

**HTW** Chur  
Hochschule für Technik und Wirtschaft

Zentrum für Verwaltungsmanagement

## **Forschungsprojekt “nachhaltige Gemeindefusionen”**

Fetz Ursin / Fischer Judith



**Schlussbericht (15.5.2009)**

## Inhaltsverzeichnis

0. Das Wichtigste in Kürze .....	2
1. Vorbemerkungen .....	4
a) Ausgangslage und Zielsetzung .....	4
b) Methodik und Ablauf .....	4
c) Informationen zur Gemeindebefragung .....	4
d) Limitationen der Befragung .....	6
2. Allgemeines .....	7
3. Identität .....	9
a.) Vorbemerkung .....	9
b.) Identität der ehemaligen Gemeinden .....	9
c.) Identität der fusionierten Gemeinde .....	12
4. Behörde .....	15
5. Verwaltung .....	20
6. Zusammenarbeit zwischen den Fusionsgemeinden .....	24
7. Einsatz von strategischen Instrumenten .....	26
8. Wirkung nach aussen .....	28
9. Vorschläge der fusionierten Gemeinden .....	30
Abbildungsverzeichnis .....	31
Tabellenverzeichnis .....	32
Anhang 1: Fragebogen .....	33
Anhang 2: Daten Befragung Auswirkungen Fusionen .....	54

## 0. Das Wichtigste in Kürze

Die bisherigen Analysen und Empfehlungen zum Thema Gemeindefusion konzentrieren sich in erster Linie auf die Phase vor dem formellen Fusionsentscheid. Ziel des vorliegenden Projektes war es, Erfahrungen der kürzlich fusionierten Gemeinden zu sammeln, um damit Handlungsempfehlungen zu entwickeln, welche soeben fusionierten bzw. noch im Fusionsprozess befindenden Gemeinden einerseits bzw. betroffenen Kantone andererseits nach der Inkraftsetzung der Fusion weiterhelfen.

In einer ersten Phase haben Interviews in den Fusionsgemeinden Gurmels FR, Luchsingen GL sowie Suraua GR stattgefunden. Die dort gewonnenen Erkenntnisse sind in eine Umfrage bei allen Fusionsgemeinden der Schweiz (Inkraftsetzungstermin 1.1.2000 – 1.1.2008) eingeflossen. 55 fusionierte Gemeinden haben geantwortet (in der Regel durch den aktuellen Gemeindepräsidenten), was einer Rücklaufquote von 56 Prozent entspricht. Das Projekt der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur wurde unterstützt von den Kantonen Glarus, Graubünden und Freiburg.

Für die grosse Mehrheit der Gemeinden verliert das Thema Fusion rasch nach der Inkraftsetzung an Bedeutung, da sich für viele Einwohnerinnen und Einwohner fusionsbedingt gar nichts verändert. Es zeigt sich, dass alle grossen Gemeinden dieser Aussage zustimmen. Aber auch bei Kleingemeinden beträgt die Zustimmungquote 50 Prozent.

Sog. „weiche Faktoren“ spielen im Zeitpunkt der Gemeindefusion eine bedeutende Rolle. Dazu sind insbesondere Bürgernähe bzw. Identifikation mit der Gemeinde zu zählen<sup>1</sup>. Nach der Fusion findet eine differenzierte Einschätzung statt, wobei deutliche Mehrheiten sowohl die Identität in den alten Dorfteilen (=ehemaligen Gemeinden) aufrecht erhalten (z.B. alte Ortstafel belassen, Dorftraditionen aufrecht erhalten), aber auch in der neuen Gemeinde identitätsstiftende Massnahmen durchführen wollen (z.B. Fusionsfest, Vereinspräsidentenkonferenz).

Eine Mehrheit der Gemeinden ist der Ansicht, dass sich die Behördenarbeit fusionsbedingt verändert hat, da insbesondere der Anteil an strategischer Arbeit zugenommen habe. Ebenfalls eine Mehrheit ist der Ansicht, dass die Verwaltung professioneller geworden ist (z.B. permanente Öffnungszeiten, höhere Fallzahlen).

In der überwiegenden Mehrheit der Gemeinden waren nach der Fusion alle bisherigen Gemeinden mit mindestens einem Mitglied in der Exekutive vertreten. Dies wird grossmehrheitlich als sehr positiv gewertet, weil so das Wissen in die neue Gemeinde eingebracht werden könne. Auffallend ist, dass (nur) die Hälfte der fusionierten Gemeinden der Ansicht ist, dass sich die Rekrutierung von Behördenmitgliedern durch die Fusion vereinfacht hat. In den qualitativen Antworten fällt folgendes auf: Einer grösseren Auswahl an Behördenmitgliedern stünden höhere Anforderungen gegenüber, welche sich viele nicht zutrauen würden. Auffallend häufig wird erwähnt, dass die aktiven Leute keine Zeit für die Öffentlichkeit hätten.

Nur eine Minderheit der befragten Gemeinden verspürt eine Veränderung ihres Einflusses beim Kanton bzw. bezüglich der Standortattraktivität. Häufig wird zur Begründung für fehlende Effekte auf die unveränderte (peripher-) geografische Situation oder auf die Kleinheit verwiesen.

Die qualitativen Antworten ermöglichen ein differenziertes Bild: Es wird geraten, die Fusion rasch umzusetzen. Dazu sei Mut zur Lücke und hohes persönliches Engagement nötig. Die Rechtsgleichheit sei besonders zu beachten und es sei weiterhin gut zu kommunizieren. Die Arbeit an „weichen“ müsse mit viel „Fingerspitzengefühl“ angegangen werden. Fusionen würden nicht alle Probleme

---

<sup>1</sup> vgl. *Holtmann Everhard/Killisch Winfried*, Lokale Identität und Gemeindegebietsreform – Der Streitfall Ermershausen, Erlangen 1991, S. 5; Fetz Ursin, Gemeindefusion – unter besonderer Berücksichtigung des Kantons Graubünden, Zürich/Basel/Genf 2009, S. 67.

lösen. Deshalb gelte es, vorzuschauen und die (neue) Gemeinde weiterzuentwickeln, um nachhaltige Effekte auszulösen.  
Die Einschätzungen sind insgesamt je nach Gemeindegröße unterschiedlich ausgefallen.

## 1. Vorbemerkungen

### a) Ausgangslage und Zielsetzung

Die bisherigen Analysen und Empfehlungen zum Thema Gemeindefusion konzentrieren sich in erster Linie auf die Phase **vor dem formellen Fusionsentscheid**. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur hat mit ihrem „Leitfaden für Gemeindefusionen“ ebenfalls einen Beitrag dazu geleistet (*Fetz Ursin/Bühler Daniel*, Leitfaden für Gemeindefusionen, Chur 2005).

Ziel des vorliegenden Projektes ist es, Informationen für die soeben fusionierten bzw. noch im Fusionsprozess befindenden Gemeinden einerseits bzw. die betroffenen Kantone andererseits zusammenzustellen, welche ihnen **nach der Inkraftsetzung der Fusion** weiterhelfen.

Der Bericht bildet die Grundlage, um anschliessend Handlungsempfehlungen (mit Beispielen und Tipps) zusammenzustellen, wie die fusionierte Gemeinde möglichst rasch zu einer funktionierenden Gemeinde werden kann. Erst dann entfaltet die Gemeindefusion nachhaltige Wirkung.

### b) Methodik und Ablauf

In einer ersten Phase haben Interviews in den Fusionsgemeinden **Gurmels FR**, **Luchsingen GL** sowie **Suraua GR** stattgefunden. In jeder Gemeinde wurden der Gemeindepräsident zum Fusionszeitpunkt, der aktuelle Gemeindepräsident sowie ein (damaliger) Kritiker der Gemeindefusion befragt. Die dort gewonnenen Erkenntnisse sind in eine **Umfrage bei allen Fusionsgemeinden der Schweiz** (Inkraftsetzungstermin 1.1.2000 – 1.1.2008) eingeflossen. Das Projekt der HTW Chur wurde unterstützt von den Kantonen Glarus, Graubünden und Freiburg sowie dem Förderverein der HTW Chur (Auftragsforschung).

### c) Informationen zur Gemeindebefragung

Es wurden alle 99 Gemeinden schriftlich angefragt, welche zwischen dem 1.1.2000 und dem 1.1.2008 fusioniert haben. 55 Gemeinden haben geantwortet, was einer Rücklaufquote von 56 Prozent entspricht.

Der halbstrukturierte Fragebogen umfasste quantitative und qualitative Elemente (siehe Fragebogen ab Seite 33) und konnte schriftlich (postalisch) oder per Online-Befragung beantwortet werden. Die Ergebnisse der Befragung wurden in Form von Häufigkeits- und Kontingenzanalysen sowie qualitativen Auswertungen aufgearbeitet.

Die antwortenden Gemeinden verteilen sich auf insgesamt 12 Kantone. Der Grossteil der Gemeinden stammte aus dem Kanton Freiburg (16) (vgl. Abb. 1).

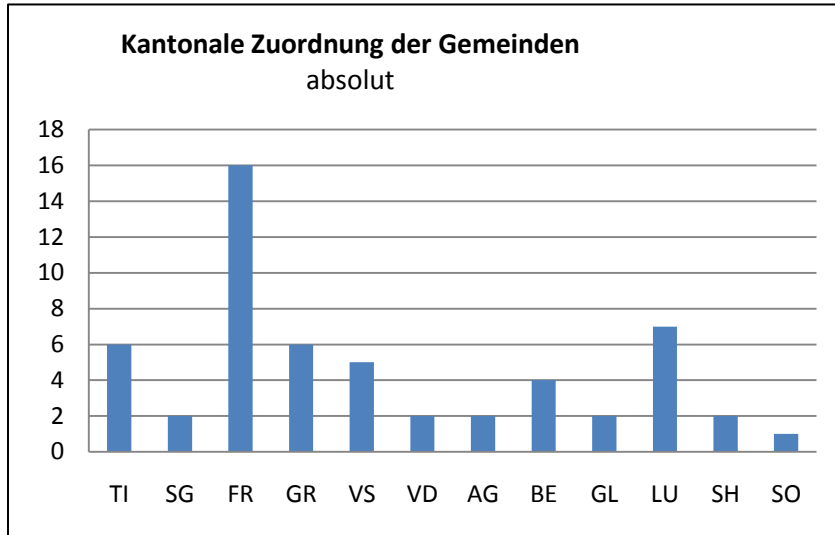


Abbildung 1: Kantonale Zuordnung der befragten Gemeinden

In 42 Fällen (76 Prozent) hat der angeschriebene Gemeindepräsident geantwortet, in 13 Fällen (24 Prozent) war es der Gemeindegeschreiber.

Der Fusionszeitpunkt verteilt sich wie folgt: Der Grossteil der befragten Gemeinden fusionierte in den Jahren 2004 bis 2006 (Abb. 2).

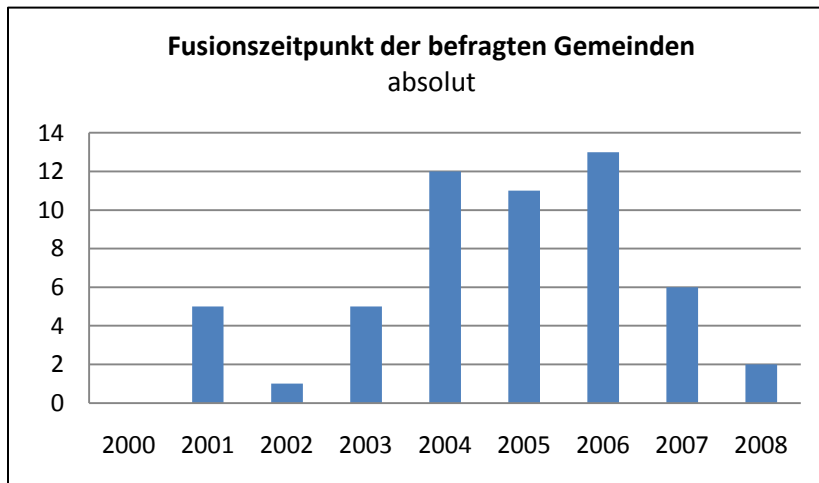


Abbildung 2: Fusionszeitpunkt der befragten Gemeinden

In der Untersuchung gelten (fusionierte) Gemeinden mit weniger als 1'000 Einwohnern als klein, Gemeinden zwischen 1'000 und 5'000 Einwohner als mittelgross, die übrigen als grosse Gemeinden. Unter den antwortenden Gemeinden sind demnach 30 Gemeinden (55 Prozent) als mittelgross, 20 Gemeinden (36 Prozent) als klein und 5 Gemeinden (9 Prozent) als gross zu bezeichnen (Bulle FR, Rapperswil-Jona SG, Reiden LU, Thayngen SH, Willisau LU) (Abb. 3).

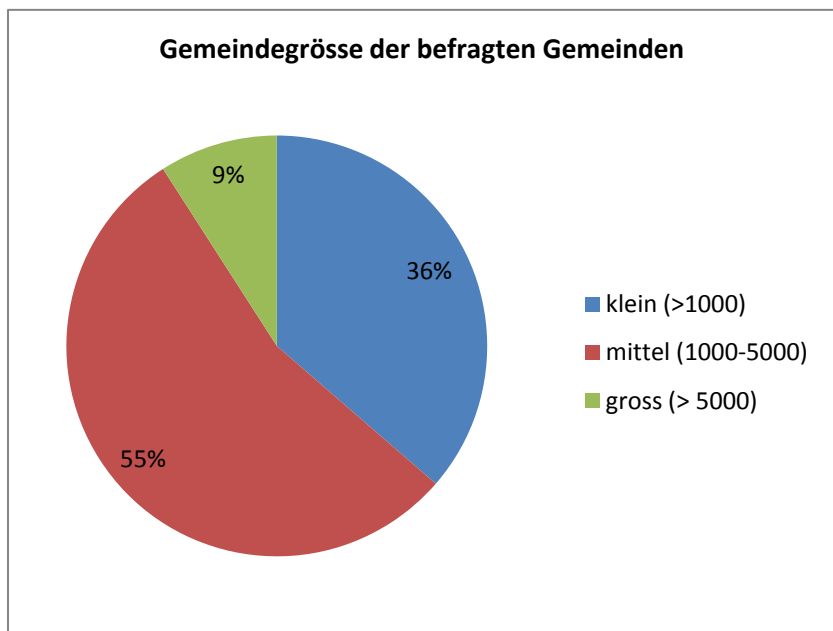


Abbildung 3: Gemeindegrösse der befragten Gemeinden

#### d) Limitationen der Befragung

Die Rücklaufquote ist mit 56 Prozent zufriedenstellend. Es muss an dieser Stelle aber festgehalten werden, dass sich gewisse Fragestellungen (insb. Ziff. 2 Identität, aber auch Ziff. 7 Einsatz von strategischen Instrumenten) - erwartungsgemäss – nur bedingt für eine schriftliche Befragung geeignet haben. Dies zeigt sich anhand teilweise widersprüchlicher Aussagen oder einer hohen Zahl an fehlender qualitativer Antworten. Persönliche Interviews in mehr als drei Gemeinden hätten den Kosten- und Zeitraumen der Arbeit aber überschritten. Diesem Umstand ist bei der Interpretation der Ergebnisse Rechnung getragen worden, indem qualitativen Einzelaussagen besonderes Gewicht beigemessen wurde.

