



Wenn die Gemeinde zur Firma wird

Münsterlingen gilt als besonders fortschrittliche Gemeinde im Kanton Thurgau. Gemeindepräsident René Walther führt sie wie ein modernes Unternehmen. Das gefiel zu Beginn nicht allen. Doch der Erfolg gibt ihm recht.

Münsterlingen entstand 1994 durch die Fusion der Ortsgemeinden Landschlacht und Scherzingen. In den folgenden Jahren entwickelte die junge Gemeinde nach und nach eine eigene Identität und ein Bewusstsein für die gemeinsamen

Eigentümlichkeiten. Heute ist Münsterlingen, das rund 3100 Einwohner zählt, eine finanziell stabile Gemeinde mit zufriedenen Bürgern. «Wir haben aber auch einiges dafür getan», erklärt René Walther, für den das Amt des Gemein-

depräsidenten nicht einfach nur ein Job ist, sondern, wie er sagt, ein persönliches Anliegen. Zur Zufriedenheit der Bürger beigetragen hat aber nicht nur seine persönliche Haltung, sondern auch die Restrukturierung der Verwaltung und



Blick auf den Ortsteil Scherzingen und den Bodensee.

Bilder: Manfred Hertzog

der verstärkte Einbezug der Bevölkerung in die politischen Prozesse. Die grössten Baustellen hat Münsterlingen unterdessen bewältigt: die Erneuerung des Wassersystems, die Reorganisation der Werkbetriebe sowie die Raumplanung. Letztere wurde nach der Fusion von Scherzingen und Landschlacht fast 20 Jahre lang nicht nachgeführt.

Walther war also gefordert, als er 2010 mit grosser Mehrheit in das Amt des Gemeindepräsidenten gewählt wurde. Zugute kam ihm damals, dass er unbelastet von den politischen Schwierigkeiten war, die es zu dieser Zeit in der Gemeinde gab. Und genauso unbelastet nahm er dann auch die Restrukturierung der Verwaltung in Angriff. Aufgebaut hat er diese mithilfe seiner Erfahrungen aus

der Privatwirtschaft. «Ich komme aus der Industrie und habe früher eine eigene Firma geleitet. Daher war für mich von Anfang an klar, dass ich auch die Gemeinde wie eine Firma führen werde», erklärt Walther. Das kam natürlich nicht gleich auf Anhieb bei allen gleich gut an. So haben einige Bürger befürchtet, dass der neue Gemeindepräsident einer sei, der vor allem gerne «farbige Zettelchen» mache. Unterdessen haben aber die meisten Kritiker eingesehen, dass dem nicht so ist. Im Gegenteil: Walther will die Prozesse und Abläufe so schlank wie möglich halten – das Gemeindehaus wurde bereits zweimal umgestellt, um unnötig lange Wege zu ver-

kürzen. «Begonnen haben wir aber mit einer ganz einfachen Risikoanalyse, gefolgt von einer klaren Strategie mit ebenso klaren Handlungsmaßnahmen und -feldern, die regelmässig in den Budgetprozess einfließen. Darauf aufbauend haben wir dann ein internes Kontrollsystem, IKS, installiert.» Im Gegensatz zu vielen anderen Gemeinden ist das IKS in Münsterlingen aber nicht einfach nur dem Finanzdepartement angegliedert, sondern es ist die Schnittstelle zwischen Gemeinderat und Verwaltung. So fliesst auch das Controlling in die Gemeinderatssitzungen ein, geht dann wieder zurück in die Verwaltung und somit letztlich in die Strategieplanung. Ein rollender Prozess, wie man ihn auch aus der Wirtschaft kennt. «Neben den ganzen Checklisten usw. ist die grösste Herausforderung dabei, die Kontrollprozesse in die Organisation zu implementieren, insbesondere in einer kleinen Gemeinde wie der unseren», sagt Walther.

Ein- bis zweimal pro Jahr wird eine «Nacht der Politik» organisiert.

