



Jean-Claude Kleiner berät Gemeinden und Städte bei politischen Prozessen.

«Wer aufs Matterhorn will, muss den Weg vorher kennen»

Ein Exekutivgremium brauche einen klaren Fahrplan, sagt Jean-Claude Kleiner, der den Stadtrat bei der Erarbeitung seiner Legislaturziele unterstützt hat. Warum ein solches Vierjahresprogramm so wichtig ist, wie man es erarbeitet, worauf zu achten und welche Megatrends dabei zu berücksichtigen sind, erklärt er im Gespräch.

Interview: Jacqueline Olivier
Fotos: Hannes Heinzer

Sie beraten den Stadtrat bei der Erarbeitung der Legislaturziele. Warum kann der Stadtrat dies nicht allein?

Es geht weniger um eine Beratung als vielmehr um den konzeptionellen Hintergrund. Der Stadtrat muss sich innerhalb kurzer Zeit mit den wichtigen Themen der nächsten vier Jahre auseinandersetzen und seine Ziele definieren. Da kann man nicht einfach drauflos diskutieren, sondern muss strukturiert vorgehen.

Wie lange darf sich ein Stadtrat denn Zeit lassen, um seine Legislaturziele zu erarbeiten?

Wichtig ist, dass er sich dafür überhaupt Zeit nimmt und sich mit den nächsten vier Jahren beschäftigt, sich überlegt, wie sich die Stadt als Ganzes und wie sich die einzelnen Bereiche entwickeln sollen. Das Ergebnis ist ein klarer politischer Fahrplan, in dem der Stadtrat für die nächsten vier Jahre Prioritäten setzt und auch entsprechende Massnahmen entwickelt. Gleichzeitig sollen in einem solchen Plan auch die wesentlichen mittel- und längerfristigen Herausforderungen berücksichtigt werden, damit man sich frühzeitig darüber Gedanken machen kann, wie man diesen Herausforderungen begegnen will.

Ist dabei auch Platz für Visionen?

Ein gewisser visionärer Aspekt ist durchaus vorhanden. Wir haben auch etwas geträumt und uns ausgemalt, wie die schöne Stadt Rapperswil-Jona in 20 oder 30 Jahren aussehen soll, welche Eigenschaften sie dann auszeichnen sollen, und welche Entwicklungen man vermeiden will. Der Vierjahresplan ist also in einen grösseren zeitlichen Rahmen eingebettet. Dieser wird aber nicht im Detail ausgearbeitet, denn der Fokus liegt ganz klar auf der aktuellen Legislatur. Die Vision wiederum ist eine Art Polarstern, den man immer im Blick haben sollte.

Und wie geht man nun vor, um ein Legislaturprogramm zu erarbeiten?

Zunächst haben wir uns im Rahmen einer Einführung darüber Gedanken gemacht, was politische Planung bedeutet, welche Faktoren primär die Entwicklung der Stadt beeinflussen und welche Tendenzen gesellschaftlicher, demografischer, wirtschaftlicher oder finanztechnischer Art es bei der Planung einzu beziehen gilt. Anschliessend haben die Stadtratsmitglieder und die Ressortleiter mithilfe eines Fragebogens die verschiedenen Facetten der Stadt analysiert sowie Herausforderungen benannt und mögliche Massnahmen formuliert.

Von welchen Tendenzen sprechen Sie?

Es gibt sogenannte Megatrends, mit der sich heute jede Stadt und jede Gemeinde auseinandersetzen muss. Ein solcher Megatrend ist sicher die demografische Entwicklung. In den nächsten 20 Jahren wird sich die Zahl der über 65-Jährigen in der Schweiz

verdoppeln. Das ist eine riesige Herausforderung für die Gemeinden. Ein weiteres grosses Thema ist der Wertewandel in unserer Gesellschaft. Die Zahl der Familien mit Kindern hat in den letzten 30 Jahren stagniert, während sich die kinderlosen Haushalte verdoppelt haben. Diese Zahlen haben beispielsweise Konsequenzen für die Baupolitik. Sicher will man als Stadt familienfreundlich sein, gleichzeitig muss man anerkennen, dass heute viele Menschen ihr Leben allein oder mit einem Partner gestalten wollen, also ohne Kinder. Solche Menschen wollen auch anders wohnen.

Neben den Megatrends gibt es städtische Themen, mit denen man sich beschäftigen muss. Welche sind das?

Ein solches Thema ist zum Beispiel die Entwicklung der Bevölkerung: die Geburtenzahlen, die Schülerzahlen et cetera. Letztere sind zentral für die Entwicklung des Schulbereichs. Da sich die Schülerzahlen der einzelnen Schulhäuser unterschiedlich entwickeln, muss man sich überlegen, was dies für die einzelnen Schulhäuser bedeutet und wie man damit umgehen will. Auch die wichtigen politischen Themenbereiche haben wir genau analysiert: Wirtschaft und Tourismus, Versorgung und Entsorgung, Verkehr, Gesundheitsversorgung, Bildung, Freizeit, Kultur, öffentlicher Hoch- und Tiefbau, Stadtentwicklung und so weiter.

