



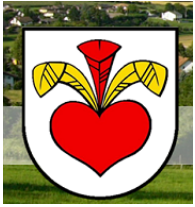
Strategische Führung in der Demokratie: Der Weg der Gemeinde Scherz zum Zusammenschluss

BDO Gemeindetagung 2018 im KKL Luzern

Hans Vogel, Prof. Dr., Gemeindeammann Scherz bis 31.12.2017,
Prof. em. für Politikwissenschaft ZHAW/SML

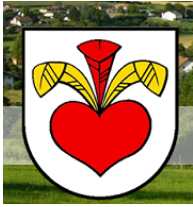


Der Gemeinderat der 650-Seelen-Gemeinde Scherz stellt in einer internen Strategietagung im Jahre 2010 fest, dass der Gürtel – finanztechnisch gesehen – nicht enger geschnallt werden kann, ohne dem Gemeinwesen die Luft zum Leben zu nehmen.



Scherz AG

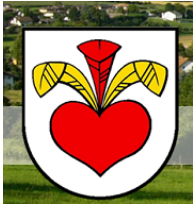




Scherz AG 2010: Lagebeurteilung

Finanzen:

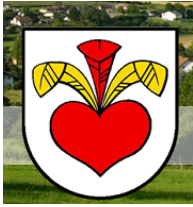
- Steuerfuss 122% (max. Bezirk Brugg)
- wenig Neuzuzüger
- wenig Baulandreserven
- Investitionsstau Strassen Dorfzentrum, Entsorgung, Werke
- Verzicht Jubiläum 775 Jahre Scherz
- unvorteilhafte Reform FLA



Scherz AG 2010: Lagebeurteilung

Politische Folgen:

- allgemeine Einschränkung der kommunalen Handlungsfreiheit
- kleine, nicht-spezialisierte Verwaltung (200 St%)
- unübersichtliches Netz interkommunaler Zusammenarbeit (über 20)
- starke Belastung Behörden/Verwaltung
- Rekrutierungsprobleme Behörden/Verwaltung



Scherz AG 2010: Vision und Strategie

Intendierte Strategie (übergeordnete Vision) 2010:

Finanzielle Handlungsfähigkeit:

- Reduktion des Steuerfusses auf 110%
- Strukturfördernder Investitions- und Finanzplan

Politische Handlungsfähigkeit:

- Ausbau Rekrutierungspotenzial Behörden
- fachliche Spezialisierung Verwaltung
- Effizienz/Legitimation der interkommunalen Zusammenarbeit



Scherz AG 2010: Vision und Strategie

Alternative Umsetzungsstrategien:

1. Inneres Wachstum: Verdichtung
2. Äusseres Wachstum: Zusammenschluss

Kommunizierte Präferenz GR: klar Variante 2

(Risiken Variante 1: Steuerfuss schreckt Neuzuzüger ab,
Verdichtung gefährdet typisches Dorfbild)

Präferenz Bevölkerung: eher Variante 2

(Befragung Sommer 2010)

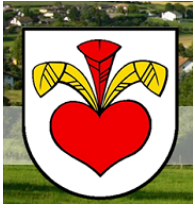


Exkurs: Strategie – die Methode der Demokraten?

Eine Handvoll Theorie:

Alternativen konzeptionellen Handelns:

- Strategie: Man macht es, wie geplant.
- Opportunismus: Man nimmt es, wie es kommt.
- Intendierte Strategie (Vision)
- Umsetzungsstrategie

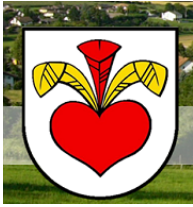


Exkurs: Strategie – die Methode der Demokraten?

Eine Handvoll Theorie (Lijphart 2012):

1. Je demokratischer, desto weniger strategiefähig.
2. Je demokratischer, desto erfolgreicher: Sicherheit, Freiheit, wirtsch. Rahmen.

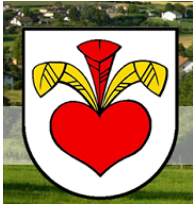
Umgang mit dem «unergründlichen» Willen des Volkes:
Verbindung von Strategie und Opportunismus – Integrierende Kommunikation.



