

# **Braucht das Milizsystem der Gemeinden Anreize oder einen Kulturwandel?**

**Forschungsprojekt «Verhältnis von Politik und Wirtschaft» im Auftrag des  
Club Politique de Berne**

**Teilbericht 2**

Christian Bolliger, Madleina Ganzeboom

Bern, 17. Februar 2023

## Impressum

Auftraggeber:	Club Politique de Berne
Laufzeit Mandat:	März 2022 – März 2023
Projektleitung:	Christian Bolliger
Wissenschaftliche Mitarbeit:	Madleina Ganzeboom
Wissenschaftliche Begleitung:	Adrian Vatter
Projektbegleitung des Auftraggebers:	René Buholzer, Dominique Reber, Viktor Schmid
Zitervorschlag:	Bolliger, Christian und Ganzeboom, Madleina (2023). Braucht das Milizsystem der Gemeinden Anreize oder einen Kulturwandel? Forschungsprojekt «Verhältnis von Politik und Wirtschaft» im Auftrag des Club Politique de Berne, Teilbericht 2. Bern: Büro Vatter.
Korrespondenzadresse:	Büro Vatter, Politikforschung & -beratung Gerbergasse 27 CH-3011 Bern

## Zusammenfassung

Sowohl Vertreter/innen der Wirtschaft als auch die Bevölkerung schätzen den Milizgedanken als Grundpfeiler des schweizerischen politischen Systems. Doch bekunden v.a. die Gemeinden Schwierigkeiten, ihre politischen Behörden zu bestellen. Die Ursachen dafür liegen erstens in der Belastung durch diese Ämter, zweitens im Wertewandel. Die vorliegende Studie beleuchtet den dritten Problembereich: Die **Vereinbarkeit von Berufsarbeit und Milizamt** und die Rolle der Wirtschaft als wesentliche Trägerin des Milizsystems. **Sie fragt nach Potenzialen, Ansatzpunkten und Massnahmen, wie die Vereinbarkeit wieder gesteigert werden könnte.** Dabei stützt sie sich auf 15 Interviews mit Entscheidungsträger/innen aus Wirtschaft und Politik und auf die politikwissenschaftliche Literatur. Sie kommt zu den folgenden wichtigsten Erkenntnissen:

- ▶ **Eigener Nutzen des Arbeitgebers von Miliztätigen – eher langfristig und nicht messbar:** Arbeitgeber profitieren von den Führungs- und Sozialkompetenzen, die «ihre» Miliztätigen erwerben sowie von der besseren Verankerung des Unternehmens in dessen Umfeld. Diesen eher langfristigen und nicht gut messbaren Return anerkennen nicht alle Arbeitgeber, und auch wer ihn bejaht, fördert die Miliztätigkeit nur geringfügig stärker. Hemmend könnten sich wahrgenommene Nachteile wie Abwesenheiten und die Exponiertheit von Miliztätigen auswirken.
- ▶ **Flexibilisierung der Arbeitswelt – ungenutztes und ungleiches Potenzial:** Die Flexibilisierung der Arbeitswelt lässt zwar den Pool an verfügbaren Arbeitskräften wachsen. Die Beteiligungsmöglichkeiten sind aber sozial ungleich verteilt. Dass das Rekrutierungsproblem trotz schwindendem Personalbedarf fortbesteht, schürt bei den Befragten Zweifel, ob die Arbeitnehmer/innen ihre gewonnene Flexibilität vermehrt in Milizarbeit investieren.
- ▶ **(Teil-)Finanzierung via EO – mehrheitlich akzeptiert, aber Wirkung umstritten:** Einer Umfrage zufolge findet eine Mehrheit von Arbeitgebern, eine solidarische Finanzierung via Erwerbsersatzordnung (EO) würde die Milizarbeit attraktiver machen. Würden z.B. Gemeindeexekutivämter teilweise via EO versichert, würde der seit 2010 verzeichnete Rückgang an EO-Bezugstagen für obligatorische Dienstpflichten bei weitem nicht wettgemacht.
- ▶ **Renaissance der Gemeinwohlorientierung – wirksam, aber sie fällt nicht vom Himmel:** Dass stärkere finanzielle Anreize oder Regulierungen das Rekrutierungsproblem lösen, bezweifelt eine Mehrheit der in dieser Studie interviewten Personen. Grossmehrheitlich fordern sie eine Wiederbelebung der Gemeinwohlorientierung als Fundamentalprinzip eines freiwilligen Engagements.
- ▶ **Drei Stossrichtungen zur Förderung der Vereinbarkeit:** Die Forschenden schlagen erstens vor, die **Sensibilisierungsbemühungen in der Wirtschaft** fortzusetzen. Sie sollen über den Nutzen der Miliz informieren und die Anerkennung jener Unternehmen fördern, welche Miliztätigkeit ermöglichen – ähnlich der Berufsbildung. Zweitens sollten die **Gemeinwesen den Unternehmen entgegenkommen**. Sie können das Milizwesen unternehmensgerecht organisieren und den Arbeitgebern, welche die Miliztätigkeit fördern, Anerkennung spenden. Drittens schlagen die Forschenden vor, die Wirkungen einer **Unterstützung der Miliztätigkeit via EO** vertieft zu prüfen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Fragestellungen</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Überblick zum Rekrutierungsproblem</b> .....	<b>2</b>
2.1	Breite Anerkennung des Milizsystems .....	2
2.2	Rückzug und Rekrutierungsproblem .....	2
2.3	Ursachen in der Gesellschaft, in der Arbeitswelt und beim Staat .....	3
<b>3</b>	<b>Vertiefung zur Vereinbarkeit von Milizamt und Beruf</b> .....	<b>4</b>
3.1	Das Rekrutierungsproblem als Allmendeproblem .....	4
3.2	Profitiert das Unternehmen von seinen Miliztätigen? .....	5
3.3	Löst die Flexibilisierung der Arbeitszeit alle Probleme? .....	6
3.4	Solidarische Finanzierung via Erwerbsersatzordnung? .....	7
3.5	Braucht es eine Rückbesinnung auf das Gemeinwohl? .....	9
<b>4</b>	<b>Bilanz und Schlussfolgerungen</b> .....	<b>11</b>
4.1	Bilanz der Erkenntnisse .....	11
4.2	Schlussfolgerungen .....	12
	<b>Dokumente und Literatur</b> .....	<b>15</b>
	<b>Anhang: Liste der interviewten Personen</b> .....	<b>17</b>
	<b>Anmerkungen</b> .....	<b>18</b>

# 1 Einleitung und Fragestellungen

Das Milizprinzip gilt als Grundpfeiler der staatspolitischen Ordnung in der Schweiz und insbesondere auf lokaler Ebene (Freitag et al. 2019: 9; Ladner und Haus 2021; Steiner et al. 2021). Dass die Politik von Personen aus der Mitte der Gesellschaft gestaltet wird, die ihre behördlichen Aufgaben in der Freizeit oder allenfalls im Nebenamt wahrnehmen, ist in den meisten Gemeinden und in den kantonalen Parlamenten bis heute der Normalfall. Dem Milizsystem werden von der politikwissenschaftlichen Forschung viele positive Wirkungen zugeschrieben (zusammenfassend etwa Freitag et al 2019: 29 ff.): Es stärkt die politische Mitsprache, verringert die Distanz zwischen Regierung und Regierten und fördert das politische Vertrauen und die Legitimation politischer Entscheidungen. Die Politik profitiert vom Einbezug gesellschaftlicher Wissensbestände und individueller Fähigkeiten. Besonders die Lokalpolitik wird als wichtiges Sprungbrett für junge Politiker/innen gesehen. Aus liberaler Warte wird das Milizsystem auch als Riegel gegen die Bürokratie und Garant schlanker Regulierungen gesehen (siehe auch die Einschätzungen der Befragten in Teilbericht 1 dieses Projekts und die Beiträge von Exponent/innen der Wirtschaft bei Economiesuisse<sup>1</sup>).

Doch haben insbesondere die Gemeinden Mühe, ihre Behörden mit geeigneten Personen zu besetzen. Das vorliegende Papier thematisiert dieses **Rekrutierungsproblem**, wobei der Blickwinkel der Wirtschaft im Vordergrund steht.

