

GEMEINDEBRIEF 1/2011

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 zwischen 2000 und 2010 (-312 Gemeinden). Aktuell zählt die Schweiz weniger als 2'600 Gemeinden.

Der finanzielle und strukturelle Druck auf die Gemeinden wird weiter zunehmen. Die 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. Neben 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.

„Die Bevölkerung muss zwischen den zu erwartenden Vor- und Nachteilen abwägen können.“

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.

„Es ist in einem Fusionsprozess entscheidend, dass durch die Wahl der richtigen Kommunikationsgefässe die Betroffenen auch zu Beteiligten werden.“

Hans-Ruedi Hottiger,
Stadtammann Zofingen

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.

„Binden Sie sowohl die Meinungsmacher (Opinion Leader) wie auch die Gegnerschaft in den Prozess ein.“

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.

„Vermitteln Sie der Einwohnerschaft eine Vision.“

Abbildung: Übersicht der möglichen Kommunikationsgefässe nach Phasen

Phase	0: Standortbestimmung	1: Vorprojekt	2: Hauptprojekt	3: Vertrag
Kommunikationsgefässe / -Plattformen	<ul style="list-style-type: none"> • Einsetzen einer Arbeitsgruppe • Workshop Gemeinderat / Arbeitsgruppe • Bevölkerungsbefragung • Medienkonferenz / -Mitteilung • Öffentliche Orientierung über die Resultate der Befragung 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop Exekutiven / Kader • Medienkonferenz / - Mitteilung • Information Parteien und Vereine • Vorlage Verhandlungsmandat • Öffentliche Orientierung über das Vorgehen im Hauptprojekt 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Meilensteine	Kreditantrag Vorprojekt	Beschluss der Legislative zum Verhandlungsmandat / Verpflichtungskredit für das Hauptprojekt	Grundsatzentscheid der Exekutive: Go / No-Go	<ul style="list-style-type: none"> • Beschluss der Legislative zum Vertrag • Obligatorische Referendumsabstimmung • Zustimmung des Kantonsrats
Dauer	6 bis 12 Monate	6 bis 9 Monate	9 bis 12 Monate	6 bis 9 Monate

BDO AG

5001 Aarau Entfelderstrasse 1	Telefon 062 834 91 91	Fax 062 834 91 00
---	-----------------------	-------------------

3001 Bern Hodlerstrasse 5	Telefon 031 327 17 17	Fax 031 327 17 08
-------------------------------------	-----------------------	-------------------

6002 Luzern Landenbergstrasse 34	Telefon 041 368 12 12	Fax 041 368 13 13
--	-----------------------	-------------------

4501 Solothurn Biberiststrasse 16	Telefon 032 624 62 46	Fax 032 624 66 66
---	-----------------------	-------------------

9001 St.Gallen Vadianstrasse 59	Telefon 071 228 62 00	Fax 071 228 62 62
---	-----------------------	-------------------

8031 Zürich Fabrikstrasse 50	Telefon 044 444 35 55	Fax 044 444 35 35
--	-----------------------	-------------------

www.bdo.ch