



Analyse Strukturen Standeskommission

Schlussbericht

zu Händen der Standeskommission

Verfasser I-K-T GmbH
Dr. Andreas Schubiger

Juni 2020

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage.....	3
1.1	Auftrag.....	3
1.2	Vorgehen.....	4
2	Dokumentenanalyse.....	5
2.1	Grundlagendokumente.....	5
3	Interviews.....	6
3.1	Personenkreis.....	6
4	Analyseergebnisse.....	7
4.1	Beantwortung der Hypothesen aufgrund der Interviewtranskripte.....	7
4.1.1	Das Amt eines StK Mitglieds ist mit der Tätigkeit eines Kadermitglieds eines mittleren Unternehmens vergleichbar, operativ und strategisch.....	7
4.1.2	Die Bewertung des Amtes eines StK Mitglieds über die alleinige Quantifizierung der Arbeitszeit genügt nicht.....	8
4.1.3	Die subjektive Belastung des Amtes hängt weniger von der Quantität als vielmehr von der Qualität der Belastung ab.....	8
4.1.4	Die infrastrukturelle und personelle Arbeitssituation für die Regierungsmitglieder im Departement hat noch Potential.....	9
4.1.5	Die aktuellen Bedingungen schliessen potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für das Amt aus.....	9
4.1.6	Der Vergleich mit einer 55 h Stundenwoche eines Kadermitglieds wird der aktuellen Situation eines Halbamtes nicht gerecht.....	10
4.1.7	Eine geregelte Teilzeitarbeit ist neben dem Amt nur in Ausnahmefällen möglich.....	10
4.1.8	Die Wahl an der Landsgemeinde mit sofortiger Wirkung schmälert die Attraktivität des Amtes und erschwert die Rekrutierung im Vorfeld.....	11
4.1.9	Für strategische Arbeiten, insbesondere auch in der StK, bleibt aufgrund der aktuellen Arbeitsbelastung kein Raum. Dieser wäre für eine Kantonsexekutive jedoch von eminenter Bedeutung.....	11
4.1.10	Das Amt eines StK Mitglieds entspricht einem Hauptamt zu mindestens 75% Anstellung.....	11
4.1.11	Eine Reduktion auf 5 Vollzeitregierungsräte wird nicht begrüsst.....	11
4.2	Feststellungen ausserhalb der Hypothesen.....	12
4.2.1	Verknüpfung von Landammann und Departement.....	12
4.2.2	Führung als zentrales Thema.....	12
4.2.3	Vollzugsbehörde versus gestaltende Behörde.....	12
4.2.4	Kompetenzabgrenzung Departemente und Standeskommission.....	13
4.2.5	Kontinuierliche Transformation.....	13
4.3	Beantwortung der Kernfragen.....	14
4.3.1	Vereinbarkeit von Amt und ergänzender Erwerbstätigkeit.....	14
4.3.2	Arbeitssituation und Arbeitsbelastung.....	14
4.3.3	Rekrutierungsfragen und Attraktivität.....	15
4.3.4	Strukturell bedingte Probleme und Schwierigkeiten in der Tagesarbeit und der strategischen Dimension	
	15	
4.3.5	Beurteilung aktuelle Struktur (7 Mitglieder im Hauptamt).....	16
4.3.6	Führungsstruktur.....	17
4.4	Fazit.....	17
4.5	Vorgeschlagene Massnahmen.....	19
4.6	Abschliessende Gedanken des Autors.....	22

1 Ausgangslage

1.1 Auftrag

Die Standeskommission hat am 2. Juli 2019 beschlossen, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die sich mit der Organisation der geplanten Überprüfung der Strukturen der Standeskommission auseinandersetzen und einen externen Begleiter suchen soll (Prot. 717/19). Der Arbeitsgruppe gehören Landammann Roland Inauen, Landammann Roland Dähler und Landeshauptmann Stefan Müller an.

Am 27. August 2019 traf sich die Arbeitsgruppe zu einer ersten Besprechung. Sie schliesst sich der bereits im Protokoll vom 2. Juli 2019 skizzierten Auffassung an, dass in einem ersten Schritt eine vertiefte Situationsanalyse vorgenommen werden soll. Diese hat namentlich folgende Punkte zu umfassen:

- Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Standeskommissionsmandat
- Arbeitssituation als Standeskommissionsmitglied / Geschäftslast / Dauer der Sitzungen
- Strukturell bedingte Probleme und Schwierigkeiten in der Tagesarbeit und der strategischen Dimension
- Rekrutierungsfragen
- Aktuell in Kommissionen ausgelagerte Aufgaben, die auch von der Standeskommission ausgeführt werden könnten

Parallel dazu ist die Standeskommission auf der Grundlage einer durchgeführten Zeiterfassung mit dem Antrag einer Revision der Entschädigung der Standeskommissionsmitglieder auf die Staatswirtschaftliche Kommission (StwK) zugegangen.

Der Botschaft der StwK folgend hat der Grosse Rat die Entschädigung der Standeskommissionsmitglieder erhöht und vereinheitlicht. Gleichzeitig erteilte er der Standeskommission den Auftrag, die bereits aufgenommene Strukturanalyse durchzuführen und Revisionsvorschläge zu unterbreiten. Dabei soll gemäss Botschaft vom 5. November 2019 der StwK die Analyse folgende Punkte beleuchten:

- Führungsstruktur
- Arbeitssituation
- Arbeitsbelastung
- Abläufe
- Vereinbarkeit von Amt und ergänzender Erwerbstätigkeit

Auf der Grundlage dieser Analyse sollen mögliche Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. Dabei werden die Anzahl der Standeskommissionsmitglieder und die direkte Wahl ins Amt als Diskussionspunkte explizit erwähnt.

Die IKT GmbH wurde im November 2019 beauftragt, eine Analyse der Strukturen der Standeskommission gemäss den oben formulierten Fragestellungen durchzuführen.

1.2 Vorgehen

Für diese Situationsanalyse wird folgendes Vorgehen umgesetzt.

