

Fusions-Check

Instrument zur Erfolgsmessung von Gemeindefusionen
(Forschungsbericht)
2. Auflage

Ursin Fetz / Curdin Derungs
unter Mitarbeit von Tatjana Schädler
Fachhochschule Graubünden

Chur, 12. August 2025



Management Summary

Der «Fusions-Check» ist ein wissenschaftlich fundiertes Instrument, das vom Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) der Fachhochschule Graubünden im Jahre 2014 entwickelt wurde, um die Auswirkungen von Gemeindefusionen in der Schweiz umfassend zu evaluieren. Mit 47 Indikatoren berücksichtigt es die föderalistisch geprägte und heterogene Gemeindelandschaft der Schweiz. Inzwischen wird der «Fusions-Check» in sechs Kantonen (Aargau, Bern, Glarus, Graubünden, Solothurn und Zürich) bei 73 fusionierten Gemeinden angewendet.

Ziel des Instruments ist es, fusionierten Gemeinden eine Standortbestimmung zu ermöglichen, Stärken und Optimierungspotenziale aufzuzeigen und deren Entwicklung seit der Fusion zu analysieren. Ein systematischer Vergleich zwischen Gemeinden ist möglich. Die Ergebnisse sind aber insbesondere für den internen Gebrauch im Rahmen von Expertengesprächen mit Gemeindevertretern gedacht, können aber – gut kommentiert – auch öffentlich kommuniziert werden.

Methodisch werden Daten der Gemeinde aus öffentlichen Quellen und einer Bevölkerungsbefragung zu unterschiedlichen Zeitpunkten gemessen und miteinander verglichen. Zum Zeitpunkt $t=0$ («vor Fusion») sind die beteiligten Gemeinden noch autonom. Der Zeitpunkt $t=1$ («nach Fusion») ist rund zwei Jahre nach der Fusion, der Zeitpunkt $t=2$ ist dann deutlich später angesetzt. Für den Vergleich zwischen den Gemeinden vor und nach der Fusion wird aus den zum Zeitpunkt $t=0$ eigenständigen Gemeinden eine virtuelle Fusionsgemeinde gebildet und mit der in Zeitpunkt $t=1$ bzw. $t=2$ fusionierten Gemeinde gegenübergestellt. Jeder Indikatorwert erhält einen minimalen und maximalen Grenzwert.

Der «Fusions-Check» hat sich als wertvolles Instrument zur ganzheitlichen Bewertung von Gemeindefusionen etabliert. Durch seine umfassende Methodik und praxisorientierte Anwendung bietet er Gemeinden eine fundierte Grundlage für die Analyse und Weiterentwicklung nach einer Fusion.

Beim «Fusions-Check» handelt es sich um ein anspruchsvolles, aber wertvolles Instrument. Eine vorsichtige, kommentierte Interpretation der Ergebnisse ist essenziell.

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Vorgehen und Methodik	5
2.1	Konzeptionelle Grundlagen	5
2.1.1	Ursprüngliches Forschungsprojekt.....	5
2.1.2	Untersuchungsdesign	5
2.2	Fusions-Check-Umsetzung: Einsatz und Limitationen	9
3	Beschrieb Indikatoren	11
3.1	Wirtschaftliche Argumente.....	11
3.1.1	Finanzielle Leistungsfähigkeit.....	11
3.1.2	Professionalität.....	13
3.1.3	Aussenwirkung	17
3.1.4	Standortattraktivität.....	17
3.2	Qualität Demokratie	20
3.2.1	Mitwirkung/IKZ	20
3.2.2	Politisches Engagement	22
3.2.3	Politisches Vertrauen.....	23
3.3	Gesellschaftliche Faktoren	24
3.3.1	Bürgernähe	24
3.3.2	Soziale Integration	24
3.3.3	Identifikation mit der Gemeinde	25
4	Wissenschaftliche Erkenntnisse	27
5	Schlussbetrachtung	27
6	Literaturverzeichnis	28
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	30
	Anhang	31

1 Einleitung

Mit dem «Fusions-Check» hat das Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) der Fachhochschule Graubünden im Jahre 2014 ein mehrdimensionales Messinstrument zur Erfolgsmessung von Gemeindefusionen entwickelt. Es basiert auf 47 Indikatoren und berücksichtigt damit die heterogene und föderalistisch geprägte Gemeindefusionen in der Schweiz. Der Trend zu Gemeindefusionen in der Schweiz ist unvermindert weitergegangen. Seit dem Jahr 2000 ist die Zahl der Gemeinden um über ein Viertel gesunken. Am 1. Januar 2025 zählt die Schweiz noch 2'121 Gemeinden. In den letzten beiden Jahren ist der Bestand allerdings nur noch um 15 Einheiten zurückgegangen (Fetz, 2025, vgl. Abbildung 1).

Der «Fusions-Check» versucht die Frage zu beantworten, ob diese bemerkenswerte Veränderung letztlich auch die gesteckten Ziele erreicht. Die Erarbeitung wurde unterstützt durch die Kantone Aargau, Bern, Glarus, Graubünden und Zürich.

Unter gemeindefusion.fhgr.ch finden sich weitere Statistiken und Informationen zum «Fusions-Check».

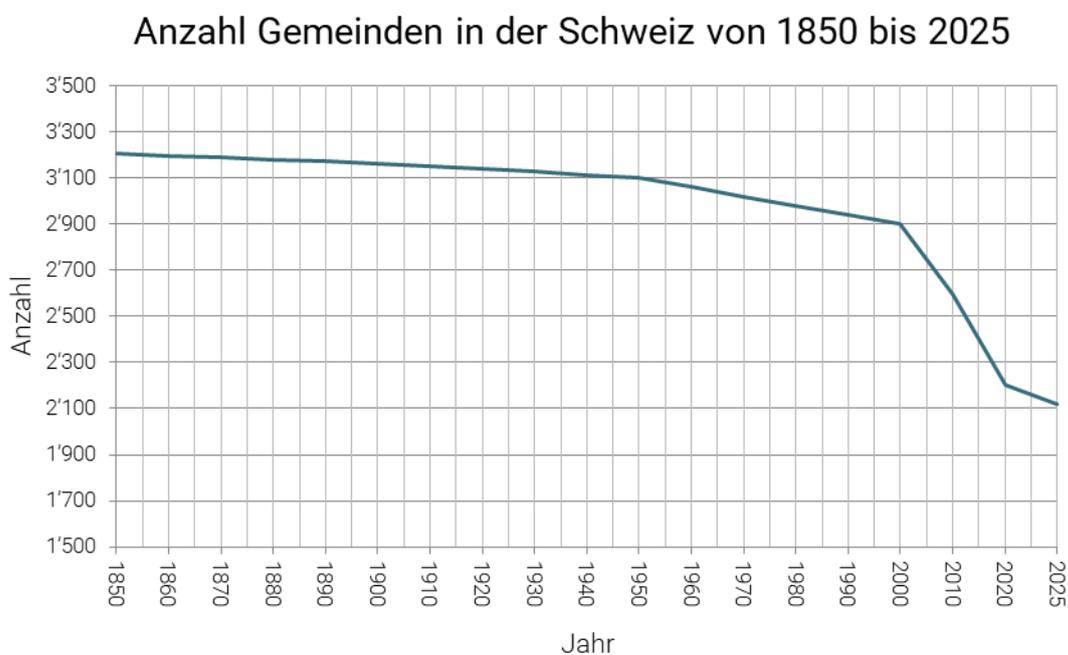


Abbildung 1: Anzahl Gemeinden in der Schweiz von 1850 bis 2025

2 Vorgehen und Methodik

2.1 Konzeptionelle Grundlagen

2.1.1 Ursprüngliches Forschungsprojekt

Übergeordnetes Ziel des ursprünglichen Forschungsprojektes war es, ein umfassendes, mehrdimensionales Messinstrument zu entwickeln, das Auskunft über die mittel- bzw. langfristigen Auswirkungen und damit letztendlich über den Erfolg einer Gemeindefusion gibt.

Das Forschungsprojekt «Fusions-Check» fokussierte sich im Detail auf folgende Forschungsfragen:

- (1) Welche mittel- bis langfristigen Wirkungen von Gemeindefusionen sind zu untersuchen?
- (2) Wie lassen sich diese in einem Messinstrument methodisch erfassen und bewerten?
- (3) Wie können Kantone und Gemeinden diese Erkenntnisse und das Messinstrument zweckmässig einsetzen?
- (4) Welche Erkenntnisse zum langfristigen Erfolg von Gemeindefusionen lassen sich daraus ableiten?

Damit folgte das Forschungsprojekt einem anwendungsorientierten Ansatz. D. h. die Forschungsfragen sollten mit Hilfe von bestehenden theoretischen und empirischen Erkenntnissen beantwortet und dazu ein Messinstrument für die Verwaltungspraxis entwickelt werden.

Um die Praxistauglichkeit des Messinstrumentes zu gewährleisten, kam den fünf Kantonen Aargau, Bern, Glarus, Graubünden und Zürich, die als Projektpartner fungierten, eine Schlüsselrolle zu. Sie brachten in Workshops die Erfahrungen aus ihren geografisch, rechtlich und strukturell unterschiedlichen Kantonen in die Entwicklung des Messinstrumentes ein – so sollte erreicht werden, dass der Fusions-Check schlussendlich auf Gemeinden unabhängig von Kanton und Struktur anwendbar ist.

2.1.2 Untersuchungsdesign

Dimensionen – Kriterien – Indikatoren

Der «Fusions-Check» basiert auf 47 Indikatoren und berücksichtigt damit die heterogene und föderalistisch geprägte Gemeindefusion der Schweiz. Die Indikatoren lassen sich in zehn Kriterien und diese wiederum in drei Dimensionen zusammenführen. Die Dimensionen «Wirtschaftliche Argumente», «Qualität Demokratie» und «Gesellschaftliche Faktoren» widerspiegeln die Diskussionen bei kommunalen Fusionsentscheidungen (vgl. Abbildung 2).

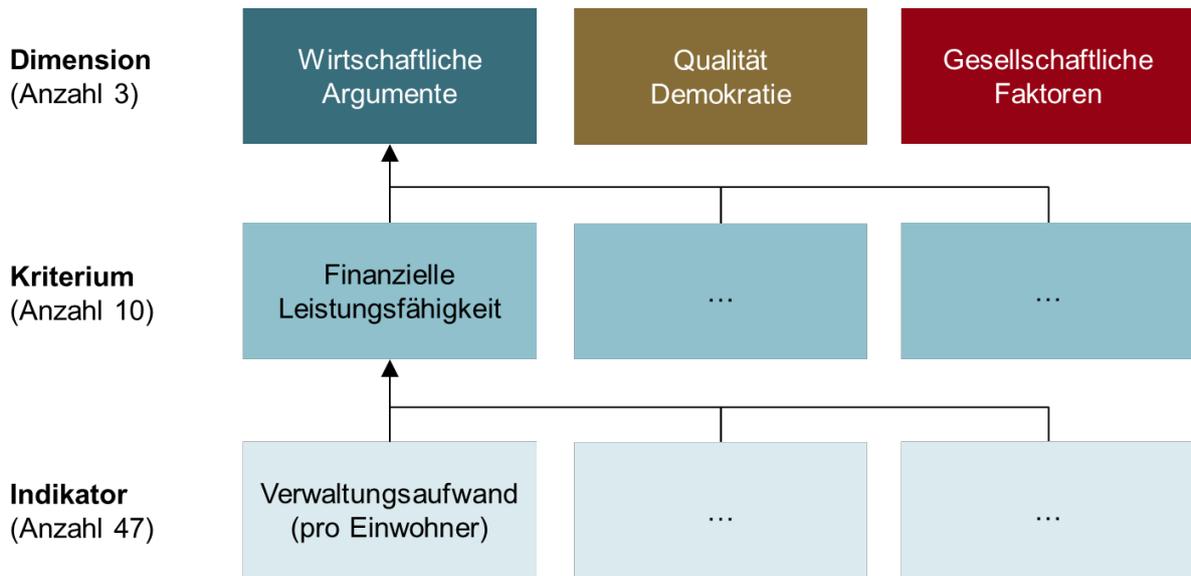


Abbildung 2: Ebene Dimension, Kriterium und Indikator

Konkret stehen im Fokus des «Fusions-Checks» Fusionseffekte, die sich in den folgenden Bereichen (10 Kriterien) ergeben:

- Finanzielle Leistungsfähigkeit
- Professionalität
- Aussenwirkung
- Standortattraktivität
- Mitwirkung/Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)
- Politisches Engagement
- Politisches Vertrauen
- Bürgernähe
- Soziale Integration
- Identifikation mit Gemeinde

Indexkonstruktion

Für jeden Indikatorwert wird ein Indexwert von 0 bis 100 Punkten zugeordnet. Diese Transformation beruht auf einer linearen Punktezuteilung. Dazu werden für jeden einzelnen Indikator die minimalen und maximalen Grenzwerte bestimmt. Die Skalierung verwendet – wo möglich – bestehende Gemeindedaten für ausgewählte Stichproben an Gemeinden und orientiert sich an den jeweiligen Mittelwerten. Im nächsten Schritt werden die Indikatorindizes pro Kriterium zu einem Subindex zusammengefasst. Die zugeordneten Indikatorindizes werden anteilmässig gewichtet und addiert. Im gleichen Verfahren lassen sich die Subindizes zum Gesamtindex für eine Dimension berechnen (vgl. Abbildung 3). Dieses Vorgehen erlaubt es in der Analyse, die Gemeinden auf den verschiedenen Aggregationsstufen Indikator – Kriterium – Dimension zu betrachten.

