

# PROMO 35

Politisches Engagement von jungen Erwachsenen in der  
Gemeindeexekutive – Analysen und Stossrichtungen

Studie

Curdin Derungs und Dario Wellinger  
Fachhochschule Graubünden



Online-Tool unter  
[www.promo35.ch](http://www.promo35.ch)

# Management Summary

Das politische Milizsystem der Schweiz setzt voraus, dass sich die Bevölkerung in der Gemeindepolitik engagiert. Seit Jahren ist jedoch eine Abnahme der Beteiligungsbereitschaft in den Schweizer Gemeinden festzustellen. Gerade an jungen Leuten fehlt es, was aufgrund des demografischen Wandels umso problematischer ist. Deshalb sind Reformen zur besseren Einbindung und Aktivierung von jungen Erwachsenen notwendig.

Das Projekt PROMO 35 untersucht das Engagement junger Erwachsener in den Schweizer Gemeindeexekutiven. Unter [www.promo35.ch](http://www.promo35.ch) bietet ein Online-Tool den Gemeinden und ihren politischen Vertretern eine Analyse ihrer Rekrutierungsaktivitäten und eine breite Auswahl von insgesamt über 80 Massnahmen zur Verbesserung der politischen Nachwuchsförderung. Diese lassen sich 18 Stossrichtungen zuordnen. Grundlage dazu bilden die Forschungsergebnisse, die auf repräsentativen Umfragen unter 1000 jungen Erwachsenen zwischen 25 und 35 Jahren sowie bei über 600 Deutschschweizer Gemeinden beruhen. Die zentralen Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ▶ **Junge Erwachsene sind in der Gemeindeexekutive stark untervertreten:** Der Anteil der unter 35-Jährigen in den Exekutiven der befragten Gemeinden beträgt – dank einer leichten Zunahme im Vergleich zur Vorperiode – 5,6% und bewegt sich damit auf einem bescheidenen Niveau. Schweizweit sind im Jahr 2018 geschätzt rund 760 Mitglieder in den Gemeindeexekutiven jünger als 35 Jahre alt. Dies entspricht knapp 1% der 832 000 stimmberechtigten Schweizer/innen zwischen 25 und 35 Jahren (BFS, 2018).
- ▶ **Rekrutierungspotenzial vorhanden, aber nicht abgeschöpft:** Die Untersuchung zeigt, dass junge Erwachsene grundsätzlich politisches Interesse zeigen und sie sich gut vorstellen können, sich in der Gemeindepolitik zu engagieren. Das Rekrutierungspotenzial bei jungen Erwachsenen beträgt rund 20% und ist höher als erwartet. Daraus ergeben sich für Gemeinden mit Rekrutierungsschwierigkeiten gute Perspektiven, ihre Gemeindeämter mit jungen Erwachsenen zu besetzen. Obschon das effektive Potenzial wohl kleiner ist, würde sich die Rekrutierungsproblematik erheblich entschärfen, wenn es den Gemeinden gelingt, das Rekrutierungspotenzial bei jungen Erwachsenen abzuschöpfen.
- ▶ **Motivation vorhanden, Gemeindeämter jedoch reformbedürftig:** Die Studienergebnisse zeigen, dass junge Erwachsene sich intrinsisch motiviert lassen («etwas bewegen können», «mit Leuten zusammenarbeiten» etc.). Allerdings nimmt die Bedeutung extrinsischer Faktoren («Wertschätzung», «Entschädigung», «Ansehen» etc.) zu, sobald die Personen in den Ämtern engagiert sind. Der erwartete Zeitaufwand bestimmt massgeblich mit, ob jemand ein Amt in der Gemeindeexekutive übernehmen will. Demzufolge sind in der Ausgestaltung der Ämter die zeitlichen Bedürfnisse der potenziellen Amtsträger zu berücksichtigen und der zeitliche Aufwand zu begrenzen. Hierfür sind effiziente Sitzungen und Arbeitsprozesse anzustreben sowie moderne Kommunikationsformen in Erwägung zu ziehen. Weiter können alternative Gemeindeführungsmodelle (v. a. VR-Modell) geprüft werden.
- ▶ **Gezielte Ansprache junger Erwachsener notwendig:** Junge Erwachsene werden für Ämter zu wenig angefragt. Für eine effektivere Rekrutierung braucht es eine gezielte Ansprache dieser Zielgruppe. Hier ist ein «blinder Fleck» bei den Gemeinden auszumachen, die mehrheitlich davon ausgehen, dass genügend junge Leute angefragt würden. Ebenfalls ist der Kandidatur- und Wahlprozess den jungen Erwachsenen kaum bekannt. Dies ist den Gemeinden oft nicht bewusst. Durch eine transparente und zielgruppenorientierte Kommunikation des Rekrutierungsverfahrens könnte die Zielgruppe der jungen Erwachsenen besser für eine Kandidatur mobilisiert werden.

- **Reformvorschläge diskutieren, Massnahmen ergreifen:** Auf Basis der empirischen Ergebnisse lassen sich 18 Stossrichtungen ableiten – alle mit dem Ziel, junge Erwachsene einfacher für ein politisches Engagement in der Gemeinde zu bewegen. Die Stossrichtungen richten sich gleichermaßen an Entscheidungsträger in Lokalparteien, Gemeindeexekutiven, -verwaltungen und anderen politischen Institutionen (Verbände, Kantone, Bund) sowie an die interessierte Bevölkerung. Gemeinsam sind sie für die Entwicklung resp. Umsetzung konkreter Massnahmen verantwortlich und sollten dabei folgende Stossrichtungen verfolgen:

-  Interesse für Gemeindepolitik bei jungen Erwachsenen wecken (A1)
-  Aktive Nachwuchsförderung bei jungen Erwachsenen betreiben (A2)
-  Potenzielle junge Kandidierende wirkungsvoll ansprechen (A3)
-  Kommunikation der Gemeinde verbessern (A4)
-  Vorschlagsprozess offen und transparent gestalten (A5)
-  Stellenwert der Rekrutierung junger Erwachsener erhöhen (A6)
-  Junge Erwachsene im Rekrutierungs-/Wahlprozess begleiten (A7)
-  Junge Erwachsene an der Wahl unterstützen (A8)
-  Einsatzort und -zeit flexibilisieren (A9)
-  Aufwand für Gemeindeexekutive begrenzen (A10)
-  Entschädigung verbessern (A11)
-  Sitzungen effizienter gestalten (A12)
-  Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeindeexekutive erweitern (A13)
-  Gemeindeführungsstrukturen anpassen (A14)
-  Wissen über Gemeindepolitik verbessern (A15)
-  Pool an potenziellen (jungen) Gemeindeexekutivmitgliedern vergrössern (A16)
-  Wertschätzung erhöhen (A17)
-  Vereinbarkeit mit Beruf/Familie verbessern (A18)

# Inhalt

1	Einleitung	5
	1.1 Ausgangslage	5
	1.2 Ziel und Fokus	6
	1.3 Forschungsdesign und Methodik	8
2	Junge Erwachsene in der Gemeindeexekutive	9
	2.1 Politisches Interesse	9
	2.2 Politische Bildung	10
	2.3 Politisches Engagement	10
	2.4 Potenzielles Engagement	13
	2.5 Motivatoren: Gründe für ein politisches Engagement	15
	2.6 De-Motivatoren: Hinderungsgründe für ein politisches Engagement	16
	2.7 Politische Aufgaben und Bereiche	17
	2.8 Zeitliche Einsatzbereitschaft	19
	2.9 Wissen über Kandidaturprozess	19
	2.10 Anfrage für Kandidatur	20
	2.11 Massnahmen	21
3	Zukünftige Stossrichtungen	25
	Literaturverzeichnis	32
	Abbildungsverzeichnis	33
	Anhang	34
	Projekt	37
	Zentrum für Verwaltungsmanagement	38

## Impressum

Autoren: Curdin Derungs, Dr. oec. HSG; Dario Wellinger, MSc  
© HTW Chur Verlag, Chur 2019, ISBN 978-3-9524599-6-6

Es wurde auf eine geschlechtsneutrale Wortwahl geachtet. Wo dies unterlassen wurde, sind mit männlichen Formen auch weibliche und umgekehrt gemeint.

Wir danken der Stiftung Gebert Rüt herzlich für die Finanzierung und den beteiligten Projektpartnern für die aktive und bereichernde Mitarbeit an diesem Projekt.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

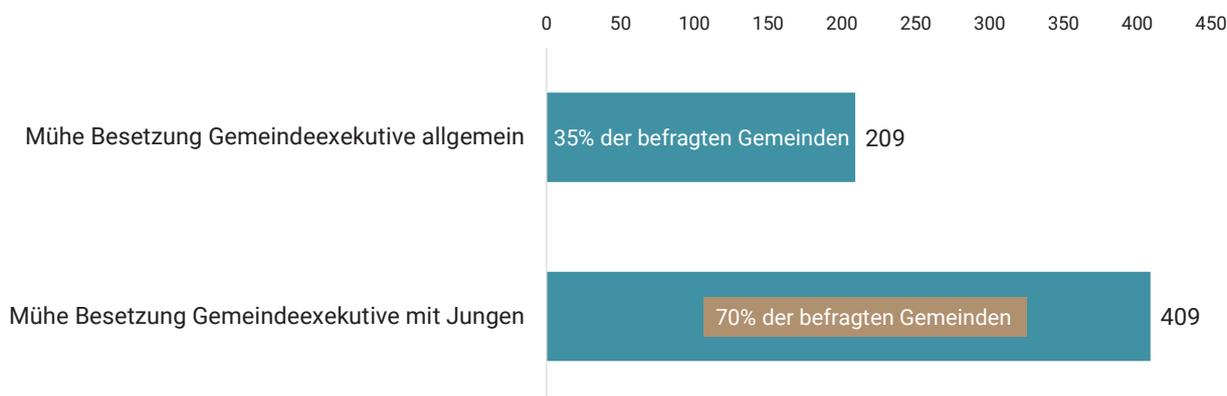
Die Schweizer Gemeindeflandschaft ist durch eine hohe Anzahl von kleinen Gemeinden und ein ausgeprägtes Milizsystem gekennzeichnet. Geser et al. (2011) rechnen mit gut 15'000 Gemeindevorständen, die regelmässig besetzt werden müssen. Dazu kommen weitere Ämter in Kommissionen und anderen Gemeindeorganen. In kaum einem anderen Land beteiligt sich ein derart grosser Anteil der Bevölkerung in politischen Ämtern. Gleichzeitig gibt es eindeutige Hinweise, dass die Bereitschaft zum formellen und ehrenamtlichen Engagement in den letzten Jahren abgenommen hat (Freitag et al., 2016).

Die Personalrekrutierung für die Exekutivämter auf Gemeindeebene ist zunehmend schwieriger geworden (Dlabac et al., 2014). Nicht nur zahlreiche Lokalmedien berichten beinahe wöchentlich darüber, sondern auch wissenschaftliche Untersuchungen zeigen ein ähnliches Bild: In rund der Hälfte aller Schweizer Gemeinden ist es eine Herausforderung, genügend geeignete Kandidierende für Exekutivwahlen zu rekrutieren (Ladner et al., 2013). Die im Rahmen des Projekts PROMO 35 bei 602 Schweizer Gemeinden durchgeführte Umfrage zeigt, dass mehr als ein Drittel erhebliche Schwierigkeiten bei der Besetzung der Gemeindeexekutive bekundet. Bei der Rekrutierung von jungen Erwachsenen unter 35 Jahren sind die Schwierigkeiten mit über zwei Drittel der befragten Gemeinden sogar noch stärker ausgeprägt (Abbildung 1). Über die Gründe wird derzeit intensiv debattiert: Zum einen haben die Aufgabenkomplexität und der Aufwand der Ämter stark zugenommen (Derungs & Zöbeli, 2012), zum anderen Gemeindeämter erheblich an Ansehen eingebüsst (Bieler, 2007; Hosp, 2016).

«Ohne Milizsystem würden auch der Föderalismus und die Subsidiarität infrage gestellt – die Entscheidungsfindung möglichst nah bei den Bürgerinnen und Bürgern.»

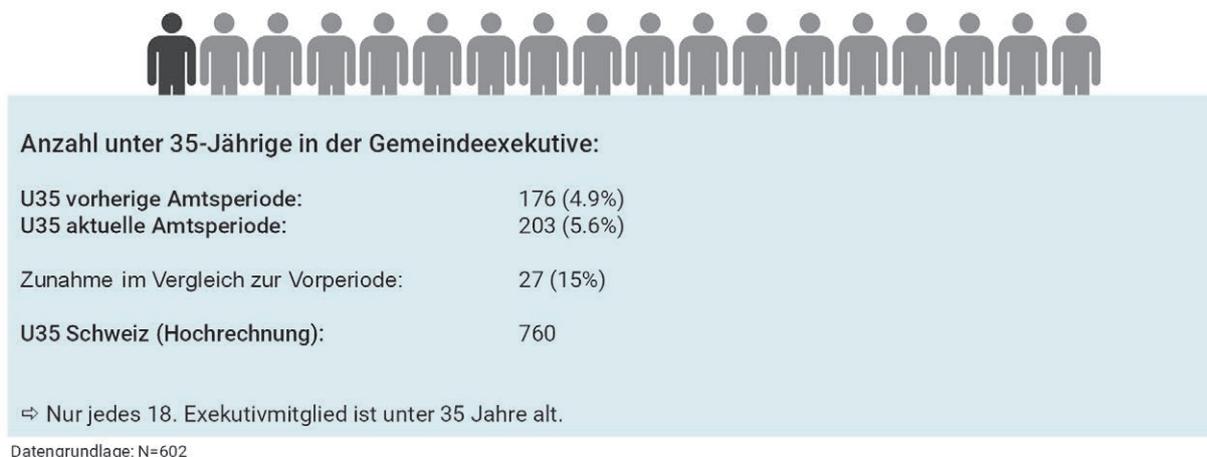
Andreas Müller, Politikberater (NZZ, 27.12.2018)

Abbildung 1: Mühe mit der Besetzung der Gemeindeexekutive



Datengrundlage: N=602

Abbildung 2: Anzahl junge Erwachsene in Schweizer Gemeindeexekutiven



Bei dieser Ausgangslage ist es notwendig, dass junge Bürgerinnen und Bürger kontinuierlich den Weg in die Ämter auf Exekutivstufe finden, um das Milizsystem in der bisherigen Form in seinen Grundzügen erhalten zu können. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen jedoch eine andere Realität. Bei Exekutivmandaten mit ihren hohen fachlichen, politischen und persönlichen Anforderungen ist die Hemmschwelle für die junge Bevölkerung noch höher als bei der Parteipolitik. Junge Leute sind in der Gemeindepolitik sehr stark untervertreten. Geser et al. (2011) stellen beispielsweise fest, dass nicht einmal jeder zwanzigste Gemeinderat jünger als 35 Jahre alt ist. Dieses Ergebnis aus früheren Untersuchungen kann die Studie PROMO 35 bestätigen: Die Umfrage bei den Schweizer Gemeinden weist einen Anteil junger Erwachsener von 5.6% aus (vgl. Abbildung 2). Der Gesamtanteil ist zwar im Vergleich zur vorherigen Legislatur in der Stichprobe leicht gestiegen, verbleibt aber nach wie vor auf bescheidenem Niveau.

Gemäss Hochrechnung entspricht der Anteil von 5.6% rund 760 Personen in den Schweizer Gemeindeexekutiven, die unter 35 Jahre alt sind. Dies wäre rund jedes 18. Mitglied oder knapp 1‰ aller stimmberechtigten Schweizer/innen zwischen 25 und 35 Jahren (BFS, 2018). Dieser kleine Anteil an jungen Personen in der Schweizer Gemeindepolitik ist nicht nur hinsichtlich der Repräsentation aller Bevölkerungsteile und des Schweizer Staatsverständnisses bedenklich. Auch für die zukünftige personelle Erneuerung in den Schweizer Gemeinden bereitet dies Sorgen: Durch die anstehende Pensionierungswelle der Baby-Boomer-Generation werden viele Milizämter in Schweizer Gemeinden neu zu besetzen sein. Umso mehr sind die Gemeinden auf junge engagierte Nachwuchskräfte angewiesen.

## 1.2 Ziel und Fokus

Obwohl dem Milizsystem in der Schweiz oft eine staatstragende Wichtigkeit zugeschrieben wird (Schwarz, 2015), es im Vergleich zu einem professionalisierten System mehrere Vorteile aufweist und das politische Engagement der Wirtschaft von zentraler Bedeutung ist (Gentinetta & Scholten, 2016), wird der politischen Nachwuchsförderung in der Schweiz geringe Priorität beigemessen. Ein Förderprogramm – wie es die Sportförderung auf Bundesstufe kennt – gibt es nicht und empirisch erhärtete Erkenntnisse zur Förderung der politischen Partizipation liegen kaum vor (Thomi, 2015). Auch besitzt die Freiwilligenarbeit keine Lobby (Just, 2014). Gerade weil das freiwillige Engagement für die Leistungs- und Funktionsfähigkeit der Schweizer Demokratie wesentlich ist, sind das abnehmende milizpolitische Engagement und die fehlenden Gegenmassnahmen kritisch. Soll die Rolle der Freiwilligentätigkeit im sozialen und kulturellen

Leben erhalten bleiben, müssen Einsatzfelder, Organisationsformen und handelnde Akteure auf veränderte gesamtgesellschaftliche Bedingungen reagieren und sich anpassen (Just et al., 2014).

