

SCHLUSSBERICHT – 14.07.2025

Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)

Einordnung auf kommunaler Ebene und
Synthese

Im Auftrag des Amts für Gemeinden und Raumordnung (AGR)

Impressum

Empfohlene Zitierweise

Autor: Ecoplan
Titel: Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)
Untertitel: Einordnung auf kommunaler Ebene und Synthese
Auftraggeber: Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR)
Ort: Bern
Datum: 14.07.2025

Begleitgruppe AGR, VBG und BGK

Daniel Wachter (Amtsleitung)
Rolf Widmer (Abteilung Gemeinden)
Matthias Fischer (Abteilung Gemeinden)
Monique Schürch Perren (Fachbereich Recht)
Patricia Zoebeli (Gemeindereformen)
Giovanna Munari Paronitti (Unité francophone)
Katalin Hunyady (Juristin Amtsleitung)
Jürg Wichtermann (Verband Bernischer Gemeinden)
Monika Gerber (Verband Bernisches Gemeindegremium)

Projektteam Ecoplan

Maxie Bernhard (Projektleitung)
Claudia Peter
Anja Stucki

Der Bericht gibt die Auffassung des Projektteams wieder, die nicht notwendigerweise mit derjenigen des Auftraggebers bzw. der Auftraggeberin oder der Begleitorgane übereinstimmen muss.

ECOPLAN AG

Forschung und Beratung
in Wirtschaft und Politik

www.ecoplan.ch

Monbijoustrasse 14
CH - 3011 Bern
Tel +41 31 356 61 61
bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25
CH - 6460 Altdorf
Tel +41 41 870 90 60
altdorf@ecoplan.ch

Das Wichtigste in Kürze

Einleitung

Der Kanton Bern will leistungsfähige Gemeinden, die ihre Aufgaben selbständig und in guter Qualität wirksam wahrnehmen. Die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) ist eine Möglichkeit dazu. Im Rahmen der Vernehmlassung zur Totalrevision des Gemeindefusionsgesetzes (GFG) wurden verschiedene Forderungen geäussert, die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) zu intensivieren und auch finanzielle Beiträge an die IKZ zu prüfen.

Vor diesem Hintergrund hat das Amt für Gemeinden und Raumordnung des Kantons Bern (AGR) das Thema in zwei Phasen aus kantonaler und kommunaler Sicht analysiert. Die hier vorliegende Studie fasst die Ergebnisse aus Gemeindesicht zusammen und setzt diese gleichzeitig in Perspektive zu den Ergebnissen aus der kantonalen Auslegeordnung.

Zur Erhebung der Gemeindesicht wurden Gespräche mit dem Verband Bernischer Gemeinden (VBG) und dem Bernischen Gemeindegader (BGK) durchgeführt, sowie drei regionale und drei thematische Fokusgruppengespräche mit insgesamt 34 Gemeindevertretenden abgehalten. Zudem fanden zwei vertiefende Gespräche zu IKZ-Modellen statt.

Themenbereiche mit Handlungsbedarf

Die Kantons- und Gemeindesicht decken sich weitgehend. Die Gemeinden arbeiten bereits in zahlreichen Themenbereichen freiwillig und ohne Zutun des Kantons erfolgreich zusammen. Der Wille zur Zusammenarbeit muss bottom-up von den Gemeinden kommen. Die Wahl des Zusammenarbeitsmodells hängt vom Bedürfnis der beteiligten Gemeinden ab, und sowohl öffentlich-rechtliche als auch privatrechtliche Zusammenarbeitsformen sind geeignet.

Nebst den zahlreichen Aufgabenbereichen, in denen IKZ bereits gelebt wird, zeigt die Studie punktuellen Bedarf nach verstärkter interkommunaler Zusammenarbeit auf. Dies betrifft die drei Themenbereiche Bauverwaltung, Digitalisierung und Beschaffungswesen, wobei die letzten beiden nicht trennscharf abgrenzbar sind. Bei der Bauverwaltung handelt es sich effektiv um einen Bedarf nach mehr IKZ, um den Herausforderungen wie Fachkräftemangel, zunehmender Komplexität, etc. zu begegnen. Beim Thema Digitalisierung geht es in erster Linie um Orientierung und Beratung der Gemeinden, damit sie ihr Prozesse und Infrastruktur digital ausrichten können. Die geplante Digitalisierungsstelle beim VBG entspricht diesem Bedürfnis der Gemeinden nach Orientierung. Zudem betrifft das Thema Digitalisierung auch die Schnittstellen zwischen dem Kanton und den Gemeinden, die gut aufeinander abgestimmt werden müssen, was aber nicht direkt Thema von IKZ ist. Im Beschaffungswesen besteht zwar ein Zusammenarbeitspotenzial, gibt es aber zahlreiche gemeindeseitige Hemmnisse wie unterschiedliche Beschaffungszyklen oder gewünschte Produktspezifikationen. In diesem Sinn ist der Handlungsbedarf des Kantons im Rahmen von IKZ eher gering.

Hauptergebnisse zu Fördermassnahmen

Sowohl beim Kanton als auch bei den Gemeinden stand die finanzielle Förderung zur Intensivierung von IKZ nicht im Vordergrund. Finanzielle Förderung kann aus Sicht der Gemeinden ein Anreiz sein, reicht aber allein nicht, um einen Prozess anzustossen. Dazu braucht es den politischen Willen und die Überzeugung der Gemeinden zur Zusammenarbeit. Bei den Gemeinden war sie gleichwohl vereinzelt Thema. Ähnlich wie bei Fusionsabklärungen wird finanzielle Unterstützung zum Aufgleisen von Zusammenarbeitsmodellen gewünscht, also zur Prozessbegleitung und nicht zur eigentlichen Aufgabenerfüllung.

