



## BEWEGTE ZEIT

Seit dem 1. Januar 2009 sind im Kanton Luzern elf Fusionen mit 30 beteiligten Gemeinden umgesetzt. Das ist ein mächtiges Stück Reorganisationsarbeit, von der von aussen wenig wahrgenommen wird. Nach der Fusionsabstimmung kommt der geplante Prozess mit allen Konsequenzen ins Rollen. Viel Arbeit steht an, damit die neue Gemeinde am Termin des Zusammenschlusses funktioniert.

Als kantonaler Zaungast kann ich nur staunen, was sich während den ein bis zwei Jahren der Umsetzung alles bewegt. Es ist spannend zu erleben, wie sich die Gemeinden miteinander auseinandersetzen. Die Zeit ist meist knapp bemessen, aber die neue Gemeinde muss auf den gesetzten Termin hin funktionieren: auf der politischen Ebene wie im Verwaltungsbereich. Es wird eine Gemeinderatslegislatur dauern, bis die Vorteile der Fusion in allen Bereichen zum Tragen kommen.

Mit dem Datum des Zusammengehens werden Grenzen geöffnet, aber auch neue Grenzen gesetzt. Im neuen Rahmen wird Neues wachsen, eine gemeinsame Kultur des Zusammenlebens kann entstehen.



Bruno Keel  
Amt für Gemeinden

## DEN ELAN IN EINE POSITIVE RICHTUNG LENKEN

Während eines Fusionsprozesses gibt es Höhen und Tiefen. Die gewonnene Abstimmung ist der Kulminationspunkt, dann folgt die Umsetzungsphase. Das Problem dieser Phase ist die riesige Arbeitsbelastung für alle Beteiligten. Den «weichen Faktoren» ist bei der Umsetzung ganz bewusst Rechnung zu tragen, Stefan Käppeli, Verfasser des IBR. Berichts.

*Mit der Fusionsabstimmung ist in den Gemeinden ein grosser Schritt erreicht. Es folgt ein zweiter, nach aussen wenig sichtbarer.*

**Stephan Käppeli:** Von der Befindlichkeit der Beteiligten her ist die Fusionsabstimmung etwas sehr Zentrales. Was folgt, ist Knochenarbeit. Es ist aber klar, dass einige Elemente der Abklärungsphase starken Einfluss auf die Umsetzung haben. Je nachdem, wie geschickt geplant wird, sind die folgenden Arbeiten einfacher oder auch schwieriger zu bewerkstelligen. Eines der zentralen Themen ist die Bestimmung des zukünftigen Leistungsangebots.

*Schon im Vorfeld der Fusionsabstimmung müssen die Leistungen der neuen Gemeinde definiert werden.*

**SK.** Ja, für die Bevölkerung sollten die wesentlichen Leistungen bekannt sein. Hier

besteht ein Dilemma. Einerseits möchte die Bevölkerung bereits vor der Abstimmung wissen, wie in etwa das Leistungsangebot der neuen Gemeinde aussehen wird. Andererseits liegt gerade diese Festlegung in der Kompetenz des zukünftigen Gemeinderates und der Gemeindeversammlung. Das bedeutet eine Gratwanderung.

*Die Bereiche Personal und Kommunikation sind zentral für die Phase der Umsetzung. Auch hier muss vorausgeplant werden.*

**SK.** Es gilt, rechtzeitig Signale auszusenden, damit betroffene Personen, die für die Umsetzung und die Zukunft wichtig sind, nicht demotiviert werden und kündigen. Je nach Vorgehen kann eine Gemeinde wertvolles Wissen erhalten oder verlieren. Mitarbeitende und Gemeinderäte verfügen über viel



Stephan Käppeli

implizites Wissen. Dieses ist besonders für die Umsetzungsphase wichtig.

*Was heisst das für das kluge Management?*

**SK.** In einem Gemeinderat muss z. B. frühzeitig über mögliche Kandidaturen gesprochen werden: Wer bleibt, wer legt sein Amt nieder? Es hat sich bewährt, den Gemeinderat der fusionierten Gemeinde frühzeitig zu wählen und schon vor dem Amtsantritt beratend mit einzubeziehen. So wird in der Zwischenphase ein Vakuum verhindert.

