



## Kollegialitätsprinzip als Falle?

Das Kollegialitätsprinzip in unserem Staat erfüllt eine wichtige Funktion. Es soll die Möglichkeit geben, Meinungen und Haltungen geschützt auszutauschen und breit abgestützte Kompromisse zu präsentieren.

So weit das Prinzip. Was aber passiert, wenn sich Mehrheiten bilden, die nicht den Willen der Bevölkerung repräsentieren? Dann wird das Kollegialitätsprinzip zur Falle, indem eine Art Sippenhaftung entsteht. Wenn sich Mehrheitsentscheide des Gremiums nicht um die Sache, sondern um Personen drehen, ist der Weg zu Entscheiden, welche mehrheitsfähig sind, verstellt. Das Gremium kann Fehlentwicklungen nicht mehr erkennen und korrigieren; die Selbstkontrolle fehlt.

Aus diesem Teufelskreis auszubrechen, ist schwierig. Das Dilemma wird zum Alltag: Hier Druck, dass sich die Exekutivgremien zum Prinzip der Kollegialität zu bekennen haben. Da die Frage, wie sich das einzelne Mitglied verhält.

Der Umgang mit dem Kollegialitätsprinzip wird in unserer zunehmend individualisierten Gesellschaft immer schwieriger. In den letzten Jahren gab es etliche Fälle, in denen Behörden deswegen auseinanderbrachen. Deshalb hat der Verband Luzerner Gemeinden in seinem Anforderungsprofil für Gemeinderäte klar ausgeführt, dass die Wahrung des Kollegialprinzips eine wichtige Voraussetzung für die Mitarbeit im Gremium ist.

In unserer Konkordanzlandschaft ist es unabdingbar, ein System zu haben, das die Minderheiten respektiert. Ebenso wichtig ist es aber auch, dass sich diese für die Glaubwürdigkeit einer Exekutive in den Äusserungen gegen aussen zurückhalten, auch wenn dies den Einzelnen schmerzt. Nur ein geeinter Auftritt bringt den nötigen Respekt und erhöht die Chance auf Erfolg des Gremiums. Nehmen wir uns das alle zu Herzen!

## Le principe de collégialité, un piège?

Dans notre système étatique, le principe de collégialité remplit une importante fonction. Il est censé permettre d'échanger à l'interne des opinions et des positions et de présenter des compromis avec une large assise.

Voilà pour le principe. Mais que se passe-t-il lorsque les majorités qui se forment ne représentent pas la volonté de la population? Alors le principe de collégialité devient un piège, dans la mesure où il crée une sorte de «responsabilité de groupe». Lorsque des décisions prises à la majorité du groupe ne se focalisent pas sur les objets mais sur les personnes, le chemin vers des décisions pouvant recueillir une majorité est bloqué. Le groupe ne peut plus détecter et corriger des développements indésirables. L'autocontrôle fait défaut.

Sortir de ce cercle vicieux est difficile. On se trouve face à un dilemme: d'un côté la pression pour que les exécutifs se soumettent au principe de collégialité, de l'autre la question du comportement de chaque membre pris individuellement.

Gérer le principe de collégialité devient de plus en plus compliqué dans notre société individualiste. Ces dernières années, cela a conduit à plusieurs reprises à une rupture au sein des autorités. C'est pourquoi l'Association des communes lucernoises a, dans le profil exigé des conseillers communaux, clairement mentionné que le respect du principe de collégialité était une condition importante pour la collaboration au sein du collège.

Dans notre modèle de concordance, il est indispensable d'avoir un système qui respecte les minorités. Mais il est tout aussi important, pour la crédibilité d'un exécutif, que ces minorités fassent preuve de retenue en s'exprimant publiquement, même si cela peut être douloureux pour les individus concernés. Seule une attitude unie suscite le respect nécessaire et augmente les chances de succès du collège. Prenons tout cela à cœur!

## Il principio di collegialità come trappola?

Nel nostro Stato il principio di collegialità svolge una funzione importante. Deve consentire di scambiare le opinioni e i punti di vista in maniera protetta e di presentare compromessi ampiamente condivisi.