Einführend wird zunächst erläutert, welche positiven Wirkungen mit dem Milizsystem verbunden sind und wie stark es noch immer als Pfeiler der schweizerischen Staatsordnung wahrgenommen wird. Ebenso werden die Schwierigkeiten des Milizsystems und deren mutmasslichen Gründe kurz dargestellt. **Im Zentrum des Papiers steht danach die Frage der Vereinbarkeit von Berufsarbeit und Miliztätigkeit.** Zunächst wird der Frage nachgegangen, inwieweit das Rekrutierungsproblem als **Allmende- oder Trittbrettfahrerproblem** beschrieben werden kann. Danach wird verschiedenen materiellen und immateriellen Ansatzpunkten nachgegangen, die potenziell zur Verbesserung der Vereinbarkeit beitragen könnten. So wird gefragt,

- inwieweit die Miliztätigkeit von Mitarbeitenden **aus der Sicht der Unternehmen vorteilhaft** ist,
- ob die **Flexibilisierung der Arbeitswelt** die Vereinbarkeit erhöht,
- welchen Beitrag eine **solidarische (Teil-)Finanzierung von Milizämtern** z.B. über die Erwerbsersatzordnung zur Entschärfung des Rekrutierungsproblems leisten könnte,
- ob eine **verstärkte Rückbesinnung auf den Gemeinwohlgedanken** hilfreich wäre.

Das Papier stützt sich einerseits auf die wissenschaftliche Literatur zum Milizsystem und einzelne Sekundärauswertung bestehender Daten. Die oben beschriebenen Aspekte der Vereinbarkeit von Berufsarbeit und Miliztätigkeit wurden zudem in 15 Interviews mit Entscheidungsträgern diskutiert. Befragt wurden Parlamentarier/innen, die auch in der Privatwirtschaft verankert sind, Vertreter/innen von Unternehmen, die nicht im Parlament präsent sind, Expert/innen aus dem Bereich Public Affairs sowie Vertreter/innen von Interessenverbänden der Wirtschaft.

## 2 Überblick zum Rekrutierungsproblem

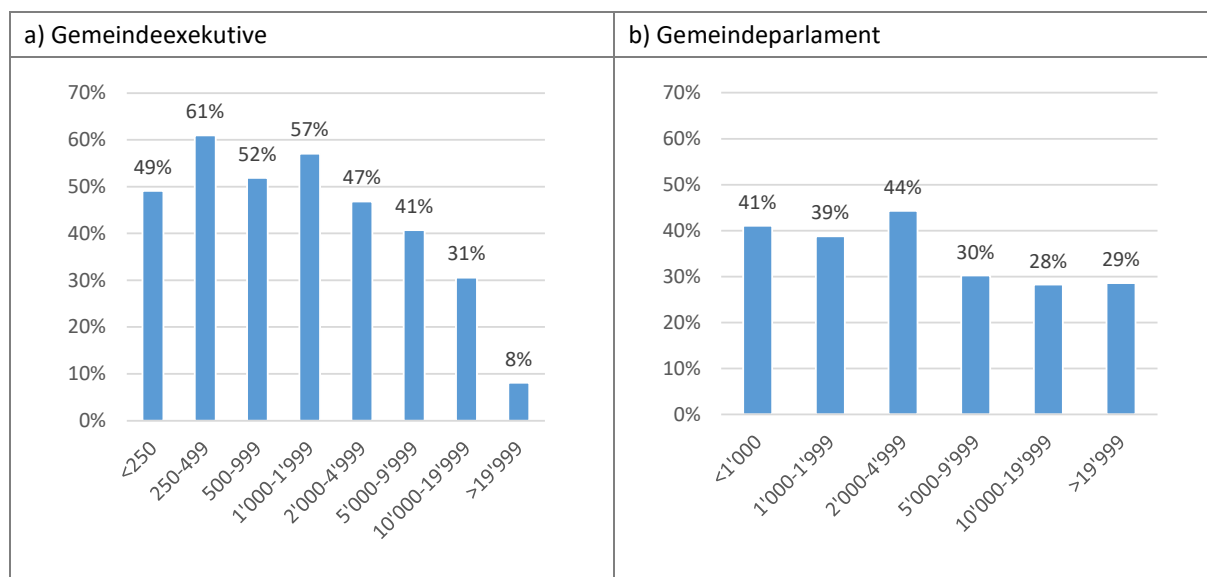
### 2.1 Breite Anerkennung des Milizsystems

In der Bevölkerung und der Wirtschaft geniesst das Milizsystem hohe Wertschätzung: Etwas mehr als zwei Drittel der Bevölkerung bekunden ihren Stolz über das Milizsystem in der Schweiz (Golder et al. 2022: 13). Im Vergleich zu den Nullerjahren hat der Anteil sogar zugenommen. Auch in der Wirtschaft wird das Milizsystem als wertvoll erachtet. Die grosse Mehrheit der Unternehmen beurteilen in einer Umfrage von Derungs et al. (2021: 37) dessen Erhalt auf Gemeinde- und Kantonebene als wichtig für die Gesellschaft und für die Wirtschaft (Mittelwert auf einer Skala von 1 bis 5 liegt jeweils bei ca. 4). Auch die in der vorliegenden Studie befragten Personen plädieren einhellig dafür, das Milizsystem zu erhalten.

### 2.2 Rückzug und Rekrutierungsproblem

Trotz dieser Wertschätzung befindet sich das Milizsystem auf dem Rückzug. Aufgrund von Gemeindefusionen schrumpfte die Zahl der Milizämter in den Gemeinden seit Ende der 1980er Jahre um ein Drittel auf rund 100'000 (Freitag et al. 2019: 33). Der Rückzug der Freiwilligenarbeit betrifft die Miliztätigkeit deutlich stärker als das Engagement in Vereinen oder sozialen Institutionen (Freitag et al 2019: 35). Trotz des geringeren Bedarfs sind die Rekrutierungsprobleme v.a. in kleinen bis mittelgrossen Gemeinden beträchtlich (Abbildung 1a; Steiner et al 2021: 50–52): Gemäss einer Umfrage bei Schweizer Gemeinden bezeichnen die Hälfte es als sehr schwierig (9%) oder schwierig (40%), genügend qualifizierte Kandidierende für die Gemeindeexekutive zu finden.

**Abbildung 1:** Anteil der Gemeinden mit Schwierigkeiten, geeignete Kandidierende zu finden



Quelle: Steiner et al. (2019), siehe auch Steiner et al. (2021: 40–41, 50–52); eigene Berechnung. Die Angaben beziehen sich auf den Anteil der Gemeinden, die angegeben haben, dass die Rekrutierung von Kandidierenden für die jeweiligen Behörden schwierig bzw. sehr schwierig sei.

Bei Gemeinden mit weniger als 2000 Einwohnern ist der Anteil etwas höher als 50%, aber auch knapp ein Drittel der grösseren Gemeinden von 10'000–20'000 Einwohnern bekundet Rekrutierungsprobleme. Auch in mehr als einem Drittel der Gemeinden mit Parlamenten ist die Rekrutierung von Parlamentarier/innen schwierig (37%; eigene Berechnung aus Steiner et al. 2019). Überdurchschnittlich häufig sind Schwierigkeiten ebenfalls in den kleineren Gemeinden (Abbildung 1b).

### 2.3 Ursachen in der Gesellschaft, in der Arbeitswelt und beim Staat

Die möglichen Ursachen des Rekrutierungsproblems sind breit und bedingen sich teils gegenseitig. Sie können drei Sphären zugeordnet werden: Staat, Gesellschaft und Arbeitswelt. Auch die Interviewpartner/innen in dieser Studie attestieren allen drei Sphären, wenn auch nicht einhellig und mit unterschiedlicher Gewichtung, eine Relevanz:

**Staatliche Sphäre:** Diese Hindernisse beziehen sich auf die Ausgestaltung der Exekutivämter selbst: Als Hauptfaktoren gelten eine Zunahme der zeitlichen und inhaltlichen Belastung (Freitag 2019: 43–47, 115–120), verbunden mit einer steigenden Komplexität. Dass teils auch tagsüber Präsenz gefordert wird, erschwert die Vereinbarkeit zusätzlich (siehe nachfolgend). Viele Miliztätige insbesondere in kleineren Gemeinden empfinden die Entschädigung trotz steigender Beträge seit den 1990er Jahren als zu tief (45% der befragten Personen mit einem Exekutivamt bei Freitag 2019: 57). In einer Befragung von unter 18- bis 34-jährigen Erwachsenen gab umgekehrt nur eine Minderheit «wenig finanzielle Entschädigung» als Hinderungsgrund an (Derungs und Wellinger 2019: 16). Eine im Rahmen dieser Studie interviewte Person hält der Komplexitätsthese entgegen, dass das allgemeine Ausbildungsniveau ebenfalls gestiegen sei.