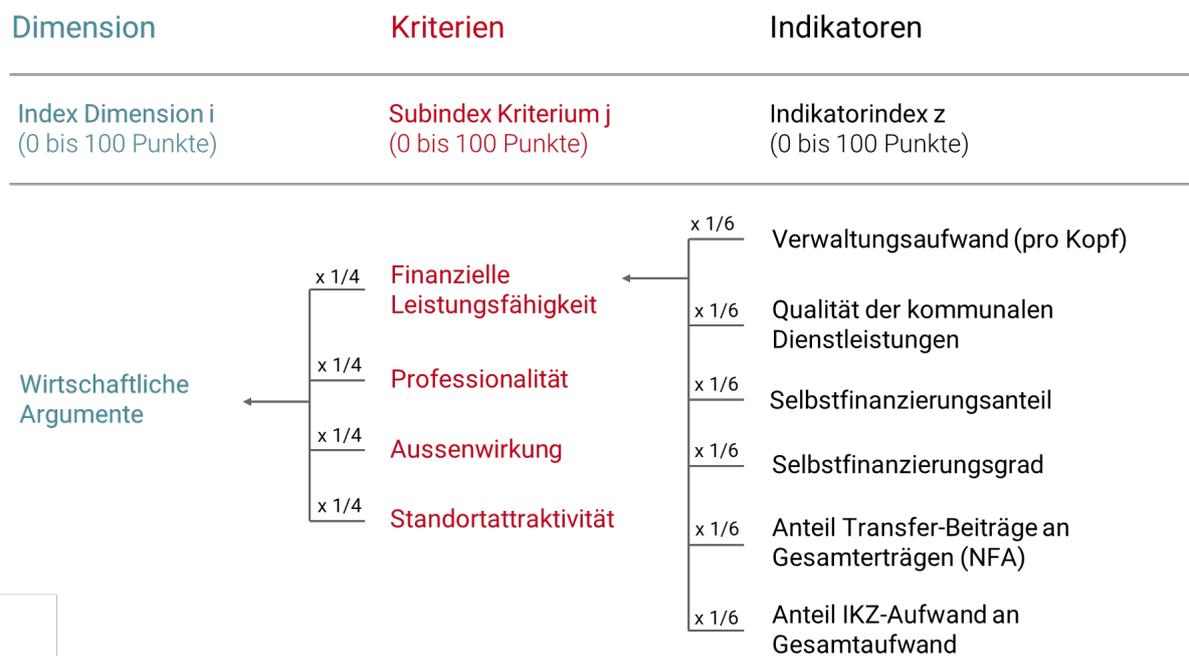


Abbildung 3: Indexkonstruktion am Beispiel «Wirtschaftliche Argumente»

Üblicherweise wird der «Fusions-Check» wie folgt durchgeführt: Auf Basis der zehn Kriterien vergleicht er die fusionierte Gemeinde zu verschiedenen Zeitpunkten. Zum Zeitpunkt $t=0$ («vor Fusion») sind die beteiligten Gemeinden noch autonom. Als Zeitpunkt $t=1$ («nach Fusion») gilt grundsätzlich der Fusionszeitpunkt. Da zu diesem Zeitpunkt noch keine Daten vorhanden sind, wird dieser auf den Zeitpunkt des Vorliegens der zweiten konsolidierten Finanzergebnisse datiert. Für den Vergleich zwischen den Gemeinden vor und nach der Fusion wird aus den zum Zeitpunkt $t=0$ eigenständigen Gemeinden eine virtuelle Fusionsgemeinde gebildet und mit der in Zeitpunkt $t=1$ fusionierten Gemeinde gegenübergestellt. Der Zeitpunkt $t=2$ («nach Fusion») sollte schliesslich mindestens fünf Jahre nach der Fusion festgesetzt werden, um aussagekräftige Trend-Ergebnisse ableiten zu können (vgl. Abbildung 4).

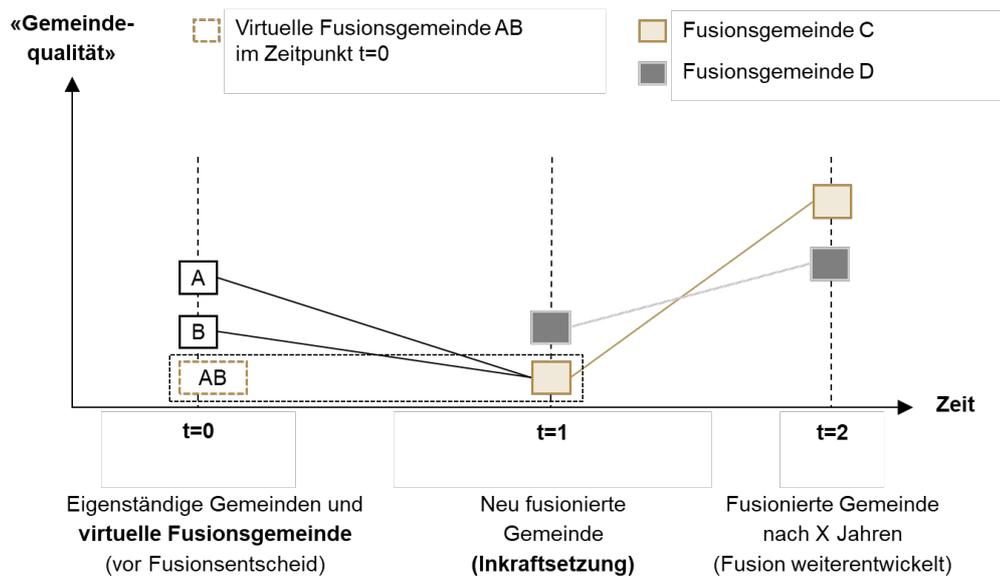


Abbildung 4: Untersuchungsdesign Fusions-Check «Standard»

Jede Erhebung (Zeitpunkte vor Fusion [t=0] oder nach Fusion [t=1 und t=2]) beinhaltet als Datenquellen eine breit abgestützte Bevölkerungsbefragung, eine Gemeindebefragung und Daten aus offiziellen Statistiken. Während die Bevölkerung zu ausgewählten Aspekten des Gemeindelebens befragt wird, dienen die beiden anderen Datenquellen zur Darstellung des Zustandes der Gemeinden. Die drei Datenquellen ergeben einzeln oder in Kombination die Werte für die Indikatoren (vgl. Abbildung 5). Die Werte können auf den drei Ebenen Indikatoren, Kriterien oder auch Dimensionen analysiert und zu den verschiedenen Zeitpunkten verglichen werden. In Tabelle 1 findet sich die Indikatorenliste, in welcher auch die jeweiligen Datenquellen aufgeführt sind.

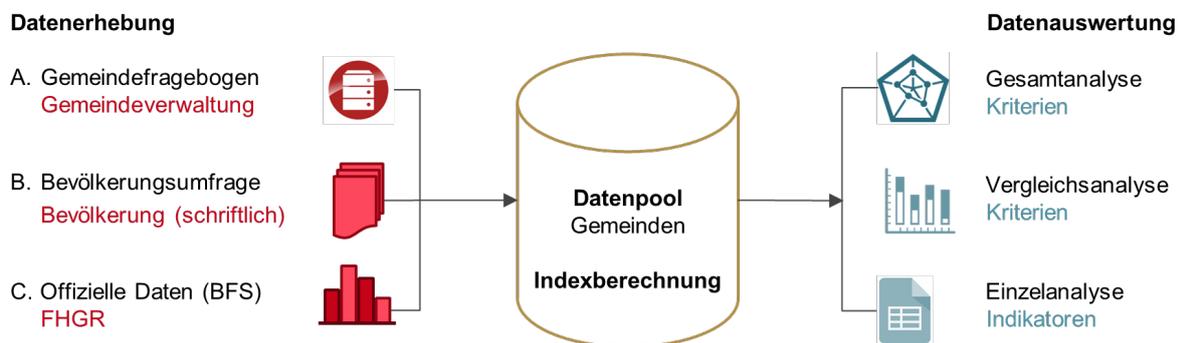


Abbildung 5: Von der Datenerhebung zur Datenauswertung

Das Ergebnis der Datenerfassung lässt sich in einem bekannten «Spider-Diagramm» darstellen. Der Durchschnittswert aller Gemeinden ist schraffiert dargestellt. Die Werte der Einzelgemeinde sind als Linie und bei mehrmaliger Erfassung in unterschiedlichen Farben dargestellt. In der folgenden Abbildung ist solch ein Spider-Diagramm exemplarisch dargestellt.

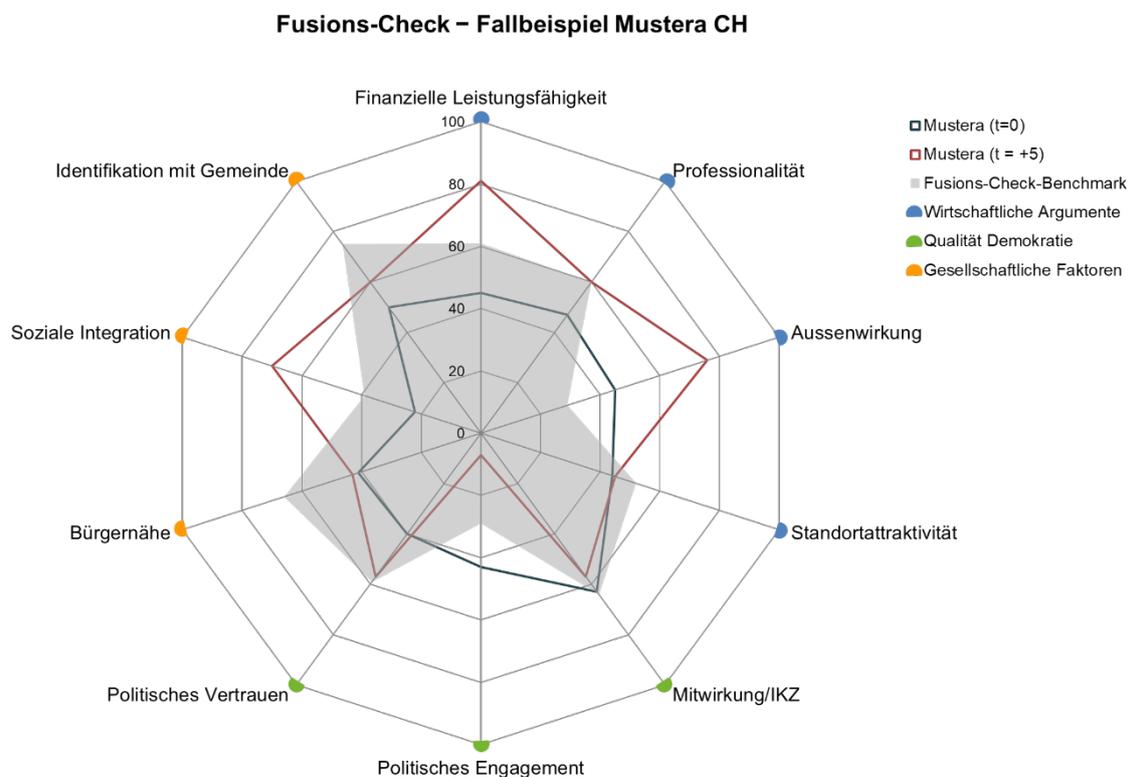
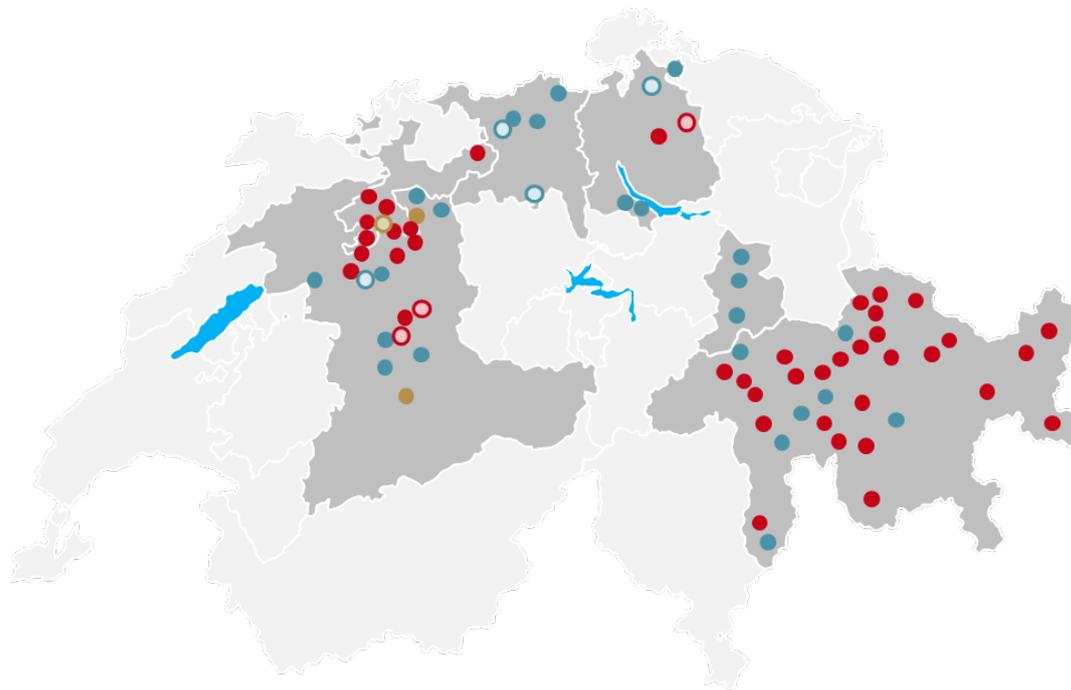


Abbildung 6: Beispiel eines «Spider-Diagramms» für Vergleich zum Zeitpunkt vor und nach Fusion

2.2 Fusions-Check-Umsetzung: Einsatz und Limitationen

Der Fusions-Check soll in erster Linie der fusionierten Gemeinde selbst helfen und ihr zeigen, wie sie sich seit der Fusion entwickelt hat und wo Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Er steht mittlerweile in sechs Kantonen und bei 73 Fusionsgemeinden im Einsatz (Stand 2025). Ein systematischer Vergleich von verschiedenen fusionierten Gemeinden untereinander oder mit nicht fusionierten Referenzgemeinden ist grundsätzlich möglich, sofern genügend geeignete Vergleichsgemeinden vorliegen. Der Fusions-Check ist ausserdem nicht als gesamtschweizerisches «Benchmark»-Instrument gedacht.