Ziel des Forschungsprojekts PROMO 35 ist es, auf Basis wissenschaftlicher Untersuchungen Instrumente zur politischen Nachwuchsförderung zu entwickeln. Die Gemeinden sollen in ihrer Personalsuche unterstützt werden, Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und Massnahmen umsetzen können. Dadurch soll langfristig der Anteil der jungen Erwachsenen in den Gemeindeexekutiven erhöht und die Nachfolge erleichtert werden. Das Projekt will letztlich einen Beitrag zu einem starken Milizsystem in den Schweizer Gemeinden leisten. Das Vorgehen basiert darauf, möglichst viele Perspektiven in der Entwicklung der Massnahmen zu berücksichtigen. Dazu wurden die Bedürfnisse von aktuellen und potenziellen Amtsträgern sowie der Gemeinden erfasst.

Die vorliegende Studie fasst wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Projekt PROMO 35 zusammen. Um möglichst viele Gemeinden zu erreichen, wurden die aus dem Projekt entwickelten 18 Stossrichtungen und 84 Massnahmen mit Praxisbeispielen in einem interaktiven Online-Tool aufbereitet (Stand: 31.01.2019; [www.promo35.ch](http://www.promo35.ch), vgl. Abbildung 3). Dieses richtet sich an Gemeinden, Lokalparteien und politisch interessierte junge Erwachsene, gibt einen Überblick über mögliche Stossrichtungen und schlägt – auf Basis einer Problemanalyse – gemeindespezifische Massnahmen vor. Die Problemanalyse lässt zudem einen Vergleich mit anderen Referenzgemeinden zu. Weiterführende Informationen sowie ein Methodenkoffer sind im Leitfaden zu finden, der die Gemeinden und andere Akteure (Kanton, Bund, Parteien etc.) in der Anwendung des Online-Tools unterstützt (Derungs/Wellinger, 2019).

«Das PROMO-35-Online-Tool soll Gemeinden inspirieren und zeigt mögliche Massnahmen zur verbesserten Rekrutierung von jungen Erwachsenen auf.»

Curdin Derungs, Fachhochschule Graubünden

Abbildung 3: Online-Tool PROMO 35



### 1.3 Forschungsdesign und Methodik

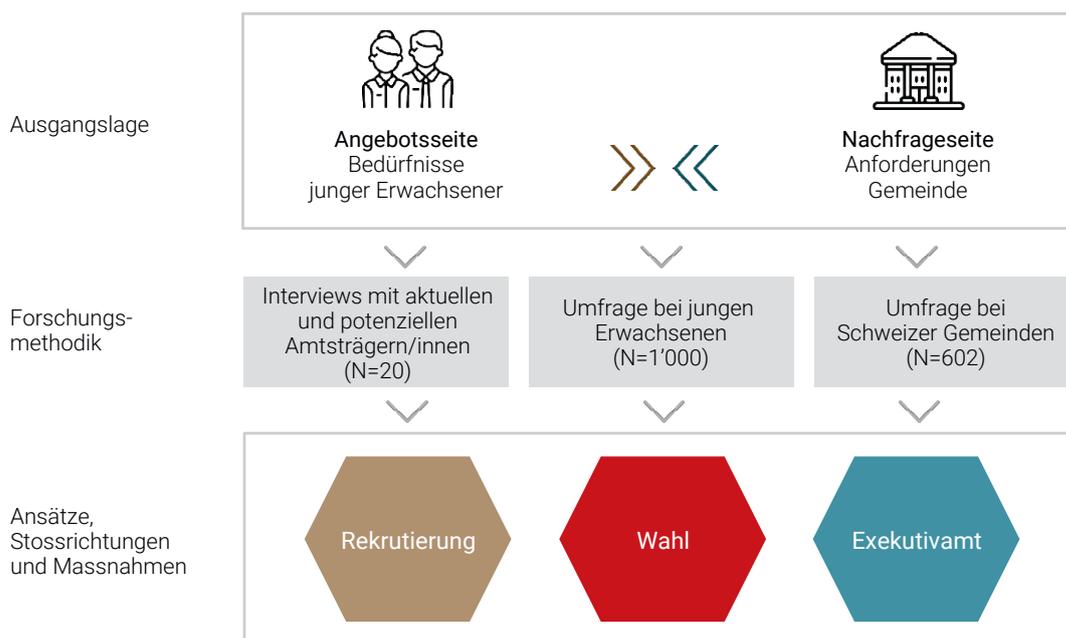
Das Projekt PROMO 35 basiert darauf, möglichst viele Perspektiven in der Entwicklung geeigneter Massnahmen zu berücksichtigen. Dazu wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, d.h. es werden die Perspektiven aktueller und potenzieller Amtsträger sowie der Gemeinden berücksichtigt und dazu qualitative und quantitative Forschungsmethoden eingesetzt. Im Einzelnen sind dies (Abbildung 4):

- 20 qualitative Interviews mit aktuellen und potenziellen Amtsträgern (aus den Kantonen Aargau, Bern, Basel-Land, Graubünden, St. Gallen und Zürich).
- Eine repräsentative quantitative Online-Umfrage bei 1'000 jungen Erwachsenen (Alter: zwischen 25 und 35 Jahren; Region: Deutschschweiz 74.8%, Romandie 25.2%; Geschlecht: männlich 50.25%, weiblich 49.25%; Durchführungszeitraum: 15.09.-09.10.17; Stichprobenziehung: gfk-Panel, Stichprobenziehung und Durchführung durch gfs.bern).
- Eine quantitative Online-/Print-Umfrage bei allen 1'454 Gemeinden in der Deutschschweiz (N = 602, Rücklaufquote: 41.4%; Durchführungszeitraum: 01.10.-31.10.2017; Durchführung durch FH Graubünden)

Die erhobenen Daten wurden mit statistischen Analysen ausgewertet. Dabei handelt es sich um deskriptive Auswertungen gepaart mit Gruppen-Analysen (ANOVA, Chi-Quadrat-Test, etc.). Auf Basis der Analysen lassen sich verschiedene Stossrichtungen ableiten, die sich thematisch wiederum um drei Ansätze gruppieren. Dabei liegt das Verbesserungspotenzial in (1) der Rekrutierung, (2) den Wahlchancen und in (3) der Ausgestaltung der Exekutivämter. Diese drei Ansätze bilden den chronologischen Ablauf einer Amtsübernahme.

Die wichtigsten Erkenntnisse der deskriptiven Analyse sind im Kapitel 2 «Junge Erwachsene in der Gemeindeexekutive» abgebildet und erläutert. Die analytische Betrachtung und Würdigung der Ergebnisse sowie Vorschläge zu möglichen Massnahmen sind im Kapitel 3 «Zukünftige Stossrichtungen» dargestellt. Die verwendeten Fragebögen können bei den Studienautoren bezogen werden.

Abbildung 4: Forschungsdesign



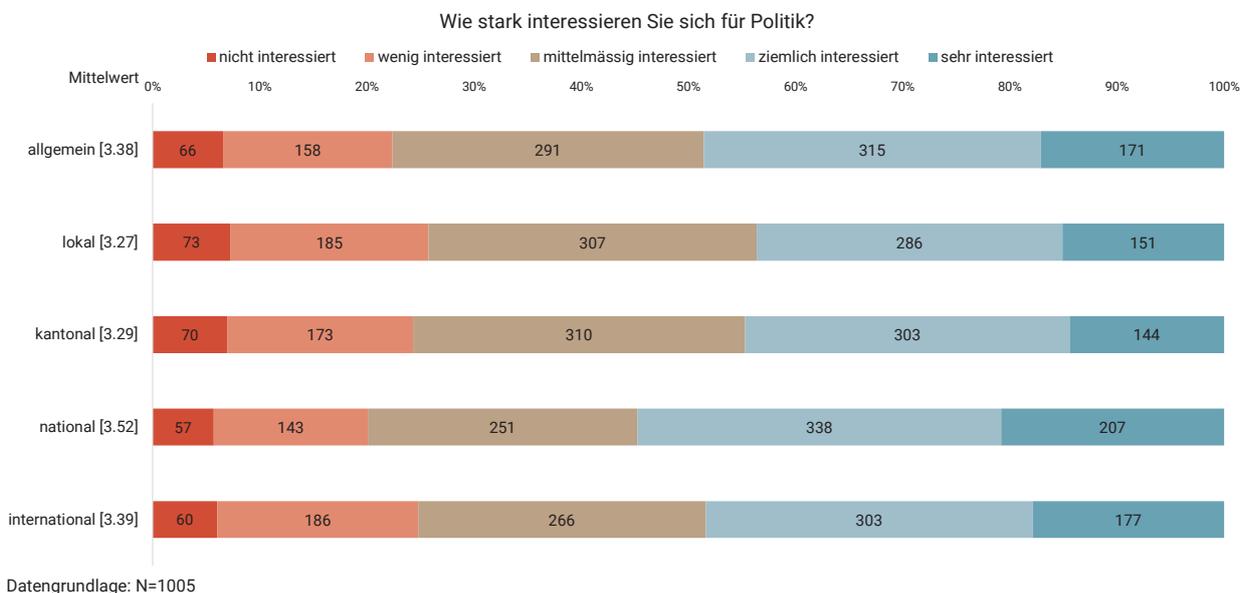
## 2 Junge Erwachsene in der Gemeindeexekutive

### 2.1 Politisches Interesse

744 von 1'005 jungen Erwachsenen sind an lokalen politischen Themen mittel bis sehr interessiert. Dies entspricht auf einer Likert-Skala von 1 bis 5 einem Durchschnittswert von 3.27 (wobei 1= «nicht interessiert» und 5 = «sehr interessiert» bedeutet; vgl. Abbildung 5). Die internationale und nationale Politik interessiert stärker ( $\bar{x}$  3.39 bzw. 3.52), die kantonale in etwa gleich wie die lokale Politik ( $\bar{x}$  3.29). Beim allgemeinen politischen Interesse geben 291 Befragte an, mittelmässig interessiert zu sein, 315 ziemlich interessiert und 171 sehr interessiert. Zusammengenommen macht dies rund 77% aus. Über drei Viertel der Befragten zeigen also mindestens ein grundsätzliches Interesse am allgemeinen politischen Geschehen. Von einer politisch vollkommen desinteressierten jungen Generation zu sprechen, wäre verfehlt.

Die Resultate bestätigen andere Studien, die ebenfalls ein stärker ausgeprägtes Interesse auf nationaler und internationaler Stufe feststellten (DSJ, 2018; Cajacob et al., 2014). Als Grund wird hierfür vor allem die von den Medien – insbesondere Online-Medien – bestimmte öffentliche Agenda genannt, die mehrheitlich grosse internationale und nationale Themen in den Vordergrund rückt. Ein Grundinteresse an politischen Themen ist bei jungen Erwachsenen auch auf lokaler Ebene vorhanden. Es besteht aber Potenzial, durch konkrete Massnahmen auf lokaler Stufe das politische Interesse an der Gemeindepolitik zu erhöhen.

Abbildung 5: Politisches Interesse

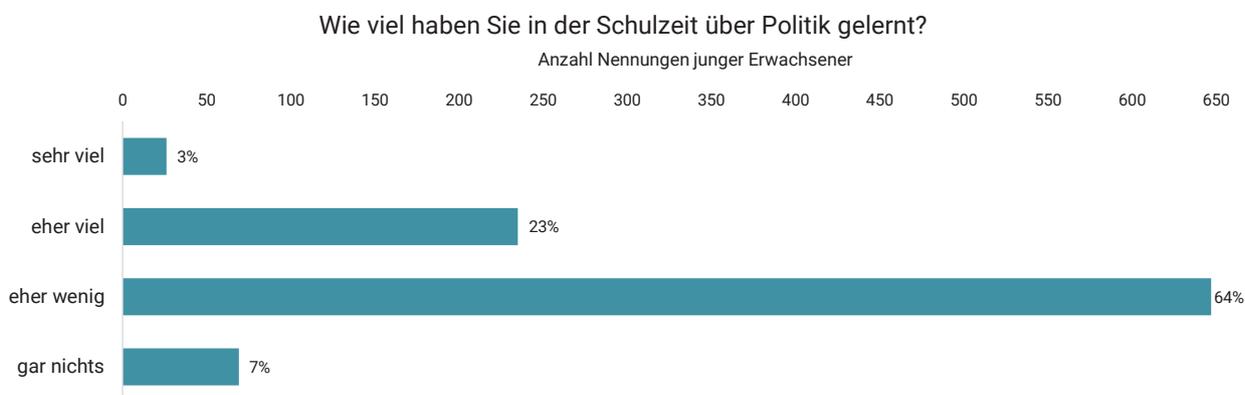


## 2.2 Politische Bildung

Die jungen Erwachsenen sind mehrheitlich der Meinung, in der Schule «eher wenig» über Politik gelernt zu haben (vgl. Abbildung 6). Lediglich knapp ein Viertel hat angegeben, dass sie «eher viel» oder «sehr viel» in der Schule an politischem Wissen erworben hätten. Umgekehrt gibt mehr als zwei Drittel an, entweder «eher wenig» oder «gar nichts» über Politik während der Schulzeit gelernt zu haben. Nur gerade 3% hat «sehr viel» über Politik in der Schule erfahren.

Dieses Ergebnis steht in einem gewissen Kontrast zur erwarteten Wirkung der politischen Bildung in den Volks- und weiterführenden Schulen. Diesen wird gemeinhin eine wichtige Rolle in der politischen Sozialisierung und Wissensvermittlung beigemessen. Das Wissen über die Funktionsweisen der staatlichen Institutionen ist ein zentraler Aspekt für die politische Nachwuchsförderung und eine Voraussetzung, ein politisches Amt in der Gemeinde übernehmen zu können.

Abbildung 6: Politische Bildung



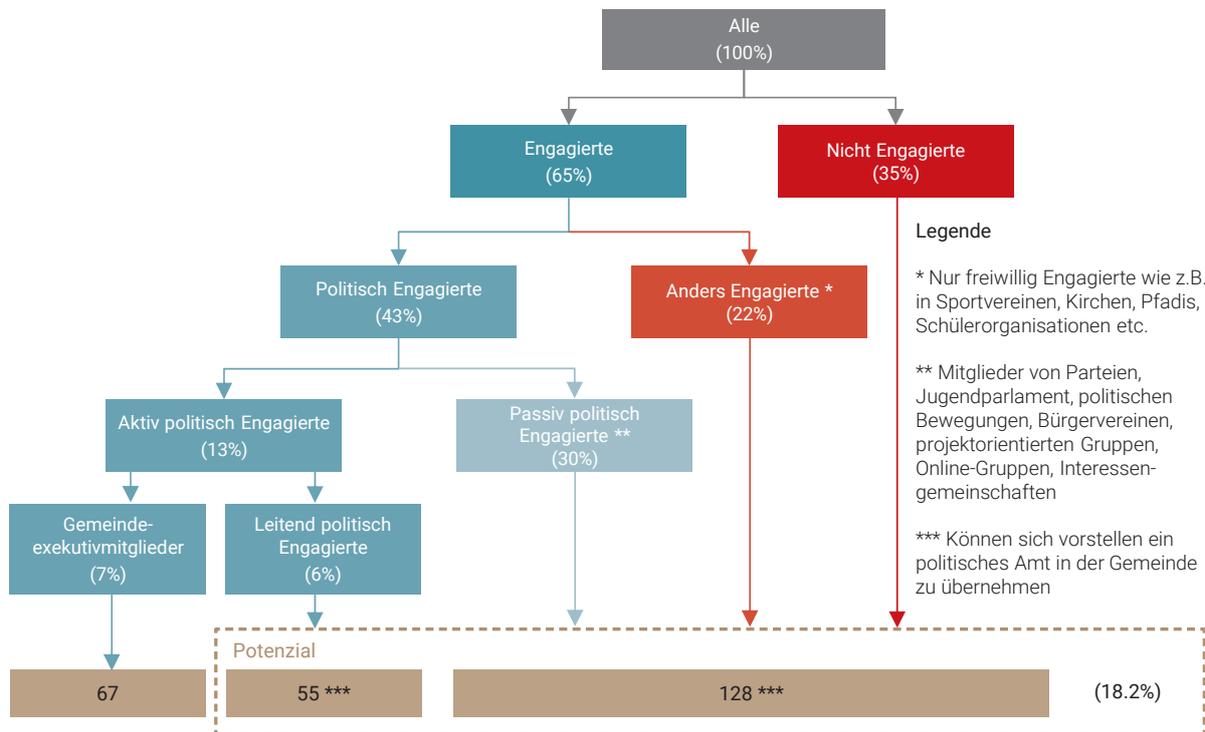
Datengrundlage: N=1005

## 2.3 Politisches Engagement

Politisches Engagement unter jungen Erwachsenen geht über die reine Parteimitgliedschaft hinaus. Die vorliegende Studie geht daher von einer breiten Definition des politischen Engagements aus und umfasst alle Organisationen und Formen, die direkt und indirekt darauf abzielen, den politischen Diskurs zu beeinflussen (z.B. politische Parteien und Bewegungen, Abstimmungskomitees, Zukunftsvereine/Quartiervereine, Projektgruppen in Gemeinden, Interessensgruppen mit politischem Fokus, etc.). Davon abzugrenzen ist die Freiwilligenarbeit, bei der die eigenen Bedürfnisse (z.B. Sport-, Musik- und Freizeitvereine, Pfadi, Jungwacht/Blauring, etc.) oder karitative Zwecke im Zentrum stehen.

Von den 1'005 befragten jungen Erwachsenen sind 35% überhaupt nicht freiwillig engagiert (vgl. Abbildung 7). Von den 65% freiwillig Engagierten entfallen 22% auf Personen, die ausschliesslich in der Freiwilligenarbeit tätig sind und sich politisch nicht engagieren. Umgekehrt sind oder waren in jüngster Vergangenheit 43% der jungen Erwachsenen im weiteren Sinn politisch aktiv. Dabei sind insgesamt 13% aller jungen Erwachsenen in leitender Funktion tätig (d.h. politisch engagiert im engeren Sinn).

