



Legislaturziele

Was kann man in vier Jahren erreichen?

Fachtagung vom 5. Mai 2017

Manuskript des Impulsreferats
Dr. rer. pol. Christian Schepers
Projektleiter

Was kann man in vier Jahren erreichen? Sie können ein Handballteam aus dem Nichts zum Olympia-Silber-Medaillengewinner machen - so geschehen an den Olympischen Spielen 1988 in Seoul in Südkorea. Die Südkoreaner kamen bis in den Final gegen den Handballgiganten Sowjetunion. Das war eine Sensation. Südkorea war das erste Land ausserhalb von Europa, das den Final einer Weltmeisterschaft oder Olympiade erreichte. Vorher hatten sie nie etwas Bedeutendes gewonnen. Sie hatten das ganze Team vier Jahre abgeschottet und vorbereitet auf ein klares Ziel: die Medaille. Jae-Won Kang war der Star des Teams. Er ging ein Jahr später in die Schweiz und war viele Jahre einer der Erfolgsgaranten von Pfadi Winterthur. Das Damen-Team gewann übrigens – nicht weniger sensationell – sogar Gold.

Das ist Sport und nicht harte Realpolitik. Sie können Ihre Gemeinde nicht für vier Jahre schliessen und neu gestalten. Und dementsprechend können Sie auch keine allzu ambitionösen Ziele verfolgen, sonst wird es eine Utopie. Was sind die Rahmenbedingungen, in denen Sie Ihre Legislaturziele entwerfen?

RAHMENBEDINGUNGEN

Sie entwerfen Ihre Legislaturziele nicht auf der grünen Wiese. Sie haben ein Leitbild, eine Vision, die beschreibt, wie Ihre Gemeinde in 10 oder 20 Jahren aussehen soll. Und an dieser Vision haben Sie sich zu orientieren. Die Legislaturziele sind Etappenziele auf dem Weg zur Vision. Damit ist schon ein konkreter Rahmen gesetzt.

Auch wenn Sie keine längerfristige Vision definiert haben, dann hatten Sie in der vorangegangenen Legislaturperiode bereits Legislaturziele. Und Sie haben am Ende der Legislatur Bilanz gezogen, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Da wird es Themen geben, an denen Sie noch weiter zu arbeiten haben. Diese nehmen Sie als Legislaturziele in die neue Amtsperiode mit. Sie können und sollten beim Entwerfen Ihrer Legislaturziele also Vorgaben berücksichtigen. Man nennt das Kohärenz – inhaltlicher Zusammenhang mit Vision oder Zielerreichung der Vorperiode.

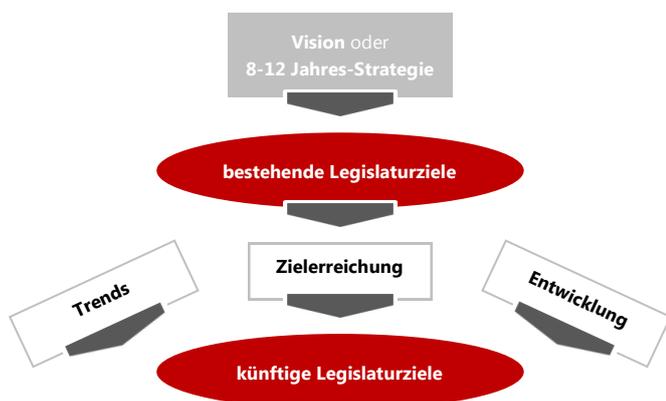


Abbildung 1: Kohärenz der Legislaturziele

Es kommt eine weitere Rahmenbedingung hinzu. Die beschränkten Ressourcen. Nehmen wir die Stadt Winterthur. Ich zitiere aus dem Grundsatzpapier «12-Jahres-Strategie und Legislatorschwerpunkte 2014–2018» des Winterthurer Stadtrates¹: «Sie [die strategischen Schwerpunkte] stellen die Elemente dar, die sich die Stadt trotz knapper Finanzen leisten will und für die sie auch Ressourcen einzusetzen bereit ist.»²

Das ist ein Bekenntnis und trägt in seiner Bescheidenheit zur Glaubwürdigkeit bei. Nicht alle Gemeinden sind so knapp bei Kasse wie die Stadt Winterthur. Vielleicht haben Sie einen Roger Federer in Ihrer Gemeinde und können aus dem Vollen schöpfen. Aber eins haben Sie trotzdem nicht: unbeschränkt Manpower und Zeit. Denn als Gemeinde haben Sie ja zunächst einmal die gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtleistungen zu erbringen. Auch das erwähnen die etwas desillusionierten Winterthurer in ihrem Papier. Es ist darum empfehlenswert, die Kräfte zu bündeln. Letztlich ist das der ganze Sinn einer Strategie, und als solche sehen wir die Legislaturziele durchaus.

