

«In gewissen Bereichen sind Gemeindepolitiker definitiv überfordert»

Rekrutierungsprobleme und steigende Anforderungen: Das Schweizer Milizsystem gerät zunehmend unter Druck. Der Berner Politikwissenschaftler Michael A. Strebel sieht strukturelle Ursachen.

Manuela McGarrity

Michael A. Strebel, vorzeitige Demissionen von Gemeinderätinnen und Gemeinderäten gehören seit Jahren zum Normalzustand, die Nachfolgesuche ist vielerorts schwierig. Stösst das Schweizer Milizsystem an eine Grenze? Das Milizsystem ist eine konstante Herausforderung für die Politik auf Gemeindeebene. Für eine Studie habe ich Daten zu Gemeinderatswahlen in zehn Schweizer Kantonen ausgewertet. Die Ergebnisse zeigten, dass es an bestimmten Orten bereits seit Mitte der 1980er-Jahre schwierig ist, genügend Kandidierende für politische Ämter zu finden. Diese Problematik hat sich mit den Jahren verschärft. Die Menschen sind mobiler, bleiben weniger lange an einem Ort und sind entsprechend schwächer lokal verankert. Zudem gibt es heute zahlreiche andere Möglichkeiten, sich zu engagieren.

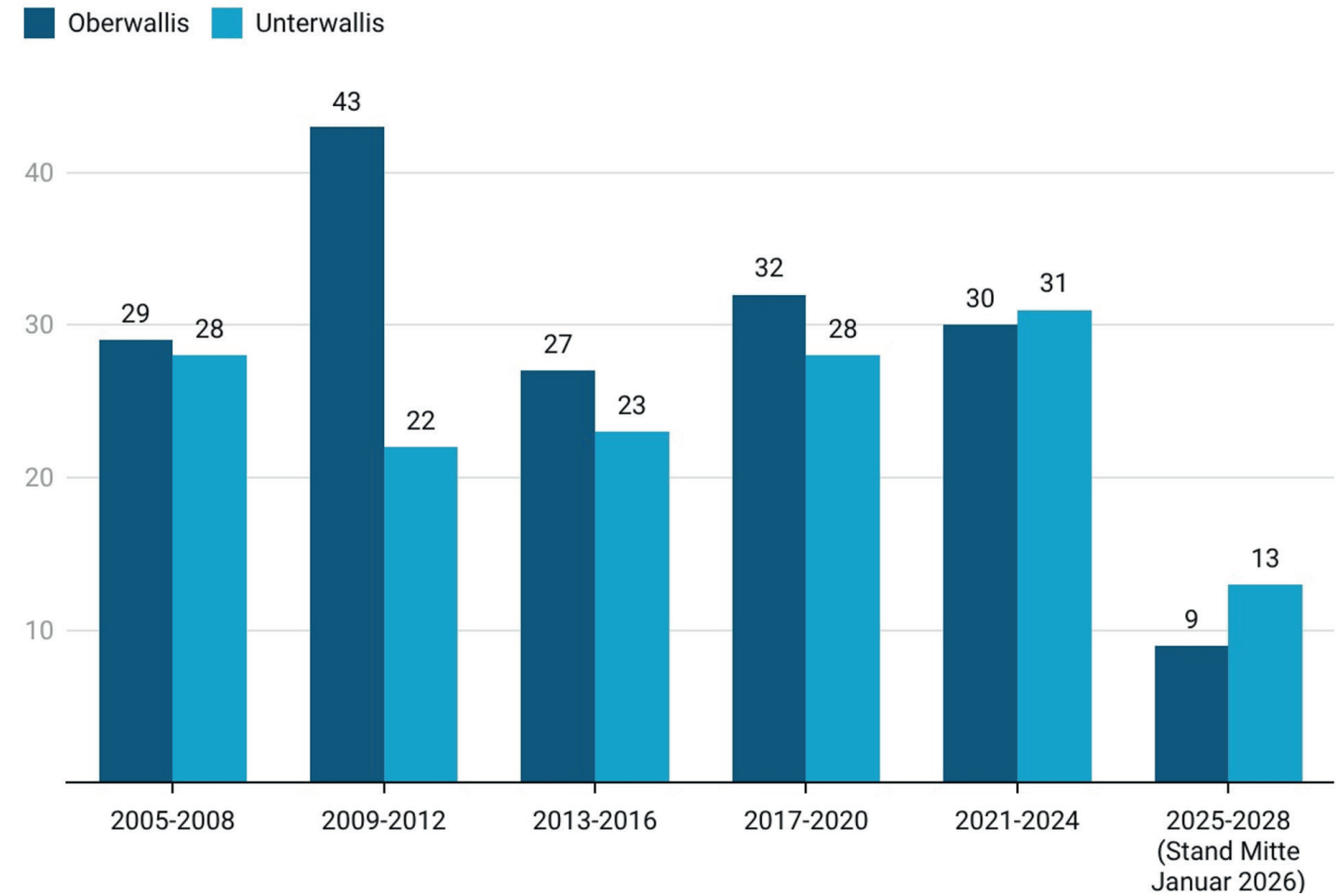
Gesundheitliche Gründe wurden in den letzten Jahren im Wallis am häufigsten als Demissionsgrund genannt. Ist das Milizamt ein Gesundheitsrisiko? Ein Milizamt bedeutet eine hohe Zusatzbelastung, da es normalerweise nebenberuflich ausgeübt wird. Die Dossiers werden komplexer, die Anforderungen steigen. Das kann zu Überforderung führen. Allerdings könnte auch die Altersstruktur eine Rolle spielen: Wenn vermehrt ältere Personen solche Ämter übernehmen, steigt naturgemäss die Wahrscheinlichkeit einer Demission aus gesundheitlichen Gründen.