Abbildung 7: Engagement – Überblick

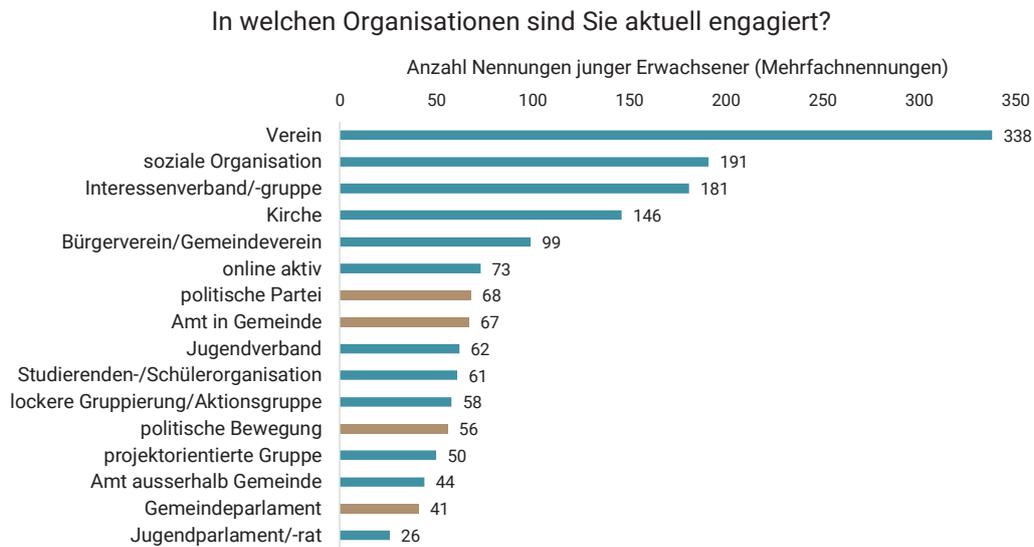


Datengrundlage: N=1005

Die jungen Erwachsenen wurden nach ihrem freiwilligen Engagement im Allgemeinen und in der Politik im Speziellen befragt (vgl. Abbildungen 8 und 9). Allgemein engagieren sich die Befragten freiwillig am meisten in Vereinen (338 Nennungen; 34%), sozialen Organisationen (191; 19%) oder Interessensverbänden/ -gruppen (181; 18%). Das politische Engagement im engeren Sinn ist weniger stark ausgeprägt: Die jungen Erwachsenen mit einem Amt in der Gemeinde (67) machen rund 6.5% der Befragten aus. Praktisch gleichauf sind die politischen Parteien (68; 7%). Noch weniger Personen sind im Gemeindeparlament (41; 4%) oder in politischen Bewegungen (56; 6%) engagiert.

Zusammengefasst können Vereine (Freizeit, Sport, Musik, etc.) am meisten junge Personen für ein Engagement gewinnen. Die niedrige Zahl an Gemeindeparlamentariern ist wohl dadurch zu erklären, dass rund in 80% der Schweizer Gemeinden eine Gemeindeversammlung und nicht ein Gemeindeparlament die Legislativfunktion übernimmt. Im Jahr 2015 gab es in der Schweiz 476 Gemeindeparlamente, vornehmlich in der Westschweiz und im Tessin (Ladner, 2016)

Abbildung 8: Freiwilliges Engagement – Organisationen



Datengrundlage: N=1005

Das politische Engagement der jungen Erwachsenen ist vielfältig. Sie haben sich vor allem durch die Teilnahme an Abstimmungen eingebracht (vgl. Abbildung 9). Über die Hälfte der Befragten hat bereits mindestens einmal an einer Abstimmung teilgenommen. Ebenfalls weit oben rangieren Diskussionen mit Eltern/Familie (477 Nennungen) bzw. Freunden/Verwandten (475). Erstaunlich ist, dass die Smartphone-Generation im Vergleich zu anderen politischen Aktivitäten eher zurückhaltend an online geführten politischen Diskussionen (131) partizipiert. Zudem fällt auf: Weniger als 20% der jungen Erwachsenen haben jemals an einer Gemeindeversammlung teilgenommen.

Abbildung 9: Politisches Engagement – Aktivitäten

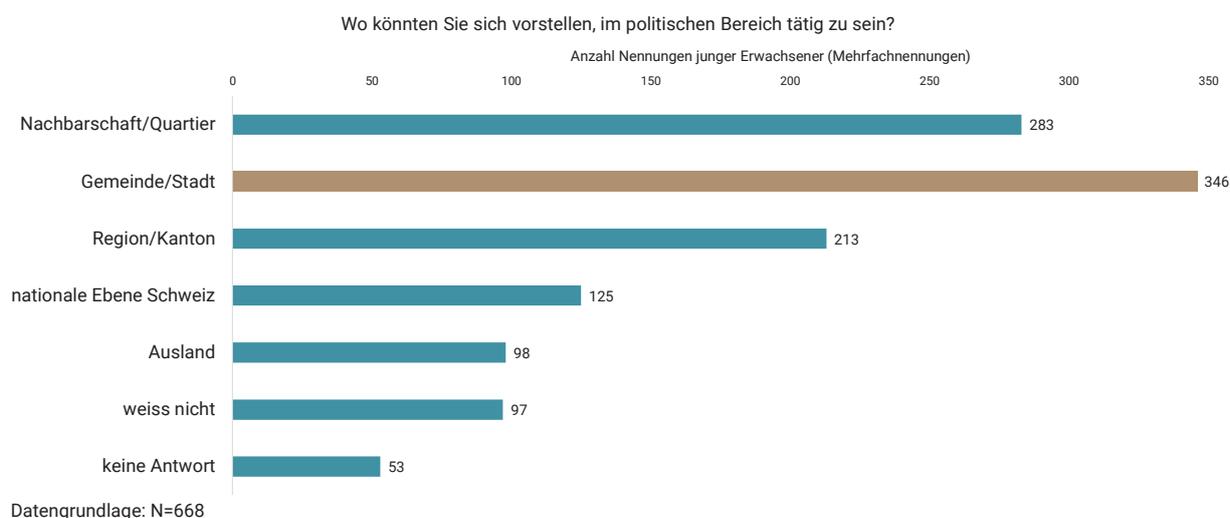


Datengrundlage: N=1005

## 2.4 Potenzielles Engagement

Die Untersuchung zeigt, dass junge Erwachsene im Falle eines möglichen politischen Engagements die Stufe Gemeinde vorziehen (vgl. Abbildung 10). Diese Ergebnisse sind darum bemerkenswert, da in Befragungen zum politischen Interesse die lokalen Themen meistens schlechter abschneiden als die nationalen. Die jungen Erwachsenen scheinen hier zwischen aktivem Engagement und Medieninteresse zu differenzieren. Wenn es darum geht, etwas aktiv zu beeinflussen und mitzuwirken, wird die lokale Ebene mit Gemeinde, Nachbarschaft und Region offenbar höher bewertet als die nationale und internationale Ebene. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass ein gewisses Rekrutierungspotenzial vorhanden ist.

Abbildung 10: Potenzielles politisches Engagement – Ebene



Gefragt nach einem möglichen politischen oder anderen ehrenamtlichen Engagement in leitender Funktion, präferieren die jungen Erwachsenen die Sport-/Freizeit- und Kulturvereine (vgl. Abbildung 11). Dies steht im Einklang mit dem aktuellen Engagement (vgl. Abbildung 8). Auffallend ist die im Vergleich relativ hohe Anzahl an Personen, die sich ein öffentliches politisches Amt auf Stufe Gemeinde vorstellen können (128 Nennungen). Immerhin sind dies fast dreimal mehr als beim reinen Online-Engagement (48). Hervorzuheben ist auch das schwache Abschneiden der Parteien (65). Die politischen Parteien erreichen gerade einmal die Hälfte der Personen, die sich für politische Gemeindeämter interessieren. Die in anderen Studien festgestellten Erosionstendenzen der Parteien (bspw. Ladner, 2008) lassen sich durch diesen Befund untermauern. Interessant hingegen ist, dass die politischen Bewegungen (z.B. Operation Libero) noch seltener (41) genannt werden als die politischen Parteien. Aufgrund der starken Medienpräsenz wäre eine höhere Zustimmung zu vermuten gewesen.

Abbildung 11: Potenzielles politisches Engagement – Funktion



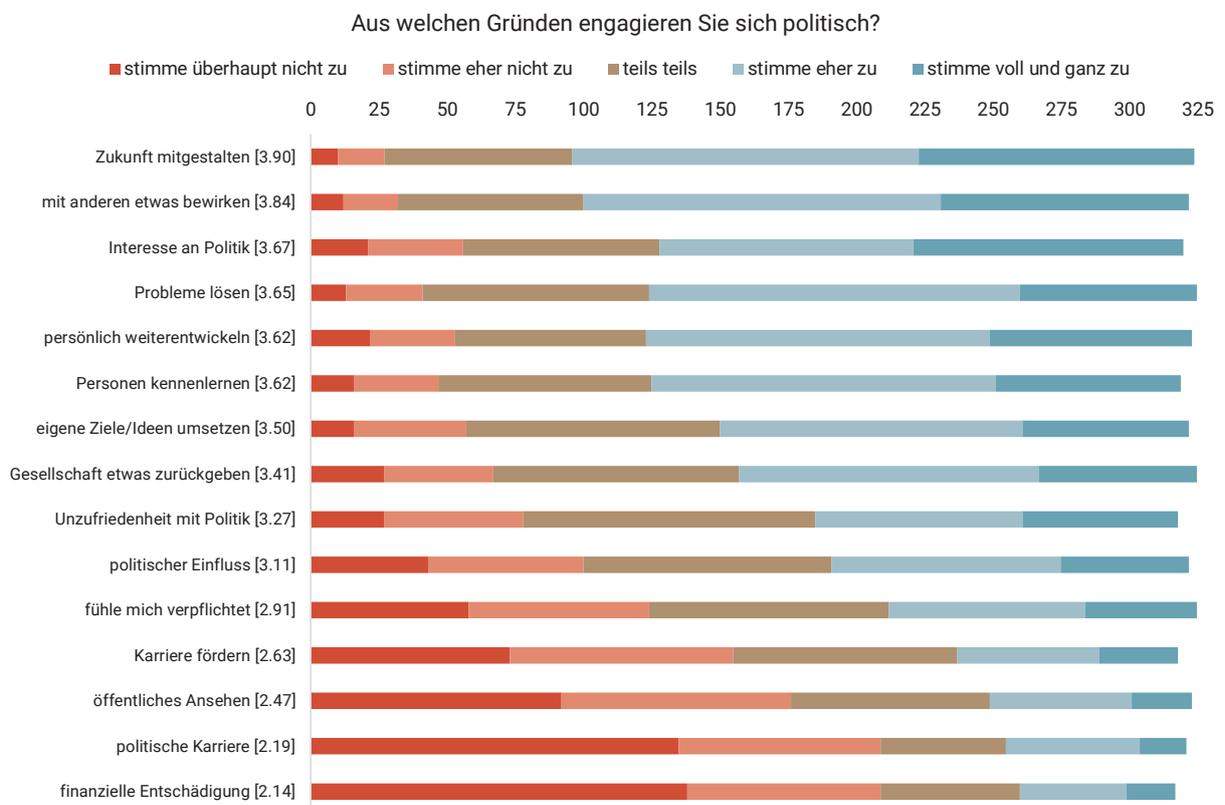
Von den befragten Personen üben 55 eine leitende Funktion in ihrem politischen Engagement aus (vgl. Abbildungen 7 und 8) und 128 könnten sich dies vorstellen (vgl. Abbildungen 7 und 11). Auf Basis der Gesamtbefragungsmenge (N=1'005) ergibt dies ein Potenzial von 18.2%. Das Rekrutierungspotenzial ist damit höher als erwartet. Daraus ergeben sich für Gemeinden mit Rekrutierungsschwierigkeiten gute Perspektiven, ihre Gemeindeämter mit jungen Erwachsenen zu besetzen. Obschon das effektive Potenzial wohl kleiner ist, würde sich die Rekrutierungsproblematik erheblich entschärfen, wenn es den Gemeinden bereits gelingt, das hier festgestellte Rekrutierungspotenzial an jungen Erwachsenen in Teilen abzuschöpfen.

## 2.5 Motivatoren: Gründe für ein politisches Engagement

Die jungen Erwachsenen, die sich bereits politisch engagieren, nennen als Gründe für ihr Engagement vor allem intrinsische Faktoren («mit anderen etwas bewirken», «Interesse an Politik», «Probleme lösen», «Zukunft mitgestalten», «Personen kennenlernen», vgl. Abbildung 12). Öffentliches Ansehen und finanzielle Entschädigung sowie auch das Gefühl der (staatsbürgerlichen) Verpflichtung spielen nach Eigenaussage eine untergeordnete Rolle. Ebenfalls stellen Karriereüberlegungen und insbesondere das Planen einer politischen Karriere keine Gründe für ein politisches Engagement dar. Diese Ergebnisse widerspiegeln die Resultate der qualitativen Interviews.

Die Aussagen zur finanziellen Entschädigung sind vermutlich mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten – einerseits aus Gründen der sozialen Erwünschtheit. Andererseits geht aus den qualitativen Interviews hervor, dass zwar vor einer Amtsübernahme die Entschädigung keine zentrale Rolle spielt, nach Amtsantritt aber an Bedeutung gewinnt. Denn teilweise geht eine Amtsübernahme mit einer Reduktion der Berufstätigkeit einher. Die Resultate weisen aber darauf hin, dass in der Vor-Phase, d.h. in der Rekrutierung und Bewerbung für politische Mandate, vor allem intrinsische Faktoren im Vordergrund stehen. Dazu gehören Lernmöglichkeiten, persönliche Entwicklung, die Mitgestaltung der Zukunft und das Lösen von konkreten Problemen.

Abbildung 12: Gründe für das politische Engagement



Datengrundlage: N=317-325

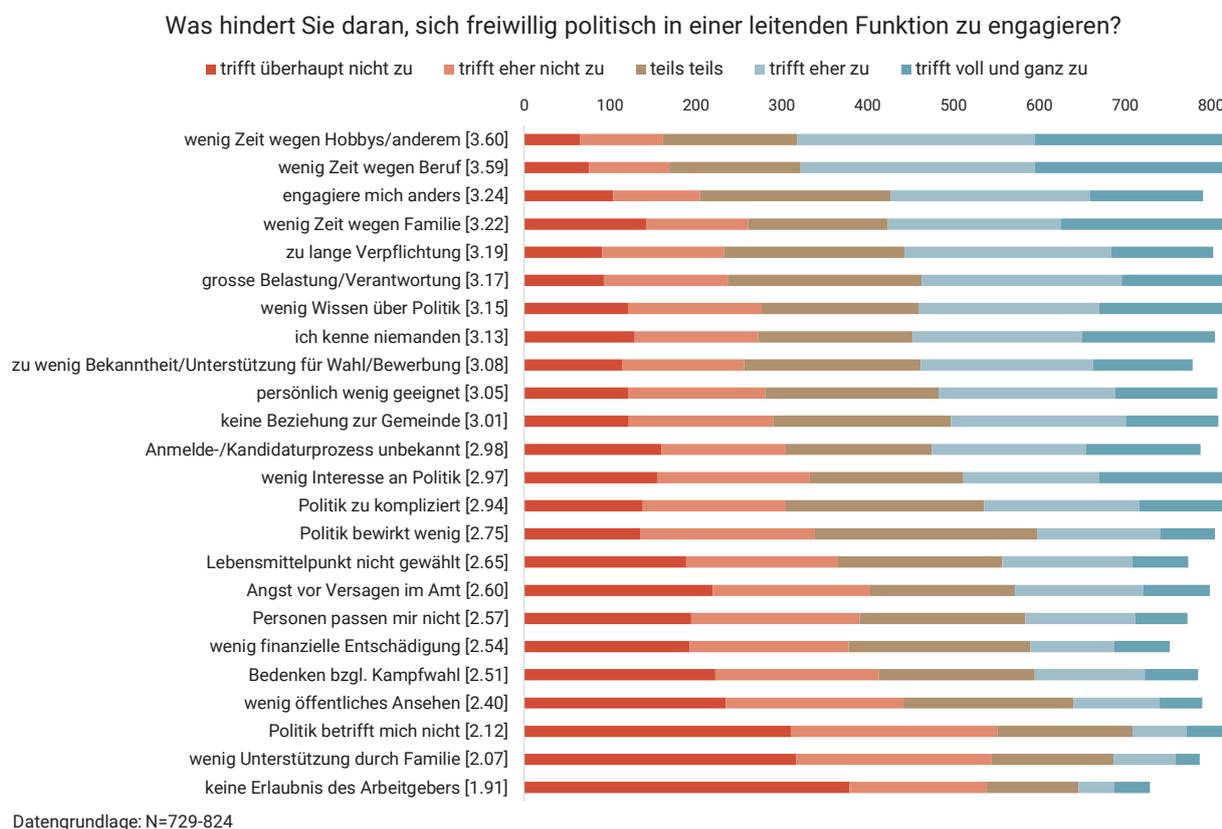
## 2.6 De-Motivatoren: Hinderungsgründe für ein politisches Engagement

Die Gründe, warum junge Erwachsene sich nicht in der Gemeindeexekutive engagieren, lassen sich unter dem Begriff der «mangelnden zeitlichen Verfügbarkeit» zusammenfassen (vgl. Abbildung 13). Neben Hobby, Beruf und/oder Familie bleibt vielen nicht genügend Zeit, sich noch freiwillig politisch zu engagieren. Zudem spielen persönliche Selbsteinschätzung und Wahrnehmung eine Rolle: Für viele ist das Amt eine zu grosse Belastung und Verantwortung. Andere geben an, zu wenig Wissen über Politik zu besitzen sowie den Bewerbungs- und Kandidaturprozess nicht zu kennen.