Eine dritte Beschränkung können wir nicht unerwähnt lassen: die Beeinflussbarkeit. Jetzt wird es wohl für alle etwas frustrierend, auch für die reichen Gemeinden unter Ihnen. Welche Hebel haben Sie in Ihrer Hand? «Gemeindeautonomie» ist das Stichwort zu dieser Frage. Dazu gibt es Untersuchungen, und das Ergebnis ist eindeutig: Die Freiheiten der Gemeinden in strategischen Fragen sind gering. Und der Trend ist: Immer weniger Entscheidungsfreiheit der Gemeinden, immer mehr Einfluss der Kantone. Der Think Tank «Avenir Suisse» hat im Jahr 2012 eine Studie zum Thema Gemeindeautonomie herausgegeben.³ Darin steht: «Für 17 Aufgabenbereiche, deren Erfüllung potenziell ganz oder teilweise den Gemeinden obliegt, konnte jeweils für die drei Domänen <Regelung>, <Finanzierung> und <Umsetzung> die Kompetenzverteilung zwischen Gemeinden und Kanton angegeben werden.»⁴ Das Ergebnis sehen Sie in Abbildung 2.

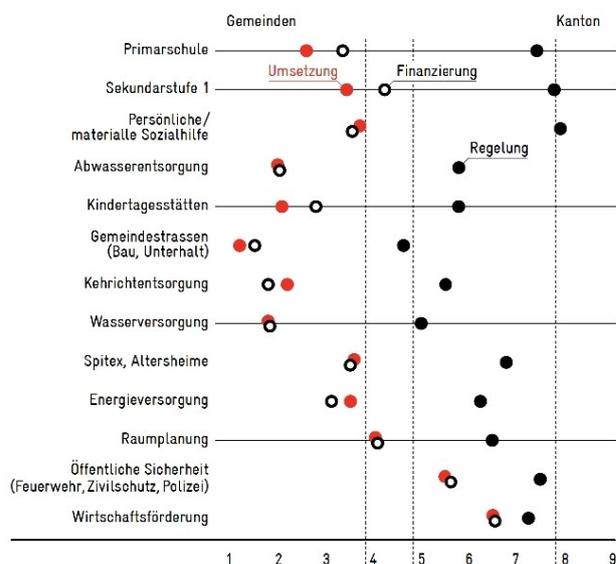


Abbildung 2: Durchschnittliche Kompetenzverteilung zwischen Kantonen und Gemeinden 2011⁵

«Die Regelungskompetenz lag also deutlich ausgeprägter in den Händen der Kantone als die Umsetzungs- und Finanzierungskompetenz. Dies überrascht nicht (...) und ist vereinbar mit dem Subsidiaritätsprinzip sowie dem im NFA verankerten Grundsatz, «wonach die übergeordnete Staatsebene jeweils die strategische Stossrichtung vorgeben kann, hingegen die operative Umsetzung der untergeordneten Ebene überlassen soll»⁶. Da haben Sie es: Der Kanton gibt die strategischen Ziele vor und Sie dürfen sich noch Ziele für deren operative Umsetzung setzen.

Avenir Suisse hat auch noch Gemeindeschreiber befragt, ob die Autonomie ihrer Gemeinde gegenüber Bund und Kanton von 1999 bis 2009 eher zu- oder abgenommen hat. Schwarz bedeutet in der Abbildung Zunahme, grau unverändert und rot Abnahme (vgl. Abbildung 3).

