

# **Vereinbarkeit von öffentlichen Ämtern und Beruf im Kanton Aargau**

## **Ergebnisse einer Befragung der Aargauer Unternehmen**

**Bern, 26. Oktober 2016**

**Studie im Auftrag des Departements Volkswirtschaft und Inneres des Kantons  
Aargau sowie der Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau**

Prof. Dr. Reto Steiner

Dr. Claire Kaiser

Lukas Reichmuth, M. A. HSG

## Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze .....	4
1 Eckdaten der Befragung.....	6
1.1 Einleitung .....	6
1.2 Ausgangslage und Ziel der Studie .....	6
1.3 Methodisches Vorgehen.....	7
1.4 Statistische Massgrössen.....	8
1.5 Aufbau des Berichts.....	9
2 Bedeutung des Milizsystems für die Unternehmen.....	10
2.1 Anzahl der Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern .....	10
2.2 Berufliche Stellung der Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern .....	12
2.3 Wichtigkeit des Milizsystems für die Gesellschaft.....	13
2.4 Rolle der Unternehmen zur Förderung des Milizsystems .....	15
2.5 Massnahmen zur Unterstützung der Mitarbeitenden .....	16
3 Vor- und Nachteile der Miliztätigkeit für die Unternehmen.....	19
3.1 Vorteile für die Unternehmen durch die Miliztätigkeit.....	19
3.2 Nachteile für die Unternehmen durch die Miliztätigkeit .....	20
3.3 Bedeutung der Miliztätigkeit bei der Personalrekrutierung.....	21
4 Regelungen mit Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern .....	23
4.1 Vereinbarungen mit Mitarbeitenden zur Ausübung des Milizamts.....	23
4.2 Zufriedenheit mit den getroffenen Lösungen zur Miliztätigkeit.....	25
5 Best Practices und Empfehlungen der Unternehmen.....	27
5.1 Best Practice Beispiele .....	27
5.2 Negative Erfahrungen mit öffentlichen Ämtern von Mitarbeitenden.....	28
5.3 Empfehlungen für andere Unternehmen zur Handhabung der Milizarbeit von Mitarbeitenden .....	29
5.4 Empfehlungen für die Gemeinden und den Kanton zur Erhaltung des Milizsystems .....	31
6 Gestaltungsempfehlungen der Gutachter .....	34

---

Anhang .....	37
Begleitschreiben .....	37
Fragebogen .....	38
Übersicht der Interviews .....	45
Mitglieder der Projektgruppe .....	46

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Versand und Rücklauf .....	8
Abbildung 2:	Unternehmen mit Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern.....	10
Abbildung 3:	Unternehmen mit Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern nach Bezirk.....	11
Abbildung 4:	Unternehmen mit Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern nach Branche .....	12
Abbildung 5:	Berufliche Stellung der Mitarbeitenden mit Milizamt .....	13
Abbildung 6:	Wichtigkeit des Milizsystems für die Gesellschaft aus Sicht der Unternehmen.....	13
Abbildung 7:	Wichtigkeit des Milizsystems für die Unternehmen.....	14
Abbildung 8:	Wichtigkeit des Milizsystems für die Gesellschaft und für die Unternehmen.....	15
Abbildung 9:	Rolle der Unternehmen im Milizsystem.....	16
Abbildung 10:	Unterstützung der Miliztätigkeit .....	17
Abbildung 11:	Massnahmen zur Unterstützung der Miliztätigkeit .....	18
Abbildung 12:	Vorteile der Miliztätigkeit für das Unternehmen .....	19
Abbildung 13:	Nachteile der Miliztätigkeit für das Unternehmen.....	20
Abbildung 14:	Miliztätigkeit bei Stellenbewerbenden .....	22
Abbildung 15:	Individuelle Vereinbarungen zur Ausübung des Milizamtes mit Mitarbeitenden .....	23
Abbildung 16:	Was in Vereinbarungen mit Mitarbeitenden geregelt wird .....	24
Abbildung 17:	Vereinbarungen mit allen Mitarbeitenden? .....	25
Abbildung 18:	Zufriedenheit mit den getroffenen Lösungen zur Miliztätigkeit der Mitarbeitenden.....	26

## Das Wichtigste in Kürze

Das Milizsystem steht unter Druck. Rund die Hälfte der Schweizer Gemeinden bekundet Schwierigkeiten, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für ihre Exekutiven zu finden. Bislang wurde die Sicht der Unternehmen zum Milizsystem kaum beleuchtet, obschon sie von den politischen Ämtern ihrer Mitarbeitenden stark betroffen sind. Der vorliegende Bericht soll diese Lücke schliessen.

Im Auftrag des Departements Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau sowie der Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau führte das Schweizerische Institut für öffentliches Management unter der Leitung von Prof. Dr. Reto Steiner im Sommer 2016 eine Befragung der Aargauer Unternehmen zum Milizsystem durch. Befragt wurden die Mitglieder der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK) sowie des Aargauischen Gewerbeverbandes (AGV). 565 Unternehmen beteiligten sich an der Befragung.

Der Begriff der Miliztätigkeit bezieht sich im Rahmen dieser Studie auf das Engagement in öffentlich-rechtlichen Körperschaften (Einwohnergemeinden, Kirchgemeinden, Schulpflegen, Kommissionen). Nicht Gegenstand der Studie ist das Engagement in Vereinen, Militär, Zivilschutz, sozialen Institutionen und die private Freiwilligenarbeit.

Die an der Befragung teilnehmenden Aargauer Unternehmen messen dem Milizsystem eine sehr hohe Bedeutung bei. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen unterstützt die Ausübung eines Milizamts durch die Mitarbeitenden mit konkreten Massnahmen. Dazu gehören flexible Arbeitszeitregelungen, Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit oder sogar die Ermutigung zu einer Kandidatur für ein öffentliches Amt.

Mehr als die Hälfte der Aargauer Unternehmen beschäftigt ein oder mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neben ihrer Berufstätigkeit ein öffentliches Amt ausüben. Der Anteil liegt bei grossen Unternehmen markant höher als bei kleineren Unternehmen. Rund ein Drittel der Unternehmen schliesst individuelle Vereinbarungen mit Mitarbeitenden zur Ausübung des Milizamtes ab; gut die Hälfte davon schliesst diese Vereinbarungen mit allen betroffenen Mitarbeitenden ab. Darin wird vor allem die Abwesenheit der Mitarbeitenden geregelt, aber auch das Engagement während der Arbeitszeit sowie die Kompensation und Reduktion der Arbeitszeit. Mit den getroffenen Lösungen zeigen sich die Unternehmen – mit Ausnahme der Start-ups – zufrieden.

Durch das öffentliche Engagement der Mitarbeitenden erwachsen für die Unternehmen nach Eigeneinschätzung diverse Vorteile, wobei insbesondere die Erweiterung des Netzwerks, die Aneignung von zusätzlichem Wissen sowie die Führungserfahrung im Vordergrund stehen. Auch die durch das politische Amt gewonnenen fachlichen Zusatzqualifikationen und der Imagegewinn für die Unternehmung werden als Vorteile genannt. Für jede zehnte Unternehmung resultieren Mehraufträge dank der Milizarbeit der Mitarbeitenden.

Als grösster Nachteil – genannt von rund zwei Dritteln der Unternehmen – wird die Abwesenheit der im Milizamt tätigen Mitarbeitenden angesehen. Durch die öffentliche Exponiertheit dieser Mitarbeitenden besteht für Unternehmen zudem das Risiko, dass sich politische Entscheide in Einzelfällen negativ auf das Unternehmen auswirken. Schliesslich beklagen einige Unternehmen, dass bei sehr stark durch das politische Amt eingebundenen Mitarbeitenden ein schwindendes Engagement für das Unternehmen zu beobachten sei.

Als Hauptherausforderungen für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und öffentlichem Amt identifizieren die Gutachter basierend auf den Ergebnissen der Unternehmensbefragung den hohen Zeitaufwand durch die Doppelbelastung, die Gefahr von Reputationsschäden für die Unternehmen sowie den nur selten genutzten Wissensaustausch zwischen den betroffenen Akteuren.

Dementsprechend geben die Gutachter folgende Gestaltungsempfehlungen ab:

- Damit die zeitliche Beanspruchung der Mitarbeitenden mit einem öffentlichen Amt gesenkt werden kann, wird eine bessere Entflechtung der strategischen von der operativen Ebene in den Gemeinden empfohlen. Dadurch werden die gewählten Politikerinnen und Politiker weniger durch das Tagesgeschäft der politischen Gemeinde beansprucht. Zudem sollten die Entschädigungen für das politische Mandat auf Gemeindeebene erhöht werden, was Arbeitszeitreduktionen in der Unternehmung ermöglicht. Die Unternehmen können das dadurch eingesparte Gehalt für Stellvertretungsregelungen nutzen. Schliesslich sollten Sitzungstermine in den Gemeinden konsequenter auf Randstunden verlegt werden.
- Zur Verminderung von Reputationsschäden für die Unternehmen empfehlen die Gutachter das Anbieten von Einführungsschulungen für neugewählte Mandatsträger, um diese in ihren Kompetenzen z. B. im Kommunikationsverhalten oder bei Beschaffungsprozessen zu stärken und für potenzielle Risiken zu sensibilisieren.
- Damit der Wissensaustausch zwischen den beteiligten Akteuren verbessert werden kann und die Unternehmen vom Know-how ihrer politisch tätigen Mitarbeitenden mehr profitieren, wäre der vermehrte Austausch von Best Practice Lösungen zwischen Unternehmen und politisch Verantwortlichen zielführend, ebenso das Entwickeln eines Leitfadens für Unternehmen, wie diese die Miliztätigkeit ihrer Mitarbeitenden regeln können. Diese Aufgabe könnten die Interessenverbände der Unternehmen eigenständig wahrnehmen.

# 1 Eckdaten der Befragung

## 1.1 Einleitung

Das Milizsystem steht unter Druck. Schweizweit bekundet rund die Hälfte aller Gemeinden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Mitgliedern für ihre Exekutiven. Dies zeigen die Ergebnisse des Gemeindemonitorings, welches regelmässig schweizweit durchgeführt wird.<sup>1</sup>

Bislang wurde die Sicht der Unternehmen zum Milizsystem kaum beleuchtet, obschon sie von den politischen Ämtern ihrer Mitarbeitenden stark betroffen sind.

Der vorliegende Bericht will diese Lücke schliessen. Die Studie gibt basierend auf einer Befragung der Aargauer Unternehmen Aufschluss über die Sichtweise der Unternehmen zur Bedeutung der Miliztätigkeit und wie die Unternehmen das politische Engagement ihrer Mitarbeitenden wahrnehmen und regeln. Abschliessend geben die Gutachter Empfehlungen ab, wie die Vereinbarkeit zwischen politischem Amt und Beruf gestärkt werden kann, um die Unternehmen zu entlasten.

Unter dem Begriff der Miliztätigkeit wird im Rahmen dieser Studie das Engagement in öffentlich-rechtlichen Körperschaften verstanden, d.h. in Einwohnergemeinden, Kirchgemeinden, der Schulpflege sowie in Kommissionen. Nicht Gegenstand der vorliegenden Studie ist das Engagement in Vereinen, Militär, Zivilschutz, sozialen Institutionen und die private Freiwilligenarbeit, welche für die Gesellschaft ebenfalls bedeutungsvoll sind, aber den Rahmen der Studie sprengen würden.

## 1.2 Ausgangslage und Ziel der Studie

Im Auftrag des Departements Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau sowie der Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau wurde im Oktober 2014 eine Studie zur Milizorganisation der Gemeindeexekutiven im Kanton Aargau veröffentlicht.<sup>2</sup> Der Fokus lag auf den Rekrutierungsproblemen und möglichen Reformvorschlägen. Dabei zeigte sich, dass die Aargauer Gemeindeexekutiven über einen vergleichsweise hohen Anteil an nebenamtlichen Mitgliedern verfügen, womit Rekrutierungsprobleme tendenziell akzentuiert werden. Als mögliche Massnahmen empfiehlt die Studie eine Flexibilisierung der Anstellungs- und Entschädigungsmodelle, einen Diskurs über die angemessene Entschädigung für kommunale Exekutivämter, die Möglichkeit für berufliche Qualifikationen durch Milizarbeit sowie die Einbindung der politischen Parteien.

Im Nachgang zu dieser Studie hat der Kanton Aargau eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche mögliche Massnahmen weiterverfolgt. Eine dieser Massnahmen besteht in der

---

<sup>1</sup> Vgl. Ladner, Andreas/Steiner, Reto/Horber-Papazian, Katja/Fiechter, Julien/Jacot-Descombes, Caroline/Kaiser, Claire (2013): Gemeindemonitoring 2009/2010. Bericht zur fünften gesamtschweizerischen Gemeindeschreiberbefragung. KPM-Schriftenreihe Nr. 48, Bern.

<sup>2</sup> Vgl. Dlabac, Oliver/Rohner, Andreas/Zenger, Thomas/Kübler, Daniel (2014): Die Milizorganisation der Gemeindeexekutiven im Kanton Aargau - Rekrutierungsprobleme und Reformvorschläge, Studienberichte des Zentrums für Demokratie Aarau, Nr. 4 Oktober 2014, Aarau.

Sensibilisierung der Arbeitgeberseite für die Milizarbeit auf Gemeindeebene. Als Grundlage dazu sollten die Aargauer Unternehmen befragt werden, wie sie das Milizsystem wahrnehmen.

Das Schweizerische Institut für öffentliches Management unter der Leitung von Prof. Dr. Reto Steiner wurde im Frühjahr 2016 damit beauftragt, eine solche Befragung durchzuführen und Empfehlungen zu entwickeln, wie das Zusammenspiel zwischen Unternehmen, Mitarbeitenden mit einem Milizamt und dem Staat optimal ausgestaltet werden kann.<sup>3</sup> Mit der Befragung der Aargauer Unternehmen soll deren Haltung zum Milizsystem erfasst werden. Die Erwartungen und Einstellungen zu den Vor- und Nachteilen von Milizarbeit werden eruiert und mögliche Best Practice Lösungen und Empfehlungen aus Sicht der Unternehmen erhoben.

Die Ergebnisse der Befragung dienen als Grundlage für eine allfällige Implementation von Massnahmen.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Die Befragung wurde zweistufig durchgeführt und bestand in einer ersten Überblicksphase aus einer schriftlichen Befragung und in einer zweiten Vertiefungsphase aus einer mündlichen Befragung.