- Dokumentenanalyse (Arbeitszeiterfassung, Organisationsdokumente etc.) und definitive Auftragsklärung; Aufstellen erster Arbeitshypothesen; Erstellen eines kriterienorientierten halbstrukturierten Interviewleitfadens
- Kurzbesprechung mit Auftraggeber: Landammann Roland Inauen (halbstrukturiertes Interview)
- Führen halbstrukturierter Interviews mit allen Standeskommissionsmitgliedern, ehemaligen Standeskommissionsmitgliedern, politischen Persönlichkeiten und einzelnen Vertretern aus der Verwaltung (Ratschreiber und zwei Departementssekretäre); die Auswahl wird durch die Arbeitsgruppe bestimmt
- Auswertung der Interviews mit ersten Ergebnissen und Interpretationen
- Sitzung mit Projektgruppe: Zwischenergebnisse und Ausblick Workshop
- Workshop (halber Tag) mit der gesamten Standeskommission: Validierung der Ergebnisse und Interpretationen, SWOT Analyse
- Auswertung des Workshops
- Abschliessender Bericht: Vorstellung in der Projektgruppe
- Korrektur und Einarbeitung: Finale Version
- Diskussion des Berichts in der Standeskommission

2 Dokumentenanalyse

2.1 Grundlagendokumente

Folgende aufgelisteten Dokumente wurden in einer ersten Dokumentenanalyse berücksichtigt und waren Grundlage für eine erste Hypothesenbildung:

Nr.	Dokument	Jahr
1	Standeskommissionsbeschluss über die Departemente, Amtsstellen und Kommissionen vom 3. April 2001 (StKB Dep, Stand 22. Januar 2019)	2001/19
2	Situationsanalyse Standeskommission: Schlussbericht vom 31. August 2011	2011
3	Protokoll der Standeskommission vom 20. September 2011 zum Schlussbericht	2011
4	Antrag StwK: Botschaft vom 5. November 2012	2012
5	Grossratsbeschluss vom 3. Dezember 2012	2012
6	Protokoll der Klausursitzung vom 26. Januar 2019 zu: Struktur und Entschädigung Standeskommission	2019
7	Vorschlag Überprüfung Strukturen der Standeskommission vom 2. November 2019	2019
8	Arbeitszeiterfassung der Standeskommission Monat Juni 2018	2018
9	Arbeitszeiterfassung der Standeskommission der Monate Februar und März 2019	2019
10	Reglement über die Aufgaben und Rechte der Departementssekretärinnen und -sekretäre im Departement	2019
11	Botschaft zur Revision der Behördenverordnung	2019

3 Interviews

3.1 Personenkreis

Nr.	Name, Vorname	Funktion	Interviewtermin
1	Dähler Roland	Stillstehender Landammann	17.02.2020, 10.00 Uhr
2	Eberle Ruedi	Säckelmeister	06.02.2020, 10.00 Uhr
3	Fässler Antonia	Statthalter	09.03.2020, 14.00 Uhr
4	Inauen Roland	Regierender Landammann	20.02.2020, 10.00 Uhr
5	Müller Stefan	Landeshauptmann	09.03.2020, 10.00 Uhr
6	Signer Jakob	Landesfähnrich	12.02.2020, 10.00 Uhr
7	Ulmann Ruedi	Bauherr	24.02.2020, 10.00 Uhr
8	Dörig Markus	Ratschreiber	12.02.2020, 14.00 Uhr
9	Sutter Stefan	a. Bauherr	06.02.2020, 16.00 Uhr
10	Rechsteiner Thomas	a. Säckelmeister	12.02.2020, 16.00 Uhr
11	Fässler Daniel	a. Landammann	13.02.2020, 10.00 Uhr
12	Koller Angela	Grossrätin	20.02.2020, 14.00 Uhr
13	Manser Albert	Grossrat	24.02.2020, 14.00 Uhr
14	Breitenmoser Silvio	Departementssekretär	21.03.2020, 14.00 Uhr
15	Seydel Marco	Departementssekretär	29.04.2020, 14.00 Uhr

4 Analyseergebnisse

4.1 Beantwortung der Hypothesen aufgrund der Interviewtranskripte

Der halbstrukturierte Fragebogen wurde auf der Basis von Hypothesen konstruiert. Die Interviews wurden den Situationen angepasst, teils iterativ weiterentwickelt und im Anschluss transkribiert. Auf der Basis dieser Transkripte wurden die aufgestellten Hypothesen mittels einer Inhaltsanalyse geprüft und entsprechend beantwortet.

4.1.1 Das Amt eines Standeskommissionsmitglieds ist mit der Tätigkeit eines Kadermitglieds eines mittleren Unternehmens vergleichbar, operativ und strategisch.

Von allen Standeskommissionsmitgliedern werden folgende Haupttätigkeiten und Verantwortlichkeiten genannt, die mit einem Kadermitglied eines mittleren Unternehmens vergleichbar sind.

- Linienführungsaufgaben zu Departementssekretärinnen und -sekretären sowie Amtsleiterinnen und Amtsleitern
- Standeskommissionssitzungen mit typischen Tätigkeiten eines Geschäftsleitungsmitglieds mit Vorbereitung, Diskussion und Entscheidung
- Inhaltliche Arbeit in aktuellen Projekten
- Führung des gesamten Departements
- Kommunikationsverantwortung nach innen und aussen
- Strategische Tätigkeiten im Rahmen der Entwicklung von Perspektiven
- Der Landammann leitet die Standeskommission auf Sitzungsebene
- Der Landammann führt die Departementsvorsteherinnen und -vorsteher **nicht** direkt, sondern übernimmt eher die Rolle des «Primus inter Pares»

Im Gegensatz zu den oben genannten vergleichbaren Tätigkeiten und Verantwortungen sind auch klare Abweichungen zu mittleren Unternehmen feststellbar:

- Entscheide verlangen ein hohes Mass an Nachhaltigkeit, im Gegensatz zur Wirtschaft, wo solche aufgrund von Veränderungen sehr kurzfristig wieder umgestossen werden können. Der Entscheidfindung in den Standeskommissionssitzungen kommt eine besondere Bedeutung zu.
- Die einzelnen Departemente werden, obwohl unter dem Dach eines Kantons, sehr eigenständig und autonom geführt. Übergreifende Regelungen werden auf Stufe der Standeskommission im Kollegialitätsprinzip entschieden.
- Die Standeskommissionsmitglieder sind der Öffentlichkeit ausgesetzt und verstehen sich auch als Kontaktstelle zur Öffentlichkeit.
- Der Vergleich mit einem Wirtschaftsunternehmen kann nur begrenzt beigezogen werden, weil es sich um eine öffentlich-rechtliche Institution handelt.

In den Gesprächen zeigt sich, dass die strategische Verantwortung für den Kanton wenig zeitliche Ressourcen bindet. Die Standeskommissionsmitglieder sind primär in ihren eigenen Departementen gefordert, wo sie nebst gestaltenden Tätigkeiten vor allem Aufgaben im Bereich des Vollzugs wahrnehmen. Der Anteil der Vollzugsaufgaben ist jedoch von Departement zu Departement unterschiedlich.

4.1.2 Die Bewertung des Amts eines Standeskommissionsmitglieds über die alleinige Quantifizierung der Arbeitszeit genügt nicht

Die quantitative Beurteilung der Arbeitszeit zeigt sowohl über die Arbeitszeiterfassung wie auch über die subjektiven Schilderungen eine Arbeitsbelastung zwischen 70% bis 80%. Faktisch kann, wie auch in der Botschaft zur Revision der Behördenverordnung vom 5. November 2019 bemerkt, von einem Hauptamt gesprochen werden.