*Wo liegen die personalpolitischen Stolpersteine?*

**SK.** Mit der Fusion wird ein Teil der Mitarbeitenden andere Funktionen übernehmen, weil diese angereichert werden oder wegfallen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gezwungen, ihre Situation neu zu überdenken. Je nachdem wie lange sie in der Unsicherheit belassen werden, desto eher halten sie Ausschau nach einem neuen Arbeitsplatz. Die Leute sorgen vor, und das ist ihr Recht. Deshalb muss schon möglichst frühzeitig Klarheit geschaffen werden.

*Dies gilt insbesondere für die Gemeindeschreiberinnen und -schreiber.*

**SK.** Gemeindeschreiberinnen und -schreiber sind zentrale Personen der Umsetzungsphase. Sie planen und setzen um, sind aber zugleich persönlich Betroffene. Das ist eine sehr schwierige Situation, wenn die Verhältnisse nicht geklärt sind. Der Wechsel eines Gemeindeschreibers ist in der Umsetzungsphase heikel. Hier muss der Projektrat Führungsverantwortung übernehmen.

*Ursprüngliche Ängste vor Entlassungen haben sich zumindest bei Fusionen*

*zwischen kleinen Gemeinden nicht bewahrheitet.*

**SK.** Wir haben in unserem Bericht keine Ergebnisse von Fusionen untersucht, sondern den Prozess selber und dessen Rahmenbedingungen. Dabei haben wir festgestellt, dass es in der Regel erst nach Abschluss der Fusion zu Wechseln kommt, nicht vorher. Dieses Phänomen ist damit zu erklären, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Abschluss der Fusion neu orientieren. Sie wollen das Schiff nicht verlassen, solange sie gebraucht werden. Eine Fusion erzeugt eine Aufbruchstimmung. Wenn dieser Elan in eine positive Richtung gelenkt wird, kann dies für den Prozess und die Gemeinde sehr förderlich sein. Diese Chance gilt es zu nutzen.

*Wie viel Zeit beansprucht die eigentliche Umsetzungsphase?*

**SK.** Der Zeitbedarf für die Umsetzung ist schwierig zu bestimmen, da der Abschluss meist nicht klar ist. Die letzte Phase ist rein operativ und endet in der Regel schleichend. Die Dauer hängt von der Komplexität der Gemeindefusion ab. Grundsätzlich sollte sie jedoch nicht zu lange dauern, da ansonsten der Schwebezustand zu Unsicherheiten führt. Sie darf jedoch auch nicht zu kurz sein, weil in dieser Zeit der neue Gemeinderat zu wählen ist.

*Bei der Fusionsumsetzung gibt es Hunderte von Arbeiten zu erledigen. Was hat sich bei der Planung bewährt?*

**SK.** Bewährt hat sich ein Vorgehen nach dem Raster des Rechnungsmodells der Gemeinden. Wird danach gearbeitet, geht am wenigsten vergessen. Das heisst aber nicht, dass alle Arbeiten die gleiche Wichtigkeit aufweisen. In Tat und Wahrheit ist Planung nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Es gilt herauszufinden, welchen

Arbeiten welche Priorität zukommt. Welche Arbeiten müssen zum Zeitpunkt der Fusion erledigt sein, welche können später auch noch erledigt werden? Kommt alles auf einmal, kann dies zu einer Überforderung von Führungspersonen und Mitarbeitenden führen. Vor allem die abtretenden Exekutiven haben den Drang, noch viel abzuschliessen und aufzuräumen. Dies ist jedoch meistens weder möglich noch in jedem Fall sinnvoll.

*Warum nicht sinnvoll?*

**SK.** Weil die neue Gemeinde Entscheidungsspielraum braucht. Es ist wichtig, vorgängig zu definieren, welche wichtigen Entscheide vom Projektrat oder der neuen Gemeindebehörde gefällt werden. Dabei sollte die Meinung des zukünftigen Gemeinderates in die Entscheidungen mit einbezogen werden.