Eine weitere Einschränkung bei der Interpretation der Ergebnisse stellte die Datenbasis dar, die für gewisse Kontingenzanalysen so klein war, dass die Ergebnisse in einzelnen Fällen zu wenig repräsentativ waren und nicht weiter verwendet wurden.

Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass der aktuelle Gemeindepräsident als (primärer) Adressat des Fragebogens die Situation seiner Gemeinde tendenziell positiv bewertet. Dieser Aspekt ist insofern berücksichtigt worden, als in der ersten Phase der Untersuchung (Interviews in drei Fallgemeinden) bewusst auch Kritiker zu Wort gekommen sind.

## 2. Allgemeines

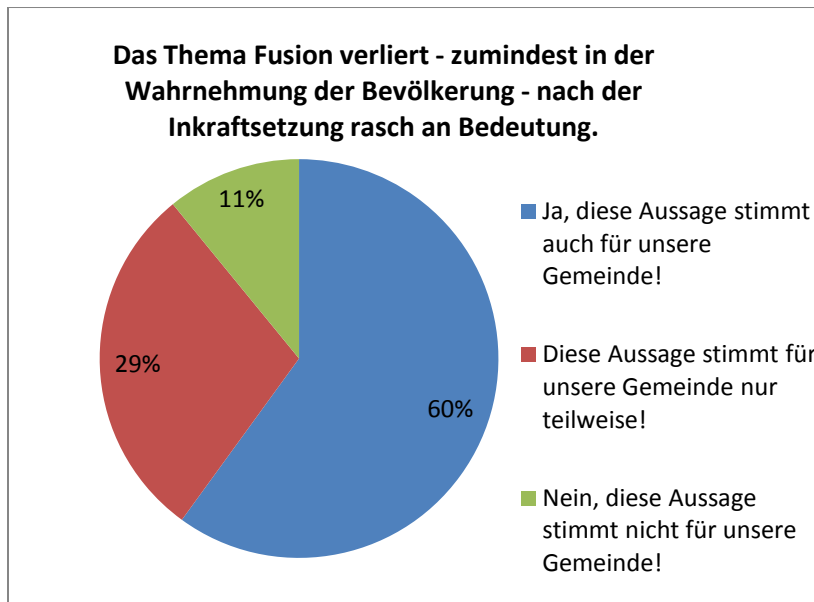


Abbildung 4: Bedeutung der Fusion

Für die grosse Mehrheit der Gemeinden verliert das Thema nach der Fusion rasch ganz (60 Prozent) bzw. teilweise (29 Prozent) an Bedeutung. Nur 11 Prozent der Gemeinden sind der Meinung, dass die Aussage nicht zutrifft (Abb. 4).

Es zeigt sich, dass alle grossen Gemeinden dieser Aussage zustimmen. Aber auch bei Kleingemeinden beträgt die Zustimmungskquote 50 Prozent (Abb. 5).

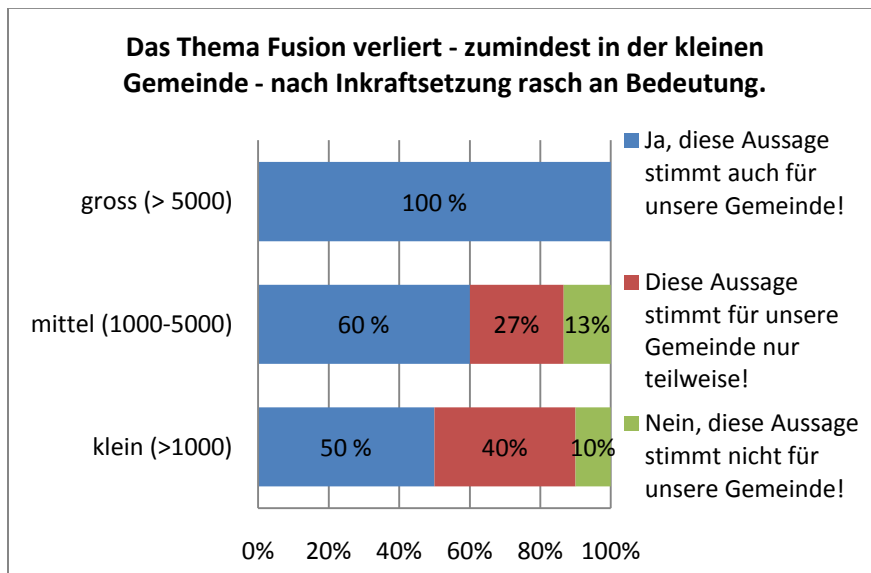


Abbildung 5: Bedeutung der Fusion nach Gemeindegrösse

In der Begründung wird darauf hingewiesen, dass sich für viele Einwohnerinnen und Einwohner gar nichts verändert hat (z.B. Dienstleistungen Administration, Steuerfuss etc.). Sofern die kommunalen Dienstleistungen reibungslos funktionieren, gäbe es keine Probleme. Zudem wird angeführt, dass neue kommunale Projekte motivierend wirken würden und eine neue Dynamik entstehen könne. Einige wenige Gemeinden erwähnen, dass insbesondere in kleinen Gemeindeteilen nach wie vor alles mit früher verglichen werde. Im Falle von Problemen sei die Begründung „Fusion“ rasch zur Hand.

### 3. Identität

#### a.) Vorbemerkung

Der Begriff Identität ist im Fragebogen erklärt worden<sup>2</sup>. Trotzdem muss berücksichtigt werden, dass er unterschiedlich verstanden worden ist. Es ist somit davon auszugehen, dass zumindest die quantitativen Ergebnisse eingeschränkte Aussagekraft besitzen.

#### b.) Identität der ehemaligen Gemeinden

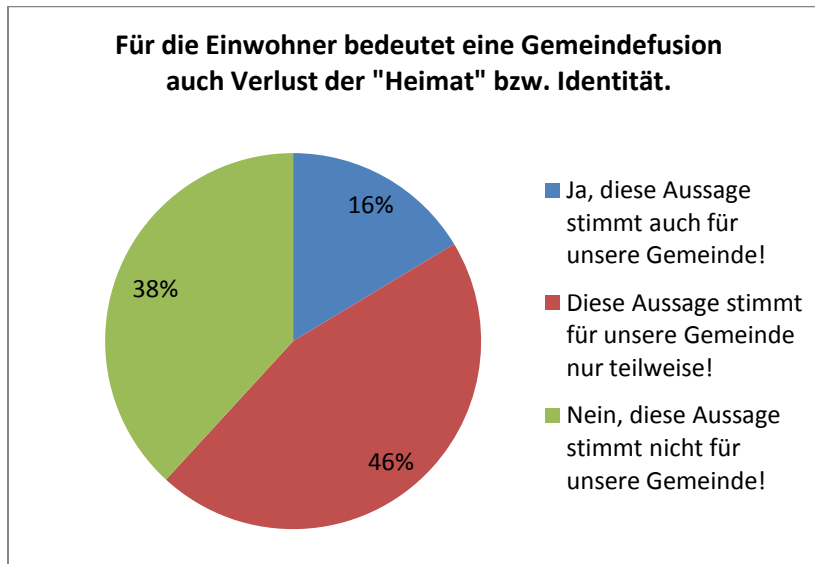


Abbildung 6: Fusion als Verlust von Heimat

Eine Gemeindefusion wird aus der Sicht der Gemeindepräsidenten der neuen Gemeinde mehrheitlich nicht (38 Prozent) oder nur teilweise (46 Prozent) als Verlust von Heimat bzw. Identität betrachtet (Abb. 6).

Erwähnenswert ist die Aussage der (ablehnenden) Gemeinde Le Glèbe FR: „Wir wohnen weiterhin in einem Dorf und nicht in einer politischen Gemeinde!“ Für die Gemeinde Nesslau-Krummenau SG bedeutet fusionieren verändern und nicht festhalten. Interessant ist ebenfalls die Meinung der Gemeinde Splügen GR, wonach vor allem die auswärts wohnenden Bürger (welche die Fusion nicht unmittelbar mitbekommen haben) Probleme mit Verlust von Heimat/Identität hätten.

<sup>2</sup> Kritiker von Gemeindefusionen bemängeln regelmässig den Verlust von Bürgernähe bzw. Identifikation mit der Gemeinde. Diese mehrheitlich soziologischen Argumente werden oft als *weiche Faktoren* bezeichnet. Im Zusammenhang mit Gemeindefusionen wird oft der Begriff der *lokalen Identität* verwendet. Bei „Identität“ geht es um „persönliche Ortsbindungen und ein ortsfestes Zusammengehörigkeitsgefühl“. Ortsbindungen sind messbar durch Wohndauer oder emotionale Elemente („fühle mich wohl hier“, „lebe gerne hier“ etc.). Typisch ist auch eine Selbstbezeichnung („ich bin aus dem Dorf X.“). Dadurch kommt zum Ausdruck, dass die Gemeinde als Heimat wahrgenommen wird, weil sie ans Herz gewachsen ist (vgl. *Holtmann Everhard/Killisch Winfried, Lokale Identität und Gemeindegebietsreform – Der Streitfall Ermershausen, Erlangen 1991, S. 2 f. sowie S. 78*).

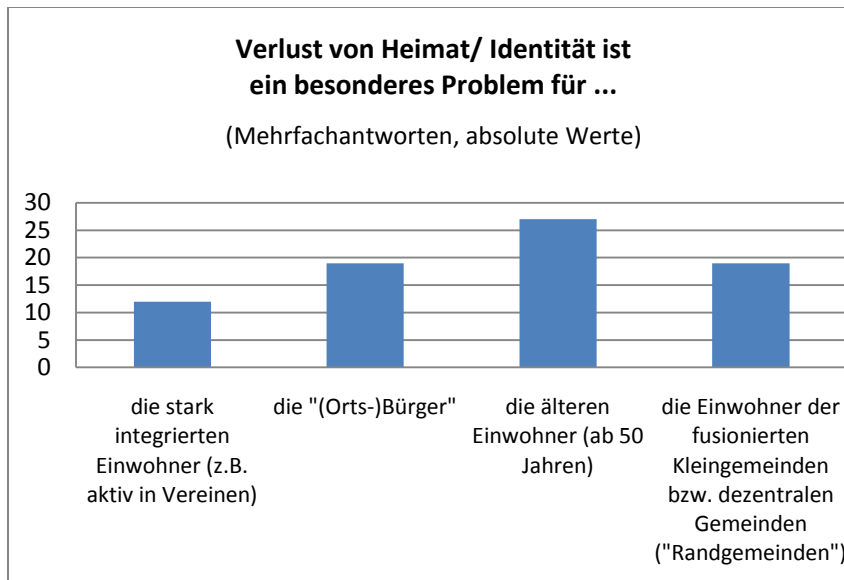


Abbildung 7: Verlust von Heimat nach Personengruppen

Die Hälfte der Gemeinden sagt, dass Verlust von Heimat/Identität ein besonderes Problem für die älteren Einwohner darstelle (27). In der Liste folgen anschliessend die (Orts-)Bürger und die Einwohner der fusionierten Kleingemeinden bzw. „Randgemeinden“ mit je 19 Nennungen (von 55).

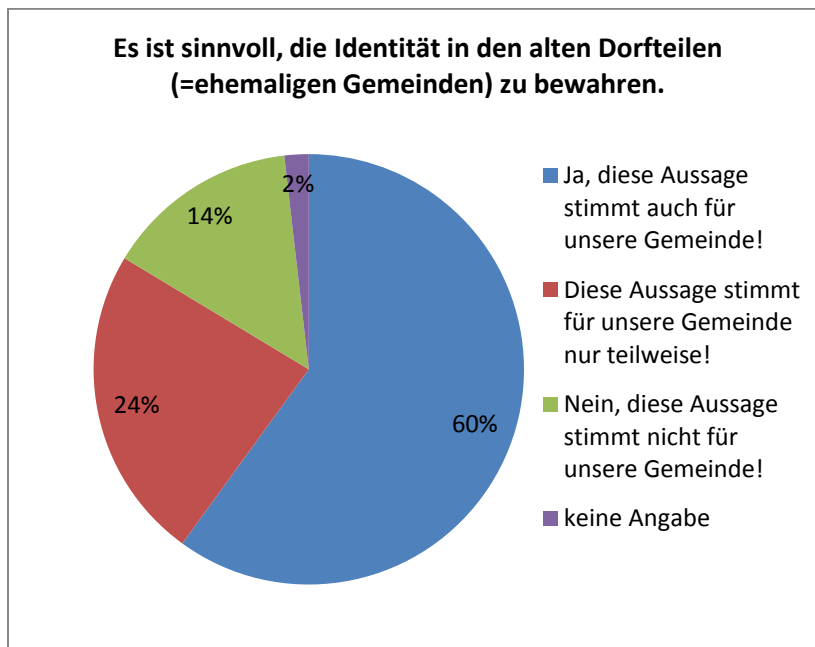


Abbildung 8: Identität mit alter Gemeinde

Eine Mehrheit der Gemeinden (60 Prozent) findet es sinnvoll, die Identität in den alten Dorfteilen (=ehemaligen Gemeinden) aufrecht zu erhalten. Für 14 Prozent der Gemeinden trifft die Aussage nicht zu.

Zur Erhaltung der Identität in den ehemaligen Gemeinden wurden unterschiedliche Massnahmen getroffen: Fahnen belassen, Gedenkstein errichtet, Gemeindeversammlungen alternierend, Ortstafel belassen (allenfalls mit Zusatz), Traditionen aufrecht erhalten (runde Geburtstage feiern, Klausgruppe, Kilbi etc.), Ortsvereine unterstützen, Abstimmungs-Urnenstandorte in allen Fraktionen, Dorfverein (Liebi in der Gemeinde Hohenrain LU, Agriswil in der Gemeinde Ried b. Kerzers FR) gegründet, neues Gemeindegelogo mit alten Wappen.