«Die Vision ist eine Art Polarstern, den man immer im Blick haben sollte.»

Das klingt nach einer sehr umfassenden und detaillierten Analyse.

Die Analyse deckte alle Facetten der politischen Bereiche ab und umfasste die wichtigen Punkte der einzelnen Bereiche, ohne sich in Details zu verlieren. Sie vermittelte einen Überblick, wo die Stadt in den einzelnen Bereichen steht, in welche Richtung sich diese in den nächsten zehn Jahren entwickeln sollen und wie sich der Stadtrat darauf vorbereiten kann. Dabei ist die Bevölkerungsentwicklung ein Faktor, der fast alle Bereiche tangiert.

Inwiefern?

Zurzeit hat die Stadt fast 27'000 Einwohner, je nachdem, wie sie sich entwickelt, wird sie in zehn Jahren 28'000, 29'000 oder auch 30'000 Einwohner haben. Das ist ein enormes Wachstum, auf das man sich vorbereiten muss. Was heisst das für die Politik, die Verwaltung, den Verkehr, die Bauordnung? Auf diese Fragen muss man Antworten finden. Es ist aber die klare Haltung des Stadtrats, dass man nicht Wachstum um jeden Preis, sondern qualitatives Wachstum will, um die hohen Werte der Stadt nicht zu gefährden, sondern zu erhalten. Doch auch hier stellt →



«Es braucht den Blick nach vorne, sonst setzt man sich dem politischen Wind aus», sagt Jean-Claude Kleiner.

sich die Frage, wie man dieses qualitative Wachstum erreicht.

Wo ist denn der Handlungsbedarf am grössten?

Die Analyse hat ergeben, dass das Wohnungsangebot für Familien eher knapp ist. Wenn man die Schulen aufrechterhalten will, braucht es Schüler, und die bekommt man nur, wenn entsprechender Wohnraum für Familien vorhanden ist. Beim Thema Wirtschaftsstandort haben wir erkannt, dass es für Unternehmen, die nach Rapperswil-Jona kommen wollen, an Bauland mangelt; es fehlt Gewerbeland, es fehlt ein Gewerbepark. Diese Erkenntnis wird in die neue Raumplanung der Stadt Eingang finden müssen. Besonders gross sind die Herausforderungen bezüglich dem Verkehr. Hier wird es darum gehen, Szenarien zu entwickeln, um das Verkehrsproblem längerfristig in den Griff zu bekommen - mit oder ohne Tunnel.

Wo steht die Stadt gut da?

In vielen Bereichen, vor allem aber ist Rapperswil-Jona finanzpolitisch hervorragend unterwegs - mit einem Traum-Steuerfuss von 80 Prozent. Auf dieser Basis konnte die Finanzpolitik formuliert werden. Die wichtigste Grösse ist dabei die Steuerkraft - also das durchschnittliche Steuereinkommen pro Einwohner. Rapperswil-Jona hat eine sehr hohe Steuerkraft. Mithilfe eines gezielten Wohnbaus sollte dafür gesorgt werden, dass diese Steuerkraft erhalten bleibt.

Auf der Basis dieser umfassenden Analyse hat man also Ziele und Massnahmen definiert. Ganz schön viel Arbeit. Lohnt sich das wirklich?

Es gibt den schönen Satz: «Gouverner, c'est prévoir» - regieren heisst vorsorgen. Das heisst: Es braucht den Blick nach vorne, sonst setzt man sich dem politischen Wind aus, der einmal in diese und einmal in jene Richtung weht. Ein politischer Fahrplan, wie ihn der Stadtrat nun erarbeitet hat, hilft auch, Effizienz und Wirkung zu steigern.

Wie meinen Sie das?

Wenn sich eine Stadt konsequent alle vier Jahre mit den Legislaturzielen beschäftigt, hat sie einen klaren Weg vor sich. Dadurch kann sie die Ressourcen gezielt für das einsetzen, was sie erreichen will. Diesen Weg zu definieren, hat den Stadtrat etwa drei Tage gekostet. Das ist ein bescheidener Einsatz dafür, dass er nun vier Jahre gezielt vorwärtsschreiten kann. Wer aufs Matterhorn will, muss den Weg auch vorher kennen und kann ihn nicht erst unterwegs suchen. Und wer «on the top» bleiben will - und Rapperswil-Jona ist in vielen Belangen wie etwa mit einer gesunden Finanzpolitik, einer hohen Wohn- und Lebensqualität, einer idealen Lage am See und einer wunderschönen Altstadt «on the top» - trägt Verantwortung, dieser Qualität Sorge zu tragen. Ohne einen klaren Fahrplan wird es schwierig, wenn es einmal nicht mehr so gut läuft, korrigierend einzugreifen.

Ein Fahrplan ist sicher gut, aber ein solches Gremium setzt sich aus verschiedenen Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Ideen, Vorstellungen und Zielen sowie aus diversen Partelen zusammen. Wie findet man da einen gemeinsamen Nenner?