**Gesellschaftliche Sphäre:** Hier sind eine private und eine öffentliche Ebene zu unterscheiden. Auf **privater Ebene** untergraben die Individualisierung und damit verbunden steigende Selbstverwirklichungswünsche die Bereitschaft, sich auf ein anspruchsvolles öffentliches Amt einzulassen, das auch mit Konflikten verbunden ist. Für junge Erwachsene ist «wenig Zeit wegen Hobbys» der am häufigsten genannte Hinderungsgrund für die Bereitschaft, ein politisches Amt zu übernehmen (Derungs und Wellinger 2019: 16). Zu ergänzen wäre, dass sich auch die Erwartungen bezüglich Beteiligung am Familienleben der Väter verändert haben, wie z.B. der eingeführte Vaterschaftsurlaub zeigt. Schliesslich hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten das Zugehörigkeitsgefühl der Bevölkerung tendenziell von der Wohngemeinde und dem Kanton auf die Gesamtschweiz verlagert (Golder et al. 2019: 21). In der **Öffentlichkeit** sinkt die Anerkennung für Personen, die sich exponieren, und gleichzeitig die Hemmschwelle für Diffamierungen und Drohungen (Kübler 2015). Gegen die Hälfte der befragten Personen mit Exekutivamt bei Freitag et al. (2019: 117) erleben «Konflikte im Umfeld» und «zu viel Öffentlichkeit» als Schwierigkeiten bei der Amtsausübung. Ebenfalls die Hälfte empfinden die Anerkennung als zu gering (Freitag et al. 2019: 63). Mehrere Interviewpartner mit Milizerfahrung bestätigen den Eindruck, dass Diffamierungen zuzunehmen, eine Person verneinte dies.

**Arbeitswelt:** Zwei Drittel der Personen mit einem Exekutivamt empfinden ihr Amt als (eher) schwierig mit Beruf und Familie zu vereinbaren (Freitag et al. 2019: 63). Auch junge Erwachsene

nennen «wenig Zeit wegen Beruf» praktisch gleich häufig als Hinderungsgrund für ein politisches Amt wie «wenig Zeit wegen Hobbys». (Derungs und Wellinger 2019: 16). Und auch bei Derungs et al. (2021) empfindet eine grosse Mehrheit der Miliztätigen die Vereinbarkeit als (eher) herausfordernd. Interviewpartner/innen dieser Studie, welche Veränderungen in der Arbeitswelt als eine Ursache für das Rekrutierungsproblem sehen, bezeichnen die hohe zeitliche Belastung vor Ort als Karrierehindernis in einer kompetitiv gewordenen Arbeitswelt. Um in der Wirtschaft aufzusteigen, sei auch dort eine hohe Präsenz, Flexibilität und Mobilität erforderlich. Es gibt aber auch Gegenstimmen, welche die Vereinbarkeit v.a. bei mittleren und grösseren Firmen als gut beurteilen.

### 3 Vertiefung zur Vereinbarkeit von Milizamt und Beruf

#### 3.1 Das Rekrutierungsproblem als Trittbrettfahrerproblem

Die vorliegenden empirischen Studien zeigen auf, dass die Arbeitgeber in der Förderung und Unterstützung der Miliztätigkeit unterschiedlich weit gehen. Die nachfolgenden Angaben stützen sich auf Derungs et al. (2021), welche rund 500 Arbeitgeber der Privatwirtschaft mit (54%) und ohne miliztätige Mitarbeitende befragt haben.<sup>2</sup> Demnach fördern 9% der Unternehmen das politische Milizsystem aktiv, 21% passiv und somit sehen 70% keinen Bedarf für eine spezifische Förderung. Gleichwohl kommen aber neun von zehn Unternehmen ihren miliztätigen Mitarbeitenden in irgendeiner Form entgegen. Mehr als 60% ermöglichen flexible Arbeitszeiten. Die übrigen abgefragten Formen bieten deutlich weniger als die Hälfte der Befragten an. Rund 40% lassen Teilzeitarbeit zu und erlauben den Miliztätigen die Nutzung der Infrastruktur. Nur rund jedes 10. Unternehmen ist zu einem zumindest teilweise bezahltem Erlass von Arbeitszeit bereit, noch weniger reduzieren die Leistungsziele. Grosse Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeitenden deutlich häufiger als kleine, und im Dienstleistungssektor ist die Unterstützung grösser als im gewerblich-industriellen Sektor. Die Befragung zeigt, wie schon Steiner et al. (2016), dass die Miliztätigen sich ungleich auf die Arbeitgeber verteilen und v.a. in Grossunternehmen anzutreffen sind: «Das kann auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Unternehmen und Branchen zurückzuführen sein – oder auf ein bewusstes Trittbrettfahren» (Derungs et al 2021: 40).

In den Interviews wurden die Befragten mit der Trittbrettfahrerthese konfrontiert: «Das Rekrutierungsproblem ist ein Allmendeproblem. Ein Teil der Arbeitgeber kommt ihren Mitarbeitenden weit entgegen (Infrastruktur, flexible Arbeitszeit, Förderung), andere profitieren nur vom Milizsystem.» Neun der vierzehn (wirtschaftsnahen) Interviewpartner/innen bestätigten die These, weitere vier fanden, sie treffe eher zu. Die Begründungen decken sich stark mit der Einschätzung der zitierten Studie: Zum einen kritisieren die Befragten durchaus ein mangelndes Engagement, fehlendes Pflichtgefühl oder Gleichgültigkeit eines Teils der Arbeitgeber, darüber hinaus ein fehlendes Bewusstsein für die Vorteile des Milizengagements für die Firma selbst (siehe Abschnitt 3.2). Eine befragte Person verweist auf die Berufslehre, wo im Gegensatz zum Milizsystem ein Abseitsstehen nicht akzeptabel sei. Zum anderen relativieren einige Befragte den Vorwurf des Trittbrettfahrens. Sie verweisen darauf, dass



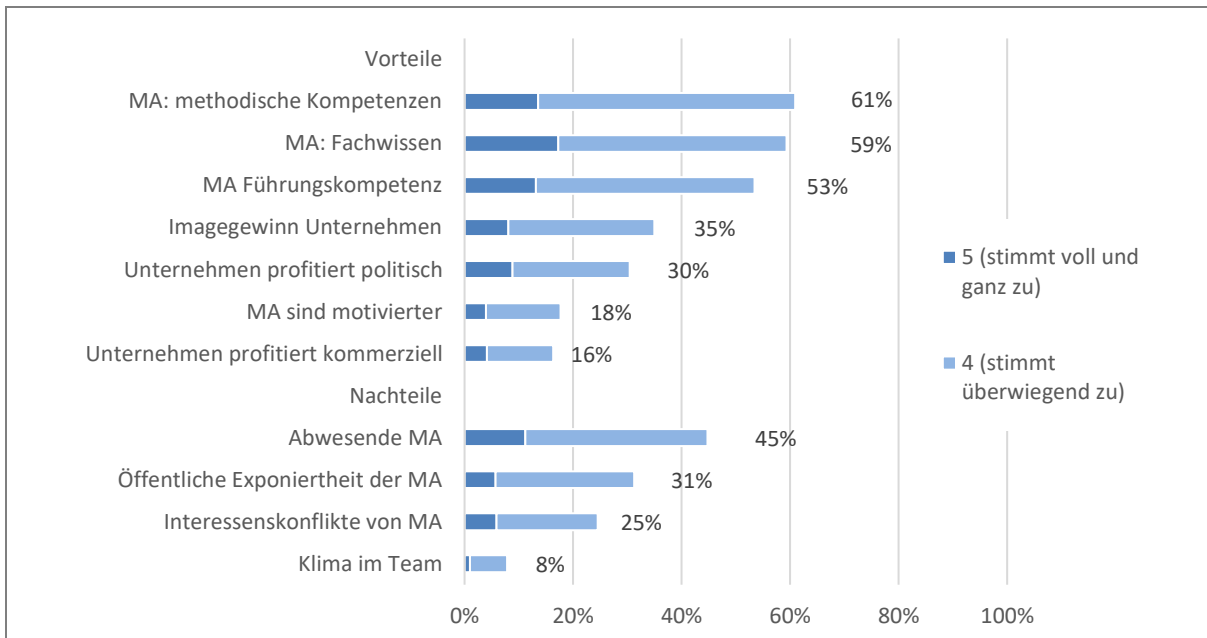
es in grösseren Unternehmen einfacher sei, auf Miliztätige Rücksicht zu nehmen als in einem Kleinbetrieb. Eine Person bezeichnet die These als zu plakativ, da sie nur einen Aspekt herausgreife und andere öffentliche und soziale Engagements von Arbeitgebern ausblende.

**Fazit:** Das Rekrutierungsproblem kann somit treffend als Trittbrettfahrerproblem umschrieben werden, denn die Bereitschaft der Unternehmen, Mitarbeitenden die Miliztätigkeit zu ermöglichen, ist unterschiedlich ausgeprägt. Zu beachten ist, dass nicht alle Arbeitgeber gleich gute Voraussetzungen haben, um Milizarbeit zu ermöglichen.