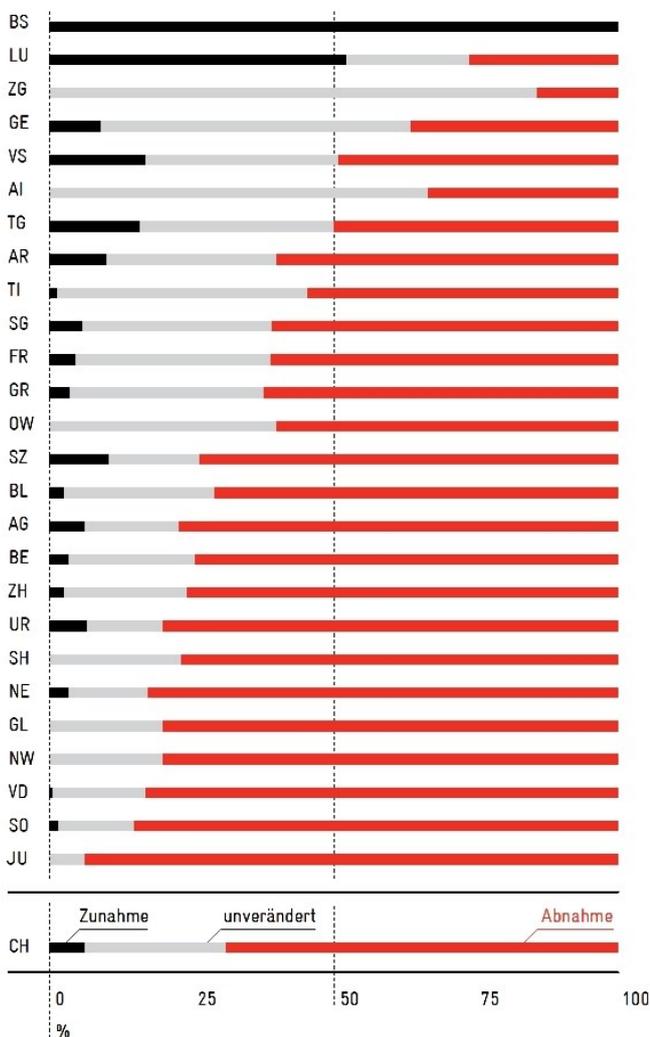


Abbildung 3: Veränderung der Gemeindeautonomie aus Gemeindesicht 1999-2009⁷

Die Schlussfolgerung ist klar. Ich zitiere wieder aus dem Bericht: «Die tatsächliche Handlungs- und Entscheidungsautonomie der Gemeinden ist deutlich kleiner, als man aufgrund eines oberflächlichen Blicks [...] vermuten könnte. Zudem hat die Autonomie im letzten Jahrzehnt weiter abgenommen. Bei verschiedenen Aufgaben sind die Gemeinden eher in der Rolle eines Vollzugsorgans.»⁸

REFORMEN VON GEMEINDEAUFGABEN

Ihr Spielraum mag «von oben» durch den Kanton eingeschränkt sein. Aber eines dürfen Sie sicher selbst bestimmen: wie Sie Ihre Gemeindeaufgaben erfüllen. Und die Reform einer öffentlichen Aufgabe ist eine strategische Überlegung. Welche Möglichkeiten es grundsätzlich gibt, zeigt die systematische Darstellung von Professor Dr. Reto Steiner vom Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern.

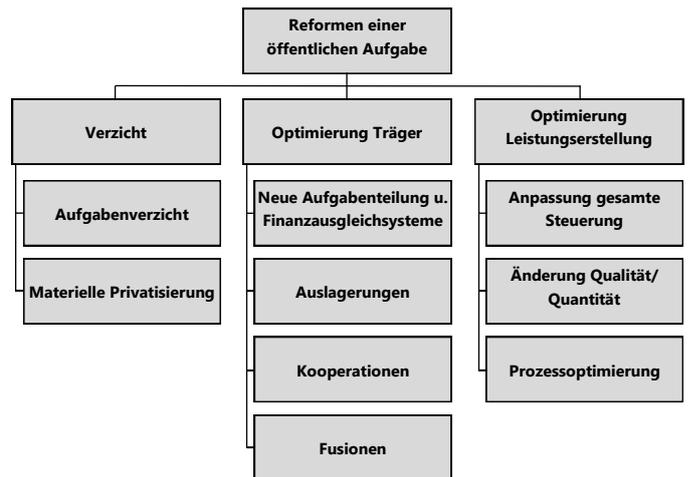


Abbildung 4: Reformen einer öffentlichen Aufgabe⁹

Sich mit dieser Frage zu beschäftigen, halten wir in jedem Fall für lohnenswert. Und aus unserer Beratungspraxis müssen wir kritisch anmerken, dass dies keineswegs die Regel ist. Trotzdem, einen grossen inhaltlichen Spielraum haben Sie nicht. Das wissen Sie natürlich längst, und deshalb muss ich nicht befürchten, dass Sie sich von mir klein gemacht fühlen. Meine Absicht war auch nur, den Sinn von Legislaturzielen ins rechte Licht zu rücken. Es geht nicht darum, die Gemeinde in vier Jahren auf den Kopf zu stellen. Es geht um etwas anderes. Um was, das sage ich Ihnen etwas später in meinem Referat.

BEISPIELE ZUR INSPIRATION

Doch vorher möchten wir Sie inspirieren. Wir werden uns hüten, Ihnen inhaltliche Vorschläge zu machen, was Sie sich als Legislaturziele vornehmen könnten. Und die folgenden Beispiele sollten Sie bitte auch nicht so verstehen.

Unser erstes Beispiel sind die Legislaturziele 2014-2018 der Stadt Adliswil im Kanton Zürich¹⁰. Sie sehen Sie nebenstehend abgebildet.

