



Erfolgreiche Kommunikation im Fusionsprozess von Gemeinden

Fusionsprojekte von Gemeinden sind geprägt von Emotionen der Einwohnerinnen und Einwohner sowie des direkt betroffenen Personals. Eine transparente und dialogorientierte Kommunikation schafft Vertrauen und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Prozess «Gemeindefusion».

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.

Die Tendenz zu Gemeindefusionen zeichnete sich ab zwischen 1990 und 2000 (-125 Gemeinden) und verstärkte sich ab 2000 massiv. Aktuell zählt die Schweiz rund 2'100 Gemeinden.

Der finanzielle und strukturelle Druck auf die Gemeinden wird weiter zunehmen. Die Gemeindelandschaft wird sich in den kommenden Jahren und Jahrzehnten markant verändern. Gemeindefusionen sind nicht nur in Kleinst- und Kleingemeinden, sondern auch in städtischen Agglomerationen ein Thema (Rapperswil-Jona, Luzern-Littau, Aarau-Rohr, etc.).

Nicht jede Fusion gelingt. Nebst finanziellen Gründen führen oft die Widerstände in der Bevölkerung zum Scheitern von Projekten. Insbesondere die alteingesessenen Bürgerinnen und Bürger stehen Gemeindefusionen vielfach skeptisch gegenüber. Sie befürchten den Verlust von Eigenständigkeit, Identität, Heimat, Bürgernähe und direkter Einflussnahme auf die Politik im eigenen Dorf. Direkt betroffen von einer Fusion ist auch das Gemeindepersonal. Sie befürchten den Verlust des Arbeitsplatzes oder haben Angst davor, neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Fusionsprozess ist deshalb die Kommunikation. Mit einer gut geplanten, transparenten und dialogorientierten Kommunikation kann einem Projekt vielfach zum Durchbruch verholfen werden. Beachten Sie dabei folgende Grundsätze:

1. Offenheit schafft Vertrauen

Halten Sie nichts unter dem Deckel der Verschwiegenheit zurück. Mit einer transparenten und nachvollziehbaren Kommunikation erleichtern Sie der Bevölkerung und den Projektbeteiligten den Zugang zum Projekt. 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.

2. 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.

3. Objektiv informieren

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 Bevölkerung muss zwischen den zu erwartenden Vor- und Nachteilen abwägen können. Die Botschaft an die Stimmberechtigten wird dadurch glaubwürdig.

4. Meinungsbildung steuern

Überlassen Sie die Kommunikation nicht dem Zufall. Eine zielgruppenorientierte und geplante Kommunikation ist unabdingbar. Wählen Sie die geeignete Kommunikationsplattform situativ aus. Berücksichtigen Sie dabei die Gewohnheiten und Bedürfnisse der Zielgruppen. Grundsätzlich kann unterschieden werden nach:

- Einwohnerschaft/Stimmberechtigten
- Parlament/Gemeindeversammlung
- Behörden, Kommissionen
- Politische Parteien
- Vereine, Interessengruppen
- Opinion Leader
- Gegnerschaft
- Personal.

5. Pro-Aktiv kommunizieren

Wenn Sie mit der Kommunikation bis zur entscheidenden Abstimmung zuwarten, dürfen Sie nicht überrascht sein, wenn Sie eine Abfuhr erhalten. Informieren Sie laufend über den Prozess. Geeignete Mittel sind Medienmitteilungen, Projektpublikationen und Projektportal (Extranet) mit laufend nachgeführten Informationen über das Projekt.

Machen Sie die Medien und die Journalisten zu Partnern. Halten Sie eine kritische Distanz und schaffen Sie gleichzeitig eine vertraute Nähe.

6. Dialog mit der Bevölkerung suchen

Beziehen Sie die Bevölkerung frühzeitig in den Prozess ein. Gehen Sie auf die Bevölkerung zu. Suchen Sie den Dialog.

Bei kleineren Gemeinden kann bereits in der Phase «Standortbestimmung» die Durchführung einer Bevölkerungsbefragung zur Meinungsbildung beitragen.

Im Fusionsprozess hat sich die Durchführung eines vereinfachten Mitwirkungsverfahrens zu den Resultaten der Facharbeitsgruppen und den Inhalten des Fusionsvertrags bewährt. Zusätzlich zu den bewährten öffentlichen Orientierungen können situativ runde Tische, Hearings und Podiumsgespräche eingesetzt werden. Zur Präsentation der Resultate der Facharbeitsgruppen hat sich auch der kreative Ansatz eines «Marktplatzes» bewährt.

