

Gemeindefusionen

Erfolgsfördernde Faktoren

Komplexe Fusionsprojekte scheitern oft an den gleichen Stolpersteinen. Eine sorgfältige Projektplanung und das Beachten von Erfolgsfaktoren kann einen erfolgreichen Projektabschluss nicht garantieren aber wahrscheinlicher machen. Besonders wichtig ist es, eine Vision zu haben sowie Leader- und Identifikationsfiguren, die das Projekt vorantreiben und überzeugend vertreten.

Der Druck auf kleine und mittlere Gemeinden nimmt ständig zu. Das Milizsystem sieht sich mit zunehmend komplexeren Aufgaben konfrontiert. Die Anforderungen an die Professionalität von Behörden und Verwaltung steigen. Parallel dazu sind oft auch die finanziellen Voraussetzungen nicht mit den Erwartungen der Einwohnerschaft an eine effiziente und dienstleistungsorientierte Gemeinde vereinbar. Der Trend zu grösseren kommunalen Einheiten wird von einigen Kantonen durch gesetzliche Rahmenbedingungen und Anreizsysteme forciert. Führt dies zu einem Fusionsprozess, so gilt es Stolpersteine zu vermeiden und Erfolgsfaktoren gezielt zu fördern.

Leadership wahrnehmen

Leader- und Identifikationsfiguren begünstigen die Akzeptanz eines Fusionsprojekts. Fusionsprojekte sind «Chefsache». Sie können alles delegieren, nur nicht den eigenen Kopf! Wenn Sie als Vorsitzende(r) der Exekutive nicht hinter dem Projekt stehen, lassen Sie es besser bleiben. Wenn Sie von der Notwendigkeit des Fusionsprozesses überzeugt sind, ist es Ihre Aufgabe, die Kommunikation mit der Bevölkerung zu suchen und sie für Ihre Vision zu gewinnen.

Die wichtigste Voraussetzung ist, dass der Gemeinderat hinter einem Projekt steht und dies ganz unabhängig vom Resultat. Entscheidend ist die Offenheit, einen Zusammenschluss ohne Wenn und Aber zu prüfen. Gefragt sind dabei Transparenz, Überzeugungskraft und Herzblut.

Es ist auch entscheidend, wer den ersten Schritt macht. Erfahrungen haben gezeigt, dass die Initialisierung eines Fusionsprojektes dann die grössten Erfolgschancen hat, wenn die Initiative vom schwächeren, in der Regel kleineren Partner ausgeht. Der Anstoss kommt dabei im Idealfall von der Exekutive. Vorstösse von Parteien, Parlamenten oder aus der Einwohnerschaft haben es oft sehr viel schwerer.

Vision vermitteln

Vermitteln Sie der Einwohnerschaft eine Vision. Aus einem rein finanziellen oder strukturellen Zwang heraus zu fusionieren, schafft keine Win-win-Situation. Einer der schlimmsten Feinde von Veränderungsprozessen ist die Angst, zu kurz zu kommen. Zeigen Sie auf, welche Entwicklungsmöglichkeiten ein gemeinsamer Weg mit der Nachbargemeinde auslösen kann und welches Synergiepotenzial im Vergleich zur Kooperation vorhanden ist. Es muss zu Beginn des Fusionsprozesses klar sein und kommuniziert werden, dass für die Partner Handlungsbedarf besteht und dass eine mögliche Lösung in einer Fusion liegt.

Die formulierte Vision ist Richtschnur während des gesamten Projekts. Sie muss den Ergebnissen der fachlichen Abklärungen standhalten. Je nachdem stellt sich durch diesen Abgleich heraus, dass die Fusion wirklich Nutzen bringt oder eben auch nicht.

Die richtige Braut finden

Hinterfragen Sie, ob die vermeintlich «hübscheste Braut» auch die richtige Partnerin ist. Die Klärung des Fusionsperimeters benötigt einen eigenen Abklärungsprozess. Welche Chancen und Risiken

gibt es beim einen oder anderen Partner? Wo können Synergien erzielt werden und wo bestehen bereits Gemeinsamkeiten? Kann das volle Potenzial nicht sogar erst ausgeschöpft werden, wenn noch mehr Partner miteinbezogen werden? Ziel muss sein, für alle beteiligten Gemeinden den höchstmöglichen Nutzen zu schaffen.