Oberstes Gebot: Wir sind eine Kollegialbehörde. Mehrheitsentscheide müssen von allen getragen werden. Man kann den Spiess aber auch umdrehen: Wenn sich die verschiedenen Persönlichkeiten mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen, Werten und Parteiprogrammen in einem Gedankenaustausch konstruktiv einbringen, kommt man zu besseren Lösungen und es fällt leichter, diese gemeinsam zu tragen und umzusetzen. Das Klima in einem solchen Gremium ist deshalb ganz entscheidend. Es braucht die Überzeugung, dass man nur gemeinsam etwas erreichen kann. Ein Instrument, das eine solche Kultur unterstützt, ist zum Beispiel ein Verhaltenskodex, in dem der Rat für sich definiert, wie man miteinander umgeht, wer wann mit wem wie kommuniziert und so weiter.



Apropos Kommunikation: Sollen Legislaturziele nach aussen kommuniziert werden?

Auf jeden Fall. Wie detailreich, ist der Entscheid des Stadtrats, aber die Stossrichtung sollte man der Bevölkerung unbedingt aufzeigen, etwa in Form der zehn bis zwölf wichtigsten Ziele. Die Bevölkerung will und soll wissen, welcher Weg eingeschlagen wird. Und der Stadtrat signalisiert Stärke, wenn er seine Ziele bekannt gibt und in der Halbzeit und am Ende der Legislatur Rechenschaft darüber ablegt, was erreicht wurde und was nicht.

Das heisst, an den Legislaturzielen wird der Stadtrat auch gemessen?

Sicher, ich finde aber trotzdem, dass gute Politik offen sein muss. Es fällt dem Stadtrat kein Stein aus der Krone, wenn er sagen muss, dieses oder jenes Ziel konnte aus bestimmten Gründen nicht erreicht werden. Ein Zeichen der Schwäche wäre es hingegen, nicht transparent zu sein oder sich ohne klare Ziele von gewissen Strömungen treiben zu lassen.

Ist es also legitim, gewisse Ziele im Laufe der Legislatur anzupassen?

Meines Erachtens ja. Wichtig ist, dass man auch solche Richtungsänderungen nach aussen kommuniziert. Dann wird die Bevölkerung damit kein Problem haben. Die Bevölkerung hat dann ein Problem, wenn sie das Gefühl hat, es werde etwas gemauschelt oder unter dem Deckel gehalten. Das ist ihr gutes politisches Recht. Der Stadtrat ist nicht für den Stadtrat da, sondern für die Bevölkerung. Darum finde ich Transparenz und eine ehrliche, offene Kommunikation ganz zentral. Und auch Offenheit für anständig vorgebrachte, substantielle Kritik. Oft ist dann ein zweiter Antrag des Stadtrats nicht schlechter, sondern besser.

Nun hat eine Gemeinde aber nicht immer freie Hand, im Gegenteil: Die Vorgaben durch Kanton

und Bund werden immer mehr. Ist es heute folglich schwieriger, eine Stadt zu führen, als noch vor 20 oder 30 Jahren?

Zweifellos. Eine Gemeinde zu führen, ist ohnehin sehr komplex. In einem Unternehmen kann der Chef oder die Geschäftsführung etwas entscheiden, und am nächsten Tag macht man sich auf den Weg. In einer Stadt muss der Stadtrat sich innerhalb seiner Finanzkompetenzen bewegen, das heisst, vieles muss der Bevölkerung vorgelegt werden. Das ist ein anspruchsvoller Prozess. Man muss die Themen aufbereiten, die richtigen «Päckli» schnüren, informieren, die Bevölkerung für ein Anliegen gewinnen. Und die zahlreichen Gesetze machen es in der Tat immer noch schwieriger, weil sie den Handlungsspielraum der Gemeinden zusehends einschränken. Die neue Raumplanung beispielsweise ist ein massiver

«Ein politischer Fahrplan hilft, Effizienz und Wirkung zu steigern.»

Einschnitt für die Führung und Entwicklung einer Gemeinde. Es bedeutet zusätzlichen Aufwand, sich mit diesen Vorgaben auseinanderzusetzen und zu überlegen, wie man die eigene Entwicklung innerhalb dieser eng gesetzten Leitplanken gestalten kann.

Eine Herausforderung ist es in Zeiten des Internets, von Social Media und Filterblasen auch, mit sachlichen Informationen gehört zu werden. Gibt es Strategien, um gegen diese Entwicklung anzukämpfen?

Ja: Sagen, was man macht, und machen, was man sagt. Das schafft Vertrauen und ist der Schlüssel zum Erfolg. Wenn man als Stadt- oder Gemeinderat in der Bevölkerung kein Vertrauen geniesst, geht gar nichts. Vertrauen gibt die Chance, anspruchsvolle Probleme im gegenseitigen Dialog und mit gegenseitigem Respekt anzupacken. Zum Wohle aller. ■