Im Frühjahr 2016 wurden die 5'747 Unternehmen, welche entweder beim Aargauischen Gewerbeverband (AGV) oder bei der Aargauischen Industrie- und Handelskammer (AIHK) Mitglied sind, schriftlich befragt. Der Versand der Fragebogen verlief über die beiden Verbände per E-Mail an die Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer der Unternehmungen. Beim AGV wurden diejenigen Unternehmen angeschrieben, welche beim Verband eine E-Mail-Adresse hinterlegt haben. Bei der AIHK wurden alle Unternehmerinnen und Unternehmer angeschrieben (jedoch nur einmal, auch im Fall, dass sie mehrere Firmen führen).

Die Befragung lief vom 4. Mai 2016 bis zum 5. Juni 2016. Insgesamt wurden 565 Fragebogen retourniert, was einem Rücklauf von knapp 10% der Unternehmen entspricht, was ein übliches Resultat für entsprechende freiwillige Befragungen von Unternehmen ist (vgl. Abbildung 1).

---

<sup>3</sup> Der Forschungsbereich Gemeindeforschung von Prof. Dr. Reto Steiner wurde per 1. September 2016 von der Universität Bern ins neu gegründete Spin-off Schweizerisches Institut für öffentliches Management in Bern ausgegliedert.

Abbildung 1: Versand und Rücklauf

	Anzahl
Befragte Unternehmen	5'747
Antworten	565
Rücklaufquote	9.8%

Bemerkung: Unter den 5'747 befragten Mitgliedern der Wirtschaftsverbände befinden sich Doppelmitglieder beider Verbände. Da die Mitgliederlisten der Verbände nicht öffentlich sind, konnten Doppelmitgliedschaften nicht ausgeschlossen werden. Der effektive Rücklauf dürfte also höher liegen. Die Verbände verzichteten auf eine Mahnrunde.

Basierend auf der schriftlichen Befragung wurden in einem zweiten Schritt mit 15 Unternehmen telefonische Interviews zur Vertiefung der Thematik durchgeführt. Es handelte sich um Unternehmen, welche sich dazu bereit erklärt hatten, und gleichzeitig wurde auf eine Durchmischung der Unternehmensgrösse und der Branchen geachtet. Eine Liste mit sämtlichen durchgeführten Interviews findet sich im Anhang.

Das Projekt „Vereinbarkeit von öffentlichen Ämtern und Beruf im Kanton Aargau“ wurde von einer Projektgruppe bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Aargauischen Industrie- und Handelskammer, des Aargauischen Gewerbeverbandes, der Gemeinde Muri (AG), der Gemeindeabteilung des Kantons Aargau sowie des Schweizerischen Instituts für öffentliches Management begleitet. Eine Liste der Mitglieder der Projektgruppe findet sich im Anhang.

## 1.4 Statistische Massgrössen

### *Bewertungsraster*

Bei mehreren Fragen im Fragebogen wurden die Antworten auf einer Siebner-Skala erhoben (z.B. 1 bedeutet «gar nicht zufrieden» und 7 bedeutet «sehr zufrieden»). Zur Beurteilung der Ergebnisse wird in diesem Bericht folgende Gruppierung vorgenommen (feinere Abstufungen werden verbal beschrieben):

Bewertung	Spektrum
hoch	> 5 bis 7
mittel	> 3 bis 5
gering	1 bis 3

### *N<sub>min</sub> und N<sub>max</sub>*

In diesem Bericht werden unter  $N_{min}$  und  $N_{max}$  die minimale resp. maximale Anzahl Antworten verstanden, die über die verschiedenen Untergruppierungen hinweg gegeben wurden. D.h., wenn  $N_{min}$  z.B. 6 beträgt, haben in derjenigen Untergruppierung, in welcher am wenigsten Antworten eingegangen sind (beispielsweise die grossen Unternehmen), 6 Unternehmen geantwortet. Beträgt  $N_{max}$  50, bedeutet dies, dass in derjenigen

---

Untergruppierung, in welcher am meisten Antworten eingingen (z. B. Neugründungen), genau 50 Antworten gegeben wurden.

### *Signifikanz*

In der Forschung werden zum statistischen Nachweis von Unterschieden Signifikanztests verwendet. Unterschiede zwischen Variablen werden dann als signifikant bezeichnet, wenn die Wahrscheinlichkeit ihres Zustandekommens eine zuvor bestimmte Irrtumswahrscheinlichkeit nicht überschreitet. Diese maximal zulässige Irrtumswahrscheinlichkeit wird auch als Signifikanzniveau bezeichnet. Dazu wurden in der Studie Chi-Square-Tests durchgeführt. Bei einem p-Wert (entspricht der Überschreitungswahrscheinlichkeit) von kleiner oder gleich 5 Prozent spricht man von einem signifikanten (\*), bei einem Wert von  $\leq 1$  Prozent von einem sehr signifikanten (\*\*) und bei einem Wert von  $\leq 0.1$  Prozent von einem hoch signifikanten (\*\*\*) Ergebnis. Statistisch signifikante Ergebnisse sind im Bericht mit der entsprechenden Anzahl Sterne (\*; \*\*; \*\*\*) gekennzeichnet. Sind die Ergebnisse nicht signifikant, kann man von Trends sprechen.

## **1.5 Aufbau des Berichts**

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird die Bedeutung der Miliztätigkeit aus Sicht der Unternehmen beleuchtet, während Kapitel 3 aufzeigt, wie die Unternehmen die Miliztätigkeit ihrer eigenen Mitarbeitenden wahrnehmen. Die Regelungen zwischen Unternehmen und deren Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern werden in Kapitel 4 thematisiert. Kapitel 5 zeigt Best Practices und Empfehlungen der Unternehmen auf, bevor in Kapitel 6 Gestaltungsempfehlungen durch die Gutachter abgegeben werden.

## 2 Bedeutung des Milizsystems für die Unternehmen

### 2.1 Anzahl der Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern

Mehr als die Hälfte der Unternehmen (58.3 Prozent) beschäftigt eine oder mehrere Personen, die in einem öffentlichen Amt tätig ist. Es erstaunt nicht, dass dieser Wert bei grösseren Unternehmen höher liegt. Während nur knapp die Hälfte der kleinsten Unternehmen (45.6 Prozent) mindestens einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit einem öffentlichen Amt beschäftigt, ist dies bei fast allen grossen Unternehmen der Fall (96.3 Prozent). Auch in Bezug auf das Gründungsjahr der Unternehmen ergeben sich Unterschiede: bei Start-ups ist der Anteil der Unternehmen mit Mitarbeitenden im Milizamt tiefer als bei länger etablierten Unternehmen (vgl. Abbildung 2). Betrachtet man die Anzahl Milizpolitikerinnen und -politiker im Verhältnis zur Mitarbeitendenzahl, dann stellen KMU-Betriebe relativ viele Personen mit einem öffentlichen Amt.

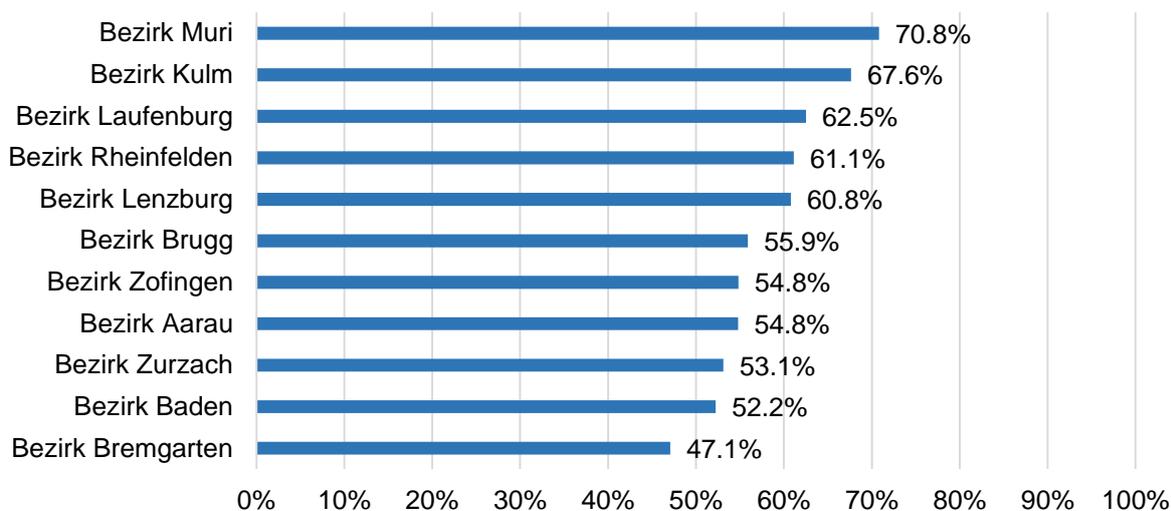
Abbildung 2: Unternehmen mit Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern

<b>gesamt</b>	alle Teilnehmenden	58.3%
<b>Gründungsjahr</b>	vor weniger als 5 Jahren	36.4%
	vor 5 bis 15 Jahren	53.8%
	vor mehr als 15 Jahren	57.5%
<b>Anzahl Mitarbeitende***</b>	Mikrounternehmen (0-9)	45.6%
	kleinere Unternehmen (10-49)	52.5%
	mittlere Unternehmen (50-249)	69.0%
	grosse Unternehmen (ab 250)	96.3%

Fragestellung: Sind aktuell Mitarbeitende Ihres Unternehmens in öffentlichen Ämtern tätig? Ausgewiesen ist der Ja-Anteil; N=508; \*\*\* signifikant auf dem 0.1%-Niveau (Chi-Square-Test).

Unterschiede gibt es zwischen den Bezirken des Kantons Aargau. Während in den Bezirken Muri und Kulm mehr als zwei Drittel der Unternehmen Mitarbeitende mit einem öffentlichen Amt beschäftigen (70.8 resp. 67.6%), liegt dieser Wert im Bezirk Bremgarten bei lediglich 47.1 Prozent. Vermutlich hängt dies mit der Branchenzugehörigkeit und der Unternehmensgrösse zusammen (vgl. Abbildung 3).

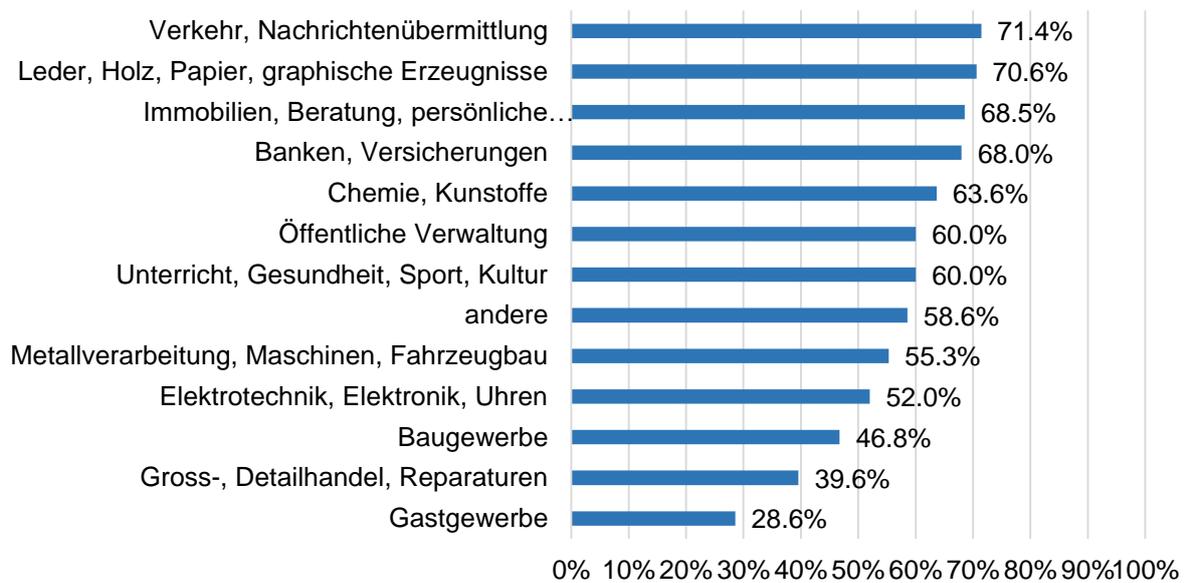
Abbildung 3: Unternehmen mit Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern nach Bezirk



Fragestellung: Sind aktuell Mitarbeitende Ihres Unternehmens in öffentlichen Ämtern tätig? Ausgewiesen ist der Ja-Anteil; N=508.

Zwischen den Branchen zeigen sich grosse Unterschiede. Insbesondere in den Branchen „Verkehr, Nachrichtenübermittlung“, „Leder, Holz, Papier, graphische Erzeugnisse“, „Immobilien, Beratung, persönliche Dienstleistungen“ sowie „Banken, Versicherungen“ gibt es zahlreiche Unternehmen mit politisch tätigen Mitarbeitenden: mehr als zwei Drittel der Unternehmen in diesen Branchen beschäftigen einen oder mehrere Mitarbeitende mit einem Milizamt (vgl. Abbildung 4). In den Branchen „Baugewerbe“, „Gross-, Detailhandel, Reparaturen“ sowie im „Gastgewerbe“ sind es hingegen weniger als die Hälfte der Unternehmen. Gründe liegen beim unterschiedlich hohen Anteil von ausländischen Arbeitnehmenden, beim Bildungsgrad der Beschäftigten und den teilweise langen und unregelmässigen Arbeitszeiten in einzelnen Branchen.

Abbildung 4: Unternehmen mit Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern nach Branche

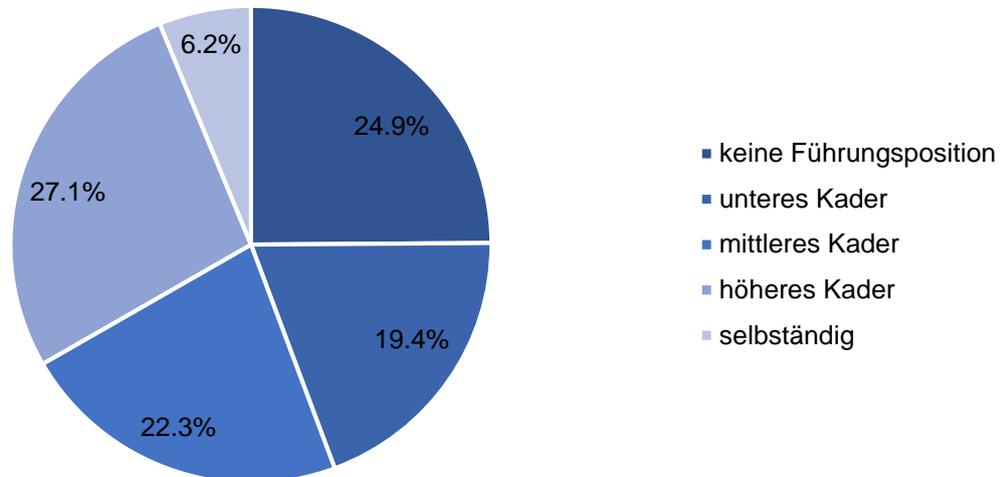


Fragestellung: Sind aktuell Mitarbeitende Ihres Unternehmens in öffentlichen Ämtern tätig? Ausgewiesen ist der Ja-Anteil; N=508.