Ablehnende Gemeinden argumentieren, dass es nötig sei, rasch zusammenzuwachsen, weshalb die Aufrechterhaltung von lokalen Identitäten kontraproduktiv sei. Es könnte Probleme geben bei der Durchsetzung der Rechtsgleichheit in der neuen Gemeinde. Einmal wird argumentiert, dass die kleinen Gemeinden zu klein seien für eine eigene Identität.

Es erscheint aufgrund der Aussagen der Mehrheit der fusionierten Gemeinden sinnvoll, zur Aufrechterhaltung der Identität der ehemaligen Gemeinden „vertraute Kleinigkeiten“ in den alten Dorfteilen zu belassen. Als Beispiele für „vertraute Kleinigkeiten“ werden genannt: Unterstützung Vereine, Anschlagbrett, Gemeindebüro auch in Fraktionen, Bräuche, Bundesfeier, Gemeindeversammlung in Fraktionen, Unterstützung Abonnement Öffentlicher Verkehr, Urnendienst, regelmässige Info-Anlässe der Exekutive in den Fraktionen, Familienabend, Seniorenausflug, Geburtstagsgratulationen, Altersmittagstisch. Auffallend ist, dass einige dieser Traditionen auf die gesamte Gemeinde ausgedehnt worden sind, um rechtsgleich zu handeln. Für gewisse Gemeinden ist dies nur für eine Übergangszeit sinnvoll. Daneben braucht es auch Aufbruchsstimmung (z.B. neues Logo).

### c.) Identität der fusionierten Gemeinde

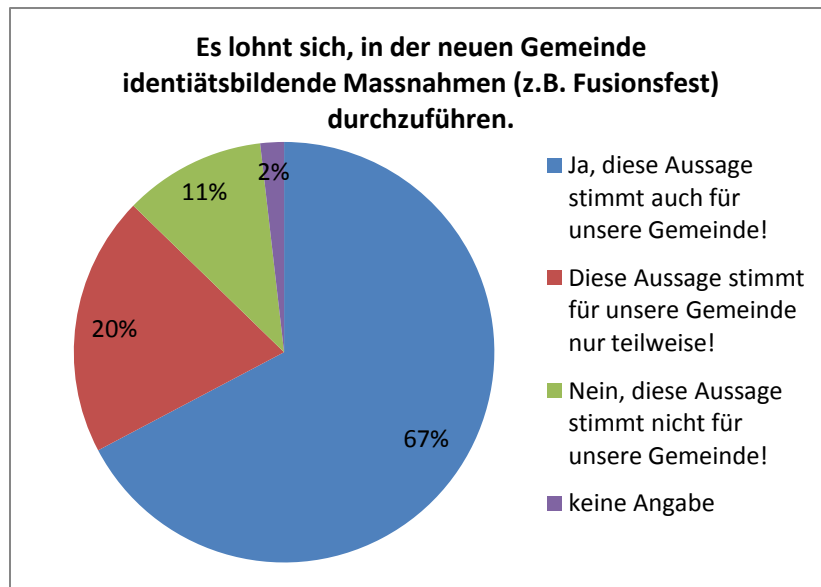


Abbildung 9: Identitätsbildende Massnahmen in neuer Gemeinde

67 Prozent der Gemeinden sind der Meinung, dass es sich lohnt, in der neuen Gemeinde identitätsstiftende Massnahmen durchzuführen. Weitere 20 Prozent unterstützen diese Aussage teilweise.

Als Beispiele für identitätsbildende Massnahmen werden genannt: Fusionsfest, 1. August (teilweise alternierend in Dorfteilen), Neuzuzüger-Apéro, Apéro nach Gemeindeversammlung, Grenzumfang, Vereinspräsidentenkonferenz. Kritische Stimmen führen ins Feld, dass diese Massnahmen die Meinung der Gegner nicht verändern würden, die Handlungen im Alltag seien wichtiger. Interessant ist die Rückmeldung der Gemeinde Nesslau-Krummenau SG, wonach zur Identitätsbildung ein „Workshop“ zur Zukunft der Gemeinde mit der Bevölkerung durchgeführt werden könnte (vgl. Ziff. 7).

Es ist anzumerken, dass nach Aussage einer Mehrheit der Gemeinden identitätsbildende Massnahmen nicht nur in Zusammenhang mit einer Gemeindefusion sinnvoll sein können, sondern auch beispielsweise für den Einbezug von Neuzuzüglern.

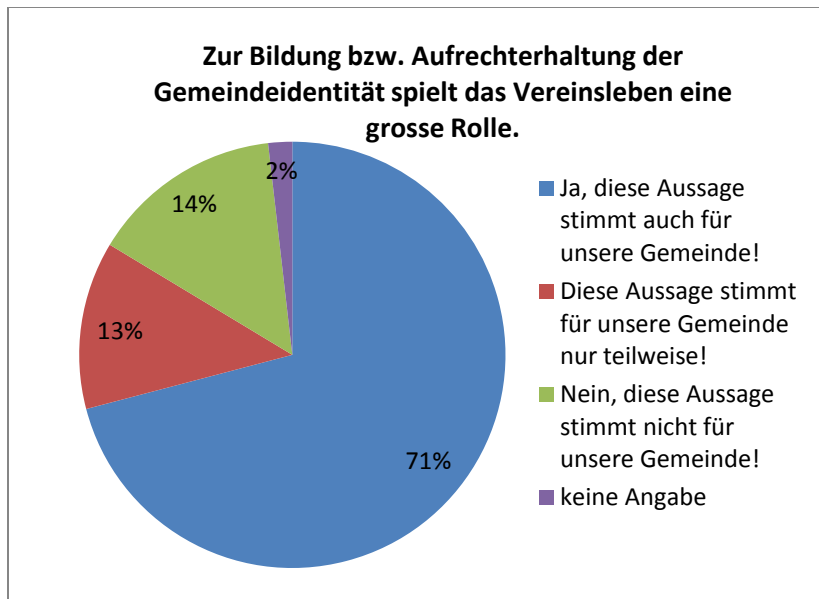


Abbildung 10: Bedeutung des Vereinslebens

71 Prozent der Gemeinden unterstützen die Aussage, dass die Vereine zur Bildung bzw. Aufrechterhaltung der Identität eine grosse Rolle spielen.

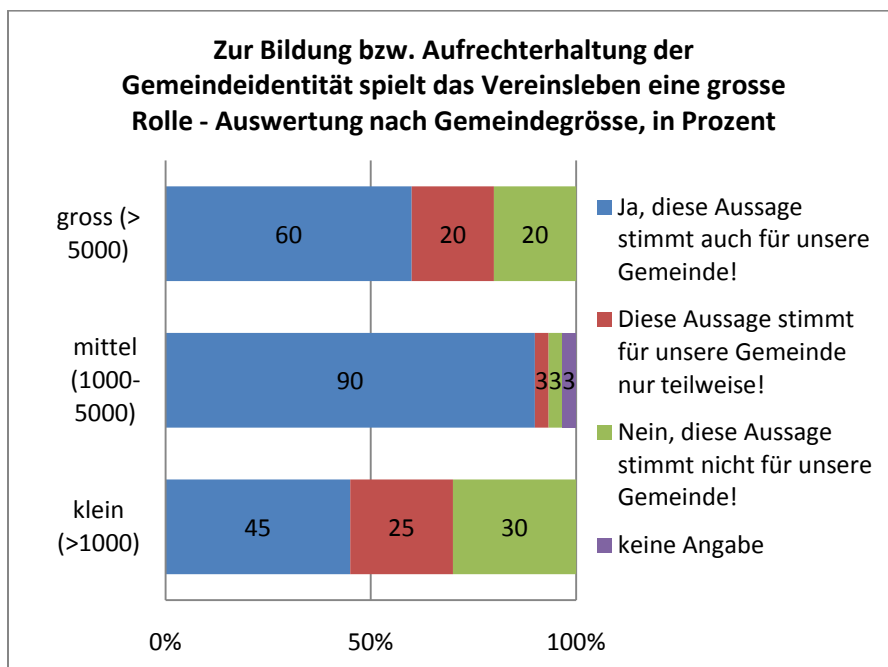


Abbildung 11: Bedeutung des Vereinslebens, Auswertung nach Gemeindegrösse

Es zeigt sich zudem, dass erhebliche Unterschiede bei der Beantwortung dieser Frage nach Gemeindegrösse bestehen: So gaben 90 Prozent der mittelgrossen Gemeinden an, dass diese Aussage zutrifft, hingegen nur 45 Prozent der Kleingemeinden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Vereine in

den Kleingemeinden bereits vor der Fusion aus Mitgliedern verschiedener Gemeinden bestanden haben (müsste separat überprüft werden).

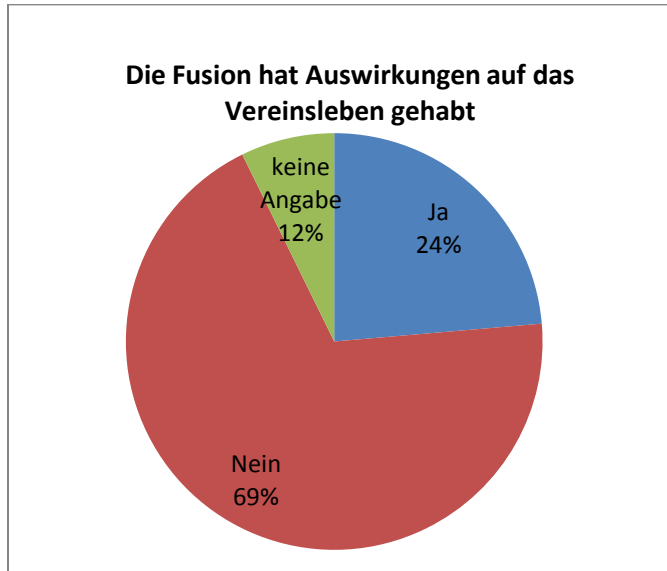


Abbildung 12: Auswirkung der Fusion auf das Vereinsleben

Zu dieser Einschätzung trägt auch die Anschlussfrage bei, wonach nur 24 Prozent der Gemeinden eine Auswirkung der Fusion auf die Vereine verspürt haben (Abb. 12).

In Wilchingen SH wurde aber erwähnt, dass gewisse Vereine erst einige Zeit nach der Gemeinde fusionieren würden. Es wird auch festgehalten, dass nicht unmittelbar die Gemeindefusion sondern Nachwuchsprobleme die Vereine zur Fusion geführt hätten (z.B. Luchsingen GL, Willisau LU).

Besonders interessant ist die Situation in Willisau LU, wo verschiedene Vereine schon vor der Fusion vereint waren. Auf der anderen Seite werden die musikalischen Vereine weiterhin doppelt geführt, was auf die unterschiedliche Parteizugehörigkeit zurückzuführen sei.

#### 4. Behörde

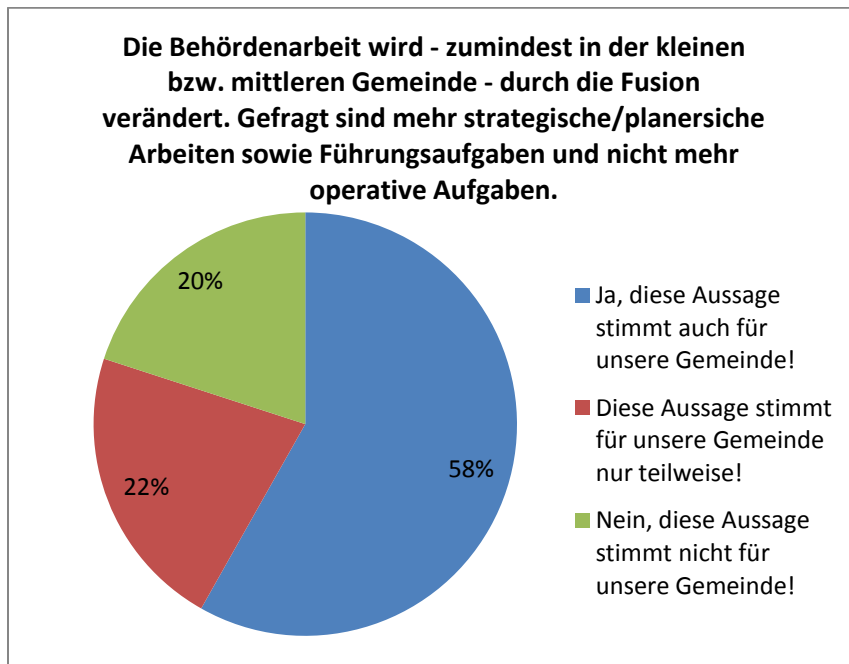


Abbildung 13: Auswirkung der Fusion auf die Behördenarbeit

Für über die Hälfte der fusionierten Gemeinden hat sich die Behördenarbeit fusionsbedingt verändert (58 Prozent). Der Anteil an strategischer Arbeit hat zugenommen. Für 22 Prozent der Gemeinden stimmt die Aussage nur teilweise, 20 Prozent lehnen sie ab.

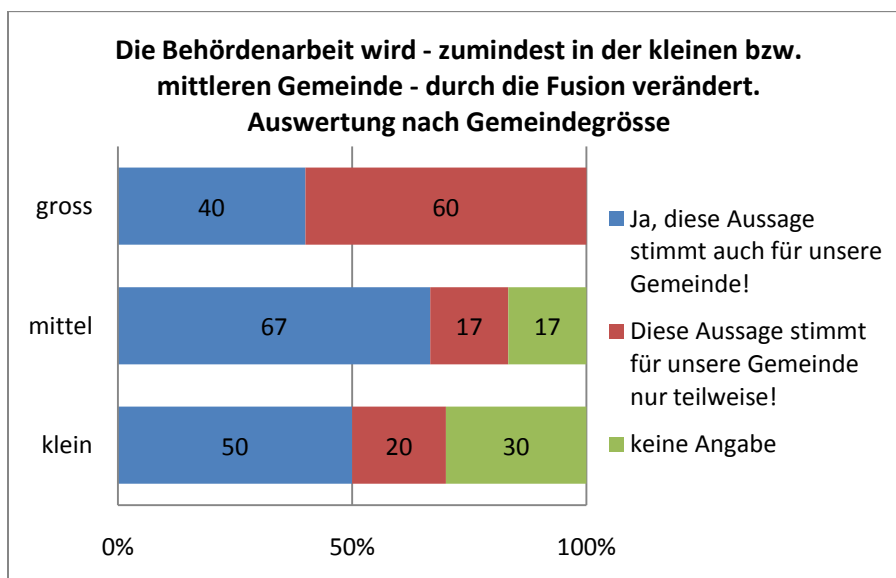


Abbildung 14: Auswirkung der Fusion auf die Behördenarbeit, Auswertung nach Gemeindegrösse

Die zustimmenden Gemeinden sind mehrheitlich mittelgross: 67 Prozent der mittelgrossen Gemeinden bejahten diese Frage; hingegen waren es bei den Kleingemeinden 50 Prozent und den Grossgemeinden 40 Prozent.