Von beiden Seiten stehen freiwillige Fördermassnahmen und Beratung durch den Kanton, z.B. durch zur Verfügungstellen von Mustervorlagen oder durch Beratung bei der Modellwahl im Zentrum. Aus Gemeindesicht ist diese Förderung noch ausbaufähig und könnte der Kanton verstärkt gute Praxisbeispiele vermitteln, Gemeinden vernetzen und beim Digitalisierungsthema mit Empfehlungen unterstützen.

Verstärkter Zwang sahen weder der Kanton noch die Gemeinden als adäquates Fördermittel. Auch verstärkte implizite Steuerung soll erst angewendet werden, wenn die freiwilligen Massnahmen nicht funktionierten und die Aufgabenerfüllung gefährdet ist.

Nebst dem Kanton spielen weitere Akteure eine wichtige Rolle und können einen Beitrag zur erfolgreichen interkommunalen Zusammenarbeit leisten. Intermediäre wie der VBG oder BGK haben eine Scharnierfunktion zwischen Kanton und Gemeinden und kennen die Bedürfnisse der Gemeinden bestens. Auch die Regionalkonferenzen und Planungsregionen können, sofern von den Gemeinden erwünscht, bei einer regionalen Bearbeitung von Themen unterstützen und Gemeinden vernetzen. Die Gemeinden selbst können auch einen Beitrag leisten, indem sie Zusammenarbeitsmöglichkeiten proaktiv prüfen und nicht erst in Krisensituationen (z.B. bei Personalmangel) auf Nachbargemeinden zugehen.

Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze	2
Inhaltsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	6
1 Einleitung	7
1.1 Ausgangslage.....	7
1.2 Zielsetzung	7
1.3 Zum vorliegenden Bericht	8
2 Methodisches Vorgehen.....	9
2.1 Überblick zum Vorgehen	9
2.2 Semi-strukturierte Interviews.....	9
2.3 Fokusgruppengespräche	10
3 Rückblick: Hauptergebnisse aus der kantonalen Auslegeordnung	12
3.1 Handlungsbedarf	12
3.2 Handlungsoptionen	12
4 Ist-Zustand aus Gemeindesicht.....	14
4.1 Treiber der IKZ	14
4.2 Herausforderungen und Hemmnisse	14
5 Bauverwaltungen	15
5.1 Handlungsbedarf	15
5.2 Handlungsoptionen und Best Practice	17
5.3 Fazit.....	20
6 Digitalisierung	21
6.1 Handlungsbedarf	21
6.2 Handlungsoptionen und Best Practice	22
6.3 Fazit.....	25
7 Beschaffungswesen	26
7.1 Handlungsbedarf	26
7.2 Handlungsoptionen und Best Practice	28

7.3	Fazit.....	30
8	Weitere Themenfelder.....	31
9	Zusammenarbeitsmodelle	32
9.1	Modelle für IKZ	32
9.2	Modellwahl und Zusammenarbeitsbeispiele	33
10	Fazit	36
11	Anhang A: Bestehende IKZ.....	39
12	Anhang B: Liste Teilnehmende Fokusgruppen	41
13	Anhang C: Fragenkatalog Fokusgruppen	43
13.1	Fragen regionale Fokusgruppen	43
13.2	Fragen thematische Fokusgruppen	44

Abkürzungsverzeichnis

AGR	Amt für Gemeinden und Raumordnung
BauG	Baugesetz (BSG 721.0)
BGK	Bernisches Gemeindekader
GDV	Geschäftsstelle Digitale Verwaltung
GEVER	Geschäftsverwaltungssystem
GFG	Gesetz zur Förderung von Gemeindezusammenschlüssen (BSG 170.12)
GG	Gemeindegesetz (BSG 170.11)
IKZ	Interkommunale Zusammenarbeit
VBG	Verband Bernischer Gemeinden

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der Kanton will leistungsfähige Gemeinden, die ihre Aufgaben selbständig und in guter Qualität wirksam wahrnehmen. Hierzu kann der Kanton einerseits freiwillige Gemeindezusammenschlüsse fördern (Gesetz zur Förderung von Gemeindezusammenschlüssen, GFG, BSG 170.12), andererseits regelt er in den Grundzügen auch die Zusammenarbeit der Gemeinden (Art. 110 Kantonsverfassung, KV, BSG 101.1 / Art. 5-8 Gemeindegesetz, GG, BSG 170.11).

Im Rahmen der Vernehmlassung zur Totalrevision des Gemeindefusionsgesetzes (GFG) wurden verschiedene Forderungen geäußert, die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) zu intensivieren und auch finanzielle Beiträge an die IKZ zu prüfen.

Vor diesem Hintergrund erstellte Ecoplan 2024 im Auftrag des Amtes für Gemeinden und Raumordnung (AGR) des Kantons Bern eine Auslegeordnung aus Kantonssicht. Auf Basis vielzähliger Interviews mit unterschiedlichen Akteuren auf Kantonsebene wurde dabei der Ist-Zustand der IKZ im Kanton Bern sowie allfälliger Handlungsbedarf und Handlungsoptionen aus Kantonssicht erarbeitet.¹

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Gemeindesicht zur IKZ darzustellen. Dadurch soll die Auslegeordnung aus kantonaler Sicht um die Gemeindeperspektive ergänzt und die beiden Perspektiven gegenübergestellt werden. In diesem Sinn knüpft die vorliegende Studie an die kantonale Auslegeordnung zur interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) an und greift vor allem die drei identifizierten prioritären Handlungsfelder Bauverwaltung, Digitalisierung und Beschaffungswesen auf (vgl. Kapitel 3). Gleichzeitig konnten die Gemeinden weitere Themen mit Handlungsbedarf einbringen. Zudem wurde die Liste mit den bestehenden Zusammenarbeitsbereichen noch vervollständigt (vgl. Anhang A).

Es wurden ähnlich wie in der Studie aus kantonaler Sicht die folgenden drei Leitfragen diskutiert.