## 2.2 Berufliche Stellung der Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern

Die berufliche Stellung der politisch engagierten Mitarbeitenden variiert, sie sind jedoch zu mehr als drei Vierteln selbstständig oder in einer Führungsposition tätig. Mit 27.1 Prozent machen die höheren Kader den grössten Anteil aus, gefolgt von Mitarbeitenden ohne Führungsposition (24.9%) und den mittleren (22.3%) und unteren (19.4%) Kadern (vgl. Abbildung 5). Obwohl die zeitliche Belastung der Selbstständigen, d. h. des Geschäftsinhabers bzw. der Geschäftsinhaberin, oft bereits hoch ist, machen diese 6.2 Prozent aus. Ihr Vorteil ist womöglich, dass sie in der Regel in ihrer Arbeitszeiteinteilung relativ flexibel sind, was die Vereinbarkeit von Beruf und Milizamt erleichtert. Zudem sind Selbstständigerwerbende in der Regel wohl gesellschaftlich äusserst engagiert.

Abbildung 5: Berufliche Stellung der Mitarbeitenden mit Milizamt

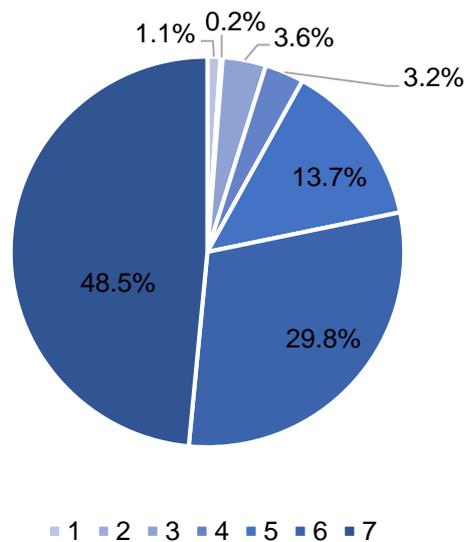


Fragestellung: Welche berufliche Stellung haben diese Mitarbeitenden? N=508.

### 2.3 Wichtigkeit des Milizsystems für die Gesellschaft

Die Aargauer Unternehmen erachten das Milizsystem für die Gesellschaft als wichtig. Die Skala reichte von 1 (nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig). Der hohe Mittelwert von 6.1 zeigt, dass sich das Milizsystem bei den Unternehmen einer hohen Wichtigkeit erfreut (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Wichtigkeit des Milizsystems für die Gesellschaft aus Sicht der Unternehmen

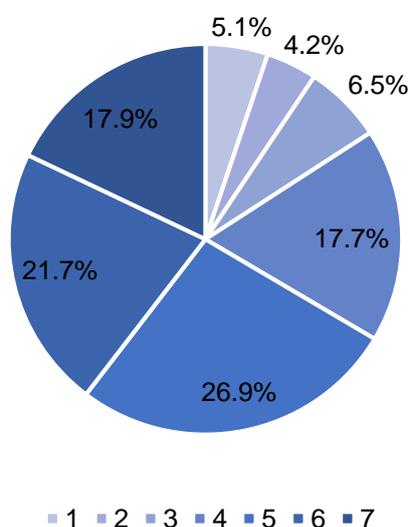


Fragestellung: Wie wichtig erachten Sie den Erhalt des Milizsystems auf Gemeinde- und Kantons-ebene für die Gesellschaft? Skala von 1 (nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig); N=561; Mittelwert 6.1.

Diejenigen Unternehmen, welche den Erhalt des Milizsystems für die Gesellschaft als eher weniger wichtig erachten, wurden nach möglichen Alternativen befragt. Als häufigste Alternative zum Milizsystem wurde der Ersatz durch eine professionelle Verwaltung genannt.

Auch für die Unternehmen selbst hat das Milizsystem eine wichtige Bedeutung, obschon der Wert tiefer liegt als bei der Beurteilung des Milizsystems für die Gesellschaft. Auf einer Skala von 1 (nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig) bewerteten die Unternehmer die Wichtigkeit des Milizsystems für ihre eigene Unternehmung mit einem Mittelwert von 4.9 (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Wichtigkeit des Milizsystems für die Unternehmen

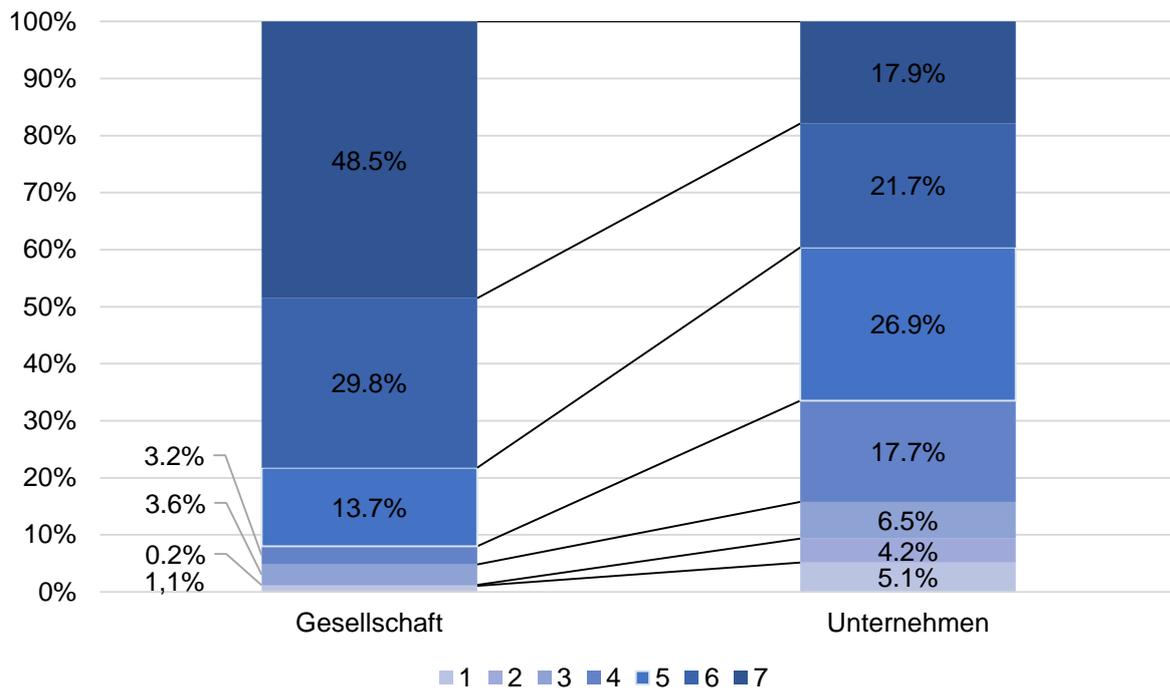


Fragestellung: Wie wichtig ist das Thema Miliztätigkeit aus Sicht des Unternehmens? Skala von 1 (nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig); N=525; Mittelwert 4.9.

Unter anderem garantiere das Milizsystem eine bürgernahe Verwaltung und Politik, ein adäquates Leistungsangebot und tiefere Steuern, wie mehrere Personen in den vertiefenden Interviews betonten. Dies gälte insbesondere für bevölkerungsmässig kleinere Gemeinden, wie sie im Kanton Aargau zahlreich vorhanden seien.

Der Vergleich zwischen der Bedeutung, welche die Unternehmen dem Milizsystem für die Gesellschaft und für die Unternehmen direkt beimessen, zeigt Abbildung 8. Obschon es Unterschiede gibt, sieht man in der Abbildung deutlich, dass die Aargauer Unternehmen das Milizsystem als ein zentrales Element des politischen Systems im Kanton Aargau betrachten. Diese starke Verankerung des Milizsystems kam auch in den Interviews zum Vorschein. So haben oder hatten eine Vielzahl der Interviewten verschiedene Milizämter auf Gemeindeebene inne.

Abbildung 8: Wichtigkeit des Milizsystems für die Gesellschaft und für die Unternehmen



Fragestellung: Wie wichtig erachten Sie den Erhalt des Milizsystems auf Gemeinde- und Kantons-ebene für die Gesellschaft? Wie wichtig ist das Thema Miliztätigkeit aus Sicht des Unternehmens? Skala von 1 (nicht wichtig) bis 7 (sehr wichtig);  $N_{\text{Gesellschaft}}=561$ ,  $N_{\text{Unternehmen}}=525$ ; Mittelwert<sub>Gesellschaft</sub>=6.1, Mittelwert<sub>Unternehmen</sub> 4.9.

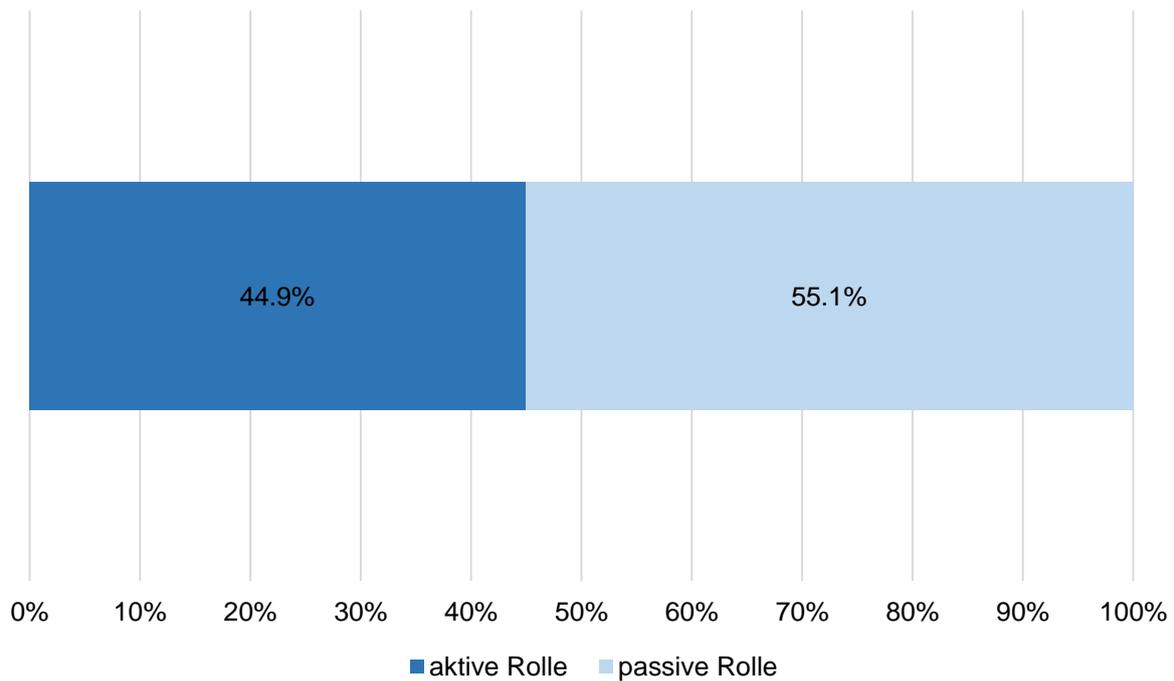
## 2.4 Rolle der Unternehmen zur Förderung des Milizsystems

Die Mehrzahl der Unternehmen sieht es nicht als ihre Aufgabe an, das Milizsystem aktiv zu fördern (55.1%). Überraschend hohe 44.9% können sich eine solche Rolle aber durchaus vorstellen (vgl. Abbildung 9).

Diese unterschiedliche Einschätzung lässt sich möglicherweise mit den persönlichen Erfahrungen der einzelnen Unternehmer und Unternehmerinnen mit dem Milizsystem erklären. Im Interview betonte ein Unternehmer, dass die Milizarbeit traditionell einen hohen Stellenwert besitze. Schon sein Vater habe ein Milizamt innegehabt. Zusammen mit seinem Bruder folge er diesem Beispiel und sei ebenfalls im Milizsystem aktiv.

Die Unternehmer, welche ihren Beitrag passiver sehen, sind durchaus bereit, den notwendigen Rahmen zu bieten und den Mitarbeitenden ein Engagement im Milizsystem zu ermöglichen. Die meisten Unternehmen begrüßen die Milizarbeit ihrer Mitarbeitenden. So wurde in den Interviews auch überwiegend von positiven Erfahrungen mit den politisch aktiven Mitarbeitenden berichtet.

Abbildung 9: Rolle der Unternehmen im Milizsystem

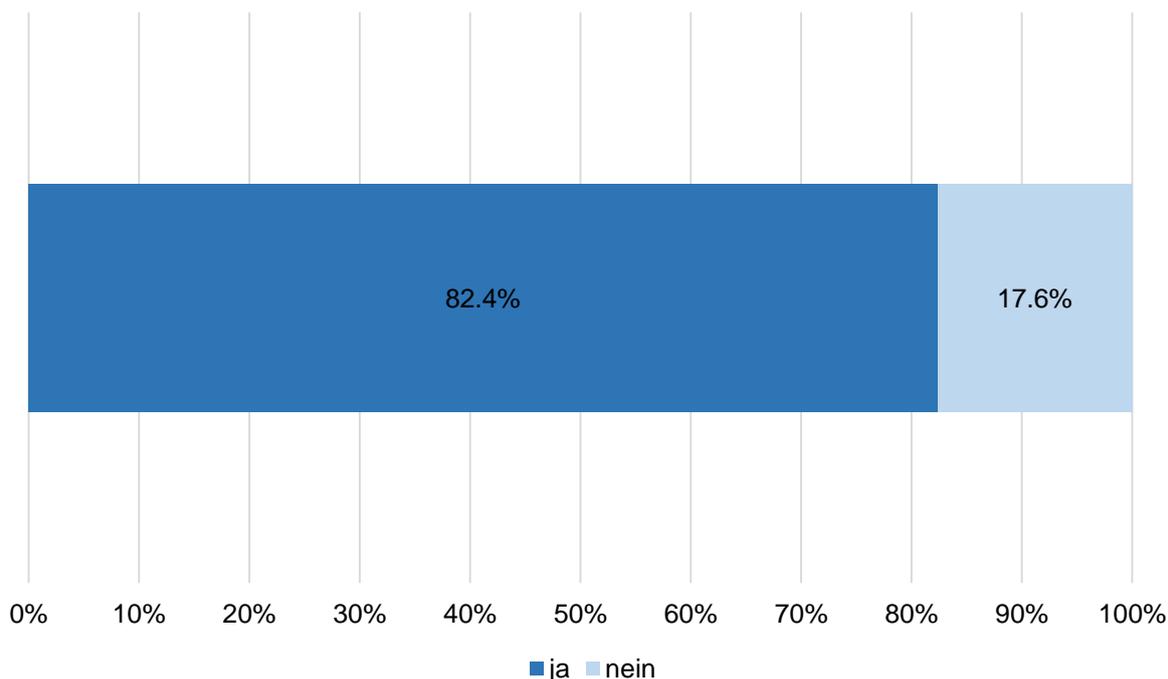


Fragestellung: Welche Rolle sehen Sie für Ihr Unternehmen zur Förderung des Milizsystems? N=530.