Questo è quanto sancisce il principio. Ma che cosa succede quando si formano maggioranze che non rappresentano la volontà del popolo? Il principio di collegialità si trasforma allora in una trappola e crea una sorta di «responsabilità collettiva». Se le decisioni prese dalla maggioranza di un organo non riguardano cose, bensì persone, la strada verso decisioni in grado di ottenere la maggioranza è bloccata. L'organo non riesce più a riconoscere e a correggere gli sviluppi indesiderati, viene meno l'autocontrollo.

Diventa difficile rompere questo circolo vizioso. Il dilemma diventa un fatto all'ordine del giorno: gli organi esecutivi professano il principio di collegialità sotto una certa pressione, la questione diventa di vedere in che modo si comportano i singoli membri. Affrontare il principio di collegialità diventa sempre più arduo in una società sempre più individualizzata come la nostra. Negli ultimi anni in parecchi casi le autorità si sono sgretolate proprio per questo motivo. Ecco perché, nel suo profilo dei requisiti per i consiglieri comunali, l'Associazione dei comuni lucernesi ha dichiarato espressamente che il rispetto del principio di collegialità costituisce un requisito importante per la collaborazione all'interno di un organo.

Nel nostro panorama della concordanza, è essenziale disporre di un sistema che rispetti le minoranze. Ma, per la credibilità dell'esecutivo, è altrettanto importante che queste minoranze abbiano un certo contegno nelle loro dichiarazioni verso l'esterno, anche se questo va a scapito dei singoli. Solo un fronte unito può portare il rispetto necessario e aumentare le possibilità di successo di un organo. Tutti noi dovremmo averlo a cuore!

*Guido Solari, Stadtschreiber, Kriens  
Secrétaire municipal, Kriens  
Cancelliere, Kriens*

# Sind kollegiale Exekutiven heute in der Krise?

Es ist keine einfache Aufgabe, in einer Exekutive im Kollegialsystem zu arbeiten. Die äusseren Umstände für gut funktionierende kollegiale Exekutiven sind in den vergangenen Amtsdauern zudem schwieriger geworden.



Blick in den Gemeinderatssaal des Erlacherhofs von Bern (links) und ins St. Galler Stadtratszimmer: Hier suchen Exekutivmitglieder, die sich nicht gegenseitig für diese Aufgabe ausgesucht haben, gemeinsam nach Lösungen.

Bilder: zvg.

Fünf (je nach Gemeinde bzw. Stadt auch drei, sieben, neun) Persönlichkeiten werden vom Stimmvolk dazu bestimmt, jahrelang zusammenzuarbeiten. Sie haben sich nicht gegenseitig für diese Aufgabe ausgesucht. Sie würden sich in der Privatwirtschaft kaum in genau dieser Konstellation zusammensetzen, um mit gemeinsamer Haftung tätig zu sein.

Sie sind in der Regel nicht für die öffentliche Verwaltung mit ihren Gesetzmässigkeiten ausgebildet, oft auch nicht für Management- oder Führungsaufgaben.

## Neuere, erschwerende Erscheinungen

Eine hohe Fluktuation erschwert die gute Aufgabenerfüllung. Doch in den letzten Amtsdauern sind auf allen Stufen vermehrt Nichtwiederwahlen von Exekutivmitgliedern zu beobachten.

In der gleichen Zeit wurden Protestparteien stärker, die aber noch nicht oft in der Lage sind, Majorzwahlen für Exekutivämter zu gewinnen. Die gewählten Mitglieder sehen sich daher im Amt der

anhaltenden Kritik der nicht in der Exekutive vertretenen Parteien ausgesetzt. Die Kritik der eigenen Partei kommt noch hinzu, denn diese verlangt von ihren Exekutivmitgliedern oft die Vertretung der «reinen Lehre» gemäss Parteibuch, was aber in einer Exekutive, die nach mehrheitsfähigen Lösungen sucht, nicht möglich ist; die Gewählten müssen sich daher im Exekutivamt auch von ihren eigenen Parteien emanzipieren.