Analyse vor Fusion (t0)	● läuft	● abgeschlossen
Analyse nach Fusion (t1)	● läuft	● abgeschlossen
Analyse nach Fusion (t2)	● läuft	● abgeschlossen

Abbildung 7: Fusions-Check – Umsetzung (Stand 2025)

Die Umsetzung des «Fusions-Check» erfolgt in den zwei Varianten «chronologisch» (Vollversion) und «gesamtheitlich» (Teilversion). In der chronologischen Variante werden die Erhebungen (Zeitpunkte t=0 bis t=2) für jede Fusionsgemeinde zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt. Es werden alle 47 Indikatoren erhoben und ausgewertet. In der zweiten Variante werden die Erhebungen für mehrere Fusionsgemeinden gesamtheitlich und damit gleichzeitig durchgeführt. Die Analysejahre für einen Erhebungszeitpunkt in der Vergangenheit (z. B. t=0 oder t=1) können unterschiedlich sein. Das Analysejahr für die Erhebungen nach der Fusion (z. B. t=1 oder t=2) werden dann aber einheitlich festgelegt (Beispiel Fusions-Check Graubünden). Es werden für diese zweite Variante 29 Indikatoren erhoben und ausgewertet. In der Anmerkung zu Tabelle 1 ist aufgeführt, welche Indikatoren nur in der ausführlichen Version (47 Indikatoren) erhoben werden.

Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt es zu beachten, dass externe Einflüsse auf die fusionierte Gemeinde einwirken und die eigentlichen Fusionseffekte verwässern können. Dazu zählen gesellschaftliche Entwicklungen (z. B. Individualisierung), aber auch konkrete politische Entscheide (z. B. neues Gemeindegesetz). Schliesslich sind einige Ergebnisse mit der neuen Grösse der Gemeinde erklärbar und nicht spezifisch auf eine Fusion zurückzuführen (z. B. Einführung eines kommunalen Parlaments). Die hohe Anzahl an Indikatoren trägt trotz dieser Limitationen dazu bei, den Fusionserfolg aufgrund verschiedener Kriterien breit abgestützt beurteilen zu können.

3 Beschrieb Indikatoren

3.1 Wirtschaftliche Argumente

3.1.1 Finanzielle Leistungsfähigkeit

In der Fusionspraxis spielen Überlegungen zu Kosten und Nutzen eine erhebliche Rolle. Gemeindefusionen können die Effektivität bzw. Effizienz der Aufgabenerfüllung steigern. Dies gilt unabhängig von der Gemeindegrösse (vgl. Moser & Fischer, 2010). In den grösseren Agglomerationsgemeinden fällt durch eine Gemeindefusion der Koordinationsaufwand zwischen den zusammengewachsenen Dörfern weg. In kleinen Gemeinden, insbesondere in ländlichen Gebieten, kann die komplizierte Aufgabenerfüllung durch Gemeindeverbände zugunsten der Eigenerstellung durch die fusionierte Gemeinde beendet werden. Dadurch wird die neue Gemeinde einfacher führbar und die Kosten können dank Skalenerträgen gesenkt werden (Steiner, 2002, S. 121 f.).

Im Weiteren ist es mit Gemeindefusionen möglich, die organisatorischen Strukturen innerhalb der Gemeinde zu verbessern, indem Abläufe optimiert und neue Stelleninhaber/innen mit Stellvertretungen eingesetzt werden. Zudem können Aufgaben, Kompetenzen und finanzielle Verantwortung für staatliche Aufgaben in räumliche Übereinstimmung gebracht werden. Allerdings ist zu beachten, dass nie die genau richtige Grösse für alle Aufgaben gefunden werden kann (Fetz, 2009, S. 63 mit Verweisen).

Fusionsgegner führen ins Feld, dass nach einer Fusion in der Regel kein Personal abgebaut werde. Zudem gehe die Freiwilligenarbeit zurück. Allfällige Ersparnisse würden auf diese Weise wieder ausgeglichen. Die Fusion von zwei finanzschwachen Gemeinden ergebe keine finanzstarke Gemeinde. Neben den Kosten muss auch die Qualität der kommunalen Dienstleistung gemessen werden. Diese wird durch Gemeindefusionen in der Regel verbessert (Fetz, 2009, S. 63 f.; Steiner, 2002, S. 122).

Im Fusions-Check werden Kosteneffekte mit dem Verwaltungsaufwand pro Kopf und der Nutzen mit einer Befragung zur Qualität der kommunalen Dienstleistungen gemessen. Zudem werden der Selbstfinanzierungsanteil und -grad sowie der Anteil der Beiträge aus dem innerkantonalen Finanzausgleich an den Gesamterträgen und der Anteil des IKZ-Aufwandes (Aufwand im Bereich interkommunale Zusammenarbeit) am Gesamtaufwand erhoben. Schliesslich wird auch die Brutto-Verschuldung miteinbezogen. Dadurch deckt das Kriterium «Finanzielle Leistungsfähigkeit» einer Gemeinde die Teilaspekte Kosten (Input), Nutzen (Output), Finanzkraft und Finanzautonomie als Teilaspekte ab. Grundlage bilden in der Regel die Daten aus den Jahresrechnungen der Gemeinden.

Indikator 1: Verwaltungsaufwand

Gemeindefusionen verfolgen häufig das erklärte Ziel, die Gemeindeverwaltung zu stärken (Qualitätsverbesserung) oder die Leistungen aufgrund von Grössenvorteilen (sog. Skalenerträge) günstiger zu produzieren (Lüchinger & Stutzer, 2002; Steiner, 2002, S. 121 f.). Der Indikator fokussiert sich auf die Kosten, d. h. den Input zur Erstellung von Dienstleistungen, als Erfolgskennzahl. Die empirischen Erkenntnisse dazu sind gemischt. In der Tendenz sinkt der Verwaltungsaufwand pro Kopf mit zunehmender Gemeindegrösse bis zu einem Minimum (optimale Gemeindegrösse), danach steigt er wieder (vgl. Moser & Fischer, 2010). Andere Autoren finden keinen statistischen Zusammenhang oder einen leicht positiven Zusammenhang zwischen Gemeindefusion und Verwaltungsaufwand (Lüchinger & Stutzer, 2002). Andere Untersuchungen zeigen einen signifikant negativen Zusammenhang (Baroni & Rossi, 2011). Allerdings fehlen Langzeitstudien, die den Zusammenhang zwischen einer Gemeindefusion und der Entwicklung der Verwaltungsaufwände pro Kopf empirisch belastbar untersuchen.

Der Indikator misst die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Gemeinde auf der Grundlage des Verwaltungsaufwandes pro Kopf.

Indikator 2: Qualität der kommunalen Dienstleistungen

Die Kosten allein sind wenig aussagekräftig, wenn die Qualität der kommunalen Dienstleistungen nicht einbezogen wird. Diese wird durch Gemeindefusionen in der Regel verbessert. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass grössere Gemeinden Leistungen anbieten können bzw. müssen, welche die Möglichkeiten von Kleingemeinden überschreiten würden (Steiner, 2002, S. 122). Die Vermutung liegt nahe, dass kleine Gemeinden durch «Trittbrettfahren» zulasten von Gemeinden mit Zentrumsfunktion Kosten sparen. Die Zentrumslasten werden ggf. durch die innerkantonalen Finanzausgleichssysteme teilweise oder ganz ausgeglichen.

Der Indikator wird mit Hilfe einer Bevölkerungsbefragung gemessen. Dabei werden unterschiedliche Dienstleistungen wie Schule, Betreuung älterer Personen, kommunale Sportanlagen etc. abgefragt.

Indikator 3: Selbstfinanzierungsanteil

Gemeindefusionen werden mit einer steigenden Finanzkraft für die beteiligten Gemeinden begründet. Die Möglichkeit, Investitionen aus eigenen Mittelzuflüssen zu finanzieren, ist deshalb ein zentraler Erfolgsmassstab.

Der Indikator misst als standardisierte Finanzkennzahl den Finanzierungsspielraum einer Gemeinde auf Basis des Selbstfinanzierungsanteils. Dieser zeigt den prozentualen Anteil der Selbstfinanzierung («erwirtschaftete Mittelzuflüsse») am Finanzertrag («Nettoumsatz»). D. h. der Selbstfinanzierungsanteil gibt an, wie viele Prozente der einnahmewirksamen Erträge (Finanzertrag) für die Selbstfinanzierung zur Verfügung stehen.

Indikator 4: Selbstfinanzierungsgrad

Gemeindefusionen werden mit einer höheren Investitionskraft begründet. Deshalb wird diese Kennzahl für die Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit verwendet.

Der Indikator misst die Investitionskraft einer Gemeinde auf Basis des Selbstfinanzierungsgrades. Dieser zeigt den prozentualen Anteil der Selbstfinanzierung («erwirtschaftete Mittelzuflüsse») an den Nettoinvestitionen («Investitionsabflüsse») der Gemeinde. Je kleiner die Gemeinde ist, desto grössere Schwankungen dieser Kennzahl sind zu erwarten (vgl. Anhang «Finanzkennzahlen», Konferenz der Kantonsregierungen [KDK], 2013). Deshalb werden hier die Durchschnittswerte aus den letzten drei verfügbaren Perioden verwendet.

Indikator 5: Anteil Transfer-Beiträge an Gesamterträgen

Eine finanziell autonome Gemeinde bestreitet ihre Aufwände nur zu einem geringen Teil mit Transferleistungen ohne Zweckbindung (in der Hauptsache innerkantonale Finanzausgleichsbeiträge). In der Diskussion um den finanziellen Mehrwert von Fusionen wird deshalb häufig die grössere Finanzautonomie einer fusionierten Gemeinde als Vorteil vorgebracht. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass gerade Transferleistungen mit Zweckbindungen für die meisten Gemeinden eine hohe Bedeutung haben resp. kantonale Vorgaben die finanzielle Autonomie stark begrenzen (z. B. im Bereich der Schule) (vgl. Derungs et al., 2012).

Der Indikator misst die lokale Finanzautonomie in Form des Anteils der Transfer-Beiträge (Finanzausgleichsbeiträge) an den Gesamterträgen. Der Indikator kann auf der Webseite der jeweiligen kantonalen Ämter für Gemeinden in Erfahrung gebracht werden.

Indikator 6: Anteil IKZ-Aufwand am Gesamtaufwand

Eine finanziell autonome Gemeinde ist in der Lage, die ihr zugewiesenen Aufgaben selbständig zu erbringen. Macht sie dies häufiger im Rahmen von interkommunaler Zusammenarbeit (IKZ) zusammen mit anderen Gemeinden, ist dies ein Indiz dafür, dass der Gemeindeperimeter suboptimal gewählt ist. Eine Gemeindefusion von Gemeinden, die zuvor stark miteinander kooperiert haben, führt zu einer Reduktion der Ausgaben für IKZ, gemessen an den Gesamtausgaben.

Der Indikator misst die lokale Finanzautonomie in Form des Anteils des Aufwandes für Leistungen der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) am Gesamtaufwand einer Gemeinde (vgl. Fiechter, 2010).

Indikator 7: Brutto-Verschuldung

Im Zuge von Gemeindefusionen wird argumentiert, dass sich mittel- bis langfristig die Verschuldungssituation verbessert.

Die Kennzahl Bruttoverschuldungsanteil entspricht den Bruttoschulden dividiert durch den Finanzertrag in Prozenten. Der Bruttoverschuldungsanteil zeigt an, wie viele Prozente des Finanzertrages benötigt würden, um die Bruttoschulden abzutragen. Die Finanzkennzahl gibt somit Auskunft über die Verschuldungssituation der Gemeinde.

3.1.2 Professionalität

Von einer fusionierten – und deshalb auch grösseren Gemeinde – wird erwartet, dass sie professioneller agiert, als dies Klein- und Kleinstgemeinden tun können. Durch die nötige Reorganisation im Zuge der Fusion besteht die Möglichkeit, Prozesse und Strukturen anzupassen und allenfalls zu verschlanken. Angebote an die Einwohnerschaft, wie beispielsweise Internetauftritt oder Öffnungszeiten werden neu überprüft und allenfalls angepasst. Es besteht allerdings die Gefahr, dass die Arbeit nach der Fusion mit einem höheren Perfektionsgrad erledigt wird und damit schliesslich die Bürokratie zunimmt (Fetz, 2009, S. 64; Steiner, 2002, S. 122). Zudem ist zu beachten, dass im Falle der Fusion mit einer grossen Gemeinde die Professionalität nur in den Kleingemeinden verbessert wird. In der grossen Gemeinde sind Änderungen kaum erkennbar.

Die Professionalität wird zunächst mit dem Umfang des Verwaltungsapparates und der Exekutive gemessen. Daneben interessiert die Wirkung gegenüber der Einwohnerschaft. Untersucht werden deshalb die Erreichbarkeit der Gemeindeverwaltung, die Qualität des Internetauftrittes, der «Bürokratie-Faktor» und die Dauer des Baubewilligungsverfahrens. Ebenfalls gemessen werden die Professionalität der Gemeindeverwaltung und der Behörden sowie die Professionalität der Prozesse bezüglich Dokumentation, IKS-basierte Kontrollen (IKS steht für «Internes Kontrollsystem») und Stellvertreterregelung.

Indikator 8: Stellenprozente in der Kernverwaltung

Eine professionelle Gemeindeverwaltung benötigt einen Mindestbestand an Mitarbeitenden. Es ist davon auszugehen, dass von einer grösseren Verwaltung in Gemeindefusionen in erster Linie Klein- und Kleinstgemeinden profitieren. Zudem ist zu vermuten, dass kein linearer Zusammenhang zwischen Verwaltungsgrösse und Professionalität besteht, d. h. dass dieser Effekt mit zunehmender Grösse abnimmt.

Der Indikator misst die Anzahl Stellen (Vollzeitäquivalente) in der Kernverwaltung. Dabei muss für alle Kantone eine einheitliche Definition vorgenommen werden. Ausgangspunkt ist deshalb eine enge Auslegung des Begriffs. Die Mitarbeitenden von ausgelagerten Gemeindebetrieben oder von IKZ-Organisationen werden weitestgehend ausgeklammert, da deren Stellenprozente aufwändig ausgerechnet werden müssten. In unserer Untersuchung werden zudem die Schule resp. die Lehrer/innen aussen vor gelassen und folgende Funktionen berücksichtigt: Gemeindeschreiber/in, Finanzverwalter/in, Steuerverwalter/in, Einwohnerkontrolle, Sozialamt, Gemeindepolizei. Dazu kommen das Bauamt und die technischen Betriebe wie Werkdienst, Forst etc.

