man seinen Hobbys usw. weiter nachgehen kann. Diese Balance wird heute erwartet und muss respektiert werden.

Warum bist du SKO-Mitglied geworden?

Einerseits bin ich Mitglied geworden, weil ich die Referate extrem interessant finde. Die dort behandelten Themen sind wirklich aktuell und für uns alle relevant. Andererseits habe ich in der SKO die Möglichkeit, Menschen mit unterschiedlichem Horizont kennenzulernen und so mein berufliches und privates Netzwerk zu erweitern.

Das ganze Interview finden Sie auf unserem Youtube Channel:



www.youtube.com/c/SkoCh_ASC_ASQ

Milizarbeit: ein verfassungs- mässiges Recht?

Wann kommen Milizeinsätze eines Arbeitnehmers mit seiner Lohnarbeit in Konflikt? Während Arbeitgeber den Militärdienst noch weitgehend unbestritten dulden, wird es bei politischen und anderen öffentlichen Ämtern kompliziert: nicht zuletzt wegen widersprüchlicher Gesetzesartikel.

Peter Sennhauser | Text
Adrian Weibel | Beratung

Die Absagen seien floskelhaft und neutral gewesen. Aber er habe bereits in den Bewerbungsgesprächen jeweils eine Wende festgestellt, sobald sein starkes politisches Engagement und die zeitliche Belastung zur Sprache gekommen seien, gibt der Geschäftsführer der Stadtzürcher Grünliberalen dem «Tages-Anzeiger» zu Protokoll: Er hatte 2016 seinen Bankjob an den Nagel gehängt und danach festgestellt, wie schwierig es auch für gut qualifizierte Menschen werden kann, eine Stelle zu finden, wenn sie nicht in die 24/7-Arbeitswelt zu passen scheinen.

Wer bereits eine Stelle hat, für den ist der Ausbau einer Milizlaufbahn wie etwa einer politischen Karriere einfacher – jedenfalls in der Theorie. Er oder sie muss zwar gemäss Gesetz die vertraglich geregelte Arbeitsleistung voll und bei Bedarf auch Überstunden erbringen. Und er unterliegt einer «Treuepflicht». In der Praxis heisst das vor allem: Er darf namentlich auch in der Freizeit nicht gegen die wesentlichen Geschäftsinteressen seines Arbeitgebers aktiv sein – wie beispielsweise die Juristin eines Hauseigentümerverbandes, die in ihrem privaten Umfeld Mieterklagen koordinierte.

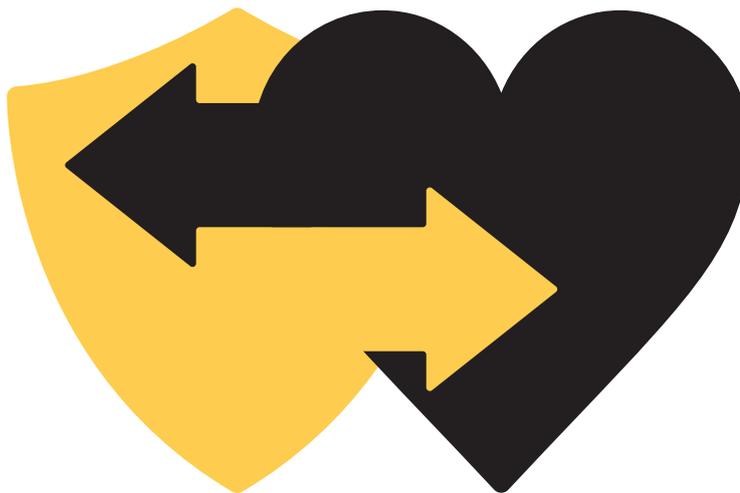
Die Übernahme eines politischen Amtes darf der Arbeitgeber aber nur in Ausnahmefällen verbieten, etwa bei politischen Tendenzbetrieben, bei starker zeitlicher Beanspruchung während der Arbeitszeit oder bei Positionen, die eine häufige Ortsabwesenheit bedingen. Die gleichen engen Grenzen gelten bei vertraglichen Beschränkungen einer Ämterübernahme, die in der Praxis nicht selten sind.

Der Arbeitgeber muss aber umgekehrt mehr als seine Geschäftsinteressen im Auge haben, wie etwa die Gesundheit seiner Mitarbeitenden. Er kann nicht nur einschreiten, wenn sich jemand selbst überfordert – theoretisch muss er es sogar: Hat er doch die «Fürsorgepflicht» gegenüber seinen Mitarbeitenden.