Die neue aktuelle Entschädigung wird von den amtierenden und ehemaligen Standeskommissionsmitgliedern wie auch von Aussenstehenden als angemessen bezeichnet. Mehrfach wird diesbezüglich vermutet, dass mit der Erhöhung der Entschädigung auch die Erwartungshaltung steigen könnte.

Hohe Verfügbarkeit, Arbeitseinsätze auch ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten, personelle und organisatorische Verantwortung, Ansprechbarkeit für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Verantwortung für das Wohl des Kantons sprechen für eine entsprechende Wertschätzung des Amts.

Bei allen amtierenden Standeskommissionsmitgliedern wird eine hohe subjektive Zufriedenheit festgestellt. Gestaltungsmöglichkeiten, fachlich interessante Dossiers und Projekte sowie die hohe Flexibilität innerhalb des Amts werden geschätzt.

In den meisten Gesprächen wurde das Amt als Ehrenamt mit hoher symbolischer Bedeutung erwähnt. Die symbolische Wertung ist untrennbar mit der Landsgemeinde verbunden. Gleichzeitig wird jedoch in den Gesprächen auch deutlich, dass die Bedeutung des Ehrenamts in der Zukunft abnehmen könnte.

4.1.3 Die subjektive Belastung des Amts hängt weniger von der Quantität als vielmehr von der Qualität der Belastung ab

In allen Gesprächen zeigt sich, dass die Quantität der Arbeit nicht als belastend wahrgenommen wird. Im Gegensatz zu ehemaligen Standeskommissionsmitgliedern waren sich die meisten aktuellen Amtsträgerinnen und Amtsträger vor Antritt ihres Amtes über die mögliche zeitliche Belastung bewusst. Die erste Zeit der Einarbeitung wurde von allen als überproportional aufwendig, aber absehbar beurteilt.

In den letzten Jahren hat der Arbeitsaufwand gemäss Arbeitszeiterfassung wie auch nach subjektiver Wahrnehmung zugenommen. Der Trend wird von allen Befragten tendenziell bestätigt.

Qualitative Belastungen sind:

- Unregelmässige Präsenzzeiten
- Arbeit an Wochenenden
- Bewältigung von Krisensituationen
- Bearbeitung kontroverser Themen
- Personelle Führung in konfliktiven Situationen
- Fehlende Distanz bei gleichzeitig geschätzter Bürgernähe

Diese Belastungen werden jedoch einem solchen Amt zugeschrieben und können nicht als ausserordentlich bezeichnet werden.

Die Standeskommissionsmitglieder schätzen den Kanton als gut führbar ein, obwohl in gewissen politischen Sachthemen und Diskussionen ein Trend zur Polarisierung wahrgenommen wird.

4.1.4 Die infrastrukturelle und personelle Arbeitssituation für die Standeskommissionsmitglieder im Departement hat noch Potential

Die informationstechnologische Infrastruktur wird mehrheitlich gelobt. Alle Standeskommissionsmitglieder sind mit der aktuellen Situation zufrieden. Diese wurde jeweils den persönlichen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen angepasst. Die Standeskommissionsmitglieder gestalten ihre räumliche Situation und die Anwesenheit im Departement verschieden.

Es zeigt sich aber folgende Tendenz: Im Zusammenhang mit der zunehmenden Bedeutung der Führungsarbeit werden die Departementsvorsteherinnen und -vorsteher vermehrt persönlich vor Ort präsent sein.

Wesentliche Unterstützung erhalten alle Standeskommissionsmitglieder durch ihre Departementssekretärinnen und -sekretäre. Diese werden in allen Gesprächen als Schlüsselpersonen und als Dreh- und Angelpunkt der departementalen Arbeit erwähnt. Eine weitergehende Unterstützung der Departementsvorsteherinnen und -vorsteher durch die Departementssekretärinnen und -sekretäre im administrativen Bereich wird kritisch beurteilt, weil dadurch das Jobprofil der Departementssekretärinnen und -sekretäre unattraktiver werden könnte.

Eine Kompetenzerweiterung der Departementssekretärinnen und -sekretäre mit entsprechender administrativer Unterstützung wird in einigen Gesprächen als mögliche zukünftige Denkrichtung angesprochen.

Die Departementssekretariate sind als klassische Stabsstellen definiert. Gemäss Reglement über die Rechte und Pflichten von Departementssekretärinnen und -sekretären werden ihnen operative Führungsaufgaben in Bezug auf die Amtsstellen übertragen, ohne weisungsberechtigt zu sein. Das Reglement lässt eine Kompetenzerweiterung durch Schriftlichkeit zu. Die doppelte Unterstellung der Amtsleiterinnen und Amtsleiter, wenn auch nur informell, könnte aus Sicht des Interviewers und aufgrund von Indizien aus den Gesprächen vor allem in konflikthaltigen Situationen problematisch sein.

In den Gesprächen werden beide Pole, das heisst von faktischer Vorgesetztenfunktion gegenüber Departementsmitarbeitenden bis hin zu reiner Stabsstelle als mögliches Zukunftsmodell diskutiert. Grundtenor bleibt allerdings, dass die Departemente und ihre Amtsleiterinnen und Amtsleiter personell direkt von den Departementsvorsteherinnen und -vorstehern geführt werden sollten.

4.1.5 Die aktuellen Bedingungen schliessen potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten für das Amt aus.

Diversen Interviewpartnerinnen und -partnern sind Personen bekannt, die in der Vergangenheit eine Wahl in die Standeskommission aufgrund der Bedingungen ausschlossen.

Die aktuelle materielle Besserstellung führt nach der Mehrheit der Interviewpartnerinnen und -partnern zu einer Verbesserung der Situation. In den Interviews zeigt sich jedoch, dass womöglich auch andere Faktoren der Rahmenbedingungen oder persönliche Gründe der potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zu einer Nichtbewerbung führten. Bereits der hohe

Anspruch mit dem entsprechend geforderten Kompetenzprofil begrenzt die Auswahl potenzieller Kandidaturen.

Es ist aktuell offensichtlich, dass Selbständigerwerbende sowie Unternehmerinnen und Unternehmer die Mehrheit der Amtsträgerinnen und Amtsträger ausmachen. Derzeitig hat kein Standeskommissionsmitglied ein festes unselbständiges Arbeitsverhältnis ausserhalb der Kantonsverwaltung inne. Die Gespräche zeigen, dass dies nur unter ganz besonderen Verhältnissen in Abhängigkeit von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, eigentlicher Arbeit und persönlichen Faktoren realisierbar wäre. Ein zusätzlicher Erwerb als Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer in einer Kaderfunktion wird einstimmig als unrealistisch eingeschätzt. Als Selbständigerwerbende oder Selbständigerwerbender oder Unternehmerin oder Unternehmer können die Lebens- und Arbeitskonzepte den Bedürfnissen der Regierungstätigkeit besser angepasst werden. Diese Anpassungen ergeben allerdings auch weitreichende Konsequenzen für die jeweiligen persönlichen Situationen.