Daraus lässt sich möglicherweise folgende These ableiten: Während viele grosse Gemeinden schon vor der Fusion klar zwischen strategischen und operativen Arbeiten (vgl. z.B. Rapperswil-Jona SG) unterschieden, bleibt in fusionierten Kleingemeinden tendenziell alles beim alten (vgl. z.B. Guttet-Feschel VS). Neben der Fusion können dafür auch andere Gründe (z.B. neues Gemeindegesetz in LU) in Frage kommen. Die operative Arbeit wird von der (professionelleren) Verwaltung übernommen. Zur Überprüfung der These müsste eine separate Befragung stattfinden.

Einige Gemeinden erwähnen die quantitative Mehrbelastung der Behörden (bei gewissen nur für eine Übergangszeit (z.B. Ferrera GR) sowie die zusätzliche (Personal-) Führungsarbeit (Ursy FR). Die Planung sei wichtiger geworden, aber auch die Verantwortung (Forst-Längenbühl BE).

Zwei Gemeinden (Luchsingen GL, Wilchingen SH) erwähnen, dass auch weiterhin operative Tätigkeit der Behörden gefragt sei.

Interessant ist die Antwort der (mittelgrossen) Gemeinde Dagmersellen LU, wonach die vermehrte strategische Arbeit zu einer gewissen Distanz zum Bürger geführt habe. Dies äussere sich auch dadurch, dass die Behörde nicht mehr zu allen Sachgeschäften unmittelbar konkrete Antworten geben könne.

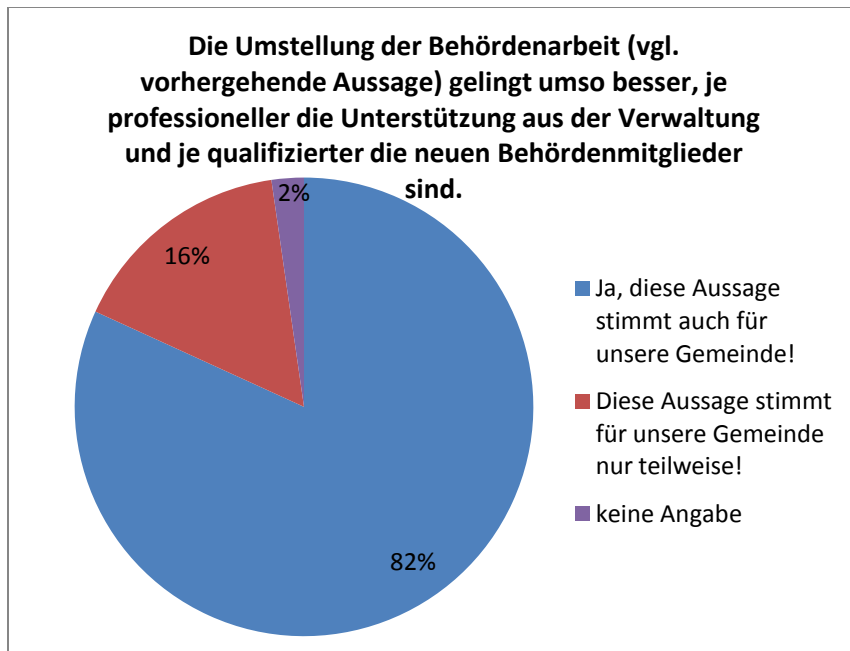


Abbildung 15: Umstellung der Behördenarbeit

82 Prozent der Antworten unterstützen die These, dass die Umstellung der Behördenarbeit umso besser gelingt, je professioneller die Verwaltung und je qualifizierter die neuen Behördenmitglieder sind<sup>3</sup>.

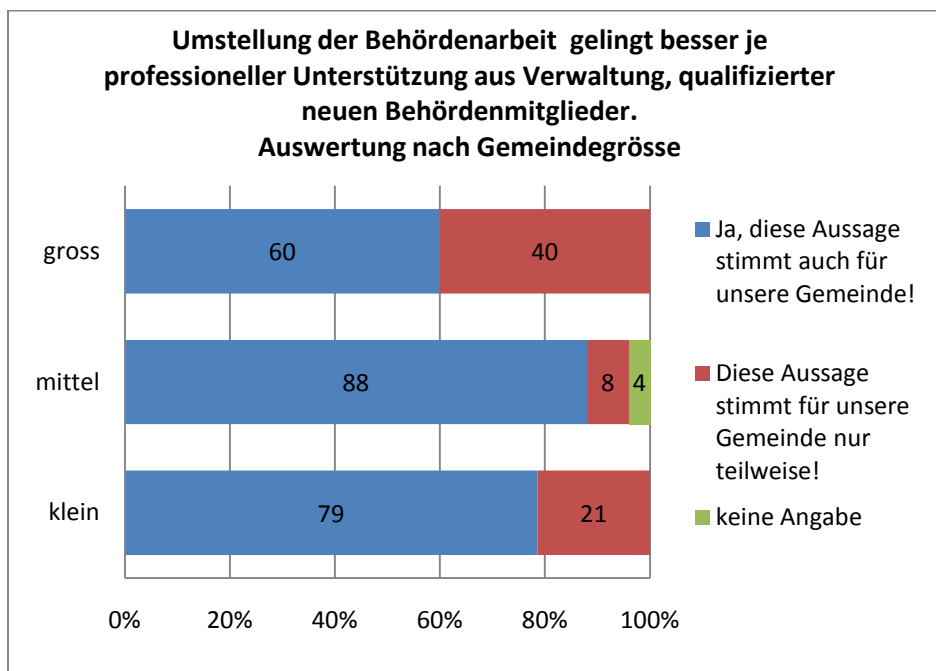


Abbildung 16: Umstellung der Behördenarbeit, Auswertung nach Gemeindegrösse

<sup>3</sup> Diese Frage musste nur beantwortet werden, wenn die vorangegangene Frage (Die Behördenarbeit wird - zumindest in der kleinen bzw. mittleren Gemeinde – durch die Fusion verändert.) mit „ja“ oder „teilweise ja“ beantwortet wurde.

Die Zustimmung der mittelgrossen und kleinen Gemeinden fällt deutlicher aus als diejenige der grossen Gemeinden (siehe Abbildung 16). Möglicherweise ist dies darauf zurückzuführen, dass sich bei letzteren die Arbeit der Verwaltung fusionsbedingt nicht stark verändert (vgl. auch Abbildung 20!). Auch dazu müsste eine separate Befragung stattfinden.

Auffallend ist die Antwort aus einer Gemeinde, wonach die neuen Behörden oft über ungenügende Kompetenzen verfügen würden, was zu Demissionen während der Legislatur führe.

Zwei Gemeinden machen mit ihrer Antwort auf die Frage zur Behördenarbeit gleichzeitig einen Bezug zur Identität (vgl. Ziff. 3): Kultur und Offenheit der Behördenmitglieder gewinne an Bedeutung (Haut Intyamom FR). Neben Professionalität brauche es auch Volksverbundenheit, Bodenständigkeit und Akzeptanz in den ehemaligen Gemeinden (Riederalp VS).

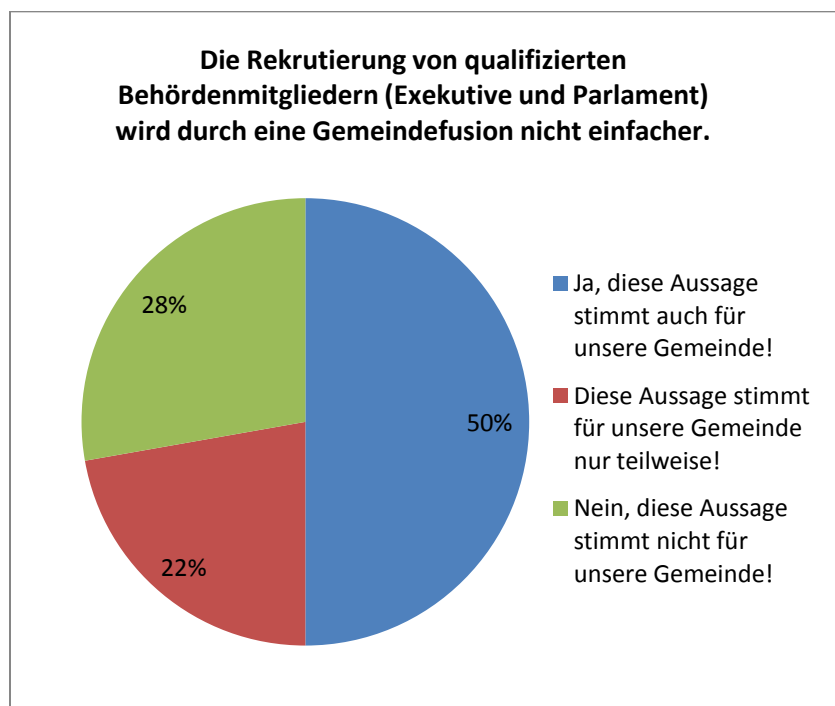


Abbildung 17: Rekrutierung Behördenmitglieder

Genau die Hälfte der fusionierten Gemeinden ist der Ansicht, dass sich die Rekrutierung von qualifizierten Behördenmitgliedern durch die Fusion nicht vereinfacht hat. 22 Prozent stimmen der Aussage teilweise zu. 28 Prozent sind nicht einverstanden, da sie offensichtlich keine Rekrutierungsprobleme kennen (Abb. 17).

In den qualitativen Antworten fällt folgendes auf: Einer grösseren Auswahl an Behördenmitgliedern stünden höhere Anforderungen gegenüber (z.B. Collina d'Oro TI, Luchsingen GL), welche sich viele nicht zutrauen würden (Gurmels FR). Die Gemeinde Ehrendingen AG verweist auf die vergleichbare Problematik in Vereinen, Feuerwehr und Militär. Auffallend häufig wird erwähnt, dass die aktiven Leute keine Zeit für die Öffentlichkeit hätten. Andere erwähnen, dass es nur stille Wahlen gebe (z.B. Lavizarra TI, Wald BE).

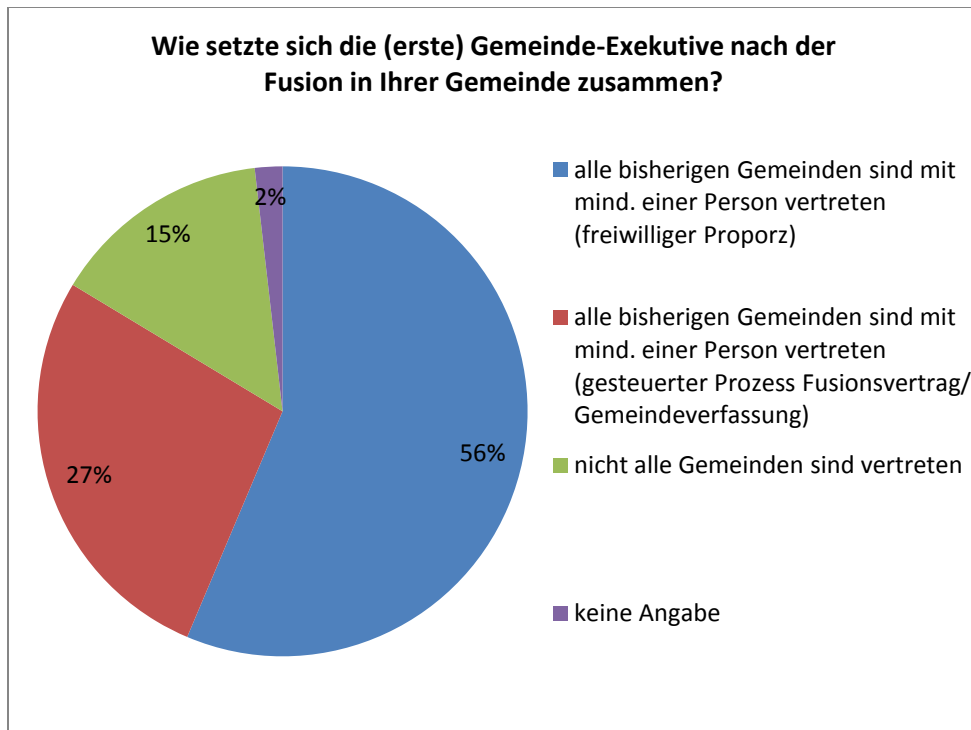


Abbildung 18: Zusammensetzung der Gemeinde-Exekutive

In 82 Prozent der Gemeinden waren nach der Fusion alle bisherigen Gemeinden mit mindestens einem Mitglied in der Exekutive vertreten, 55 Prozent auf freiwilliger Basis, 27 Prozent aufgrund eines gesteuerten Prozesses über Fusionsvertrag bzw. Gemeindeverfassung.

Dies wird grossmehrheitlich als sehr positiv gewertet, weil so das Wissen in die neue Gemeinde eingebracht werden könne. Einzelne Rückmeldungen betonen, dass dies nur für die erste Legislatur Bedeutung habe (Lully FR). Kritische Voten sind bezüglich der dadurch erreichten Überproportionalität der Kleingemeinden zu vernehmen (Villigen AG).

Bei den Gemeinden, welche die These verneinen, fällt die Aussage auf, dass es wichtiger sei, qualifizierte Behördenmitglieder zu wählen, als Ortsteile ausgewogen zu repräsentieren (z.B. Maggia TI; vgl. auch die Antworten in Ernen VS, Bioggio TI sowie Reiden LU).

In der Gemeinde Dagmersellen LU waren in der ersten Gemeindeexekutive nach der Fusion der drei Gemeinden Dagmersellen, Uffikon und Buchs nicht alle bisherigen Gemeinden vertreten. Mangels Kandidaten war aus Buchs anfangs niemand im neu zusammengesetzten Gemeinderat vertreten. Zum aktuellen Zeitpunkt setzt sich der Gemeinderat von Dagmersellen wieder aus je einer Person aus Buchs und Uffikon und drei Personen aus Dagmersellen zusammen.

Erwähnenswert ist auch die Aussage der Gemeinde Suraua GR, wonach es bereits acht Jahre nach der Fusion nicht mehr möglich sei, aus allen vier ehemaligen Gemeinden Behördenmitglieder zu rekrutieren.