Zwischen diesen beiden Grundsätzen – der Loyalität der Arbeitnehmenden und der Schutzpflicht der Arbeitgeber – liegt der Interpretationsspielraum für manchen arbeitsrechtlichen Konflikt, der aus der nebenberuflichen Tätigkeit angestellter Personen entspringt.

15 Tage bezahlte Arbeitszeit

Der Arbeitgeber muss zwar Arbeitsausfälle in «Erfüllung gesetzlicher Pflichten oder Ausübung eines öffentlichen Amtes» von 15 Tagen im Jahr hinnehmen und sogar den vollen Lohn vergüten (Artikel 324a Obligationenrecht). Im ersten Dienstjahr für eine



Karenzzeit von drei Wochen, in den folgenden Dienstjahren für eine längere, in der Praxis hauptsächlich durch Anwendung der sogenannten «Berner Skala», «Basler Skala» oder «Zürcher Skala» bestimmte Zeit. Diese Lohnzahlungspflicht gilt auch für die Ausübung eines Amtes, dessen Antritt ursprünglich freiwillig war.

Namentlich der Bund und andere staatliche Arbeitgeber gewähren diese volle Karenzzeit für politische Ämter in Gemeinde-, Kantons- und Bundesgremien. Ansonsten kommt diese Regelung des Obligationenrechts aber vor allem bei Armeeangehörigen zum Tragen, wo die EO-Versicherung einspringt und den Arbeitgeber schadlos hält.

In den wenigsten anderen Fällen beharren Arbeitnehmer auf ihr Recht gemäss OR – obwohl die Lohnfortzahlungspflicht auch Aufgaben in der Legislative, in Fachkommissionen, in Gemeindeexekutiven und dergleichen einschliesst.

Aber kein Schutz vor Kündigung

Im Gegensatz zur Lohnfortzahlungspflicht geht nämlich der Kündigungsschutz im Falle ausserberuflicher Tätigkeiten viel weniger weit. Hier zählen plötzlich nur noch öffentliche Ämter, für die eine gesetzliche Pflicht besteht (Artikel 336 Abs. 1 lit. e OR): In der Rechtspraxis sind das nur Pflichtfunktionen – Militär- und Zeugendienste, Stimmzähler, Vormünder, allenfalls Feuerwehrdienste und politische Exekutivämter mit Amtszwang. Freiwillige Aufgaben dagegen bieten keinen Kündigungsschutz.

Gerichtlich geklärt ist inzwischen, dass Wehrsport freiwillig ist und vom Arbeitgeber nicht unterstützt werden muss; der militärische Dienst einer Frau hingegen ist nach dem freiwilligen Eintritt eine gesetzliche Pflicht. Übrigens gilt die Pflicht aufgrund der bilateralen Verträge mit der EU nicht nur für Angehörige der Schweizer Armee, sondern auch für solche anderer europäischer Länder.

Für die politischen Aufgaben eines Kantonsparlamentariers oder eines Gemeinderatsmitglieds dagegen gibt es keinen Kündigungsschutz: Wer diese Mühen während der Arbeitszeiten oder sogar mit entsprechender Mehrfachbelastung in der Freizeit auf sich nimmt, dem kann ohne Beachtung von Sperrfristen gekündigt werden.

Paradoxerweise muss also ein Arbeitgeber grundsätzlich jemandem mit Nationalratsmandat, Gemeinderatssitz oder Schulpflegepräsidium bezahlte Zeit zur Verfügung stellen – er kann die betreffende Person aber gleichzeitig entlassen und als Grund die zeitliche Beanspruchung durch das externe Amt anführen.

Die Rechtspraxis und die juristische Fachliteratur beschäftigen sich seit Jahrzehnten auch mit diesem Fragenkomplex. Der angesehene Basler Arbeitsrechtsexperte Prof. Dr. Dr. h.c. Frank Fischer vertrat in seinen juristischen Publikationen den Standpunkt, dass diese freiwilligen Ämter ein verfassungsmässiges Recht jedes Arbeitnehmers darstellen und damit nicht als Grund für eine Kündigung herbeigezogen werden dürfen (Art. 336 Abs. 1 lit. b OR). Wer sich nicht auf juristische Fachdiskussionen einlassen will, tut allerdings vor Annahme eines politischen Mandats, einer öffentlichen Tätigkeit oder eines Milizamtes gut daran, die Situation mit dem Arbeitgeber zu klären.