Des Weiteren sind altersspezifische Faktoren zu beachten: Für viele ist ein Engagement in der Gemeindeexekutive in jungem Alter eine zu lange Verpflichtung. Zahlreiche junge Erwachsene meinen zudem, sie würden zu wenig Leute kennen und seien zu wenig bekannt, um gewählt zu werden. Zudem haben viele ihren Lebensmittelpunkt noch nicht bestimmt. Substanziell ist auch der Anteil an Personen, der gemäss Selbsteinschätzung Politik für zu kompliziert hält oder wenig Interesse an Politik zeigt.

Die Vielfalt der Hinderungsgründe zeigt exemplarisch die Notwendigkeit einer ganzheitlich ausgerichteten Reform auf, die mit unterschiedlichen und auf vielen Ebenen angesiedelten Massnahmen ansetzt. Vor allem das Design der Ämter muss so gestaltet werden, dass es den zeitlichen Ansprüchen der potenziellen Kandidierenden gerecht wird. Zusätzlich müssen Massnahmen darauf abzielen, Vorbehalten aus mangelndem Selbstvertrauen der jungen Erwachsenen bzw. ihrer Angst vor «Versagen» entgegenzuwirken.

Abbildung 13: Hinderungsgründe junger Erwachsener

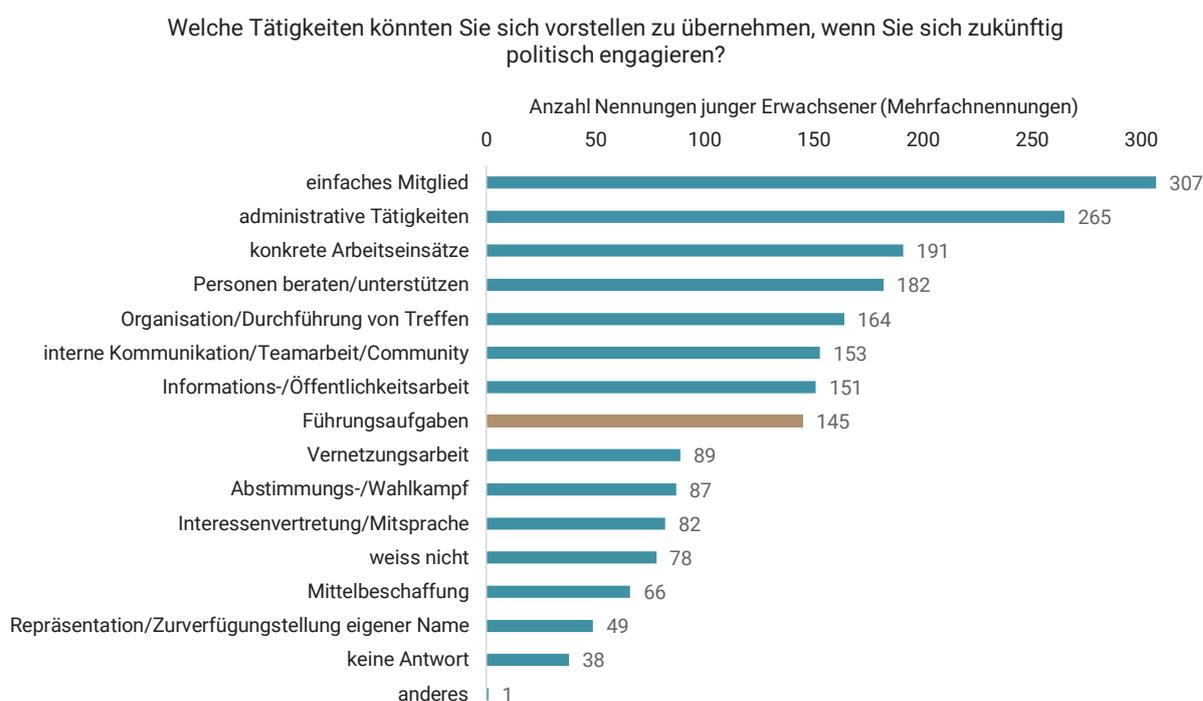


## 2.7 Politische Aufgaben und Bereiche

Politisches Engagement zeigt sich in verschiedenen Tätigkeiten. Die meisten Befragten würden die Arbeit als einfaches Mitglied oder administrative Tätigkeiten bevorzugen (vgl. Abbildung 14). Alle anderen für die Politik typischen Aufgaben wie Informations-/Öffentlichkeitsarbeit, Interessensvertretung, Repräsentation und Vernetzungsarbeiten erzielen deutlich tiefere Werte. Vor allem die Repräsentation scheint wenig zu begeistern (49 Nennungen). Dies ist insofern bemerkenswert, als dass die Ämter in den Gemeindeexekutiven stark durch Repräsentationsaufgaben gekennzeichnet sind. In bestimmten Gemeindeführungsmodellen (bspw. VR-Modell) können die Repräsentationsaufgaben etwas stärker an die Präsidentin oder den Präsidenten delegiert und damit der Repräsentationsaufwand für die übrigen Mitglieder eher eingeschränkt werden. Trotzdem bleibt ein wesentlicher Teil der politischen Arbeit die Repräsentation – sei es auf kommunaler oder einer anderen Ebene.

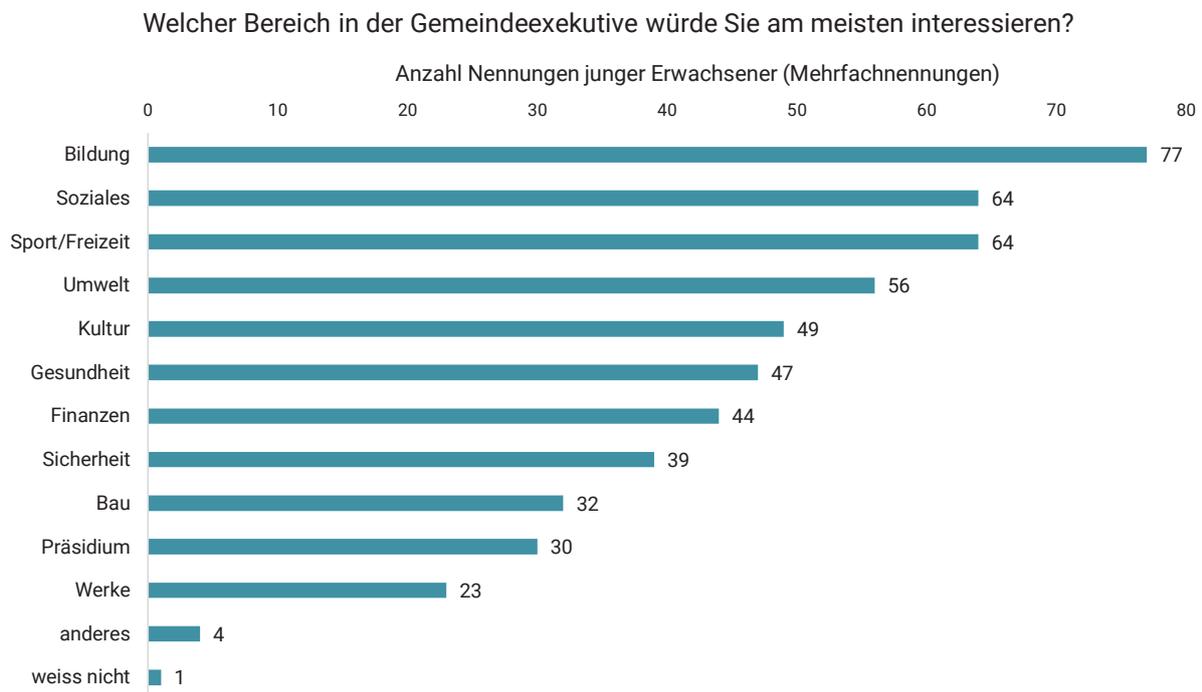
Positiv zu werten ist die ausgeprägte Bereitschaft, administrative Tätigkeiten in der Politik zu übernehmen (265 Nennungen). Viele junge Erwachsene sind im Dienstleistungssektor tätig, nehmen administrative Aufgaben in ihrer Arbeit wahr und sind mit dem Umgang mit den elektronischen Arbeitsgeräten geübt. Auch die Gemeindeexekutivarbeit bedeutet in erheblichem Umfang administrative Tätigkeiten. Hier kann ein junges Mitglied mit seinen administrativen und digitalen Kompetenzen das Gesamtgremium gut ergänzen. Ähnlich der administrativen Tätigkeiten könnten die digitalen Kompetenzen der jüngeren Generation auch in den Bereichen der internen Kommunikation (153 Nennungen) und Informations-/ Öffentlichkeitsarbeit (151) die politische Arbeit der Gemeindeexekutive bereichern. Es fällt allerdings auch auf, dass Führungsaufgaben (145) unter jungen Erwachsenen nur bedingt beliebt sind.

Abbildung 14: Potenzielles politisches Engagement – Tätigkeiten



Datengrundlage: N=668

Abbildung 15: Potenzielles politisches Engagement – Bereich



Datengrundlage: N=128

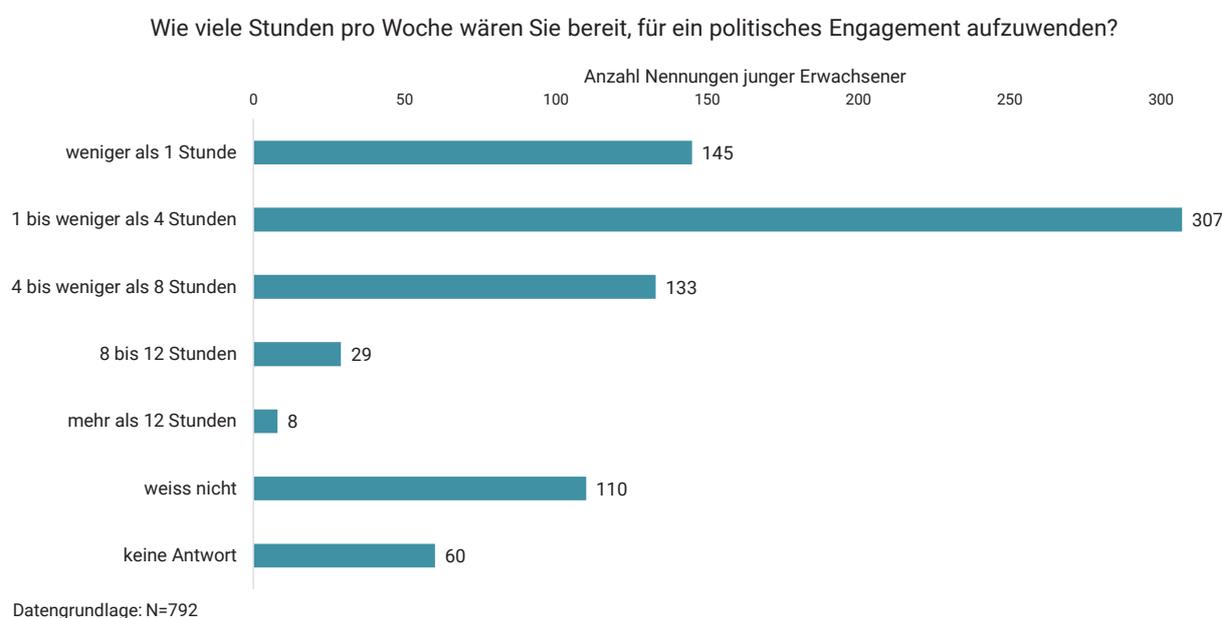
Bei der Frage nach dem Interesse an bestimmten Politikbereichen (Ressorts) innerhalb der Gemeindeexekutive werden vor allem die Bereiche Bildung (77 Nennungen), Soziales (64), Sport und Freizeit (64) sowie Umwelt (56) genannt (vgl. Abbildung 15). Bereiche wie Bildung und Sport/Freizeit sind nah an der Lebensrealität von jungen Erwachsenen, die oftmals ihre Ausbildung erst vor kurzer Zeit abgeschlossen haben oder gar noch in Ausbildung sind. Abschreckend wirken dagegen das Gemeindepräsidium, das mit viel Aufwand, Führungsarbeit und Repräsentation verbunden ist, sowie die eher technisch geprägten Politikbereiche Werke, Sicherheit, Finanzen und Bau.

Es fällt auf, dass junge Erwachsene vergleichsweise homogene Präferenzen bezüglich inhaltlicher politischer Tätigkeit und damit der Ressorts haben. Es ist davon auszugehen, dass sich dies auch auf die Kandidaturbereitschaft auswirkt. Denn in der Regel konstituiert sich die gewählte Gemeindeexekutive selbst. Dabei kommt oftmals das Anciennitätsprinzip zum Tragen, d.h. die amtsältesten Mitglieder können ihr Ressort zuerst auswählen. Üblicherweise wird im Gremium auf Interessen und Hintergrund der jeweiligen Personen geachtet. Eine Sicherheit, im gewünschten Ressort Einsitz zu nehmen, gibt es normalerweise nicht. Dies kann unter Umständen dazu führen, dass junge Erwachsene auf eine Kandidatur verzichten, um nicht ein Ressort übernehmen zu müssen, das nicht ihren Wünschen entspricht.

## 2.8 Zeitliche Einsatzbereitschaft

Gemäss Befragungsergebnissen sind die meisten Personen für ein mögliches politisches Engagement bereit, zwischen einer und vier Stunden pro Woche aufzuwenden (vgl. Abbildung 16). Nur eine kleine Minderheit ist bereit oder in der Lage, mehr als 8 Stunden pro Woche für ein politisches Engagement einzusetzen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass in vielen Gemeindeexekutiven die durchschnittliche Wochenarbeitszeit – abgesehen von Kleinstgemeinden – oftmals über 8 Stunden beträgt (u.a. Dlabac et al., 2014). Zusätzlich wurde bei den qualitativen Interviews ein weiterer Aspekt festgestellt: Die Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber unterschätzen teilweise die zeitliche Beanspruchung, die mit dem Amt der Gemeindeexekutive verbunden ist. Denn häufig bringt das politische Engagement umfassende Aufgaben und Repräsentationspflichten mit sich, die vor der Wahl als weniger aufwändig eingeschätzt wurden. Dies wiederum kann zu vorzeitigen Demissionen führen.

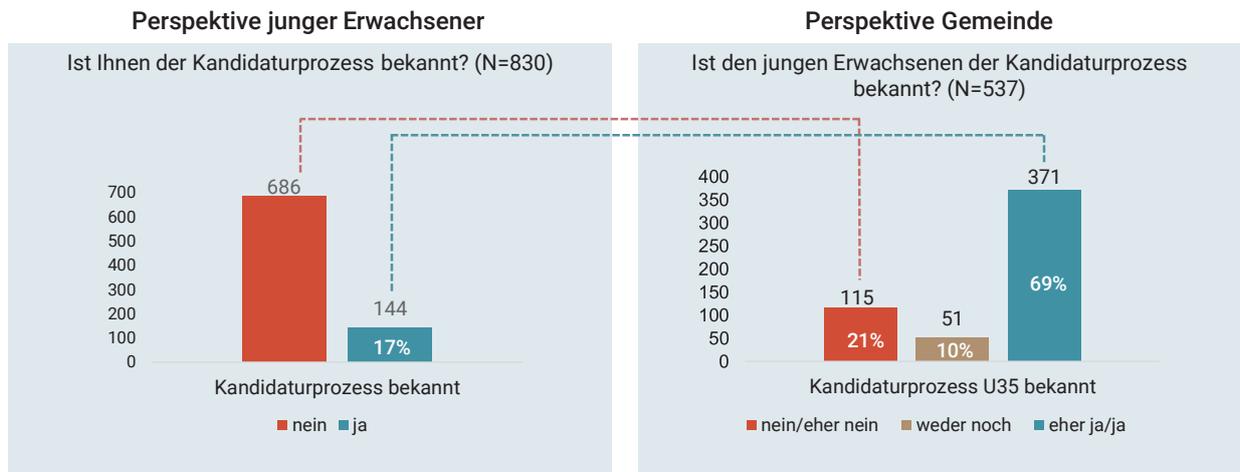
Abbildung 16: Potenzielles politisches Engagement – Bereitschaft Zeiteinsatz



## 2.9 Wissen über Kandidaturprozess

Für die Besetzung von politischen Ämtern ist es Voraussetzung, dass der Kandidatur- und Wahlprozess bekannt und nachvollziehbar ist. Dies gilt für junge Erwachsene gleichermassen wie für den Rest der Bevölkerung. Die Gemeinden stufen den Kandidatur- und Wahlprozess sowohl bei den unter 35-Jährigen (Zustimmungsquote 70%), als auch in der gesamten Öffentlichkeit (Zustimmungsquote 90%) als bekannt ein. Demgegenüber ergibt die Umfrage bei jungen Erwachsenen, dass über 80% der Befragten den Kandidaturprozess nicht kennen. Die Gegenüberstellung dieser beiden Umfragen verdeutlicht eine Wahrnehmungsdisparität und damit einen «blinden Fleck» unter den Gemeinden (vgl. Abbildung 17). Gemeindevertreter/innen gehen a priori davon aus, dass der Wahlprozess weitem bekannt ist. Dies scheint aber bei Weitem nicht der Fall zu sein.