- **Ist-Zustand:** Wie schätzen die Gemeinden allgemein den Stand der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden ein? Arbeiten die Gemeinden, wo nötig oder nützlich, zusammen? Aus welchen Gründen arbeiten die Gemeinden zusammen und was sind allfällige Hindernisse für IKZ?
- **Handlungsbedarf:** Stimmen die Gemeinden mit dem vom Kanton identifizierten Handlungsbedarf in den Bereichen Bauverwaltung, Digitalisierung und Beschaffungswesen überein? Sehen sie darüber hinaus weitere prioritäre Themen für eine verstärkte interkommunale Zusammenarbeit?

¹ Ecoplan (2024), Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ), Auslegeordnung auf kantonaler Ebene.

- **Handlungsoptionen:** Wie beurteilen die Gemeinden die vom Kanton vorgeschlagenen Handlungsansätze? Gibt es aus ihrer Sicht zusätzliche Möglichkeiten zur Förderung der IKZ, etwa in Form bewährter Praxisbeispiele oder alternativer Umsetzungsmodelle?

1.3 Zum vorliegenden Bericht

Der vorliegende Bericht gliedert sich wie folgt:

- In Kapitel 2 wird das methodische Vorgehen aufgezeigt.
- Kapitel 3 enthält einen kurzen Rückblick zu den Ergebnissen der kantonalen Auslegeordnung.
- In Kapitel 4 wird der Ist-Zustand der IKZ aus Gemeindesicht dargestellt.
- In den Kapiteln 5-7 werden der Handlungsbedarf und die Handlungsoptionen in drei Bereichen Bauverwaltung, Digitalisierung und Beschaffungswesen aufgezeigt. Dabei werden jeweils die Ergebnisse aus den Befragungen der Gemeinden dargestellt und in Bezug zu den Ergebnissen aus der kantonalen Auslegeordnung gesetzt.
- In Kapitel 8 werden weitere Themenfelder mit Handlungsbedarf für verstärkte IKZ aus Gemeindesicht identifiziert.
- In Kapitel 9 werden die Erkenntnisse zu unterschiedlichen Zusammenarbeitsmodellen der IKZ diskutiert.
- In Kapitel 10 folgt das Fazit zur IKZ aus Kantons- und Gemeindesicht.

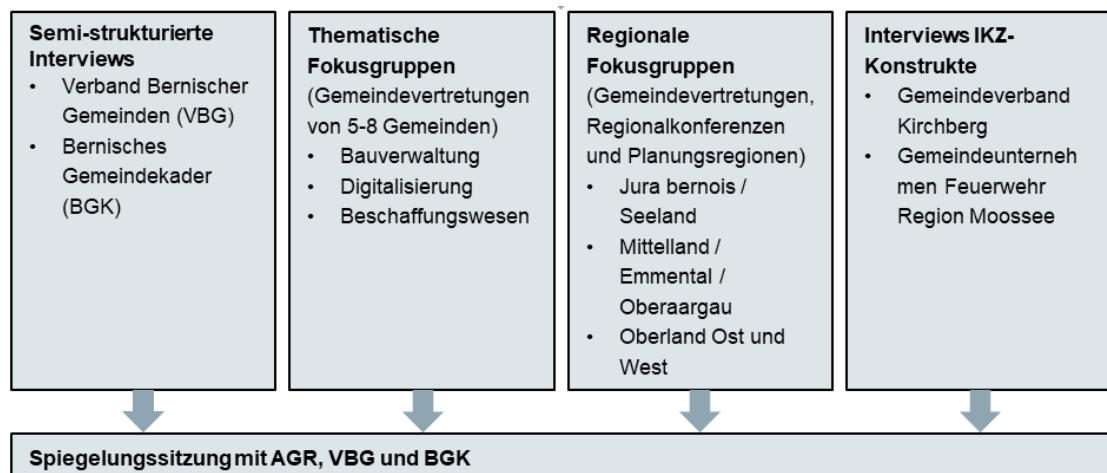
2 Methodisches Vorgehen

2.1 Überblick zum Vorgehen

Während die kantonale Auslegeordnung auf der Befragung kantonaler Akteurinnen und Akteure basierte, richtet sich der Fokus dieser zweiten Phase auf die kommunale Ebene. Im Zentrum standen qualitative, leitfadengestützte Gruppengespräche. Es war dabei nicht das Ziel, die Gemeinden flächendeckend einzubeziehen, sondern regions- und themenspezifisch Gemeindevertreterinnen und -vertreter zu befragen.

Insgesamt wurden vier Interviews sowie drei thematische und drei regionale Fokusgruppen durchgeführt. Mit diesem Vorgehen konnten alle relevanten Themen und alle geografischen Räume des Kantons Bern abgedeckt werden. Zudem wurde bei der Auswahl der Gemeinden darauf geachtet, sowohl grosse wie auch kleine, städtische und eher ländliche Gemeinden einzubeziehen. Die verdichteten Ergebnisse wurden an einer Spiegelungssitzung mit dem AGR, dem Verband Bernischer Gemeinden (VBG) und dem Bernischen Gemeindekader (BGK) diskutiert.