»

Rechtsanwalt Adrian Weibel ist Leiter Rechtsdienst der SKO. Dieser Dienst steht Ihnen als Mitglied für arbeitsrechtliche Auskünfte zur Verfügung und berät Sie kompetent und kostenlos: www.sko.ch/angebote/rechtsdienst

Das Nützliche mit dem Guten verbinden

Wer sich zur Freiwilligenarbeit bereit erklärt, möchte heute die eigene Expertise auf einem bestimmten Gebiet verbessern. Das machen sich die einschlägigen Organisationen bei der Suche nach Helfern zusehends zunutze.

Jessica Schön | Text

Acht Jahre in einem Job bleiben, bei dem man nichts verdient? So lange engagieren sich die freiwilligen Mitarbeitenden der «Dargebotenen Hand» im Schnitt. Ständig stehen 600 «sorgfältig ausgewählte und gut ausgebildete Frauen und Männer» im Dienst der Telefonseelsorge. Die Aufgabe ist so beliebt, dass es sich die Anbieterorganisation leisten kann, eine Warteliste zu führen.

Auch Franco Baumgartner, ehemaliger Geschäftsführer des Verbandes, war zunächst als Berater tätig.

Dabei interessierte ihn vor allem die Ausbildung: «Ich war selbst in einer beruflichen Krise. Ich wollte Neues ausprobieren – ohne meinen damaligen Job aufzugeben.»

Die Gesellschaft der Möglichkeiten

Baumgartners Anekdote passt zu dem, was Forscher im Bereich der Freiwilligenarbeit als Tendenz feststellen: «Ohne Zweifel leben wir heute in einer Multi-Options-Gesellschaft», erklärt Stefan Güntert, Dozent für Organizational Behaviour an der FHNW. «Auf dem «Arbeitsmarkt der Freiwilligen» ist man begehrt – man kann sich aussuchen, wo man sich engagieren möchte.» Diese Tatsache stellt Nichtregierungs-, Hilfs- und andere Organisationen, die auf unbezahlte



Mit Freiwilligenarbeit handfeste und anwendbare Skills dazugewinnen oder vertiefen: wesentlicher Motivator in der digitalisierten Gesellschaft. (Symbolbild Stocksy)

Mitarbeitende angewiesen sind, zusehends vor grosse Herausforderungen. Die Kreativität für die Anwerbung von Freiwilligen sei aber enorm, sagt Güntert.

So kommt auch die Beliebtheit der Telefonseelsorge bei der Dargebotenen Hand nicht von ungefähr: Die vorbereitende Ausbildung besteht mit einem hohen Grad an Professionalität. Kursteilnehmende lernen, was es für die Gesprächsführung am Telefon zu wissen gilt. Weiterbildungen, Supervisionen und Gespräche mit Fachleuten runden den praktischen Erfahrungsgewinn ab.

Leistung und Gegenleistung

Das Bewusstsein, eine Gegenleistung dafür zu erbringen, sei sehr bedeutend, erklärt Güntert: «Indem sie ihnen das Werkzeug dazu an die Hand geben, machen sich die Organisationen für potenzielle Hilfeleistende interessant.» Gerade auch klassische «karitative» Organisationen gerieten aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung unter Druck. «Sie sind gefordert, Nutzungs- und Interessensaspekte mit der eigentlichen Tätigkeit zu verknüpfen.» Dass intrinsische

Motivatoren von Bedeutung sind, bestätigt Franco Baumgartner: «Ich mache Freiwilligenarbeit nicht, um einfach etwas Gutes zu tun, sondern, weil ich genau das möchte und spannend finde.»

«Organisationen tendieren überdies vermehrt dazu, Engagements anzubieten, die eher kurzfristig sind», so Güntert. Im besten Fall engagieren sich die Menschen über das Projekt hinaus, weil ihnen die Tätigkeit gefalle oder weil sie besonders sinnstiftend sei. «Vor diesem Hintergrund ist dieser Ansatz durchaus nachhaltig.»