Indikator 9: Stellenprozente in der Exekutive

Analog zur Stellendotierung in der Gemeindeverwaltung ist von einem positiven Zusammenhang zwischen Professionalität und Anzahl Stellenprozente in der Exekutive auszugehen. Allerdings lässt sich diese mit zunehmender Gemeindegrösse nicht beliebig ausdehnen, d. h. die in der Gemeindeexekutive eingesetzten Ressourcen nehmen mit der Gemeindegrösse nicht linear zu. Vielmehr ist in der Praxis zu beobachten, dass ab einer gewissen Gemeindegrösse die Kaderpositionen in der Gemeindeverwaltung aufgestockt werden.

Der Indikator misst die Anzahl Stellen in der Exekutive. Diese ist in der Regel bereits aus der Verfassung abzulesen. Allerdings gibt es Bandbreitenmodelle, wo die Angaben aus der Jahresrechnung bzw. per Anfrage erhoben werden müssen. Besondere Schwierigkeiten ergeben sich in kleineren Gemeinden, wo die Exekutive mittels Fixum/Taggeld angestellt ist. Hier muss eine Umrechnung in Stellenprozente erfolgen.

Indikator 10: Aufwand für Beizug Dritter

Aufgrund der zunehmend komplexeren Aufgaben benötigen Gemeinden spezifisches Fachwissen. Es ist in Fusionsprojekten davon auszugehen, dass eine Gemeinde mit wachsender Grösse professioneller organisiert ist und entsprechend seltener externe Meinungen respektive externen Rat einholen muss. Allerdings ist in der Praxis bei sehr grossen Gemeinden auch ein gegenteiliger Effekt festzustellen: Je grösser und professioneller die Gemeinde, desto mehr werden zusätzliche Expertisen eingeholt, weil die Anspruchs- und Qualitätshaltung sich stark erhöht hat.

Der Indikator misst die Dienstleistungen Dritter, genauer die Honorare externer Berater/innen, am Gesamtaufwand. Im Vergleich zum Rechnungslegungsstandard HRM1 lässt sich diese Kennzahl unter HRM2 einfacher und genauer identifizieren. Hier ist eine gewisse definitorische Unschärfe bei der Umstellung von HRM1 auf HRM2 zu erwarten. Auch spielt die Verbuchungspraxis eine Rolle.

Indikator 11: Telefonische Erreichbarkeit/Öffnungszeiten Gemeindehaus

Die telefonische Erreichbarkeit und die Öffnungszeiten des Gemeindehauses sind für die Einwohner/innen wichtige Kriterien zur Qualitätsbeurteilung. Grössere Gemeinden zeichnen sich durch eine stärkere Präsenz und Verfügbarkeit der Gemeindeangestellten aus. Deren Erreichbarkeit wird im Rahmen von Gemeindefusionen tendenziell gestärkt.

Der Indikator misst die Anzahl an Stunden, an denen die Gemeindeverwaltung telefonisch oder physisch erreichbar ist. Bei Verwaltungen mit mehreren Verwaltungsgebäuden werden die Öffnungszeiten desjenigen Gebäudes gezählt, in welcher die Gemeinde- oder Stadtkanzlei untergebracht ist. Bei der Zählung der Schalterstunden sowie bei der Zählung der Stunden der telefonischen Erreichbarkeit werden die Stunden vor 08:00 Uhr, zwischen 12:00 und 14:00 und diejenigen nach 17:00 Uhr doppelt gewichtet. Diese Öffnungszeiten bieten den Einwohner/innen einen besonderen Mehrwert.

Indikator 12: Qualität Internetauftritt

Im Zeitalter des Online-Schalters kommt dem Internet-Auftritt der Gemeinde eine zentrale Rolle zu. Es wird vermutet, dass die Webseite einer fusionierten Gemeinde professioneller aufbereitet und allenfalls mit spezifischeren Daten abgefüllt wird. Der Informationsgehalt und die Möglichkeiten für die Bevölkerung und Unternehmen, öffentliche Dienstleistungen online zu beziehen resp. Geschäfte elektronisch abwickeln zu können, steigen erfahrungsgemäss in grösseren Gemeinden.

Der Indikator soll die Qualität eines Gemeinde-Internetauftritts anhand der Zugänglichkeit und Verfügbarkeit verschiedener wichtiger Formulare testen (z. B. Baubewilligungsformular, Formular Individuelle Prämienverbilligung). Zudem wird die Bevölkerung zur wahrgenommenen Qualität des Internetauftritts ihrer Gemeinde befragt.

Indikator 13: Kommunikation/Information

Einwohner/innen erwarten eine aktive Kommunikation und Information seitens der kommunalen Behörden. Dies geht heute über die Publikation von amtlichen Mitteilungen hinaus. Gemeinden investieren immer mehr in ihre Online-Informationsangebote, bedienen aber nach wie vor immer noch verschiedene traditionelle Informationskanäle (z. B. Informationen an der Gemeindeversammlung, Dorfzeitung, etc.).

Eine hohe Kommunikations- und Informationsprofessionalität der Gemeinden bedingt einen grossen Ressourceneinsatz. Auch müssen entsprechende Kompetenzen in der Gemeindeverwaltung aufgebaut werden. In grösseren Gemeinden sind die Voraussetzungen für eine qualitativ gute Kommunikation und eine regelmässige Information eher gegeben als in Kleinstgemeinden. Allerdings ist der Informationsbedarf über «offizielle» Kanäle in kleineren Gemeinden geringer, da die Wege zur Gemeindeverwaltung kürzer sind resp. vieles auf dem informellen Weg kommuniziert werden kann.

Der Indikator basiert auf einer Befragung der Gemeinde und der Bevölkerung. Untersucht wird z. B. die Ausbildung des Kommunikationsverantwortlichen, das jährliche Budget für Kommunikation, der einheitliche Auftritt («Corporate Design») sowie die Nutzung der Gemeinde-Website durch die Bevölkerung.

Indikator 14: Bürokratie

Es besteht die Gefahr, dass die Arbeit nach der Gemeindefusion mit einem höheren Perfektionsgrad erledigt wird und damit schliesslich die Bürokratie zunimmt (Fetz, 2009, S. 64; Steiner, 2002, S. 122). In der vorliegenden Arbeit wird versucht, dies exemplarisch mit dem Prozess «Durchführung einer Veranstaltung» in Erfahrung zu bringen. Jede Gemeinde ist mit entsprechenden Anfragen von Vereinen und Privaten konfrontiert.

Der Indikator misst das Ausmass der Bürokratie am Umfang der Angaben, die von Vereinen und Privaten zur Durchführung einer Veranstaltung von der Gemeinde gefordert werden. Dem Indikator liegt die Überlegung zugrunde, dass eine solche Anfrage in der Kleingemeinde informell gestellt werden kann, während die fusionierte Gemeinde komplizierte, mehrseitige Formulare ins Netz stellt (z. B. je ein separates Formular für Bewilligung, Einsatz von Laseranlagen usw.).

Nicht weiterverfolgt wurde die Idee der Messung der Anzahl Gesetze und Verordnungen. Der Indikator wäre an sich interessant, denn es ist anzunehmen, dass die Fusion eine «Gesetzesflut» auslöst. Die Messung wird durch den Umstand verunmöglicht, dass in schlecht geführten Kleinstgemeinden die tiefe Anzahl Gesetze dem Legimitätsgrundsatz zu wider läuft.

Indikator 15: Professionalität der Behörden/Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung

Für Einwohner/innen ist für die Zufriedenheit mit dem Gemeinwesen oft die bei Gemeindebehörden und -verwaltung wahrgenommene Kompetenz entscheidend. Die empirische Evidenz zwischen Kompetenz und Gemeindegrosse ist widersprüchlich (vgl. Ladner & Bühlmann, 2002, S. 149), d. h. in grösseren Gemeinden muss die Kompetenz nicht zwingend höher sein als in Kleingemeinden. Trotzdem gewinnt eine grössere Gemeinde als Arbeitgeberin an Attraktivität. Damit steigen die Chancen, hoch qualifizierte und kompetente Arbeitnehmer/innen anziehen und beschäftigen zu können.

Der Indikator misst die Kompetenz und die Kundenfreundlichkeit der Behörden und der Mitarbeitenden. Einerseits wird die Wahrnehmung der Bevölkerung zu Kompetenz der Behördenmitglieder und zu Kompetenz, Flexibilität, Effizienz und Freundlichkeit der Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung abgefragt. Andererseits werden die Ausbildungsabschlüsse der Mitglieder der Exekutivbehörde berücksichtigt.

Indikator 16: Datum der Verabschiedung der Jahresrechnung durch die Legislative

Professionalität zeigt sich in der Praxis auch in der Qualität und Erstellung der Jahresrechnungen. Grössere Gemeinden sind oft eher in der Lage, die Jahresrechnung in einer angemessenen Frist aufzuarbeiten. Je früher die Jahresrechnungen vorliegen, desto schneller kann eine Gemeinde reagieren und umso wirkungsvoller ist die finanzielle Steuerung einer Gemeinde.

Der Indikator misst den Zeitpunkt der Verabschiedung der Jahresrechnung durch den Souverän. Die Abstimmung findet nur über eine qualitativ gute Jahresrechnung statt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass gewisse Gemeinden die revidierte Jahresrechnung erst an einem nationalen Abstimmungstermin vorlegen und dadurch «Zeit» verlieren. Zudem verfügen einige der untersuchten Kantone über vordefinierte «Stichtage», an denen die Gemeinden ihre Jahresrechnungen spätestens beim kantonalen Gemeindeamt einreichen müssen. Dies erschwert den interkantonalen Vergleich.

Indikator 17: Dauer Baubewilligungsverfahren

Die Professionalität der Gemeindebehörden eröffnet sich den Einwohner/innen besonders in Bauprojekten. Grössere Gemeinden können aufgrund der höheren Fallzahl an Baubewilligungen eine höhere Professionalität resp. kürzere Bearbeitungszeiten erreichen. Dies v. a. deshalb, weil sie mehr Erfahrungen sammeln und den Prozess optimieren. Grosse Gemeinden verfügen oft über so hohe Fallzahlen, dass sich sogar eine verwaltungsinterne Spezialisierung lohnt.

Der Indikator misst die Dauer des ordentlichen Baubewilligungsverfahrens (Baubewilligung innerhalb Bauzone) resp. deren Abweichung von einer vorgegebenen Standarddauer. Da es sich dabei um einen Standardprozess handelt, der in jeder Schweizer Gemeinde abläuft, eignet er sich als Indikator gut. Die Verfahren werden in drei Kategorien, abhängig von der Bausumme, unterteilt.

Indikator 18: Prozessdokumentation

Professionelle Gemeinden beherrschen ihre Prozesse und nutzen die Prozessdokumentation, um einzelne Arbeitsschritte, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche festzulegen. Die Prozessdokumentation ist einerseits Grundlage für das Design schlanker und effizienter Ablaufprozesse in der Verwaltung (Workflow) und andererseits bedeutend für eine wirkungsvolle interne Kontrolle (IKS). Grössere Gemeinden sind denn eher in der Lage, die entsprechenden Ressourcen für die Aufarbeitung und Bewirtschaftung der Prozessdokumentation zur Verfügung zu stellen. Seit der Einführung von HRM2 wird von allen Gemeinden ein IKS-Nachweis verlangt.

Der Indikator misst die Professionalität in der Prozessdokumentation. Dazu werden die Gemeinden zu ihren Führungs- (z. B. Risikomanagement), Kern- (z. B. Steuern) und Unterstützungsprozessen (z. B. Informatik) befragt.

Indikator 19: Stellvertreterregelung

Kritisch für jede professionell geführte Gemeinde ist die hohe Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen (z. B. Gemeindeschreiber/in). Deren Ausfall birgt ein erhebliches Risiko für die Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Gemeinde und ihrer Verwaltung. Je grösser eine Gemeinde ist, umso eher kann die Stellvertretung sichergestellt werden.

Der Indikator misst, ob für die Schlüsselstellen der Verwaltung eine Stellvertreterregelung vorhanden ist. Schlüsselstellen sind Gemeindeschreiber/in, Finanzverwalter/in, Steuersekretär/in, Bauverwalter/in, Leiter/in Sozialamt (vgl. Indikator 8: Kernverwaltung; zwischen Indikator 8 und 19 besteht eine gewisse Korrelation).

3.1.3 Aussenwirkung

Befürworter von Gemeindefusionen betonen, dass eine grössere Gemeinde ihre Interessen gegenüber Nachbargemeinden, Kanton und Bund einbringen kann und mehr Ausstrahlungskraft gegen aussen hat. Dies begünstigt die relative Position einer grossen fusionierten Gemeinde im Standortwettbewerb im Vergleich zu vielen nicht fusionierten Einzelgemeinden (vgl. auch Kapitel 3.1.4 Standortattraktivität). Einschränkend ist anzumerken, dass eine positive Aussenwirkung einer Gemeinde nicht nur von deren Grösse abhängt. Mitentscheidend sind oft auch Einzelpersonen, die eine Gemeinde besonders gut vertreten und vermarkten können, oder besondere geografische, touristische, architektonische oder kulturelle Alleinstellungsmerkmale (z. B. spezifische Lage, Berge, Feste etc.).

Die Daten stammen neben der Befragung der Gemeinde und der Bevölkerung aus der Bevölkerungsstatistik des Bundesamts für Statistik (BFS).

Indikator 20: Wahrnehmung

Die Aussenwirkung einer Gemeinde ist durch die subjektive Wahrnehmung und Anspruchshaltung der Gemeindebehörden und der Bevölkerung beeinflusst. Diese muss nicht mit der Gemeindegrösse korrelieren.

Der Indikator wird als Wahrnehmungsindex bei der Bevölkerung und bei der Gemeinde erhoben. Gefragt wird nach der Wirkung gegenüber der Öffentlichkeit, anderen Amtsstellen oder Behörden, zur regionalen Bedeutung sowie der Wahrnehmung auf Kantonsebene.

Indikator 21: Anzahl Einwohner/innen an Kantonsbevölkerung

Wie bereits dargelegt, wird die Aussenwirkung einer Gemeinde auch durch ihre Bevölkerungszahl beeinflusst. Tendenziell geht von einer grösseren Gemeinde eine höhere Ausstrahlungskraft aus.

