



*Darf ich mir als Mitarbeitende der Baubehörde nach einer produktiven Sitzung vom Geschäftsführer des ortsansässigen Strassenbauunternehmens das Mittagessen offerieren lassen? Es gibt schwierige Fragen und Dilemmasituationen, mit denen sich Mitarbeitende auch von Gemeindeverwaltungen im Arbeitsalltag immer wieder konfrontiert sehen.*

*Bild: Shutterstock*

# Ein Verhaltenskodex ist auch für Gemeinden wertvoll

In der Privatwirtschaft hat sich der Verhaltenskodex längst als wichtiges Compliance-Instrument etabliert. Demgegenüber verfügen Gemeinden aber eher selten über ein solches Regelwerk, können davon aber ebenso profitieren.

Verhaltenskodizes, in denen Unternehmen verbindliche Regeln korrekten und integren Verhaltens definieren und ihre Werte festschreiben, sollen die Einhal-

tung von Gesetzen und Richtlinien sicherstellen. Damit leisten sie nicht zuletzt einen Beitrag zur guten Unternehmensreputation. Auch in der öffentlichen Ver-

waltung werden in Themen zu Reputationsrisiken und Compliance zunehmend wichtiger. Dies führen immer wieder auch medienwirksame Vorfälle wie in

jüngster Vergangenheit die umstrittene Abu-Dhabi-Reise eines Genfer Staatsrates oder die Korruptionsaffäre um die Vergabe von IT-Aufträgen beim Staatssekretariat für Wirtschaft SECO vor Augen. Und so erstaunt es nicht, dass auch Behörden das privatwirtschaftliche Instrument des Verhaltenskodexes für sich entdecken. Doch trotz zunehmender Bedeutung verfügen in der Schweiz gerade Gemeindeverwaltungen noch vergleichsweise selten über ein solches Regelwerk.

### Dilemmasituationen in Gemeinden

Im Rahmen einer im Sommer 2019 im Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften publizierten Studie hat sich ein Expertenteam der Hochschule Luzern – Wirtschaft mit dem Potenzial von Verhaltenskodizes bei Kantonsverwaltungen auseinandergesetzt. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass ein sorgfältig ausgearbeiteter und implementierter Verhaltenskodex auch und gerade in der öffentlichen Verwaltung ein sinnvolles und nutzenstiftendes Instrument ist. Es setzt wirkungsvolle Leitlinien für schwierige Fragen und Dilemmasituationen, mit denen sich Mitarbeitende auch von Gemeindeverwaltungen im Arbeitsalltag immer wieder konfrontiert sehen: Darf ich mir als Mitarbeitende der Baubehörde nach einer produktiven Sitzung vom Geschäftsführer des ortsansässigen Strassenbauunternehmens das Mittagessen offerieren lassen? Wie reagiere ich, wenn mein Nachbar mich fragt, wer denn gegen das grosse Hotelprojekt Einsprache erhoben hat? Kann ich den Anhänger des Werkhofs am Wochenende ausleihen, um meinen privaten Kompost zu entsorgen? Muss unsere Abteilung Sport die Einladung des örtlichen Fussballclubs in die VIP-Lounge für das nächste Super-League-Spiel ablehnen?

Der vorliegende Beitrag adaptiert die Studienerkenntnisse auf den kommunalkontext und fasst die wichtigsten Handlungsempfehlungen zusammen, die Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertreter bei der Entwicklung und Umsetzung eines Verhaltenskodexes unterstützen.

### Proaktiv vorgehen

Nicht selten werden Verhaltenskodizes im Nachgang zu einem medienwirksamen Skandal eingeführt. Möglichst rasch sollen dann offenbarte Missstände behoben und das Risiko einer Wiederholung derartiger Regelverstösse in Zukunft minimiert werden. So nachvollziehbar diese reaktiven Tendenzen sind, der entstehende politische und öffentli-

che Druck beeinträchtigt die freie und neutrale Gestaltung des Entwicklungsprozesses und die konstruktive Zusammenarbeit der Beteiligten. Deshalb sollte ein Kodexprojekt mit Vorteil proaktiv angegangen werden.