Einsätze im Internet finden

«In der Schweiz gibt es die Plattform «Benevol Jobs», eine Art Jobbörse für Freiwilligenarbeit», erklärt Güntert. Zwar kämen die meisten Menschen über Mund-zu-Mund-Propaganda zu ihren Einsätzen, ein wenig sei das auch Typsache: «Wer selbst aktiv etwas mitgestalten möchte, kommt über die Plattform vielleicht nicht direkt zum eigentlichen Projekt, kann so aber einen Kontakt zu der einen oder anderen Organisation herstellen.»

»

Willst du mit mir streiten?

Das Milizsystem war einst auch die «Schule der Nation» in der Disziplin «Einander Zuhören» – einer Voraussetzung der Demokratie. Sie wird im Begegnungsort «Internet» zusehends zur Herausforderung. Verschiedene Initiativen versuchen, Gegensteuer zu geben.

Jessica Schön | Text

Ausser ihrer Teilnahme schienen die Paare auf den ersten Blick nichts gemeinsam zu haben: Die Rede ist von den Partizipierenden des Projektes «Die Schweiz spricht» im Herbst 2018 – eines Versuchs, den politischen Diskurs aus den Echokammern und Filterblasen der sozialen Medien heraus und zurück in unsere analoge Welt zu holen.

«Soll sich die Schweiz stärker der EU annähern?» oder «Sollen homosexuelle Paare Kinder adoptieren dürfen?»: 4000 Teilnehmer und Teilnehmerinnen beantworteten diese und weitere kontroverse politische Fragen im Vorfeld der Treffen mit «Ja» oder «Nein» – und wurden kraft eines Algorithmus so zusammengebracht, dass jene miteinander sprechen sollten, deren Antworten am weitesten auseinanderlagen. «The perfect match» für eine politische Diskussion.

Wo bleibt die Diskussionskultur?

Einander fremde, politisch Andersdenkende für ein offenes Gespräch an einen Tisch bringen – so einfach es klingt, so dringlich schien die Initiative von «die Schweiz spricht». Denn dort, wo verschiedene Meinungen aufeinandertreffen, lohne sich die Konfrontation erst recht. Den meisten geht es im Zeitalter der Digitalisierung schliesslich ähnlich; das Filtern von Informationen wird zu einer unabdingbaren Kulturtechnik, nicht nur im Netz. Dass sich die Debatten zunehmend dorthin verlagern, bringt allerdings plattformsspezifische Probleme mit sich. Zwar sind

Online-Momente der politischen Partizipation durchaus an die Lebensweisen unserer Gesellschaft angepasst. Das Gefäss begünstigt aber eben nicht nur die «Filterblasen» und «Echokammern», sondern artet an den Fransen aus in Hassrede und Beschimpfung.

In der Schweiz weiss das kaum jemand besser als Tamara Funicello. Die ehemalige Juso-Präsidentin wurde vor allem im Internet vielfach zur Zielscheibe der Wut. Bemerkenswert ist vor diesem Hintergrund, dass sie in Zusammenarbeit mit der Online-News-Plattform «Watson» ein paar ihrer «Hater» stellte, um sie mit ihrem eigenen Verhalten in der echten Welt zu konfrontieren. Auch wenn sich vereinzelt zeigte, dass die Hemmschwelle für beleidigende Kommentare durchaus stieg, so hatten sich bei anderen die Fronten bereits derart verhärtet, dass auch das Gespräch von Angesicht zu Angesicht nur mit Mühe und Not etwas daran ändern konnte. «Man ist so weit, dass man meint, man dürfe solche Dinge wirklich sagen. Face to face», sagt Funicello auf «Watson». Oder, anders gesagt: Die Menschen übertragen ihr Verhalten aus dem Netz zusehends in die reale Welt.

Dabei gibt es viele Projekte und innovative Köpfe, die versuchen, Abhilfe zu schaffen: Thinktanks, Aktivistinnen oder auch Organisationen wie die der einstigen Politikerin Jolanda Spiess-Hegglin, die Opfern von justiziablen Beleidigungen und Verleumdungen im Netz zu ihrem Recht verhelfen.

Andere wollen gegensteuern, die Polarisierung mit einem Auflebenlassen des Diskurses ausbremsen. Aufsehen erregten die Jung-Nationalratsmitglieder



Franziska Ryser (Grüne), Andri Silberschmidt (FDP) und Mike Egger (SVP), die unmittelbar nach den Wahlen gemeinsam eine Wohnung in Bern bezogen, um zumindest für die Dauer der Parlamentssessionen auch privat den interparteilichen Austausch zu fördern.