Als Indikator wird der Anteil der Bevölkerung an der Kantonsbevölkerung gemessen. Der Wert dieses Indikators wird zwangsläufig positiv ausfallen. Eine Gewichtung wird verwendet, um die Veränderung der Gesamtbevölkerung zu berücksichtigen. Dadurch erhält eine Fusion von vielen kleinen Gemeinden einen höheren Wert als die Eingemeindung einer Kleingemeinde in eine grössere Gemeinde.

3.1.4 Standortattraktivität

Gemeindefusionen können einen nachhaltigen Effekt auf die Standortattraktivität einer Gemeinde haben. So können dank der kantonalen finanziellen Fusionsförderung möglicherweise die Steuern gesenkt werden, was die Wettbewerbsposition verbessert. Dies ist auch dann der Fall, wenn die Gemeinde fusionsbedingt zu zusätzlichem Bauland kommt, dank professioneller Verwaltung dem ansiedlungswilligen Unternehmer bzw. der Unternehmerin rasch Lösungen anbieten oder gar eine eigene aktive Wirtschaftsförderung betreiben kann. Auch ein verstärktes Standortmanagement ist im Zuge der Fusion und Restrukturierung der Verwaltungseinheiten denkbar (vgl. Fetz, 2009, S. 64 mit Verweisen).

Zur Messung der Standortattraktivität wird der Anteil der Zuzüger/innen an der Gesamtbevölkerung, der Steuerfuss, die Steuererträge natürlicher Personen pro Einwohner/in, der Anteil neuer Wohnungen am Gesamtwohnungsbestand und die Anzahl Kinderbetreuungsplätze pro Kind untersucht. Dies ergibt Rückschlüsse auf die Anziehungskraft für natürliche Personen. Bezüglich juristischer Personen werden die Anzahl neu angesiedelter und gegründeter Unternehmen, die Entwicklung der Anzahl an Arbeitsplätzen sowie die Steuererträge juristischer Personen gezählt (Übersicht z. B. in: Berlemann & Tilgner, 2006; Derungs, 2008; Berlemann & Göthel, 2008; Holdener et al., 2013). Die Raumplanungseffekte werden durch die Konzentration der Bautätigkeit (Wohnen und Arbeit) erfasst. Die meisten Indikatoren können über öffentlich zugängliche Daten direkt erfasst werden (Ausnahmen bei den einzelnen Indikatoren).

Die Daten zu diesem Indikator stammen aus unterschiedlichen öffentlich zugänglichen Quellen (BFS, kantonale Ämter für Gemeinden und Steuerämter) sowie den Gemeinden.

Indikator 22: Anteil Zuzüger/innen an Gesamtbevölkerung

Gemeindefusionen haben mittel- bis langfristig einen Einfluss auf die Wohnattraktivität für Personen. Diese ergibt sich aufgrund verschiedener Faktoren, wie z. B. die Verfügbarkeit von Bauland und Mietwohnungen, die Anbindung an den öffentlichen Verkehr oder der Zugang zu öffentlichen Bildungs- und Sportinfrastruktur.

Der Indikator «Anteil an Zuzüger/innen an der Gesamtbevölkerung» erfasst diese Wohnattraktivität summarisch, d. h. als Gesamtindikator für verschiedene Einzelfaktoren.

Indikator 23: Steuerfuss

In Fusionsverhandlungen kommt dem Steuerfuss eine wichtige Bedeutung zu, vor allem wenn die Unterschiede zwischen den fusionswilligen Gemeinden beträchtlich sind.

Die Wettbewerbsposition von Gemeinden hängt nicht zuletzt von der Steuerbelastung ab – wenn auch diese nicht losgelöst von den öffentlichen Dienstleistungen der Gemeinden betrachtet werden dürfen. Dabei spielt der Steuerfuss für die Wohnortwahl eine grosse Rolle, vor allem für mobile hoch qualifizierte Personen (vgl. Morger, 2012). Über die tatsächliche Bedeutung kommt die Forschung zu unterschiedlichen Schlüssen.

Aufgrund der kantonal unterschiedlichen Systeme zur Festlegung der Steuern (Steuerfuss vs. Steuersatz) und der unterschiedlichen Steuerbelastung auf Kantonsebene wird der Indikator «Steuerfuss» mit der relativen Position innerhalb der Gemeinden des gleichen Kantons ermittelt. D. h. entscheidend für eine Gemeinde ist die Höhe des Steuerfusses im interkantonalen Vergleich.

Indikator 24: Steuerträge natürlicher Personen

Hohe Steuererträge von natürlichen Personen sind ein Indiz für eine wirtschaftlich attraktive Gemeinde. Diese schaffen es, aufgrund der effektiven steuerlichen Belastung, ihrer Lage und Umgebung oder der Freizeitmöglichkeiten etc. einkommens- und vermögensstarke Personen anzuziehen oder zu behalten. Gemeindefusionen beeinflussen all diese Faktoren.

Der Indikator misst die Steuererträge natürlicher Personen für das Betrachtungsjahr pro Einwohner/in.

Indikator 25: Anzahl neu erstellte Gebäude mit Wohnungen

Die Standortattraktivität von Gemeinden hängt nicht zuletzt von der Verfügbarkeit von Bauland und der Möglichkeiten ab, Wohnungen neu zu bauen. Gemeindefusionen ermöglichen oft, neue Bauflächen zu erschliessen resp. einen Ausgleich über verschiedene – vor der Fusion eigenständige – Gemeinden zu finden. D. h. Gemeinden, die kein Bauland mehr einzonen wollen oder können, erhalten durch die Fusion möglicherweise Zugang zu neuem Bauland. Dies eröffnet neue Entwicklungsperspektiven für eine fusionierte Gemeinde.

Der Indikator misst die Anzahl neu erstellte Gebäude mit Wohnungen (pro 1'000 Einwohner/innen).

Indikator 26: Konzentration der Bautätigkeit (Wohnen)

In Zusammenhang mit Gebiets- und Gemeindereformen werden immer wieder räumliche Entwicklungseffekte diskutiert (vgl. auch Indikator 31). Wenn Gemeinden fusionieren, können die Wohnzonen an einem Standort konzentriert werden. Dies ist vor dem Hintergrund des raumplanerischen Ziels einer verstärkten Verdichtung und einem zurückhaltenden Landverbrauch positiv zu beurteilen.

Die Konzentration der Anzahl an bewilligten neuen oder erweiterten Wohnungen pro Ortsteil wird anhand des Herfindahl-Indexes berechnet. Dieser misst, wie stark die Anzahl konzentriert ist, wobei der Herfindahl-Index eine Masszahl für die absolute Konzentrationsanalyse darstellt. Dabei gilt, je grösser der Wert des Herfindahl-Index, desto grösser ist die Konzentration. Der maximale Wert des Herfindahl-Index ist 1, der minimale $1/n$ (wobei n = Anzahl der einzelnen, getrennten Wohnzonen). Es wird der standardisierte Herfindahl-Index verwendet, bei welchem die Konzentration unabhängig der Anzahl Ortsteile berechnet wird.

Indikator 27: Kinderbetreuungsplätze

Die familienergänzende Kinderbetreuung ist zu einem wichtigen Standortfaktor geworden. Berufstätige Mütter und Väter bevorzugen grundsätzlich Gemeinden, in denen sie geeignete Betreuungsplätze für ihre Kinder finden. Es ist zu erwarten, dass es grösseren Gemeinden einfacher fällt, entsprechende Angebote zur Verfügung zu stellen.

Der Indikator erfasst die Anzahl Kinderbetreuungsplätze pro Kind und berücksichtigt dabei ausschliesslich berufscompatible und i. d. R. meldepflichtige Betreuungsangebote. Das sind Krippen, Horte, Mittagstische, Tagesschulen, Tagesfamilien und schulische Brückenangebote. Bei den Tagesfamilien werden nur diejenigen erfasst, wo ein Kind 20 oder mehr Stunden in einer Woche betreut werden kann. Damit folgt dieser Indikator der Definition und Methodik des statistischen Amtes des Kantons Zürich (Kinderbetreuungsindex) aus dem Jahr 2013.

Indikator 28: Neu angesiedelte und neu gegründete Unternehmen

Ein Indiz für eine hohe Attraktivität einer Gemeinde als Unternehmensstandort ist die Gründungs- und Ansiedlungsdynamik. Je besser die unternehmerischen Rahmenbedingungen in einer Gemeinde sind, desto grösser ist die Aussicht auf Investitionen von Unternehmen und Möglichkeiten, vor Ort Arbeitsplätze anbieten zu können.

Welche staatlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen im Standortentscheidungsprozess relevant sind, wird in der Forschung kontrovers diskutiert (vgl. Derungs, 2008). Deshalb wird hier das Resultat von verschiedenen Faktoren summarisch erfasst. Dies geschieht auf der Grundlage der Anzahl neu angesiedelter und gegründeter Unternehmen. Dabei können Gemeindefusionen einen Einfluss auf den unternehmerischen Standortentscheidungsprozess haben (z. B. über die Betreuung von Investoren, persönliche Kontakte, Steuerbelastung, Verfügbarkeit von Industrie- und Gewerbebezonen etc.).

Der Indikator misst die Anzahl neu angesiedelte und neu gegründete Unternehmen (pro 1'000 Einwohner/innen).

Indikator 29: Wachstum Arbeitsplätze

Das Wachstum an Arbeitsplätzen stützt sich sowohl auf neue als auch auf bestehende Unternehmen. Der Zusammenhang zwischen Gemeindefusionen und dem Wachstum an Arbeitsplätzen folgt der gleichen Logik wie bei Indikator 28 dargelegt. Allerdings ist anzumerken, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen in einer Gemeinde nicht ausschliesslich von den vorliegenden Rahmenbedingungen abhängig ist. Konjunkturelle oder strukturelle Veränderungen in den jeweiligen Branchen können die Entwicklung massgeblich beeinflussen. Je nach Branchenabhängigkeit einer Gemeinde können solche externen Einflüsse unterschiedliche, fusionsunabhängige Auswirkungen auf die betroffene Gemeinde haben und das Wachstum an Arbeitsplätzen mitbestimmen.

Der Indikator misst die Veränderung an Arbeitsplätzen (in Vollzeitäquivalent) in einer Gemeinde. Da die Daten nicht jährlich, sondern i. d. R. alle drei Jahre vom BFS veröffentlicht werden, können hier punktuell zeitliche Verzögerungen vorliegen.

Indikator 30: Steuererträge juristische Personen

Hohe Steuererträge von juristischen Personen sind ein Indiz für eine wirtschaftlich attraktive Gemeinde. Dank diesen können wiederum gute Rahmenbedingungen für Unternehmen bereitgestellt werden. Hier besteht eine gegenseitige Abhängigkeit. Gemeindefusionen stellen eine Möglichkeit dar, von den spezifischen Standortvorteilen (z. B. Erreichbarkeit, Verfügbarkeit von Gewerbe- und Industriezonen, etc.) des «Fusionspartners» profitieren zu können. Davon können mittel- bis langfristig neue wirtschaftliche Impulse für die neu fusionierte Gemeinde ausgehen.

Der Indikator misst die Steuererträge der juristischen Personen für das Betrachtungsjahr pro Einwohner.

Indikator 31: Konzentration der Bautätigkeit (Arbeiten)

Gewerbe- und Industriezonen sind ein Indikator für wirtschaftliche Dynamik und städtebauliche Entwicklung. Diese Zonen sind nicht nur Zentren der geschäftlichen Aktivitäten, sondern auch Knotenpunkte für Arbeitsplätze und industrielle Innovation. Die räumliche Verdichtung dieser Bautätigkeiten beeinflusst sowohl die lokale Wirtschaft als auch die Infrastrukturplanung, indem sie Arbeitskräfte anzieht und die Nachfrage nach spezialisierten Dienstleistungen und Einrichtungen erhöht.

Im Kontext der Raumentwicklung der fusionierten Gemeinde spielt v. a. auch die Bewilligung zur Errichtung von Industrie- und Gewerbebauten eine wichtige Rolle. Wenn Gemeinden fusionieren, können diese Bauten an gewissen Standorten konzentriert werden. Dies kann dazu führen, dass die Ansiedlung von grösseren Unternehmen überhaupt erst möglich wird. Damit gehen von Gemeindefusionen auch Impulse für eine koordiniertere Raumnutzung aus.

Die Konzentration der Anzahl an bewilligten neuen oder erweiterten Bauten in der Gewerbe- und Industriezone in den Ortsteilen kann wie Indikator 26 anhand des Herfindahl-Indexes berechnet werden.

3.2 Qualität Demokratie

3.2.1 Mitwirkung/IKZ

Die Qualität der Demokratie ist ein wichtiges Argument in der Diskussion um Gemeindefusionen. Fusionsbefürworter erhoffen sich eine Verbesserung der Demokratie in der Gemeinde, während die Kritiker den Untergang der «Kernzelle Demokratie» befürchten. Die Demokratieforschung hat sich intensiv mit der Frage der Messung der Qualität auseinandergesetzt (vgl. Ladner & Bühlmann, 2007). Im Zusammenhang mit Gemeindefusionen konzentrieren sich die Untersuchungen in der Regel auf die Partizipation. Wichtig erscheint, dass mehrere Indikatoren zur Messung der Demokratiequalität beigezogen werden (vgl. auch Fetz, 2015).

Indikator 32: Anzahl IKZ-Vereinbarungen

Für IKZ-Vereinbarungen sprechen v. a. ökonomische Gründe der Effizienz (Grössen- und Koordinationsvorteile), dagegen spricht ein Mangel an Demokratie. Dieser lässt sich mit den beschränkten Möglichkeiten der Stimmbürger/innen begründen, unmittelbar Einfluss auf die Geschäfte der in IKZ-Körperschaften ausgelagerten Aufgaben nehmen zu können. Werden fusionsbedingt Gemeindeverbände aufgelöst, hat die Gemeindeversammlung bzw. das -parlament wieder Entscheidungskompetenzen, die vorher von einzelnen Verbandsdelegierten ausgeübt worden sind (Fetz, 2009, S. 65). Es ist anzunehmen, dass durch die Fusion die Anzahl IKZ stark reduziert werden kann, insbesondere für Kleinst- und Kleingemeinden (vgl. Botschaft GR 2010 – 2011, S. 662). Allerdings entstehen neue Kooperationsfelder auf regionaler Ebene.