7. Multiplikatoren einsetzen

In jeder Gemeinde gibt es eine Gruppe von Meinungsmachern. Es handelt sich dabei um politisch interessierte Stimmberechtigte, die bereits ein politisches Amt ausgeübt haben oder sich parteipolitisch engagieren. Binden Sie diese «Opinion Leader» in den Prozess ein, sei dies als Mitglieder von Facharbeitsgruppen oder als Mitglieder einer Begleitgruppe, die man periodisch zur Spiegelung der Resultate bezieht. Sie machen damit die Meinungsmacher zu Botschaftern oder eben Multiplikatoren des Projekts.

8. Gegnerschaft einbinden

Gegner lassen sich nur sehr schwer in einen Prozess einbinden. Versuchen Sie es trotzdem. Geben Sie der Gegnerschaft eine Plattform, nehmen Sie die Anliegen ernst und geben Sie Antworten auf kritische Fragen.

9. Kommunikation zur Chefsache erklären

Sie können alles delegieren, nur nicht den eigenen Kopf! Wenn Sie als Vorsitzender 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.

10. Vision vermitteln

Vermitteln Sie der Einwohnerschaft eine Vision. Aus einem finanziellen oder strukturellen Zwang heraus zu fusionieren, schafft keine win-win-Situation. Zeigen Sie auf, welche Entwicklungsmöglichkeiten ein gemeinsamer Weg mit der Nachbargemeinde auslösen kann und welches Synergiepotenzial im Vergleich zur Kooperation vorhanden ist.

In der Abbildung haben wir dargestellt, in welcher Phase des Projekts welche konkreten Gefässe der Kommunikation eingesetzt werden können.

Wenn es Ihnen gelingt, die zehn Grundsätze einer erfolgreichen Kommunikation im Fusionsprozess zu beachten, besteht eine grosse Chance, dass das Fusionsprojekt bei den Zielgruppen die notwendige Mehrheit findet.

[Mehr erfahren ►](#)

Abbildung: Übersicht der möglichen Kommunikationsgefässe nach Phasen

Phase	0: Standortbestimmung	1: Vorprojekt	2: Hauptprojekt	3: Vertrag
Kommunikationsgefässe / -Plattformen	- Einsetzen einer Arbeitsgruppe - Workshop Gemeinderat / Arbeitsgruppe - Bevölkerungsbefragung - Medienkonferenz / -Mitteilung - Öffentliche Orientierung über die Resultate der Befragung	- Workshop Exekutiven / Kader - Medienkonferenz / -Mitteilung - Information Parteien und Vereine - Vorlage Verhandlungsmandat - Öffentliche Orientierung über das Vorgehen im Hauptprojekt	- Bildung von Facharbeitsgruppen - Einsetzen einer politischen Begleitgruppe - Briefing der Facharbeitsgruppen - Einrichten Projektportal mit öffentlichem Bereich - Medienmitteilungen über den Projektstart - Laufende Information der politischen Begleitgruppe - Projektpublikationen zu ausgewählten Themen der Facharbeitsgruppen - Bericht zu den Auswirkungen - Debriefing der Facharbeitsgruppen - Orientierung über die Resultate: Info-Veranstaltung, Marktplatz	- Vertragsentwurf - Start Mitwirkungsverfahren mit Erläuterungen zum Vertrag - Auswertung und Rückmeldung an die Beteiligten - Bericht zum Mitwirkungsverfahren - Vertrag bereinigen - Vorlage an die Stimmberechtigten - Medienkonferenz / -Mitteilung - Öffentliche Plattformen wie: Infoveranstaltung, Hearing, Podiumsgespräch - Aufschaltung Berichte auf Web, Aufbereitung von Fragen via Chatbots - Dorf-Apps, SocialMedia
Meilensteine	Kreditantrag Vorprojekt	Beschluss der Legislative zum Verhandlungsmandat / Verpflichtungskredit für das Hauptprojekt	Grundsatzentscheid der Exekutive: Go / No-Go	- Beschluss der Legislative zum Vertrag - Obligatorische Abstimmung - Zustimmung des Kantons
Dauer	6 bis 12 Monate	6 bis 9 Monate	9 bis 12 Monate	6 bis 9 Monate

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