«Ja» oder «Nein», und nichts dazwischen?

Ihnen ist klar: Verständnis ist oftmals eine Frage des Respekts; den anderen ausreden lassen, einander zuhören, Fragen stellen und die eigene Position erklären – ohne geht es nicht. Die politische Diskussionskultur gehört in einer Demokratie schliesslich nicht nur zum guten Ton, sie ist unabdingbar.

Darin schienen sich die meisten Gesprächspartner bei «Die Schweiz spricht» einig zu sein. «Wir haben ähnliche Werte und Ziele. Wir verfolgen einfach andere Wege, um dorthin zu kommen», stellt eine Teilnehmerin im «Tages-Anzeiger» fest. Ein anderer sagte der «Zeit»: «Wenn man den Menschen zuhört und versteht, warum sie eine gewisse Meinung haben, hat man ein einfacheres Verhältnis zueinander.»

Veranstalter der Aktion «Die Schweiz spricht» waren das Schweizer Radio und Fernsehen (SRF) sowie Tamedia, «Republik», «WOZ», Watson und «Die Zeit». Als Vorbild konnte die Aktion «Deutschland spricht» dienen, eine Initiative von «ZEIT ONLINE»: 12 000 Menschen hatten sich 2017 vor der deutschen Bundestagswahl angemeldet. Ähnliche Aktionen hat es bereits in Norwegen, Österreich und Dänemark gegeben.

»

Die ganze Wahrheit

Im Rahmen unserer Arbeit als «Amt für die ganze Wahrheit» haben wir in unterschiedlichen Berufen nach der Rolle von Wahrheit, Lüge und Vertrauen gefragt. Von einem Manager kam die rhetorische Gegenfrage: «Muss man der Wirtschaft überhaupt vertrauen?» Es könne unmöglich sein, dass eine VR-Sitzung «auf dem Marktplatz abgehalten» werde, präzisiert er.

Wenn es um Vertrauen, Transparenz und Wahrheit geht, gelten in unterschiedlichen Berufszweigen unterschiedliche Massstäbe – was sich auch in der Einschätzung der Bevölkerung widerspiegelt: In die Manage-

rinnen und Manager hat sie besonders wenig Vertrauen. Unsere repräsentative Befragung zeigt sie auf dem letzten Platz – knapp hinter Politikern und Journalistinnen. Nur: Während die Bevölkerung in Letztere unbedingt mehr Vertrauen haben möchte, scheint sie sich am fehlenden Vertrauen in das Management nicht zu stören.

Und trotzdem sind Managerinnen und Manager gut beraten, wenn sie nicht schamlos lügen, Zahlen beschönigen oder die Wahrheit verdrehen. Bei den gesammelten Lügenbeispielen aus Politik, Sport, Wirtschaft und Privatleben zeigen die Besucherinnen und Besucher in unserem «Amt» bei den Wirtschaftslügen jedenfalls besonders wenig Toleranz. Sie sind sich einig: das «geht gar nicht».

Ansonsten gibt unser «Amt für die ganze Wahrheit» keine Tipps, es zeigt die Wahrheit und die Lüge vielmehr in schillerndem und ambivalentem Licht und es lädt dazu ein, über das komplizierte Verhältnis von Lüge und Wahrheit nachzudenken. Und das macht sogar Spass! Machen Sie im neuen Jahr den Test – unser spezielles «Amt» eignet sich bestens für den nächsten Familien- oder Teamausflug. Ganz ehrlich!

Sibylle Lichtensteiger | Text

Sibylle Lichtensteiger ist Leiterin des Stapferhauses, der Kulturinstitution, die am Bahnhof Lenzburg steht und sich im Rahmen der Ausstellung «FAKE» in das «Amt für die ganze Wahrheit» verwandelt hat. Die Ausstellung läuft noch bis Ende Juni 2020.



Inside SKO

Führungserfahrung aus Milizarbeit – verbrieft!

Ein Milizamt in der Gemeindeexekutive bringt Führungserfahrung. 180 Gemeinderätinnen und Gemeinderäte haben sich diese bisher bestätigen lassen: Die SKO bietet eine Zertifizierung der gewonnenen Kompetenzen – neu in Partnerschaft mit dem Schweizerischen Gemeindeverband.