## 5. Verwaltung

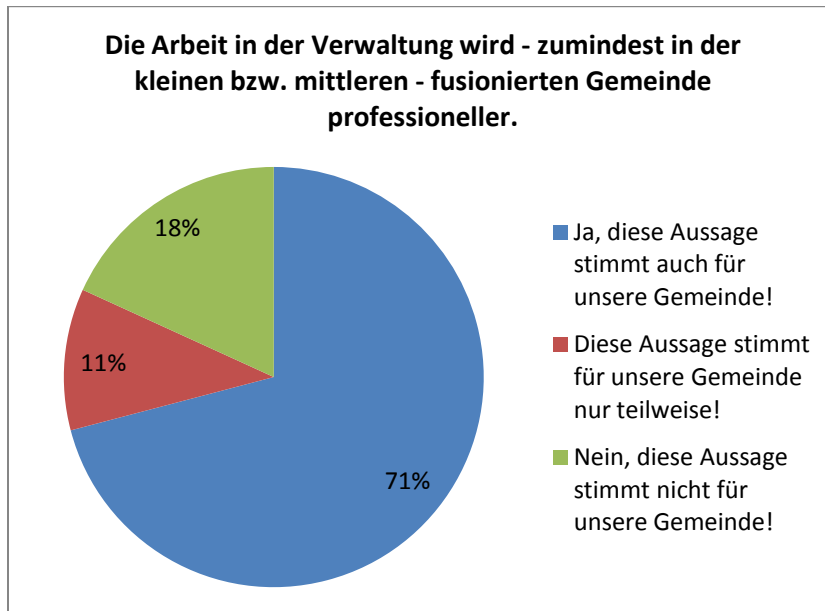


Abbildung 19: Professionalisierung der Verwaltungsarbeit

Eine grosse Mehrheit der Gemeinden (71 Prozent) vertritt die Auffassung, dass die Arbeit der Verwaltung in der fusionierten Gemeinde professioneller geworden ist. Weitere 11 Prozent können dieser These zumindest teilweise zustimmen.

Als Beispiele für die Professionalisierung werden erwähnt: permanente Öffnungszeiten, professionellere Besetzung der Abteilungen, vollamtliche Angestellte, klare Stellvertretungsregelungen mit Ferienablösungen, bessere Auslastung des Personals, höhere Fallzahlen, klarere Organisation (Steueramt, Bauamt, Sozialamt).

Kritische Stimmen warnen vor der Schaffung neuer Bedürfnisse (z.B. Le Glèbe FR). Einige wenige Gemeinden haben keine fusionsbedingte Veränderung der Verwaltungsarbeit feststellen können. Dies betrifft vor allem Grossgemeinden, welche die Aussage zu 80 Prozent verneinen (vgl. Abb. 20).

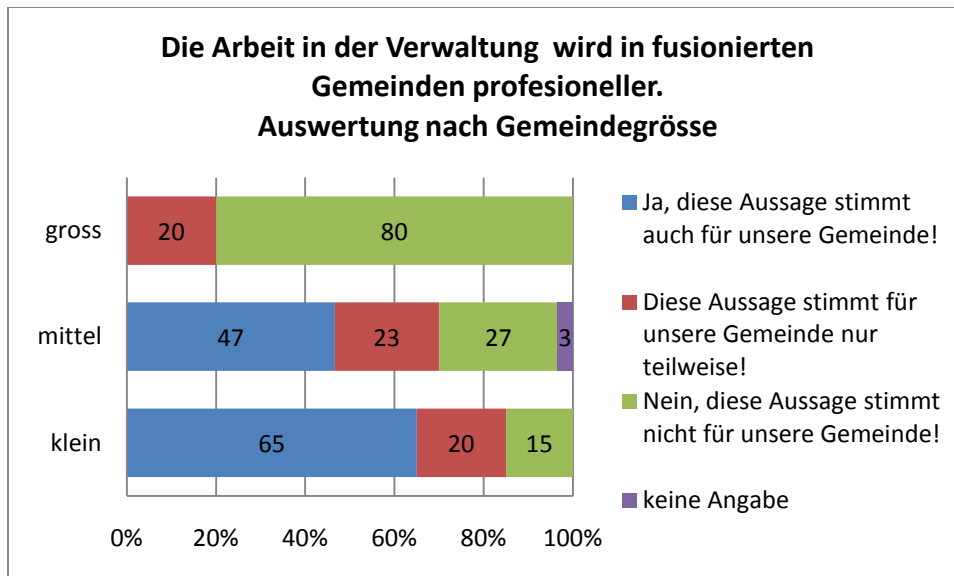


Abbildung 20: Professionalisierung der Verwaltungsarbeit, Auswertung nach Gemeindegrösse

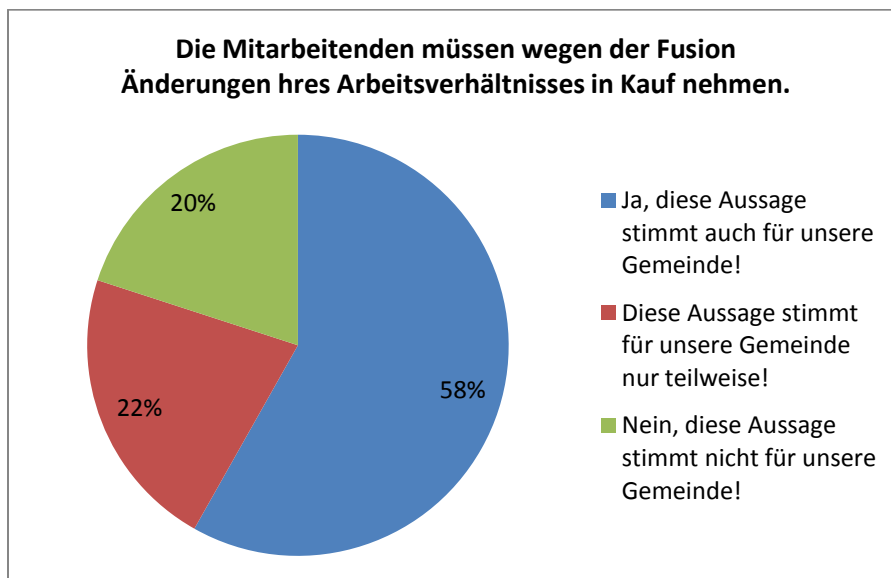


Abbildung 21: Auswirkungen der Fusion auf Arbeitsverhältnisse

Die Mitarbeitenden müssen wegen der Fusion Änderungen des Arbeitsverhältnisses in Kauf nehmen. Dieser Aussage haben 58 Prozent der Gemeinden ganz und weitere 22 Prozent der Gemeinden teilweise zugestimmt.

Als Beispiele werden erwähnt: Änderung des Arbeitsortes, Verantwortung, Pflichtenheft (kein Auskunftsbüro mehr). Auffallend oft wurde erwähnt, dass die Kanzleien in den kleinen Orten (oft mit Teilpensen) geschlossen wurden und in die zentrale Kanzlei integriert wurden. Im Übrigen sind die qualitativen Rückmeldungen heterogen und lassen keine allgemeinen Schlüsse zu: So wurde sowohl erwähnt, dass sämtliche Mitarbeitenden der ehemaligen Gemeinden übernommen wurden wie auch, dass fusi-

onsbedingt Stellenprozente gestrichen wurden. Oft wurden natürlich Abgänge genutzt. Allerdings waren in einzelnen Fällen auch zusätzliche Stellenprozente nötig.

Besondere Erwähnung verdient die Situation in Rapperswil-Jona SG. Dort mussten sich alle Mitarbeitenden um eine Stelle bewerben. Dies hatte für sie den Vorteil, dass sich auch alle intern verändern konnten, d.h. für Stellen ausserhalb ihres bisherigen Arbeitsbereichs bewerben konnten. In einer ersten Phase wurden die Kaderstellen besetzt, in einer zweiten Phase alle übrigen Stellen unter Einbezug der vorgesetzten Kaderleute (vgl. auch Willisau LU, wo allen gekündigt wurde).

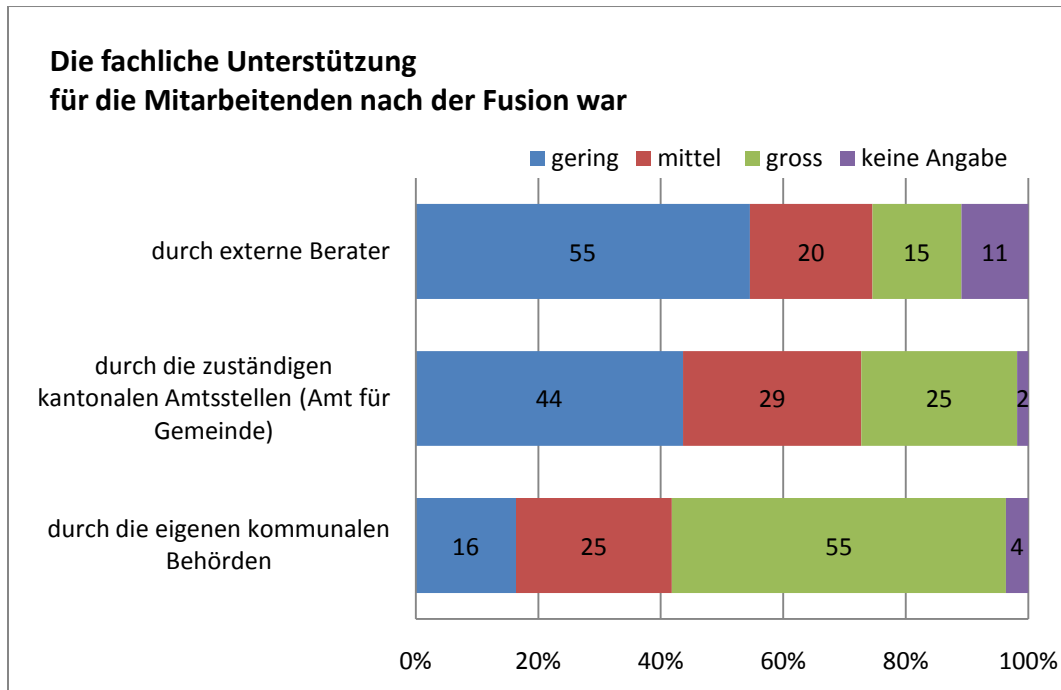


Abbildung 22: Fachliche Unterstützung durch Kommune, Kanton, externe Berater

Die Unterstützung der fusionierten Gemeinde durch die eigenen kommunalen Behörden wurde zu 55 Prozent als gross, zu 25 Prozent als mittelgross und zu 16 Prozent als gering bezeichnet. Die Rückmeldungen zeichnen ein differenziertes Bild, je nachdem ob Gemeindepräsidenten oder Gemeindeschreiber antworteten: Während 86 Prozent der Gemeindepräsidenten die Unterstützung durch die Kommune gross oder mittelgross einstufte, waren es bei den Gemeindeschreibern 39 Prozent (siehe Tabelle 1 nachstehend).

### Fachliche Unterstützung für die Mitarbeiter der Fusion - nach GP/GS

	Berater								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
GP	24	57	7	17	7	17	4	10	42
GS	4	31	4	31	3	23	2	15	13
	Kanton								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
GP	19	45	12	29	11	26	0	0	42
GS	3	23	4	31	5	38	1	8	13
	Kommune								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
GP	6	14	10	24	26	62	0	0	42
GS	6	46	4	31	1	8	2	15	13

Tabelle 1: Fachliche Unterstützung für die Mitarbeiter der Fusion – Auswertung nach Gemeindepräsident/ Gemein-  
deschreiber

Interessant sind die Rückmeldungen aus Luchsingen GL und Avenches VD. Dort wurde die Unterstützung durch die kommunalen Behörden deshalb selbstkritisch als gering eingestuft, weil eine Miliz-Behörde im Einsatz war, welche dafür (zu) wenig Zeit hatte. In Rapperswil-Jona SG wurde argumentiert, dass die Verwaltung so professionell war, dass die kommunale Behörde gar nicht gebraucht wurde.

Der kantonale Support wird deutlich tiefer eingestuft: 25 Prozent hoch, 29 Prozent mittelgross und 44 Prozent gering. Nach Kantonen aufgeschlüsselt, zeigt sich folgendes Bild: Die kantonale Unterstützung wurde in den Kantonen Tessin, Graubünden, Luzern, Schaffhausen und Waadt als gross bzw. mittelgross eingestuft. Besonders gering wurde die kantonale Unterstützung im Kanton St. Gallen, Glarus und Solothurn gesehen. Hier ist allerdings die geringe Datenbasis zu berücksichtigen, welche die Repräsentativität der Ergebnisse einschränkt (z.B. Kantone St. Gallen, Glarus, Solothurn, Waadt und Schaffhausen nur je ein bis zwei Gemeinden).

Während einige Gemeinden allgemeine Kritik am Kanton äussern (Kanton wenig interessiert an Kleinfusion; kantonale Unterstützung musste „abgeholt“ werden), erwähnen andere, dass sie keinen Bedarf an kantonaler Unterstützung gehabt hätten.

Es ist davon auszugehen, dass in den Kantonen, wo bisher wenige Fusionen stattgefunden haben, die kantonale Unterstützung mangels eigener Erfahrung eher gering ausfiel. Diese Aussage müsste separat geprüft werden.

Die Unterstützung durch Berater wird generell als gering eingestuft (55 Prozent). Zählt man die nicht Antwortenden (11 Prozent) dazu, verstärkt sich der Eindruck. Allerdings ist anzumerken, dass nach dem Fusionszeitpunkt meist keine externen Berater mehr im Einsatz sind.

## 6. Zusammenarbeit zwischen den Fusionsgemeinden

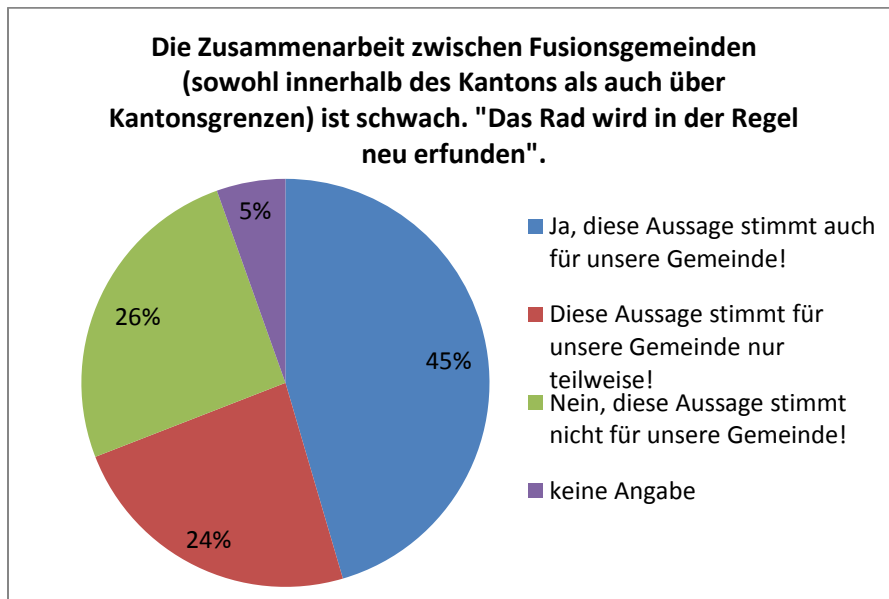


Abbildung 23: Zusammenarbeit zwischen Fusionsgemeinden

Die Zusammenarbeit zwischen den Fusionsgemeinden könnte verbessert werden. Diese Aussage erachten 45 Prozent der antwortenden Gemeinden als zutreffend und weitere 24 Prozent mit teilweise zutreffend.