### 3.2 Profitiert das Unternehmen von seinen Miliztätigen?

Je stärker Arbeitgeber die Miliztätigkeit ihrer Mitarbeitenden als vorteilhaft auch für ihr Unternehmen erachten, desto einfacher wäre das Allmendeproblem zu überwinden. Gemäss der Studie von Derungs et al. (2021: 43) sind die Einschätzungen dazu kontrovers (vgl. Abbildung 2). Mehrheitlich stimmen die Unternehmen zu, dass ihre Mitarbeitenden Fachwissen, methodische Kompetenzen und Führungskompetenz gewinnen, wenn sie ein Milizamt ausüben. Geteilt sind die Ansichten darüber, ob die Mitarbeitenden motivierter sind, ob das Unternehmen einen Imagegewinn erzielt, oder ob es aufgrund des Netzwerks der Miliztätigen politisch oder sogar kommerziell gewinnt. Umgekehrt werden vor allem Abwesenheiten der Miliztätigen, aber recht häufig auch ihre öffentliche Exponiertheit oder allfällige Interessenkonflikte als Nachteile befürchtet.

**Abbildung 2:** Vor- und Nachteile der Milizarbeit aus der Sicht der Unternehmen



Quelle: Derungs et al (2023). Eigene Berechnung. N=509. Dargestellt sind die Anteile der befragten Unternehmen, die den jeweiligen Aussagen überwiegend oder voll und ganz zugestimmt haben. MA: Mitarbeitende mit Miliztätigkeit.

Im Rahmen der Studie wurde mit den Umfragedaten auch untersucht, wie sich diese Haltungen auswirken. Der Zusammenhang mit der Milizunterstützung ist schwach: Wer viele Vorteile oder wenig Nachteile in der Miliztätigkeit von Mitarbeitenden sieht, ergreift im Durchschnitt nur geringfügig mehr Unterstützungsmassnahmen zugunsten der Miliztätigkeit seiner Mitarbeitenden<sup>3</sup>.

Derungs et al (2021: 34) heben an anderer Stelle hervor, dass auch die Mitarbeitenden in ihrem Engagement viele Vorteile am Arbeitsplatz sehen. Dies könne von milizfreundlichen Arbeitgebern wiederum als Job-Enrichment im Arbeitsmarkt ausgenutzt werden.

Den Interviewpartner/innen wurde zu diesem Themenkreis folgende kritische These unterbreitet: *«Als Arbeitgeber habe ich nur Aufwand und Kosten, aber keinen unmittelbaren Nutzen, wenn Mitarbeitende von mir Milizämter bei Gemeinden oder im Kanton übernehmen»*. Sie findet unter den Befragten mehr Ablehnung (8) als Zustimmung (5). Das heisst, überwiegend sehen sie Vorteile für das Unternehmen, wobei es nicht um kurzfristigen kommerziellen Erfolg gehe. Auch mehrere derjenigen, die der These zustimmen, relativieren, dass zwar kein unmittelbarer, aber durchaus ein längerfristiger Nutzen bestehe. Die Befragten nennen überwiegende ähnliche Faktoren wie bei der zitierten Umfrage. Im Vordergrund steht einerseits der Erwerb von Soft Skills der miliztätigen Mitarbeitenden für Führung, Vernetzung, Sozial- und Argumentationskompetenz. Eine Person vergleicht den Nutzen mit dem einer Weiterbildung. Auf der Ebene der Firma werden als Nutzen das wachsende Netzwerk, die lokale Verankerung und der allenfalls einfachere Zugang zur Verwaltung genannt. Eine Person nennt als Vorteil ein wachsendes Sensorium für die gesellschaftliche und politische Realität, welche das Unternehmen umgebe. Eine solche Verankerung sei wichtig für den Erfolg. Eine Person erinnert an den Systemnutzen des Engagements (*«lebensnähere, wirtschaftsfreundlichere Lösung und Regulierung»*), von dem das Unternehmen selbst profitiere.

**Fazit:** Arbeitgeber profitieren einerseits von den im Milizamt erworbenen Führungsqualitäten sowie der Sozial- und Argumentationskompetenz, andererseits aufgrund einer besseren Vernetzung und Verankerung des Unternehmens in seinem gesellschaftlichen und politischen Umfeld. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht mag somit die Förderung von Miliztätigkeit eher als langfristiges Investment mit schwer messbarem Return erscheinen. Dies könnte erklären, weshalb zwischen der Anerkennung dieser Vorteile und der tatsächlichen Unterstützung nur ein schwacher Zusammenhang besteht. Auch sehen bei weitem nicht alle Unternehmen einen Nutzen, einige aber Nachteile in der vermehrten Abwesenheit und öffentlichen Exponiertheit von Miliztätigen.

### 3.3 Löst die Flexibilisierung der Arbeitszeit alle Probleme?

Ein Milizamt auszuüben erfordert gemäss den zitierten Studien ein gewisses Mass an zeitlicher Flexibilität. Der wirtschaftliche Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft, gepaart mit den Bemühungen für eine bessere Vereinbarkeit und mehr Teilzeitarbeit müsste somit eigentlich der Milizarbeit förderlich sein. Die Interviewpartner/innen konnten zu folgender These Stellung nehmen: *Das Rekrutierungsproblem wird sich von selbst entschärfen, weil der Trend allgemein in Richtung einer Flexibilisierung der Arbeitszeit und besserer Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Verpflichtungen geht (familienexterne Betreuung)*. Nur eine Person stimmt vollumfänglich zu, während sieben Personen eher zustimmen

und die übrigen (eher) ablehnen. Der meistgenannte Grund für die Skepsis ist, dass der Wandel der Arbeitswelt das Milizproblem allenfalls entschärfen, aber kaum lösen könne. Sie orten das strukturelle Problem eher in der zurückgegangenen Bereitschaft, Milizämter zu übernehmen. Freigewordene Zeit werde eher in die Freizeit investiert: «[...]lieber echtes Tennis spielen, als politisches Tennis an der Gemeindeversammlung», verdichtet eine befragte Person. Eine Person sieht zur Steigerung der Vereinbarkeit nicht nur die Miliztätigen und die Arbeitgeber in der Pflicht, sondern auch die Verwaltung: Diese müsse bereit sein, den Miliztätigen und damit den Unternehmen bezüglich der Sitzungszeiten entgegenzukommen.

Zwei Personen weisen darauf hin, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeit nur auf einen Teil der Gesellschaft zutrifft, denn viele können es sich nicht leisten, nur Teilzeit zu arbeiten.

Diese Chancenungleichheit bestätigt eine Schätzung von Derungs et al (2021: 16). Gestützt auf Daten der schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) haben sie berechnet, dass rund 1.6 Mio Erwerbstätige mit schweizerischer Nationalität über flexible Arbeitszeiten verfügen, und dass somit der Pool an Personen grundsätzlich bei weitem ausreicht, um den Bedarf an Milizämtern zu decken. Doch der Pool besteht fast zur Hälfte Personen mit intellektuellen und wissenschaftlichen Berufen (47%), darauf folgen mit grossem Abstand Bürokräfte und verwandte Berufe (17%) sowie Führungskräfte (13%) und Techniker/innen und gleichrangige nichttechnische Berufe (11%). Bei den eher manuellen Berufen ist der Pool nicht nur gering, weil diese Berufe in der Dienstleistungsgesellschaft Schweiz seltener geworden sind, sondern auch weil nur ein geringer Anteil in diesen Berufsgruppen über flexible Arbeitszeit verfügt. Umgekehrt verfügen mehr als die Hälfte der Führungskräfte mit Schweizer Nationalität gemäss den SAKE-Daten über Arbeitszeitflexibilität. Diese Ungleichheiten schlagen sich gemäss den Analysen von Derungs et al. auch regional nieder: Trifft eine eher kleingewerblich-handwerklich geprägte Wirtschaft auf viele kleine Gemeinden, so besteht ein grosser Bedarf an Milizpersonal bei einem kleinen Pool an flexiblen Arbeitskräften.