Bevölkerung früh mit einbeziehen
Die neue Vorgehensweise in Münsterlingen wurde aber nicht einfach über die Köpfe der Bevölkerung hinweg eingeführt



Das Gemeindehaus wurde 2004 gebaut.

bzw. durchgesetzt, sondern im Vorfeld aktiv beworben. Zur grossen Freude des Gemeindepräsidenten meldeten sich in jener Zeit viele Menschen jeglichen Alters, die sich an der Neugestaltung der Gemeinde beteiligen wollten – und das ist bis heute so. Um die interessierte Bevölkerung immer auf dem Laufenden zu halten, wird in Münsterlingen heute ein- bis zweimal pro Jahr eine jeweils gut besuchte «Nacht der Politik» veranstaltet, in der über die Strategieplanung und Veränderungen in der Verwaltung informiert wird. Ebenfalls neu ist, dass über gewisse Themen nicht mehr an der Gemeindeversammlung abgestimmt wird, sondern an der Urne. Den Ausschlag dazu gab ein engagierter Bürger, der sich darüber aufregte, dass von 1600 Stimmberechtigten oftmals nicht mehr als 70 an einer Versammlung anwesend wären. Er schlug deshalb vor, künftig terminlich unabhängiger abzustimmen. Also an der Urne anstatt an einer Versammlung. Der

Vorschlag wurde von der Gemeinde aufgenommen, in einem Projektteam diskutiert und ausgearbeitet und kurze Zeit später bereits an der Urne angenommen – der Nein-Stimmen-Anteil lag unter zehn Prozent.

Diese partizipative Vorgehensweise hat sich in Münsterlingen bewährt. Wenn immer möglich wird versucht, die Bevölkerung bereits bei der Erstellung eines Pflichtenhefts mit an Bord zu holen – und zwar sowohl Erwachsene als auch Kinder und Jugendliche. So wurden beispielsweise vor dem Bau eines neuen Abenteuerspielplatzes die Kinder in der Gemeinde befragt, wie denn ein solcher Spielplatz aussehen müsste, damit sie gerne dort spielen würden. «Man darf das allerdings nicht zu häufig machen, sonst werden die Leute müde», sagt Walther. Wer sich aber als Bürgerin oder Bürger aktiv für die Gemeinde einsetzt, wird dafür entlohnt. «Es kann ja nicht sein, dass engagierte Bürger gratis für

Münsterlingen lancierte mit einer Nachbargemeinde ein Projekt zur Gestaltung des Wohnens im Alter.

uns arbeiten müssen. Dieses Geld geben wir gerne aus. Dafür brauchen wir auch keine Qualitätslabels, wir leben sie», erklärt René Walther schmunzelnd.

Regelmässige Aus- und Weiterbildung

Auch auf die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter legt Gemeindepräsident Walther grossen Wert. «Jedes Industrieunternehmen investiert in die Entwicklung seiner Produkte. Unser «Produkt» sind unsere Mitarbeitenden. Und darum investieren wir in sie.» So werden regelmässig Teammeetings abgehalten, Aus- und Weiterbildungskurse angeboten und interne Schulungen durchgeführt. Erst kürzlich wurde eine externe Kommunikationsfachperson eingeladen, die den Gemeindemitarbeitern mithilfe von Rollenspielen aufzeigte, wie sie auf andere wirken. «Mir ist wichtig, zu erkennen, wo es Probleme gibt, und zu reagie-

ren, bevor die Leute überlastet sind», sagt Walther. «Die Kommunikation und die Arbeitsorganisation sind extrem wichtig in einer so kleinen Matrixorganisation, wie es eine Gemeinde eben ist. Leider fehlt aber in vielen Gemeindeverwaltungen dieses Managementwissen.» Walthers von der Privatwirtschaft geprägte Vorgehensweise funktioniert so effizient, dass die Verwaltung seit 2007 die insgesamt 540 Stellenprozente nicht mehr erhöhen musste, in der gleichen Zeit aber faktisch um 26 Prozent gewachsen ist. Zwar müsse man jetzt beim Personal etwas nachziehen, im Grossen und Ganzen habe man das aber durch eine straffe Organisation und vereinfachte Prozesse gut abfedern können.

Bei seinen Amtskollegen sind die Meinungen über sein Vorgehen geteilt. Das hat sich kürzlich an einer Gemeindeprä-

sidentenkonferenz gezeigt, wo Walther erklärte, wie das IKS in Münsterlingen umgesetzt wird und woher dieses System ursprünglich kommt. «Etwa ein Drittel des Publikums hat zustimmend mit dem Kopf genickt, ein Drittel schaute mich fragend an, und ein Drittel fragte mich, ob ich nach dem Referat nun wieder Tabellen zeichnen gehen würde.» Er vermutet vor allem Verunsicherung hinter den negativen Reaktionen, weil oft sowohl das Wissen über als auch die Erfahrung mit dem IKS fehlen. Unterdessen haben sich aber bereits zwölf Gemeinden bei ihm gemeldet, die sich genauer über seine Arbeitsmethodik und Vorgehensweise informieren möchten. Eine weitere Gemeinde hat er bei der Erarbeitung einer Strategie unterstützt. «Optimal wäre natürlich, wenn jeder Gemeindepräsident selber eine Strategie erarbeiten könnte. Dafür

Neubau des Kantonsspitals Münsterlingen.