Interessant ist das Ergebnis auf die Frage, ob sich die Interviewpartnerinnen und -partner zur Wahl in ein Vollamt zur Verfügung gestellt hätten. Eine Mehrheit verneint dezidiert, respektive betrachtet das Interesse an einem Vollamt als eher gering.

4.1.6 Der Vergleich mit einer 55 Stundenwoche eines Kadermitglieds wird der aktuellen Situation eines Halbamts nicht gerecht

Das Amt wird von einer Mehrheit als klares Hauptamt und deutlich über einem Halbamt identifiziert. Die Gespräche zeigen auch, dass sich Komplexität, Arbeitsaufwand und Agilität in der Zukunft noch vergrössern werden. In einer allfälligen Strukturreform wird von der Mehrheit ein Hauptamt gegenüber einem Vollamt vorgezogen. Interessant ist das Ergebnis auf die Frage, wie die Standeskommission in 20 Jahren zusammengesetzt sein könnte. Trotz Skepsis gegenüber einer Vollamtslösung schätzt die Mehrheit die Wahrscheinlichkeit eines Vollamts und einer Regierung mit fünf Mitgliedern in der Zukunft als hoch ein.

Die Gespräche zeigen, dass eine Strukturreform schrittweise erfolgen muss. Realistisch und auch politisch vertretbar ist ein erster Schritt in Richtung eines Hauptamts. Faktisch liegt dieses Hauptamt allerdings bereits vor.

4.1.7 Eine geregelte Teilzeitarbeit ist neben dem Amt nur in Ausnahmefällen möglich.

Folgende Bedingungen begünstigen eine zusätzliche geregelte selbständige oder auch unselbständige Teilzeitarbeit:

- Tätigkeiten in Bereichen der Fachexpertise ohne Linienführung
- Strategische Tätigkeit respektive Delegationsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen
- Ausführung von weiteren mit dem Amt nicht konfligierenden Mandaten

Die Interviewpartnerinnen und -partner sind sich alle der Problematik von potenziellen Interessenskonflikten in Bezug auf Nebenbeschäftigungen bewusst. Die Ausstandsregelung und die Transparenz-Kultur werden beachtet. Trotzdem schlägt die Standeskommission vor, ein entsprechendes Manual zu verfassen und umzusetzen.

4.1.8 Die Wahl an der Landsgemeinde mit sofortiger Wirkung schmälert die Attraktivität des Amtes und erschwert die Rekrutierung im Vorfeld

Die Hypothese wird aus der Sicht der amtierenden und ehemaligen Amtsträgerinnen und Amtsträger nicht generell gestützt. Die Wahl mit sofortiger Wirkung wird als sehr anspruchsvoll aber bewältigbar beurteilt. Die Mehrheit bekräftigt, dass die Einarbeitung einen beträchtlichen Zeitaufwand erfordert. Dazu kommen in der Regel die Aufwände für die Übergabe der alten Tätigkeit.

Eine Wahl mit verzögerter Wirkung wird trotzdem von einer Mehrheit als entlastend und attraktivitätssteigernd für die Zukunft beurteilt.

Mehrfach wird zu bedenken gegeben, dass die Wahl mit sofortiger Wirkung auch eine spezielle Symbolwirkung hat, welche die immaterielle Bedeutung des Amtes wesentlich aufwertet.

In diversen Gesprächen wird die Bindung der Funktion des Landammanns an ein bestimmtes Departement in Frage gestellt. Die Wahl von der Landsgemeinde unabhängig von einem Departement oder auch ein Rotationsprinzip werden als zukunftsorientierte Möglichkeiten in Erwägung gezogen.

4.1.9 Für strategische Arbeiten, insbesondere auch in der Ständeskommission, bleibt aufgrund der aktuellen Arbeitsbelastung kein Raum. Dieser wäre für eine Kantonsexekutive jedoch von eminenter Bedeutung

Allen ist bewusst, dass eine gemeinsame strategische Führung des Kantons immanent wichtig ist. Sie stellen aber auch mehrheitlich fest, dass für diese Arbeit zu wenig Zeit zur Verfügung steht. Gelegentlich wird auch auf die fehlende Wirkungskontrolle von Vision, Strategie und strategischen Massnahmen in den Departementen und schlussendlich wieder in der Ständeskommission hingewiesen.

4.1.10 Das Amt eines Ständeskommissionsmitglieds entspricht einem Hauptamt zu mindestens 75% Anstellung.

Faktisch kann heute von einem Hauptamt ausgegangen werden. Die erhobene Zeiterfassung wie auch die subjektiv wahrgenommene Auslastung sprechen klar dafür. Je nach Referenzgrösse eines 100%-Amtes variiert die prozentuale Arbeitszeit von 55% bis 90%. Nimmt man den aktuellen Referenzwert der Botschaft zur Revision der Behördenverordnung von 55 Stunden, so ergibt sich eine Bandbreite von 60% bis 80%. Die Botschaft selbst geht von einer 75%-Beschäftigung mit durchschnittlich 41.5 Stunden aus. Die hohe Verfügbarkeit, die Flexibilität, die Verantwortung und zunehmende Komplexität der Regierungs- und Departementstätigkeiten rechtfertigen eine Deklaration als Hauptamt.

4.1.11 Eine Reduktion auf fünf Vollzeitständeskommissionsmitglieder wird nicht begrüsst

Eine Mehrheit sieht die Entwicklung in Richtung Vollamt mit fünf Ständeskommissionsmitgliedern als realistisch und als Modell der Zukunft. Gleichzeitig lehnen aber die meisten aktuell ein Vollamt ab. Mehrheitlich wird ein Hauptamt mit sieben Ständeskommissionsmitgliedern favorisiert. Gründe sind:

- Bessere Repräsentation der Bevölkerung

- Ausgewogenere Entscheide
- Attraktives Hauptamt mit möglichem zusätzlichem Engagement (Unternehmen; externe Mandate, Selbständigkeit)
- Ein Hauptamt mit der aktuellen Entschädigung kann grundsätzlich existenzsichernd sein

Die Zusammenlegung von sieben auf fünf Departemente wird von einer Mehrheit als grundsätzlich machbar eingestuft. Vereinzelt wurde die Option von fünf Standeskommissionsmitgliedern im Hauptamt mit gestärktem Departementssekretariat in Erwägung gezogen. Die daraus resultierende Reorganisation der betroffenen Departemente dürfe aber nicht unterschätzt werden.