Geschätzte Damen und Herren, das ist vor allem in einer Hinsicht vorbildlich: Es ist erfrischend konkret. Da werden konkrete Projekte genannt und nicht beliebige Tätigkeitsfelder beschrieben. Deshalb haben diese Legislaturziele Profil. Die vier Oberthemen Stadtentwicklung, Bildung, Gesellschaft und Service Public mögen bei Ihnen ähnlich sein. Wir haben ja schon gesehen, dass Sie nicht viele Stellhebel haben. Und auch bei den Handlungsfeldern mag es Ähnlichkeiten mit anderen Gemeinden geben. Das Thema Alterseinrichtungen steht sicher auch bei anderen Gemeinden auf der Agenda. Aber mit dem Ausdruck «Verselbständigung» wird schon klar gesagt, wohin die Reise geht. Und im Anschluss wird auch genau beschrieben, wie diese Verselbständigung aussehen wird.

Die Legislaturziele von Adliswil sind ausserdem gut strukturiert: vier Bereiche mit zwei bis vier Zielen. Das kann man im Kopf behalten. Insgesamt sind es zehn Ziele. Das ist an der oberen Grenze dessen, was wir für zweckmässig erachten. Sind es mehr, lassen sie sich – unter Berücksichtigung der beschriebenen Ressourcenbeschränkungen – kaum erreichen. Wir würden gerne einmal eine Gemeinde sehen, die den Mut hat, sich nur drei oder vier Ziele vorzunehmen. Das wäre ein echtes Bekenntnis, Schwerpunkte zu setzen. Aber es würde eben auch bedeuten, dass man anderes hintanstellt und damit die Interessen von vielen Bewohnerinnen und Bewohnern nicht bedient.

A) Stadtentwicklung

Die Stadtentwicklung bleibt auch in der aktuellen Legislaturperiode eines der zentralen Anliegen des Stadtrats und umfasst folgende vier Teilprojekte:

- **Umgestaltung Stadthausareal:** Das Stadthausareal wird in den nächsten Jahren neugestaltet und bietet künftig ein vielfältiges Angebot für die Bevölkerung. In der aktuellen Legislatur werden die Grundlagen für einen Baustart erarbeitet.
- **Neuer Bushof:** Für den neuen Bushof mit Tiefgarage an der Florastrasse wird ein Bauprojekt erstellt, welches im Laufe der Legislaturperiode realisiert wird.
- **Entwicklung Adliswil Nord:** Adliswil Nord wird stufenweise weiterentwickelt. Im Gebiet Dietlimoos-Moos werden die Arbeiten für die künftige Überbauung sowie die Projektierung der städtischen Infrastruktur abgeschlossen.
- **Verselbständigung Alterseinrichtungen:** Die städtischen Alters- einrichtungen und die Alterssiedlung im Tal sollen in die gemeinnützige Aktiengesellschaft Sihlsana AG ausgegliedert werden.

B) Bildung

Genügend Schulraum in pädagogisch wertvoller Qualität ist ein wichtiger Faktor für die Attraktivität von Adliswil als Wohnort für Familien. In Quartieren, in denen der Bedarf heute nicht gedeckt ist, werden Massnahmen zur Schaffung von neuem Schulraum umgesetzt.

- **Schulraumphlanung Sonnenberg-Wilacker:** Für das Gebiet Sonnenberg-Wilacker wird eine Machbarkeitsstudie erstellt und darauf basierend ein Bauprojekt für eine Schule mit Kindergarten, Primarstufe, Turnhalle und Betreuungsangeboten erarbeitet.
- **Neubau Schulhaus Dietlimoos:** Im Gebiet Dietlimoos-Moos erfolgt der Baustart für eine Schule mit 15 Klassen. Sie soll auf das Schuljahr 2019/20 bezugsbereit sein.

C) Gesellschaft

Das gute Zusammenleben in der Gemeinschaft ist ein wichtiges Anliegen des Stadtrats. Er unterstützt Massnahmen der Freiwilligenarbeit sowie der Vereine.

- **Engagements erfassen und ausbauen:** Die Freiwilligenarbeit als wichtiger Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens wird besser erfasst und ein Ausbau unterstützt. Durch eine verstärkte Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure werden die Kräfte besser gebündelt.
- **Vereine als wichtige Basis stärken:** Vereine und gemeinnützige Organisationen bilden eine wertvolle Basis für das sportliche, kulturelle und gesellschaftliche Leben in Adliswil. Der Stadtrat unterstützt die Vereine mit zeitgemässen Rahmenbedingungen.

D) Service Public

Die öffentlichen Dienstleistungen der Stadtverwaltung werden in den kommenden Jahren optimiert, modernisiert und zentralisiert.

- **Unkomplizierte Behördengänge:** Mit attraktiven Online-Diensten und neuen Schalteröffnungszeiten auch ausserhalb der Bürozeiten wird das Angebot der städtischen Verwaltung verbessert und den Kundenbedürfnissen angepasst. Im geplanten Stadthaus entsteht zudem ein zentraler Bürgerschalter für zahlreiche Bedürfnisse.
- **Konzentration Stadtverwaltung:** Die Stadtverwaltung wird mittelfristig im neuen Gebäude an der Zürichstrasse 10 und 12 zu einem Stadthaus konzentriert. Mit der Verlegung von knapp 70 Arbeitsplätzen werden Verwaltungsstandorte reduziert, Zumieten aufgelöst und die Arbeitseffizienz optimiert.