In den Begründungen wird darauf aufmerksam gemacht, dass jede Fusion ihre Eigenheiten hat und dass man mit eigenen Problemen genug beschäftigt sei. Auf der anderen Seite wird aber auch betont, dass man viele Anfragen für Referententätigkeit hatte bzw. selber im Fusionsprozess nachgefragt habe. Interessant sind das Instrument der Präsidentenkonferenz (Reiden LU) und dasjenige von Erfa-Gruppen auf Verwaltungsebene (Römerswil LU). Es wird bemängelt, dass kein Fusions-Handbuch bestehe.

**Zusammenarbeit zw. Fusionsgemeinden - nach Fusionszeitpunkt**

FZ	ja		tw		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
2001	4	80	1	20	0	0	0	0	5
2002	0	0	1	100	0	0	0	0	1
2003	3	60	1	20	1	20	0	0	5
2004	8	67	2	17	2	17	0	0	12
2005	2	18	4	36	3	27	2	18	11
2006	4	31	4	31	5	38	0	0	13
2007	2	33	0	0	3	50	1	17	6
2008	2	100	0	0	0	0	0	0	2

*Tabelle 2: Zusammenarbeit zwischen Fusionsgemeinden – Auswertung nach Fusionszeitpunkt*

Betrachtet man die Antworten differenziert nach Fusionszeitpunkt, so zeigt sich, dass vor allem zeitlich weit zurückliegende Fusionsgemeinden der Aussage zustimmten, dass die Zusammenarbeit zwischen Fusionsgemeinden schwach ist (vgl. Tab. 2: z.B. Fusionsgemeinden aus dem Jahr 2001: 80 Prozent ganz, 20 Prozent teilweise). Dem gegenüber lehnten „jüngere“ Fusionsgemeinden die Aussage öfter ab und konnten womöglich von den Erfahrungen anderen Fusionsgemeinden profitieren (z.B. Fusionsgemeinden aus dem Jahr 2007: 50 Prozent lehnten Aussage ab und waren somit zufrieden mit der Zusammenarbeit).

## 7. Einsatz von strategischen Instrumenten

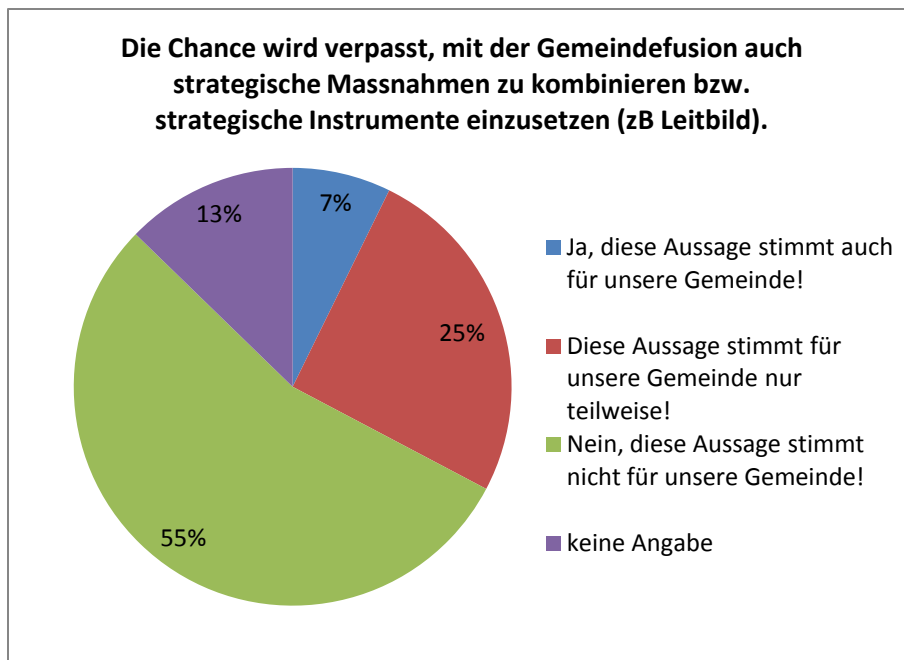


Abbildung 24: Einsatz von strategischen Instrumenten

Nur eine kleine Minderheit der Gemeinden (7 Prozent) teilt die Auffassung, dass die Chance verpasst werde, mit der Gemeindefusion auch strategische Massnahmen zu kombinieren bzw. strategische Instrumente (z.B. Leitbild) einzusetzen. Für 55 Prozent der Gemeinden stimmt diese Aussage nicht. Nach Gemeindegrösse betrachtet ergab sich kein differenzierteres Bild. Möglicherweise haben einige kleine und mittelgrosse Gemeinden die Frage nicht (richtig) verstanden, da jeweils 15 bzw. 13 Prozent von ihnen keine Angaben machten.

Bei den zustimmenden Gemeinden ist festzustellen, dass man – zumindest in drei Fällen - im Tagesgeschäft bei der Umsetzung der Fusion derart absorbiert sei, dass die Zeit fehle, sich die notwendigen (strategischen) Gedanken zur Zukunft der Gemeinde zu stellen. Eine andere Gemeinde möchte sich dem Thema erst nach der Konsolidierung der Fusion widmen (Reckingen-Gluringen VS). Schliesslich ist eine Gemeinde (Marsens FR) zu erwähnen, welche keinen diesbezüglichen Bedarf ortet.

Es finden sich einige interessante Beispiele von strategischen Instrumenten, welche zum Einsatz gelangten: Sie reichen von Leitbild, Finanzplan, Legislativziele, Siedlungsentwicklungsplan, Zonenplan, Führungsinstrumente im Finanzbereich (insb. Wichtrach BE) bis zu Zukunftswerkstatt (Nesslau-Krummenau SG) bzw. Zukunftslabor (Villigen AG) sowie Kulturkonferenz und Kulturrat (Rapperswil-Jona SG).

Die wichtigsten Instrumente werden vorgestellt:

Die Stadt Rapperswil-Jona SG, welche durch die Fusion ein neues kulturelles Zentrum bildet, setzt verstärkt Massnahmen im kulturellen Bereich ein. Die Kulturpolitik leistet gemäss dem Stadtrat „einen zentralen Beitrag zur Gestaltung des Zusammenlebens einer Gesellschaft“. Der Kulturrat ist eine den Stadtrat beratende Kommission hinsichtlich Gestaltung und Umsetzung des städtischen Kulturprogramms und dient der Vernetzung des kulturellen Umfelds. Der Kulturrat trifft sich auf Einladung des

Kultursekretariats und setzt sich aus neun Mitgliedern zusammen (vier Personen von Behördenseite, fünf Personen aus dem Bereich Kultur). Die Kulturkonferenz ist eine offene Gruppierung, die dem Austausch zwischen den Kulturschaffenden, den Kulturveranstaltenden und der Kulturpolitik zur Koordination der kulturellen Aktivitäten dient<sup>4</sup>.

Interessant in Bezug auf die Einbindung der Bevölkerung ist der Lösungsansatz der Gemeinde Willisau LU, welche bereits im Vorfeld der Fusion Workshops mit der Bevölkerung durchgeführt hat.

Wie aus dem Schlussbericht zur Fusion der Gemeinde Wichtrach BE<sup>5</sup> hervorgeht, wurden in der neu fusionierten Gemeinde Wichtrach ein Benchmarking mit anderen etwa gleich grossen Gemeinden im Kanton durchgeführt. Es ergab sich, dass Wichtrach im Industrie-Rating im hinteren Drittel des Vergleichsraums lag, sich allerdings in ihrem Leitbild auch ausdrücklich als Wohngemeinde (und nicht als Industriegemeinde) positioniert.

Die Zukunftswerkstatt hat die Gemeinde Nesslau-Krummenau SG Ende 2005 durchgeführt.

Die Bevölkerung wurde an einem Abend eingeladen und musste zu verschiedenen Themen ihre Meinung äussern und Vorschläge machen. Zuerst fand eine Orientierung im Plenum statt. Danach fanden in verschiedenen Zimmern zu Themen wie, Wohnortsförderung, Schule, Dorfgestaltung, Verkehr, Zukunftsstrategien Diskussionen statt. Der Abend war so gestaltet, dass drei Wechsel der Themenwerkstätten vorgenommen werden konnten. Am Schluss wurden wiederum im Plenum die Resultate aus den verschiedenen Themenwerkstätten präsentiert. Die Leitung der Themenwerkstätten wurde durch die Gemeinderats- und Schulratsmitglieder wahrgenommen.

Anschliessend hat der Gemeinderat eine Wertung vorgenommen. Kleinere Ideen konnten umgesetzt werden, andere in die längerfristige Planung aufgenommen und einige Vorschläge mussten leider auch "begraben" werden.

In der Gemeinde Villigen AG wurde ein "Zukunftslabor" geschaffen. Dabei handelt es sich um eine Interessensgemeinschaft, bestehend aus acht Personen, die sich über einen Zeitraum von zwei Jahren in regelmässigen Abständen traf, um sinnvolle Entwicklungspotentiale auszuloten und mögliche Zukunftsperspektiven zu erarbeiten. Projektbeispiele: Verkehrsprojekte (gestaltete Ortsdurchfahrt, A1-/A3-Zubringer), Tourismus- und Kulturprojekte (Vision "Riviera Stilli", Musik- und Konzertreihe), Wirtschaftsprojekte (z.B. Schaffung einer Hightechzone)<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> vgl. Stadtrat Rapperswil-Jona, Kulturleitbild Rapperswil-Jona (2007).

<sup>5</sup> vgl. Gemeinde Wichtrach, Schlussbericht zur Fusion (2007)

<sup>6</sup> vgl. Villigen, Entwicklungspotenziale für die Gemeinde, Zukunftslabor Villigen, Schlussbericht (2007).

## 8. Wirkung nach aussen

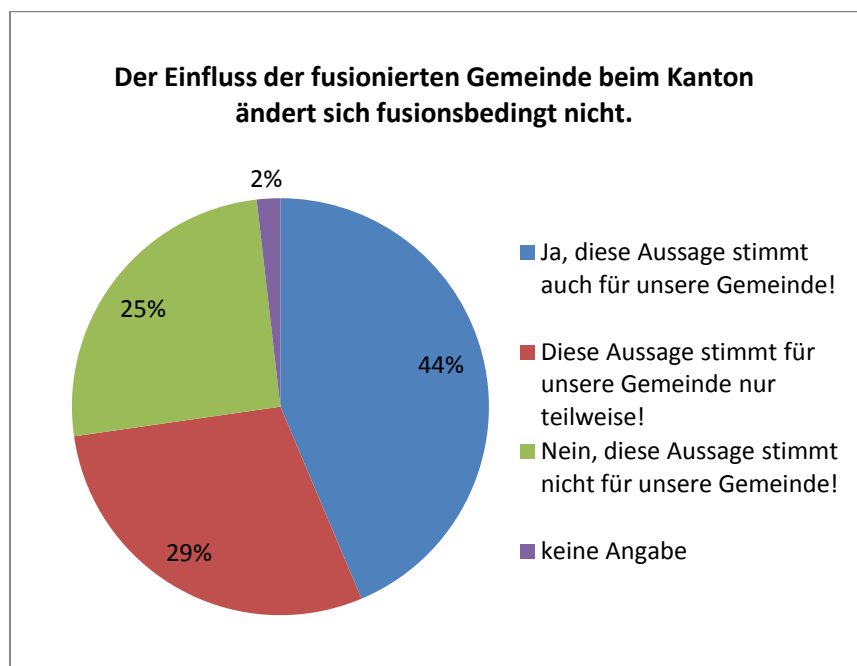


Abbildung 25: Einfluss beim Kanton

44 Prozent der Gemeinden sind der Meinung, dass sich der Einfluss der Gemeinde beim Kanton fusionsbedingt nicht verändert. 29 Prozent stimmen der Aussage teilweise zu, 25 Prozent lehnen sie ab.

Die Frage hat einen Zusammenhang mit der Grösse der Gemeinde: So gaben 65 Prozent der Kleingemeinden an, dass sich der Einfluss beim Kanton durch die Fusion nicht verändert habe. Weitere 20 Prozent stimmten dieser Aussage teilweise zu. Bei den Grossgemeinden gaben hingegen 60 Prozent der Befragten an, dass sich der Einfluss verändert habe (siehe Tabelle nachstehend).

### Wirkung nach aussen - nach Gemeindegrösse

Grösse	ja		tw		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	
klein	13	65	4	20	2	10	1	5	20
mittel	11	37	10	33	9	30	0	0	30
gross	0	0	2	40	3	60	0	0	5

Tabelle 3: Wirkung nach aussen – Auswertung nach Gemeindegrösse

Die Kleingemeinde Ernen VS führt aus, dass der Einfluss beim Kanton zwar nicht zugenommen habe, aber immerhin die persönlichen Kontakte zum Kanton während des Fusionsprozesses weitergeholfen hätten. War die Gemeinde „kantonale Fusions-Pilotgemeinde“ ist die Wahrnehmung ebenfalls grösser (Wald BE, Luchsingen GL, Triengen LU sowie Dagmersellen LU). Die Gemeinde Le Glèbe FR ortet immerhin einen erhöhten regionalen Einfluss. Interessant sind die Aussagen der Gemeinde Triengen LU und Wilchingen SH, wonach insbesondere das Image gegenüber dem Kanton verbessert werden konnte. Schliesslich wird darauf hingewiesen, dass die Wahrnehmung beim Kanton nicht nur von der Grösse der

Gemeinde, sondern vom Engagement der Verantwortlichen der Gemeinde (z.B. als kantonale Parlamentarier) abhängig sei.