*Welche Organisation hat sich in der Umsetzungsphase bewährt?*

**SK.** Diejenige mit einem Projektrat, einer Projektsteuerung mit Projektleiter und Fachgruppen. Dabei ist wichtig, dass zwischen strategischer und verwaltungstechnischer Ebene getrennt wird. Die Arbeiten der Verwaltung sollten den Fachleuten übertragen werden; die strategischen Fragen den Exekutivverantwortlichen. Entscheidend ist, dass in der Umsetzungsphase die Zuständigkeiten für das Personelle und die Kommunikation klar geregelt sind. Es hat sich in unserer Analyse gezeigt, dass die Bereiche Personal und Kommunikation sehr zentral sind. Sie sollten unbedingt in der Organisationsstruktur abgebildet werden.



Stephan Käppeli arbeitet beim Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR und ist Mitverfasser des Berichts «Erfolgreiche Umsetzung von Gemeindefusionen, Erfahrungen und Handlungsempfehlungen aus der Praxis». Der Bericht ist erschienen in: Luzerner Beiträge zur Betriebs- und Regionalökonomie, Verlag Rüegger, Käppeli Stephan, Willmann Ivo, Bürkler Paul, Luzern 2009



*Sowohl beim Personal wie bei der Kommunikation gibt es zwei Bereiche: der politischexterne und der verwaltungsinterne. Sind beide gleich wichtig?*

SK. Ja. Extern muss gefragt werden, was aus der Fülle von Informationen für die Bevölkerung wichtig ist. Nicht alles, was die Behörden und die Verwaltung stark beschäftigt, ist auch für die Bevölkerung von Bedeutung. Es kann zu viel informiert werden. Wenn Dinge anders laufen, als zuvor gedacht oder angekündigt, ist eine offene Kommunikation zu empfehlen. Dies schafft Vertrauen. Allen Beteiligten sollte bewusst sein, dass in einem Fusionsprozess nicht alles vorhersehbar ist. Für die externe Kommunikation ist die Zusammenarbeit mit einem Profi hilfreich.

*Und intern?*

Für die Zukunft der gemeinsamen, neuen Verwaltung ist die Kommunikation gegenüber dem Personal entscheidend. Sie sagt viel über die neue Kultur aus. Verwaltungen haben in der Regel unterschiedliche Kulturen; es muss sich eine neue bilden. Dabei sind Identität stiftende Massnahmen von grosser Bedeutung. Gerade weil der Zeitpunkt des Umsetzungsabschlusses schwierig zu definieren ist, ist beispielsweise ein abschliessender Akzent für die Befindlichkeit des Personals wichtig. Das heisst nicht, dass es danach keine Arbeiten im Zusammenhang mit der Fusion mehr geben wird. Der Akzent könnte aber bedeuten: Jetzt gehen wir zum Tagesgeschäft über. Er müsste emotional erkenn- und erlebbar sein: beispielsweise eine gemeinsame Feier als Anerkennung des Geleisteten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Interview: Bernadette Kurmann

## DIESE ERFAHRUNG HAT UNS ZUSAMMENGESCHWEISST

**Als Margrit Bucher, Gemeindefusionsexpertin von Reiden, zum ersten Mal vom Fusionsvorhaben ihrer Gemeinde hörte, fand sie die Idee spannend. «Das ist eine echte Zukunftsvision, eine Idee, an der wir dranbleiben sollten», dachte sie. Eine ideale Voraussetzung, um die Verwaltung von drei Gemeinden zusammenzuführen.**

Seit vier Jahren ist die Fusion Tatsache. Wie erinnert sich die alte und neue Gemeindefusionsexpertin Reidens an die Umsetzung? «Nach der Fusion herrschte Begeisterung. In den drei Dörfern spürten wir eine Aufbruchstimmung.» Das habe sich auch auf ihr Team übertragen. Die Leute der Verwaltung seien mit grossem Engagement an die Umsetzung gegangen. Man hat gespürt, dass sie sich der Herausforderung stellen wollten. Das war für die Arbeit sehr wertvoll.»