4.2 Feststellungen ausserhalb der Hypothesen

4.2.1 Verknüpfung von Landammann und Departement

Im Hinblick auf eine Strukturreform wird mehrmals auf die zu enge Verknüpfung des Landammanns mit den zwei respektive drei Departementen hingewiesen. Die Wahl ins Amt hingegen wird aktuell als Vorteil hervorgehoben. Verschiedentlich wird vermutet, dass diese Wahl ins Amt Kandidaturen von Frauen eher verhindert. Die Wahl durch die Landsgemeinde wird allerdings nach wie vor als für den Kanton Appenzell I.Rh. eminent wichtigen und symbolträchtigen Akt beurteilt.

4.2.2 Führung als zentrales Thema

Die Führung der Kantonsverwaltung erfolgt mehrheitlich autonom in den Departementen. Die Standeskommission wird vorwiegend über die Sitzungsleitung des Landammanns geführt. Diese nimmt ihrerseits durch die Verabschiedung respektive Rückweisung von Geschäften auf die Departemente Einfluss. Die Standeskommission handelt nach dem Kollegialitätsprinzip und ist ein reines Entscheidungsgremium. Sie nimmt keinen direkten Einfluss auf Führungsfragen in den einzelnen Departementen. Die Departementsvorsteherinnen und -vorsteher agieren mehrheitlich autonom. Das ist im Vergleich zu anderen Kantonen nicht ausserordentlich. Die Kleinräumigkeit und Überschaubarkeit birgt jedoch das Potential für ein gemeinsames Führungsverständnis, Teamarbeit, interdepartementale Harmonisierung und Synergien.

Entscheidend für die Departemente sind die Besetzungen der Amtsleitungen und der Departementssekretariate. Die Führungskompetenz gewinnt in diesen Positionen einstimmig an Bedeutung, obwohl die Letztgenannten als reine Stabsstellen ausgestaltet sind. Die Besetzung dieser Stellen wird aktuell durch den Fachkräftemangel und das kompetitive Umfeld der umliegenden Kantone erschwert.

4.2.3 Vollzugsbehörde versus gestaltende Behörde

Die Departemente sind Vollzugsbehörden mit unterschiedlicher Ausprägung und haben dementsprechend unterschiedlichen Gestaltungsraum. Von allen ehemaligen und amtierenden Standeskommissionsmitgliedern wird der Gestaltungsspielraum innerhalb der einzelnen De-

partemente geschätzt - wenn nicht durch Projekte so mindestens durch die autonome Führung des Departements. Eine verstärkte Einflussnahme des Landammanns in die operative Führung der Departemente wird grossmehrheitlich nicht gewünscht.

Aus Sicht des Interviewers eröffnen sich folgende Fragen:

- Wer übernimmt die strategische Gesamtverantwortung für die Verwaltung im Dienste der Bevölkerung?
- Inwiefern übernimmt die Standeskommission eine strategische Verantwortung für den Kanton in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur?

4.2.4 Kompetenzabgrenzung Departemente und Standeskommission

Die zweiwöchentlichen Standeskommissionssitzungen und deren Vorbereitung werden einstimmig als die zentrale gemeinsame Regierungstätigkeit wahrgenommen. Es wurden bereits diverse Effizienzsteigerungen wie zum Beispiel Blockgeschäfte eingeführt. In den Gesprächen wurden folgende Optimierungsmöglichkeiten erwähnt:

- Delegation von teils operativen Geschäften und Entscheidungskompetenzen in die Departemente. Als typisches Beispiel werden immer wieder die abschliessenden Personalentscheide betreffend subalternen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen Ämtern genannt. Das Beispiel zeigt eine mögliche Abgrenzung: auf Stufe Standeskommission werden der Stellenplan und die Besoldungsverordnung verabschiedet, aber direkt gewählt werden nur noch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leitender Positionen.
- In Bezug auf die Führung des Kantons taucht häufig, zumindest implizit, der Dreischritt «Vision/Strategie», «strategische Massnahmen» und «Controlling» auf. Erst- und Drittgenannte sind in der Verantwortung der Regierung und die strategischen Massnahmen können als Vorgaben für die Departemente betrachtet werden.
- Verschiedentlich wird erwähnt, dass der «Reifegrad» der Geschäfte aus den Departementen unterschiedlich ist und dadurch mehr oder weniger Raum einnehmen. Hier könnten bilaterale und vorberatende Schlaufen die Standeskommissionssitzungen entlasten.

4.2.5 Kontinuierliche Transformation

Die Strukturen wurden in der Vergangenheit kontinuierlich angepasst. Der Handlungsdruck für eine Strukturreform wird mehrheitlich als klein eingestuft. Dennoch wird der Zeitpunkt zur Diskussion einer möglichen Strukturreform als günstig erachtet.

Viele Optimierungen lassen sich ohne die Revision gesetzlicher Grundlagen realisieren. Langfristig sieht eine Mehrheit der Befragten die Tendenz zu einem Vollamt mit fünf Standeskommissionsmitgliedern.

4.3 Beantwortung der Kernfragen

4.3.1 Vereinbarkeit von Amt und ergänzender Erwerbstätigkeit

Die aktuelle Situation der Standeskommissionsmitglieder zeigt, dass die Vereinbarkeit des Amtes mit einer ergänzenden Erwerbstätigkeit nur unter ganz besonderen Verhältnissen möglich ist:

- Selbstständige Tätigkeit mit hoher beruflicher Flexibilität
- Unternehmerinnen und Unternehmer mit der Möglichkeit, operative Verantwortung abzugeben
- Unselbständige Teilzeittätigkeit ohne personelle Verantwortung und mit hoher beruflicher Flexibilität sowie entsprechender Akzeptanz seitens der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers

Die Interviewpartnerinnen und -partner sind sich mehrheitlich einig, dass zusätzlich zum Amt als Standeskommissionsmitglied eine unselbständige Erwerbstätigkeit in einer Kaderfunktion praktisch unmöglich ist. Die Interviewpartnerinnen und -partner mit Unternehmerhintergrund respektive Selbständigkeit betonen, dass nebst der Flexibilität des Amtes die frühzeitige Auseinandersetzung mit der Situation und die Bereitschaft zum Mitwirken seitens der Familienmitglieder sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens zwingende Voraussetzungen für die Bewältigung des Amtes sind. Mehrere Interviewpartnerinnen und -partner äussern sich dahingehend, dass sie bei einem Vollamt zu viele wertvolle Verbindungen hätten aufgeben müssen.

Nach mehrheitlicher Einschätzung der Standeskommissionsmitglieder führt die neue Entschädigung dazu, dass in Zukunft vermehrt ausschliesslich die Amtstätigkeit ausgeführt wird.