Abbildung 5: Legislaturziele 2014-2018 der Stadt Adliswil¹⁰

Kommen wir zu einem ganz anderen Beispiel: Oslo. Das ist eine Grossstadt und dann noch im Ausland und mag deshalb für Ihren Kreis als unpassendes Beispiel erscheinen. Der Grund, warum wir das Beispiel heranziehen, ist, dass die Ziele zu einem Programm vereinigt sind. Sie sind aufeinander abgestimmt und ergeben in der Gesamtheit eine einheitliche Stossrichtung. Und dieser Stossrichtung hat Oslo einen Namen gegeben: «The blue green city».



Abbildung 6: Oslo Strategies towards 2030¹¹

Natürlich ist das eher eine Vision als Legislaturziele. Was wir nur aufzeigen wollen: Wenn Sie die Ziele aufeinander abstimmen und dem Programm einen Namen geben, erreichen Sie eine spezielle Wirkung: Phantasie, dadurch Identifikation und dadurch Motivation.

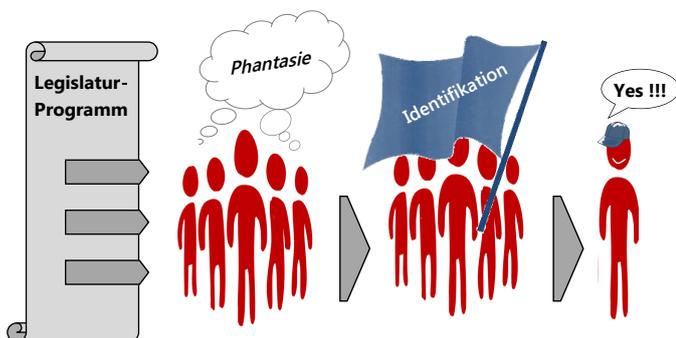


Abbildung 7: Wirkung eines Programms

Überlegen Sie also, ob Sie dem Kind nicht einen Namen geben können! Ein Programm, das unter einem Motto steht, bietet eine bedeutend grössere Identifikationsmöglichkeit als eine Auflistung von nicht zusammenhängenden Zielen.

Sie können Schwung auch anders als über ein Programm mit einem Namen erzeugen: nämlich über ein Leuchtturm-Projekt. Dafür möchten wir Ihnen gleich zwei Beispiele geben, die wir beide erwähnenswert finden.

Das erste Beispiel ist Bürchen im Wallis. Jetzt sind wir nach der Grossstadt Oslo am anderen Ende gelandet: 758 Einwohner. Damit können Sie sich wahrscheinlich so wenig identifizieren wie mit Oslo. 280 Sonnentage. Damit können Sie sich wahrscheinlich leider auch nicht identifizieren. Aber in Bürchen gibt es ein interessantes Leuchtturm-Projekt.

Wie viele andere Gemeinden im Alpenraum hat auch Bürchen mit dem schwächelnden Wintertourismus zu kämpfen. Um den Sommertourismus zu beleben, schrieb Bürchen einen Architektur-Wettbewerb für die Neugestaltung des Dorfplatzes aus.¹² Den gewann der spanische Architekt Fernando Menis. Und dieses Projekt – mit für mein laienhaftes Auge nicht sehr aufwändigen Holz- und Licht-Elementen – hat international Beachtung gefunden: Es war im Jahr 2016 Finalist für den European Prize for Urban Public Space¹³. Und beim World Architectural Festival¹⁴ in Berlin kam das Projekt zudem unter die zehn Finalisten der Wahl um das beste Landschaftsprojekt der Welt.

Man mag das für nicht zielführend halten, und ich weiss nicht, ob sich der Tourismus in Bürchen inzwischen positiv entwickelt. Jedenfalls hatte das Projekt Symbolkraft – und darum geht es uns – und wurde zumindest bei der Einweihung durch die Bevölkerung sehr gut aufgenommen.