Was motiviert Menschen dazu, ein öffentliches Amt zu übernehmen? Eine Untersuchung von Politikwissenschaftlern der Universität Bern (Anm. d. Red. gemeint ist das Buch «Milizarbeit in der Schweiz») zeigt: Die allermeisten Milizpolitiker wollen sich fürs Gemeinwohl einsetzen, ihre persönlichen Fähigkeiten weiterentwickeln und mitbestimmen. Nur sehr wenige der Befragten haben die Entschädigung oder politische Karriereabsichten als Grund angegeben.

Das entspricht eigentlich dem Idealbild eines Milizpolitikers... Genau, wobei sich sozial erwünschte Antworten bei einer Befragung natürlich nicht ausschliessen lassen. In der Schweiz ist das Milizsystem identitätsstiftend, man will es in der öffentlichen Wahrnehmung bewahren. Entscheidend ist nun, wie es an veränderte gesellschaftliche Bedingungen angepasst werden kann.

Wie könnte das gelingen? In der erwähnten Berner Studie sprach sich eine Mehrheit der befragten Gemeindepolitiker für steuerliche Abzugsmöglichkeiten für Milizarbeit aus. Die

Vorzeitige Demissionen im Wallis



So viele Gemeindepolitiker haben in den letzten Legislaturperioden vorzeitig demissioniert.

Grafik: pomona.media/mam

Befragten beurteilten zudem den Vorschlag positiv, schon länger ansässigen Ausländerinnen und Ausländern den Zugang zu solchen Ämtern zu öffnen. Die Schweiz hat einen Ausländeranteil von über 25 Prozent und damit hier ein grosses ungenutztes Potenzial.

Stellt das CEO-Modell eine gute Lösung dar? Theoretisch ja, aber nur wenn strikt zwischen strategischer Führung durch den Gemeinderat und operativer Verwaltung durch eine angestellte Geschäftsführung, einen CEO, unterschieden wird. Wenn die Rollen klar verteilt sind, kann das gut funktionieren. In der Praxis ist es vermutlich jedoch häufig so, dass der CEO durch sein hohes Pensum über einen erheblichen Wissensvorsprung verfügt. Das kann dazu führen, dass sich strategische Kompetenzen vom Gemeinderat zum CEO verschieben. Und es ist demokratiepolitisch problematisch, wenn eine nicht gewählte Person zentrale politische Entscheidungen trifft.

Gemeinden müssen unabhängig von ihrer Grösse Hunderte Vorschriften einhalten. Ist die Verantwortung für Kommunalpolitiker zu gross? In gewissen Bereichen sind Gemeindepolitiker definitiv überfordert. Ein Beispiel, das häufig genannt wird, sind Baugesuche. In einer kleinen Gemeinde mit 1000 Einwohnern fallen vielleicht vier oder fünf Gesuche pro Jahr an – zu wenig für eine spezialisierte Stelle und zu wenig, um



Michael A. Strebel zeigt, wie Fusionen den politischen Wettbewerb beleben können.

Bild: zvg

als Milizpolitiker oder Verwaltungsangestellter Routine in deren Abwicklung zu entwickeln.

Welche Rolle können dramatische Ereignisse wie etwa die Brandkatastrophe von Crans-Montana bei der Rekrutierung von potenziellen Kandidaten spielen? Solche Ereignisse wirken sicher abschreckend. Wer ein Milizamt erwägt, fragt sich unter Umständen schon, ob er diese Verantwortung tragen will. Ich war überrascht, dass Brandschutzkontrollen im Wallis Sache der Gemeinde sind. Diese Aufgabe wäre wohl besser beim Kanton angesiedelt, weil sie sehr viel technisches Fachwissen erfordert.

Der öffentliche Druck nimmt allgemein zu, der Respekt gegenüber Behörden sinkt. Wie stark schreckt dieses Klima künftige Milizpolitiker ab? Die Angst vor medialer Empörung oder persönlichen Angriffen – etwa in sozialen Medien –

Zur Person

Michael A. Strebel forscht am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern und ist Experte für Gemeindefusionen, lokale Demokratie und das Milizsystem. Im November 2025 hat er eine Studie veröffentlicht, die zeigt, wie Fusionen den politischen Wettbewerb beleben und Rekrutierungsorgen mildern können.

ist heute sicher grösser als früher. Das kann hemmend wirken. Eine Studie aus Dänemark zeigt, dass besonders Frauen davon betroffen sind und sich dann verständlicherweise auch weniger als Kandidatinnen aufstellen lassen. Gleichzeitig ist die Zeit vorbei, in der einzelne Amtsträger wie Dorfkönige behandelt wurden. Das hat durchaus seine positiven Seiten, denn gewählte Politiker sollen ja auch kontrolliert werden. Problematisch ist hingegen, dass vielerorts lokale Medien verschwinden. Wo weniger hingeschaut wird, leidet diese demokratische Kontrolle.