Ressourcen ergänzen

Eine Fusion ist finanziell, aber vor allem zeitlich ein aufwändiges Projekt. Die benötigten Ressourcen müssen intern frei gemacht oder extern hinzugeholt werden. Sowohl Mitglieder des Gemeinderats wie auch Mitarbeitende werden stark beansprucht. Verzichten Sie deshalb während des Fusionsprozesses auf parallel laufende aufwändige Projekte.

Die fehlenden internen zeitlichen Ressourcen, Erfahrungen und Methodenkompetenzen sowie die schwierige Rolle des «Propheten im eigenen Land» sprechen für den Beizug eines externen Beraters. Als neutraler Begleiter vertritt er keine der beteiligten Gemeinden und muss keine eigene Position bewahren. Der externe Berater kann bedarfsweise für die Moderation von Workshops und Informationsveranstaltungen, für das Coaching von Arbeitsgruppen (als Sparringpartner), für die Erarbeitung von Projekt- und Diskussionsgrundlagen oder gezielt als Projektleiter eingesetzt werden.

Die Reise sorgfältig planen

Die Komplexität eines Fusionsprojekts ist hoch. Ein professionelles Projektmanagement ist das A und O eines erfolgreichen Fusionsprojekts. Bewährt hat sich dabei die Aufteilung in Phasen (Phasenmodell) und die gezielte Begleitung durch eine transparente, zielgruppen- und situationsgerechte Kommunikation. Jede Phase hat eigene Inhalte und Methoden und benötigt andere Beteiligte. Während bis zum Fusionsvertrag der Lead bei den Exekutiven liegt, so muss für die Umsetzung vor allem das operative Kader aktiv werden. Ein Fusionsprojekt von zwei kleineren Gemeinden kann erfahrungsgemäss in rund 18 Monaten bis zum Start der Fusionsgemeinde bewältigt werden. Für grössere Gemeinden und/oder im Falle des Zusammenschlusses mehrerer Gemeinden ist jedoch unbedingt mehr Zeit einzuplanen.

Künftige Lösungen detailliert klären

Für einen Entscheid pro oder contra einer Fusion benötigen die Entscheidungsträger und auch die Bevölkerung detaillierte Aussagen zu den künftigen Lösungen für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche der Fusionsgemeinde. Eine fundierte Abklärung in der Phase «Fusionsanalyse» zeigt, wie die Gemeinde in Zukunft effektiv und effizient arbeiten wird und welche künftigen Strukturen und Abläufe machbar sind.

Verlieren Sie sich nicht im allerletzten Detail. Aber stellen Sie sicher, dass die Gemeinde ab dem Fusionszeitpunkt reibungslos funktioniert. Diese Analysephase ist zeitaufwändig. Bewährt hat sich die Arbeit in Teilprojektteams, in denen alle beteiligten Gemeinden mit Exekutive und Gemeindemitarbeitenden vertreten sind. Mit den Detailabklärungen werden sich Differenzen zwischen den beteiligten Gemeinden offenbaren. Gehen Sie solchen Stolpersteinen nicht aus dem Weg und verschieben Sie deren Klärung nicht unnötig.

Nicht zu viel aufladen

Es ist verführerisch, eine Fusion gleich zu nutzen um eine Gemeinde komplett neu zu erfinden. Aus politischen Gründen besteht das Interesse, etwas Neues zu schaffen. In der Regel ist es jedoch

zweckmässiger, sich an den bewährten Lösungen der einen oder anderen beteiligten Gemeinde zu orientieren. Damit reduziert sich der Abklärungsaufwand und der Aufwand für die Umsetzung neuer Lösungen.

Betroffene zu Beteiligten machen

Entwicklungsprozesse lösen immer Widerstände und Ängste aus. Thematisieren Sie auch die weichen Faktoren. Machen Sie, soweit möglich, die Betroffenen zu Beteiligten im Prozess. Zeigen Sie auf, welche Chancen, aber auch welche Risiken ein Fusionsprozess für die Betroffenen hat. Gegner lassen sich nur schwer in einen Prozess einbinden. Versuchen Sie es trotzdem. Geben Sie der Gegnerschaft eine Plattform, nehmen Sie deren Anliegen ernst und geben Sie Antworten auf kritische Fragen.

Direkt betroffen von einer Fusion ist auch das Gemeindepersonal. Es befürchtet den Verlust des Arbeitsplatzes oder hat Angst davor, neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Fusionsprozess ist deshalb auch hier die direkte Kommunikation und der Miteinbezug.