## 2.5 Massnahmen zur Unterstützung der Mitarbeitenden

Die Unterstützung von Mitarbeitenden, welche politisch aktiv sind, ist für die meisten Unternehmen (82.4%) selbstverständlich (vgl. Abbildung 10). Auch dieses Ergebnis zeigt die starke Verankerung des Milizsystems bei den Unternehmen.

Abbildung 10: Unterstützung der Miliztätigkeit



Fragestellung: Unterstützt Ihr Unternehmen die Miliztätigkeit Ihrer Mitarbeitenden? N=527.

Interessant ist, mit welchen konkreten Massnahmen die Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der Ausübung des Milizamtes unterstützen. Das mit Abstand häufigste Instrument sind „flexible Arbeitszeiten“ (60.5%), gefolgt von „individuellen Vereinbarungen“ (38.2%) und „Teilzeitarbeit“ (37.0%) (vgl. Abbildung 11).

Zwar sind flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit nicht per se neue Instrumente zur Unterstützung der Milizarbeit, sie erlauben aber vielen Mitarbeitenden, dass sie ihr Amt überhaupt ausüben können.

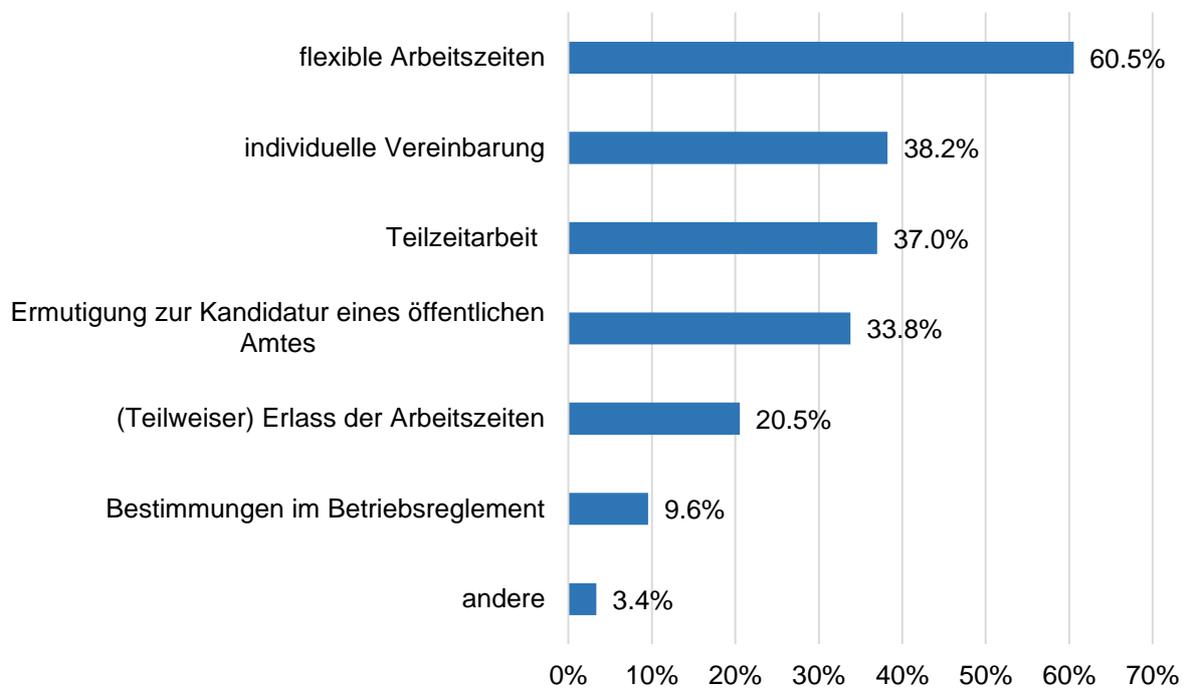
Ein Drittel der Unternehmen geht so weit, dass sie Mitarbeitende aktiv zur Übernahme eines politischen Amtes ermutigen (33.8%), und manche stellen sogar Arbeitszeit für das politische Amt zur Verfügung (20.5%). Dies ist abhängig von der Art und der Belastung durch das Milizamt und der beruflichen Stellung.

Bestimmungen im Betriebsreglement machen insbesondere für grössere Unternehmen Sinn. Kleinere und mittlere Unternehmen regeln die Miliztätigkeit ihrer Mitarbeitenden meist mit individuellen Vereinbarungen, wie zum Beispiel die Benützung der Büroinfrastruktur.

In den Interviews bestätigte sich, dass die verschiedenen Milizämter in Bezug auf den notwendigen Zeitaufwand erheblich variieren. Sehr zeitintensiv seien insbesondere Tätigkeiten in der Gemeindeexekutive, welche bei vielen kleineren Gemeinden im Kanton Aargau als Milizamt konzipiert sind. Demgegenüber seien öffentliche Ämter in Schulbehörden oder das Amt als Revisor mit deutlich weniger Zeitaufwand verbunden. Je nach benötigtem Zeitaufwand sei eine Abmachung nicht notwendig. Die Praxis zeige, dass

die Unternehmen pragmatisch auf individuelle Bedürfnisse eingehen und so die Miliztätigkeit ihrer Mitarbeitenden für beide Seiten zufriedenstellend regle.

Abbildung 11: Massnahmen zur Unterstützung der Miliztätigkeit



Fragestellung: Mit welchen Massnahmen unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden? Mehrfachantworten möglich; N=565.

### 3 Vor- und Nachteile der Miliztätigkeit für die Unternehmen

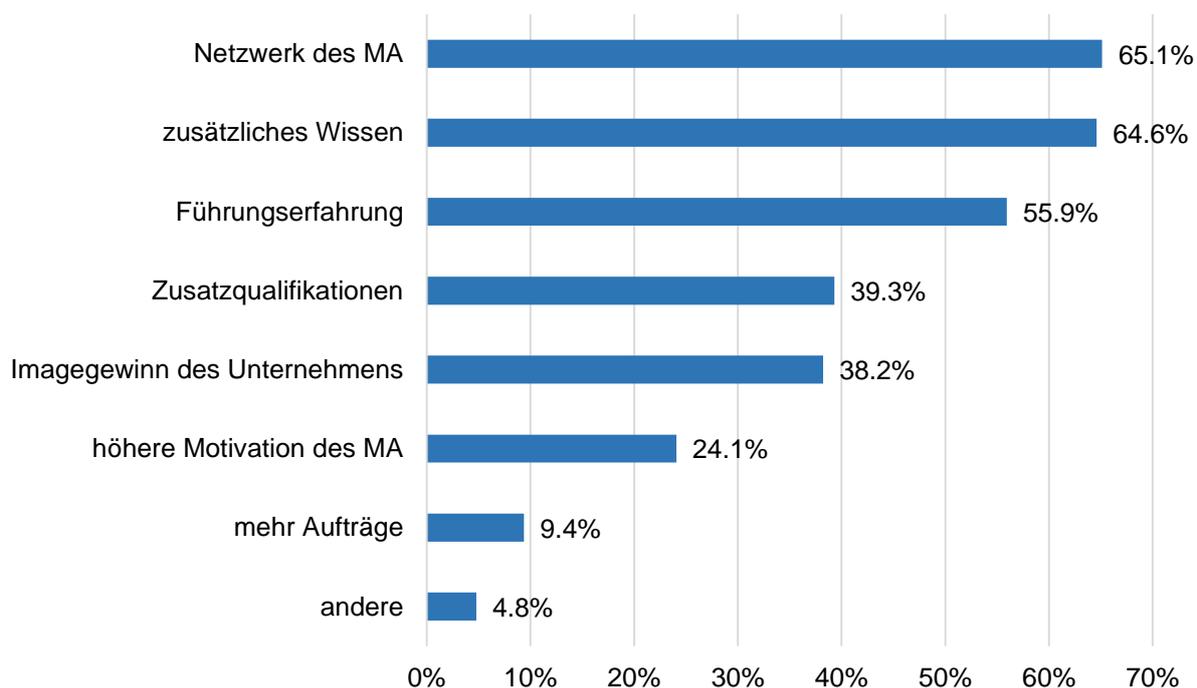
#### 3.1 Vorteile für die Unternehmen durch die Miliztätigkeit

Die Unternehmen sehen für ihr eigenes Unternehmen Vorteile durch das politische Engagement ihrer Mitarbeitenden.

Der Mitarbeitende erweitere durch die Milizarbeit sein Netzwerk (65.1%) und generiere zusätzliches Wissen (64.6%). Dies könne beispielsweise durch den Erwerb von Führungserfahrung geschehen (55.9%) (vgl. Abbildung 12). Auch sonstige fachliche Zusatzqualifikationen werden genannt (39.2%).

Eine interviewte Person erwähnte konkret, dass der Mitarbeitende durch die Miliztätigkeit in der Gemeindeexekutive gelernt habe, Sitzungen effizient zu führen. Ein anderer Mitarbeitender erhielt durch den Einsitz in die Gemeindeexekutive Einblicke in die politischen Prozesse und erwarb dadurch ein kompletteres Verständnis wie beispielsweise öffentliche Aufträge ausgeschrieben und vergeben werden. Dies helfe bei der Bewerbung um öffentliche Aufträge.

Abbildung 12: Vorteile der Miliztätigkeit für das Unternehmen



Fragestellung: Welche Vorteile ergeben sich für Ihr Unternehmen durch die Miliztätigkeit Ihrer Mitarbeitenden? Mehrfachantworten möglich; N=565.

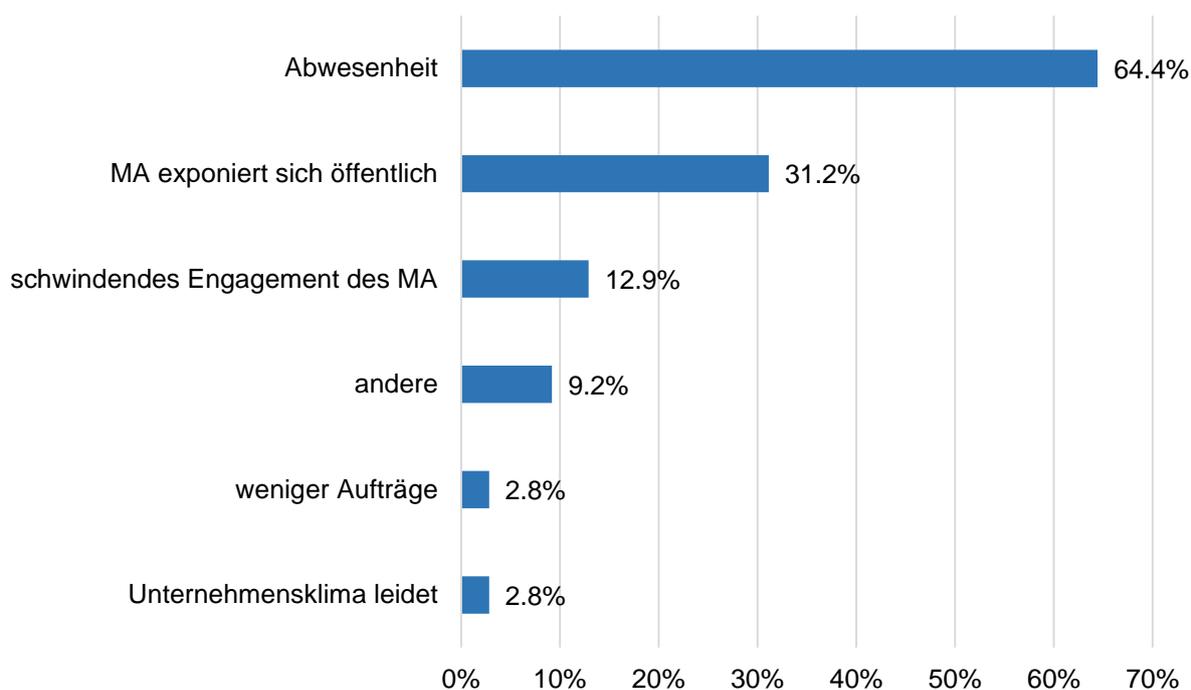
Das erweiterte Netzwerk durch die Miliztätigkeit wird insgesamt als grösster Vorteil der Milizarbeit bewertet. In der kleinräumigen Gemeindestruktur des Kantons Aargau steige die Bekanntheit durch ein Gemeinderatsmandat. Dies führe zwar nicht direkt zu mehr

Aufträgen, da bei persönlicher Befangenheit die betroffene Person in den Ausstand treten müsse. Indirekt würde jedoch die grössere Bekanntheit zu mehr Aufträgen durch die Einwohnerinnen und Einwohner führen (9.4%), da eine gute Arbeit im Milizamt positiv mit der beruflichen Tätigkeit assoziiert werde. 38.2 Prozent der Unternehmen geben denn auch an, dass für sie ein Imagegewinn aus der Miliztätigkeit ihrer Mitarbeitenden resultiere.

### 3.2 Nachteile für die Unternehmen durch die Miliztätigkeit

Das politische Engagement von Mitarbeitenden kann für die Unternehmen auch Nachteile haben. Die von den Unternehmen am häufigsten genannten Nachteile sind die Abwesenheit der Mitarbeitenden (64.4%) und die Exponiertheit aufgrund des politischen Engagements (31.2%) (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Nachteile der Miliztätigkeit für das Unternehmen



Fragestellung: Welche Nachteile ergeben sich für Ihr Unternehmen durch die Miliztätigkeit Ihrer Mitarbeitenden? Mehrfachantworten möglich; N=565.