Abbildung 2-1: Übersicht über methodisches Vorgehen



2.2 Semi-strukturierte Interviews

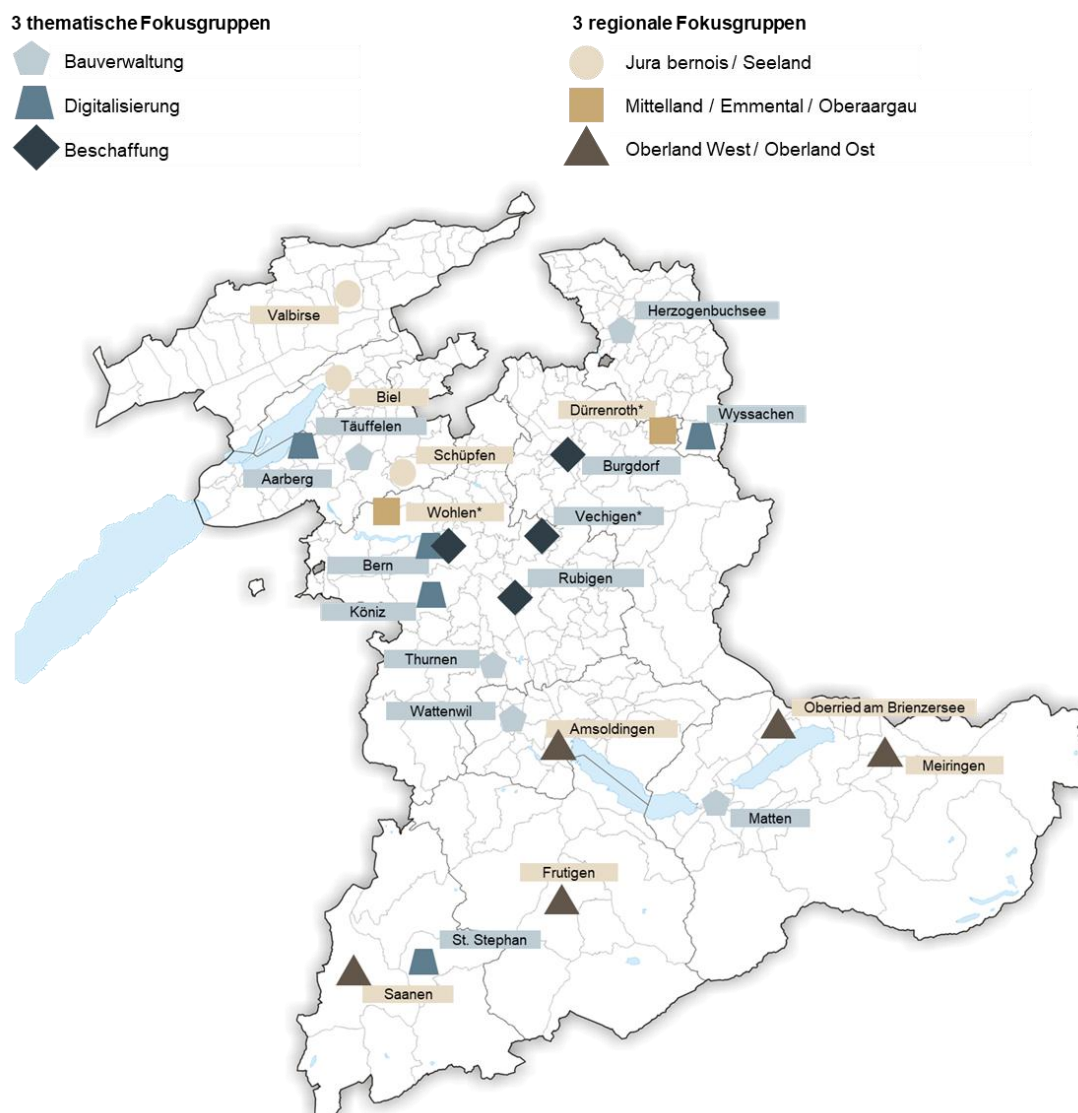
Leitfadengestützte Interviews fanden mit dem Präsidenten und Geschäftsführer des VBG sowie mit der Geschäftsführerin des BGK statt. Diese Gespräche waren wichtig, um zu Projektbeginn eine übergeordnete Sichtweise auf die Fragestellungen einzunehmen und Themenfelder abzustecken. Zudem war der VBG auch bei der Auswahl der Gemeinden für die Fokusgruppengespräche beteiligt und konnte dank seinen Kenntnissen der Gemeindelandschaft geeignete Gesprächspartner empfehlen.

In zwei weiteren Gesprächen wurde die Funktionsweise von IKZ-Modellen genauer beleuchtet. Es wurde dazu ein Gemeindeverband (Kirchberg) und ein Gemeindeunternehmen (Feuerwehr Region Moosseedorf) ausgewählt, um zwei unterschiedliche Modelle, die bei interkommunaler Zusammenarbeit häufig angewendet werden, zu untersuchen.

2.3 Fokusgruppengespräche

Der Hauptteil der Erhebung fand über sechs Fokusgruppengespräche statt. Dabei gab es je eine **thematische Fokusgruppe** zu den in der kantonalen Studie als prioritär identifizierten Themen mit Handlungsbedarf – Bauverwaltung, Digitalisierung und Beschaffung. Die Gemeindevertretenden wurden so ausgewählt, dass sie spezifische Erfahrung im jeweiligen Themenfeld mitbrachten. Insgesamt nahmen an den 3 Fokusgruppen 16 Personen teil oder gaben noch separat Rückmeldung zu den Fragen. (vgl. Teilnehmerliste im Anhang 11).

Die zweite Fokusgruppenserie war regional zusammengestellt. Über diese **regionalen Fokusgruppen** wurden sämtliche Regionen des Kantons Bern abgedeckt. Neben Gemeindevertretenden waren auch die jeweiligen Regionalkonferenzen respektive Planungsregionen an die Gespräche eingeladen. Insgesamt nahmen 18 Personen an den regionalen Fokusgruppen teil oder gaben noch separat Rückmeldung zu den Fragen (vgl. Teilnehmerliste im Anhang 11).

Abbildung 2-2: Verteilung der Fokusgruppen-Teilnehmenden

Bemerkung: Auf der Karte sind die Teilnehmenden Gemeinden, nicht aber die Regionalkonferenzen und Planungsvereine, die ebenfalls teilgenommen haben, abgebildet, vgl. Anhang B

3 Rückblick: Hauptergebnisse aus der kantonalen Auslegeordnung

3.1 Handlungsbedarf

Die kantonale Auslegeordnung zeigte, dass die Gemeinden bereits in vielen Bereichen freiwillig (und auch erfolgreich) ohne Zutun des Kantons erfolgreich zusammenarbeiten. Die kantonale Förderung erfolgt hauptsächlich auf der Ebene der Beratung (z. B. zu Organisationsformen) und dem zur Verfügungstellen von Musterunterlagen.