Kommunikation planen

Fusionsprojekte von Gemeinden sind geprägt von Emotionen. Eine transparente, zielgruppen- und dialogorientierte Kommunikation schafft Vertrauen und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Prozess (vgl. auch BDO Gemeindebrief 1/2011 «Erfolgreiche Kommunikation im Fusionsprozess von Gemeinden»). Überlassen Sie die Kommunikation nicht dem Zufall. Wählen Sie die geeignete Kommunikationsplattform situativ aus. Wenn Sie mit der Kommunikation bis zur entscheidenden Abstimmung zuwarten, dürfen Sie nicht überrascht sein, wenn Sie auf Widerstand stossen. Beim Abwägen der Chancen und Risiken einer Fusion überwiegen oft die Ängste, die Eigenständigkeit und das Mitspracherecht zu verlieren. Beschönigen Sie nichts. Zeigen Sie objektiv auf, welche Auswirkungen die Fusion auf die Entwicklung, die Behörden, das Personal und die Finanzen hat. In jedem Projekt gibt es nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Die Botschaft an die Stimmberechtigten wird dadurch glaubwürdig. Halten Sie daher auch nichts unter dem Deckel der Verschwiegenheit zurück. Der Bürger merkt sehr schnell, wenn ihm Informationen vorenthalten werden oder wenn ihm nicht die ganze Wahrheit kommuniziert wird. Stehen Sie dazu, wenn Sie auf Fragen noch keine Antworten haben. Mit einem authentischen Verhalten gewinnen Sie das Vertrauen der Bevölkerung.

Rasch umsetzen

Haben die Stimmberechtigten dem Zusammenschluss der Gemeinden zugestimmt, so ist die Umsetzung zügig anzugehen. Die Bevölkerung hat wenig Verständnis, wenn es nun nicht vorwärts geht. Ruhen Sie sich nicht auf dem Erreichten aus und legen Sie keine Pause ein.

In der Umsetzungsphase sind die Projektteams primär mit operativen Kadern zu besetzen. Politische Entscheide sollten in dieser Phase kaum mehr nötig sein. Dennoch bewährt es sich, die Wahl des neuen Gemeinderats frühzeitig durchzuführen. So können die künftigen Exekutivmitglieder in der Umsetzung punktuell miteinbezogen werden.

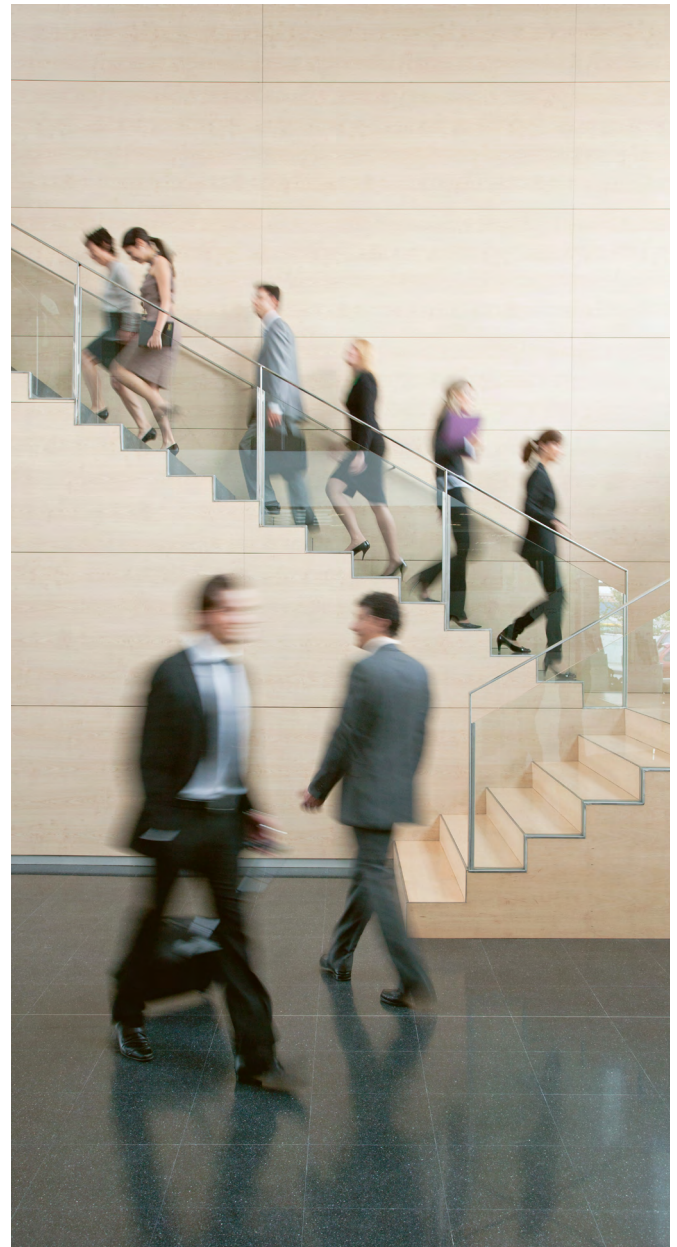
Die Zusammenlegung von Verwaltungen bedeutet für die Mitarbeitenden massive Einschnitte. Personalfragen müssen frühzeitig geklärt werden. Es ist festzulegen, wer künftig welche Position und Aufgabe erbringt. Mit dieser Sicherheit engagieren sich Mitarbeitende leichter in der Umsetzung der Fusion. Ausserdem können die künftigen Kader die Gestaltung ihres Bereiches mitprägen.

Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen

1. Leadership wahrnehmen
2. Vision vermitteln
3. Die richtige Braut finden
4. Ressourcen ergänzen
5. Die Reise sorgfältig planen
6. Künftige Lösungen detailliert klären
7. Nicht zu viel aufladen
8. Betroffene zu Beteiligten machen
9. Kommunikation planen
10. Rasch umsetzen

Mit dieser Auswahl an Erfolgsfaktoren eines Fusionsprozesses bieten wir Ihnen eine Hilfestellung für Ihre Arbeit. Die Beachtung der zehn Erfolgsfaktoren erhöht die Chance, dass das Fusionsprojekt erfolgreich abgeschlossen werden kann und bei den Zielgruppen die notwendige Mehrheit findet.

Mehr erfahren ►



Phasenmodell



BDO AG

Aarau	Tel. 062 834 91 91
Affoltern a. A.	Tel. 043 322 77 55
Altdorf	Tel. 041 874 70 70
Baden	Tel. 056 483 02 45
Basel	Tel. 061 317 37 77
Bern	Tel. 031 327 17 17
Bulle	Tel. 026 435 33 66
Biel	Tel. 032 346 22 22
Burgdorf	Tel. 034 421 88 11
Chur	Tel. 081 254 14 14
Delémont	Tel. 032 421 06 66
Frauenfeld	Tel. 052 728 35 00
Fribourg	Tel. 026 435 33 33
Genf	Tel. 022 322 24 24
Gland	Tel. 022 354 81 70
Glarus	Tel. 055 645 29 30
Grenchen	Tel. 032 654 96 96
Herisau	Tel. 071 353 35 33
Lachen	Tel. 055 451 52 30
Langenthal	Tel. 062 919 01 70
Laufen	Tel. 061 766 90 60
Lausanne	Tel. 021 310 23 23
Liestal	Tel. 061 927 87 00
Lugano	Tel. 091 913 32 00
Luzern	Tel. 041 368 12 12
Monthey	Tel. 024 479 06 10
Muri	Tel. 056 555 70 10
Nyon	Tel. 022 365 59 59
Olten	Tel. 062 387 95 25
Sarnen	Tel. 041 666 27 77
Schauffhausen	Tel. 052 633 03 03
Schwyz	Tel. 041 818 31 90
Sion	Tel. 027 324 70 70
Solothurn	Tel. 032 624 62 46
St. Gallen	Tel. 071 228 62 00
Stans	Tel. 041 618 05 50
Sursee	Tel. 041 925 55 55
Uster	Tel. 044 905 46 00
Wetzikon	Tel. 044 931 35 85
Winterthur	Tel. 052 555 07 77
Zofingen	Tel. 062 205 20 00
Zug	Tel. 041 757 50 00
Zürich	Tel. 044 444 35 55

BDO ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsgesellschaften der Schweiz.

Das Leistungsportfolio umfasst Wirtschaftsprüfung, Treuhand, Steuerberatung, Rechtsberatung, Financial Services und Unternehmensberatung. Ergänzt wird das Angebot durch die Dienstleistungen von BDO Digital.

Mit über 40 Standorten verfügt BDO über das dichteste

Filialnetz der Branche. Rund 1'800 Mitarbeitende stehen für persönliche Nähe und fachliche Kompetenz als Grundlage nachhaltiger Kundenbeziehungen. BDO prüft und berät kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Grossunternehmen, börsennotierte Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen.

Als unabhängige, rechtlich selbstständige Schweizer

Mitgliedsfirma ist BDO Teil des internationalen BDO Netzwerks. Für grenzüberschreitende Mandate und international ausgerichtete Kundinnen und Kunden steht ein weltweites Netzwerk in über 160 Ländern zur Verfügung.

www.bdo.ch