Abbildung 17: Wissen über Kandidaturprozess

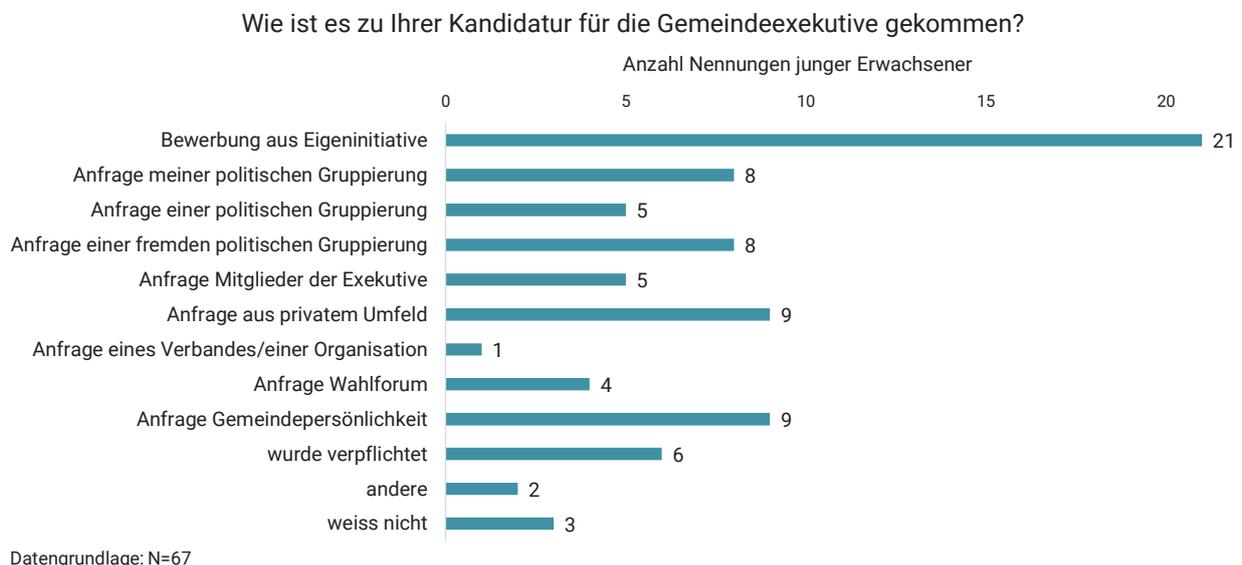


Datengrundlage: N=830 / N=537

## 2.10 Anfrage für Kandidatur

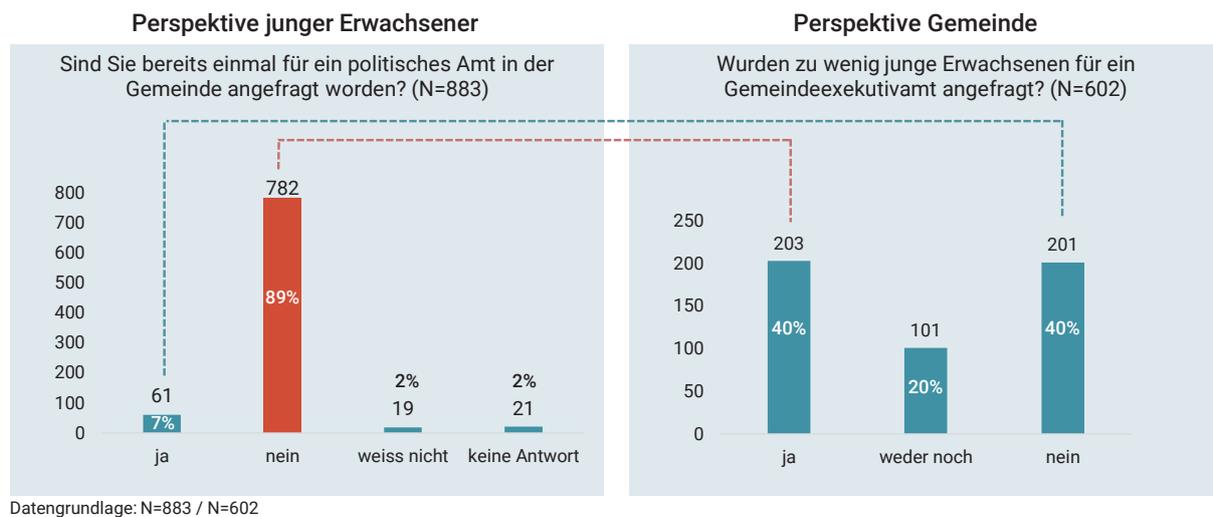
Bisherige junge Inhaber von Gemeindeexekutivämtern wurden dazu befragt, wie ihre Kandidatur zustande kam (vgl. Abbildung 18). Von 67 Amtsträger/innen haben sich 21 (31%) aus Eigeninitiative gemeldet. Über zwei Drittel der jungen Amtsträger/innen wurden persönlich angegangen oder verpflichtet. Junge Erwachsene scheinen sich folglich nicht von sich aus auf eine Vakanz zu melden, sondern müssen proaktiv angegangen werden – sei dies durch eine politische Gruppierung, amtierende Mitglieder der Exekutive, das private Umfeld, ein offizielles Wahlforum oder einer bekannten Persönlichkeit aus der Gemeinde. Diese Resultate werden durch die qualitativen Interviews bestätigt. Es gibt zwar eine Minderheit an politisch sehr interessierten jungen Erwachsenen, die ein Gemeindeamt anstreben und sich selbständig darum bewerben. Die Mehrheit der jungen Amtsträger/innen wird aber persönlich angefragt. Diese hätten sich ansonsten nicht für eine Kandidatur gemeldet und sich oftmals auch nicht mit der Möglichkeit einer Kandidatur auseinandergesetzt.

Abbildung 18: Kandidatur für ein Gemeindeamt



Datengrundlage: N=67

Abbildung 19: Anfrage für ein Gemeindeamt



Wie Abbildung 18 zeigt, kommt der Anfrage von jungen Personen eine grosse Bedeutung zu. Nur eine Minderheit meldet sich aus Eigeninitiative für ein Gemeindeamt. In diesem Zusammenhang ist es interessant, die Antworten der Gemeindebefragung mit der Befragung der jungen Erwachsenen zu vergleichen (vgl. Abbildung 19): Auffallend deutlich lehnen die Gemeinden die Aussage ab, es würden zu wenig junge Erwachsene angefragt (40%). Hier steht ihre Wahrnehmung in einem Widerspruch zu den Erfahrungen der jungen Erwachsenen. Lediglich 7% der potentiell Engagierten geben an, bereits für ein Gemeindeamt angefragt worden zu sein. Die Gemeinden gehen den Ergebnissen zufolge von höheren Ansprache- bzw. Anwerbemaassnahmen bei jungen Erwachsenen aus, als dies wahrscheinlich effektiv der Fall ist.

## 2.11 Massnahmen

Des Weiteren wurden die Gemeinden befragt, welche Massnahmen zur Verbesserung der Rekrutierung von jungen Erwachsenen beitragen würden – unabhängig davon, ob sie diese bereits durchgeführt haben. In Abbildung 20 sind die Ergebnisse dargestellt.

Die Gemeinden sehen vor allem in der Flexibilisierung des zeitlichen Einsatzes (46%) und in der Erhöhung der finanziellen Entschädigung (45%) Massnahmen, junge Erwachsene besser rekrutieren zu können. Auch als geeignet werden eingestuft: die Reduktion der Anzahl Sitzungen (37%), effizientere Sitzungen (35%), die Reduktion des zeitlichen Aufwands (35%), die Verbesserung der fachlichen Unterstützung (35%) und diesem Zusammenhang der Ausbau der Gemeindeverwaltung (34%).

Zusammengefasst erwarten die Gemeinden eine Vereinfachung der Rekrutierung von jungen Erwachsenen, wenn die Massnahmen darauf abzielen, die Ämter attraktiver zu gestalten. Dies ist vor allem durch die Flexibilisierung von Zeit und Ort bei der Amtsführung und durch die Begrenzung des Aufwands zu erreichen. Wichtig ist zudem, die Sitzungen vor Ort speditiv und zielgerichtet durchzuführen und den Einbezug der Gemeindeverwaltung, die als professionelle Behörde den meist ehrenamtlichen Gemeindeexekutivmitgliedern beratend und unterstützend zur Seite stehen kann.

Abbildung 20: Geeignete Massnahmen – Einschätzung der Gemeinden



Datengrundlage: N=602

Einige Gemeinden haben bereits Massnahmen getroffen, um die Rekrutierung von Mitgliedern für die Gemeindeexekutive zu verbessern. Deshalb wurden die Gemeinden dazu befragt, welche Massnahmen sie durchgeführt und welche Wirkung diese erzielt haben (vgl. Abbildung 21). Die häufigsten Massnahmen waren die effizientere Gestaltung von Sitzungen (64%) gefolgt von der Erhöhung der finanziellen Entschädigung (61%), der Verbesserung der fachlichen Unterstützung (54%) und der Förderung der Weiterbildung (44%).

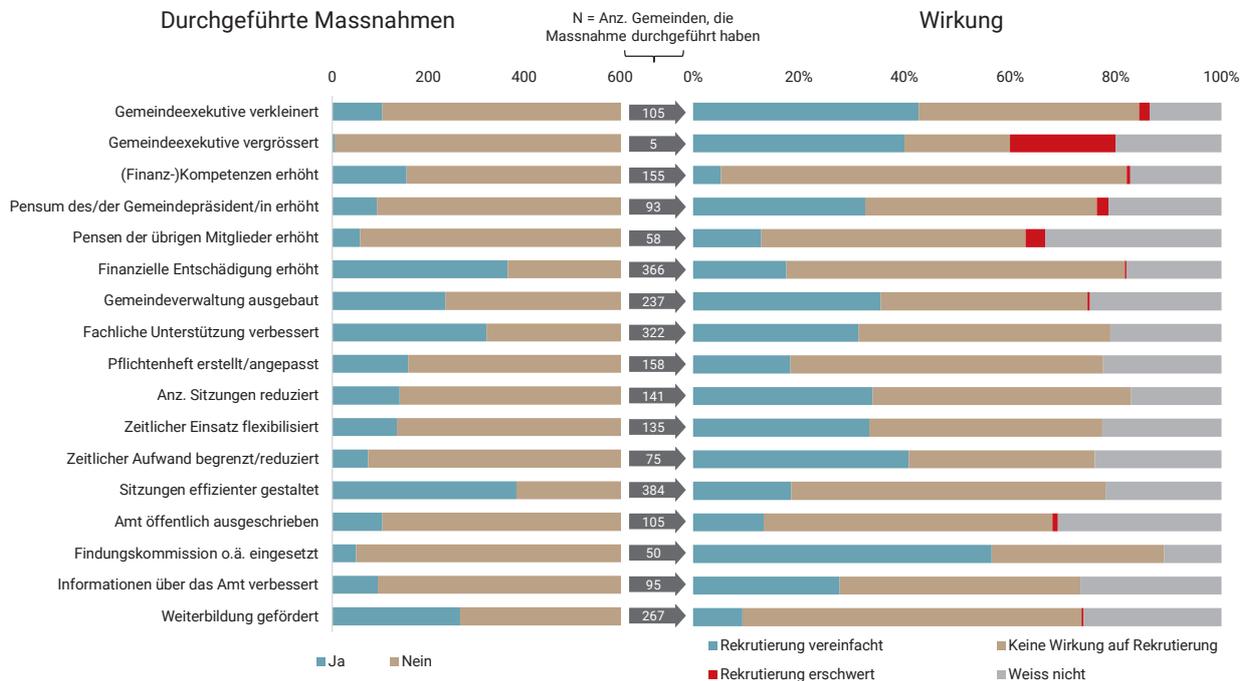
Bezüglich Wirkung auf die Rekrutierung wurden andere Massnahmen allerdings als wirkungsvoller eingestuft: Findungskommission (52%), Gemeindeexekutive verkleinern (42%) und den zeitlichen Aufwand reduzieren (39%) wurden dabei am besten bewertet.

Die Ergebnisse zeigen ein ambivalentes Bild: Nach Aussagen der Gemeinden entfalten die am meisten durchgeführten Massnahmen nur bedingt Wirkung, und diejenigen Massnahmen mit einer hohen attestierten Wirkung wurden kaum durchgeführt. Einzig der Ausbau der Verwaltung erreichte bei beiden Variablen einen vergleichsweise hohen Wert (Durchführungsquote: 39%; Wirkung: 34%). Hier zeichnet sich ein deutliches Potenzial ab, die richtigen – sprich wirkungsvollen – Massnahmen zur verbesserten Rekrutierung von Gemeindeexekutivmitgliedern durchzuführen.

Über alles betrachtet, liegt der Schluss nahe, dass es keine Massnahme gibt, die für alle Gemeinden gleichermassen Wirkung zeigt. Vielmehr ist es angezeigt, auf Basis einer Problemanalyse der Gemeinde die jeweils wirkungsvollste Massnahme zu identifizieren und umzusetzen.

## Abbildung 21: Massnahmen – Durchführung und Wirkung

Haben Sie in den letzten 10 Jahre folgende Massnahmen in Ihrer Gemeinde durchgeführt, um die Gemeindeexekutive einfacher zu besetzen?



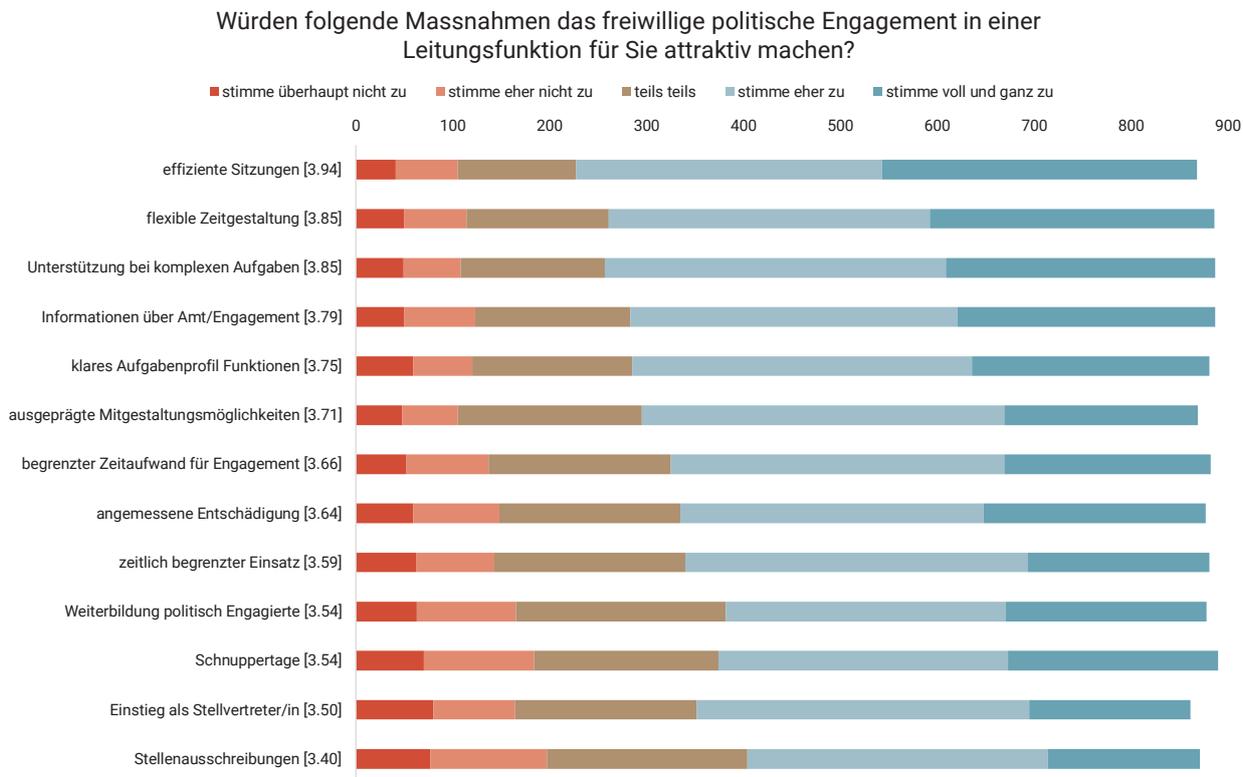
Datengrundlage: N=602

Analog zu den Gemeinden wurden auch die jungen Erwachsenen gefragt, welche Massnahmen sie durchführen würden, um das Exekutivamt attraktiver zu gestalten. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass vorab Massnahmen als geeignet eingeschätzt werden, die bereits in der Arbeitswelt grosse Popularität genossen. Dazu zählen in erster Linie eine effizientere Gestaltung der Sitzungsführung und die Einführung flexibler (Arbeits-)Zeitmodelle sowie eine starke fachliche Unterstützung (vgl. Abbildung 22).

Die drei meistgenannten Massnahmen «effiziente Sitzungsgestaltung», «flexible Zeitgestaltung» und «Unterstützung bei komplexen Aufgaben» wurden auch von den Gemeinden als wirkungsvoll eingestuft (vgl. Abbildung 20).