Abbildung 8: Dorfplatz Bürchen bei Nacht¹⁵

Ein zweites Beispiel: Wir hatten vor kurzem Gelegenheit zu einem informellen Gespräch mit dem Regierungspräsidenten des Kantons St.Gallen, Martin Klöti. Er berichtete uns von seiner Zeit als Stadtammann in Arbon im Kanton Thurgau. Er war im Jahr 2006 als Auswärtiger gewählt worden – Martin Klöti ist im Kanton Zürich aufgewachsen und war Vizestadtpräsident von Rapperswil. Arbon steckte zu dieser Zeit in einer politisch verfahrenen Situation, und nach dem Niedergang des Industriekonzerns Saurer war auch die wirtschaftliche Stimmung deprimiert. Niemand wollte das Amt des Stadtpräsidenten übernehmen, doch ihn reizte die Herausforderung. Wir fragten ihn, wie er an die Aufgabe herangegangen sei. Wir, als ausgebildete Betriebswirtschafter, hätten uns wohl als erstes um die Finanzen gekümmert, versucht, über Ausgabenkürzungen den Haushalt ins Positive zu bringen, damit nachher hoffentlich Geld für Investitionen in Neues zur Verfügung steht. Martin Klöti aber hat etwas ganz anderes getan. Er machte sich stark für die Realisierung des Saurer-Museums, das schliesslich im Mai 2010 eröffnet wurde. Das Projekt hatte Signalwirkung. Es trug zu einem Stimmungswechsel bei. Es war etwas, worauf die Arboner stolz sein konnten, die sich immer stark mit Saurer und damit auch dem Niedergang identifiziert hatten. Es blieb nicht bei dieser einen Initiative. Martin Klöti hat in Arbon das geschafft, was man in der Wirtschaft einen Turnaround nennen würde.



Abbildung 9: Martin Klöti vor dem Saurer-Museum¹⁶

Einzelne Projekte, wie auch ganze Programme, können also Kraft erzeugen. Und das ist ein wichtiger Aspekt von Legislaturzielen. Sie können Perspektive geben und die Leute dazu bringen, sich mit der Gemeinde zu identifizieren und sich für sie einzusetzen.

DIE UMSETZUNG DER LEGISLATURZIELE

Jetzt haben wir also gute Legislaturziele. Haben wir damit auch schon die gute Legislatur? Haben wir damit nach vier Jahren etwas erreicht? Natürlich nicht. Ohne Massnahmen keine Zielerreichung. Wir müssen zuerst Massnahmen aus den Zielen ableiten und diese dann konsequent umsetzen. Zu den Massnahmen möchten wir hier nichts ausführen, das erscheint uns für ein Impulsreferat zu technisch. Aber zur Umsetzung möchten wir etwas sagen.

Die Umsetzung kann ja nicht der Gemeinderat machen. Dieser ist Beschlussgremium und macht Vorgaben. Die Umsetzung liegt bei den Mitarbeitenden in den Ämtern. Und da haben wir ein Problem. Die Gemeinderatsmitglieder sind Visionäre und haben ihre Wähler vor Augen. Die Mitarbeitenden der Verwaltung sind Praktiker und haben vor allem Kunden vor Augen.

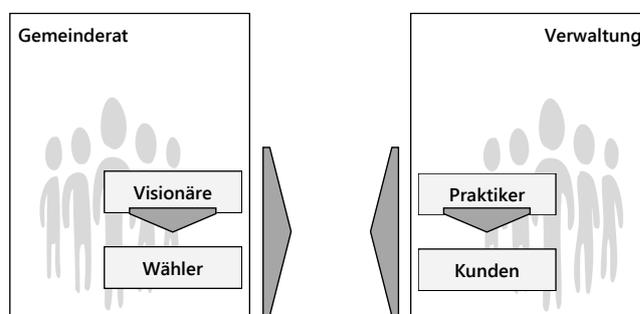
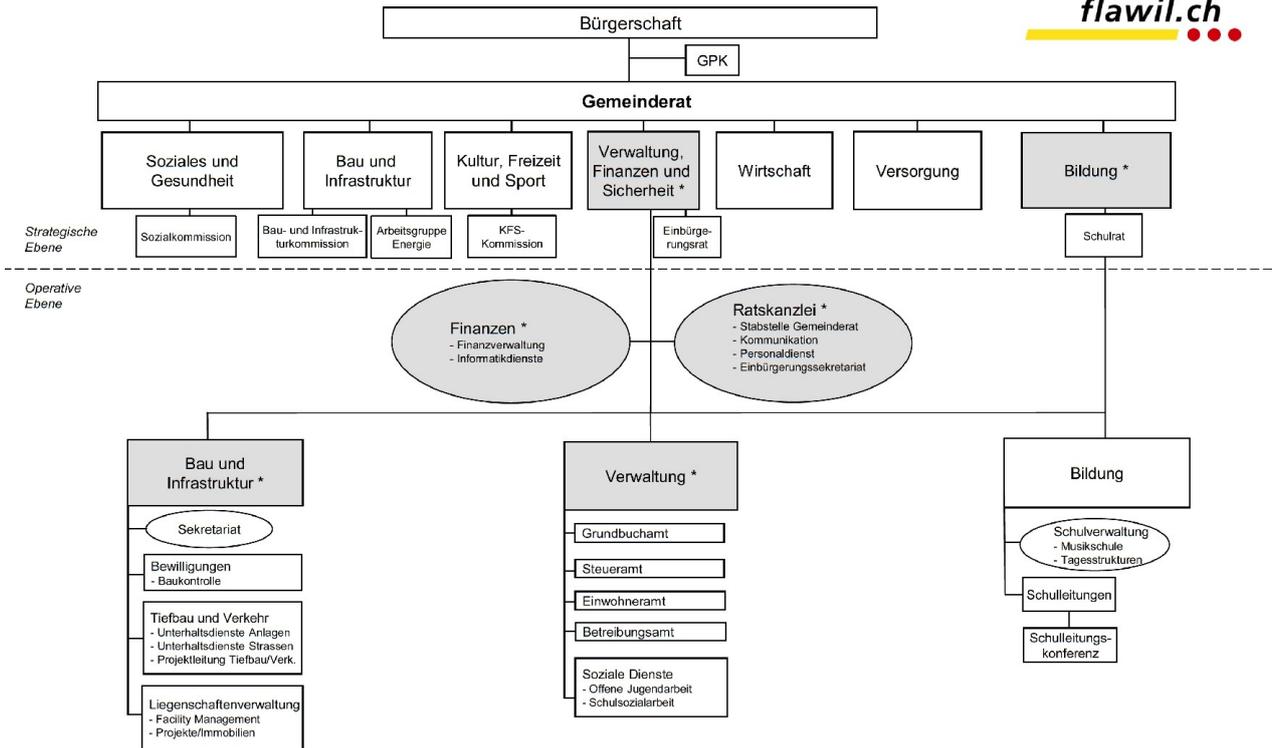