Ihre Forschung zeigt, dass Fusionen den politischen Wettbewerb beleben können. Warum ist es für Bürger attraktiver, in einer Grossgemeinde zu politisieren? Zunächst einmal liegt dem ein «mechanischer Effekt» zugrunde: Fusionen vergrössern den Kreis an möglichen Kandidaten für ein politisches Amt, da

die Zahl der Ämter in etwa gleich bleibt, während sich die Zahl der potenziellen Amtsträger vervielfacht. In einer grösseren Gemeinde treffen aber auch mehr unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen aufeinander, was mobilisierend wirken kann: Es wird kandidiert, um sicherzustellen, dass bestimmte Interessen in der Lokalpolitik auch Gehör finden. Zudem sind politische Ämter in grösseren Gemeinden attraktiver, weil dort normalerweise mehr finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sind und damit mehr Gestaltungsspielraum besteht.

Im Oberwallis mit 63 Gemeinden auf 90'000 Einwohner ist die Zurückhaltung gegenüber Fusionen gross. Warum? Das ist ein interessanter Sonderfall. Über die konkreten Gründe kann ich nur spekulieren. Möglicherweise fehlt der Leidensdruck, finden sich noch genügend Kandidierende oder die Bevölkerung ist bereit, höhere Kosten für die Eigenständigkeit zu tragen.

Wie gross ist eigentlich die ideale Gemeinde? Schon Aristoteles beschäftigte sich mit dieser Frage und nannte 5040 Stimmbürger als Ideal – damals natürlich nur Männer, Frauen und Sklaven wurden nicht mitgerechnet. Eine allgemeingültige Antwort gibt es nicht, denn es hängt stark vom betroffenen Aufgabenbereich ab. Im Schulbereich ist es beispielsweise wichtig, dass die Strukturen relativ kleinräumig sind, damit auf die wandelnden Bedürfnisse

der Eltern und der Bevölkerung eingegangen werden kann. Anders im Bereich der Abwasser- aufbereitung, einem technischen Bereich, bei dem es effizienter ist, wenn mehrere Gemeinden gemeinsam eine Kläranlage betreiben. Interkommunale Zusammenarbeitsformen dieser Art sind in der ganzen Schweiz weitverbreitet.

Und wann drängt sich eine Fusion auf? Wenn mehrere Gemeinden in zahlreichen Bereichen eng kooperieren, kann eine Fusion sinnvoll sein. Aber auch hier hängt die Antwort von verschiedenen Faktoren ab. Schaut man sich Fusionsverträge an, fällt auf, dass als Motivation oft auch die enge Zusammenarbeit der letzten Jahre angegeben wird. Als die Fusionsdynamik in der Schweiz Ende der 1990er-Jahre begann, standen häufig Kosteneinsparungen im Vordergrund. Verschiedene Studien haben inzwischen jedoch gezeigt, dass sich solche Skaleneffekte selten einstellen. Man spart selten nach einer Fusion. Es ist hingegen sehr wahrscheinlich, dass die Verwaltung professioneller wird – auch wenn das schwierig zu messen ist.

Ganz allgemein beteiligt sich die Bevölkerung immer weniger am politischen Leben. Ist das besorgniserregend? Und sind etwa Urversammlungen in diesem Kontext noch zeitgemäss? Studien zeigen, dass rund 15 Prozent der Bevölkerung immer an eidgenössischen Abstimmungen teilnehmen, 20 Prozent nie und 65 Prozent situativ. Das ist eigentlich eine gute Botschaft, denn es bedeutet wohl, dass die Menschen sich beteiligen, wenn sie sich betroffen fühlen. Auf Gemeindeebene ist die Urversammlung als Kontrollorgan der Exekutive sehr anspruchsvoll. Denn sie setzt voraus, dass die Bevölkerung die Arbeit des Gemeinderats und die entsprechenden Dossiers sehr gut kennt. Wenn dem so ist, dann ist die Urversammlung ein gutes Mittel. Andernfalls kann ein Gemeindeparlament, wie es sie in der Romanie häufig gibt, die Kontrollfunktion effizienter wahrnehmen.

Wie sieht die Schweizer Gemeindefusionen in zehn Jahren aus? In den letzten 25 Jahren ist die Zahl der Gemeinden durch Fusionen von rund 2900 auf heute 2110 gesunken. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen, wenn auch langsamer. Die Gemeinden werden weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Der Trend, dass Bund und Kantone den Gemeinden Aufgaben übergeben, ohne sie mit entsprechenden Ressourcen auszustatten, wird sich aber wohl fortsetzen und somit werden sich auch mögliche Konflikte zwischen Gemeinden und höheren Regierungsebenen akzentuieren.