### Den Kodex präzise einbetten

Im öffentlichen Bereich gibt es so viele Erlasse mit Verhaltensregeln, dass es für die Mitarbeitenden schwierig ist, sich unter all den Gesetzen, Verordnungen, Merkblättern und Richtlinien zu orientieren. Wenn man den Verhaltenskodex präzise in das bestehende Regulierungssystem einbettet, können Konflikte vermieden werden, und er hilft den Mitarbeitenden dabei, sich einfacher zurechtzufinden.

### Bedürfnisse abholen und Kodex auf die eigene Gemeinde zuschneiden

Damit ein Verhaltenskodex die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag unterstützt, muss er die für sie zentralen Themen abdecken. Um sich einen Überblick über mögliche Themenkreise zu verschaffen, bietet sich der Blick in bestehende Kodexdokumente aus der Privatwirtschaft oder von anderen Verwaltungen an. Abzurufen ist allerdings vor der unbeseehten Übernahme einer Vorlage. Jede Verwaltung sollte ihre individuell passenden Regeln entwickeln. Es lohnt sich, die Mitarbeitenden bereits im Entwicklungsprozess miteinzubeziehen und zum Beispiel im Rahmen von Workshops ihre Bedürfnisse, Fragen und Ideen abzuholen. So kann nicht nur sichergestellt werden, dass die tatsächlich relevanten Themenfelder abgedeckt sind, sondern man fördert auch bereits frühzeitig die breite Abstützung und Akzeptanz des gemeinsam erarbeiteten Instruments.

### Knapp, klar und konkret formulieren

Bei einem Verhaltenskodex in einer Gemeinde geht es nicht um (noch) mehr, sondern um bessere Regulierung. Ziel ist nicht die Wiederholung von Gesetzesbestimmungen. Bei der Formulierung lautet die Devise: kurz, klar und verständlich. Anhand von praktischen Beispielen oder Kontrollfragen lassen sich etwa typische Dilemmasituationen aufgreifen, und man kann den Mitarbeitenden bei schwierigen Entscheidungen eine Orientierungshilfe bieten. Durch eine Wir-, Sie- oder Du-Formulierung fühlen sich die Mitarbeitenden direkt angesprochen. Dies stärkt die Verbindlichkeit des Verhaltenskodexes.

Einmal ausgearbeitet, gilt es, den Verhaltenskodex gezielt einzuführen und effektiv zu implementieren. Ausschlaggebend dafür, ob ein Kodex zum wirksamen

Instrument wird, ist seine aktive Umsetzung.

### Den Fokus auf die Umsetzung und die kulturelle Dimension richten

Schon bei der Ausarbeitung ist an die Umsetzung zu denken, und Zuständigkeiten und Prozesse sind genau zu definieren. Die Mitarbeitenden müssen wissen, an welche Stelle sie sich mit Fragen oder bei Verstössen wenden können. Zur Umsetzung gehören auch die kontinuierliche Präsenz und die Schulung. Ein Kodex sollte digital für das Personal und die Öffentlichkeit verfügbar sein und umfassend in der Kommunikation, in Trainings, Mitarbeitergesprächen und Qualifikationsprozessen verankert werden. Um Wirkung zu erzielen, enthält ein Verhaltenskodex nicht einfach Gebote und Verbote, sondern transportiert gemeinsame Werthaltungen. Kritischer Erfolgsfaktor ist hier die glaubwürdige Vorbildfunktion der Führungskräfte. Widerspiegelt sich der Kodex im tagtäglich praktizierten Verhalten aller, wird er vom reinen Compliance- und Reputationstool zum nutzenbringenden Motivations- und Identifikationsinstrument.



Isabelle Oehri, Rechtsanwältin, M.A.  
HSG in Law & Economics, Hochschule  
Luzern – Wirtschaft



Adrian Gantenbein, Rechtsanwalt, lic.  
iur. et lic. rer. pol., Hochschule Luzern –  
Wirtschaft

### Infos:

Oehri, I., Gantenbein, A., Hübscher, B., & Schnyder Burghartz, A. (2019). Verhaltenskodizes bei kantonalen Verwaltungen. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften, 10(1), 1–24. Abrufbar unter: <https://ssas-yearbook.com/articles/10.5334/ssas.128/>