Die Situation wird in den grossen Gemeinden anders wahrgenommen (z.B. Rapperswil-Jona SG, Thayngen (SH) sowie Willisau LU). Dies äussert sich durch erhöhte Vertretung in kantonalen Arbeitsgruppen, Einsitz in Verbänden und Organisationen von kantonaler Bedeutung.

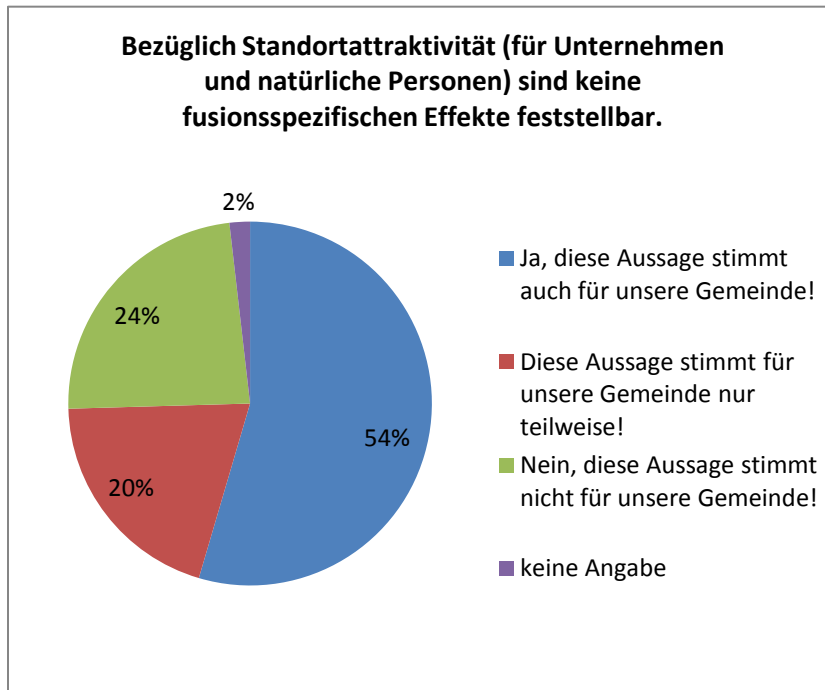


Abbildung 26: Standortattraktivität

Mehr als die Hälfte der fusionierten Gemeinden spürt keine fusionsspezifischen Effekte bezüglich Standortattraktivität (54 Prozent). Für ein Viertel der Gemeinden trifft die Aussage nicht zu.

Häufig wird zur Begründung für fehlende Effekte auf die unveränderte (peripher-) geografische Situation oder auf die Kleinheit verwiesen. Auf der anderen Seite wird mit der Zunahme der Bevölkerung und der gestiegenen Anzahl Baugesuche argumentiert. Dies muss allerdings nicht unbedingt fusionsbedingt sein. In einzelnen Gemeinden konnte der Steuerfuss durch den Fusionsbeitrag gesenkt werden.

## 9. Vorschläge der fusionierten Gemeinden

Bei den allgemeinen Hinweisen der fusionierten Gemeinden fallen einige Dinge besonders auf.

### **Auf Rechtsgleichheit achten...**

Mehrere Gemeindepräsidenten erwähnen die Rechtsgleichheit innerhalb der neuen Gemeinde als wichtigen Erfolgsfaktor. Dabei sei eben gerade nicht zwischen kleinen und grossen Dorfteilen zu unterscheiden (Donat GR)! Bei Infrastrukturaufgaben sei auf Ausgewogenheit zu achten (Wilchingen SH). Unterschiede sind auszumachen beim Tempo der Durchsetzung (Gurmels FR: langsam, Ursy FR: rasch). Es fehlt aber Datenmaterial, um diese Aussagen zu werten. Wo die Rechtsgleichheit nicht sofort umgesetzt werden kann, braucht es Gespür für sachlich begründete Ausnahmen in der Übergangszeit (Gurmels FR).

### **... Fusion rasch umsetzen mit Mut zur Lücke und hohem Engagement...**

Mehrere Gemeinden empfehlen, die fusionsbedingte Anpassungen speditiv umzusetzen. Dadurch tritt die Fusion in den Hintergrund und die Qualität der Dienstleistung wird wichtig (z.B. Luchsingen GL) (vgl. auch Ferrera GR, Ursy FR, Thayngen SH). Dies gelingt eher, wenn auch „Mut zur Lücke“ bestehe. Ein pragmatischer Ansatz hilft weiter, denn gewisse Dinge würden sich von selbst lösen (z.B. Ehrendingen AG, Madiswil BE). Nötig sind ein „totales Engagement der Behörden/Administration“ (Ursy FR) sowie die Unterstützung der Verwaltung durch die Behörden (Luchsingen GL). Dabei ist Sachverstand gefragt und nicht (mehr) Emotionen (Madiswil BE).

### **... weiterhin gut kommunizieren...**

Mehrere Gemeinden betonen, dass es nötig sei, auch nach der Fusion gut zu kommunizieren (Luchsingen GL, Gurmels FR, Willisau LU).

### **... an „weichen Faktoren“ arbeiten...**

Wichtig sei, am „Wir“-Gefühl zu arbeiten (Wichtrach BE). Dazu sei die Vertretung der Bürger in der Behörde von grosser Bedeutung (Wald BE). Die Mehrheit der Bevölkerung müsse das Gefühl haben, wahrgenommen zu werden (Willisau LU). Dies beginnt bei der Vertretung (Wald BE). Wichtig sei die Unterstützung der überörtlichen Vereinstätigkeit (Wilchingen SH). Kleine Partner müssten weiterhin ernst genommen werden („Augenhöhe“) (Ried bei Kerzers FR).

### **... Fusionen lösen nicht alle Probleme...**

Fusionen lösen nicht alle Probleme. Eine realistische Planung hilft (Wichtrach BE). Es dürften keine allzu hohen Erwartungen geschaffen werden (Dagmersellen LU).

### **... und voraus schauen.**

Es wird empfohlen „aktiv zu bleiben“ (Willisau LU), ein Leitbild zu erarbeiten (Wichtrach BE), die Gemeinde weiterzuentwickeln (Gurmels FR). Basis kann eine Schlussevaluation bilden, welche die Gemeinde Wichtrach BE beispielsweise knapp vier Jahre nach der Fusion erarbeitet hat.

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Kantonale Zuordnung der befragten Gemeinden</i> .....	5
<i>Abbildung 2: Fusionszeitpunkt der befragten Gemeinden</i> .....	5
<i>Abbildung 3: Gemeindegrösse der befragten Gemeinden</i> .....	6
<i>Abbildung 4: Bedeutung der Fusion</i> .....	7
<i>Abbildung 5: Bedeutung der Fusion nach Gemeindegrösse</i> .....	7
<i>Abbildung 6: Fusion als Verlust von Heimat</i> .....	9
<i>Abbildung 7: Verlust von Heimat nach Personengruppen</i> .....	10
<i>Abbildung 8: Identität mit alter Gemeinde</i> .....	11
<i>Abbildung 9: Identitätsbildende Massnahmen in neuer Gemeinde</i> .....	12
<i>Abbildung 10: Bedeutung des Vereinslebens</i> .....	13
<i>Abbildung 11: Bedeutung des Vereinslebens, Auswertung nach Gemeindegrösse</i> .....	13
<i>Abbildung 12: Auswirkung der Fusion auf das Vereinsleben</i> .....	14
<i>Abbildung 13: Auswirkung der Fusion auf die Behördenarbeit</i> .....	15
<i>Abbildung 14: Auswirkung der Fusion auf die Behördenarbeit, Auswertung nach Gemeindegrösse</i> .....	15
<i>Abbildung 15: Umstellung der Behördenarbeit</i> .....	17
<i>Abbildung 16: Umstellung der Behördenarbeit, Auswertung nach Gemeindegrösse</i> .....	17
<i>Abbildung 17: Rekrutierung Behördenmitglieder</i> .....	18
<i>Abbildung 18: Zusammensetzung der Gemeinde-Exekutive</i> .....	19
<i>Abbildung 19: Professionalisierung der Verwaltungsarbeit</i> .....	20
<i>Abbildung 20: Professionalisierung der Verwaltungsarbeit, Auswertung nach Gemeindegrösse</i> .....	21
<i>Abbildung 21: Auswirkungen der Fusion auf Arbeitsverhältnisse</i> .....	21
<i>Abbildung 22: Fachliche Unterstützung durch Kommune, Kanton, externe Berater</i> .....	22
<i>Abbildung 23: Zusammenarbeit zwischen Fusionsgemeinden</i> .....	24
<i>Abbildung 24: Einsatz von strategischen Instrumenten</i> .....	26
<i>Abbildung 25: Einfluss beim Kanton</i> .....	28
<i>Abbildung 26: Standortattraktivität</i> .....	29

## **Tabellenverzeichnis**

<i>Tabelle 1: Fachliche Unterstützung für die Mitarbeiter der Fusion – Auswertung nach Gemeindepräsident/ Gemeindeschreiber .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabelle 2: Zusammenarbeit zwischen Fusionsgemeinden – Auswertung nach Fusionszeitpunkt .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabelle 3: Wirkung nach aussen – Auswertung nach Gemeindegrösse.....</i>	<i>28</i>

## Anhang 1: Fragebogen

### Fragebogen zu den „Auswirkungen von Gemeindefusionen“

#### Angaben zur Gemeinde/Person

Name des Interviewpartners: \_\_\_\_\_

Funktion des Interviewpartners (wenn möglich heutiger Gemeindepräsident):  
\_\_\_\_\_

Tel/Mail für Rückfragen: \_\_\_\_\_

	Name	Einwohnerzahl zum Fusionszeitpunkt	Besonderes
Gemeinde (neu)			
Gemeinde alt			
Gemeinde alt			
Gemeinde alt			
Gemeinde alt			

Fusionszeitpunkt: \_\_\_\_\_

#### Vorbemerkung:

Gemäss unserer Terminologie verstehen wir unter „kleinen Gemeinden“ Gemeinden bis zu 1'000 Einwohnern und unter „mittleren Gemeinden“ Gemeinden von 1'000 bis 5'000 Einwohnern.

#### Rückfragen:

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur  
Ursin Fetz  
Comercialstrasse 22  
CH-7000 Chur  
081 286 39 43  
ursin.fetz@fh-htwchur.ch

## 1. Allgemeine Fragen

Aussage 1.1: *Das Thema Fusion verliert - zumindest in der Wahrnehmung der Bevölkerung – nach der Inkraftsetzung rasch an Bedeutung.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe (mit Beispielen), welche die Aussage belegen:

---

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe (mit Beispielen), welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Bemerkungen

---

---

## 2. Identität der alten Gemeinde:

Vorbemerkung:

Kritiker von Gemeindefusionen bemängeln regelmässig den Verlust von Bürgernähe bzw. Identifikation mit der Gemeinde. Diese mehrheitlich soziologischen Argumente werden oft als *weiche Faktoren* bezeichnet. Im Zusammenhang mit Gemeindefusionen wird oft der Begriff der *lokalen Identität* verwendet. Bei „Identität“ geht es um „persönliche Ortsbindungen und ein ortsfestes Zusammengehörigkeitsgefühl“. Ortsbindungen sind messbar durch Wohndauer oder emotionale Elemente („fühle mich wohl hier“, „lebe gerne hier“ etc.). Typisch ist auch eine Selbstbezeichnung („ich bin aus dem Dorf X.“). Dadurch kommt zum Ausdruck, dass die Gemeinde als Heimat wahrgenommen wird, weil sie ans Herz gewachsen ist.

Aussage 2.1: Für die **Einwohner** bedeutet eine Gemeindefusion auch Verlust der „Heimat“ bzw. Identität.

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe (mit Beispielen), welche die Aussage belegen:

---

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Ergänzungsfrage:

In den drei Interviews wurde auf die unterschiedliche Bedeutung der Identität für bestimmte Bevölkerungsgruppen hingewiesen. Nehmen Sie Stellung aus Sicht Ihrer Gemeinden:

Verlust von Heimat/Identität ist ein besonderes Problem für

- die stark integrierten Einwohner (z.B. aktiv in Vereinen)
- die „(Orts-)Bürger“
- die älteren Einwohner (ab 50 Jahren)
- die Einwohner der fusionierten Kleingemeinden bzw. dezentralen Gemeinden („Randgemeinden“)

Bemerkungen

---

---

Aussage 2.2.: *Es ist sinnvoll, die Identität in den alten Dorfteilen (= ehemaligen Gemeinden) zu bewahren.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe (mit Beispielen), welche die Aussage belegen:

---

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Bemerkungen

---

---

Aussage 2.3.: Probleme mit dem Verlust von „Heimat“ bzw. Identität können aufgefangen werden, indem „vertraute Kleinigkeiten“ (z.B. „Schwarzes Brett“, Wein von der Gemeinden zum runden Geburtstag, Begegnungsort) auch von der neuen Gemeinde weitergeführt bzw. nicht verändert werden.

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

---

Kennen Sie weitere Beispiele?

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Bemerkungen

---

### 3. Identität der neuen Gemeinde:

Aussage 3.1.: *Es lohnt sich, in der neuen Gemeinde identitätsbildende Massnahmen (z.B. Fusionsfest) durchzuführen.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

---

Kennen Sie weitere Beispiele/Vorschläge identitätsbildender Massnahmen?

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

(Falls Ihre Antwort Nein lautet, bitte weiter mit Aussage 3.3.)

Bemerkungen

---

Aussage 3.2.: *Identitätsbildende Massnahmen sind nur kurzfristig fusionsbedingt sinnvoll. Mittel- und langfristig sind sie nicht mehr wegen der Fusion, sondern aus anderen Gründen (z.B. Einbindung Neuzuzüger) wichtig (Antwort nur, sofern Aussage 3.1. mit Ja oder teilweise Ja beantwortet wurde).*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe (mit Beispielen), welche die Aussage belegen:

---

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Bemerkungen

---

---

*Aussage 3.3.: Zur Bildung bzw. Aufrechterhaltung der Gemeindeidentität spielt das Vereinsleben eine grosse Rolle.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Anschlussfrage: Die Fusion hat Auswirkungen auf das Vereinsleben gehabt

- Ja
- Nein

Falls ja, nennen Sie Beispiele von Vereinen und beschreiben Sie die Auswirkungen.

---

Bemerkungen

---

#### 4. Gemeindebehörden

*Aussage 4.1.: Die Behördenarbeit wird – zumindest in der kleinen bzw. mittleren Gemeinde - durch die Fusion verändert. Gefragt sind mehr strategische/planerische Arbeiten sowie Führungsaufgaben und nicht mehr operative Arbeiten.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

(Falls Ihre Antwort Nein lautet, bitte weiter mit Aussage 5.1.)

