

Amt für Gemeinden

Bundesplatz 14
6002 Luzern
Telefon 041 228 64 83
Telefax 041 210 14 62
www.lu.ch

Mediencommuniqué

Bericht zur Umsetzung von Gemeindefusionen Die Umsetzung von Fusionen ist Knochenarbeit

Die gewonnene Abstimmung ist der Kulminationspunkt jeder Fusion. Doch dann folgt die Knochenarbeit: die Umsetzungsphase. Dazu gibt es neu einen Bericht und einen Leitfaden. Sie sollen die den Gemeinden bei der Umsetzungsarbeit künftig unterstützen.

"In der Zwischenzeit gibt es im Kanton Luzern zwölf erfolgreiche Fusionen. Die Zahl der Gemeinden hat sich von einst 107 auf 87 reduziert. Alle Welt spricht von den erfolgreichen Abstimmungen, kaum jemand von der Umsetzung einer Fusion", sagte Judith Lauber, Leiterin des Amtes für Gemeinden an der Medienkonferenz. Auch wenn die Phase bis zur Abstimmung zeitlich aufwändig und emotional sei, die eigentliche Knochenarbeit werde von den Gemeindebehörden und dem Verwaltungspersonal im Nachgang geleistet. Das komme auch im Bericht des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR deutlich zum Ausdruck. Wenn eine oder mehrere Gemeinden administrativ zusammengeführt werden müssten, dann heisse das, in Kleinarbeit Abläufe zu regeln, das Leistungsangebot neu zu überprüfen, die Verwaltung neu zu organisieren und dafür zu sorgen, dass durch eine sensible Personalarbeit, die Mitarbeitenden bei der Stange gehalten werden könnten: "All das unter zusätzlichem Arbeitsaufwand, denn nach aussen muss die Gemeinde ja reibungslos weiterfunktionieren."

Bewährte Organisation

Hans Luternauer, Gemeindepräsident des fusionierten Reiden (mit Langnau und Richenthal) sprach aus der Sicht eines Gemeindepräsidenten, der einen Fusionsprozess miterlebt und geprägt hat. Die Phase der Umsetzung sei eine intensive, aber auch sehr produktive Zeit. Planung sei wichtig, doch nicht alles könne nach Plan umgesetzt werden. Die Flexibilität von allen Beteiligten sei gefordert.

Aus seiner Sicht hat sich die Organisation mit Projektrat, Projektsteuerung und Fachgruppen bewährt. Die strategische Ebene habe ausschliesslich aus den Gemeinderätinnen und -räten bestanden. "Die Projektsteuerung 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.

Besonderes Augenmerk galt der strikten Trennung von operativer und strategischer Ebene. 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."

Planung ist (fast) alles

Stephan Käppeli, Projektleiter beim Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR, hat den Bericht "Erfolgreiche Umsetzung von Gemeindefusionen" im Auftrag des Amtes für Gemeinden verfasst. Laut seinen Aussagen ist es wichtig, die Umsetzungsphase schon früh zu pla-

nen: "Je nachdem wie geschickt geplant wird, sind die folgenden Arbeiten einfacher oder auch schwieriger zu bewerkstelligen. Entscheidend dabei ist die Definition des zukünftigen Leistungsangebots."

Stephan Käppeli nannte die Bereiche Personal und Kommunikation als die zentralen Faktoren während der Umsetzungsphase einer Fusion. Besonders im Bereich Personal gelte es, rechtzeitig Signale auszusenden, denn je nach Vorgehen, könne eine Gemeinde Wissen erhalten oder verlieren: "Mitarbeitende und Gemeinderäte beinhalten viel implizites Wissen. Das ist für die Umsetzungsphase besonders wichtig."

Weiche Faktoren einbeziehen

Stephan Käppeli plädierte für die so genannt "weichen Faktoren", denen bei der Umsetzung ganz bewusst Rechnung zu tragen sei. Zwei oder mehr Verwaltungen mit je unterschiedlichen Kulturen müssten zusammengeführt werden. Dazu seien Identität stiftende Massnahmen wichtig. "Gerade weil der Zeitpunkt des Umsetzungs-Abschlusses so schwierig zu definieren ist, braucht es einen abschliessender Akzent für die Befindlichkeit des Personals - z.B. eine gemeinsame Feier als Anerkennung des Geleisteten gegenüber den Mitarbeitenden."

Amt für Gemeinden

Kasten

Der Bericht «Erfolgreiche Umsetzung von Gemeindefusionen, Erfahrungen und Handlungsempfehlungen aus der Praxis» ist erschienen in: Luzerner Beiträge zur Betriebs- und Regionalökonomie, Verlag Rüegger, Käppeli Stephan, Willimann Ivo, Bürkler Paul, Luzern 2009

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

Das Management Summary ist auf der Homepage www.gemeindereform.lu.ch zu finden

Für Fragen zuständig:

Bernadette Kurmann, Beauftragte für Öffentlichkeitsarbeit im Projekt Gemeindereform 2000+, Amt für Gemeinden, Tel. 041 228 51 48, Mail. bernadette.kurmann@lu.ch

Luzern 4. Juni 2009