Die Interviewpartnerinnen und -partner schätzen die Zukunft des Amtes so ein, dass die Vereinbarkeit mit einer zusätzlichen substanziellen Erwerbsarbeit zunehmend schwieriger wird. Bei der Diskussion eines Vollamts müsste aber zwingend untersucht werden, welche aktuell potenziellen Kandidaturen ausgeschlossen würden. In einem Kleinkanton bleibt das Potential geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten gering und ein Ausschluss einer ganzen Personengruppe gilt es zu vermeiden.

4.3.2 Arbeitssituation und Arbeitsbelastung

Die aktuelle Einschätzung einer 75% Stelle in Relation zu einem Kadermitglied mit einer 55 Stunden-Woche wird mehrheitlich als realistisch bezeichnet. Die Führung des Departements, die Sitzungen der Standeskommission, Projekte, Kommissionsarbeiten sowie unterschiedliche nationale und regionale Fachdirektorenkonferenzen sind wesentliche Bestandteile der Amtstätigkeit.

Die Mehrheit der Befragten erachtet eine hohe Präsenz vor Ort für die Departementsführung zunehmend als elementar.

Gemäss Beurteilung der meisten Befragten werden viele Geschäfte in der Standeskommission behandelt, die bereits auf Stufe Departement abschliessend bearbeitet werden könnten. Hier liegt nach Aussage vieler Potential in der Verlagerung der Geschäfte von der Standeskommission in die Departemente. Der freiwerdende Raum könnte für strategische

und gestaltende Aufgaben genutzt werden. Mit der aktuellen Geschäftslast der Standeskommission besteht kaum noch Freiraum für die Bearbeitung strategischer Fragestellungen. Es gilt zu bedenken, dass eine Verschiebung von Kompetenzen in die Departemente diese selbst auch entlasten könnte, da sie gewisse Geschäfte nicht mehr zu Händen der Standeskommission vorbereiten und anschliessend redigieren müssten. Unter den Befragten ist auch unbestritten, dass sich die Departemente in Komplexität und Struktur unterscheiden.

Die Mehrheit der Befragten erlebte den unmittelbaren Start ins Amt nach der Wahl als sehr anspruchsvoll und zumindest zeitlich belastend. Sie könnten sich einen zeitverschobenen Amtsantritt durchaus vorstellen.

Die Vorbereitung der Standeskommissionssitzungen mit den entsprechenden Dossiers wird einstimmig als sehr aufwendig eingestuft. Bei den meisten Standeskommissionsmitgliedern verursacht diese Vorbereitung Wochenendarbeit.

4.3.3 Rekrutierungsfragen und Attraktivität

Die unter 4.3.1 erwähnten Einschränkungen können die Personengruppe von angestellten Kadermitarbeitenden bei der Rekrutierung ausschliessen. In den Interviews wurden folgende Faktoren genannt, welche die Attraktivität des Amts ausmachen:

- Spannende Führungsarbeit
- Fachliche Herausforderung
- Gestaltungsfreiraum
- Flexibilität
- Wertschätzung durch Ehrenamt

Der Attraktivität abträglich wurden folgende Argumente genannt:

- Hohe Verfügbarkeit
- Teils anspruchsvolle Abgrenzung gegenüber Bürgerinnen und Bürgern
- Unterbrechung einer angestellten Kaderposition

4.3.4 Strukturell bedingte Probleme und Schwierigkeiten in der Tagesarbeit und der strategischen Dimension

Die aktuelle Struktur der Standeskommission erzeugt nach den Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner folgende Probleme:

- Zu dicht gedrängte Agenda in den Standeskommissionssitzungen
- Die Standeskommission amtet mehrheitlich als Entscheidungsgremium und agiert zu wenig in der strategischen Gestaltung
- Standeskommissionsmitglieder sind Einzelkämpfer
- Wenig interdepartementale Zusammenarbeit

4.3.5 Beurteilung aktuelle Struktur (sieben Mitglieder im Hauptamt)

Die Auswertung der Gespräche und die Diskussion in der Standeskommission ergibt folgende Zusammenfassung von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren.

Stärken	Schwächen
<p>Die Bevölkerung ist durch sieben Standeskommissionsmitglieder breit vertreten.</p> <p>Aufgrund der Wahl ins Amt respektive in ein bestimmtes Departement stellen sich Kandidierende mit spezifischen Kompetenzen zur Verfügung.</p> <p>Aufgrund der Voraussetzungen stellen sich oft Selbständige sowie Unternehmerinnen und Unternehmer zur Wahl.</p> <p>Die Standeskommissionsmitglieder können zusätzlich ein Standbein in der Wirtschaft behalten.</p> <p>Die Vielfalt der Themen und Diskussionen in der Standeskommission wird von den Mitgliedern als spannend empfunden.</p> <p>Die Standeskommissionsmitglieder bringen ihre hohe fachliche Kompetenz wirkungsvoll in interkantonale und nationale Gremien ein.</p> <p>Die Zufriedenheit der Standeskommissionsmitglieder ist aktuell gross.</p> <p>Aktuell entspricht die Vergütung der Funktion der definierten zeitlichen Belastung.</p>	<p>Die sieben Standeskommissionsmitglieder stehen nicht zu 100% für das Amt zur Verfügung.</p> <p>Die Wahl ins Amt respektive in ein Departement erfordert spezifische Kompetenzen der Kandidierenden und schliesst unter Umständen Personengruppen aus respektive grenzt den Kandidatenkreis ein.</p> <p>Eine unselbständige Tätigkeit zusätzlich zum Amt ist nur unter bestimmten erschwerten Umständen möglich.</p> <p>Eine Kaderstelle im Angestelltenverhältnis muss in der Regel mit der Wahl ins Amt aufgeben werden.</p> <p>Für leitende Angestellte bedeutet die Wahl eine Unterbrechung der beruflichen Karriere.</p> <p>Die Quantität und Komplexität der Aufgaben nehmen zu und erfordern eine höhere Präsenz der Standeskommissionsmitglieder.</p>
Chancen	Gefahren
<p>Die agile und flexible Regierungsform gibt Raum für Innovationen (Sonderfall Appenzell I.Rh.).</p> <p>Reformen im Bereich der inneren Strukturen und Prozesse sind unmittelbar möglich.</p> <p>Die Departemente können durch eine Erweiterung ihrer Kompetenzen gestärkt werden.</p>	<p>Interessenskonflikte im Zusammenhang mit zusätzlichen Erwerbstätigkeiten erschweren die Arbeit der Standeskommissionsmitglieder.</p> <p>Die Erwartungen an das Amt steigen und können nicht mehr eingelöst werden.</p> <p>Zunehmender Reputationsverlust der Standeskommission im Vergleich zu Kantonsregierungen mit Vollzeitsystemen.</p>