Bild: STGAG



Der Gemeindepräsident

René Walther (FDP) ist seit 2010 Gemeindepräsident von Münsterlingen. Zuvor leitete der gelernte Maschinenzeichner und studierte Maschinenbauer seine eigene Firma. Der 47-Jährige wohnt seit 18 Jahren in Münsterlingen, ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern. In seiner spärlichen Freizeit steigt er gerne auf Berge, fährt Ski und segelt, wie könnte es anders sein, auf dem Bodensee. *pst*



Bild: Patrick Stämpfli

braucht es nicht viel. Bei uns besteht sie aus einer Excel-Tabelle und einem Balkendiagramm, verbunden natürlich mit einer entsprechenden Haltung.»

Wichtiger Arbeitgeber Spital

Die finanzielle Situation von Münsterlingen ist stabil, was allerdings auf die meisten Seegemeinden zutrifft. Grund dafür ist die attraktive Wohnlage am Bodensee, die Leute aus anderen Teilen der Schweiz oder dem nahen Ausland anzieht. Aber auch die relativ niedrigen Bodenpreise der vergangenen Jahre haben dazu beigetragen, dass sich viele Menschen Münsterlingen als neuen Wohnort ausgesucht haben. Unterdessen sind die Bodenpreise allerdings wieder etwas gestiegen und der Trend daher eher wieder rückläufig. Da vom

180-Grad-Einzugsgebiet einer Seegemeinde nur die Hälfte für Läden, Schulen oder Restaurants genutzt werden kann, ist die Aufrechterhaltung von Dorfstrukturen relativ schwierig. Zwar gibt es in Münsterlingen ein paar etablierte Gastrobetriebe und einen Dorfladen. Ein weiterer Dorfladen musste aber vor einem Jahr schliessen. Grund dafür ist die grosse Shopping- und Gastrokonkurrenz in den umliegenden Dörfern und Städten, die dank den gut ausgebauten Strassen und den öV-Verbindungen in weniger als 15 Minuten zu erreichen sind. Der Tourismus hat für Münsterlingen keine grosse Bedeutung, die Gemeinde ist keine typische Feriendestination. Wenn, dann kommen Tagestouristen. «Aber die Deutschen beispielsweise kommen wegen des starken

Blick auf Kloster und Spital
(Bildmitte). Bild: Manfred Hertzog



Badehaus am
Münsterlinger
Bodenseeufer.
Bild: Wolf-Dieter
Burkhard



Frankens nicht mehr so häufig. Für sie ist es sehr teuer bei uns», bedauert Walther. «Aber ich bin überzeugt, dass sich das mit dem Euro wieder ändern wird. Dann sieht die Welt wieder anders aus.»

Arbeit findet man heute aber dennoch in Münsterlingen. Die meisten Menschen in der Region verdienen ihr Geld im Spital und in den dazugehörigen Betrieben. Im Gegensatz zu früheren Jahren ist das Verhältnis zwischen Gemeinde und Spital heute sehr gut. «Früher hat jeder für sich gekämpft, manchmal sogar gegeneinander. Die Stimmung war geprägt von Misstrauen», so Walther. Nachdem es aber sowohl in der Gemeinde als auch im Spital zu einem Führungswechsel gekommen war, kam man sich langsam wieder näher und arbeitet heute sehr eng und partnerschaftlich zusammen. So wurde beispielsweise der Bau des neuen Wasserreservoirs gemeinsam realisiert,

wodurch beide Seiten rund 1,5 Millionen Franken einsparen konnten. Unterdessen hat die Spitalleitung sogar einen Sitz in der Gemeinde-Werkkommission, und der neue Parkplatz beim Hafen ist an das Parkleitsystem des Spitals angeschlossen. Die dafür nötige Verkehrsrichtplanung wurde gemeinsam ausgearbeitet, für das Spital wurde quasi eine Ortsplanung in der Ortsplanung gemacht. «So etwas wäre früher nie denkbar gewesen. Aber die Zusammenarbeit funktioniert bestens, und alle sind zufrieden», freut sich der Gemeindepräsident. Die Abrechnung der Leistungen zwischen Spital und Gemeinde läuft übrigens genauso unkompliziert und partnerschaftlich: Das Spital überweist der Gemeinde Ende Jahr die Parkgebühren seiner Mitarbeitenden, im Gegenzug erlässt die Gemeinde dem Spital die Kosten für die administrativen Aufwände.