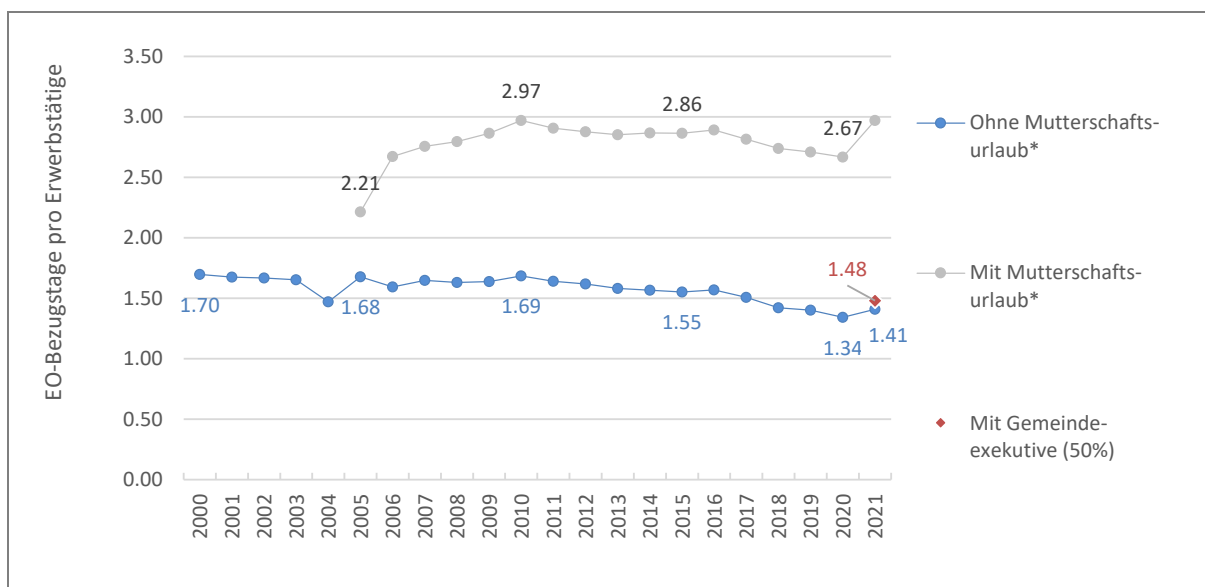
**Fazit:** Die Flexibilisierung der Arbeitswelt lässt zwar den Pool an Arbeitskräften wachsen, welche potenziell für ein Milizamt zur Verfügung steht. Die Beteiligungsmöglichkeiten sind aber sozial ungleich verteilt. Zudem ist es zweifelhaft, ob die gewonnene Flexibilität vermehrt in Milizarbeit investiert wird. Das fortbestehende Rekrutierungsproblem zeugt eher vom Gegenteil.

### 3.4 Solidarische Finanzierung via Erwerbbersatzordnung?

Erkennt man das Rekrutierungsproblem als Trittbrettfahrerproblem, stellt sich die Frage, wie Trittbrettfahrer wieder zu einem solidarischen Beitrag an die Bewirtschaftung der Allmende gebracht werden können. Ein Ansatz ist die solidarische (Teil-)Finanzierung. Derungs et al. (2021) untersuchten neben innerbetrieblichen Massnahmen und Informationskampagnen auch die Akzeptanz solcher Finanzierungsmodelle. Gemäss ihrer Umfrage glaubt eine (allerdings nicht sehr grosse) Mehrheit der Unternehmen, dass eine staatliche Unterstützung von Unternehmen via Erwerbbersatzordnung (EO) die Miliztätigkeit attraktiver machen würde. Andere, allein durch die Arbeitgeber zu finanzierende Fonds werden überwiegend abgelehnt.

Die EO-Statistik zeigt, dass die Abwesenheiten in der Wirtschaft durch Diensttage für Militär, Zivilschutz und Zivildienst im vergangenen Jahrzehnt rückläufig waren (Abbildung 3). So sank die durchschnittliche Anzahl EO-Bezugstage pro erwerbstätige Person und Jahr insbesondere seit 2010 deutlich, weil die Zahl der Erwerbstätigen zunahm und die Zahl der Diensttage etwas zurückging. Der Rückgang von 1.69 auf 1.41 Abwesenheitstage pro erwerbstätige Person entspricht 17%.<sup>4</sup> Der Rückgang manifestiert sich auch, wenn man die Mutterschaftstaggelder berücksichtigt, wobei der 2021 eingeführte Vaterschaftsurlaub diesen kompensiert.

**Abbildung 3:** Anzahl Bezugstage von EO-Taggeldern, gemessen an der erwerbstätigen Bevölkerung



Quellen: Bezugstage EO: Bundesamt für Sozialversicherungen, Sozialversicherungsstatistik. Erwerbstätige: Bundesamt für Statistik: Erwerbstätigenstatistik.

\*Ohne Mutterschaftsurlaub: Berücksichtigt sind Diensttage für Armee, Zivilschutz, Zivildienst, Jugend + Sport sowie Jungschützenleiterkurse. Mit Mutterschaftsurlaub: Seit 1.7.2005: Mutterschaftsurlaub; Seit 1.1.2021: Vaterschaftsurlaub; seit 1.7.2021: Betreuungsurlaub. Mit Gemeindeexekutive: Zusätzlich berücksichtigt sind geschätzte 375'000 Diensttage für die Ausübung von Gemeindeexekutivämtern

Die Entlastung der Wirtschaft von dienstlichen Abwesenheiten in den jüngsten Jahren spricht zumindest nicht gegen die Nutzung dieser paritätisch über Lohnprozente finanzierten Quelle. Eine vereinfachende Hochrechnung ergibt, dass für Gemeindeexekutivämter in der Schweiz rund 750'000 Arbeitstage pro Jahr geleistet werden.<sup>5</sup> Würde z.B. anerkannt, dass die Hälfte davon während der Arbeitszeit abgeleistet und durch die EO versichert wird, wäre die oben berechnete Quote von 1.41 im Jahr 2021 auf 1.48 gestiegen.

Die Interviewpartner/innen wurden mit folgender These zur EO konfrontiert: *Mit einer besseren Entschädigung von Milizämtern z.B. über die EO, könnte das Rekrutierungsproblem entschärft werden und die Belastung der Amtspersonen und der Arbeitgeber würden erst noch solidarisch getragen.* Die Haltungen sind kontrovers, wobei die Ablehnung überwiegt: Acht (eher) ablehnende Befragte stehen fünf (eher) zustimmenden und einer ambivalenten Person gegenüber. Die Kritiker der EO-Lösung sehen den Ursprung des Rekrutierungsproblems nicht in der Finanzierung, sondern bei der fehlenden Zeit

und Bereitschaft zum Engagement (siehe 3.5). Eine Person möchte die EO nicht heranziehen, da deren Gelder anderswo fehlen würden. Eine Person befürchtet, dass die Finanzierung via EO zu weiterer Geringschätzung von Politiker/innen führen würde. Eine Person gibt zu bedenken, dass finanzielle Anreize die falschen Leute anziehen könnten.

Die zustimmenden Befragten vertrauen darauf, dass eine bessere finanzielle Absicherung tatsächlich die Bereitschaft erhöhen würde, mehr Zeit in ein solches Amt zu investieren. Angemerkt wird auch der psychologische Effekt, wenn ein Milizamt in die gleiche Kategorie wie etwa der Militärdienst gehoben würde.

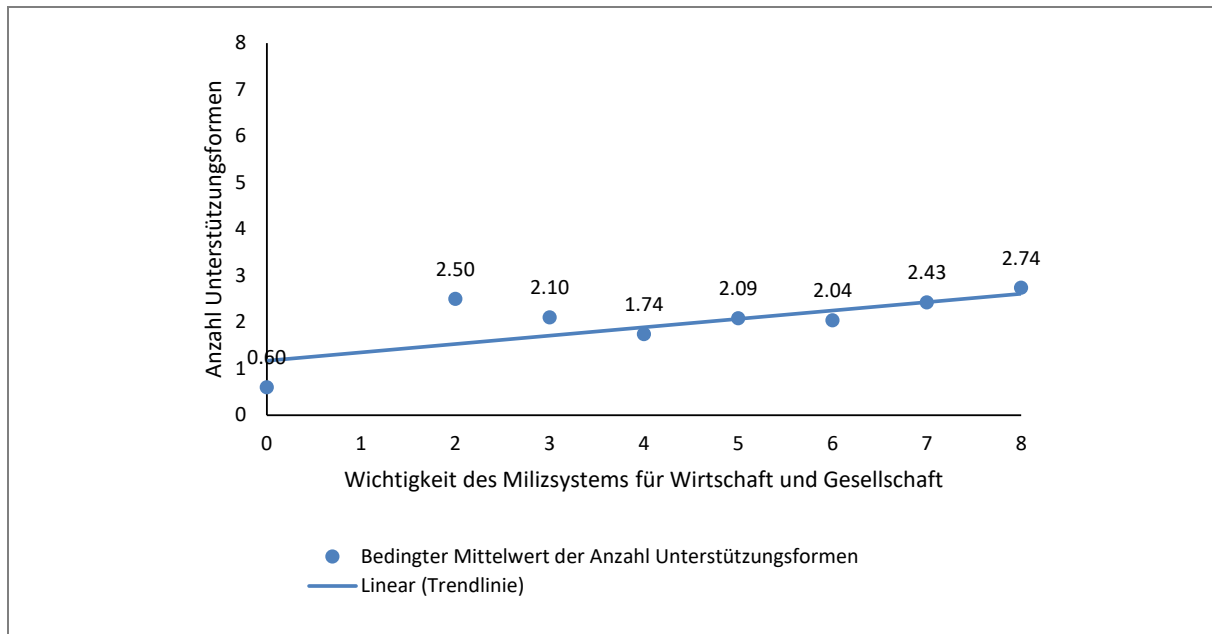
**Fazit:** Eine solidarische Finanzierung der Miliztätigkeit stösst in der Wirtschaft auf ein geteiltes Echo. Am ehesten noch akzeptiert würde eine Lösung via EO, bei der auch die Arbeitnehmenden in die Finanzierung eingebunden wären. Der Ansatz nimmt ein Anliegen der Miliztätigen nach besserer Entschädigung, resp. Kompensation von verlorener Arbeitszeit auf. Die recht weit verbreitete Skepsis, dass der Ansatz das Rekrutierungsproblem entschärfen kann, gründet vor allem auf der Vermutung, dass die Hauptursache nicht eine zu tiefe Entschädigung der Milizarbeit sei, sondern die gesamtgesellschaftlich rückläufige Bereitschaft, sich zu engagieren.