Der Indikator misst für ausgewählte Bereiche, ob eine Gemeinde mindestens eine interkommunale Kooperation (IKZ) pro Bereich eingegangen ist, um die wesentlichen Gemeindeaufgaben zu erfüllen. Dazu zählen u. a. die Schule (1.-9. Schuljahr), die Feuerwehr, die Gemeindekanzlei, die Abwasserbeseitigung und das Forstwesen. Erfasst werden 30 verschiedene Bereiche von IKZ-Vereinbarungen, wobei diese formell – d. h. vertraglich oder statuarisch – begründet sein muss. Verzerrungen in den Daten können dann auftreten, wenn die Gemeinden selbst nicht (mehr) wissen, welche formellen Verpflichtungen sie eingegangen sind.

Indikator 33: Interesse/Teilnahme an der Gemeindepolitik

Aus Sicht der Stimmbürger/innen ist in kleinen Gemeinden die unmittelbare Betroffenheit und Sichtbarkeit politischer Entscheide eher gegeben als in grossen Städten. Dies spricht dafür, dass das Interesse an der Gemeindepolitik mit zunehmender Gemeindegrösse – und damit auch im Zuge von Gemeindefusionen – abnimmt. Empirisch lässt sich dieser Zusammenhang für die Schweiz nur bedingt feststellen (Ladner & Bühlmann, 2007, S. 102). Ein hohes Interesse an der Gemeindepolitik ist immer Voraussetzung einer funktionierenden Demokratie. Politisches Interesse wird dabei definiert als Neugier, sich mit politischen Ereignissen oder Zusammenhängen auseinanderzusetzen (vgl. Ladner & Bühlmann, 2007, S. 96 mit Verweisen).

Der Indikator ist als Wahrnehmungsindex konzipiert und misst das Interesse und das Engagement in der Gemeindepolitik. Er unterscheidet sich dadurch von den Indikatoren 36 ff., wo die effektive Partizipation aufgrund von statistischen Daten gemessen wird. Zur Messung wird die sog. direkte Methode verwendet, bei welcher die Bevölkerung direkt nach ihrem Interesse an der Politik befragt wird.

Indikator 34: Stimmkraftveränderung

Gegen Gemeindefusionen wird eingewendet, dass die Stimmkraft der einzelnen Stimmbürger/innen abnimmt. Es ist offensichtlich, dass diese durch eine Fusion negativ beeinflusst wird. In einer grösseren Gemeinde hat die Einzelstimme weniger Gewicht als in einer Kleinstgemeinde. Wie stark die Stimmkraft konkret abnimmt, hängt allerdings von der jeweiligen Anzahl der Stimmberechtigten in den zu fusionierenden Gemeinden ab.

Der Indikator misst die Veränderung der Stimmkraft der Einwohner/innen. Weil der negative Effekt stark variiert – abhängig davon, wie stark sich die neue Gemeindegrösse von der ursprünglichen unterscheidet –, wird eine Gewichtung vorgenommen. Diese berücksichtigt die Anzahl der Stimmberechtigten, die von der Stimmkraftreduktion betroffen sind.

Indikator 35: Unterschriften für Referenden/Initiativen

Referenden und Initiativen sind auch auf Gemeindeebene ein Instrument, sich als Einwohner/in einer Gemeinde aktiv an der Gemeindepolitik zu beteiligen. Diese politischen Rechte lassen sich einfacher ausüben, wenn die «Hürden» dazu, d. h. die Anzahl benötigter Unterschriften, tiefer sind. Eigenen empirischen Erkenntnissen zufolge nimmt diese im Verhältnis zur Anzahl an Stimmberechtigten durch Gemeindefusionen ab (Fetz, 2015). D. h. nach einer Fusion reichen verhältnismässig weniger Unterschriften für ein Referendum resp. eine Initiative aus. Die Motivation für die Ansetzung eines tiefen Quorums in der fusionierten Gemeinde ist die Überlegung, dass den Stimmberechtigten einer der bisherigen Gemeinden allein die Ergreifung dieser Volksrechte möglich sein sollte.

Der Indikator misst den Anteil notwendiger Unterschriften für Referenden/Initiativen gemessen an der Anzahl Stimmberechtigten.

3.2.2 Politisches Engagement

Durch Gemeindefusionen kann sich die politische Partizipation verändern. Untersuchungen von Wahlen und Abstimmungen – unabhängig von Gemeindefusionen – zeigen generell, dass mit zunehmender Gemeindegrösse die Beteiligung abnimmt (vgl. auch Ladner & Bühlmann, 2007, S. 40). So ist die Beteiligung an Gemeindeversammlungen im Vergleich zu Urnenabstimmungen tief, wobei sie in Kleinstgemeinden höher ist als in grossen Gemeinden. Untersuchungen gehen von 5% Beteiligung an Gemeindeversammlungen aus (vgl. Kübler & Rochat, 2009). Die politische Partizipation ist auch vom Zeitgeist abhängig.

Eine hohe politische Partizipation muss allerdings nicht zwingend ein Qualitätszeichen einer Demokratie darstellen. Auch eine geringe Partizipation kann Ausdruck einer funktionierenden Demokratie sein, und ist dabei als hohe Zufriedenheit mit der lokalen Gemeindepolitik zu verstehen. Allerdings wirkt sich bereits die Möglichkeit, sich an der Gemeindepolitik einbringen zu können, positiv auf die Zufriedenheit der Bevölkerung aus (Ladner & Bühlmann, 2007, S. 245).

In der vorliegenden Untersuchung wird «Partizipation» in einem weiten Sinn verstanden und folgende Indikatoren einbezogen: Stimmbeteiligung in kommunalen Gemeindeversammlungen und Urnengängen, Anzahl Kandidierende pro Amt sowie Anzahl Initiativen und Referenden.

Indikator 36: Stimmbeteiligung in kommunalen Angelegenheiten

Die Stimmbeteiligung nimmt auf kommunaler Ebene mit zunehmender Grösse ab. Fusionen erzeugen i. d. R. nur dann eine höhere Stimmbeteiligung, wenn gleichzeitig von der Gemeindeversammlung auf die Urnenabstimmungen gewechselt wird. Dies ist auch Teil des gewünschten Effekts bei Gemeindefusionen, um die Demokratie zu stärken.

Der Indikator misst die Stimmbeteiligung in kommunalen Angelegenheiten für Urnengemeinden und Gemeindeversammlungen. Die Stimmbeteiligung an kantonalen und eidgenössischen Abstimmungen wird vernachlässigt, weil hier kaum ein fusionsbedingter Effekt sichtbar werden dürfte und über die Zeiträume $t=0$ bis $t=2$ mit stabilen Verhältnissen zu rechnen ist.

Indikator 37: Anzahl Kandidierende pro Amt

Es gibt Untersuchungen, welche die in Kleingemeinden mangels Kandidaten/innen üblichen stillen Wahlen als Demokratiedefizit bezeichnen, weil dort die Partizipation aufgrund fehlender Auswahl geringer ist. In Gemeinden mit weniger als 600 Einwohner/innen beträgt der Anteil an stillen Wahlen über 60% (vgl. Dafflon, 1996, S. 22 f.). Es bekunden bereits viele Gemeinden Mühe, ihre Ämter (Gemeindevorstand, -parlament, Kommissionen, etc.) zu besetzen (vgl. Meuli & Geser, 2011). Durch Gemeindefusionen wird der Kreis an geeigneten Kandidierenden im Verhältnis zu den zu besetzenden Ämtern erweitert. Von Gemeindefusionen wird deshalb erwartet, dass die Rekrutierung von Kandidierenden für politische Ämter einfacher wird. Erfahrungen zeigen ein teilweise anderes Bild, weil an die Ämter in der fusionierten Gemeinde höhere Anforderungen gestellt werden (Derungs & Fetz, 2020).

Der Indikator misst, wie viele Kandidierende pro Amt bei kommunalen Wahlen zur Verfügung stehen.

Indikator 38: Anzahl Initiativen und Referenden

Initiativen und Referenden lassen sich als Zeichen einer lebendigen Demokratie verstehen. Der Zusammenhang zwischen Gemeindegrösse und der Anzahl der eingereichten Initiativen und Referenden wurde bis anhin kaum systematisch untersucht. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl an Initiativen und Referenden nach der Fusion tendenziell steigt. Dies wird durch sinkende Quoren begünstigt. Zudem vergrössert sich die wahrgenommene Kluft zwischen der «classe politique» und den Einwohner/innen mit zunehmender Gemeindegrösse. Damit wirken kommunale Initiativen und Referenden der sinkenden Stimmbeteiligung entgegen (vgl. Indikator 36).

Der Indikator misst die Anzahl eingereicherter Initiativen und Referenden für einen Betrachtungszeitraum von vier Jahren. Der längere Betrachtungszeitraum führt zu grösseren Fallzahlen und ist gegenüber «Ausreissern» weniger anfällig.

3.2.3 Politisches Vertrauen

In Kleingemeinden ist oft der Vorwurf zu hören, dass die politischen Verantwortungsträger/innen ihre Macht zugunsten ihres Umfelds missbrauchen. Die Abschaffung des Filzes bzw. der «Vetterliwirtschaft» ist denn auch ein häufig verwendetes Argument von Fusionsbefürwortern. Gewisse Autorinnen und Autoren sprechen auch vom politischen Vertrauen als weiteren Aspekt der Qualität der Demokratie (Ladner & Bühlmann, 2007, S. 147 ff.).

Die Messung dieses Kriteriums ist herausfordernd. Auf Stufe der Nationalstaaten gibt es standardisierte Untersuchungsmethoden, wo insbesondere nach den staatlichen Rahmenbedingungen gefragt wird, welche die «Vetterliwirtschaft» begünstigen (vgl. Hauser & Kronthaler, 2013). Für die kommunale Ebene behilft sich die Wissenschaft mit Wahrnehmungsindizes (vgl. Ladner & Bühlmann, 2007, S. 150 ff.). Dieser Ansatz wird auch in der vorliegenden Arbeit verfolgt. Die gesamtschweizerischen Untersuchungen zeigen, dass die Einwohner/innen von kleinen Gemeinden kaum das Gefühl haben, dass ihre Politiker/innen ihre Macht missbrauchen (Ladner & Bühlmann, 2007, S. 154 f.).

Indikator 39: Politisches Vertrauen der Bevölkerung

Das Vertrauen ist umso höher, je fähiger die Gemeindebehörden eingeschätzt werden, die politischen Aufgaben erfüllen zu können. Daneben spielt in der Wahrnehmung der Bevölkerung vor allem der Umgang mit Macht eine zentrale Rolle (vgl. Ladner & Bühlmann, 2007, S. 147 ff.). Dieser zweite Aspekt soll vorliegend mit Hilfe einer Bevölkerungsbefragung genauer untersucht werden, indem die Integrität der Behörden aus Sicht der Bevölkerung erfasst wird. Integrität heisst, dass sich die Behördenmitglieder bei ihren Entscheidungen am Interesse der Gemeinde und nicht an ihrem persönlichen Interesse orientieren.

Der Indikator misst die Integrität der Gemeindebehörden, wie sie von der Bevölkerung wahrgenommen wird (als Wahrnehmungsindex).

Indikator 40: Ethik und Transparenz auf kommunaler Ebene

Die Vergabe von öffentlichen Aufträgen ist aus Sicht von Ethik und Transparenz besonders heikel. Dabei werden in der Submission vier verschiedene Verfahrensarten unterschieden: offenes Verfahren, selektives Verfahren, Einladungsverfahren sowie freihändiges Verfahren. Die Kriterien sind grundsätzlich in den kantonalen Submissionsgesetzen bzw. im Bundesgesetz über den Binnenmarkt (SR 943.02) definiert. Bei Vergaben stellt sich die Frage, ob es Schulungen für die in freihändigen Verfahren involvierten Personen gibt (u. a. auch Trainings, Vorgaben, Transparenz des Vergabeprozesses). Für diesen Indikator werden zudem weitere Fragen zu rechtlichen Vorschriften zu möglichen Interessenskonflikten oder Verhaltenskodexe für Behördenmitglieder oder Mitarbeitende gestellt. Weitere Aspekte betreffen u. a. den Prozess für die Einstellung und Beförderung von Mitarbeitenden oder eine Meldestelle im Falle von Verstössen. Basis für die Aspekte bilden die Erläuterungen im «European Code of Conduct for all Persons Involved in Local and Regional Governance» und der «Roadmap to Prevent Corruption and Promote Public Ethics at Local and Regional Level» (vgl. Council of Europe, 2025).

Der Indikator misst die Implementierung verschiedener Massnahmen für die Förderung von Ethik und Transparenz auf kommunaler Ebene.

3.3 Gesellschaftliche Faktoren

Kritiker/innen von Gemeindefusionen bemängeln regelmässig den Verlust von Bürgernähe bzw. Identifikation mit der Gemeinde. Diese mehrheitlich soziologischen bzw. gesellschaftlichen Argumente werden oft als weiche Faktoren bezeichnet (Fetz, 2009, S. 67). In der Folge wird der Begriff «gesellschaftliche» Faktoren verwendet. Dieser erscheint als Überbegriff für die heterogene Indikatorengruppe am besten geeignet. Für eine handlungsfähige Gemeinde sind gesellschaftliche Faktoren ebenso bedeutend wie die wirtschaftlichen Kriterien und Demokratieargumente. Sie sind in der Regel kaum mit objektiven, «harten» Kennzahlen messbar und beeinflussen primär das Wohlbefinden der Einwohner/innen.

3.3.1 Bürgernähe

Eine bürgernahe Verwaltung oder Regierung zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf die Bedürfnisse und Probleme der Einwohner/innen eingeht.

In der vorliegenden Untersuchung wird das Kriterium mit dem Anteil angenommener Vorlagen der Gemeindeexekutive einerseits sowie mit der Frage nach der Zufriedenheit mit den politischen Behörden andererseits untersucht, wie dies auch in anderen wissenschaftlichen Arbeiten angewendet wird (Ladner & Bühlmann, 2007, S. 59).

Indikator 41: Anteil angenommene Vorlagen der Gemeindeexekutive

Die Nahbarkeit politischer Behörden hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit es ihnen gelingt, das Gemeindeparlament resp. die Urnengemeinde von ihren Geschäften zu überzeugen. Gemeindebehörden mit einem engen Kontakt zur Bevölkerung nehmen deren Anliegen, Befürchtungen und Ängste ernst und richten ihre Politik auch danach aus.