Insbesondere die oft geäusserten negativen Auswirkungen aufgrund der Exponiertheit der Mandatsträger überraschen. Knapp ein Drittel aller Unternehmen hat schon negative Erfahrungen gemacht oder befürchtet diese zukünftig.

In den Interviews wurde dieser Aspekt vertieft. In einem Fall habe der betroffene Mitarbeiter öffentlich kritisch Stellung genommen. In dieser eher kleinen Gemeinde wurde anschliessend eine Verbindung zwischen der politischen Aussage und dem Arbeitsort des Mitarbeitenden gemacht. Verschiedene Unternehmen lösen dies dadurch, dass für

politische Ämter der Mitarbeitenden vorgängig eine Bewilligung eingeholt werden müsse. Diese politische Exponiertheit zeige sich im Kanton Aargau insbesondere ab Stufe Grossrat. Andere entgegneten, dass auf der Gemeindeebene hauptsächlich Sachentscheide getroffen werden und so politische Einstellungen weniger zum Vorschein kommen.

Ob man als politisch tätiger Mitarbeiter bzw. tätige Mitarbeiterin politisch anecke, habe zudem vor allem mit der Persönlichkeit und weniger mit dem Amt zu tun. So seien positive und negative Auswirkungen nicht per se schon im Voraus ersichtlich. Massgeschneiderte pragmatische Lösungen mit dem betroffenen Mitarbeitenden erscheinen vor diesem Hintergrund am Sinnvollsten.

### **3.3 Bedeutung der Miliztätigkeit bei der Personalrekrutierung**

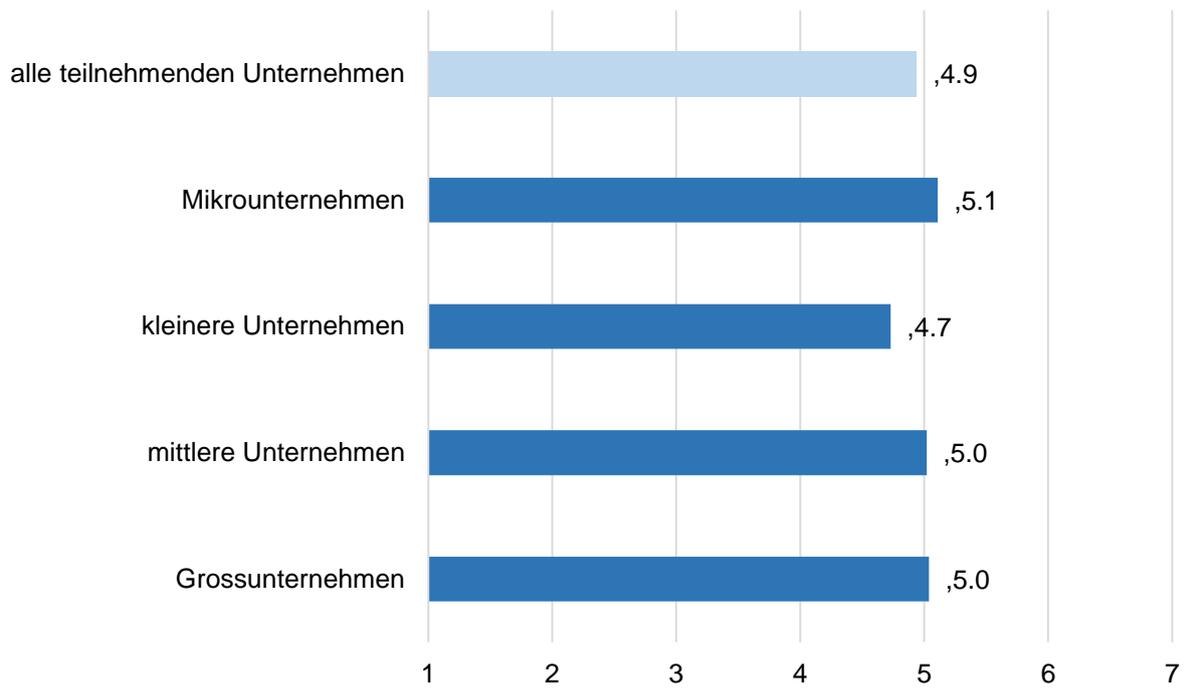
Die Unternehmen bewerten das Engagement in einem politischen Amt bei der Personalrekrutierung als tendenziell positiv, was durch einen Mittelwert von 4.9 verdeutlicht wird (auf einer Skala von 1 (sehr kritisch) bis 7 (sehr positiv)). Die Grösse der Unternehmen hat nur wenig Einfluss. Kleinere Unternehmen sehen die Milizarbeit tendenziell etwas kritischer (4.7), während sehr kleine (5.1), mittlere und grosse Unternehmen (je 5.0) die Milizarbeit etwas positiver bewerten. Die Abweichungen sind statistisch nicht signifikant (vgl. Abbildung 14).

Möglich wäre, dass bei kleineren Unternehmen die Abwesenheiten der Mitarbeitenden durch die Milizarbeit stärker ins Gewicht fallen und negative Aspekte der Milizarbeit stärker wahrgenommen werden.

In den Interviews wurde die Meinung vertreten, dass Abwesenheiten aufgrund der Milizarbeit vielfach planbar seien und so eigentlich durch eine gute Arbeitsorganisation kompensiert werden können. Dies gelte insbesondere für Kadernmitglieder, welche ihre Zeit freier einteilen können.

Einzelne Interviewte erklärten, dass sie ein politisches Amt ihrer Mitarbeitenden bei der Stellenbewerbung positiv würdigen. In der Praxis hätten sich aber bislang keine solchen Bewerbenden gemeldet. Ein Vorschlag lautete deshalb, dass analog zum Sozialpass eine Art Leistungsausweis der Miliztätigkeit eingeführt werden sollte. Somit könnten bei der Miliztätigkeit erworbene Kompetenzen, welche auch im Arbeitsalltag hilfreich sind, transparent dargestellt werden, um die Bürgerinnen und Bürger stärker zur Miliztätigkeit zu animieren.

Abbildung 14: Miliztätigkeit bei Stellenbewerbenden



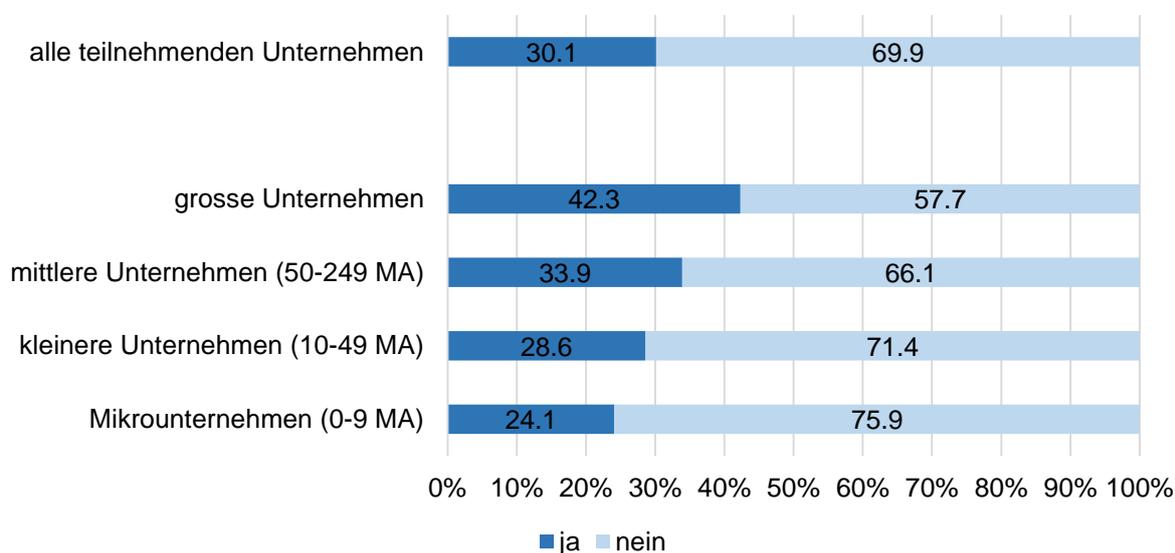
Fragestellung: Wie beurteilen Sie die Miliztätigkeit von Stellenbewerbenden bei der Personalrekrutierung? Es werden Mittelwerte ausgewiesen. Skala von 1 (sehr kritisch) bis 7 (sehr positiv); N=507; nicht signifikant (F-Test).

## 4 Regelungen mit Mitarbeitenden in öffentlichen Ämtern

### 4.1 Vereinbarungen mit Mitarbeitenden zur Ausübung des Milizamts

Diejenigen Firmen, welche Mitarbeitende mit Miliztätigkeit beschäftigen, wurden gefragt, ob sie mit den Mitarbeitenden individuelle Vereinbarungen zur Ausübung des Milizamtes abschliessen. Dies ist bei knapp einem Drittel der Unternehmen der Fall (30.1%). Die restlichen Unternehmen treffen keine solchen Vereinbarungen. Unterschiede gibt es abhängig von der Unternehmensgrösse: In der Kategorie „grosse Unternehmen“ ist der Anteil von Firmen mit individuellen Vereinbarungen am höchsten (42.3%), bei den kleinsten Unternehmen am geringsten (24.1%) (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Individuelle Vereinbarungen zur Ausübung des Milizamtes mit Mitarbeitenden

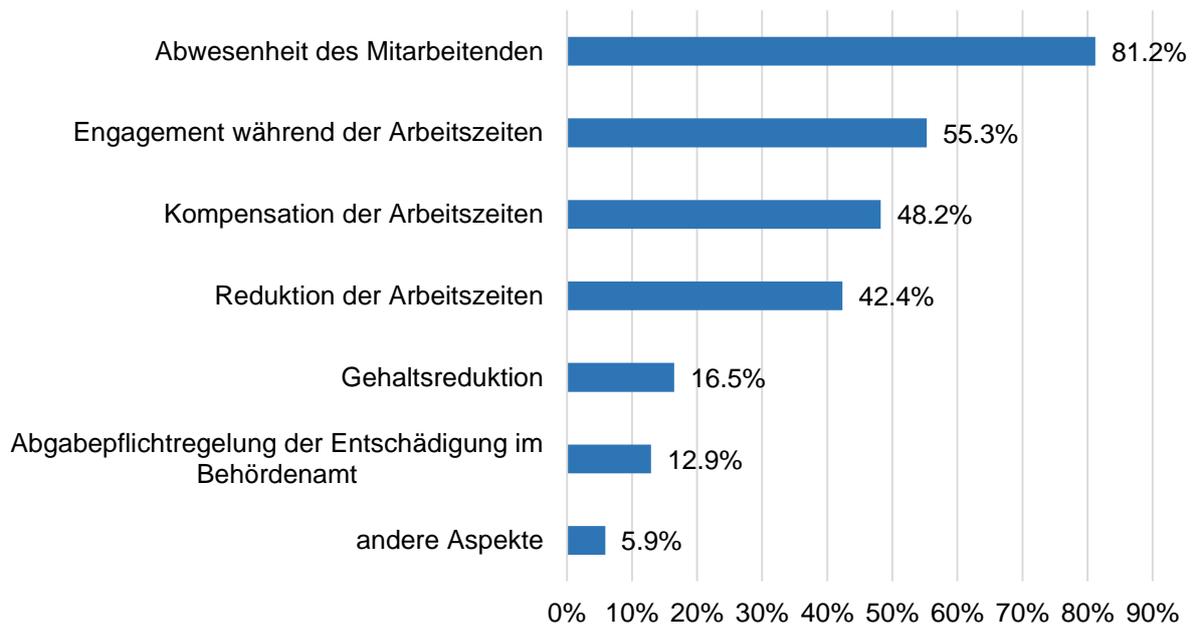


Fragestellung: Schliessen Sie individuelle Vereinbarungen zur Ausübung des Milizamtes mit diesen Mitarbeitenden ab? N=282.

Falls von den Unternehmen individuelle Regelungen getroffen werden, betreffen diese am häufigsten die Abwesenheit des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin (81.2% der Unternehmen). Weitere geregelte Punkte sind das Engagement während der Arbeitszeiten (55.3%) sowie die Kompensation der Arbeitszeiten (48.2%). Auch die Reduktion der Arbeitszeiten wird thematisiert (42.4%). Weniger verbreitet sind Gehaltsreduktionen (16.5%) sowie eine Abgabepflicht der Entschädigung für das Behördenamt (12.9%). Einzelne Firmen nannten weitere Aspekte, die in den Vereinbarungen geregelt werden, unter anderem die Benutzung der Infrastruktur des Unternehmens, die Handhabung während der Arbeitszeit (z.B. Telefon) sowie die Pensionskasse (vgl. Abbildung 16).

Vereinbarungen betreffen also primär Fragen zu den Abwesenheiten und Arbeitszeiten, vereinzelt monetäre Fragen.

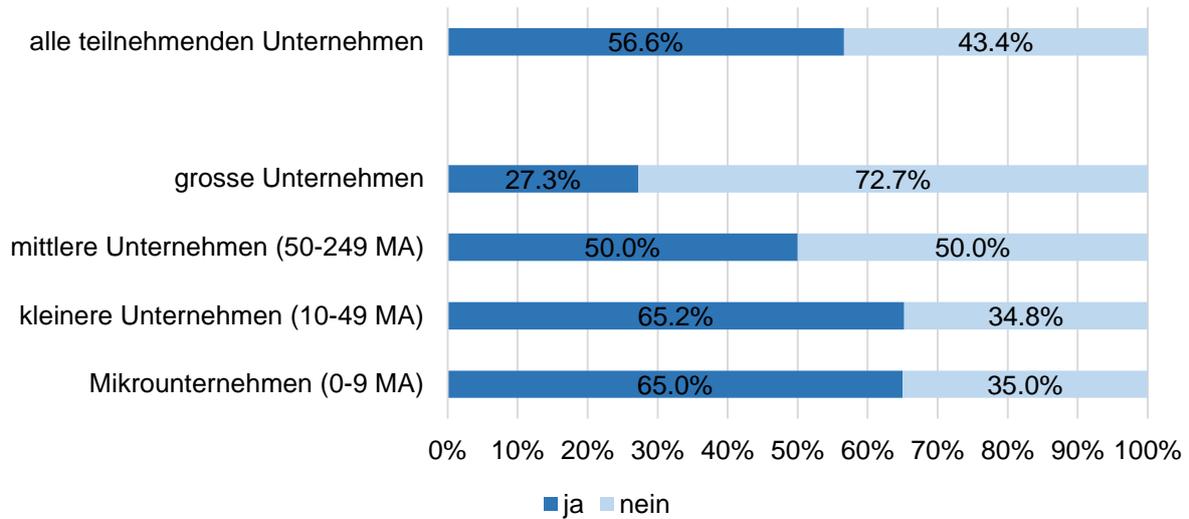
Abbildung 16: Was in Vereinbarungen mit Mitarbeitenden geregelt wird



Fragestellung: Welche Aspekte werden in diesen [individuellen Vereinbarungen zur Ausübung des Milizamtes mit Mitarbeitenden] geregelt? Mehrfachantworten möglich; N=85.