Trotz der grundsätzlich gut funktionierenden IKZ wurden aus Sicht der kantonalen Akteure drei zentrale Handlungsfelder identifiziert, in denen in Zukunft die IKZ intensiviert werden sollte. Wobei die Handlungsfelder Digitalisierung und Beschaffungswesen nicht trennscharf abgrenzbar sind.

- **Bauverwaltungen:** Aufgrund des Fachkräftemangels fehlen insbesondere in kleineren Gemeinden die personellen Ressourcen und Kompetenzen für eine funktionierende Bauverwaltung oder sie sind zu klein, um eine Vollzeitstelle zu besetzen.
- **Digitalisierung:** In unterschiedlichen Bereichen der Digitalisierung besteht grosser Handlungsbedarf: Standardisierung von Prozessen und Datenstrukturen, elektronische Geschäftsverwaltung und digitale Langzeitarchivierung sowie Datenschutz sind einige zentrale Themen, in denen die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden in Zukunft verstärkt werden sollte.
- **Beschaffungswesen:** Es bestehen zwar punktuell Ansätze für gemeindeübergreifende Beschaffungen, das Potenzial ist aber noch nicht ausgeschöpft. Vor allem bei Dienstleistungen und ICT-Grundversorgung könnte diese aus Kantonssicht ausgebaut werden.

3.2 Handlungsoptionen

Der Kanton kann IKZ auf verschiedenen Stufen von Beratung bis Zwang fördern.

Abbildung 3-1: Stufen der kantonalen Förderung von IKZ



Quelle: Eigene Darstellung Ecoplan (2024)

Die **Förderstufe 1** umfasst Beratung, Musterunterlagen und Koordinationsaufgaben gemäss Art. 5 Abs. 5 GG. Der Kanton unterstützt Gemeinden insbesondere bei organisatorischen und finanztechnischen Fragen sowie bei der Ausarbeitung von Reglementen für Gemeindeverbände, Vereine oder andere IKZ-Konstrukte.

Die **Förderstufe 2** bezieht sich auf finanzielle Förderung durch gesetzlich geregelte Beiträge, z. B. an die Verwaltungskosten von Regionalkonferenzen (Art. 155 GG), an Geschäftsstellen der Planungsregionen (Art. 139 BauG, Art. 6 PFV) und an koordinierte Planungen (Art. 139 Abs. 1 lit. d) mehrerer Gemeinden.

Förderstufe 3 entspricht einer impliziten Steuerung. Gemeinden werden zur Zusammenarbeit angehalten, indem gesetzliche Vorgaben mit finanziellen Beiträgen verknüpft werden, wie beispielsweise bei den Vorgaben für Sozialdienste (gemäss Sozialhilfegesetz, SHG).

Schliesslich wird unter **Förderstufe 4** die IKZ durch Zwang bzw. Pflicht gefasst. In bestimmten Fällen ist die Zusammenarbeit gesetzlich vorgeschrieben oder kann vom Kanton angeordnet werden – z. B. bei der Kulturförderung (Art. 24 Abs. 1 KKFG) oder bei Gewässern mit Gewässerrichtplan (WBG, Art. 11a Abs. 2).

Als Ergebnis der kantonalen Auslegeordnung ging hervor, dass keine stärkere finanzielle Förderung oder verbindlichere Steuerung oder gar Zwang angestrebt wird. Vielmehr soll die IKZ durch eine Intensivierung des Informationsaustauschs, die Stärkung von Intermediären (z. B. VBG, BGK, Regionen) sowie durch gezielte Beratungsangebote unterstützt werden. Eine verstärkte finanzielle Förderung steht aus Kantonssicht nicht im Fokus.

4 Ist-Zustand aus Gemeindesicht

4.1 Treiber der IKZ

Die IKZ wird von den befragten Gemeinden im Kanton Bern grundsätzlich positiv beurteilt. In zahlreichen Aufgabenbereichen arbeiten Gemeinden bereits heute eng zusammen – häufig freiwillig, ohne finanzielle Förderung oder gesetzliche Vorgaben durch den Kanton. Diese Form der Zusammenarbeit funktioniert gemäss den Gemeinden gut und ermöglicht ihnen eine bedarfsorientierte, individuell abgestimmte Bearbeitung der Gemeindeaufgaben. Aufgrund unterschiedlicher Vorteile der gemeinsamen Aufgabenbearbeitung wird heute deutlich mehr interkommunal zusammengearbeitet als noch vor 20 Jahren. Traditionell wurden insbesondere infrastrukturlastige Bereiche wie die Wasserversorgung gemeindeübergreifend organisiert.

Ein zentraler Treiber für IKZ ist der zunehmende Leidensdruck / Überforderung. Gemeinden sehen sich aufgrund von Fachkräftemangel, steigender Komplexität von Aufgaben und knapper werdenden Ressourcen gezwungen, zusammenzuarbeiten. Kooperationen entstehen oftmals aus konkretem Handlungsbedarf – sei es, weil Know-how fehlt, kurzfristige personelle Lösungen gefragt sind oder Aufgaben ohne Unterstützung nicht mehr erfüllt werden könnten. Für kleinere Gemeinden ist die Zusammenarbeit teilweise existenziell, etwa im Bereich der Bauverwaltung, Schulen oder bei der Organisation der Feuerwehr. Ohne IKZ wären viele von ihnen nicht in der Lage, ihre gesetzlichen Aufgaben zu erfüllen. Aus der kommunalen Perspektive wird deutlich, dass die interkommunale Zusammenarbeit meist reaktiv erfolgt – als Antwort auf akuten Handlungsdruck. Dies deckt sich mit der kantonalen Einschätzung.

Neben dem funktionalen Nutzen wird die IKZ auch hinsichtlich qualitativer Aspekte geschätzt: Sie führt zu einer Erhöhung von Fachkompetenzen, Entlastung durch Stellvertretungslösungen und eine generelle Professionalisierung der Verwaltung als positive (Neben)-Effekte. IKZ erfolgt meist aus pragmatischen Gründen, unter Wahrung der Gemeindeautonomie, und ist damit aus Gemeindesicht ein wichtiges Mittel zur Sicherstellung der kommunalen Leistungsfähigkeit in einem zunehmend herausfordernden Umfeld.