### Nicht alles planbar

Dass die Herausforderung sehr gross war, verhehlt Margrit Bucher nicht. Dutzende von Aufgaben hätten umgesetzt werden müssen. Dafür seien frühzeitig – schon vor der Abstimmung – Konzepte und Vorgehensweisen erarbeitet worden. Das sei zwar hilfreich gewesen, doch nicht alles lief wie erwartet, und so sei auch nicht alles planbar gewesen: Am Schalter mel-

deten sich mehr Leute als vorgestellt, die Umsetzungsarbeit als Ganzes zeigte sich aufwändiger als gedacht usw.

### Herausforderung EDV

Die eigentliche Nagelprobe lag bei der EDV: Die Finanzierung für das Zusammenführen der Daten zeigte sich nach der Fusion viermal so hoch wie in der Offerte. Zudem wies die bevorstehende Entwicklung beim Kanton im IT-Bereich auf einen Wechsel des Dienstleisters hin. Schliesslich entschieden sich die Verantwortlichen für den Wechsel, was bedeutete, dass die Daten der drei Gemeinden überprüft und abgeglichen werden mussten. «Nebst der Aufrechterhaltung des täglichen Betriebs und den zusätzlichen Umsetzungsarbeiten war die EDV eine grosse zusätzliche Belastung. Bald sahen wir uns gezwungen, vorübergehend Personal anzustellen. Schön war, dass wir dabei jederzeit mit der Unterstützung der Gemeinderäte rechnen konnten.»



Regierungsrätin Yvonne Schärli hält die Festrede am Abstimmungssonntag in Hitzkirch

# Sicherheitsunterstützung Sozialversicherungen / Sport und Freizeit



Margrit Bucher

## VORGESCHICHTE

Im Februar 1999 entschlössen sich die Gemeinden Langnau, Reiden, Richenthal und Wikon, eine verstärkte Zusammenarbeit zu prüfen. Sie geben beim Institut für Betriebs und Regionalökonomie IBR einen Bericht in Auftrag. Der Bericht zeigt auf, dass die vier Gemeinden in vielen Bereichen bereits optimal zusammenarbeiten. Eine noch stärkere Zusammenarbeit brächte keine nennenswerten Einsparungen. Das IBR empfiehlt den Gemeinden eine Fusion. Im Oktober 2001 verabschiedet sich Wikon aus dem Projekt.

Die Gemeindeverantwortlichen von Langnau, Reiden und Richenthal entscheiden sich für einen Meinungsbildungsprozess bei der Bevölkerung. Anfangs 2002 erfolgt der Start zum Ein-Text-Verfahren. Es soll Entscheidungsgrundlagen für die Gemeinderäte bringen.

Im Herbst 2002 werden die Fusionsabklärungen gestartet. In den Fusionsvertrag aufgenommen werden die Resultate aus dem Ein-Text-Verfahren. Die Abstimmung ist auf den 25. Januar 2004 angesetzt. Ihr geht ein heftiger Abstimmungskampf voraus. Schliesslich wird der Fusion in allen drei Gemeinden mit 55 bis 69 Prozent zugestimmt. Seit dem 1. Januar 2006 sind Langnau, Reiden und Richenthal eine Gemeinde.

## Gute Organisation

Für die Fusionsumsetzung selber wurde eine Projektgruppe gebildet: Sie bestand aus den Gemeindepräsidenten und den Gemeindeschreibern der drei Gemeinden. In diesem Gremium wurden die anstehenden Arbeiten besprochen. Umgesetzt wurde der Verwaltungsbereich von den Fachleuten: «Die Präsidenten haben sich in dieser Beziehung vorbildlich gehalten. Mit viel Vertrauen haben sie uns diese Arbeit machen lassen.»

## Unsicherheit beim Personal

Fusionen sind beim Personal mit sehr viel Unsicherheit verbunden. Vor allem bei den ersten Fusionen wurden Entlassungen befürchtet. Die Erfahrung von über zehn Fusionen zeigt, dass ein Personalabbau – mit Ausnahme bei den Gemeindebehörden – unbegründet ist.