Neue Gebäude der Psychiatrischen Klinik.
Bild: Wolf-Dieter Burkhard

Generationenkommission gegründet

Wie in vielen anderen Gemeinden der Schweiz gehören die Themen Leben im Alter und betreutes Wohnen auch in Münsterlingen zu den grossen bevorstehenden Herausforderungen. Bis Ende dieses Jahres soll dafür ein entsprechendes Konzept vorliegen. Neben der bereits bestehenden Wohnbaugenossenschaft wurde eine Generationenkommission gegründet, die sich mit den Fragen des Altwerdens und des Zusammenlebens in einem Dorf beschäftigt. Gleichzeitig lancierte Münsterlingen mit einer Nachbargemeinde ein Projekt zur Gestaltung des Wohnens im Alter, mit einer anderen Gemeinde wird nach Möglichkeiten für betreutes Wohnen gesucht. Die zentrale Frage, die sich für Walther hierbei stellt, ist, wie weit die Gemeinde in den privaten Wohnungsmarkt eingreifen soll. «Das bedarf einer klaren politischen Antwort, weil es Auswirkungen auf die Art der Trägerschaft und die Finanzierung des Projekts hat. Ich bin überzeugt, dass es heute hybride Systeme braucht, um so etwas finanzieren zu können.» Entsprechende Systeme würden bereits existieren.

Ein weiteres grosses Ziel von Münsterlingen ist es, Energie in der Gemeinde zu erzeugen und diese auch mehrheitlich in der Gemeinde zu verbrauchen. Als ersten Schritt dazu hat man auf dem Dach der Gemeindeverwaltung eine Photovoltaikanlage installiert, zusammen mit Erdwärme die einzig rentable und machbare Energiegewinnungsart für Münsterlingen. Windräder können aufgrund des Landschaftsschutzes keine aufgestellt werden. Zudem werden im Werkhof derzeit auch Elektroautos getestet. Pseudoumweltschutz will man aber nicht betreiben. Er soll, wie alles andere in Münsterlingen auch, möglichst für alle einen Nutzen haben, gut geplant und nachhaltig sein.

Patrick Stämpfli

Informationen:
www.muensterlingen.ch

Die Gemeinde im HLS

Münsterlingen

Die politische Gemeinde Münsterlingen liegt südöstlich von Kreuzlingen, sie wurde 1994 aus den ehemaligen Ortsgemeinden Scherzingen und Landschlacht der früheren Munizipalgemeinde Scherzingen (1803–1993) gebildet. Die Tradition berichtet von einer sagenhaften Klostergründung durch eine Schwester des Abts Gregor von Einsiedeln (964–996), die das Haus der heiligen Walburga weihte. Ab 1524 fand die Reformation im Kloster starken Anklang. Bald stand das Kloster leer, doch fanden in der Kirche noch reformierte Gottesdienste statt. Die im Thurgau regierenden fünf katholischen Orte stellten 1549 das Klosterleben mit Benediktinerinnen von Engelberg wieder her. In der Folge des Streits über die gemeinsame Benutzung der Klosterkirche zwischen der Äbtissin Magdalena Peter und den reformierten Bewohnern Scherzingsen wurde in Scherzingen 1617–18 die erste reformierte Kirche im Kanton Thurgau erbaut. 1709–13 liess das Kloster nach Plänen von Franz Beer ein neues Konventsgebäude errichten. Mit den Einquartierungen 1798–1803, der Säkularisation des Besitzes jenseits des Bodensees sowie etlichen Missernten von 1805–17 geriet die klösterliche Ökonomie in Schwierigkeiten; die Schulden betragen zeitweise 60000 Gulden. Diese finanzielle Last konnte das Kloster bis zur Unterstellung unter staatliche Verwaltung 1836 nur zum Teil abtragen. 1839 übernahm der Kanton Thurgau einen Gebäudeflügel und eröffnete darin 1840 das Kantonsspital; 1848 hob er das Kloster auf. 1849 betraute er den Arzt Ludwig Binswanger mit der Behandlung der psychisch Kranken. 1893–94 erhielt diese Abteilung eigene Gebäude am See. 1972 war der rund 70 Mio. Franken teure Neubau des Kantonsspitals Münsterlingen nach langen Auseinandersetzungen bezugsbereit. 1999 wurden das Kantonsspital und die Psychiatrische Klinik Münsterlingen in die Spital Thurgau AG integriert. 2005 stellte der 3. Sektor 97 Prozent der Arbeitsplätze, die Klinik und das Spital beschäftigten allein 877 Personen.

Erich Trösch, *Historisches Lexikon der Schweiz*, Version vom 8.10.2008, www.hls-dhs-dss.ch