Auch wenn die Unternehmen individuelle Vereinbarungen mit ihren Mitarbeitenden zur Ausübung des Milizamtes abschliessen, erfolgt dies nicht immer mit allen Mitarbeitenden. Nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen schliesst sie mit allen Mitarbeitenden ab. Gerade in grösseren Firmen ist es üblicher, nicht mit allen Mitarbeitenden im Milizamt Regelungen zu vereinbaren – lediglich bei 27.3 Prozent der Grossunternehmen ist dies Standard. Bei kleineren Unternehmen ist es interessanterweise üblicher (vgl. Abbildung 17).

Unternehmen, welche die Mitarbeitenden unterschiedlich behandeln, nennen hierfür diverse Gründe (N=565; Mehrfachantworten waren möglich). Je 75 Prozent der Unternehmen haben unterschiedliche Regelungen, da die benötigte Zeit für das Amt resp. die Funktion des Mitarbeitenden im Unternehmen nicht gleich sei. Andere Gründe sind differierende Anliegen resp. Vorlieben, unterschiedliche Vorteile für das Unternehmen oder ungleiche Motivation der Mitarbeitenden im Unternehmen.

Abbildung 17: Vereinbarungen mit allen Mitarbeitenden?

Fragestellung: Schliessen Sie mit allen Mitarbeitenden, welche ein öffentliches Amt ausüben, Vereinbarungen ab? N=83.

## 4.2 Zufriedenheit mit den getroffenen Lösungen zur Miliztätigkeit

Im Grossen und Ganzen zeigen sich die Unternehmen zufrieden mit den getroffenen Lösungen zur Miliztätigkeit der Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 18). Auf einer Zufriedenheitsskala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 7 (sehr zufrieden) resultiert unter allen teilnehmenden Firmen ein Wert von 5.6, was als zufrieden eingestuft werden kann. Am wenigsten zufrieden mit den getroffenen Lösungen sind die Start-ups (Wert von 4.6), während länger etablierte Unternehmen eine statistisch signifikant höhere Zufriedenheit aufweisen. Tendenziell zeigen sich die kleineren Unternehmen etwas zufriedener als die grösseren Unternehmen; dieser Unterschied ist jedoch nicht statistisch signifikant.

Abbildung 18: Zufriedenheit mit den getroffenen Lösungen zur Miliztätigkeit der Mitarbeitenden

<b>gesamt</b>	alle Teilnehmenden	5.6
<b>Gründungsjahr<sup>***</sup></b>	vor weniger als 5 Jahren	4.6
	vor 5 bis 15 Jahren	6.0
	vor mehr als 15 Jahren	5.6
<b>Anzahl Mitarbeitende</b>	Mikrounternehmen (0-9)	5.7
	kleinere Unternehmen (10-49)	5.8
	mittlere Unternehmen (50-249)	5.4
	grosse Unternehmen (ab 250)	5.2

Fragestellung: Wie zufrieden sind Sie mit den getroffenen Lösungen zur Miliztätigkeit Ihrer Mitarbeitenden? Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 7 (sehr zufrieden). Bei den ausgewiesenen Werten handelt es sich um Mittelwerte; N=83; \*\*\* signifikant auf dem 0.1%-Niveau (Chi-Square-Test).

## 5 Best Practices und Empfehlungen der Unternehmen

In diesem Kapitel werden Best Practice Beispiele, negative Erfahrungen und Empfehlungen aus der Sicht der befragten Unternehmen dargestellt. Die Haltung der Unternehmen variiert stark. Im Folgenden werden Meinungen aufgeführt, welche von mehreren Unternehmen geteilt wurden. Diese werden teilweise mit Schlüsselaussagen einzelner Unternehmerinnen bzw. Unternehmer veranschaulicht.

### 5.1 Best Practice Beispiele

15.9 Prozent der antwortenden Unternehmen nannten in der schriftlichen Befragung ein Best Practice Beispiel. In der nachfolgenden Aufstellung werden diese Best Practice Lösungen aus der Sicht der Unternehmen thematisch gruppiert:

- *Arbeitszeit*

Verschiedene Unternehmen sehen kein Problem darin, die Milizarbeit während der Arbeitszeit zu ermöglichen und die Verantwortung für das Zeitmanagement in die Hände des Mitarbeitenden zu legen. Sofern die Arbeit erledigt werde, könne auf Abwesenheiten für das Milizamt Rücksicht genommen werden. Eine Option sei, die Anzahl Stunden pro Jahr festzulegen, bis zu welchen Abwesenheiten ohne Folgen möglich seien (z.B. 150 Stunden pro Jahr) und bei darüber hinaus gehenden Abwesenheiten einen Anteil der Behördenentschädigung einzufordern. Um Terminkollisionen gering zu halten, bewähre sich ein regelmässiger Austausch zwischen dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin und den im Milizamt tätigten Mitarbeitenden.

- *Reduktion des Arbeitspensums*

Falls es sich um ein zeitaufwändiges Milizamt handle, beispielsweise in der Gemeindeexekutive, sei die Reduktion des Beschäftigungsgrads der Mitarbeitenden ein möglicher Lösungsweg. Damit verbunden sei in der Regel jedoch eine entsprechend geringere Entlohnung.

- *Erfahrungen durch Milizarbeit*

Die Tätigkeit in einem öffentlichen Amt biete den Mitarbeitenden die Gelegenheit, Führungserfahrung (beispielsweise Sitzungsleitung, personelle Führung) und Fachkenntnisse (z.B. betreffend Steuerfragen) zu sammeln. Auch vernetztes Denken könne gefördert werden. Zudem würden gerade Gemeindepolitikerinnen und -politiker die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger oftmals besser kennen, und seien mit Abläufen im politischen Prozess vertraut. Diese Fähigkeiten und Kenntnisse könnten im Unternehmen eingesetzt werden.

- *Bekanntheitsgrad*

Durch die Bekanntheit der Milizpolitikerinnen und -politiker könne auch der Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigen. Bei positiver Wahrnehmung der Tätigkeit des Mitarbeitenden führe dies zu einem Imagegewinn zugunsten der Unternehmung.

- *Ausbau des Netzwerks und Mehraufträge*

Mitarbeitende, welche ein Milizamt innehaben, vergrössern häufig ihr Netzwerk, woraus zusätzliche Aufträge für die Unternehmung entstehen könnten. Heikel werde die Thematik jedoch dann, wenn Aufträge der öffentlichen Hand zu vergeben seien, da der Vorwurf der Vetternwirtschaft aufkommen könne.

## **5.2 Negative Erfahrungen mit öffentlichen Ämtern von Mitarbeitenden**

Mitarbeitende im Unternehmen zu beschäftigen, die ein öffentliches Amt ausführen, kann für die Unternehmen auch negative Aspekte mit sich bringen. Die Aargauer Unternehmen wurden in der Befragung nach solchen negativen Erfahrungen gefragt. Diese können wie folgt gruppiert werden:

- *Negative Auswirkungen auf Image der Unternehmung und die Kundenbeziehungen*

Eine mit einem öffentlichen Amt bekleidete Person exponiere nicht nur sich selbst, sondern oft indirekt auch die Unternehmung. Von verschiedenen Unternehmen wird beklagt, dass die Ausführung eines öffentlichen Amtes durch einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin zu Rufschädigungen und Imageproblemen geführt habe, verbunden mit negativen Auswirkungen auf die Kundenbeziehungen und Auftragslage. Dies könne teilweise mit der politischen Gesinnung des Mitarbeiters resp. der Mitarbeiterin zusammenhängen. Auch bei der Bevölkerung nicht beliebte politische Entscheide können sich negativ auf die Unternehmung auswirken.

- *Abwesenheiten*

Die Wahrnehmung eines öffentlichen Amtes führe oft zu mehr Abwesenheiten und Terminkollisionen. Zeitweise ergeben sich diese sehr kurzfristig und führen zu Engpässen in der Unternehmung. In manchen Fällen erhöhe sich durch die Abwesenheiten eines Mitarbeitenden auch der Koordinationsaufwand innerhalb des Unternehmens, beispielsweise bei Projekten.

- *Geringere Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden*

In manchen Fällen werden Arbeiten für das öffentliche Amt während der Arbeitszeit in der Unternehmung verrichtet und Prioritäten zeitweise zugunsten des öffentlichen Amtes gesetzt, wodurch das Engagement für die Unternehmung leide. In Einzelfällen können Beruf und Milizamt zu einer zu hohen Belastung für die betroffene Person führen, da die Zeit zur Erholung fehle.

- *Interessenskonflikte*

Zwischen der politischen Gesinnung der Person im Milizamt und den Interessen der Unternehmung könnten teilweise Interessenskonflikte bestehen.

- *Neid zwischen Mitarbeitenden innerhalb der Unternehmung*

Spezielle Regelungen für Beschäftigte im Milizamt könnten vereinzelt zu Neid von Arbeitskolleginnen und -kollegen führen, die nicht von denselben Privilegien profitieren wie die Personen mit Milizamt.

- *Weniger öffentliche Aufträge*

Unternehmungen, die Personen mit einem politischen Amt beschäftigen, riskieren in Einzelfällen, dass öffentliche Aufträge nicht an sie vergeben werden, damit nicht der Vorwurf der Vetternwirtschaft aufkommen könne. So könne die Unternehmung bei Auftragsvergaben in gewissen Fällen benachteiligt werden.

- *Fehlende Absprache mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin*

Einzelfälle zeigen, dass Mitarbeitende ohne vorherige Absprache mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin ein öffentliches Amt übernehmen, und damit eventuell gar die Regelungen gemäss Arbeitsvertrag verletzen.

### **5.3 Empfehlungen für andere Unternehmen zur Handhabung der Milizarbeit von Mitarbeitenden**

Die Aargauer Unternehmen hatten im Rahmen der durchgeführten Befragung die Gelegenheit, Empfehlungen für andere Unternehmen abzugeben. Für Unternehmen, welche Empfehlungen zur Handhabung der Milizarbeit von Mitarbeitenden suchen, können die Hinweise zwar hilfreich sein, jedoch bleibt festzuhalten, dass es keine „one best way“ Lösungen gibt, sondern dass je nach Unternehmung unterschiedliche Aspekte im Vordergrund stehen.

- *Aufrechterhaltung des Milizsystems*

Durch das Beschäftigen von Mitarbeitenden mit öffentlichem Amt leisten die Unternehmen einen aktiven Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Politik und damit zur Aufrechterhaltung des Milizsystems in der Schweiz. Die Berufs- und Gesellschaftsfelder der Amtsträgerinnen und -träger von öffentlichen Ämtern werden dadurch vielfältiger und durchmischer. Damit die Interessen der Wirtschaft vermehrt auch in den politischen Prozess eingebracht werden können, müssen, wie ein Unternehmer betonte, die Mitarbeitenden für Milizämter ermuntert und grösstmöglich unterstützt werden. Nur so könne garantiert werden, dass die Unternehmersicht auch auf längere Frist im politischen Prozess berücksichtigt werde.

- *Vorabklärungen*

Das Engagement von Mitarbeitenden in einem Milizamt sollte im Vorfeld insbesondere im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit dem Beruf sorgfältig geprüft und mit Vorsicht abgewogen werden. Falls das Milizamt zeitaufwändig sei, müsse eine Reduktion des Arbeitspensums in Erwägung gezogen werden, da ansonsten das Risiko einer Überbelastung des Mitarbeitenden bestehe.

- *Vertrauensbasis*

Beidseitiges Vertrauen zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden mit Milizamt sei von Vorteil; oft handle es sich um ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Eine gute Vertrauensbasis sei wichtig, da eine schriftliche Regelung sämtlicher Eventualitäten oft nicht möglich sei.

- *Engagement und Eigeninitiative*

Personen, die ein öffentliches Amt ausüben, engagieren sich häufig auch im Beruf überdurchschnittlich stark. Bei der Personalrekrutierung könne das Engagement für ein Milizamt also durchaus positiv gewertet werden. Förderung von Eigeninitiative wird empfohlen, da diese oft positiv auf das Unternehmen zurückfalle.

- *Klare Regelungen*

Demgegenüber empfehlen andere Unternehmen klare Regelungen bezüglich Arbeitszeiten und Nutzung von Firmeninfrastruktur für das öffentliche Engagement. Möglich sei, eine Grundregelung im Personalreglement einzufügen und Detaillierteres dann fallweise in individuellen Vereinbarungen zu klären, je nachdem in einem Zusatzvertrag oder -passus. Die einzelnen Fälle können so innerhalb eines gewissen Rahmens unterschiedlich geregelt werden.

- *Schulung*

Um negativen Erfahrungen entgegenzuwirken, seien Kursbesuche, z.B. im Bereich Verhalten gegenüber den Medien, denkbar.

- *Netzwerk der Unternehmung*

Die Miliztätigkeit der Mitarbeitenden könne zur Erweiterung des Netzwerkes der Unternehmung genutzt werden, was unter Umständen zu einer Verbesserung von Kundenbeziehungen und zu Mehraufträgen führe.

- *Kommunikation gegenüber den anderen Mitarbeitenden*

Das Engagement einer in der Unternehmung beschäftigten Person in einem Milizamt sollte gegenüber den anderen Mitarbeitenden transparent und klar kommuniziert werden, um Unklarheiten und Neid möglichst zu vermeiden. Das Team sollte aktiv informiert und offene Fragen ausdiskutiert werden, denn (kurzfristige) Abwesenheiten eines Arbeitskollegen bzw. einer Arbeitskollegin könnten sich auch auf die Arbeitsorganisation der Teammitglieder auswirken.