<p>Die Standeskommission kann zunehmend strategische Aufgaben wahrnehmen.</p>	<p>Schleichende Einführung eines faktischen Vollamtes respektive einer Vollzeitbeschäftigung bei einem Hauptamt.</p> <p>Die Komplexität der Fachgebiete nimmt ständig zu.</p> <p>Einzelne Verwaltungsangestellte amten als «Schattenminister».</p> <p>Die rechtliche Gleichstellung der Standeskommissionsmitglieder wird durch überlieferte Hierarchien behindert.</p> <p>Strukturentscheid stoppt die dynamische Entwicklung</p>
---	--

4.3.6 Führungsstruktur

Die Departemente werden von den Departementsvorstehenden autonom geführt. Der Landammann versteht sich im Wesentlichen als «Primus inter Pares». Die Amtsleiterinnen und Amtsleiter sowie die Departementssekretärinnen und -sekretäre werden von den Departementsvorstehenden direkt geführt. Was die Gesamtführung des Kantons anbelangt, wurden in den Gesprächen folgende Potentiale genannt:

- Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses
- Kompetenzverlagerungen in die Departemente
- Stärkung der Departementssekretariate je nach zugewiesenen Aufgaben
- Gemeinsame strategische Führung des Kantons durch die Standeskommission in Bereichen wie Verkehr, Energie, Finanzen oder Wirtschaft.
- Vermehrte interdepartementale Zusammenarbeit

4.4 Fazit

Folgende Schwerpunkte werden festgestellt:

1. Derzeit liegt ein Auftrag des Grossen Rates vor, wonach die Standeskommission die aktuelle Situation zu analysieren und darauf aufbauend Vorschläge zu unterbreiten hat. Der Zeitpunkt für Diskussionen zu einer umfassenden Strukturreform ist ideal. Aus Sicht der amtierenden und ehemaligen Standeskommissionsmitglieder besteht aber kein Handlungsdruck. Aufgrund der vorliegenden Analyse wird keine grössere Strukturveränderung in Richtung von fünf Vollämtern empfohlen.
2. Die materielle Aufwertung der Amtstätigkeit und die Anerkennung eines mittleren Aufwands von 75% haben zu einer Entlastung geführt. Faktisch wurde damit ein Hauptamt mit entsprechender Entschädigung geschaffen. Nebst der eigentlichen Regierungstätigkeit sind die Standeskommissionsmitglieder mit fachlichen, organisatorischen und personellen Führungsaufgaben beschäftigt. Insbesondere die personelle Führung gewinnt an Bedeutung und verlangt in Zukunft eine erhöhte Präsenz vor Ort. Es wird als zwingend erachtet, für alle Standeskommissionsmitglieder Büroräumlichkeiten vor Ort im Departement zu schaffen. Diese sind bereits in Planung.

3. Die sachliche Gegenüberstellung der Modelle Haupt- und Vollamt in Kombination mit der Anzahl Standeskommissionsmitglieder (5 oder 7) sollte unabhängig von der aktuellen persönlichen Situation geführt werden.
4. Eine erste Analyse mit Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen liegt für die aktuelle Struktur der Standeskommission vor. Im halbtägigen Workshop wurden mögliche Massnahmen abgeleitet. Diese verlangen mehrheitlich keine Verfassungsänderung und können durch die Standeskommission intern umgesetzt werden.
5. Die einheitliche Führung der Kantonsverwaltung ist ein zentrales Anliegen. Nebst dem gemeinsamen Führungsverständnis sind die Rollen der Amtsleiterinnen und Amtsleiter, der Departementssekretärinnen und -sekretäre, der Departementsvorsteherinnen und -vorsteher und der Standeskommission sowie des regierenden Landammanns zu klären. Es besteht Optimierungspotential, das ohne grosse strukturelle Anpassungen ausgeschöpft werden könnte (siehe 4.3.6.). Auf der Stufe der Departemente sind in den letzten Jahren diverse Weiterbildungen im Bereich der Führung angeboten worden. Der Autor regt an, auf Gesamtregierungsebene und interdepartemental einen Organisationsentwicklungsprozess mit Fokus Führung zu initiieren. Dieser Prozess sollte sinnvollerweise mit nachfolgendem Punkt einer Strategieentwicklung kombiniert werden.
6. Die Standeskommission ist aktuell mehrheitlich ein Entscheidungsgremium. Im Workshop wurde der Wunsch nach vermehrter gemeinsamer Entwicklungsarbeit in strategischen Fragestellungen und einer vertieften Zusammenarbeit geäussert. Die Standeskommission ist sich einig, dass dieses Anliegen auch ohne Strukturreform umgesetzt werden kann.
7. Die Rolle der Standeskommission als strategisches Organ für die Entwicklung der Verwaltung und als Beeinflusserin der Kantonsstrategie in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur soll von der Standeskommission weiterverfolgt werden.

4.5 Vorgeschlagene Massnahmen

Die Diskussion der SWOT Analyse der aktuellen Struktursituation und deren strategische Felder hat im Rahmen des Workshops folgendes Ergebnis hervorgebracht:

	Stärken (S)	Schwächen (W)
Chancen (O)	<p>S-O: Matching zwischen Stärken und Chancen; Stärken weiter ausbauen - noch mehr des «Guten» tun</p> <p>Die Stärken des Sonderfalls Appenzell I.Rh. mit sieben Hauptämtern weiterentwickeln</p> <p>Die strategische Arbeit in der Standeskommission proaktiv ausgestalten (geplant und strukturiert)</p> <p>Die Standeskommissionsmitglieder durch vermehrte Delegation in die Departemente entlasten</p> <p>Die beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen der Standeskommissionsmitglieder im Hauptamt bei politischen Fragestellungen aktiv nutzen</p> <p>Den direkten Bezug der Standeskommissionsmitglieder zur Wirtschaft im Interesse des Kantons aktiv nutzen</p> <p>Die Attraktivität des Amts kommunizieren</p>	<p>W-O: Schwächen eliminieren respektive in Chancen umwandeln</p> <p>Bei strategischen Fragen die Arbeitsweise in der Standeskommission optimieren</p> <p>Austrittsentschädigung überprüfen</p> <p>Die Wahl des Landammanns öffnen (ohne Bindung an Departemente)</p> <p>Die Rolle des Landammanns klären</p> <p>Die Anerkennung des faktischen Hauptamts durch entsprechende Kommunikation erhöhen</p>
Gefahren (T)	<p>S-T: Neutralisierung von Gefahren mit der Nutzung von Stärken</p> <p>Ein Geschäftsreglement für die Standeskommission im Hauptamt erarbeiten</p> <p>Ein Manual zur Regelung möglicher Interessenkonflikte und zur Erhöhung der Transparenz erarbeiten, umsetzen und einhalten</p> <p>Den hohen Erwartungen an die Standeskommission im Kollektiv gerecht werden; alle tragen mit</p>	<p>W-T: Vorbeugen, damit Schwächen nicht zu Risiken werden - was müssen wir tun, damit wir nicht auf dem linken Fuss erwischt werden?</p> <p>Die Departementssekretariate je nach zugewiesenen Aufgaben stärken</p> <p>Vertretungslösungen für Geschäfte mit Interessenkonflikten einzelner Standeskommissionsmitglieder erarbeiten (Manual)</p> <p>Ein Vollamt mit fünf Departementen proaktiv prüfen</p>