Margrit Bucher erinnert sich, dass bald einmal klar war, wie vielen Stellenprozenten nach der Fusion auf der Verwaltung nötig würden, und ein Stellenbau in der Verwaltung unwahrscheinlich war.

## Früh das Gespräch gesucht

Frühzeitig hat sie das Gespräch mit den Mitarbeitenden gesucht und ihnen die zukünftigen Tätigkeitsbereiche aufgezeigt. Diese konnten ihre Wünsche anbringen, ohne dass definitive Versprechungen abgegeben wurden. «Damit wurde vermieden, dass sachkundiges Personal aus Angst vor Stellenverlust abgesprungen ist», meint Margrit Bucher und ergänzt: «Im Personalbereich hatten wir grosses Glück. Eine Person stand vor der Pensionierung. Das gab den nötigen Raum, um alle Mitarbeitenden in der fusionierten Gemeinde weiter beschäftigen zu können. Vorübergehend mussten wir gar auf Pensionierte zurückgreifen.»

## Schwierig beim Kader

Anders beim Kader. Zwei von drei Personen interessierten sich für die Stelle des

Gemeindeschreibers, beide im ähnlichen Alter. Der dritte Gemeindeschreiber stand ein paar Jahre vor der Pensionierung. Er konnte mit einem kleineren Pensum in die neue Gemeinde integriert werden. Für den Lohnausfall wurde eine Lösung gefunden. Wie aber sah die Lösung für die beiden anderen aus? Nur eine Person würde letztlich die Stelle übernehmen können.

## Kompromissbereitschaft

Der Coach des Kantons riet zu frühzeitigen Gesprächen, um die Unsicherheit der betroffenen Personen abzubauen. Im Rückblick war das für Margrit Bucher eine schwierige Zeit. Es folgte das Gespräch, an dem die Bedürfnisse auf den Tisch gelegt wurden. Für sie persönlich war es klar: Sie musste Gemeindeschreiberin bleiben – notfalls in einer anderen Gemeinde. «Ich verstehe nur diese Arbeit, von Buchhaltung verstehe ich nichts», erklärt sie sich. Ihr Gegenspieler zeigte sich schliesslich bereit, den Chefposten der Buchhaltung zu übernehmen. Margrit Bucher: «Dank seiner Kompromissbereitschaft haben wir eine gute Lösung gefunden. Er ist der geborene Gemeindeschreiber mit Flair für Personal und Organisation. So war ich wenig erstaunt, als er kürzlich Gemeindeschreiber in einer neuen Gemeinde wurde. Bis heute haben wir ein gutes Einvernehmen.»

## Es läuft rund

Ende gut, alles gut? Ja, findet Margrit Bucher. Noch immer gebe es zwar Penidenzen, Nachwehen der Fusion, die nun aufgearbeitet werden müssten. So laufe die EDV noch immer nicht ganz reibungslos und die Stellenbeschreibungen müssten nun definitiv erarbeitet werden. «Aber, sonst läuft bei uns auf der Verwaltung eigentlich alles rund. Die Arbeit durch die Fusion hat uns zusammengeschweisst.»



Josef Elmiger

## HITZKIRCH 7: IN ZWÖLF MONATEN UMGESETZT

Josef Elmiger, Gemeindepäsident von Sulz, war im Projekt Hitzkirch 7 der Leiter der Projektsteuerung. Auch während der Umsetzungsphase behielt er diese Funktion. Rückblickend beurteilt er die beiden Phasen zwar als ähnlich intensiv und komplex. Emotional hat er sie aber sehr unterschiedlich erlebt.

«Die Zeit bis zur Abstimmung war spannungsgeladen, als Projektbeteiligte standen wir Gemeinderäte stark in der Öffentlichkeit. Was danach kam, war ein interner Prozess. Während der Umsetzungsphase hatten wir es vor allem mit Leuten aus der Projektsteuerung und der Verwaltung zu tun. Beides war spannend und sehr herausfordernd.»