Neben Massnahmen, die auf die zeitliche Ausgestaltung des Amtes abzielen (effiziente Sitzungen, flexible Zeitgestaltung), werden vor allem Faktoren wie «ausgeprägte Mitgestaltungsmöglichkeiten» genannt, die an die intrinsische Motivation gekoppelt sind. Interessant ist der hohe Wert der finanziellen Entschädigung: Mit einem Punktwert von 3.64 auf einer 5-Likert-Skala fällt der Durchschnitt hier höher aus, als die Befragung nach den Motivatoren hätte erahnen lassen (wobei 1= «stimme überhaupt nicht zu» und 5= «stimme voll und ganz zu»; vgl. Abbildung 12). Dort erreicht die finanzielle Entschädigung den tiefsten Wert ( $\bar{X}$  2.14). Mit anderen Worten: Die finanzielle Entschädigung wird für das eigene politische Engagement als unwichtig, für die allgemeine Aufwertung der Ämter aber sehr wohl als bedeutend betrachtet. Dies ist in der Entwicklung von Massnahmen und Instrumenten zu berücksichtigen.

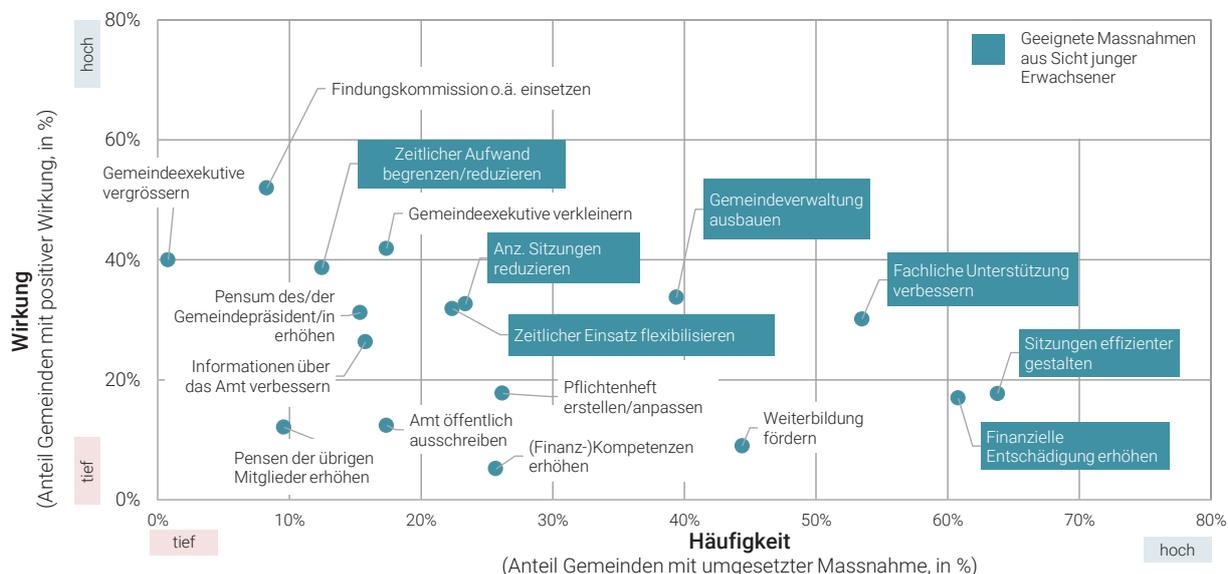
Abbildung 22: Massnahmen aus Sicht junger Erwachsener



Datengrundlagen: N=861-890

Schliesslich zeigt Abbildung 23 in einer Gegenüberstellung, wie häufig die Gemeinden einzelne Massnahmen durchgeführt haben und wie sie deren Wirkung auf die Rekrutierung beurteilen. Petrolfarbig markiert sind zudem diejenigen Massnahmen, die von den jungen Erwachsenen als wirkungsvoll eingestuft wurden. Die Auswertung zeigt ein sehr heterogenes Bild.

Abbildung 23: Massnahmenanalyse: Wirkung und Häufigkeit



Datengrundlage: N=602

### 3 Zukünftige Stossrichtungen

**Ausgangslage:** Die Studienergebnisse zeigen, dass junge Erwachsene grundsätzlich politisch interessiert sind und ein ausreichend grosses Rekrutierungspotenzial besteht. Weiter können sich die jungen Erwachsenen gut vorstellen, sich in der Gemeindepolitik zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Damit lassen die Ergebnisse nicht generell auf eine Politikverdrossenheit schliessen, sondern weisen eher darauf hin, dass sich junge Erwachsene der Wichtigkeit von Politik bewusst sind. Jedoch sehen sich viele – vor allem aufgrund zeitlicher Engpässe – nicht in der Rolle eines Gemeindeexekutivmitglieds. Die Studie lässt den Schluss zu, dass vielmehr die Rekrutierungsprozesse und das Design der Ämter einer Anpassung bedürfen, um das vorhandene Potenzial der jungen Erwachsenen besser abzuschöpfen.

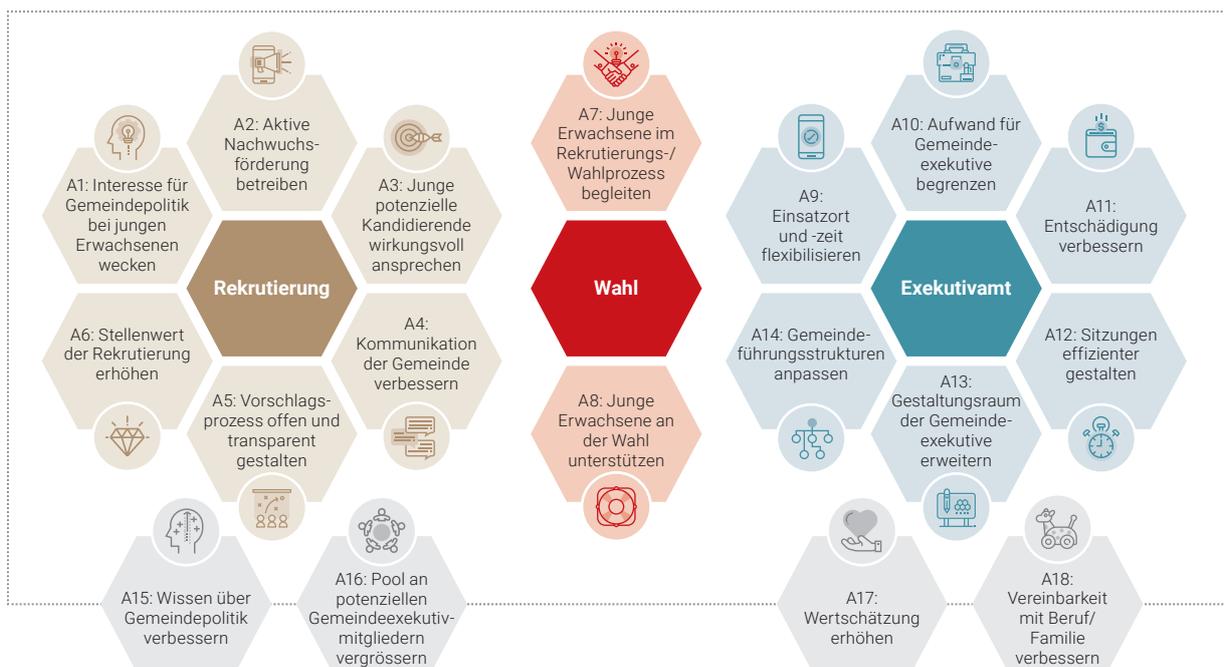
**Reformvorschläge:** Auf Basis der empirischen Analysen lassen sich verschiedene Stossrichtungen ableiten, die sich thematisch wiederum um drei Ansätze gruppieren. Demnach liegt das Verbesserungspotenzial in der Rekrutierung, der Verbesserung der Wahlchancen junger Erwachsener und in der Ausgestaltung der Exekutivämter. Diesen drei Ansätzen können insgesamt 18 Stossrichtungen zugeordnet werden (vgl. Abbildung 24), die wiederum mit über 80 einzelnen Massnahmen und Praxisbeispielen vertieft und illustriert werden (Anhang; Derungs/Wellingner, 2019). Alle verfolgen letztlich das Ziel, junge Erwachsene für ein Engagement in der Gemeindeexekutive einfacher zu motivieren.

«Die Gemeinden müssen ähnlich wie Unternehmen den

Fachkräftemangel proaktiv angehen.»

Dario Wellingner, Fachhochschule Graubünden

Abbildung 24: Entwickelte Stossrichtungen im Überblick



Die Reformvorschläge zielen im Einzelnen auf folgende Stossrichtungen ab:

**Politisches Interesse** Die wissenschaftliche Untersuchung hat bei den jungen Erwachsenen grundsätzlich ein Interesse an lokaler Politik festgestellt, das sich jedoch im Vergleich zur nationalen und internationalen Politik steigern liesse (Kapitel 2.1 Politisches Interesse). Die Stossrichtung **«A1 – Interesse für Gemeindepolitik bei jungen Erwachsenen wecken»** schlägt deshalb konkrete Massnahmen vor, um den jungen Erwachsenen die Gemeindepolitik näher zu bringen und dadurch ihr Interesse zu wecken. Beispiele sind u.a. Schulbesuche auf der Gemeindeverwaltung, Gemeinde-Zukunftsworkshops mit jungen Erwachsenen oder attraktivere Jungbürgerfeiern.

**Politische Bildung** Neben dem Interesse ist auch das politische Wissen zu fördern. Die Massnahmen der Stossrichtung **«A15 – Wissen über Gemeindepolitik verbessern»** verfolgen das Ziel, die politische Bildung der jungen Erwachsenen zu fördern. Die Ergebnisse der Studie (Kapitel 2.2 Politische Bildung) haben gezeigt, dass hier Förderungspotenzial vorhanden ist. Hier sind mehrere Akteure (Schulen, Gemeinden, Kantone, Medien) angesprochen. Die Bedeutung der Gemeinde als «Zellkern» der Schweizer Demokratie ist jungen Erwachsenen häufig zu wenig bewusst. Klassische Einflussgrössen für die politische Sozialisation schwinden, umso wichtiger wird die politische Bildung, die aufzeigt wie kollektiv verbindliche Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden. Dabei spielt die systematische Thematisierung von Institutionen und Prozessen sowie Gesetzesentstehung und Gesetzeswirkung eine grosse Rolle (Huth, 2014). Bildungsoffensiven sollten verstärkt aufzeigen, wie politische Entscheidungen in der Gemeinde die Lebenswelt junger Erwachsener beeinflussen.

«Eine gute und spannende politische Bildung ist die wichtigste Grundlage für das politische Engagement von jungen Erwachsenen.»

Maurus Blumenthal, ehem. Geschäftsleiter  
Dachverband Schweizer Jugendparlamente

**Politisches Engagement (Organisationen)** Das freiwillige Engagement von jungen Erwachsenen findet vornehmlich in Vereinen statt. Vereinen gelingt es scheinbar besser als den Gemeinden, junge Erwachsene vom Mehrwert eines Engagements zu überzeugen (Kapitel 2.3 Politisches Engagement). Die Vereine bilden einen wichtigen Rekrutierungspool für die Gemeinden, da die betreffenden Personen bereits freiwillig engagiert sind und erste Erfahrungen mit Aufgaben in einer Milizorganisation gesammelt haben. Dieses Potenzial gilt es mit wirkungsvoller Ansprache besser abzuschöpfen. Massnahmen zur besseren und transparenteren Informationen über die Aufgaben der Gemeindeexekutive sowie zur strukturierten Zusammenarbeit mit Vereinen als Rekrutierungskanal sind in der Stossrichtung **«A3 – Junge potenzielle Kandidierende wirkungsvoll ansprechen»** zusammengefasst.

Unter den heutigen Rahmenbedingungen ist rechnerisch das Rekrutierungspotenzial überraschend gross (Kapitel 2.4 Potenzielles Engagement). Wenn es nicht gelingt dieses besser abzuschöpfen, ist zu überlegen, wie der Rekrutierungspool insgesamt vergrössert werden kann. Darauf zielt die Stossrichtung «A16 – Pool an potenziellen (jungen) Gemeindeexekutivmitglieder vergrössern» ab.

### Politisches Engagement (Aktivitäten)

An Gemeindeversammlungen wird Gemeindepolitik erlebbar und es bietet sich die Möglichkeit, sich politisch direkt einzubringen. Allerdings nehmen junge Erwachsene diese Option kaum wahr (Kapitel 2.3 Politisches Engagement). Weniger als 20% der Befragten haben jemals an einer Gemeindeversammlung teilgenommen. Demgegenüber kennen rund 80% der Schweizer Gemeinden die Gemeindeversammlung. Sie gilt als Urform der Demokratie, die Beteiligung ist jedoch tief und seit Jahrzehnten rückläufig (Ladner, 2016). Gerade auf Stufe Gemeinde hat diese aber eine wichtige, politisch sensibilisierende Wirkung. In der Stossrichtung «A1 – Interesse für Gemeindepolitik bei jungen Erwachsenen wecken» sind Massnahmen zur Aufwertung der Gemeindeversammlung aufgeführt. Zu überdenken sind der übliche Durchführungszeitpunkt, die Mobilisierungsform (neu: via SMS/WhatsApp) und das traditionelle Format (neu: Landsgemeinde-Modell, Jugendgemeindeversammlung).

«Gemeindeversammlungen sollten zeitlich so liegen, dass auch auswärtige Wochenaufenthalter wie auswärts Studierende daran teilnehmen können.»

Reto Crameri, Gemeindevorstand Albula/Alvra & Grossrat Kanton Graubünden

### Gründe für ein politisches Engagement

Die Studienresultate weisen darauf hin, dass vor allem intrinsische Faktoren – d.h. Probleme lösen, Zukunft mitgestalten und neue Leute kennen lernen – motivieren und als Gründe für ein mögliches politisches Engagement eine Rolle spielen (Kapitel 2.5 Motivatoren). Um diese intrinsischen Faktoren bei jungen Erwachsenen möglichst adäquat anzusprechen, empfiehlt es sich, die Kommunikation der Gemeinde zu intensivieren und ihnen aufzuzeigen, wie und wo sie in der Gemeindepolitik und in welchen konkreten Projekten sie etwas bewegen können (Stossrichtung «A4 – Kommunikation der Gemeinde verbessern»). Umso wichtiger ist es, dass die Gemeindeexekutive einen Gestaltungsspielraum hat, der die zügige Umsetzung von Projekten zulässt. Zudem ist es für junge Erwachsene wichtig, dass Veränderungen rasch sichtbar sind (Stossrichtung «A13 – Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeindeexekutive erweitern»).

Die Beteiligungsmöglichkeiten auf Stufe Gemeinde lassen sich auch durch konkrete Mitwirkungsprojekte für junge Erwachsene aufzeigen. Dies kann in Form von begleitenden Kommissionen, Jugendsessionen, Mitwirkungstagen und projektorientierten Arbeitsgruppen geschehen. Diese Massnahmen sind in der

Stossrichtung «**A2 – Aktive Nachwuchsförderung betreiben**» gesammelt. Darüber hinaus sollte die Nachwuchsförderung in die strategischen Überlegungen der Gemeinde einfließen. Dies verleiht der Rekrutierung junger Erwachsener für die Gemeindepolitik die notwendige Priorität (Stossrichtung «**A6 – Stellenwert der Rekrutierung junger Erwachsener erhöhen**»).

Die qualitativen Interviews unterstreichen die Wichtigkeit von intrinsischen Faktoren («etwas bewegen können», «mit Leuten zusammenarbeiten» etc.). Die befragten jungen Amtsinhaber betonen aber auch, dass die Wertschätzung und extrinsische Faktoren («Entschädigung», «Ansehen» etc.) während der Amtsdauer an Bedeutung gewinnen. Die Stossrichtung «**A17 – Wertschätzung erhöhen**» listet Massnahmen auf, die das Engagement in der Gemeindeexekutive in der Öffentlichkeit und bei Arbeitgebern aufwerten sollen.

Die Bedeutung der finanziellen Entschädigung für die Gemeindeexekutive wird vor allem in den qualitativen Interviews deutlich. Oftmals wird erst nach einer Amtsübernahme das volle Ausmass der zeitlichen Belastung ersichtlich. Unter Umständen wird eine Reduktion der Berufstätigkeit notwendig. Gerade in solchen Fällen ist eine angemessene Entschädigung der politischen Tätigkeiten wertvoll. Unter der Stossrichtung «**A11 – Entschädigung verbessern**» sind jedoch auch andere professionelle Instrumente des Personalmanagements aufgeführt wie z.B. Sabbaticals, Weiterbildungen, Ausbildungszeugnisse und Auslandsaufenthalte. Diese Instrumente haben in der Berufswelt an Bedeutung gewonnen und die Ansprüche der jungen Generation beeinflusst.

#### Hinderungsgründe für ein politisches Engagement

Die Hinderungsgründe, warum junge Erwachsene kein politisches Engagement in Form eines Gemeindeamtes eingehen, sind in erster Linie in der mangelnden Zeit auszumachen. Neben Beruf, Familie und Hobbys bleibt keine Zeit für ein politisches Engagement (Kapitel 2.6 De-Motivatoren). Mögliche Massnahmen und Instrumente müssen darauf abzielen, bei der Ausgestaltung des Amtes die aufzuwendende Zeit zu reduzieren. Hierfür sind effiziente Sitzungen und moderne Kommunikationsformen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort in Erwägung zu ziehen (Kapitel 2.8 Zeitliche Einsatzbereitschaft). Mögliche Massnahmen sind in den Stossrichtungen «**A9 – Einsatzort und -zeit flexibilisieren**», «**A10 – Aufwand für Gemeindeexekutive begrenzen**» und «**A12 – Sitzungen effizienter gestalten**» subsummiert. Daneben stellt sich grundsätzlich die Frage, wie die übergeordneten Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Milizengagement und Berufs-/Familientätigkeit verbessern können (Stossrichtung «**A18 – Vereinbarkeit mit Beruf/Familie verbessern**»).