Bemerkungen:

---

---

Aussage 4.2.: Die Umstellung der Behördenarbeit (vgl. Aussage 4.1.) gelingt umso besser, je professioneller die Unterstützung aus der Verwaltung und je qualifizierter die neuen Behördenmitglieder sind (Antwort nur, sofern Aussage 4.1. mit ja oder teilweise ja beantwortet worden ist).

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Bemerkungen

---

---

## 5. Behördenbesetzung

Aussage 5.1.: *Die Rekrutierung von qualifizierten Behördenmitgliedern (Exekutive und Parlament) wird durch eine Gemeindefusion nicht einfacher.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe (mit Beispielen), welche die Aussage belegen:

---

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Bemerkungen:

---

---

Anschlussfrage:

Wie setzte sich die (erste) Gemeinde-Exekutive nach der Fusion in Ihrer Gemeinde zusammen?  
(nur eine Antwort möglich)

- alle bisherigen Gemeinden sind mit mind. einer Person vertreten (freiwilliger Proporz)
- alle bisherigen Gemeinden sind mit mind. einer Person vertreten (gesteuerter Prozess über Fusionsvertrag bzw. Gemeindeverfassung)
- nicht alle Gemeinden sind vertreten

Wie beurteilen Sie diese Situation im Rückblick (eher positiv/eher negativ)

---

---

Kommentar/alternative Vorschläge

---

---

Ergänzungsfrage:

Wären Sie persönlich als Gemeindepräsident der Vorgängergemeinde zur Verfügung gestanden?

Ja

Nennen Sie bitte Gründe

---

---

---

Nein

Nennen Sie bitte Gründe

---

---

---

## 6. Verwaltung

Aussage 6.1: *Die Arbeit in der Verwaltung wird – zumindest in der kleinen bzw. mittleren – fu-  
sionierten Gemeinde professioneller.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie Beispiele für Professionalisierung

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Bemerkungen

---

---

Aussage 6.2: *Die Mitarbeitenden müssen wegen der Fusion Änderungen ihres Arbeitsverhältnisses in Kauf nehmen (z.B. Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen, Arbeitsort bzw. Unterstellung).*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Bemerkungen (zum eigenen Umgang mit der fusionsbedingten Mitarbeitendensituation, z.B. vorsorgliche Kündigung etc.)

---

---

---

Aussage 6.3: Die fachliche Unterstützung für die Mitarbeitenden **nach der Fusion** war

	gering	mittel	gross
durch die eigenen kommunalen Behörden			
durch die zuständigen kantonalen Amtsstellen (Amt für Gemeinde)			
durch externe Berater			

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen (zu den **kommunalen Behörden**):

---



---



---

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen (zu den **kantonalen Amtsstellen**):

---



---



---

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen (zu den **externen Beratern**):

---



---



---

Wie könnte die Unterstützung für die fusionierte Gemeinde nach erfolgter Fusion verbessert werden? (z.B. Nach-Fusionscoach, zuständige Stelle beim Kanton, etc.)

---



---



---

## 7. Zusammenarbeit zwischen Fusionsgemeinden

Aussage 7.1: *Die Zusammenarbeit zwischen Fusionsgemeinden (sowohl innerhalb des Kantons als auch über Kantonsgrenzen) ist schwach. „Das Rad wird in der Regel neu erfunden“.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

## 8. Strategische Massnahmen:

Aussage 8.1: *Die Chance wird verpasst, mit der Gemeindefusion auch strategische Massnahmen zu kombinieren bzw. strategische Instrumente einzusetzen (z.B. Leitbild, Zukunftswerkstatt, Visionen).*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Nennen Sie strategische Instrumente, welche Sie eingesetzt haben.

---

Bemerkungen

---

**9. Einfluss Kanton/Standortattraktivität:**

Aussage 9.1: *Der Einfluss der fusionierten Gemeinde beim Kanton ändert sich fusionsbedingt nicht.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Wie äussert sich der gestiegene Einfluss?

---

---

Bemerkungen (insb. zum eigenen Einfluss beim Kanton nach der Fusion)

---

---

Aussage 9.2: *Bezüglich Standortattraktivität (für Unternehmen und natürliche Personen) sind keine fusionsspezifischen Effekte feststellbar.*

Ja, diese Aussage stimmt auch für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Diese Aussage stimmt für unsere Gemeinde nur teilweise!

Nennen Sie bitte Gründe, welche die Aussage belegen:

---

---

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

Nein, diese Aussage stimmt nicht für unsere Gemeinde!

Nennen Sie bitte Gründe, welche gegen die Aussage sprechen:

---

---

---

Welche Effekte sind in Ihrer Gemeinde spürbar?

---

---

Bemerkungen

---

---

---



## Anhang 2: Daten Befragung Auswirkungen Fusionen

### Häufigkeiten

Frage	Mass	Antwort					Summe	Bemerkung
		0	1	2	3	4		
G.gr.	abs.	20	30	5	-	0	55	Skalierung 0-2 (0=klein, 1= mittel, 2=gross, 4=keine Angabe)
	rel.	36	55	9	-	0	100	
1.1	abs.	33	16	6	-	0	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	60	29	11	-	0	100	
2.1	abs.	9	25	21	-	0	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	16	45	38	-	0	100	
2.1 - EF	abs.	12	19	27	19	7	-	Skalierung 0-3 (0=stark integrierte EW., 1=Ortsbürger, 2=ältere EW., 3=EW Randgemeinde, 4=keine Angabe), Mehrfachantworten
	rel.	-	-	-	-	-	-	
2.2	abs.	33	13	8	-	1	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	60	24	15	-	2	100	
2.3	abs.	38	9	8	-	0	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	69	16	15	-	0	100	
3.1	abs.	37	11	6	-	1	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	67	20	11	-	2	100	
3.2	abs.	33	8	5	-	2	48	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe) Antwort nur wenn 3.1. ja oder tw. ja
	rel.	69	17	10	-	4	100	
3.3	abs.	39	7	8	-	1	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	71	13	15	-	2	100	
3.3 - AF	abs.	13	38	-	-	4	55	Skalierung 0/1 (0=ja, 1=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	24	69	-	-	7	100	
4.1	abs.	32	12	11	-	0	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	58	22	20	-	0	100	
4.2	abs.	36	7	0	-	1	44	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe) Antwort nur wenn 4.1. ja oder tw. ja
	rel.	82	16	0	-	2	100	
5.1	abs.	27	12	15	-	1	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	49	22	27	-	2	100	
5.1 - AF	abs.	31	15	8	-	1	55	Skalierung 0-2 (0=freiwilliger Proporz, 1=gesteuerter Prozess, 2=nicht alle Gemeinden vertreten, 4=keine Angabe)
	rel.	56	27	15	-	2	100	
5.1 - EF	abs.	31	7	-	-	3	41	Skalierung 0/1 (0=ja, 1=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	76	17	-	-	7	100	
6.1	abs.	39	6	10	-	0	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	71	11	18	-	0	100	
6.2	abs.	32	12	11	-	0	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	58	22	20	-	0	100	
6.3 - a	abs.	9	14	30	-	2	55	Skalierung 0-2 (0=gering, 1=mittel, 2=gross, 4=keine Angabe)
	rel.	16	25	55	-	4	100	
6.3 - b	abs.	24	16	14	-	1	55	Skalierung 0-2 (0=gering, 1=mittel, 2=gross, 4=keine Angabe)
	rel.	44	29	25	-	2	100	
6.3 - c	abs.	30	11	8	-	6	55	Skalierung 0-2 (0=gering, 1=mittel, 2=gross, 4=keine Angabe)
	rel.	55	20	15	-	11	100	
7.1	abs.	25	13	14	-	3	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	45	24	25	-	5	100	
8.1	abs.	4	14	30	-	7	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	7	25	55	-	13	100	
9.1	abs.	24	16	14	-	1	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	44	29	25	-	2	100	
9.2	abs.	30	11	13	-	1	55	Skalierung 0-2 (0=ja, 1=tw., 2=nein, 4=keine Angabe)
	rel.	55	20	24	-	2	100	

## Kreuztabellen

### Rücklaufquote

Anzahl	
abs.	rel.
99	100
Rücklauf	
abs.	rel.
55	56

### Fusionszeitpunkt

FZ detail.		
Jahr	abs.	rel.
2000	0	0
2001	5	9
2002	1	2
2003	5	9
2004	12	22
2005	11	20
2006	13	24
2007	6	11
2008	2	4
	55	100

### Kantonale Zuordnung

Kanton	abs.	rel.
TI	6	11
SG	2	4
FR	16	29
GR	6	11
VS	5	9
VD	2	4
AG	2	4
BE	4	7
GL	2	4
LU	7	13
SH	2	4
SO	1	2
	55	100

### GP vs. GS

	abs.	rel.
GP	42	76.4
GS	13	23.6
	55	100

GP=Gemeindepräsident

GS=Gemeindeschreiber

### kurzfristige Bedeutung der Fusion - nach Gemeindegrösse

Grösse	ja		tw		nein		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
klein	10	50	8	40	2	10	20
mittel	18	60	8	27	4	13	30
gross	5	100	0	0	0	0	5

### Probleme mit Verlust von Heimat - nach Gemeindegrösse

Grösse	ja		tw		nein		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
klein	14	70	3	15	3	15	20
mittel	21	70	4	13	5	17	30
gross	3	60	2	40	0	0	5

### Gemeindeidentität und Vereinsleben - nach Gemeindegrösse

Grösse	ja		tw		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
klein	9	45	5	25	6	30	0	0	20
mittel	27	90	1	3	1	3	1	3	30
gross	3	60	1	20	1	20	0	0	5

**Auswirkung Gemeindefusion auf Vereinsleben - nach FZ**

FZ	ja		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
2008	0	0	1	50	1	50	2
2007	1	17	4	67	1	17	6
2006	4	31	9	69	0	0	13
2005	2	18	9	82	0	0	11
2004	2	17	9	75	1	8	12
2003	2	40	3	60	0	0	5
2002	1	100	0	0	0	0	1
2001	1	20	3	60	1	20	5

**Veränderung der Behördenarbeit - nach Gemeindegrösse**

Grösse	ja		tw		nein		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
klein	10	50	4	20	6	30	20
mittel	20	67	5	17	5	17	30
gross	2	40	3	60	0	0	5

**Umstellung der Behördenarbeit gelingt besser - nach Gemeindegrösse**

Grösse	ja		tw		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
klein	11	79	3	21	0	0	0	0	14
mittel	22	88	2	8	0	0	1	4	25
gross	3	60	2	40	0	0	0	0	5

(nur wenn Frage 4.1. mit ja oder tw ja beantwortet => 44 Datensätze)

**Professionalisierung der Verwaltungsarbeit - nach Gemeindegrösse**

Grösse	ja		tw		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
klein	13	65	4	20	3	15	0	0	20
mittel	14	47	7	23	8	27	1	3	30
gross	0	0	1	20	4	80	0	0	5

**Zusammenarbeit zwischen Fusionsgemeinden - nach Fusionszeitpunkt**

FZ	ja		tw		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
2001	4	80	1	20	0	0	0	0	5
2002	0	0	1	100	0	0	0	0	1
2003	3	60	1	20	1	20	0	0	5
2004	8	67	2	17	2	17	0	0	12
2005	2	18	4	36	3	27	2	18	11
2006	4	31	4	31	5	38	0	0	13
2007	2	33	0	0	3	50	1	17	6
2008	2	100	0	0	0	0	0	0	2

**Einsatz von strategischen Instrumenten - nach Gemeindegrösse**

Grösse	ja		tw		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
klein	2	10	6	30	9	45	3	15	20
mittel	1	3	7	23	18	60	4	13	30
gross	1	20	1	20	3	60	0	0	5

**Wirkung nach aussen - nach Gemeindegrösse**

Grösse	ja		tw		nein		fehlt		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
klein	13	65	4	20	2	10	1	5	20
mittel	11	37	10	33	9	30	0	0	30
gross	0	0	2	40	3	60	0	0	5

**Fachliche Unterstützung für die Mitarbeiter der Fusion - nach GP/GS**

	Berater								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
GP	24	57	7	17	7	17	4	10	42
GS	4	31	4	31	3	23	2	15	13
	Kanton								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
GP	19	45	12	29	11	26	0	0	42
GS	3	23	4	31	5	38	1	8	13
	Kommune								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
GP	6	14	10	24	26	62	0	0	42
GS	6	46	4	31	1	8	2	15	13

### Fachliche Unterstützung für die Mitarbeiter der Fusion - nach Kanton

Kanton	Unterstützung Berater								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
TI	0	0	2	33	2	33	2	33	6
SG	2	100	0	0	0	0	0	0	2
FR	11	69	3	19	0	0	2	13	16
GR	2	33	3	50	1	17	0	0	6
VS	3	60	1	20	0	0	1	20	5
VD	1	50	0	0	0	0	1	50	2
AG	1	50	0	0	1	50	0	0	2
BE	2	50	2	50	0	0	0	0	4
GL	2	100	0	0	0	0	0	0	2
LU	4	57	0	0	3	43	0	0	7
SH	1	50	0	0	1	50	0	0	2
SO	1	100	0	0	0	0	0	0	1
Kanton	Unterstützung Kanton								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
TI	2	33	1	17	2	33	1	17	6
SG	2	100	0	0	0	0	0	0	2
FR	8	50	7	44	1	6	0	0	16
GR	2	33	0	0	4	67	0	0	6
VS	3	60	1	20	1	20	0	0	5
VD	0	0	1	50	1	50	0	0	2
AG	1	50	0	0	1	50	0	0	2
BE	2	50	0	0	2	50	0	0	4
GL	2	100	0	0	0	0	0	0	2
LU	1	14	5	71	1	14	0	0	7
SH	0	0	1	50	1	50	0	0	2
SO	1	100	0	0	0	0	0	0	1
Kanton	Unterstützung Kommune								
	gering		mittel		gross		fehlend		Summe
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.
TI	0	0	2	33	3	50	1	17	6
SG	2	100	0	0	0	0	0	0	2
FR	2	13	4	25	9	56	0	0	16
GR	0	0	0	0	5	83	1	17	6
VS	0	0	3	60	2	40	0	0	5
VD	0	0	1	50	1	50	0	0	2
AG	0	0	0	0	2	100	0	0	2
BE	1	25	0	0	3	75	0	0	4
GL	1	50	1	50	0	0	0	0	2
LU	2	29	1	14	4	57	0	0	7
SH	0	0	1	50	1	50	0	0	2
SO	0	0	1	100	0	0	0	0	1