### Ein Jahr der Umsetzung

Im Projekt Hitzkirch 7 betrug die Zeit zwischen Abstimmung und dem Zusammenschluss der Verwaltung nur gerade ein gutes Jahr. Innert sechs Monaten mussten eine GO ausgearbeitet und sieben Gemeinden zu einem einzigen Budget zusammengeführt werden. Ist eine solche Fusionsumsetzung zum Vorneherein überhaupt planbar? «Wir hatten bereits vor der Abstimmung eine Vorstellung, wie dieser Gewaltakt zu organisieren ist. Entsprechend erarbeiteten wir die Aufgaben- und Terminpläne und haben diese strikt durchgezogen. Es war eine Art Generalstabsarbeit, die es zu leisten gab», erinnert sich Josef Elmiger.

### GO, Budget, Wahlen

Als grösste Herausforderung in der Phase der Umsetzung nennt er die Konkretisierung der neuen Gemeindeorganisation GO. Bereits vor der Abstimmung wurde ein erster Entwurf geschaffen, weil der Bevölkerung aufgezeigt werden sollte, wie die Organisation der Gemeinde einmal aussehen könnte. Nach der Abstimmung sei diese zu konkretisieren gewesen. Denn die erste Abstimmung nach dem

Fusionsentscheid war die Genehmigung der GO.

### Die Leute nicht überfordern

«Wir wollten die Leute im politischen Prozess nicht überfordern. Deshalb bauten wir auf Bekanntem und Bewährtem auf.» Die Fusion allein habe genügend Unsicherheiten und Neues gebracht. Hätten die Projektverantwortlichen auch die GO völlig umgebaut, ist Josef Elmiger überzeugt, dann wäre das wohl kaum verstanden worden: «Wir haben bewusst darauf gesetzt, die Bevölkerung dort abzuholen, wo sie sich befand. Wenn die neue Gemeinde einmal Fuss gefasst hat, dann kann sie sich öffnen und neue Projekte angehen.»

---

«WIR HABEN BEWUSST DARAUF GESETZT, DIE BEVÖLKERUNG DORT ABZUHOLEN, WO SIE SICH BEFAND.»

### Bewährte Organisation

Ja, die Organisation habe sich bewährt, bestätigt der ehemalige Präsident der Projektsteuerung. Die strategische Ebene habe ausschliesslich aus den Gemeinderätinnen und -räten bestanden. Jeder Gemeindepräsident führte auch eine Fachgruppe: Verwaltung, Bildung, Sicherheit usw. Das oberste Organ waren die «Vereinigten Gemeinderäte». Sie trafen sich quartalsweise und verabschiedeten die wichtigsten strategischen Geschäfte: GO und Budget zuhanden der Gemeindeversammlung usw. Sepp Elmiger: «Dank ihrer Funktion waren die Gemeinderäte aus den sieben Ge-

meinden sehr gut ins Projekt mit eingebunden. Sie hatten den Auftrag, die Inhalte der Umsetzung in ihren Gemeinden nach aussen zu kommunizieren.»

### Gegenseitiges Vertrauen

Besonderes Augenmerk galt der strikten Trennung von operativer und strategischer Ebene: Die Geschäftsleitung bestand aus je einem «Leiter strategische Umsetzung» und «operative Umsetzung». Ihr gehörten auch die Gemeinbeschreiber von Hitzkirch und Gelfingen an. «Die Geschäftsleitung war der Motor. Sie koordinierte die Termine, musste die Kosten im Griff halten, arbeitete Pendenzen ab, leitete Gruppen, koordinierte Übergeordnetes wie die Finanzen und EDV.»

Die Verwaltungsarbeit lag ausschliesslich bei den Fachleuten. «Unter dem enormen Zeitdruck und wegen der Komplexität der Arbeit mussten wir uns aufeinander verlassen können. Wir waren gezwungen, im Vertrauen aufeinander zu arbeiten. Das wurde insbesondere von den Mitarbeitenden der Verwaltung sehr geschätzt. Sie konnten ihre Arbeit mitdefinieren, was zu einem guten Klima beigetragen hat.»