### 3.5 Braucht es eine Rückbesinnung auf das Gemeinwohl?

In der Studie von Freitag et al. (2021: 105) bezeichnen mehr als 90% aller Miliztätigen den Einsatz für das Gemeinwohl als (eher) wichtiges Motiv ihres Engagements. Ähnlich häufig genannt werden auch die Möglichkeit, seine Talente einsetzen und erweitern zu können sowie die Mitbestimmung in der Gemeinde. Beruflichen Nutzen oder eine politische Karriere geben nur kleine Minderheiten als Motive an.

Soweit Unternehmen die Miliztätigkeit ihrer Mitarbeitenden fördern, stellt die Gemeinwohlorientierung hierfür ebenfalls das Hauptmotiv dar. «Unternehmen, die das politische Engagement ihrer Mitarbeitenden mit konkreten Massnahmen unterstützen, tun dies aus staatspolitischer Überzeugung und erwarten kaum einen unmittelbaren finanziellen Vorteil» (Derungs et al. 2021: 45). Allerdings besteht zwischen dem verbalen Bekenntnis eines Unternehmens, dass der Erhalt des Milizsystems wichtig für die Wirtschaft und die Gesellschaft sei, und den bereitgestellten Unterstützungsmassnahmen für Miliztätige nur ein schwacher Zusammenhang (Abbildung 4).<sup>6</sup> Von den vorgelegten überbetrieblichen Fördermassnahmen der Miliztätigkeit bezeichnen die Unternehmen einzig Aufklärungs- und Sensibilisierungsmassnahmen in den Branchen und für internationale Führungskräfte mehrheitlich als wirksam (Derungs et al. 2021: 51).

Es ist somit nach wie vor die Gemeinwohlorientierung, welche die Milizarbeit begünstigt. Somit wäre das Rekrutierungsproblem vor allem eine Folge davon, dass die Gemeinwohlorientierung abgenommen hat.

**Abbildung 4:** Wahrgenommener Gemeinnutzen des Milizsystems und Unterstützung von Miliztätigen

Quelle: Derungs et al. (2023). Eigene Berechnung

Den Interviewpartner/innen wurde zu diesem Thema folgende These vorgelegt: *Es braucht keine Regulierung, um das Rekrutierungsproblem zu lösen. Nicht nur der Wirtschaft, aber vor allem auch jedem einzelnen muss einfach wieder bewusst werden, dass wir alle zum Funktionieren unseres Gemeinwesens beitragen müssen.* Diese These findet bei den Befragten breite Zustimmung, zwölf von vierzehn finden sie zutreffend. Eine Person fordert die «Erneuerung des bröckelnden Gesellschaftsvertrags» und eine Abkehr von der Haltung, dass der Staat jedes Problem lösen könne. Mehrere Befragte appellieren explizit an den Gemeinsinn und die Eigenverantwortung, sei es auf Arbeitnehmer- oder Arbeitgeberseite. Eine Person betont: «Ich sage auch den KMUlern: Sagt nicht, Ihr habt keine Zeit. Es gehört zu jedem Unternehmer, dass er etwas für die Öffentlichkeit tut. Der Architekt kann in die Schulraumkommission etc.». Dies seien Dinge, die nicht durch Regulierung herbeigeführt werden können, sondern nur durch einen breiten Diskurs in der Gesellschaft. Das Milizprinzip fusst gemäss diesen Einschätzungen auf diesem Gedankengut und Freiwilligkeit. Regulierung oder gar Zwang werden als etwas Entgegengesetztes abgelehnt. Als gangbare Alternativen erscheinen Sensibilisierungs- und Informationskampagnen sowohl in der Wirtschaft als auch in der Gesellschaft, wie z.B. der 2015 lancierte Aufruf von Economiesuisse mit 200 Unternehmen<sup>7</sup> oder das «Jahr der Miliztätigkeit» 2019<sup>8</sup>.

Während mehrere Befragte die Stärkung dieses Diskurses durchaus mit (stärkeren) finanziellen Anreizen für Miliztätige vereinbar finden, präsentieren andere auch einzelne konkrete Ansatzpunkte für die Stärkung des Gemeinwohlgedankens: Eine Person schlägt «social credit points» für Firmen vor, die Miliztätige beschäftigen. Mit diesen Punkten könnten sie nicht käufliche Belohnungen erhalten, sondern ein Dankeschön der Gesellschaft, z.B. Veranstaltungen mit dem Regierungsrat. Erwähnt wird auch der Vorbildcharakter von bekannten Politiker/innen, die das Engagement als attraktiv erscheinen lassen.

**Fazit:** Eine Stärkung der Gemeinwohlorientierung in der Schweiz ist für den Erhalt des Milizsystems zentral, bildet diese doch das Fundamentalprinzip eines freiwilligen Engagements. Er betrifft sowohl die Individuen, von denen sich eine genügende Anzahl für die Milizämter bereitstellen müssen, als auch die Unternehmen, welche den Willigen entgegenkommen und sie unterstützen sollten. Die Herausforderung bleibt, wie diese Gemeinwohlorientierung wieder herbeigeführt werden kann. Am ehesten vereinbar mit dem Grundgedanken scheint eine Fortführung und Intensivierung der Sensibilisierung und Information sowohl in der Wirtschaft als auch in der Gesellschaft.

## 4 Bilanz und Schlussfolgerungen

### 4.1 Bilanz der Erkenntnisse

Ausgangspunkt der Studie bildet die Feststellung, **dass das Rekrutierungsproblem Züge eines Allmende- oder Trittbrettfahrerproblem trägt:** Es gibt Unternehmen, die Mitarbeitenden weit entgegenkommen, um eine Miliztätigkeit zu ermöglichen, andere leisten keine Unterstützung, profitieren aber gleichwohl von den positiven Wirkungen des Milizsystems. Zu beachten ist, dass nicht alle Arbeitgeber gleich geeignete Voraussetzungen haben, um Milizarbeit zu ermöglichen.

Die Studie untersuchte vier Ansatzpunkte, Potenziale und Tendenzen, die potenziell zur Überwindung des Trittbrettfahrerproblems beitragen könnten und kommt zu folgenden Befunden:

**Eigener Nutzen des Arbeitgebers – eher langfristig und nicht messbar:** Arbeitgeber profitieren einerseits von den im Milizamt erworbenen Führungsqualitäten sowie der Sozial- und Argumentationskompetenz, andererseits aufgrund einer besseren Vernetzung und Verankerung des Unternehmens in seinem gesellschaftlichen und politischen Umfeld. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht mag somit die Förderung von Miliztätigkeit eher als langfristige Investition mit schwer messbarem Return erscheinen. Dies könnte erklären, weshalb zwischen der Anerkennung dieser Vorteile und der tatsächlichen Unterstützung nur ein schwacher Zusammenhang besteht. Auch sehen bei weitem nicht alle Unternehmen einen Nutzen, einige aber Nachteile in der vermehrten Abwesenheit und öffentlichen Exponiertheit von Miliztätigen.

**Flexibilisierung der Arbeitswelt - ungenutztes und ungleiches Potenzial:** Die Flexibilisierung der Arbeitswelt lässt zwar den Pool an Arbeitskräften, welche potenziell für ein Milizamt zur Verfügung stehen, wachsen. Die Beteiligungsmöglichkeiten sind aber sozial ungleich verteilt. Zudem ist es zweifelhaft, ob die Arbeitnehmer ihre gewonnene Flexibilität vermehrt in Milizarbeit investieren. Dass das Rekrutierungsproblem trotz schwindendem Personalbedarf fortbesteht, zeugt eher vom Gegenteil. Flexibilität drängt sich aus Sicht der Wirtschaft nicht nur bei den Arbeitgebern auf, sondern auch bei der Verwaltung (z.B. bezüglich Sitzungszeiten).