Abbildung 10: Verschiedene Perspektiven von Gemeinderat und Verwaltungsmitarbeitenden

Aus diesen verschiedenen Blickwinkeln kommt man nicht unbedingt zu denselben Legislaturzielen. Aber wenn die Mitarbeitenden der Verwaltung mit den Zielen nicht einverstanden sind, dann werden sie sie nicht umsetzen. Jetzt können Sie sagen: «Dann müssen wir eben durchsetzen und kontrollieren, also konsequent führen.» Das ist sicher richtig, aber mit der Führung durch ein Milizgremium ist das so eine Sache. Meist sind ja nur die Gemeindepräsidentin oder der Gemeindepräsident und allenfalls die Schulpräsidentin oder der Schulpräsident vollamtlich. Die anderen Exekutivmitglieder sind gar nicht vor Ort und oft formal auch nicht die direkten Vorgesetzten (vgl. Abbildung 11 auf der nächsten Seite). In dieser Konstellation ist Führen anspruchsvoll.

Es gibt einen bewährten Weg um dieses Problem zu lösen. Nehmen Sie die Leitenden der Ämter beim Erarbeiten der Legislaturziele mit. Beziehen Sie sie ein. Das können Sie durch Vernehmlassungsveranstaltungen machen oder bilateral innerhalb Ihres Ressorts (vgl. Abbildung 12). Wichtig ist, dass die Ziele Akzeptanz finden. Das heisst nicht, dass Sie den Prozess «bottom-up» gestalten müssen. Sie können durchaus «top-down» gestaltend wirken. Aber lassen Sie die Leute partizipieren. Das verspricht im übrigen auch eine qualitative Verbesserung. Hand aufs Herz: Die Gemeindeangestellten



* Geschäftsleitung

Anhang I zum Geschäftsreglement und Organisationsreglement;
Gültig ab 1. Januar 2017

Abbildung 11: Typisches Organigramm einer Gemeinde am Beispiel der Gemeinde Flawil¹⁷

haben gegenüber dem Gemeinderat einen nicht zu unterschätzenden Vorteil: sie sind Profis. Die Gemeinderäte sind – entschuldigen Sie die kleine Provokation – oft im Vergleich dazu Amateure. Machen Sie sich also die Dossierkenntnis und das fachliche Know-how der Amtsleitenden zu eigen.

RESÜMEE

Ich komme zum Schluss meines Referats. Was kann man in vier Jahren erreichen? Wir sagen, es geht nicht darum, die Gemeinde in vier Jahren auf den Kopf zu stellen. Dazu fehlen Ihnen die Möglichkeiten. Aber Sie können trotzdem etwas bewegen. Legislaturziele können Perspektive geben und die Leute dazu bringen, sich mit der Gemeinde zu identifizieren und sich für sie einzusetzen. Das sollten die Beispiele von Oslo, Bürgen im Wallis und Arbon illustrieren. Und mit «Leuten» sind zwar alle Bewohnerinnen und Bewohner und sonstigen Anspruchsgruppen gemeint, vor allem aber die Mitarbeitenden, welche die Ziele umsetzen sollen. Damit die Umsetzung gelingt, müssen die Mitarbeitenden hinter den Zielen stehen. Und diese Identifikation erreichen Sie, indem Sie die Amtsleitenden in geeigneter Form mit in das Erarbeiten der Ziele einbeziehen.