### Ein Logo für alle

Die Bevölkerung wurde über die Lokalzeitung laufend über den Stand der Dinge informiert. Auf den Start der neuen Gemeinde hin wurde ein neues Erscheinungsbild mit einer neuen Gemeindebroschüre geschaffen. «Besonders gelungen ist das neue Logo. Der Grafiker hatte das



Viele Arbeiten standen im Fusionsprojekt Hitzkirch 7 an. An einer Veranstaltung mit der Bevölkerung wurden sie zur Bearbeitung den verschiedenen Gremien zugeteilt: Projektsteuerung, neuer Gemeinderat oder der Bearbeitung der neuen GO.

Wappen von Hitzkirch neu interpretiert. Damit ist das Logo zeitgemäss und frisch, verbindet die sieben Ortsteile und kann bereits heute von allen akzeptiert werden.»

#### Offizielle Amtsübergabe

Ganz abgeschlossen ist die Fusionsumsetzung der sieben Gemeinden im Moment noch nicht, weder verwaltungsmässig noch strategisch. Josef Elmiger ist aber optimistisch, dass die

Verwaltung in absehbarer Zeit zum alltäglichen Rhythmus finden wird. Seine Arbeit im strategischen Bereich hat er beendet: «Diesen Teil konnten wir bei der Amtsübergabe dem neuen Gemeinderat übergeben.» Für ihn war dieser offizielle Akt mit Wehmut, Genugtuung und Dankbarkeit verbunden: «Der neue Gemeinderat hat eine grosse Bürde übernommen. Immerhin ist die neue Gemeinde ja nun doppelt so gross wie früher.»

#### DER LEITFADEN

«Eine Fusion erfolgreich umsetzen» kann kostenlos bezogen werden bei:  
 Amt für Gemeinden, Bundesplatz 14,  
 6003 Luzern, E-Mail: afg@lu.ch

#### BEWEGTE VORGESCHICHTE

- Im Jahr 2000 wurde der Gemeinderat von Hitzkirch offensiv und unterbereitete sechs Nachbargemeinden das Angebot einer Verwaltungsgemeinschaft. Hämikon, Müswangen, Retschwil und Sulz gründeten 2002 mit Hitzkirch zusammen eine Verwaltungsgemeinschaft.
- Ein Jahr später lud der Gemeinderat von Hitzkirch die Gemeinden im Verwaltungszentrum und die Nachbargemeinden Ermensee und Gelfingen zur Prüfung einer Gemeindefusion ein. Die Gemeinden Altwis, Mosen und Aesch wollten nicht abseits stehen und stellten im Herbst des gleichen Jahres ein Beitrittsgesuch, etwas später auch Schongau: Das Projekt Hitzkirch 11 war geboren. Bei der Abstimmung im Mai 2006 lehnten Aesch, Altwis, Ermensee, Hitzkirch und Schongau die Fusion ab.
- Eine repräsentative Umfrage in allen elf Gemeinden über die Beweggründe zur Absage ergab, dass das Projekt zu gross angelegt war. Die Bevölkerungen der sechs Ja sagenden Gemeinden konnten sich aber nach wie vor eine Fusion mit dem Zentrum Hitzkirch vorstellen. In einer separaten Abstimmung im Februar 2007 in Hitzkirch sprach sich eine starke Mehrheit von 57 Prozent für eine Fusion der sieben Gemeinden aus.
- Das Projekt Hitzkirch 7 mit Gelfingen, Hämikon, Hitzkirch, Mosen, Müswangen, Retschwil und Sulz wurde gestartet und endete nach neun Monaten mit einem positiven Abstimmungsergebnis: 67 Prozent der Einwohnerinnen und Einwohner hatten sich an der Abstimmung beteiligt. Je nach Gemeinde stimmten sie der Fusion mit 62 bis 85 Prozent zu. Seit dem 1. Januar 2009 sind die sieben Gemeinden des Hitzkirchertals fusioniert.