Um die Bekanntheit und den Wert des Zertifikats zu verbessern, sind die SKO und der Schweizerische Gemeindeverband Mitte Dezember 2019 eine Partnerschaft eingegangen. Die Zertifikate werden ab 2020 unter beiden Namen und Logos ausgestellt. Beide Verbände bewerben das Zertifizierungssystem regelmässig über eigene Kanäle wie Verbandszeitschriften, Newsletter, Webseiten und an Fachtagungen. In einer zweiten Phase sind – bei entsprechendem Erfolg – Massnahmen zur besseren Verankerung und Digitalisierung des Zertifizierungssystems vorgesehen.

Mit dem Zertifikat erhalten Gemeinderäte eine Bestätigung der erworbenen Führungserfahrungen und -kompetenzen, die auch für die Privatwirtschaft wertvoll sind. Das Zertifikat macht die Kompetenzen für den Arbeitsmarkt transparent und nachvollziehbar. Gleichzeitig ist das Zertifikat auch eine Anerkennung ihrer geleisteten Dienste für ihre Gemeinde und für die Gesellschaft.

Mehr über die Zertifizierung: www.sko.ch/gemeinderat



Gemeinderäte eignen sich in ihrem verantwortungsvollen Amt viel Know-how und Führungserfahrung an und leisten wertvolle Dienste für die Politik, die Wirtschaft und die Gesellschaft. Bisher erhielten sie dafür jedoch kaum berufliche Anerkennung.

Die Schweizer Kader Organisation (SKO) setzt sich seit 2014 dafür ein, dass die Arbeit der Gemeindeexekutivmitglieder in der Bevölkerung und insbesondere auch in der Geschäftswelt mehr Anerkennung und Wertschätzung erhalten. Seit 2015 bietet die SKO die Möglichkeit, führungsrelevante Fähigkeiten zu zertifizieren; bisher haben rund 180 Personen, grösstenteils aus der Romandie, von dem in der Presse gut aufgenommenen Angebot Gebrauch gemacht.

Der Zertifizierungsprozess besteht aus einer Selbstevaluation sowie einem Evaluationsgespräch mit einem dafür ausgebildeten SKO-Laufbahncoach.

2020 Agenda

«Meet the expert»

SKO-LeaderTraining Plus

Transformationsthemen mit Experten behandeln und aus gemeinsamen Erfahrungen profitieren (Voraussetzung zur TN: in digitalen Projekten tätig)

Mittwoch, 11. März 2020

Digitales Kundenerlebnis | 13.30–17.30 Uhr, Zürich

Donnerstag, 4. Juni 2020

Leadership zwischen Agilität und Sicherheit
13.30–17.30 Uhr, Luzern

«Practice your leadership skills»

(SKO-LeaderTraining Plus)

Dienstag, 17. März 2020

«Get in touch!» | 18.00–21.00 Uhr, Baden

Donnerstag, 26. März 2020

Mit Klartext kommunizieren | 18.00–21.00 Uhr, Regensdorf

Mittwoch, 1. April 2020

Flow im Hirn | 18.00–21.00 Uhr, Luzern

- **Donnerstag, 2. April 2020**
- Sinn bei der Arbeit – Pflicht oder Kür für Leaders?
- 18.00–21.00 Uhr, St. Gallen

- **Donnerstag, 30. April 2020**
- Wer fragt, führt | 18.00–21.00 Uhr, Muttenz

- **Donnerstag, 7. Mai 2020**
- Projektmanagement – Agil, Klassisch, Hybrid
- 18.00–21.00 Uhr, Chur

- **Donnerstag, 28. Mai 2020**
- Persönliche Lernfähigkeit optimal nutzen
- 18.00–21.00 Uhr, Zürich

- **Dienstag, 2. Juni 2020**
- Schlaf und Entspannung | 18.00–21.00 Uhr, Olten

- **Dienstag, 23. Juni 2020**
- 46. SKO-LeaderCircle | «Mit Sprachen und Kultur zum Erfolg» | 17.30–20.30 Uhr, Zürich

- Alle weiteren SKO-Veranstaltungen finden Sie auf sko.ch/veranstaltungen

Herausgeberin/Kontakt

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach, CH-8042 Zürich
Tel. +41 43 300 50 50
info@sko.ch
www.sko.ch