Auf der Ebene der Struktur heisst das:

- Es wird die Beibehaltung der aktuellen Struktur mit sieben Departementen und sieben Standeskommissionsmitgliedern empfohlen.
- Das derzeitige Modell mit sieben Standeskommissionsmitgliedern soll weiterentwickelt werden. Die Wahl ins Amt, der unmittelbare Amtsantritt und die Rolle des Landammanns inklusive die Bindung an zwei respektive drei Departemente sollen geprüft werden.
- Die Austrittsregelung mit Entschädigung soll überprüft werden.
- Das Modell «Vollamt mit 5 Departementen» soll mit Blick auf die Zukunft geprüft und der aktuellen Situation gegenübergestellt werden.

Massnahmen ohne Strukturrevision:

- Die Standeskommission soll ein eigenes Geschäftsreglement mit Fokus Aufgaben, Unterstützung und Delegation verfassen. Dieses definiert unter anderem auch die Rollen des Landammanns, der Standeskommissionsmitglieder, der Departementssekretariate und der Amtsleitungen.
- Es soll ein Manual zur Regelung von möglichen Interessenskonflikten innerhalb der Standeskommission entwickelt und umgesetzt werden. Das Manual definiert die Verhaltensregeln bei vorhandenen Interessenskonflikten innerhalb der Standeskommission und der Departemente. Das Manual könnte auch ein Kapitel innerhalb des Geschäftsreglements sein.
- Strategische Tätigkeiten sollen in der Standeskommission geplant und strukturiert realisiert werden.
- In Teilbereichen soll vermehrt Verantwortung an die Departemente zugunsten strategischer Aufgaben der Standeskommission delegiert werden.
- Die Departementssekretariate sollen je nach zugewiesenen Aufgaben gestärkt werden. Das insbesondere im Hinblick auf eine operative Entlastung der Standeskommissionsmitglieder.
- Die Standeskommissionsmitglieder respektive Departementvorsteherinnen und -vorsteher sollen zukünftig in räumlicher Nähe zu ihrem Departement arbeiten und damit ihre Mitarbeitenden direkter führen.

Strukturierung und Priorisierung der Empfehlungen:

Massnahmen Politische/ rechtliche Relevanz	Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig
Keine Reform von Strukturen (Verfassung, Gesetzen und Verordnungen)	Optimierung der aktuellen Struktur mit verschiedenen Massnahmen: Erstellung eines Geschäftsreglements für die Standeskommission mit Rollenklärung Standeskommissionsmitglieder und Landammann, Departementssekretariate und Amtsleitungen	Einrichten von Büros vor Ort für alle Departementvorsteherinnen und -vorsteher (bereits in Planung) Vermehrte Delegation von Geschäften in die Departemente Stärkung der Departementssekretariate	Vermehrte strategische Ausrichtung der Arbeit in der Standeskommission

	<p>Erstellung eines Manuals zur Regelung von möglichen Interessenskonflikten</p> <p>Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und Klärung der Rollen von Funktionsträgerinnen und -trägern</p> <p>Schaffung von Gefäßen für die Strategiearbeit in der Standeskommission</p> <p>Kommunikation der Attraktivität des Hauptamts als Mitglied der Standeskommission</p>		
Gesetze und Verordnungen		Weiterentwicklung und Ausbau der vorhandenen Austrittsregelung mit Entschädigung	
Verfassungsreform			<p>Prüfung einer Vollamtsregelung mit fünf Mitgliedern</p> <p>Verzögerter Amtsantritt nach der Wahl als Standeskommissionsmitglied (2-3 Monate)</p> <p>Wahl des Landammanns unabhängig von Departementen</p>

4.6 Abschliessende Gedanken des Autors

Die Gespräche konnten in einer offenen und konstruktiven Art geführt werden. Der Autor bedankt sich bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern. Die Ergebnisse sind bewusst so formuliert, dass nicht auf einzelne Personen zurückgeschlossen werden kann.

In der Mehrheit der angesprochenen Themen zeigte sich bei den Gesprächsteilnehmenden eine grosse Übereinstimmung. Sowohl amtierende wie auch ehemalige Standeskommissionsmitglieder beurteilen die aktuelle Situation positiv, sie sind sehr zufrieden. In etlichen Gesprächen wurden aber auch Traditionen in Frage gestellt, wie zum Beispiel die Regelungen zur Wahl des Landammanns. Bezüglich Struktur ist eine klare Mehrheit der Meinung, dass an der aktuellen Form festgehalten und das vorhandene Potential weiter ausgeschöpft werden soll. Damit sich zukünftig vermehrt auch Kandidatinnen und Kandidaten aus dem Kreis der Angestellten für das Regierungsamt zur Verfügung stellen, könnten ohne die Selbständigen und Unternehmerinnen und -unternehmer zu schwächen folgende Massnahmen getroffen werden:

- Kommunikation der Attraktivität des aktuell gut dotierten 75%-Hauptamts.
- Verzögerter Amtsantritt nach der Wahl durch die Landsgemeinde, damit die berufliche Situation respektive die Nebenbeschäftigung neu geregelt werden kann.
- Klare und verbindliche Regelung betreffend Austritt und Abgangsentschädigung, die eine berufliche Neuorientierung erlauben soll.

Der vorliegende Bericht mit der Situationsanalyse basiert mehrheitlich auf Aussagen von amtierenden und ehemaligen Standeskommissionsmitgliedern, es ist also das Ergebnis einer Innensicht.

Die Einzelgespräche wie auch der gemeinsame Workshop haben aufgezeigt, dass es die Standeskommission in vielen Bereichen selbst in der Hand hat, sich proaktiv Gestaltungsraum zu verschaffen und damit die Standeskommission für zukünftige Herausforderungen fit zu machen. Dabei geht es unter anderem um die vermehrte Wahrnehmung strategischer Aufgaben und die einheitliche Führung der Departemente. Des Weiteren sollte das Verhalten der Standeskommissionsmitglieder bei Interessenkonflikten, die bei einem Hauptamt mit der Möglichkeit zusätzlicher Engagements auftreten können, in einem Manual geregelt werden.

Der Autor wünscht der Standeskommission viel Mut und Weitsicht bei der Umsetzung der Massnahmen und bedankt sich für den interessanten Analyseauftrag sowie das entgegengebrachte Vertrauen. Transkripte der Interviews, Projektdokumentation und Workshop-Fotoprotokolle bleiben beim Autor unter Verschluss.