Ein weiterer Fokus liegt auf der aktiven Ansprache von jungen Erwachsenen. Mangelndes Selbstvertrauen ist ein oft genannter Hinderungsgrund. Es ist im Rekrutierungsprozess zentral, jungen Erwachsenen Wege aufzuzeigen, wie eine mögliche Kandidatur zu realisieren ist. Der Respekt und das mangelnde Selbstvertrauen hindert junge Erwachsene daran, von sich aus aktiv zu werden. Konkrete Aufgabenprofile können vermitteln, welche Erwartungen tatsächlich an die Mitglieder einer Gemeindeexekutive gestellt werden. Die Stossrichtung «**A7 – Junge Erwachsene im Rekrutierungs-/Wahlprozess begleiten**» sieht

Massnahmen vor, um junge Erwachsene besser auf eine Kandidatur hinzuführen sowie – wo nötig – unterstützend und ermunternd auf sie einzuwirken.

«Wollen wir die direkte Demokratie stärken, ist es von grösster Bedeutung, dass wir das Milizsystem stärken und Gemeindeexekutiven entsprechend entschädigen und unterstützen.»

Renate Gautschy, Präsidentin der Gemeindeammänner-Vereinigung, Kanton Aargau

## Politische Aufgaben

Junge Erwachsene können sich unter einem zukünftigen politischen Engagement am ehesten eine einfache Mitgliedschaft in einer politischen Organisation oder administrative Tätigkeiten vorstellen (Kapitel 2.7 Politische Aufgaben und Bereiche). Dies begrenzt das effektive Rekrutierungspotenzial für Gemeindeexekutiven erheblich, da diese zwangsläufig mit Führungsaufgaben verbunden sind. Trotzdem gibt es Möglichkeiten, diesen Ansprüchen durch Anpassung der Gemeindeführungsstrukturen entgegenzukommen. Gerade die Wahl des Gemeindeführungsmodells hat einen starken Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeit in der Exekutive (Derungs et al., 2018). Im Geschäftsleitungsmodell übernimmt beispielsweise die Gemeindepräsidentin bzw. der Gemeindepräsident eine Doppelrolle als Vorsitzender einer Geschäftsleitung und als Vorsitzender in der Gemeindeexekutive. Die aus Kadermitarbeitenden der Verwaltung bestehende Geschäftsleitung ist für die fachliche und personelle Führung der Gemeinde verantwortlich. Sie kann selbständige Entscheidungen treffen. Dadurch werden die restlichen Mitglieder der Exekutive entlastet und sie können sich auf strategische Fragestellungen konzentrieren. Vorschläge zur Anpassung der Gemeindeführungsstrukturen sind in der Stossrichtung **«A14 – Gemeindeführungsstrukturen anpassen»** dargestellt.

«Operative Tätigkeiten in der Gemeindeexekutive sollten der Vergangenheit angehören. Vielmehr sollen strategische Fragestellungen im Vordergrund stehen.»

Jörg Kündig, Präsident Gemeindepräsidentenverband  
Kanton Zürich, Gemeindepräsident Gossau ZH

Inhaltlich sind bei den jungen Erwachsenen vor allem die Politikbereiche Bildung, Sport, Freizeit, Kultur und Umweltschutz beliebt. Die technisch geprägten Ressorts Finanzen und Werke sowie das mit Führung und Repräsentation verbundene Präsidium wirken eher abschreckend (Kapitel 2.7 Politische Aufgaben und Bereiche). Um diesen Vorbehalten der jungen Erwachsenen besser zu begegnen, wären eine Abkehr vom Anciennitätsprinzip und eine Einführung von Ressort-Wahlen zu überlegen. So können spezifisch für jedes Ressort Personen mit Affinität zu diesem Bereich gesucht und mögliche Bedenken beseitigt werden.

## Zeitliche Einsatzbereitschaft

Nur wenige junge Erwachsene sind bereit, mehr als 8 Stunden Zeit pro Woche für ein Milizmandat zu investieren. Die Mehrheit erachtet einen möglichen Zeitaufwand im Rahmen von einer bis vier Stunden als realistisch (Kapitel 2.8 Zeitliche Einsatzbereitschaft). Für junge Leute kommt eine Reduktion der Berufstätigkeit aus Karriere- und/oder finanziellen Gründen oftmals nicht in Frage. Daher müssen die Ämter mit ihren Kompetenzen und Aufgaben so ausgestaltet werden, dass sich der zeitliche Aufwand in einem überschaubaren Rahmen hält. Zusätzlich müssen andere Lösungen zur Vereinbarkeit des Exekutivamts mit Beruf und/oder Familie gesucht werden. Mögliche Massnahmen sind in den Stossrichtungen «A10 – Aufwand für die Gemeindeexekutive begrenzen» und «A18 – Vereinbarkeit mit Beruf/Familie fördern» gebündelt. Hier werden bewusst auch Massnahmen vorgeschlagen, die nicht nur im Gestaltungsbereich der Gemeinde, sondern auch in jenem der Arbeitgeber und übergeordneten politischen Instanzen (Kanton, Bund) liegen.

## Kandidaturprozess

Der Kandidatur- und Wahlprozess ist den jungen Erwachsenen häufig nicht bekannt. Dies ist den Gemeinden jedoch nicht bewusst (Kapitel 2.9 Wissen über den Kandidatur- und Wahlprozess). Die Gemeinden könnten durch eine transparente und zielgruppenorientierte Kommunikation des Rekrutierungsverfahrens die Zielgruppe der jungen Erwachsenen besser für eine mögliche Kandidatur sensibilisieren und mobilisieren («Stossrichtung A5 – Vorschlagsprozess offen und transparent gestalten»).

Die unter jungen Erwachsenen weit verbreitete Unkenntnis über den in den Gemeinden durchgeführten Wahl- und Kandidaturprozess gibt Anlass zur Entwicklung tiefgreifender Massnahmen. In den Stossrichtungen «A15 – Wissen über Gemeindepolitik verbessern» und «A4 – Kommunikation der Gemeinde verbessern» werden folglich Massnahmen vorgeschlagen, die das Wissen über die Gemeindepolitik bei den jüngeren Bevölkerungsteilen erhöhen sollen. Dabei sind nicht nur die Gemeinden in der Pflicht, sondern auch andere übergeordnete politische Instanzen und nicht zuletzt die junge Generation selbst.

«Es ist bedenklich, dass nur eine Minderheit der jungen Erwachsenen den Kandidaturprozess für ein Gemeindeamt kennt.»

Martin Süess, stv. Leiter Gemeindeabteilung Kanton Aargau

## Kontakt und Begleitung

Die Erfolgchancen, junge Erwachsene für Gemeindebehörden zu gewinnen, erhöhen sich, werden sie direkt und persönlich angesprochen. Bewerbungen aus Eigeninitiative sind die Ausnahme (Kapitel 2.10 Anfrage für Kandidatur). Dies scheint den Gemeinden nur bedingt bewusst zu sein. Mögliche Massnahmen, darauf zu reagieren, sind in den Stossrichtungen «A3 – Potenzielle junge Kandidierende wirkungsvoll ansprechen», «A7 – Junge Erwachsene im Rekrutierungs-/Wahlprozess begleiten» und «A8 – Junge Erwachsene an der Wahl unterstützen» festgehalten. Darin enthalten sind Massnahmen zur proaktiven

Sensibilisierung und Ansprache der jungen Erwachsenen, aber auch zur Begleitung bei der Kandidatur. Dabei werden junge Erwachsene nicht nur angefragt, sondern bei Bedarf im Kandidatur- und Wahlprozess gezielt unterstützt.

#### **Umsetzung von Massnahmen**

In Bezug auf die Wirksamkeit ausgewählter Massnahmen zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Die als wirkungsvoll eingestuften Massnahmen wurden von den Gemeinden bisher tendenziell weniger häufig durchgeführt als Massnahmen mit beschränkt wahrgenommener Wirkung. Deshalb legen die empirischen Ergebnisse den Schluss nahe, dass es keine «Patentrezepte» und Massnahmen gibt, die für alle Gemeinden geeignet sind und gleichermassen Wirkung zeigen. Vielmehr müssen auf Basis einer vertieften Problemanalyse der Gemeinde wirkungsvolle Massnahmen erst spezifisch entwickelt werden. Hier gilt es, in den Gemeinden eine detaillierte Auslegeordnung vorzunehmen und entsprechend die Massnahmen in ihrer Umsetzung zu priorisieren. Ein gewisses Mass an «Trial-and-Error» («ausprobieren, weitermachen oder verwerfen») ist dazu notwendig.

## Literaturverzeichnis

- BFS (2018). Bestand und Entwicklung der Bevölkerung der Schweiz: Definitive Ergebnisse 2017, Neuchâtel.
- Bieler, L. (2007). Gemeindepolitik – nein danke! NZZ am Sonntag, 18.02.2007; S. 25.
- Cajacob, O., Troger, C., Blumenthal, M. & Serdült, U. (2014): Scoop it 2.0 – Studie zur Mediennutzung und zur politischen Partizipation von Jugendlichen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein. Fachhochschule Graubünden.
- Derungs, C. & Zöbeli, D. (2012). Das Milizamt in Gemeinden und NPO. In: SGG Revue, Nr. 6/12, S. 24-27.
- Derungs, C., Fetz, U. & Just, D. (2018). Startpaket für Gemeindepolitiker/innen – Ein Leitfaden. Chur: Verlag Fachhochschule Graubünden.
- Derungs, C. & Wellinger, D. (2019). PROMO 35 - Förderung des politischen Engagements von jungen Erwachsenen in der Gemeindeexekutive: Leitfaden, Fachhochschule Graubünden Verlag: Chur
- Dlabac, O., Rohner, A., Zenger, Th. & Kübler, D. (2014). Die Milizorganisation der Gemeindeexekutive im Kanton Aargau: Rekrutierungsprobleme und Reformvorschläge. In: Glaser, A., Kübler, D. & Ziegler, B. (Hrsg.): Studienberichte des Zentrums für Demokratie, Nr. 4/14. Zentrum für Demokratie Aarau (ZDA): Aarau.
- DSJ (2018). Weniger Informationslust und niedriges Vertrauen – Junge Erwachsene und Politik im Zeitalter von Fake-News und verändernder Medienlandschaft. Schlussbericht easyvote-Politikmonitor 2017. gfs.bern: Bern.
- Freitag, M., Manatschal, A., Ackermann, K. & Ackermann, M. (2016). Freiwilligenmonitor 2016. Seismo Verlag: Zürich.
- Gentinetta, K. & Scholten, H. (2016). Haben Unternehmen eine Heimat? Eine Studie. Ein Porträt. Ein Lesebuch zum Wirtschaftsstandort Schweiz. Gebert Rüt Stiftung / NZZ Verlag: Zürich.
- Geser, H., Meuli, U., Ladner, A., Steiner, R. & Hober-Papazian, K. (2011). Die Exekutivmitglieder in den Schweizer Gemeinden. Ergebnisse einer Befragung. Rüegger Verlag: Glarus/Chur.
- Hosp, J. (2016). Gemeinderat verzweifelt gesucht. Tages-Anzeiger, 28.06.2016, <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Gemeinderat-verzweifelt-gesucht/story/18271800>
- Huth, P. (2014). Politische Bildung und direkte Demokratie. In: Scholten, H. & Kamps, K. (Hrsg.): Politische Kampagnen in der Referendumsdemokratie. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Just, D., Atz, H., Januth, A., Promberger, K. & Vanzo, E. (2014). Innovatives Ehrenamt – Ergebnis des INTERREG-Projektes Italien-Schweiz 2007-2013 «Innovatives Ehrenamt zur Weiterentwicklung des gesellschaftlichen und kulturellen Erbes» (ID33857980). EURAC Research: Bozen
- Just, D. (2014). Freiwillige vor! Kommunal Magazin, Nr. 3, Juni/Juli 2014.
- Ladner, A. (2008). Die Schweizer Gemeinden im Wandel: Politische Institutionen und lokale Politik. Cahier de l'IDHEAP 238/2008: Lausanne.
- Ladner, A., Steiner, R., Horber-Papazian, K., Fiechter, J., Jacot-Descombes, C. & Kaiser, C. (2013). Gemein-demonitoring 2009/2010. Bericht zur fünften gesamtschweizerischen Gemein-deschreiberbefragung. Bern: KPM-Schriftenreihe.
- Ladner, A. (2016). Gemeindeversammlung und Gemeindeparlament. Überlegungen und empirische Befunde zur Ausgestaltung der Legislativfunktion in den Schweizer Gemeinden. Cahier de l'IDHEAP 292/2016: Lausanne.
- Schwarz, G. (2015). Einleitung. In: Müller, A. (Hrsg.): Bürgerstaat und Staatsbürger – Milizpolitik zwischen Mythos und Moderne. Avenir Suisse und Verlag Neue Zürcher Zeitung: Zürich.
- Thomi, S. (2015). Politikförderung für Junge? Nicht einmal Zahlen gibt es. Schweizer Gemeinde, 2, S. 18.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mühe mit der Besetzung der Gemeindeexekutive	5
Abbildung 2: Anzahl junge Erwachsene in Schweizer Gemeindeexekutiven	6
Abbildung 3: Online-Tool PROMO 35	7
Abbildung 4: Forschungsdesign	8
Abbildung 5: Politisches Interesse	9
Abbildung 6: Politische Bildung	10
Abbildung 7: Engagement – Übersicht	11
Abbildung 8: Freiwilliges Engagement – Organisation	12
Abbildung 9: Politisches Engagement – Aktivitäten	12
Abbildung 10: Potenzielles politisches Engagement – Ebene	13
Abbildung 11: Potenzielles politisches Engagement – Funktion	14
Abbildung 12: Gründe für das politische Engagement	15
Abbildung 13: Hinderungsgründe junger Erwachsener	16
Abbildung 14: Potenzielles politisches Engagement – Tätigkeiten	17
Abbildung 15: Potenzielles politisches Engagement – Bereich	18
Abbildung 16: Potenzielles politisches Engagement – Bereitschaft Zeiteinsatz	19
Abbildung 17: Wissen über Kandidaturprozess	20
Abbildung 18: Kandidatur für ein Gemeindeamt	20
Abbildung 19: Anfrage für ein Gemeindeamt	21
Abbildung 20: Geeignete Massnahmen – Einschätzung der Gemeinden	22
Abbildung 21: Massnahmen – Durchführung und Wirkung	23
Abbildung 22: Massnahmen aus Sicht junger Erwachsener	24
Abbildung 23: Massnahmenanalyse: Wirkung und Häufigkeit	24
Abbildung 24: Entwickelte Stossrichtungen im Überblick	25

# Anhang

## Liste mit allen Massnahmen

<b>A1</b>	<b>Interesse für Gemeindepolitik bei jungen Erwachsenen wecken</b>
1.1	Gemeindeversammlung: Bewerbung verbessern (Reminder-SMS)
1.2	Gemeindeversammlung: Zeiten anpassen (am Freitag- oder Samstag(vor)abend)
1.3	Gemeindeversammlung: Format anpassen («Landsgemeinde-Modell»)
1.4	Jugendgemeindeversammlung einführen
1.5	Jungbürger/-innenfeier durchführen (auf Bedürfnisse der Jugendliche zugeschnitten)
1.6	Schulbesuche in der Gemeindeexekutive ermöglichen und durchführen
1.7	Politische Bildung zu Gemeindepolitik an Schulen vermitteln (Lehrmittel, Workshops, Projektwochen etc.)
1.8	Gemeindezukunft-Workshops für junge Erwachsene durchführen
1.9	Informationen über nationale, kantonale und kommunale Abstimmungen für Jugendliche und junge Erwachsene medial aufbereiten
1.10	Umfragen zu den Anliegen und Bedürfnissen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen durchführen
<b>A2</b>	<b>Aktive Nachwuchsförderung bei jungen Erwachsenen betreiben</b>
2.1	Mitwirkungs- und Beteiligungsprojekte für Jugendliche und junge Erwachsene in der Gemeinde durchführen (z.B. Jugendsessionen, Mitwirkungstage etc.)
2.2	Mitwirkungsplattformen für Jugendliche und junge Erwachsene nutzen (z.B. engage.ch)
2.3	Partizipationsstrukturen für politische Nachwuchskräfte schaffen und aktiv einbinden (z.B. Jugendräte, Jugendparlamente, Jugendkommissionen)
2.4	Kommissionen und Arbeitsgruppen systematisch mit jungen Erwachsenen besetzen
2.5	Projektorientierte Arbeitsgruppen mit jungen Erwachsenen einsetzen
2.6	Netzwerk von potenziellen Kandidierenden aufbauen
<b>A3</b>	<b>Potenzielle junge Kandidierende wirkungsvoll ansprechen</b>
3.1	Informationen über Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeindeexekutive («Startpaket») aufbereiten
3.2	Gemeindeexekutivamt (Möglichkeiten, Kompetenzen, Aufgaben und Anforderungen) in sozialen Medien bewerben
3.3	Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeindeexekutive in Good-Practice-Beispielen aufzeigen
3.4	Anforderungs-/Stellenprofil (inkl. Pflichtenheft) für Gemeindeexekutive erstellen und aufzeigen
3.5	Gemeindeexekutive an Vereins- / Gewerbeausstellungen bewerben (mit eigenem Stand)
3.6	Vereinsversammlungen durch Gemeindeexekutive besuchen (Amt bewerben)
3.7	Sprungbrett-Event für junge Erwachsene veranstalten
3.8	Aktive junge Erwachsene als «Botschafter/-innen» einsetzen (u.a. über soziale Medien)
3.9	«Neutrale» Findungskommission o.ä. einsetzen und ggf. mit jungen Erwachsenen besetzen
<b>A4</b>	<b>Kommunikation der Gemeinde verbessern</b>
4.1	Webseite für junge Erwachsene einrichten (auf Gemeindehomepage, Inhalt: Funktionsweise der Gemeinde und Gemeindeexekutive)
4.2	Information zu jugendrelevanten Gemeindeprojekten intensivieren (über soziale Medien)
4.3	Digitalen Dorfplatz für die Kommunikation einführen
4.4	Tag der offenen Tür durchführen («Gemeindeverwaltung öffnet die Türen»)
<b>A5</b>	<b>Vorschlagsprozess offen und transparent gestalten</b>
5.1	Vakanzen in der Gemeindeexekutive öffentlich ausschreiben
5.2	Vakanzen in der Gemeindeexekutive öffentlich an einer (Gemeinde-)Versammlung diskutieren
<b>A6</b>	<b>Stellenwert der Rekrutierung junger Erwachsener erhöhen</b>
6.1	Zuständigkeiten für Rekrutierung junger Erwachsener in der Gemeinde klären («letter of understanding»)
6.2	Rekrutierung junger Erwachsener für die Gemeindeexekutive in Leitbild und Strategie verankern