Chefredaktor

Peter Sennhauser
Tel. +41 44 446 21 95
peter.sennhauser@serviceplan.ch

Kommunikationsverantwortliche

Jeannette Häslér Daffré
Tel. +41 43 300 50 56
j.haesler@sko.ch

Anzeigen/Vertriebspartner

creativeservice ag
fokusmedien
Tel. +41 44 515 23 11
insetate@sko.ch

Konzeption und Gestaltung

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Redaktion und Content

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Druck

Stämpfli AG, Bern
www.staempfli.com

Auflage

10 000 Exemplare
(11 787 WEMF-beglaubigt im Jahr 2017)

Erscheinungsweise

Erscheint viermal im Jahr
als Printausgabe.

Geht an alle Mitglieder der SKO.

Die Autorinnen und Autoren äussern ihre persönliche Meinung, die nicht mit dem Standpunkt der SKO-Redaktion übereinstimmen muss.

**Die nächste Ausgabe des
LEADER mit dem Thema
«Sprache und Kultur»
folgt im Juni 2020.**

SKO Führungslehrgänge steigern Ihre Wirkung als Führungskraft

Erarbeiten Sie sich über pointiertes Hintergrundwissen, gezielte Reflexion und durch prozessorientierte Methoden Ihre persönliche «Chef-Strategie» und vereinfachen dadurch Ihren Führungsalltag. Informationen und Anmeldung: www.sko.ch/fuehrungslehrgang

SKO Führungslehrgänge
Wo immer Sie stehen - hier
finden Sie die passende
Weiterbildung

SKO Führungslehrgang I

Sie haben vor kurzem eine Stelle mit Führungsverantwortung übernommen oder beabsichtigen, das zu tun?

«Driving license» für neue Führungskräfte

Mo 30. – Di 31. März 2020
Do 23. – Fr 24. April 2020
Fr 15. Mai 2020
jeweils ganztags in Horgen

Kosten

inkl. Lehrmittel, persönliche Coachings und Verpflegung

Mitglieder CHF 3300.–
Nichtmitglieder CHF 3800.–

SKO Führungslehrgang III

Sie wollen mit der Zeit gehen und Ihr Umfeld im Fluss der Digitalisierung mitgestalten und aktiv leiten?

«Digital Leader» – Digitale Herausforderungen erkennen und umsetzen

Fr 8. Mai 2020 und Sa 16. Mai 2020
Fr 12. Juni 2020
Do 18. – Fr 19. Juni 2020
jeweils ganztags in Zürich

Kosten

inkl. Transfercoaching, 1 Lunch und 2 Apéros

Mitglieder CHF 3400.–
Nichtmitglieder CHF 3900.–

SKO Führungskurs 1

Sie wollen Klarheit in Bezug auf Ihre Rollenvielfalt erlangen und ausstrahlen?

«Manager, Leader, Coach! Führung neu gedacht»

Mi. 6. Mai, Mi. 13. Mai und Mi. 27. Mai 2020
jeweils von 13.00 – 17.30 Uhr in Zürich

Kosten

inkl. Netzwerkapéro und Zertifikat

Mitglieder CHF 750.–
Nichtmitglieder CHF 1200.–

SKO Führungskurs 2

Sie sind bereit, Konflikte bewusst anzugehen, um konstruktive Lösungen für sich und Ihr Team erarbeiten zu können?

«Konfliktklärung - gewusst wie»

Di. 9. Juni, Di. 16. Juni und Di. 23. Juni 2020
jeweils von 13.00 – 17.30 Uhr in Zürich

Kosten

inklusive Netzwerkapéro und Zertifikat

Mitglieder CHF 750.–
Nichtmitglieder CHF 1200.–

SKO LeaderTrainings 2020

Kleine Investition mit grosser Wirkung! Die SKO-LeaderTrainings sind praxisorientierte Abend- oder Halbtages-Seminare, an denen Sie konzentriert aktuelle Führungs- und Managementthemen beleuchten. sko.ch/leadertraining

Jetzt SKO-Mitglied-werden und ab sofort profitieren! sko.ch/mitglied



Schweizer
Kader
Organisation



Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



SBB CFF FFS

Gute Nachricht für die Buchhaltung.

Mit SBB Businessstravel Zeit, Geld und Ärger sparen und die Reisekosten einfach und schnell verbuchen.

Du bist meine SBB.

Mehr erfahren: sbb.ch/kmu

