



## ein-blick 2/2004

### Gemeindefusion – ein aktuelles Thema

*Das Thema der Gemeindefusionen ist hoch aktuell. Es erscheint zurzeit vermehrt in den Medien, in der politischen Agenda und im Ausbildungsangebot von Hochschulen. Nachfolgend soll deshalb das Wichtigste zum Thema kurz zusammengefasst und im Überblick dargestellt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Hinweis, dass es sich bei Gemeindefusionen um tief greifende Veränderungsprozesse handelt. Wenn diese umsichtig angegangen werden, können Sie den betroffenen Gemeinden neue Perspektiven öffnen.*

#### Gemeindefusionen liegen im Trend

In den letzten Jahren kann in der Schweiz ein eigentlicher Trend zu Gemeindefusionen festgestellt werden. Zahlreiche Fusionen können insbesondere in den Kantonen Bern, Graubünden, Luzern, Tessin und Wallis beobachtet werden. Die Konzentration auf einige Kantone hat einen Zusammenhang mit der Anzahl Gemeinden und deren durchschnittlichen Grösse in den betreffenden Kantonen sowie mit der Förderung von Gemeindefusionen durch die Kantone. Die Kantone Freiburg, Graubünden, Luzern, Thurgau und Tessin unterstützen Gemeindezusammenführungen finanziell. Neu beabsichtigen auch die Kantone Bern und Solothurn, die Fusion von Gemeinden mit Beiträgen zu unterstützen.

#### Gründe für eine Gemeindefusion

Die Gemeinden müssen heute einerseits mehr Aufgaben erfüllen, als noch vor wenigen Jahren, andererseits sind diese Aufgaben anspruchsvoller geworden, was eine höhere Professionalität und Spezialisierung der Verwaltung erfordert. Gleichzeitig steigen die Ansprüche der Einwohnerinnen und Einwohner stetig an. In ganz kleinen Gemeinden fehlen zudem Freiwillige zur Besetzung von ehrenamtlichen Funktionen. Bei dieser Ausgangslage besteht für die Gemeinden ein erheblicher Handlungsbedarf. Eine mögliche Massnahme ist die Fusion mit einer oder mehreren Nachbargemeinden.

Welche Vor- und Nachteile eine Gemeindefusion hat, muss im Einzelfall sorgfältig geprüft werden. Grundsätzlich können aber Gemeinden bei einer Fusion folgende Verbesserungen ihrer Situation erwarten:

- *Mehr Effektivität und Effizienz:* Die Effizienz und Effektivität der Aufgabenerfüllung kann erhöht werden; die Qualität der Dienstleistungen steigt trotz sinkender Kosten. Effizienzsteigerung und Kostensenkung können allerdings beim Beibehalten des Personalbestands und durch eine Angleichung an den jeweils höchsten Qualitätsstandard der fusionierenden Gemeinden beeinträchtigt werden.



- *Zurückgewinnen von Demokratie:* Heute besteht oft ein Demokratiedefizit dadurch, dass zahlreiche Leistungen nicht mehr von der Gemeinde selber, sondern von anderen Gemeinden, von Gemeindeverbindungen oder von Privaten erbracht werden. Nach einer Fusion ist die Gemeinde oft wider in der Lage, diese Dienstleistungen selbst zu erstellen. Die Bürgerinnen und Bürger können darauf wieder Einfluss nehmen.
- *Stellung und Entwicklungspotenzial:* Grössere Gemeinden haben gegenüber dem Kanton ein grösseres Gewicht, gewinnen an Attraktivität und verbessern damit ihre Wettbewerbsposition.

## Gemeindefusion als komplexer Veränderungsprozess

Gemeindefusionen sind nicht bloss administrative oder juristische Übungen, sondern komplexe Veränderungsprozesse. Mit den beteiligten Gemeinden werden bestehende Systeme und Strukturen mit je eigenen Kulturen vollständig aufgelöst und unter einer neuen Identität neu formiert. Fusionsprojekte bedürfen deshalb gleichzeitig einer konsequenten Projektplanung und eines umsichten Veränderungsmanagements. Besonders wichtig ist der Einbezug der Betroffenen. Dies sind in erster Linie die Bevölkerung der betroffenen Gemeinden und das Personal, das zu einer neuen Gemeindeverwaltung zusammenfinden muss. Eine Gemeindefusion ist deshalb ein Vorhaben, das längere Zeit benötigt, in der Regel rund vier bis fünf Jahre.

Damit Gemeindefusionen erfolgreich sein können, muss der grundsätzliche Wille zur Veränderung vorhanden sein. Die Fusion muss von den Gemeindeexekutiven gemeinsam eingeleitet und getragen werden. Und die Stimmberechtigten müssen sich immer wieder zu einzelnen Schritten und zu Teilaspekten äussern können.

## Die Rolle externer Beratung

Erfahrungen zeigen, dass für eine erfolgreiche Gemeindefusion nicht nur genügend finanzielle, sondern insbesondere auch personelle Ressourcen zur Verfügung stehen müssen. Die Gemeindeverwaltungen sind oft nicht in der Lage, derartige Projekte neben den ordentlichen Verwaltungsaufgaben zu führen. Hier können externe Beraterinnen und Berater die nötige Unterstützung bieten, durch Übernahme von Projektleitungsaufgaben, durch die Moderation von Veranstaltungen, bei der Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten, bei Rechts- und Finanzfragen oder bei der Ausgestaltung von Verträgen und Reglementen. Ohne Einsatz externer Beratung ist eine Gemeindefusion erfahrungsgemäss kaum zu bewältigen. Erfolgreiche Beratung setzt allerdings ein gewisses Mitwirken der Betroffenen und die Entscheidungen der zuständigen Gemeindeorgane voraus.

Detaillierter Ausführungen finden Sie im Aufsatz "Gemeindefusion – ein Thema mit vielen Facetten" auf [www.pumaconsult.ch](http://www.pumaconsult.ch) unter der Rubrik News.

10. Juni 2004 / kt

© Daniel Kettiger