Der Indikator misst die Nahbarkeit der politischen Gemeindebehörden anhand der angenommenen kommunalen Sachgeschäfte (Annahmequote an Urnengemeinde und Gemeindeparlament).

Indikator 42: Zufriedenheit mit politischen Behörden

Die Erwartungen gegenüber der Gemeinde sind in den letzten Jahren weiter gewachsen. So beeinflussen die Erwartungen an die politischen Behörden seitens der Bevölkerung deren Zufriedenheit massgeblich. Diese wiederum hängt auch mit dem Grad der Professionalisierung einer Gemeinde zusammen, die sich potenziell im Zuge von Gemeindefusionen erhöht. Untersuchungen finden allerdings keinen stark signifikanten Zusammenhang zwischen Gemeindegrösse und Zufriedenheit der Bevölkerung (Ladner & Bühlmann, 2007, S. 60). Hier spielen auch die direkt-demokratischen Möglichkeiten zur politischen Partizipation der breiten Bevölkerung eine Rolle (z. B. an Gemeindeversammlungen).

Der Indikator misst die Zufriedenheit der Bevölkerung mit den lokalen Behörden, wie diese Massnahmen zur Lösung kommunaler Probleme ergreift und auf die Anliegen der Einwohner/innen eingeht.

3.3.2 Soziale Integration

Das lokalpolitische Verhalten wird stark beeinflusst von der Einbindung in das kommunale Leben. Massgebliche Kriterien sind soziale Bindungen und Interaktion (Ladner & Bühlmann, 2007, S. 67). Diese äussern sich insbesondere im kommunalen Vereinsleben.

Indikator 43: Anzahl Gesuche zur Durchführung einer Vereinsveranstaltung

Vereine haben nach wie vor eine grosse Bedeutung für das Sozialleben in einer Gemeinde. Dabei werden Vereine zunehmend als eine bedeutende Kraft für den sozialen Zusammenhalt in einer Gemeinde wahrgenommen, vor allem freiwillige Vereinigungen, die eine breite Bevölkerungsschicht ansprechen, z. B. Sport-, Musik- und Freizeitvereine (Seidel et al., 2010, S. 37).

Gemeindefusionen können erfahrungsgemäss einen «Domino-Effekt» auslösen, wonach Vereine mit oder nach einer Gemeindefusion ebenfalls fusionieren. Für das Sozialleben einer Gemeinde ist denn weniger die Anzahl an Vereinen relevant, sondern wie aktiv die Vereine sind.

Der Indikator misst darum die Anzahl von Gesuchen zur Durchführung einer Veranstaltung, die durch Vereine aus dem Gemeindeperimeter gestellt wurden (z. B. Turnerunterhaltung, Jahreskonzert der Dorfmusik).

Indikator 44: Kommunale Kulturausgaben

Neben Vereinen, die eine formelle Bindung der Mitglieder resp. Einwohner/innen an eine Institution voraussetzen, erfolgt die soziale Integration auch auf informeller Ebene. Lokale Feste, Ausstellungen, Märkte, Chroniken, Theateraufführungen, kommunale und regionale Museen, etc. fördern die Zusammengehörigkeit in der Gemeinde und tragen zur Identität bei. Hier kommt der Gemeinde sowohl in der Finanzierung als auch in der ideellen Unterstützung von kulturellen Einrichtungen und Veranstaltungen i. w. S. eine bedeutende Rolle zu. Diese könnten ohne die Mithilfe der Gemeinden oft nicht existieren oder durchgeführt werden (vgl. Tedeschi & Torche, 2010).

Der Indikator misst die kommunalen Kulturausgaben. Um eine Vergleichbarkeit zu erzielen, werden die Ausgaben pro Einwohner/in berechnet.

3.3.3 Identifikation mit der Gemeinde

Als wichtige Voraussetzung zivilgesellschaftlichen und politischen Engagements wird die kommunale bzw. lokale Identität betrachtet (Bühlmann, 2010). Der Begriff der lokalen Identität hat eine räumliche und eine soziale Komponente. Es geht um ein örtliches Zusammengehörigkeitsgefühl (Holtmann & Killisch, 1991). Untersuchungen kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Einige zeigen, dass in den vergangenen Jahren – unabhängig von Gemeindefusionen – die Identifikation mit der Gemeinde abgenommen hat. Ein wesentlicher Grund dafür ist die zunehmende individuelle Mobilität im Berufsleben und Freizeitverhalten. Andere Forschungsarbeiten kommen zum Schluss, dass kleinräumige Strukturen ihre Bedeutung – insbesondere auch Quartier in Städten – beibehalten. Eigeninteressen wie Land- und Hausbesitz und Elternschaft wirken sich insgesamt positiv auf die lokale Verbundenheit aus (vgl. Fetz, 2009, S. 68 ff. mit Verweisen).

Indikator 45: Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde

Die Identifikation mit der Gemeinde ist eng mit der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde verknüpft (vgl. Ladner & Bühlmann, 2007, S. 181 f.). «Ereignisse und Gegebenheiten in diesem lokalen Umfeld haben daher oft eine direkte Relevanz für das Leben der Menschen» (Kuhn, 2013, S. 25). Verschiedene Forschungsarbeiten heben deshalb die Bedeutung der Gemeinde als lokale Einheit und Bezugsrahmen für das gesellschaftliche und familiäre Leben sowie die politische Orientierung hervor (vgl. van Deth & Tausendpfund, 2013).

Der Indikator misst daher die allgemeine Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde. Die Fragestellung wird zunächst sehr allgemein gehalten, kumuliert in der Frage, inwieweit die Gemeinde als Wohnort einem/r Freund/in weiterempfohlen werden kann. Es ist anzunehmen, dass die Ergebnisse mit den Antworten zu verschiedenen anderen Indikatoren korrelieren (vgl. Kuhn, 2013, S. 50; Indikator 42 «Zufriedenheit mit politischen Behörden» bzw. Indikator 2 «Qualität der kommunalen Dienstleistungen»).

Indikator 46: Durchschnittliche Dauer der Wohnsitznahme

Nebst der subjektiv wahrgenommenen Lebensqualität in einer Gemeinde ist die Dauer der Wohnsitznahme in einer Gemeinde «objektiver» Ausdruck einer lokalen Verbundenheit. Zwar fehlen hierzu empirische Untersuchungen. Trotzdem ist zu vermuten, dass Personen, die sich in einer Gemeinde wohlfühlen und sich mit dieser identifizieren, länger wohnhaft bleiben. Allerdings zeigte sich bisher in der Schweiz generell ein Trend hin zu einer steigenden Anzahl an Wohnortwechsel. Die Entscheidung für einen Wohnungswechsel kann u. a. vom Alter (vgl. Bundesamt für Statistik, 2024), der Familien- und beruflichen Situation oder vom Wohnumfeld beeinflusst werden.

Der Indikator misst die durchschnittliche Dauer der Wohnsitznahme. In der Datenerhebung hat sich gezeigt, dass Personen, die zeitlebens in der Gemeinde wohnen, aufwändig erfasst werden müssen.

Indikator 47: Anteil Wochenaufenthalter/innen

Eine starke Identifikation mit der Gemeinde sollte sich auch in einem tieferen Anteil an Personen mit Wochenaufenthalter-Status niederschlagen. Nach dieser Logik verlegen Personen, die sich mit einer Gemeinde besonders verbunden fühlen, ihren Wohnsitz in diese Gemeinde. Anzumerken ist, dass individuelle Überlegungen zur Steueroptimierung und die Praxis der kommunalen Steuerbehörden in der Festlegung des Lebensmittelpunkts den Anteil an Wochenaufenthalter/innen in einer Gemeinde beeinflusst. Dabei ist der Lebensmittelpunkt für den Steuersitz und die Steuerveranlagung massgebend.

Der Indikator misst den Anteil Wochenaufenthalter/innen gemessen an der ständigen Wohnbevölkerung gestützt auf Daten der Gemeinde.

4 Wissenschaftliche Erkenntnisse

In der politischen Diskussion und in der Forschung der letzten 25 Jahre wurden wirtschaftliche, demokratische und gesellschaftliche Effekte von Gemeindefusionen kontrovers und mit Fokus auf einzelne Aspekte diskutiert.

Die Forschung zeigt ein durchmisches Bild, weil auch gesellschaftliche Trends und kantonale Unterschiede eine Rolle spielen. Die am häufigsten untersuchten wirtschaftlichen bzw. finanziellen Effekte sind tendenziell positiv, allerdings gibt es auch gegenteilige Studienergebnisse. Erwähnenswert ist, dass Befürchtungen über Identitätsverluste oft unbegründet bleiben, die Behördenrekrutierung insgesamt aber nicht erleichtert wird. Generell zeigen die Analysen, dass sowohl Hoffnungen als auch Ängste meist übertrieben sind – die tatsächlichen Auswirkungen sind abhängig vom Einzelfall und nicht zuletzt auch vom politischen Willen zur Veränderung (Fetz, 2025).

Eine spezifische wissenschaftliche Auswertung des «Fusions-Checks» zeigt eine Verbesserung in der Professionalisierung, Aussenwirkung und Standortattraktivität. Für die finanzielle Leistungsfähigkeit sind die Ergebnisse zweideutig. Demgegenüber ist tendenziell ein Rückgang in der Bürgernähe und im politischen Engagement zu beobachten. Bezüglich Mitwirkung/Interkommunale Zusammenarbeit, politischem Vertrauen sowie der sozialen Integration und Identifikation mit Gemeinde bleiben die Verhältnisse vor und nach der Gemeindefusion überraschend stabil. Aus der Analyse verschiedener Gruppenmerkmale wird zudem ersichtlich, dass die Rahmenbedingungen wie z. B. die Gemeindegrösse, der Gemeindetyp oder die Anzahl an der Fusion beteiligten Gemeinden die Fusionseffekte beeinflussen können, allerdings nur punktuell. Schliesslich lässt sich aus den Ergebnissen der Bevölkerungsbefragung schliessen, dass Gemeindefusionen tendenziell kritisch betrachtet, die fusionsbedingten Veränderungen aber kaum wahrgenommen werden. Insgesamt halten sich die potenziellen wirtschaftlichen, demokratischen und gesellschaftlichen Effekte von Gemeindefusionen – seien diese positiv oder negativ – in Grenzen (Derungs & Fetz, 2020).

5 Schlussbetrachtung

Die Konzeption des «Fusions-Checks» als «ganzheitliches Messinstrument» für Gemeindefusionen hat sich wie erwartet als grosse Herausforderung erwiesen. Die grossen Unterschiede zwischen den Kantonen einerseits aber auch innerhalb der Kantone mit verschiedenen Gemeindetypen andererseits bedingen einen sorgsamem Umgang mit den Ergebnissen. Trotzdem konnten viele interessante und aufschlussreiche Abschlussgespräche mit den Gemeindeverantwortlichen durchgeführt werden.

Die Ergebnisse sollten u. E. nie unkommentiert veröffentlicht werden. Der «Fusions-Check» eignet sich deshalb in erster Linie, um die Entwicklung einer einzelnen fusionierten Gemeinde im Expertengespräch mit den Gemeindeverantwortlichen zu erörtern. Zudem lassen sich die Ergebnisse aus dem Fusions-Check einer Gemeinde einem breiteren Publikum präsentieren (z. B. an einer Gemeindeversammlung), sofern die Interpretation der Auswertungen eingebettet und gut kommentiert wird. Wir sind der Meinung, dass die Auswahl von 47 bzw. 29 Indikatoren Gewähr bietet, dass die Ergebnisse aussagekräftig sein werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich u. E. Gemeindefusionen bewährt und positive Entwicklungen ermöglicht haben – wenn auch nicht flächendeckend und in allen wirtschaftlichen, demokratischen und gesellschaftlichen Aspekten. Trotzdem konnten sich wohl auch Gemeinden, die eigenständig geblieben sind, im gleichen Zeitraum gut weiterentwickeln. Ein systematischer Vergleich zwischen fusionierten und nicht-fusionierten Gemeinden bleibt ausstehend. Bereits jetzt zeichnen sich Megatrends ab, die das Leben in den Gemeinden nachhaltig prägen und dabei möglicherweise die Auswirkungen von Fusionen in den Hintergrund drängen.