## Sinkende Attraktivität von Exekutivämtern?

Wer stellt sich zur Verfügung für ein Amt

- unter ständiger Beobachtung und Kritik?
- praktisch ohne Privatsphäre und Freizeit?
- mit Führungsverantwortung, in grösseren Städten für je mehrere Hundert Mitarbeitende?
- mit immer mehr neidischen Lohnbeschränkungen, die es in der Privatwirtschaft für Führungspositionen mit

vergleichbarer Verantwortung so nicht gibt?

## Wie funktionieren erfolgreiche Teams?

Eine Fussballmannschaft hat in der Regel mehr Erfolg, wenn

- eine gewisse Stammformation zum Einsatz kommt und die Positionen in der Startelf und auf der Ersatzbank oder sogar auf der Tribüne nicht einer ständigen, grossen Rotation unterworfen sind; diese Erfolgsvoraussetzung ist bei politischen Exekutiven gegeben;
- ihre Mitglieder Vertrauen geschenkt bekommen und spüren; in der Politik ist dies im Abnehmen begriffen;
- alle füreinander spielen und das andere Mitglied das Tor schießen lassen, falls es besser postiert ist; dies kommt in der Politik selten vor;
- ein Trainer da ist, der die Spieler jeden Tag ein bisschen besser macht; diese Funktion fehlt bei politischen Exekutiven; die Stadtpräsidentin bzw. der



## Mutationen

### Neueintritte

Arnold Irene	Horw (LU)
Binder Michael	Rickenbach (TG)
Buri Martina	Wetzikon (ZH)
Herzog Michal	Speicher (AR)
Löffler Christa	Luterbach (SO)
Märk Remo	Buchs (SG)
Riso Sandro	Wangen bei Olten (SO)
Sidler Pascal	Uster (ZH)

## Impressum



Schweizerischen Konferenz  
der Stadt- und Gemeindegeschreiber

Conférence Suisse  
des Secrétaires Municipaux

Oktober/octobre/ottobre 2020

### Herausgeber / éditeur / editore

Konferenz der Stadt- und Gemeindegeschreiber  
Conférence des Secrétaires Municipaux  
c/o Stadt Chur, Rathaus, CH-7000 Chur  
[www.stadtschreiber.ch](http://www.stadtschreiber.ch)

### Redaktion / rédaction / redazione

Manfred Linke, Stadtschreiber St. Gallen  
[manfred.linke@stadt.sg.ch](mailto:manfred.linke@stadt.sg.ch)

### Anmeldung / inscription / registrazione

Die Mitgliedschaft steht allen Stadt- und  
Gemeindegeschreibern der Schweiz offen.  
[www.stadtschreiber.ch](http://www.stadtschreiber.ch)



### Redaktion «Schweizer Gemeinde» / rédaction «Commune Suisse» / redazione «Comune Svizzera»

Schweizerischer Gemeindeverband  
Association des Communes Suisses  
Laupenstrasse 35, Postfach, 3001 Bern  
Tel. 031 380 70 00  
[www.chgemeinden.ch](http://www.chgemeinden.ch)  
[www.chcommunes.ch](http://www.chcommunes.ch)

Denise Lachat (dla), Chefredaktorin  
Philippe Blatter (pb), Verantwortlicher  
Verbandskommunikation  
Martina Rieben (mr), Layout  
[info@chgemeinden.ch](mailto:info@chgemeinden.ch)

Stadtpräsident könnte dies höchstens  
als «Spielertrainer/in» tun, ist aber von  
den formalen Kompetenzen her ei-  
gentlich bloss Sitzungsleiter/in der  
Exekutivsitzungen;

- ein applaudierendes Publikum da ist;  
in der Politik kommt dies zwar bei der  
Exekutive der Stadt St. Gallen beim  
Olma-Umzug vor, ist aber im Stadtpar-  
lament, bei den Medien, in Leserbrief-  
en oder bei Reaktionen von Verbän-  
den und Interessengruppen wohl wie  
in allen Städten in der Regel anders.  
Gut funktionierende, kollegiale Exekuti-  
ven sind für die Schweiz von sehr  
grossen Wert; sie sollten wieder mehr  
Wertschätzung erfahren!

*Manfred Linke*  
Stadtschreiber St.Gallen