Was kann man in vier Jahr erreichen? Wir beantworten diese Frage abschliessend mit einem Zitat von Martin Klöti. Er hat in einem Interview im Tagblatt gesagt: «Man muss im Städteranking nicht obere Ränge ausweisen. Die Qualität eines Wohnortes lässt sich anders messen: wie ihn die Menschen nämlich selber täglich erleben.»¹⁶

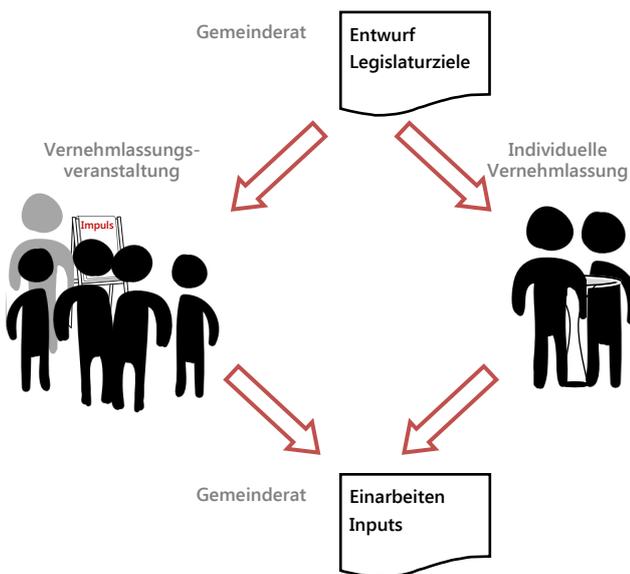


Abbildung 12: Möglichkeiten zum Einbezug der Amtsleitenden

Quellen und Ergänzungen:

¹ Stadt Winterthur. 12-Jahres-Strategie und Legislatorschwerpunkte 2014–2018. Publiziert in: <https://stadt.winterthur.ch/gemeinde/verwaltung/stadtkanzlei/kommunikation-stadt-winterthur/medienmitteilungen-stadt-winterthur/strategische-schwerpunkte-fuer-die-naechsten-zwoelf-jahre>.

² Stadt Winterthur. S. 3.

³ Rühli, L. Gemeindeautonomie zwischen Illusion und Realität. Gemeindestrukturen und Gemeindestrukturpolitik der Kantone. Kantonsmonitoring 4. Herausgeber: Avenir Suisse. 2012.

⁴ Rühli, L., S. 74.

Die 17 Aufgabenbereiche waren: Spitalversorgung, Primarschule, Sekundarstufe I, Raumplanung, persönliche/materielle Sozialhilfe, Soziale Sicherung (AHV/IV/EL), Spitex/Altersheime, Kindertagesstätten, Öffentlicher Ortsverkehr, Gemeindestrassen, Wirtschaftsförderung, Öffentliche Sicherheit (Feuerwehr, Zivilschutz, Polizei), Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Energieversorgung, Kehrichtentsorgung

⁵ Rühli, L., S. 75.

⁶ Rühli, L. S. 74/75.

⁷ Rühli, L., S. 80.

⁸ Rühli, L., S. 81.

⁹ Steiner R. Führungsmodelle und -organisation in Schweizer Gemeinden. Gemeindeverwaltung im Wandel. Vortrag. Lenzburg, 23. September 2014. Folie 12.

¹⁰ Stadt Adliswil. Legislaturplan 2014-2018. Publiziert in: http://www.adliswil.ch/dl.php/de/54cf442f38044/PDF_Legislaturziele.pdf

¹¹ City of Oslo. Agency for Planning and Building Services. The Urban Development of Oslo. S. 9. Publiziert in: <https://www.oslo.kommune.no/english/politics-and-administration/green-oslo/plans-and-programmes>.

¹² Der Wettbewerb umfasste auch den Bau eines Hotels und anderer Einrichtungen zur Förderung des Tourismus vor Ort.

¹³ www.publicspace.org/en/prize/2016

¹⁴ www.worldarchitecturefestival.com/landscape

¹⁵ <http://menis.es/de/the-burchen-square-switzerland>

¹⁶ Eichenberger, M. (19.12.2011). Die Lebensqualität ist extrem gut. Tagblatt. Publiziert in: <http://www.tagblatt.ch/ostschweiz/thurgau/arbon/Die-Lebensqualitaet-ist-extrem-gut;art120104,2799629>

¹⁷ Organigramm Gemeinde Flawil. Publiziert in: <https://www.flawil.ch/public/upload/assets/2498/Organigramm-2017.pdf>

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch

printed in
switzerland