**(Teil-)Finanzierung via EO – mehrheitlich akzeptiert, aber Wirkung umstritten:** Eine solidarische Finanzierung der Miliztätigkeit stösst in der Wirtschaft nur teilweise auf Zustimmung. Am ehesten als attraktivitätssteigernd betrachtet wird eine Lösung via Erwerbsersatzordnung, bei der auch die Arbeitnehmenden in die Finanzierung eingebunden wären. Der Ansatz nimmt ein Anliegen der Miliztätigen nach besserer Entschädigung, resp. Kompensation von verlorener Arbeitszeit

auf. Würden z.B. Gemeindeexekutivämter teilweise via EO versichert, wäre die Mehrbelastung deutlich geringer als der Rückgang an EO-Bezugstagen für obligatorische Dienstpflichten seit 2010. Ob dieser Ansatz auch das Rekrutierungsproblem entschärfen kann, bezweifelt eine Mehrheit der in dieser Studie befragten Vertreter/innen der Wirtschaft. Diese Skeptiker/innen vermuten, dass die Hauptursache nicht eine zu tiefe Entschädigung der Milizarbeit sei, sondern die gesamtgesellschaftlich rückläufige Bereitschaft, sich zu engagieren.

### **Renaissance der Gemeinwohlorientierung – wirksam, aber sie fällt nicht vom Himmel:**

Eine Stärkung der Gemeinwohlorientierung in der Schweiz ist für den Fortbestand des Milizsystems zentral, bildet diese doch das Fundamentalprinzip eines freiwilligen Engagements. Sie betrifft sowohl die Individuen, von denen sich eine genügende Anzahl für die Milizämter bereitstellen müssen, als auch die Unternehmen, welche den Willigen entgegenkommen und sie unterstützen sollten. Die Anerkennung, dass das Milizsystem wichtig sei, ist sowohl bei der Bevölkerung als auch bei den Unternehmen gross. Dies garantiert aber noch keine deutlich erhöhte Bereitschaft zum Engagement.

## **4.2 Schlussfolgerungen**

Zwar ist der Pool an Personen, die über flexible Arbeitszeiten verfügen, gross und übertrifft den (sinkenden) Bedarf an Miliztätigen um ein Vielfaches. Allerdings ist die Ressource «Flexibilität» sozial ungleich verteilt. Auch die weiteren Befunde der Forschung und dieser Studie stimmen insgesamt nicht allzu zuversichtlich, dass das Trittbrettfahrerproblem einfach überwunden werden kann – weder auf Ebene der Bevölkerung noch bei den (staatlichen und privaten) Arbeitgebern. Eine breit angelegte Strategie, die in allen drei Sphären (Ausgestaltung der Ämter beim Staat, Gesellschaft, Arbeitswelt) ansetzt, scheint darum nötig. Es ist an anderer Stelle umfassend eine breite Palette von 30 Massnahmen in den Handlungsfeldern Zwang, Anreiz, Organisation, Information und Ausbildung diskutiert worden (Freitag et al. 2019; vgl. auch Dlabac et al. 2014; Féraud et al. 2016). Erwähnt werden kann auch der aktuell politisch stark diskutierte Vorschlag Müllers (2015) nach einem Bürgerdienst. **Hier sollen drei Handlungsachsen herausgegriffen werden, welche die Wirtschaft besonders betreffen.** Sie bewegen sich zwischen den Polen eines Kulturwandels zu mehr Gemeinwohlorientierung und einer Verbesserung der Anreizstrukturen für die Übernahme und Förderung von Miliztätigkeiten:

**Sensibilisierung mittels Information und Anerkennung:** Die Forschenden dieser Studie teilen die Ansicht der Befragten, dass zur Entschärfung des Rekrutierungsproblems (auch) eine Stärkung der Gemeinwohlorientierung in der Wirtschaft und in der Bevölkerung, und somit ein Kulturwandel, notwendig ist. Die Anstrengungen (z.B. Initiative von Economiesuisse, Jahr der Miliz 2019) zur Sensibilisierung der Wirtschaft sind weiterzuführen, um diese Haltungen zu fördern. Dabei ist einerseits auf Information zu setzen: Neben dem Appell ans Gemeinwohl und konkreten Anregungen für innerbetriebliche Unterstützungsmassnahmen der Miliztätigkeit sollte auch auf die genannten längerfristigen Vorteile der Miliztätigkeit für die Unternehmen selbst eingegangen und der Furcht vor der öffentlichen Exponiertheit entgegengetreten werden. Gleichzeitig soll die Wert-



schätzung gegenüber engagierten Unternehmen gefördert werden. Die Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement für das Gemeinwohl beruht stark auf intrinsischer Motivation und dem Vorhandensein prosozialer Normen (vgl. Freitag et al 2016). Sie wird aber auch durch die Anerkennung gestützt, die Miliztätige erfahren. Die Arbeitgeber sind zwar selbst in der Pflicht, ihren Milizwilligen Anerkennung zu spenden. Gleichzeitig verdienen aber auch jene Arbeitgeber Anerkennung, welche Miliztätigkeiten ermöglichen. Ziel müsste sein, dass das Engagement für die Miliz mit ähnlich viel Prestige und Imagegewinn verbunden wird wie das Bereitstellen von Lehrstellen.

**Entgegenkommen und Anerkennung seitens der Gemeinwesen:** Von Gemeinwesen als drittem beteiligtem Akteur und Nutzniesser im Milizsystem darf als Gegenleistung zum Engagement der Arbeitgeber fürs Gemeinwohl ebenfalls Flexibilität verlangt werden. Ein Dialog zwischen Gemeinden und Kantonen und den Arbeitgebern, in dem auch die Wertschätzung für deren freiwilliges Engagement zugunsten des Milizsystems und ein offenes Ohr für deren Anliegen Platz hat, wäre wünschenswert. Bei der Organisation der Milizämter ist auch auf die Bedürfnisse der Arbeitgeber Rücksicht zu nehmen, beispielsweise bezüglich der Sitzungszeiten oder dem Ersatz von physischer Präsenz durch Online-Sitzungen, welche die Abwesenheiten am Arbeitsplatz deutlich reduzieren können.

**EO-Finanzierung vertieft prüfen:** Ob materielle Anreize die Bereitschaft zum Milizengagement in der Bevölkerung fördern, ist umstritten, wobei Miliztätige höhere Entschädigungen befürworten (vgl. zusammenfassend Freitag 2019: 202). Angesichts der Tatsache, dass Gemeindeexekutivämter einem Pensum von mehr als 20 Prozent entsprechen, ist der Wunsch nach einer zumindest teilweise entschädigten Reduktion der Berufstätigkeit nachvollziehbar. In der vorliegenden Studie ist der Ansatz über eine Versicherung des Erwerbsausfalls diskutiert worden. Er hat gegenüber anderen Fonds-Lösungen den Vorteil, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmende ihn solidarisch finanzieren. Er kann auch als materielle Anerkennung aufgefasst werden. Auch passt die politische Miliztätigkeit gut zu den anderen in der EO versicherten Erwerbsausfällen, die ebenfalls dem Gemeinwohl dienen (Armee, Zivilschutz, Zivildienst, Jugend und Sport).

Der Ansatz scheint grundsätzlich in der Wirtschaft recht breit akzeptiert, wobei unter den im Rahmen dieser Studie befragten Entscheidungsträgern umstritten ist, ob er das Rekrutierungsproblem entschärft. Angesichts der Schwere der Rekrutierungsproblematik sollte der Ansatz zumindest vertieft geprüft werden. Untersucht werden könnten zum Beispiel die Gründe in der Bevölkerung, die dazu führen, dass ein Milizamt *nicht* übernommen wird (Befragung von angefragten und eigentlich interessierten Personen, die ein Milizamt ausgeschlagen haben), oder weshalb Unternehmen nicht zu einer Reduktion des Pensums bereit sind, wenn Mitarbeitende ein Milizamt übernehmen möchten. Zu klären wäre sowohl auf Ebene der Unternehmen als auch der Personen, die ein Milizamt ausgeschlagen haben, ob monetäre oder organisatorische Gründe und Zeitmangel das Engagement zugunsten der Miliztätigkeit verhindern.

Möglicherweise erweist sich die (Teil-)Finanzierung nach Abwägung aller Vor- und Nachteile als günstige und ausgewogene Alternative zur steuerlich finanzierten Teilzeitbeschäftigung der Amtstätigkeit bei den Behörden, die unumgänglich wird, wenn Milizämter nicht mehr besetzt werden

können. Auch könnte ein Bekenntnis der Wirtschaft zu einer EO-Finanzierung den Sensibilisierungsbemühungen eine erhöhte Glaubwürdigkeit verleihen.