4.2 Herausforderungen und Hemmnisse

Trotz dieser positiven Einschätzung existieren auch Hemmnisse. Oft sind es historisch gewachsene oder persönliche Differenzen zwischen Gemeinden oder ihren Behördenmitgliedern, die eine Zusammenarbeit erschweren. Solche Faktoren können auf emotionaler und politischer Ebene tief verankert sein und sind nicht einfach durch externe Anreize oder gesetzliche Vorgaben zu überwinden. Ein weiterer begrenzender Faktor für die IKZ ist die starke Bedeutung der Gemeindeautonomie. Viele Gemeinden zeigen sich zwar kooperationsbereit, achten aber gleichzeitig darauf, ihre Entscheidungskompetenzen zu wahren. Die Abgabe von Aufgaben an interkommunale Strukturen wird mit einem Verlust an Selbstbestimmung und einem potenziellen Schritt hin zur Gemeindefusion assoziiert. In diesem Sinn wird auch betont, dass der Zusammenarbeitswunsch von kleinen Gemeinden kommen muss. Macht eine grössere Gemeinde den ersten Schritt, könnte dies als «Fusionsattacke» verstanden werden.

5 Bauverwaltungen

5.1 Handlungsbedarf

Problemdruck

Die kommunalen Bauverwaltungen sehen sich heute mit einer Vielzahl komplexer Herausforderungen konfrontiert. Der Handlungsbedarf in der Bauverwaltung ist erheblich. Die Gespräche mit den Gemeindevertretenden bestätigen die Einschätzungen des Kantons in diesem Bereich. Die gesetzlichen Anforderungen haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Gleichzeitig steigt der Erwartungsdruck von Seiten der Bevölkerung: Bauwillige fordern kurze Verfahren und klare Antworten. In vielen Gemeinden fehlt jedoch das spezialisierte Personal, das solche Verfahren rechtskonform und effizient umsetzen kann. Der Fachkräftemangel beim Gemeindepersonal und insbesondere in der Bauverwaltung wird sich zukünftig auch aufgrund der Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation zusätzlich verschärfen. Viele Gemeinden können keine strukturierte Begleitung bieten, weshalb Berufseinsteigerinnen und -einsteiger sofort Verantwortung übernehmen müssen. Bei akutem Personalmangel aufgrund eines Ausfalls oder einer Kündigung, suchen die Gemeinden oftmals kurzfristig Lösungen. Die fehlenden Stellvertretungsmöglichkeiten bergen nicht nur Gefahren für die Sicherstellung einer funktionierenden Bauverwaltung, sondern führen wiederum zu einer Abnahme der Attraktivität des Berufsbilds.

Die Gemeinden stehen nicht nur in Baubewilligungsverfahren unter Druck, **weitere Herausforderungen** zeigen sich auch in folgenden Themenfeldern, für die die bestehenden Kapazitäten nicht ausreichen:

- **Baupolizei:** Die Kontrolle von baulichen Auflagen, etwa im Kontext des Zweitwohnungsgesetzes, erfordert juristische Qualifikationen. Zudem sind in Gemeinden mit vielen historischen Gebäuden oder spezifischen topografischen Gegebenheiten Ortsbegehungen und komplexe Fallbewertungen erforderlich. Durch die Heterogenität der gesetzlichen Grundlagen besteht eine erhöhte Gefahr von Verfahrensfehlern, was wiederum zu einer Verzögerung der Prozesse führt. Die Kontrollen werden zurzeit oftmals vernachlässigt.
- **Raumplanung:** Raumplanungsgeschäfte fallen gerade in kleineren Gemeinden seltener an als Baubewilligungen. Aufgrund der mangelnden Erfahrungen mit Raumplanungsfragen sind die Gemeinden deshalb oftmals überfordert. Die planerischen Prozesse sind komplex, und trotz vorhandener Checklisten fehlt oft die praktische Erfahrung.
- **Tiefbau:** In vielen Gemeinden fehlt eine Übersicht über den längerfristigen Investitionsbedarf. Eine proaktive, vorausschauende Planung wäre in diesem Bereich wichtig, da es sich auch oft um grosse Beträge handelt.

Hinzukommt, dass auch auf Ebene der Behördenmitglieder kaum Gemeinderäte mit entsprechendem beruflichem Hintergrund z.B. JuristInnen oder ArchitektInnen gefunden werden. Dies kann mitunter zu einer Diskrepanz zwischen fachlicher Beurteilung durch die Bauverwaltungen und Entscheiden auf Behördenebene führen. Zudem bestehe gemäss der Fachebene auf der

politischen Ebene teilweise ein mangelhaftes Bewusstsein dafür, wie viel Spielraum, zum Beispiel für Ausnahmeregeln oder Ästhetik-Fragen überhaupt bestünden. Diese unterschiedlichen Vorstellungen zwischen fachlicher und politischer Ebene können zu Konsternation auf der Fachebene führen und Abgänge beschleunigen.

Chancen durch IKZ

Angesichts dieser Herausforderungen bietet die interkommunale Zusammenarbeit erhebliche Chancen. Durch Zusammenarbeit können Gemeinden ihre Ressourcen bündeln, Spezialisierungen aufbauen und gegenseitig von Erfahrungen profitieren und personelle Ausfälle besser kompensieren. Auch für den Arbeitsmarkt ist eine grössere Organisation attraktiver, da sie Entwicklungsperspektiven und strukturelle Stabilität bietet.

Ein besonderer Vorteil besteht darin, dass seltene oder komplexe Aufgaben durch Spezialistinnen und Spezialisten innerhalb der regionalen Organisation bearbeitet werden können, was die Qualität der Verfahren erhöht.