## 5.4 Empfehlungen für die Gemeinden und den Kanton zur Erhaltung des Milizsystems

Die befragten Unternehmen gaben auch Empfehlungen zuhanden der Gemeinden und des Kantons ab, um das Milizsystem zu stärken:

- *Aktivierung / Werben*

Mitarbeitende seien heute weniger gewillt, sich in Milizämtern ausserhalb der geregelten Arbeit zu engagieren. Ein aktives Werben um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Aufzeigen der Vorteile des Milizamtes wird empfohlen. In den Interviews wird vorgeschlagen, dass für die Rekrutierung auf Stufe Gemeinde beispielsweise Infoabende durchgeführt werden mit dem Ziel, dass Kandidierende bereits realistische Vorstellungen der auf sie zukommenden Aufgaben haben. Auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Gemeinden zur Rekrutierung geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten sei voranzutreiben. Zudem wird vorgeschlagen, die Jugend vermehrt zur Aktivität zu motivieren; eventuell könnte hierfür bereits in den Schulen angesetzt werden. Die Wichtigkeit des Milizsystems sollte dabei deutlich aufgezeigt werden. Bei den Arbeitgebern könnte um mehr Verständnis und Rücksicht geworben werden. Beispielsweise könnten die Gemeinden und der Kanton Informationsveranstaltungen organisieren, die mögliche Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Milizamt zeigen und gleichzeitig die Arbeitgeber motivieren, Mitarbeitende für öffentliche Ämter freizustellen. Insbesondere für KMUs sei Milizarbeit eine Herausforderung, da Abwesenheiten hier stärker wiegen.

- *Termine zu Randzeiten*

Ein Hindernis, einer Miliztätigkeit nachzugehen, sei für Berufstätige oftmals die damit verbundene terminliche Herausforderung, da zahlreiche Sitzungstermine wahrgenommen werden müssten. Von der Verwaltung wünschen sich in Unternehmen tätige Milizpersonen, dass Termine und Sitzungen nach Möglichkeit zu Randzeiten stattfinden – dieser Punkt wird als sehr wichtig erachtet und in der Mehrzahl der Interviews betont. Die Milizarbeit sollte auch klar strukturiert sein. Damit könne die Vereinbarkeit von Beruf und Milizarbeit gesteigert werden. Vorgeschlagen wird beispielsweise, dass die ordentlichen Sitzungen nicht während der Tagesarbeitszeit stattfinden, sondern z.B. von 8 bis 9 Uhr, oder ab 17 oder 18 Uhr, dafür gestrafft durchgeführt werden.

- *Entlöhnung der Milizämter*

Einzelne Unternehmen empfehlen, die Entlöhnung der Milizarbeit entsprechend dem dafür benötigten effektiven Arbeitspensum anzupassen. Ob Pauschalen oder Stundenabrechnungen geeigneter seien, wird kontrovers diskutiert. Eventuell wäre eine Stundenabrechnung denkbar, um die Arbeit angemessen zu entschädigen und die Auswahl an geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zu erweitern. Pauschalen hingegen seien übersichtlicher, transparenter und besser planbar. Eine Erhöhung der Entschädigung für die Milizämter sei eine Möglichkeit, die vollständige Professionalisierung auf Stufe der Gemeindeexekutive zu verhindern, wie ein Unternehmer betonte. Insbesondere für klei-

kere Gemeinden sei dies eine bessere und bürgernähere Lösung. Es seien jedoch immer weniger unternehmerisch tätige Personen bereit, eine wohl nötige Arbeitspensumsreduktion hinzunehmen, ohne dafür zumindest teilweise kompensiert zu werden. Eine höhere Entlohnung der Milizämter könnte diesen Unterschied zumindest teilweise etwas verkleinern.

- *Einführung von Teilzeitpensen*

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität der Geschäfte wird die Milizarbeit kritischer betrachtet. Denkbar sei, Führungspositionen (z.B. Gemeindeammann) in Teilzeitämter umzugestalten.

- *Anreize für Unternehmen*

Vereinzelt wird vorgeschlagen, Anreize für die Unternehmen zu setzen, damit diese ihre Mitarbeitenden zu Milizarbeit motivieren. Im Sinne eines finanziellen Anreizes könnten Unternehmen, die Personen mit Milizamt beschäftigen, dafür entschädigt werden.

- *Wertschätzung*

Die Anerkennung und Wertschätzung der Milizarbeit durch die Gemeinden und den Kanton sollten verstärkt werden. Ein Vorschlag eines Unternehmens lautet, dass Personen, die sich in einem Milizamt engagieren resp. engagiert haben, eine Art Anerkennungszeugnis ausgestellt werden könnte, welches beispielsweise bei Bewerbungen beigelegt werden kann. Vermehrte Wertschätzung der geleisteten Milizarbeit könnte sich auch positiv auf das Image des Gemeinderatsamtes auswirken und damit der zunehmenden Schwierigkeit entgegenwirken, Personen für diese Ämter zu finden.

- *Einführungskurse*

Ein Angebot an Einführungskursen bzw. das bessere Bekanntmachen bestehender Angebote für die im Milizamt tätigen Personen könnte die Attraktivität dieser Ämter erhöhen, den Einstieg erleichtern und die Qualität der verrichteten Arbeit erhöhen.

- *Trennung von strategischen und operativen Aufgaben*

Die Empfehlung zur besseren Trennung von strategischen und operativen Aufgaben sieht vor, dass Gemeinderat und Verwaltung so organisiert werden, dass der Gemeinderat vorwiegend strategisch tätig sei, wohingegen das Tagesgeschäft und die operative Tätigkeit durch die Verwaltung verrichtet werden.

Der Aufwand für das Milizamt sollte nicht weiter ansteigen. Die Arbeitsabläufe sollten klar strukturiert sein und Leerläufe möglichst vermieden werden. Einige Unternehmen argumentieren, dass genügend Unterstützung im administrativen Bereich geleistet werden resp. unnötige administrative Aufgaben abgeschafft werden sollten.

- *Regelungen*

Während viele Unternehmen für einen Abbau von Bürokratie und Reglementierung plädieren, wünschen sich einzelne Unternehmen mehr Reglementierung in Bezug auf spe-

zifische Aspekte, beispielsweise zur Eindämmung von Interessenskonflikten und Eigentum oder klarere Regelungen zu den Arbeitszeiten. Auch zur Entschädigung der Milizarbeit wird vorgeschlagen, einheitliche Modelle zu erarbeiten.

- *Vereinbarkeit von Milizarbeit und Familie*

Nicht nur die Vereinbarkeit von Milizarbeit und Beruf, sondern auch die Vereinbarkeit von Milizarbeit und Familie seien ein wichtiges Thema, welches nicht vernachlässigt werden sollte. Um den Hindernissen bei der Betreuung von Kindern entgegenzuwirken, wird der Vorschlag gemacht, Kinderbetreuungskosten und Kosten für Angestellte im Haushalt für die Personen mit Milizamt bei den Steuern abzugsfähig zu machen.

## 6 Gestaltungsempfehlungen der Gutachter

Ausgehend von den Ergebnissen der Unternehmensbefragung stellen die Gutachter drei Hauptherausforderungen zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Engagement in öffentlichen Ämtern fest:

### a) *Zeitliche Belastung durch Berufstätigkeit und Milizamt*

Die grösste Herausforderung ist die zeitliche Vereinbarkeit von politischem Amt und Beruf durch die Doppelbelastung. Dies betrifft einerseits die Arbeitsbelastung durch Beruf und Amt insgesamt, die für Personen mit einem öffentlichen Amt sehr hoch ist. Andererseits ergeben sich durch die Miliztätigkeit häufig Abwesenheiten im Beruf und dementsprechend Terminkollisionen. Die Unvereinbarkeit von Beruf und Milizamt führt aufgrund des zu hohen Zeitaufwands insbesondere in kleineren Gemeinden zu Schwierigkeiten bei der Suche nach genügend qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten für die Exekutivämter, worunter schlussendlich die Qualität der politischen Arbeit leidet.

### b) *Gefahr von Reputationsschäden durch Exponiertheit der Mitarbeitenden mit öffentlichem Amt*

Eine weitere wichtige Herausforderung besteht in der öffentlichen Exponiertheit der Mitarbeitenden mit einem öffentlichen Amt. Während das öffentliche Amt in vielen Fällen zu einer Ausweitung des Netzwerks, zu einem Imagegewinn und sogar zu Mehraufträgen führt, besteht gleichzeitig die Gefahr von Reputationsschäden für die Unternehmung.

### c) *Wissensaustausch zwischen den beteiligten Akteuren*

Der Dialog und Wissensaustausch zwischen den Unternehmen, den politisch tätigen Mitarbeitenden und dem Staat ist zentral. Das vorhandene Know-how wird von den Akteuren wenig genutzt und es ist auch zu wenig bekannt.

Um auf diese Herausforderungen reagieren zu können, geben die Gutachter folgende Empfehlungen ab, geordnet nach den drei Herausforderungen:

### **Massnahmen zur Reduktion der zeitlichen Belastung:**

#### *(I) Bessere Entflechtung von strategischer und operativer Ebene in den Gemeinden*

Damit die Personen im öffentlichen Amt entlastet werden und der Zeitaufwand für das Milizamt machbar bleibt, wird eine bessere Trennung der strategischen und der operativen Ebene in den Gemeinden empfohlen. Die Mitglieder der Gemeindeexekutive konzentrieren sich dabei auf die strategische Ebene, während die operativen Tätigkeiten und das Tagesgeschäft durch die Verwaltung verrichtet werden (siehe dazu Leitfaden „Organisation der Gemeindeverwaltung – Mögliche Führungsmodelle“ des Kantons Aargau vom 1. September 2016).

*(II) Gehaltsanpassung auf Gemeindeebene und Möglichkeit zur Arbeitszeitreduktion in der Firma*

Eine Erhöhung der Entschädigung für die Milizarbeit in den Gemeinden und dadurch vermehrte Teilzeitarbeit in den Unternehmen kann die Unternehmen entlasten.

Damit wird die Vereinbarkeit von Beruf und Milizamt gefördert - ohne dass es zu grossen finanziellen Einbussen für die Person mit einem öffentlichen Amt kommt. Die Unternehmen müssten so auch weniger Arbeitszeit für das Milizamt der Mitarbeitenden zur Verfügung stellen und können allfällige Stellvertretungen finanzieren. Die Gemeinden werden zwar finanziell stärker belastet, jedoch erweitert sich damit vermutlich der Kreis der Kandidatinnen und Kandidaten für die Milizämter, womit auch die Qualität der Arbeit erhöht werden kann.

*(III) Sitzungen zu Randzeiten*

Sitzungen in den Gemeinden sollten vermehrt zu Randzeiten stattfinden, um die Unternehmen zu entlasten. So würden die Abwesenheiten der Mitarbeitenden mit einem öffentlichen Amt reduziert.

*(IV) Prüfung einer steuerlichen Entlastung der Unternehmen mit Milizpolitikerinnen und -politikern*

Um auch der Unternehmensseite einen handfesten Anreiz für die Förderung der Mitarbeitenden für das Engagement in einem öffentlichen Amt zu geben, ist eine steuerliche Entlastung der Unternehmen mit Milizpolitikerinnen und -politikern denkbar. Der Nachteil dieser Massnahme ist jedoch, dass bereits heute viele Entlastungen bestehen und damit ein zunehmender Wildwuchs entsteht. Dieser Vorschlag wäre also genauer zu prüfen und die Vor- und Nachteile sorgfältig abzuwägen.

**Massnahme zur Reduktion von Reputationsschäden:**

*(V) Anbieten von Einführungsschulungen für Personen mit öffentlichem Amt*

Um die Gefahr von Reputationsschäden für die Unternehmen durch die öffentliche Exponiertheit ihrer Mitarbeitenden mit Milizamt zu reduzieren, wird empfohlen, den betroffenen frisch gewählten Behördenmitgliedern gezielte Schulungen anzubieten bzw. vermehrt auf bestehende Angebote aufmerksam zu machen. Ein wichtiges Thema könnte beispielsweise der Umgang mit den Medien und Social Media sein oder auch das Vermitteln von Kenntnissen in sensiblen Tätigkeitsbereichen wie etwa dem Beschaffungswesen oder bei notwendigen Mediationen.

**Massnahmen zur Förderung des Wissensaustausches:**

*(VI) Austausch von Best Practice Lösungen zwischen Unternehmen und politisch Verantwortlichen*

Der Dialog zwischen Unternehmen, politisch tätigen Mitarbeitenden und dem Staat sollte gestärkt werden; dies vor allem auf regionaler und kommunaler Ebene. Im Rahmen von Dialogplattformen können Best Practice Lösungen z.B. zu Themen wie Beschaffungswesen, multirationale Führung, IT etc. ausgetauscht werden. Dabei könnten auch die gegenseitigen Erwartungen geäußert werden und die Unternehmen von dem vorhandenen Know-how profitieren.

*(VII) Entwickeln eines Leitfadens für Unternehmen zu den möglichen Regelungen bei Mitarbeitenden mit öffentlichem Amt*

Um die Unternehmen vermehrt zu unterstützen wird empfohlen einen Leitfaden zu entwickeln, der den Unternehmen aufzeigt, wie sie vorgehen können, wenn Mitarbeitende in öffentliche Ämter gewählt werden. Thema wäre beispielsweise das Ausgestalten von Vereinbarungen mit Mitarbeitenden. Ein solcher Leitfaden könnte ein Produkt der Wirtschaftsverbände sein. Für Fragen von Seiten der betroffenen Unternehmen könnte bei den Verbänden eine Hotline eingerichtet werden.

## Anhang

### Begleitschreiben

#### **Vereinbarkeit von öffentlichen Ämtern und Beruf im Kanton Aargau - Die Zukunft des Milizsystems und der Beitrag der Unternehmen**

Sehr geehrte Unternehmen der Aargauer Wirtschaft

Das Milizsystem ist ein tragender Pfeiler der Schweiz und des Kantons Aargau. Viele Aufgaben der öffentlichen Hand können nur erbracht werden, weil sich Aargauerinnen und Aargauer ehrenamtlich für die mehreren Tausend Ämter in den Gemeinden und beim Kanton zur Verfügung stellen. Die Exekutiven und Legislativen, die verschiedenen Kommissionen sowie Schulpflegen sind auf Menschen angewiesen, welche einen beachtlichen Teil ihrer Arbeits- und Freizeit für das Gemeinwesen einsetzen.

Seit mehreren Jahren kommt das Milizprinzip unter Druck. Abwesenheiten am Arbeitsplatz werden durch die Herausforderungen, mit welchen die Unternehmen konfrontiert sind, vermehrt kritisch gesehen.