6 Literaturverzeichnis

- Baroni, D. & Rossi, A. (2011). L'évolution des dépenses de fonctionnement [Unveröffentlichte Studie]. *Schweizer Gemeinde* (1), 34 f. Bern, Bellinzona.
- Berlemann, M. & Göthel, M. (2008). Determinanten der internationalen Standortwahl von Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Analyse. *ifo Dresden berichtet*, 15(4), 33–43.
- Berlemann, M. & Tilgner, J. (2006). Determinanten der Standortwahl von Unternehmen. Ein Literaturüberblick. *ifo Dresden berichtet*, 13(6), 14–24.
- Botschaft der Regierung an den Grossen Rat des Kantons Graubünden (2010-2011): Heft Nr. 8: S. 662, Chur.
- Bühlmann, M. (2010). Kommunale Identität – Eine Mehrebenenanalyse der Determinanten individueller Verbundenheit mit der Gemeinde. *Zeitschrift für Vergleichende Politikwissenschaft*, (4), 203–231.
- Bundesamt für Statistik. (2024). *Umzüge*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bau-woh-nungswesen/wohnungen/umzuege.html>
- Council of Europe. (2025). *Corruption and public ethics*. [https://www.coe.int/en/web/congress/corruption-and-public-ethics#{%2243621738%22:\[8\]}](https://www.coe.int/en/web/congress/corruption-and-public-ethics#{%2243621738%22:[8]})
- Dafflon, B. (1996). *Analyse socio-économique de vingt-neuf fusions de communes dans le canton de Fribourg* [Working Paper Nr. 265]. Université de Fribourg.
- Derungs, C. (2008). *Die betriebliche Standortwahl aus einer prozessorientierten Perspektive: von Standortfaktoren zum Standortentscheidungsprozess*. Haupt.
- Derungs, C. & Fetz, U. (2020). Gemeindefusionen in der Schweiz: Evaluation der wirtschaftlichen, demokratischen und gesellschaftlichen Effekte. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 11(1), 108–128. <https://doi.org/10.5334/ssas.131>
- Derungs, C., Zehnder, T. & Fetz, U. (2012). *Der Einfluss der politischen Strukturen auf die wirtschaftliche Attraktivität des Bündner Rheintals. Studie zuhanden der Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden*. HTW Chur.
- Fetz, U. (2009). *Gemeindefusionen. Unter besonderer Berücksichtigung des Kantons Graubünden*. Schulthess.
- Fetz, U. (2010, 24. Juni). Geografie und Verflechtung spielen eine grosse Rolle. *Neue Zürcher Zeitung*, S. 13.
- Fetz, U. (2015). Demokratiedefizite bei Gemeindefusionen. In D. Kübler & O. Dlabac (Hrsg.), *Schriften zur Demokratieforschung: Bd. 11. Demokratie in der Gemeinde: Herausforderungen und mögliche Reformen* (Bd. 11, S. 155–171).
- Fetz, U. (2025, 15. Januar). Bei den Gemeindefusionen warten jetzt die schwierigen Projekte [Gastkommentar]. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/meinung/gemeindefusionen-es-warten-jetzt-die-schwierigen-projekte-id.1860753>

- Fiechter, J. (2010). *Politische Gemeinden und lokale Autonomie in der Schweiz – Eine Studie zur normativen Bedeutung und empirischen Erfassung der Gemeindeautonomie und ihrer Ausprägung im kantonalen und lokalen Vergleich*, Cahier de l'IDHEAP 251/2010. Institut de hautes études en administration publique.
- Hauser, C. & Kronthaler, F. (2013). Neue Märkte, neue Risiken – Empirische Evidenz zum Korruptionsrisiko für den international aktiven Mittelstand. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, (4), 37–60.
- Holdener, V., Hürzeler, F. Rühl, T., Schnell, A. & Sydow, N. (2013). *Standortqualität der Schweizer Kantone und Regionen – Ein Wegweiser für Unternehmen und Politik*. Swiss Issues Regionen, September 2013. Credit Suisse.
- Holtmann, E. & Killisch, W. (1991). *Lokale Identität und Gemeindegebietsreform. Der Streitfall Ermershausen, Erlanger Forschungen Reihe A, Geisteswissenschaften: Bd. 58*. Universitätsbund e.V.
- Kübler, D. & Rochat, P. (2009). *Sind Gemeindeversammlungen noch zeitgemäss? Überlegungen anhand einer Umfrage im Kanton Zürich*, Statistik.info, (15), 1–17.
- Kuhn, S. (2013). Lokale Orientierungen. In J.W. van Deth & M. Tausendpfund (Hrsg.), *Politik im Kontext: Ist alle Politik lokale Politik?* (S. 35–66). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ladner, A. & Bühlmann, M. (2007). Demokratie in den Gemeinden: der Einfluss der Gemeindegrösse und anderer Faktoren auf die Qualität der lokalen Demokratie. Rüegger.
- Lüchinger, S. & Stutzer, A. (2002). Skalenerträge in der öffentlichen Kernverwaltung. Eine empirische Analyse anhand von Gemeindefusionen. *Swiss Political Science Review*, 8(1). 27–50.
- Meuli, U. & Geser, H. (2011, 20. Juli). Personalnot in der Gemeindepolitik. *Neue Zürcher Zeitung*, S. 11.
- Morger, M. (2012). *Steuerpolitik und Mobilität. Einfluss der Besteuerung auf Arbeits- und Wohnsitzwahl der Haushalte sowie auf Standortentscheidungen der Unternehmen*. Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV.
- Moser, P. & Fischer, J. (2010). *Gemeindegrösse und Leistungsfähigkeit von Gemeinden*. Unveröffentlichte Studie zuhanden des Amtes für Gemeinden des Kantons Graubünden. In: Schweizer Gemeinde 6/2011: S. 21 f.
- Seidel, A., Hölterhoff, M. & Biedermann, M. (2010). *Die Kooperation von Gemeinden und Vereinen. Eine Kosten-Nutzenanalyse in zehn Gemeinden*. Migros-Genossenschafts-Bund.
- Steiner, R. (2002). *Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz*. Haupt.
- Tedeschi, U. & Torche, S. (2010). *Öffentliche Ausgaben für Kultur in der Schweiz, 1990–2007. Beiträge des Bundes, der Kantone und der Gemeinden*. Bundesamt für Statistik (BFS).
- van Deth, J.W. & Tausendpfund, M. (2013). Einführung: Ist alle Politik lokale Politik?. In J.W. van Deth & M. Tausendpfund (Hrsg.), *Politik im Kontext: Ist alle Politik lokale Politik?* (S. 9–32). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl Gemeinden in der Schweiz von 1850 bis 2025	4
Abbildung 2: Ebene Dimension, Kriterium und Indikator	6
Abbildung 3: Indexkonstruktion am Beispiel «Wirtschaftliche Argumente»	7
Abbildung 4: Untersuchungsdesign Fusions-Check «Standard»	8
Abbildung 5: Von der Datenerhebung zur Datenauswertung	8
Abbildung 6: Beispiel eines «Spider-Diagramms» für Vergleich zum Zeitpunkt vor und nach Fusion.....	9
Abbildung 7: Fusions-Check – Umsetzung (Stand 2025)	10
Tabelle 1: Indikatorenverzeichnis.....	34

Anhang

Indikatorenverzeichnis

Nr.	Dimension / Kriterium / Indikator	Masseinheit	Skalierung		Daten- quelle	Zusammenhang mit Indexwert / Algorithmus
			Min.	Max.		
Wirtschaftliche Argumente						
a. Finanzielle Leistungsfähigkeit						
1	Verwaltungsaufwand (pro Einwohner/in)	in CHF	100	900	GB	- / EB
2	Qualität der kommunalen Dienstleistungen	in Skalapunkten	1	4	BB	+ / GM
3	Selbstfinanzierungsanteil	in %	0%	30%	GB	+ / EB
4	Selbstfinanzierungsgrad	in %	50%	150%	GB	+ / EB
5	Anteil Transfer-Beiträge (Finanzausgleichs- beiträge) an Gesamterträgen	in %	0%	30%	GB	- / EB
6	Anteil IKZ-Aufwand an Gesamtaufwand	in %	5%	75%	GB	- / EB
7	Bruttoverschuldungsanteil	in %	0%	200%	GB	- / EB
b. Professionalität						
8	Stellenprozentage in Kernverwaltung	VZÄ	100	6'000	GB	+ / GM
9	Stellenprozentage in Exekutive	VZÄ	20	300	GB	+ / GM
10	Aufwand für Beizug Dritter (an Gesamtaufwand)	in %	0%	50%	GB	- / EB
11	Telefonische Erreichbarkeit / Öffnungszeiten Gemeindehaus	in h	14	42	GB	+ / GM
12	Qualität Internetauftritt	in Skalapunkten	1 0	4 12	BB GB	+ / GM
13	Kommunikation/PR	in Skalapunkten	1 0	4 10	BB GB	+ / GM
14	Bürokratie	in Skalapunkten	1	5	GB	- / GM
15	Professionalität der Behörden / Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung	in Skalapunkten	1 0	4 5	BB GB	+ / GM

Nr.	Dimension / Kriterium / Indikator	Masseinheit	Skalierung		Daten- quelle	Zusammenhang mit Indexwert / Algorithmus
			Min.	Max.		
16	Dauer der Verabschiedung der Jahresrechnung durch Legislative	in Tagen	0	365	GB	- / GM
17	Dauer ordentliche Baubewilligungsverfahren	in Tagen	-20	30	GB	- / GM
18	Prozessdokumentation	in Skalapunkten	0	54	GB	+ / GM
19	Stellvertreterregelung	in Skalapunkten	0	5	GB	+ / GM
c. Aussenwirkung						
20	Wahrnehmung	in Skalapunkten	1 0	4 15	BB GB	+ / GM
21	Anteil Einwohner/innen an Kantonsbevölkerung	in %	0%	10%	OFS	+ / GM
d. Standortattraktivität						
22	Anteil Zuzüger/innen an Gesamtbevölkerung	in %	-30%	30%	OFS	+ / GM
23	Steuerfuss (Relative Abweichung vom kant. Mittelwert)	in Punkten	-40%	40%	OFS	- / GM
24	Steuererträge natürliche Personen (pro Einwohner/in)	in CHF	500	4'000	OFS	+ / GM
25	Anzahl neu erstellte Gebäude mit Wohnungen (pro 1'000 Einwohner/innen)	Anzahl	0	8	OFS	+ / GM
26	Konzentration der Bautätigkeit (Wohnen)	in Punkten	0	1	GB	+ / GM
27	Anzahl Kinderbetreuungsplätze pro Kind	Anzahl	0	0.5	GB	+ / GM
28	Anzahl neu angesiedelte und gegründete Unternehmen (pro 1'000 Einwohner/innen)	Anzahl	0	2.5	OFS	+ / GM
29	Wachstum Arbeitsplätze (VZÄ)	in %	-30%	30%	OFS	+ / GM
30	Steuererträge juristische Personen (pro Einwohner)	in CHF	0	400	OFS	+ / GM
31	Konzentration der Bautätigkeit (Arbeiten)	in Punkten	0	1	GB	+ / GM

Nr.	Dimension / Kriterium / Indikator	Masseinheit	Skalierung		Daten- quelle	Zusammenhang mit Indexwert / Algorithmus
			Min.	Max.		
Qualität Demokratie						
e. Mitwirkung/IKZ						
32	Anzahl IKZ-Vereinbarungen	Anzahl	2	36	GB	- / S
33	Interesse / Teilnahme an Gemeindepolitik (Wahrnehmungsindex)	in Skalapunkten	1	4	BB	+ / GM
34	Stimmkraft pro 1'000 Einwohner/innen	Zahl	0	0.2	GB	+ / GM
35	Verhältnis Anzahl Unterschriften bei Referenden / Initiativen zu Anzahl der Stimmberechtigten	in %	1%	15%	GB	- / GM
f. Politisches Engagement						
36	Stimmbeteiligung in kommunalen Angelegenheiten	in %	0%	65%	GB	+ / GM
37	Anzahl Kandidierende pro Amt	Anzahl	0.75	3	GB	+ / GM
38	Anzahl Initiativen und Referenden	Anzahl	0	4	GB	+ / S
g. Politisches Vertrauen						
39	Politisches Vertrauen der Bevölkerung (Wahrnehmungsindex)	in Skalapunkten	1	4	BB	+ / GM
40	Ethik und Transparenz auf kommunaler Ebene	Zahl	0	7	GB	+ / GM
Gesellschaftliche Faktoren						
h. Bürgernähe						
41	Anteil angenommene Vorlagen des Gemeindevorstands	in %	0%	100%	GB	+ / GM
42	Zufriedenheit mit politischen Behörden (Wahrnehmungsindex)	in Skalapunkten	1	4	BB	+ / GM
i. Soziale Integration						
43	Anzahl Gesuche zur Durchführung einer Veranstaltung von Vereinen	Anzahl	0	30	GB	+ / GM
44	Kommunale Kulturausgaben (pro Einwohner/in)	in CHF	0	200	GB	+ / GM

Nr.	Dimension / Kriterium / Indikator	Masseinheit	Skalierung		Daten- quelle	Zusammenhang mit Indexwert / Algorithmus
			Min.	Max.		
j. Identifikation mit Gemeinde						
45	Zufriedenheit mit dem Leben in der Gemeinde (Empfehlungsrate)	in Skalapunkten	1	4	BB	+ / GM
46	Durchschnittliche Dauer der Wohnsitznahme	in Jahren	0	30	GB	+ / GM
47	Anteil Wochenaufenthalter/innen	in %	0%	30%	GB	- / GM

Tabelle 1: Indikatorenverzeichnis

Legende

Datenquellen:

- GB Gemeindebefragung (Gemeindeschreiber/in)
- BB Bevölkerungsbefragung
- OFS Offizielle Statistik (Bundesamt für Statistik [BFS], kantonale Ämter)

Algorithmus zur Konstruktion der «virtuellen» Gemeinde in t=0:

- EB Effektive Berechnung (von Verhältniszahlen)
- GM Gewichtetes Mittel (Basis: Anteil Bevölkerung in t=0)
- S Summe der Daten aller Gemeinden

Hinweise:

Die Indikatoren 8, 9, 11, 14, 17, 18, 19, 26, 27, 31, 35, 37, 38, 40, 41, 43, 46, 47 werden nur in der ausführlichen Version des «Fusions-Check» (47 Indikatoren) erhoben. Die Skalierungen in Tabelle 1 sind für die ausführliche Version des «Fusions-Check» (47 Indikatoren) anwendbar. Bei der kürzeren Version (29 Indikatoren) werden aus methodischen Gründen vereinzelt andere Skalierungen verwendet (vgl. Ausführungen auf S. 10).

Im Jahr 2024 wurden bei einzelnen Indikatoren Anpassungen gemacht. Es wird bei den bereits gestarteten Fusions-Check-Projekten darauf geachtet, dass die Vergleichbarkeit zwischen den unterschiedlichen Zeitpunkten gewährleistet ist. Das Kriterium «Fitz/Vetterliwirtschaft» wurde umbenannt zu «Politisches Vertrauen». Bei den Indikatoren 26 und 31 wird nicht mehr die Konzentration der Wohn- bzw. Arbeits- und Industriezonen erhoben, sondern die Konzentration der Bautätigkeit. Beim Indikator 40 werden anstelle der Anzahl Offerten pro Submission Angaben zum Thema «Ethik und Transparenz» erhoben. Aufgrund verschiedener Entwicklungen (z. B. Digitalisierung) wurde der Bevölkerungsfragebogen mit Fragen ergänzt und Präzisierungen sowie Umformulierungen gemacht (keine grösseren inhaltlichen Änderungen) (vgl. Ausführungen bei den einzelnen Indikatoren).

Fachhochschule Graubünden
Zentrum für Verwaltungsmanagement
Comercialstrasse 22
7000 Chur
Schweiz

Prof. Dr. Ursin Fetz / Prof. Dr.
Curdin Derungs
T +41 81 286 24 90
zvm@fhgr.ch



fhgr.ch/fusions-check
gemeindefusion.fhgr.ch

Fachhochschule Graubünden
Scola auta spezialisada dal Grischun
Scuola universitaria professionale dei Grigioni
University of Applied Sciences of the Grisons

Quelle Titelbild: Shutterstock

© FH Graubünden, 12. August 2025

swissuniversities