Ein weiterer Vorteil der IKZ liegt in der vollen Baubewilligungskompetenz, die auch kleinere Gemeinden durch einen Zusammenschluss erhalten können und somit mehr Autonomie (gegenüber dem Kanton) erlangen.

Hinderungsgründe für IKZ

Trotz dieser Chancen bleibt die Bereitschaft zur interkommunalen Zusammenarbeit in vielen Gemeinden begrenzt. Besonders stark wirkt die Angst vor Autonomieverlust. Besonders kleinere Gemeinden fürchten, in grösseren Konstrukten fremdbestimmt zu werden. Erfahrungen aus gescheiterten Projekten wie der Bauverwaltung Oberland-Ost und dem Austritt von Thurnen aus der Regionalen Bauverwaltung Westamt zeigen, dass fehlende politische Akzeptanz oder ungenügende Einbindung der kleinen Gemeinden zum Abbruch führen können.

Auch kulturelle Unterschiede zwischen Gemeinden sowie unterschiedliche Reglemente und Verwaltungskulturen wirken als Hemmnisse. Ein weiterer Faktor ist der Mangel an Erfahrung in der Zusammenarbeit, was bei vielen Verantwortlichen Unsicherheit auslöst. Und letztendlich führen grössere Gebilde nicht zu Kosteneinsparungen – im Gegenteil sind in konkreten Fällen die Kosten für Baubewilligungsverfahren für die Bevölkerung gestiegen.

Einschätzung aus Gemeinde- und Kantonssicht

Die Gemeinden sehen bei den Bauverwaltungen grossen Handlungsbedarf. Insgesamt können Baubewilligungsverfahren, baupolizeiliche Aufgaben, raumplanerische Fragen und der Investitionsbedarf im Tiefbau zum Teil aufgrund der Komplexität der Aufgaben und eines merklichen Fachkräftemangels nur ungenügend bearbeitet werden. Die Zusammenarbeit wird auf politischer Ebene aber trotzdem kritisch betrachtet, da ein Autonomieverlust der Gemeinde befürchtet wird. Während die Fachebene IKZ vielfach befürwortet, hemmen politische Vorbehalte konkrete Umsetzungsschritte. Aus diesem Grund bleibt es schwierig, die Zusammenarbeit in der

Bauverwaltung zu institutionalisieren und Gemeinden suchen stattdessen kurzfristige Lösungen bei personellen Engpässen.

Die Einschätzung der Gemeinden deckt sich vollständig mit der Einschätzung des Kantons, der bei den Bauverwaltungen ebenfalls grossen Handlungsbedarf sieht und ähnliche Gründe wie Fachkräftemangel und zunehmende Komplexität nennt. Neu hinzugekommen bei den Gesprächen mit den Gemeinden ist der Aspekt der divergierenden Einschätzung und Haltung zwischen der Fachebene und der politischen Ebene, was ein wichtiger Grund sein dürfte, dass nicht bereits weitere Verbünde zustande gekommen sind.

5.2 Handlungsoptionen und Best Practice

Um die Bauverwaltungen zu stärken und die Potenziale der IKZ zu nutzen, sollten Handlungsoptionen auf unterschiedlichen Ebenen geprüft werden.

Handlungsoptionen auf kantonomer Ebene

Der **Kanton** kann und sollte aus Sicht der Gemeinden eine aktive Rolle in der Förderung der IKZ der Bauverwaltungen einnehmen und dabei primär seine beratende und unterstützende Funktion stärken:

- Sensibilisierung und Kulturwandel: Der Kanton kann gezielt kommunizieren, dass IKZ im Bereich Bauverwaltung im eigenen Interesse liegt und nicht auf Gemeindeautonomieverzicht zielt. Diese Haltung sollte auch auf politischer Ebene stärker verankert werden.
- Beratung und Vernetzung: Der Kanton kann als neutrale Anlaufstelle fungieren und zusammenarbeitwillige Gemeinden vernetzen – gerade, wenn es den Gemeinden schwerfällt, direkt auf mögliche Zusammenarbeitspartner zuzugehen.
- Kommunikation von Best Practices: Erfolgreiche Beispiele – etwa aus Regionen, in denen Bauverwaltungen gemeinsam organisiert sind – sollten gezielt kommuniziert werden, um Ängste abzubauen.
- Rechtliche Rahmenbedingungen: Die gesetzlichen Vorgaben sollten geprüft werden, um weitere Anreize für grössere regionale Einheiten zu schaffen, indem z.B. die Einwohnerzahl für die volle Baubewilligungskompetenz erhöht wird.² Zudem können Prozessoptimierungen im Baubewilligungsverfahren Kanton und Gemeinden entlasten (dies ist aber kein Thema von IKZ, sondern der laufenden Arbeiten zur Optimierung des Plangenehmigungsverfahrens, wozu ein Kontaktgremium unter Einbezug der Gemeinden besteht).
- Optionale finanzielle Anreize: Finanzielle Beiträge – z. B. zur Analyse von Zusammenarbeitsmodellen, zum Aufgleisen von regionalen Bauverwaltungen – können als Katalysator wirken. Wichtiger als die Finanzen sind jedoch die politische Überzeugung der Gemeinden.

² (Art. 33 Abs. 3 BauG): Auf Gesuch hin überträgt die zuständige Stelle der Direktion für Inneres und Justiz Gemeinden mit weniger als 10'000 Einwohnern die volle Bewilligungskompetenz, wenn sie über eine geeignete Bauverwaltung verfügen. Für die Gemeinden mit übertragener voller Bewilligungskompetenz gelten die Vorschriften für die grossen Gemeinden. "

Handlungsoptionen auf Ebene der Intermediäre

Intermediäre wie Regionalkonferenzen, Planungsregionen oder VBG und BGK könnten als Plattformen dienen und ebenfalls die Vernetzung und der Austausch von Best-Practice fördern. Die Initiative muss aber auch hier von den Gemeinden kommen.