Die Haltung der Unternehmen trägt dazu bei, ob das Milizsystem Zukunft hat. Ihre Einstellung und ihre Bereitschaft Mitarbeitende für die öffentlichen Ämter frei zu stellen, sind wertvoll für ein funktionierendes Milizsystem.

Wie steht Ihr Unternehmen zum Milizprinzip? Haben Sie in Ihrem Betrieb besondere Massnahmen getroffen oder allenfalls schon Erfahrungen mit der Milizarbeit Ihrer Mitarbeitenden gemacht? Ihre Sicht als Unternehmende interessiert uns! Ziel unserer Bestrebungen ist es, positive Beispiele aus der Unternehmerwelt zu identifizieren und von diesen guten Beispielen zu lernen, sodass auch in Zukunft das Milizsystem als ein Garant für einen funktionierenden Kanton Aargau steht und Sie als Unternehmen davon profitieren können.

Das Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau und die Aargauische Gemeindeammännerversammlung führen deshalb in Kooperation mit dem Aargauischen Gewerbeverband und der Aargauischen Industrie- und Handelskammer eine Bestandsaufnahme bei allen Aargauer Unternehmen durch. Sie werden in den nächsten Tagen ein E-Mail mit dem Link zur Umfrage erhalten, welche durch die Universität Bern durchgeführt wird. Wir bitten Sie, diese Kurzumfrage, welche maximal 10 Minuten dauert, auszufüllen.

Die Resultate der Umfrage werden durch Regierungsrat Dr. Urs Hofmann, Vorsteher Departement Volkswirtschaft und Inneres, und Renate Gautschy, Präsidentin Gemeindeammännerversammlung, im Rahmen eines öffentlichen Anlasses im Herbst 2016 vorgestellt und diskutiert. Wir werden Ihnen den Bericht zu gegebener Zeit gerne zustellen.

## Fragebogen



<sup>b</sup>  
UNIVERSITÄT  
BERN

## Unternehmensbefragung

### Vereinbarkeit von öffentlichen Ämtern und Beruf im Kanton Aargau – Die Zukunft des Milizsystems und der Beitrag der Unternehmen

Herzlich willkommen bei der **Unternehmensbefragung zur Vereinbarkeit von öffentlichen Ämtern und Beruf im Milizsystem des Kantons Aargau**.

Vielen Dank, dass Sie sich an dieser Umfrage beteiligen, welche durch das Departement Volkswirtschaft und Inneres und die Gemeindeammännerversammlung in Zusammenarbeit mit der Aargauischen Industrie- und Handelskammer sowie dem Aargauischen Gewerbeverband durchgeführt wird. Die Universität Bern betreut die Befragung.

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt. In der Regel ist bei jeder Frage nur eine Antwort möglich. Fragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten sind speziell gekennzeichnet. Das Ausfüllen dauert **rund 10 Minuten**.

Bitte beachten Sie beim Ausfüllen des Fragebogens, dass sich die Befragung auf das **Engagement in öffentlich-rechtlichen Körperschaften auf Gemeinde- und Kantonebene** (Einwohnergemeinde, Kanton, Schulpflege, Kommissionen) bezieht. Nicht berücksichtigt wird in dieser Studie das Engagement in Vereinen, private Freiwilligenarbeit und ähnliches.

Bitte füllen Sie den Fragebogen bis **spätestens 1. Juni 2016** aus.

Die Resultate der Umfrage werden durch Regierungsrat Dr. Urs Hofmann, Vorsteher Departement Volkswirtschaft und Inneres, und Renate Gautschy, Präsidentin Gemeindeammännerversammlung, im Rahmen eines öffentlichen Anlasses im Herbst 2016 vorgestellt und diskutiert. Wir werden Ihnen den Bericht gerne zustellen. Ziel ist es, dass das Milizsystem im Interesse der Unternehmen und der Aargauer Bevölkerung gestärkt werden kann.

Bei Fragen steht Ihnen Lukas Reichmuth von der Universität Bern jederzeit gerne zur Verfügung: [lukas.reichmuth@kpm.unibe.ch](mailto:lukas.reichmuth@kpm.unibe.ch) oder Tel. 031 631 53 94.

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre wertvolle Mitarbeit!

---

**WICHTIGKEIT DES MILIZSYSTEMS AUS SICHT DER UNTERNEHMEN**

---

**1. Wie wichtig erachten Sie den Erhalt des Milizsystems auf Gemeinde- und Kantonebene für die Gesellschaft?**

nicht wichtig sehr wichtig

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>						

---

**1b. (Falls Werte 1-4): Welches sind die Alternativen zum Milizsystem?**

\_\_\_\_\_ (offene Antwort möglich)

---

**2. Wie wichtig ist das Thema Miliztätigkeit aus Sicht Ihres Unternehmens?**

nicht wichtig sehr wichtig

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>						

---

**3. Welche Rolle sehen Sie für Ihr Unternehmen zur Förderung des Milizsystems?**

- aktive Rolle  
 passive Rolle
- 

**4. Unterstützt Ihr Unternehmen die Miliztätigkeit Ihrer Mitarbeitenden?**

- ja (weiter zu Frage 5)  
 nein (weiter zu Frage 6)
- 

**5. Mit welchen Massnahmen unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden? (Mehrfachantworten möglich)**

- Teilzeitarbeit möglich  
 Flexible Arbeitszeiten möglich  
 Bestimmungen zur Miliztätigkeit im Betriebsreglement  
 individuelle Vereinbarungen zur Miliztätigkeit  
 (Teilweiser) Erlass der Arbeitszeit, welche für Miliztätigkeit aufgewendet wird

- Ermutigung für ein öffentliches Amt zu kandidieren
- andere Massnahmen, nämlich: \_\_\_\_\_

---

## VOR- UND NACHTEILE DER MILIZTÄTIGKEIT FÜR DIE UNTERNEHMEN

---

6. Wie beurteilen Sie die Miliztätigkeit von Stellenbewerbenden bei der Personalrekrutierung?

- sehr kritisch sehr positiv
- 1 2 3 4 5 6 7
- 

7. Welche Vorteile ergeben sich für Ihr Unternehmen durch die Miliztätigkeit Ihrer Mitarbeitenden? (*Mehrfachantworten möglich*)

- Mitarbeitender hat zusätzliches Wissen
- Mitarbeitender gewinnt an Führungserfahrung
- Mitarbeitender holt sich weitere für den Beruf nützliche Qualifikationen
- Imagegewinn für Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement
- Mitarbeitender hat Netzwerke, welche auch dem Unternehmen dienen
- Mitarbeitender arbeitet motivierter im Unternehmen
- mehr Aufträge für Unternehmen
- andere, nämlich: \_\_\_\_\_

8. Welche Nachteile ergeben sich für Ihr Unternehmen durch die Miliztätigkeit Ihrer Mitarbeitenden? (*Mehrfachantworten möglich*)

- (zu) viele Abwesenheiten des Mitarbeitenden
- schwindendes Engagement des Mitarbeitenden im Unternehmen
- der Mitarbeitende exponiert sich öffentlich
- Unternehmensklima leidet
- weniger Aufträge
- andere, nämlich: \_\_\_\_\_

---

## VEREINBARUNGEN MIT MITARBEITENDEN IN ÖFFENTLICHEN ÄMTERN

---

9. Sind aktuell Mitarbeitende Ihres Unternehmens in öffentlichen Ämtern tätig? (*Filterfrage*)

- ja (*weiter mit Frage 9b*)
- nein (*weiter mit Frage 15*)
-

---

**9b.** Wie viele Mitarbeitende Ihres Unternehmens sind aktuell in öffentlichen Ämtern aktiv?

Anzahl Mitarbeitende: \_\_\_\_\_

**9c.** Wie viele davon sind Frauen?

Anzahl Frauen: \_\_\_\_\_

---

**10.** Welche berufliche Stellung haben diese Mitarbeitenden?

keine Führungsposition	Anzahl: _____
unteres Kader	Anzahl: _____
mittleres Kader	Anzahl: _____
höheres Kader	Anzahl: _____
selbstständig	Anzahl: _____

---

**11.** Schliessen Sie individuelle Vereinbarungen zur Ausübung des Milizamtes mit diesen Mitarbeitenden ab?

- ja (weiter mit Frage 12)  
 nein (weiter mit Frage 14)
- 

**12.** Welche Aspekte werden in diesen Vereinbarungen geregelt?

- Abwesenheit des Mitarbeitenden  
 Reduktion der Arbeitszeiten  
 Gehaltsreduktion  
 Abgabepflichtregelung der Entschädigung im Behördenamt  
 Kompensation der Arbeitszeiten  
 Engagement während der Arbeitszeiten  
 andere Aspekte, nämlich \_\_\_\_\_

**12b.** Schliessen Sie mit allen Mitarbeitenden, welche ein öffentliches Amt ausüben, Vereinbarungen ab?

- ja (weiter mit Frage 13)  
 nein

**12c.** Worin liegt der Grund für die unterschiedliche Behandlung?

- unterschiedlich benötigte Zeit für öffentliches Amt  
 unterschiedliche Funktion des Mitarbeitenden im Unternehmen  
 andere Gründe, nämlich \_\_\_\_\_
-

---

13. Wie zufrieden sind Sie mit den getroffenen Lösungen zur Miliztätigkeit Ihrer Mitarbeitenden?

gar nicht  
zufrieden

sehr zufriede-  
den

1

2

3

4

5

6

7

---

### BEST-PRACTICES UND EMPFEHLUNGEN DER UNTERNEHMEN

---

14. Können Sie ein Best-Practice-Beispiel zur Handhabung der Milizarbeit Ihrer Mitarbeitenden beschreiben?

- ja  
 nein

Falls ja, welches: \_\_\_\_\_ (Text)

---

15. Haben Sie schon negative Erfahrungen mit dem öffentlichen Amt Ihrer Mitarbeitenden gemacht?

- ja  
 nein

Falls ja, welche: \_\_\_\_\_ (Text)

---

16. Haben Sie Empfehlungen für andere Unternehmen zur Handhabung der Milizarbeit von Mitarbeitenden?

- ja  
 nein

Falls ja, welche: \_\_\_\_\_ (Text)

---

17. Haben Sie Empfehlungen für die Gemeinden und den Kanton zur Weiterentwicklung des Milizsystems?

- ja  
 nein

Falls ja, welche: \_\_\_\_\_ (Text)

---

---

**17.** In welcher Gemeinde befindet sich der Sitz Ihres Unternehmens?

*(Auswahl der Aargauer Gemeinden)*

---

**18.** Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

- vor weniger als 5 Jahren  
 vor 5 bis 15 Jahren  
 vor mehr als 15 Jahren
- 

**19.** In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- Leder, Holz, Papier, graphische Erzeugnisse  
 Chemie, Kunststoffe  
 Metallverarbeitung, Maschinen, Fahrzeugbau  
 Elektrotechnik, Elektronik, Uhren  
 Baugewerbe  
 Gastgewerbe  
 Gross-, Detailhandel, Reparaturen  
 Verkehr, Nachrichtenübermittlung  
 Banken, Versicherungen  
 Immobilien, Beratung, persönliche Dienstleistungen  
 Unterricht, Gesundheit, Sport, Kultur  
 Öffentliche Verwaltung  
 andere: nämlich \_\_\_\_\_
- 

**20.** Wie viele Mitarbeitende beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen (Anzahl)?

Anzahl: \_\_\_\_\_

---

**21.** In welchem Verband ist Ihr Unternehmen Mitglied *(Mehrfachantworten möglich)*

- Aargauischer Gewerbeverband  
 Aargauische Industrie- und Handelskammer
- 

**21.** Haben Sie Interesse an einer weiterführenden mündlichen Befragung zum Thema teilzunehmen, damit wir von Ihrem Unternehmen lernen können?

- ja (weiter zu Frage 22)  
 nein (Schlussseite des Fragebogens)
-

**22.** Geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten für die mündliche Befragung an:

Name der Kontaktperson: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

---

Vielen Dank für das Beantworten des Fragebogens!

---

## Übersicht der Interviews

<b>Unternehmen</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>	<b>Datum</b>
Chestonag AG	Markus Möhl	Geschäftsführer	30. August 2016
Elektro Goldenberger AG	Christian Goldenberger	Geschäftsführer	30. August 2016
Indermühle-Bus AG	Stefan Indermühle	Geschäftsführer	30. August 2016
KAPAG Kälte-Wärme AG	Milinko Simić	Geschäftsführer	21. September 2016
Knechtli Gartenbau AG	Manuel Eichenberger	Geschäftsführer	15. September 2016
Mechatronik AG	Peter Heiniger	Mitglied der Geschäftsleitung	20. September 2016
Mobiliar	Daniel Probst	Generalagent	5. September 2016
OdA GS Aargau	Esther Warnett	Geschäftsführerin	1. September 2016
Oeschgerdruck AG	Hubert Oeschger	Geschäftsführer	31. August 2016
R&R Schreinerei GmbH	Beat Rudolf	Mitglieder der Geschäftsleitung	31. August 2016
Schweizer Saline	Urs Hofmeier	Geschäftsführer	20. September 2016
Stiftung für Behinderte - Orte zum Leben	Martin Bhend	Stiftungsleiter	16. September 2016
Tree-Tec	Heinz Wipf	Geschäftsführer	21. September 2016
Xaver Meyer AG	André Meyer	Geschäftsführer	1. September 2016
Zinniker & Fischer	Guido Fischer	Anwalt	1. September 2016

### Mitglieder der Projektgruppe

<b>Institution</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>
Aargauische Industrie- und Handelskammer	Peter Lüscher	Geschäftsleiter
Aargauischer Gewerbeverband	Kurt Schmid	Präsident
Aargauischer Gewerbeverband	Peter Fröhlich	Geschäftsleiter
Gemeinde Muri (AG)	Hans-Peter Budmiger	Gemeindeammann
Gemeindeabteilung des Kantons Aargau	Yvonne Reichlin-Zobrist	Leiterin
Gemeindeabteilung des Kantons Aargau	Martin Süess	Leiter Rechtsdienst
Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau	Renate Gautschy	Präsidentin
Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau	Martin Hitz	Geschäftsstellenleiter
Schweizerisches Institut für öffentliches Management	Reto Steiner	Geschäftsführer
Schweizerisches Institut für öffentliches Management	Claire Kaiser	Stv. Institutsleiterin
Schweizerisches Institut für öffentliches Management	Lukas Reichmuth	Wissenschaftlicher Mitarbeiter