Fusion Scherz/Lupfig: Strategische Umsetzung

Integrierende Kommunikation: Strategie (1)

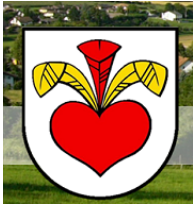
1. Ermittlung der Positionen der Bevölkerung in beiden Gemeinden
2. Debatten (statt 1-Weg-Informationen)
3. Einbezug in die Argumentarien der GRs: pros und contras zu beiden Varianten: kein Argument der Opposition zur alleinigen Bewirtschaftung überlassen (v.A. finanzielle Folgen (Steuerfuss))



Fusion Scherz/Lupfig: Strategische Umsetzung

Integrierende Kommunikation: Strategie (2)

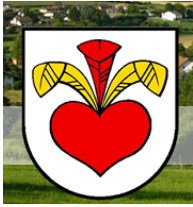
4. Zielgruppendifferenzierung der Botschaften
5. Ständiger Verweis auf die übergeordneten Ziele
6. Fairness, Transparenz und Effizienz
(Start Abklärung bis Ende Umsetzung: 1 Legislatur)



Fusion Scherz/Lupfig: Strategische Umsetzung

Integrierende Kommunikation: Umsetzung (1)

1. Befragung 2010 (Scherz) und 2013 (Lupfig)
2. 7 thematische vorbereitete Arbeitsgruppen (je ca. 30 Fachleute und EinwohnerInnen beider Gemeinden (auch Gegner); Informations-/Diskussionsveranstaltungen
3. Offenlegung aller Argumente für und gegen den Zusammenschluss: online-Diskussionsforum; Zusammenschlussgegner in den AGs



Fusion Scherz/Lupfig: Strategische Umsetzung

Integrierende Kommunikation: Umsetzung (2)

4. Zielgruppenspezifische Informations-/Diskussionsveranstaltungen: Lupfig/Scherz = Stabilität Finanzen vs. Verlust Unabhängigkeit, «Meinungsführer» (Vereinspräsidenten), «Traditionalisten» (OrtsbürgerInnen, ehem. GRs)
5. Ständige Erwähnung/Evaluation der übergeordneten Zielsetzungen und strategischen Varianten auch ausserhalb der Fusionsdebatte (z.B. Budgets und Rechnungslegungen)

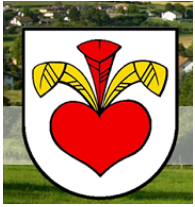


Fusion Scherz/Lupfig: Strategische Umsetzung

Integrierende Kommunikation: Umsetzung (3)

6. Offene Ansprachen von Absichten, Problemen (finanzielle Folgen, Autonomieverlust), Konflikten (keine versteckten Agenden (negatives Beispiel: Namen/Wappen))

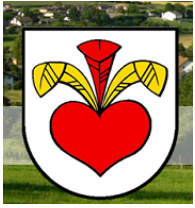
Effizienz: Abklärungsbeschluss 19.6.2014,
Umsetzung: 1.1.2018



Fazit

Resultat (1):

- klare 2/3-Annahme in beiden Gemeinden (GV/Urne)
- keine Wortmeldung in beschlussfassenden GVs
- Optimierung der Problemlösung im Laufe der Verhandlung:
Variantenreichtum durch integrierende Kommunikation



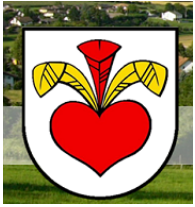
Fazit

Resultat (2):

- für Scherz: Realisierung der übergeordneten Vision, Steuerfuss 93%, Ausbau Rekrutierungspotenzial Behörden (Kampfwahl Vizeammann), fachliche Spezialisierung Verwaltung, Reduktion Investitionsstau (2019 Baubeginn Sanierung Dorfzentrum)

aber: Verlust der Autonomie

- langfristige Gräben und Verbitterung?



Fazit

Erfolgsfaktoren:

- intendierte Strategie: übergeordnete konsensuale Vision
- klar kommunizierte Variantenpräferenz GR
- Strategie der integrierende Kommunikation: opportunistische Umsetzung der Details in Varianten: ergebnisoffene «Verhandlungen» mit den StimmbürgerInnen
- faire Offenlegung aller Argumente
- keine negativen finanziellen Folgen
- Umsetzung innerhalb einer Legislatur