Die Antwort auf die Frage, ob das Milizsystem Anreize oder einen Kulturwandel brauche, lautet demnach: Den Kulturwandel sicher, Anreize sollten zumindest weiterverfolgt werden.

## Dokumente und Literatur

- Derungs, Curdin und Wellinger, Dario (2019). Wer eine Strategie hat, kann auch junge Gemeinderäte rekrutieren. *Schweizer Gemeinde*, 05/2019: 52-53.
- Derungs, Curdin; Müller, Andreas und Wellinger, Dario (2021). *PoliWork – Ansätze zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und politischen Milizämtern*. Chur: FHGR Verlag.
- Derungs, Curdin; Müller, Andreas und Wellinger, Dario (2023). *Umfrage "Förderung des politischen Engagements der Mitarbeitenden" bei Unternehmen in der Schweiz (1.0.0)* [Datensatz]. FORS Datenservice. <https://doi.org/10.48573/qfxd-5m50>.
- Dlabac, Oliver; Rohner, Andreas; Zenger, Thomas und Kübler, Daniel (2014). *Die Milizorganisation der Gemeindeexekutiven im Kanton Aargau – Rekrutierungsprobleme und Reformvorschläge*. Aarau: ZDA.
- Féraud, Marius; Bolliger, Christian und Vatter, Adrian (2016). *Mitwirkung und Milizarbeit in der Bürgergemeinde Bern: Stand und Perspektiven*. Bern: Büro Vatter.
- Freitag, Markus; Manatschal, Anita; Ackermann, Kathrin und Ackermann, Maya (2016). *Freiwilligenmonitor Schweiz 2016*. Zürich: Seismo Verlag.
- Freitag, Markus, Bundi, Pirmin und Flick Witzig, Martina (2019). *Milizarbeit in der Schweiz. Zahlen und Fakten zum politischen Leben in der Gemeinde*. Zürich: NZZ Libro.
- Golder, Lukas; Jans, Cloé; Pepe, Adriana; Burgunder, Thomas; Wattenhofer, Katrin; Bohn, Daniel und Herzog, Noah (2019). *Credit Suisse Sorgenbarometer 2019 – Aufgabe nicht erfüllt?* Bern: GFS.
- Golder, Lukas; Jans, Cloé; Pepe, Adriana; Venetz, Aaron; Burgunder, Thomas; Bohn, Daniel und Rey, Roland (2022). *Credit Suisse Sorgenbarometer 2022 – Helvetischer Alleingang oder europäische Allianz?* Bern: GFS.
- Kübler, Daniel (2015). «Die Gemeinde in der Schweiz: Immer noch eine Schule der Demokratie?», in: Kübler, Daniel und Dabac, Oliver (Hg.). *Demokratie in der Gemeinde. Herausforderungen und mögliche Reformen*. Zürich: Schulthess, 13–34.
- Ladner, Andreas und Haus, Alexander (2021). *Aufgabenerbringung der Gemeinden in der Schweiz: Organisation, Zuständigkeiten und Auswirkungen*. Lausanne: IDHEAP.
- Müller, Andreas (Hg.) (2015). *Bürgerstaat und Staatsbürger – Milizpolitik zwischen Mythos und Moderne*. Zürich: Avenir Suisse Verlag und Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Steiner, Reto; Kaiser, Claire und Reichmuth, Lukas (2016). *Vereinbarkeit von öffentlichen Ämtern und Beruf im Kanton Aargau. Ergebnisse einer Befragung der Aargauer Unternehmen*. Bern: ipm.swiss. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13876.86403>.
- Steiner, Reto; Ladner, Andreas; Kaiser, Claire; Haus, Alexander; Amsellem, Ada und Machljankin, Jana (2019). *Gemeindemonitoring der Schweizer Gemeinden* [Dataset]. SWISSUbase. <https://doi.org/10.23662/FORS-DS-1116-1>.

Steiner, Reto; Ladner, Andreas; Kaiser, Claire; Haus, Alexander; Amsellem, Ada und Keuffer, Nicolas (2021). *Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden*. Glarus: Somedia. <https://doi.org/10.21256/zhaw-3134>.

## Anhang: Liste der interviewten Personen

### Wirtschaftsdachverbände und weitere Verbände<sup>9</sup>

Stefan Brupbacher, Direktor, Swissmem

René Buholzer, CEO und Delegierter des Vorstands, Interpharma

Roland Müller, Direktor, Arbeitgeberverband

Monika Rühl, Vorsitzende Geschäftsleitung, Economiesuisse

### Public Affairs Experten

Hilmar Gernet, Inhaber und Geschäftsführer, Ger.net GmbH

Daniel Piazza, Partner, Dynamics Group (Kantonsrat LU, Die Mitte)

Dominique Reber, Partner, Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten AG

Guido Schommer, Projektleiter, Berater, Partner, reflecta AG

### Unternehmer/innen, die auch im Nationalrat sind

Diana Gutjahr (Nationalrätin TG; SVP), Delegierte des VR und Mitinhaberin: Ernst Fischer AG

Lorenz Hess (Nationalrat BE; Die Mitte), PR- und Unternehmensberater mit eigener Firma (Gemeindepräsident von Stettlen BE)

Eric Nussbaumer (Nationalrat BL; SP), Verwaltungsratspräsident u.a. von ADEV

Daniela Schneeberger (Nationalrätin BL; FDP) Geschäftsleiterin Schneeberger Treuhand AG

### Vertreter/innen weiterer Unternehmen

Heinrich Fischer, bis 2022 Präsident des Verwaltungsrats Hilti, Präsident des Steuerungsausschusses von Kompass/Europa

Manuel Rybach, Global Head Public affairs and Policy, Credit Suisse AG

Roman Studer, Head of Governmental Affairs Switzerland, UBS AG

## Anmerkungen

---

<sup>1</sup> <https://www.economiesuisse.ch/de/milizprinzip>; 31.1.2023

<sup>2</sup> Staatliche Arbeitgeber wurden nicht befragt. Beim Bund kann Arbeitnehmenden für die Ausübung öffentlicher Ämter während der Arbeitszeit bis zu 15 Tagen bezahlter Urlaub gewährt werden (Art 40 VBPV sowie Richtlinie zu Nebenbeschäftigungen und öffentlichen Ämtern (Artikel 91 BPV1) sowie Entsendung und Ablieferungspflicht (Art. 92 BPV), Ziffer 6.3.2.

<sup>3</sup> Berechnet wurde Pearson's  $r$  zwischen dem Mittelwert der Befragten für die Zustimmung zu den Vorteilen resp. den Nachteilen sowie der Anzahl Unterstützungsformen. Der Wert für  $r$  liegt bei 0.252 für die Vorteile und bei -0.145 für die Nachteile. Pearson's  $r$  nimmt den Wert 0 an, wenn kein Zusammenhang besteht und den Wert 1, resp. -1 bei einem perfekten Zusammenhang. Der Zusammenhang ist statistisch signifikant und bleibt dies auch, wenn für die Grösse der Unternehmen kontrolliert wird ( $p < 0.05$ ).

<sup>4</sup> Der Trend seit 2010 zeigt sich auch, wenn mit Vollzeitäquivalenten gerechnet wird. Hierzu liegen keine Zahlen vor 2010 vor.

<sup>5</sup> Freitag et al (2019: 43) zufolge investieren Gemeindeexekutivmitglieder pro Monat durchschnittlich 40 Stunden in ihr Amt. Dies entspricht 480 Stunden pro Jahr oder 56 Arbeitstage à 8.5 Stunden. Der Hochrechnung von Steiner et al. (2021:43) zufolge gibt es in den schweizerischen Gemeinden rund 13'000 Exekutivsitze. Dies ergibt 728'000 Arbeitstage.

<sup>6</sup> Die Wichtigkeit des Milizsystems wurde anhand von zwei Skalen von 0 (trifft überhaupt nicht zu) bis 4 (trifft vollständig zu) ermittelt. Pearson's  $r = 0.225$ . Der Zusammenhang ist statistisch signifikant, wenn man für die Grösse der Unternehmen kontrolliert.

<sup>7</sup> Vgl. <https://www.economiesuisse.ch/de/artikel/milizprinzip-ist-kein-auslaufmodell> (besucht am: 31.1.2023)

<sup>8</sup> Vgl. <https://www.chgemeinden.ch/milizsystem/jahr-der-milizarbeit/> (besucht am 17.2.2023)

<sup>9</sup> Der Schweizerische Gewerbeverband bekundete kein Interesse an einer Teilnahme.