6.3	Auslegeordnung, Analyse und Strategieentwicklung zur Rekrutierung junger Erwachsener durchführen
<b>A7</b>	<b>Junge Erwachsene im Rekrutierungs-/Wahlprozess begleiten</b>
7.1	Coaching-/Mentoring-Programm für junge Erwachsene aufsetzen (mit aktuellen Mitglieder der Gemeindeexekutive)
7.2	Junge Kandidierende vor der Wahl vorstellen (Print, Online, Veranstaltungen)
<b>A8</b>	<b>Junge Erwachsene an der Wahl unterstützen</b>
8.1	«Fürsprecher» / «Götti» für junge Kandidierende einsetzen
<b>A9</b>	<b>Einsatzort und -zeit flexibilisieren</b>
9.1	Flexiblen Sitzungsrhythmus einführen
9.2	Präsenzzeit mit Zirkularbeschlüssen verringern
9.3	Digitale Arbeitsinstrumente (Skype, iPad, Sharepoint etc.) einsetzen
9.4	Anwesenheitspflicht für interne Sitzungen aufheben
<b>A10</b>	<b>Aufwand für Gemeindeexekutive begrenzen</b>
10.1	Anzahl Sitzungen der Gemeindeexekutive reduzieren
10.2	Maximale Stundendotation für Gemeindeexekutive vorgeben
<b>A11</b>	<b>Entschädigung verbessern</b>
11.1	Finanzielle Entschädigung erhöhen
11.2	Sabbatical für junge Erwachsene einführen und durch Gemeinde (teil-)finanzieren
11.3	Auslandsaufenthalte für junge Erwachsene ermöglichen
11.4	Aus- und Weiterbildung für junge Mitglieder der Gemeindeexekutive fördern und durch Gemeinde finanzieren
11.5	Arbeits- und Fähigkeitszeugnisse für Gemeindeengagement ausstellen
<b>A12</b>	<b>Sitzungen effizienter gestalten</b>
12.1	Sitzungen und Geschäftsabhandlungen durch digitale Arbeitsinstrumente beschleunigen
12.2	Geschäftsordnung der Gemeindeexekutive inkl. Verhaltensregeln erlassen
12.3	Sitzungen mit Vorlagen (Traktanden, Erwägungen, Anträge) beschleunigen
12.4	Sitzungen zeitlich auf 2 Stunden beschränken
<b>A13</b>	<b>Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeindeexekutive erweitern</b>
13.1	Finanzkompetenzen der Gemeindeexekutive erhöhen
13.2	Mutige Entscheide der Gemeindeexekutive als Gremium zulassen und fördern
13.3	Teamarbeit fördern und thematische Co-Leitung (2 Gemeindeexekutivmitglieder) von Projekten einsetzen
13.4	Ziele in jährlicher Zielvereinbarung für (junge) Mitglieder der Gemeindeexekutive vorgeben (nicht der Weg)
<b>A14</b>	<b>Gemeindeführungsstrukturen anpassen</b>
14.1	Aufgaben der Gemeindeexekutive auf strategisch-politische Ebene beschränken
14.2	Ressort-Wahlen ermöglichen
14.3	Gemeindeexekutive vergrössern und Aufwand/Pensen der Gemeindeexekutivmitglieder reduzieren (Miliztauglichkeit)
14.4	Stellvertreter-Modell einführen und junge Ersatzpersonen für Gemeindeexekutive aufstellen
14.5	Gemeindeexekutive verkleinern und Aufwand/Pensen der Gemeindeexekutivmitglieder erhöhen (Teil-Professionalisierung)
14.6	Gemeindeführung professionalisieren und Pensum des/der Gemeindepräsidenten/in erhöhen (inkl. Entlastung der übrigen Gemeindeexekutivmitglieder)
14.7	Gemeindeverwaltung zur Entlastung der Gemeindeexekutive ausbauen
14.8	Fachliche Unterstützung der Gemeindeexekutive durch die Gemeindeverwaltung bei komplexen Aufgaben verbessern
<b>A15</b>	<b>Wissen über Gemeindepolitik verbessern</b>
15.1	Politische Bildung und Politikunterricht in der Schule ausbauen
15.2	Berichterstattung über Gemeindepolitik in den Medien fördern
15.3	Ausbildungsangebote für politische Nachwuchskräfte verbessern (Parteien unterstützen, kantonale Ausbildungen aufbauen etc.)

15.4	Kantonale Werbeplattform einrichten und Kampagne für Milizämter durchführen
15.5	Kantonales Gemeindepolitik-Lab an Hochschulen/Forschungsinstitutionen einrichten
15.6	Matching-Plattform für junge Erwachsene (Angebot) und Gemeinden (Nachfrage) kantonal entwickeln und betreiben
<b>A16</b>	<b>Pool an potenziellen (jungen) Gemeindeexekutivmitgliedern vergrössern</b>
16.1	Wohnsitzpflicht als Hindernis aufheben
16.2	Wahlrecht für Zweitwohnungsbesitzer einführen
16.3	Wahlrecht für niedergelassene Ausländer/innen einführen
16.4	Politisches Engagement in Gemeindeämtern als Bürgerdienst verpflichtend einführen
16.5	Gemeindeparlament einführen (als Reservoir für angehende Mitglieder der Gemeindeexekutive)
<b>A17</b>	<b>Wertschätzung erhöhen</b>
17.1	Sozialprestige der Gemeindeexekutive in der Bevölkerung durch Image-Kampagne erhöhen
17.2	Wert der Leistungen der Gemeindeexekutive in der Bevölkerung aufzeigen
17.3	Tätigkeit bei Bildungsinstitutionen (als Praktikum oder ECTS-Abgeltung) anrechnen
17.4	Tätigkeit in Form von Eidgenössischen Zeugnissen und Ausweisen anerkennen
17.5	Erwerbersatzordnung für Miliztätigkeit auf Gemeindeebene anpassen
<b>A18</b>	<b>Vereinbarkeit mit Beruf/Familie verbessern</b>
18.1	Arbeitgeber für Mehrwert des politischen Engagements junger Erwachsener sensibilisieren
18.2	Flexible Arbeitszeitmodelle mit Arbeitgebern entwickeln und umsetzen
18.3	Anreizsystem für Arbeitgeber mit Milizpolitikern/-innen einführen (z.B. via Sozialversicherungen)
18.4	Kinderbetreuung an Sitzungen durch Gemeinde organisieren

# Projekt

Das Projekt PROMO 35 wurde von der FH Graubünden federführend durchgeführt. Der Dachverband Schweizer Jugendparlamente (DSJ) war als Praxispartner am Projekt beteiligt und leistete inhaltliche Mit- und Unterstützungsarbeit. Des Weiteren arbeiteten der Schweizerische Gemeindeverband, die Gemeindeämter bzw. -abteilungen der Kantone Zürich, Aargau und Graubünden mit. Auch haben der Gemeindepräsidentenverband Kanton Zürich, der Verein Zürcher Gemeindegeschreiber und Verwaltungsfachleute, die Gemeinde-Ammännervereinigung des Kantons Aargau und economiesuisse am Projekt PROMO 35 mitgewirkt.

Das Projekt PROMO 35 hat verschiedene Akteure aus der Forschungs- und Praxis-Community zusammengebracht sowie deren Erfahrungen und ihr Wissen konsolidiert. Das Projekt PROMO 35 steht in einem engen Zusammenhang mit dem «Jahr der Milizarbeit 2019» des Schweizerischen Gemeindeverbandes. Es sind die drei Plattformen [www.promo35.ch](http://www.promo35.ch), [www.milizsystem.ch](http://www.milizsystem.ch) und [www.gemeindepolitik.ch](http://www.gemeindepolitik.ch) entstanden, welche die bestehenden Ressourcen bündeln.

Das Projekt wurde im Programm «BREF – Soziale Innovation» von swissuniversities und der Gebert Rütli Stiftung finanziell unterstützt.

Das Projekt PROMO 35 – unterstützt von:

**WISSENSCHAFT.  
BEWEGEN**  
GEBERT RÜTLI STIFTUNG



**DSJ FSPJ FSPG**  
Dachverband Schweizer Jugendparlamente  
Fédération Suisse des Parlements des Jeunes  
Federazione Svizzera dei Parlamenti dei Giovani



Schweizerischer Gemeindeverband  
Association des Communes Suisses  
Associazione dei Comuni Svizzeri  
Associazion da las Vischnanclas Svizras



Verein Zürcher  
Gemeindegeschreiber und  
Verwaltungsfachleute



**Kanton Zürich**  
Direktion der Justiz und des Innern  
Gemeindeamt



Verband der  
Gemeindepräsidenten  
des Kantons Zürich



Amt für Gemeinden Graubünden  
Uffizi da vischnanclas dal Grischun  
Ufficio per i comuni dei Grigioni



economiesuisse



KANTON AARGAU



Gemeindeammänner-Vereinigung  
des Kantons Aargau

# Autoren



**Curdin Derungs**  
Prof. Dr. oec. HSG

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



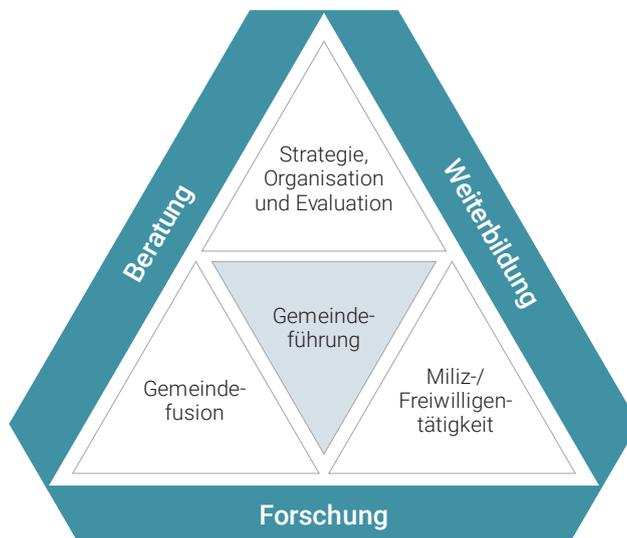
**Dario Wellinger**  
MSc

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

# Zentrum für Verwaltungsmanagement

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

Das ZVM steht in einem ständigen Wissensaustausch mit der öffentlichen Hand und moderiert im Praxisdialog verschiedene ERFA-Gruppen. Es unterstützt die öffentliche Verwaltung sowie Non-Profit-Organisationen (NPO) in Beratungsprojekten zu den Themen Gemeindeführung und -fusionen, Miliz- und Freiwilligentätigkeit sowie Strategie, Organisation und Evaluation.



# Weitere Publikationen



## PROMO 35 – Förderung des politischen Engagements von jungen Erwachsenen – Leitfaden

Der Leitfaden will dazu ermuntern, junge Erwachsene direkt anzusprechen und für die spannende Arbeit in der Gemeindepolitik zu begeistern. Dazu bietet der Leitfaden anschauliche Massnahmen, die Inspiration und Ansporn sein sollen. Ausserdem sind verschiedene Ansätze zur konkreten Umsetzung in einem integrierten Methodenkoffer aufbereitet.

Curdin Derungs und Dario Wellinger  
ISBN 978-3-9524599-5-9, 2019, 66 Seiten, illustriert  
kostenlos, verfügbar unter [www.promo35.ch](http://www.promo35.ch)



## Startpaket für Gemeindepolitiker/-innen

Um den Einstieg in die Gemeindepolitik zu erleichtern, hat das Zentrum für Verwaltungsmanagement der FH Graubünden mit Unterstützung des Schweizerischen Gemeindeverbands ein «Startpaket für Gemeindepolitiker/-innen» verfasst. Der Leitfaden bietet konzentrierter Form die wichtigsten Hinweise für einen erfolgreichen Start in die Gemeindeexekutivtätigkeit.

Startpaket für Gemeindepolitiker/-innen  
Curdin Derungs, Ursin Fetz und Dominik Just  
ISBN 978-3-9524599-2-8, 2018, 24 Seiten, illustriert  
25 Franken (inkl. Porto), Bestellung via [zvm@fhgr.ch](mailto:zvm@fhgr.ch)

**Fachhochschule Graubünden**  
Zentrum für Verwaltungsmanagement  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
Schweiz

Curdin Derungs und Dario Wellinger

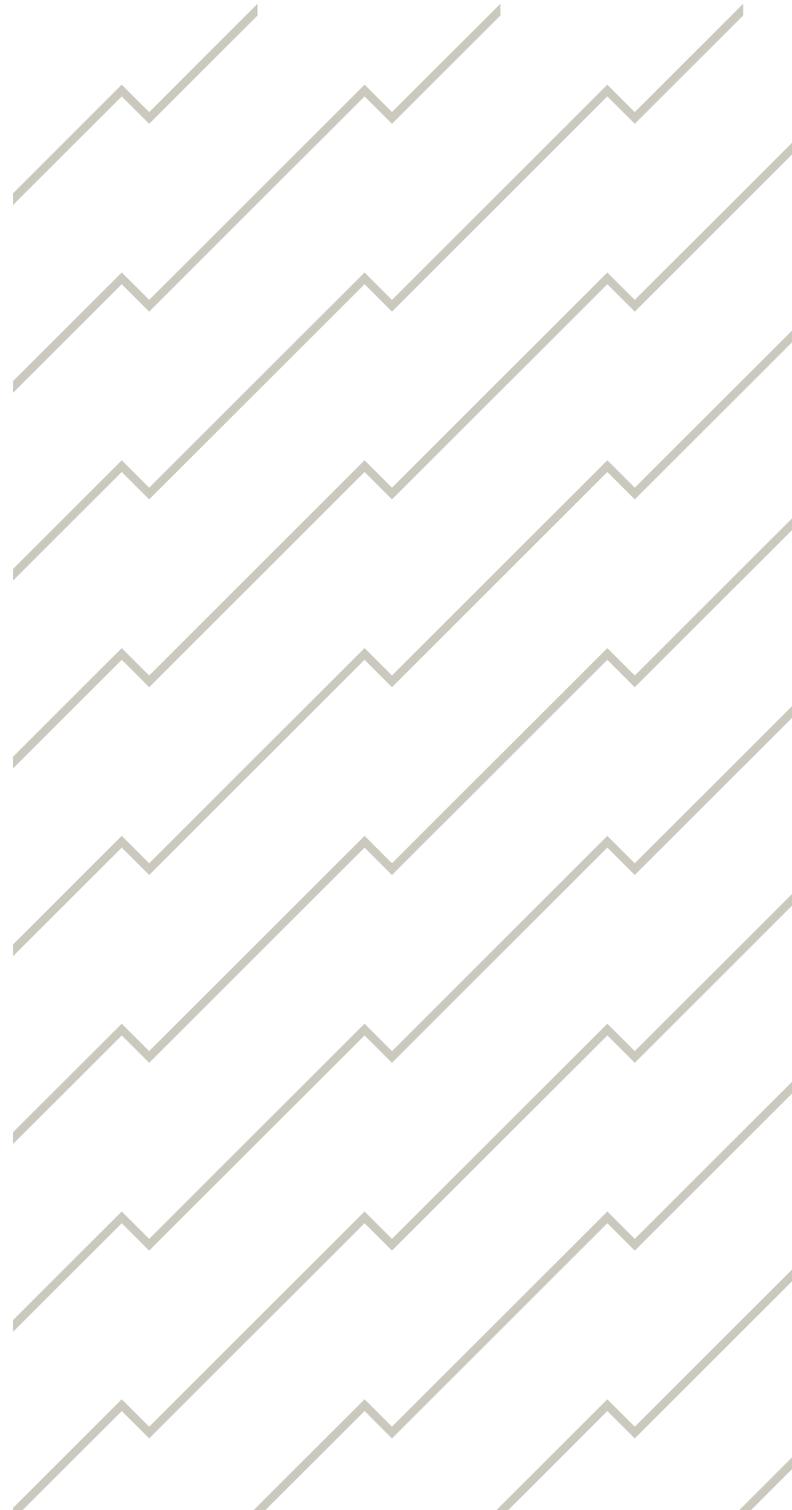
T +41 81 286 24 90  
zvm@fhgr.ch



[fhgr.ch/zvm](https://fhgr.ch/zvm)  
[promo35.ch](https://promo35.ch)

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

© FH Graubünden, August 2019



**swissuniversities**