Handlungsoptionen auf Gemeindeebene (teilweise unabhängig von IKZ)

- Vorausschauende Planung: Gemeinden sollten frühzeitig definieren, welche Aufgaben die Bauverwaltung künftig erfüllen soll und welche Organisationsform dafür geeignet ist – bevor akute Engpässe entstehen.
- Rollenklärung innerhalb der Bauverwaltung: Durch eine klare Trennung von administrativen Aufgaben (z. B. Sekretariat) und Fachfunktionen kann hochqualifiziertes Personal gezielt eingesetzt und entlastet werden.
- Aufbau gemeinsamer Strukturen: Regionale Bauverwaltungen oder Fachpools mehrerer Gemeinden bieten Potenzial, insbesondere wenn sie zwischen Gemeinden mit ähnlichen räumlichen und strukturellen Voraussetzungen erfolgen. **Kanton und die Fachebene der Gemeinden sehen in der Bildung von regionalen Bauverwaltungen grosses Potenzial**, um einerseits attraktive Stellen zu schaffen und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und andererseits die Fachkompetenzen in den Gemeinden zu stärken und die Qualität der Baubewilligungsentscheide zu verbessern.

Best Practice Beispiele

Bereits heute finden Gemeinden Lösungen, um die Herausforderungen in der Bauverwaltung zu bewältigen. In kleineren Gemeinden wird die Bauverwaltung oftmals durch externe Bauverwalter/-innen gemacht, was jedoch keiner IKZ, sondern vielmehr einer Auslagerung einer Gemeindeaufgabe an Externe entspricht. Die Bauverwaltung wird aber auch durch die Kooperation mit Nachbargemeinden organisiert. Im Beispiel von Meiringen, das vorübergehend die Bauverwaltung von Hasliberg übernahm, zeigt sich aber auch die Herausforderung von kurzfristigen Lösungen, da die Unterstützung aus Ressourcengründen nicht dauerhaft aufrechterhalten werden konnte. In Frutigen wird ab 2026 eine regionale Bauverwaltung mit 4.5 Stellen starten, organisiert durch eine externe Leitung. Das Verfahren wird hierbei ausgelagert, der Entscheid wird bei der Gemeinde belassen.

Best Practice Beispiele zeigen, dass solche Modelle funktionieren können. Bei den diskutierten Modellen blieb die Baubewilligungskompetenz bei den einzelnen Gemeinden. In keinem der betrachteten Modelle wurde die Baubewilligungskompetenz an das überkommunale Gremium abgetreten.

Praxisbeispiel I: Regionales Kompetenzzentrum Regio BV Westamt (seit 2013)³

- Gemeinden: Wattenwil (Sitzgemeinde) und Seftigen (Trägergemeinde), Blumenstein, Burgistein, Forst-Längenbühl, Gurzelen, Kaufdorf, Pohlern, Stocken-Höfen, Uebeschi (Anschlussgemeinden).
- Das regionale Kompetenzzentrum deckt mit 10 Mitarbeitenden (nicht Vollzeitstellen) insgesamt 14'000 Einwohnerinnen und Einwohner ab.
- Funktionsweise: Die RegioBV wickelt für ihre 10 angeschlossenen Gemeinden das gesamte Baubewilligungsverfahren ab; von der Abgabe der Gesuchsformulare über die formelle und materielle Prüfung bis hin zur unterschrittsreifen Antragstellung an die jeweilige Baubewilligungsbehörde. Dabei bleibt die baupolizeiliche Hoheit jeder Gemeindebehörde gewahrt.
- Da die RegioBV über die nötige Fachkompetenz verfügt, konnten die ihr angeschlossenen Gemeinden die volle Baubewilligungskompetenz beantragen. Diese Möglichkeit nutzen 9 der 10 Gemeinden.
- Dienstleistungen: Baubewilligungen, Abwasserentsorgung, Wasserversorgung, Strassen- und Liegenschaftsunterhalt, Kehrrechtswesen sowie Werkdienste
- Einschätzung: Beliebtes Konstrukt, dass von ursprünglich 2 Gemeinden auf 10 Gemeinden angewachsen ist. Regionale BV wichtig für Stellvertretungslösungen. Gemeinden sind sehr zufrieden im Bereich Hochbau.
- Herausforderungen: Es besteht noch Potenzial im Bereich Tiefbau (Wasserversorgung, Strassenbewirtschaftungen etc.)

Praxisbeispiel II: Kompetenzzentrum BAU OA-West (seit 2020)⁴

- Gemeinden: Herzogenbuchsee (Sitzgemeinde), Berken, Inkwil, Niederörsch, Ochlenberg, Seeburg (Anschlussgemeinden).
- Das Kompetenzzentrum deckt mit 270 Stellenprozenten 12'500 Einwohnende ab.
- Funktionsweise: Das Kompetenzzentrum führt das Baubewilligungsverfahren durch, administriert die Einspracheverhandlungen und stellt Anträge an die Baubewilligungsbehörden. Das Kompetenzzentrum unterstützt die Baupolizeibehörden bei der Aufsicht zur Einhaltung der baurechtlichen Vorschriften. Die Entscheidungskompetenzen verbleiben ausschliesslich bei den zuständigen Organen der Anschlussgemeinden (Gemeinderat oder Baukommission)
- Einschätzung: Gemeinden sind zufrieden mit der Dienstleistung.
- Herausforderungen: Eher (zu) kleines Konstrukt. Grösseres Gebilde könnte Kompetenzen weiter stärken und Personalmangel entgegenwirken (270 Stellenprocente für 12'500 Einwohnende).

³ https://www.wattenwil.ch/verwaltung/regio-bv-westamt/entstehung-dienstleistung?utm_source=chatgpt.com

⁴ <https://www.herzogenbuchsee.ch/gemeinde-verwaltung/verwaltung-abteilungen/kompetenzzentrum-bau-oa-west/aufgaben.html/358>

5.3 Fazit

Die kommunalen Bauverwaltungen stehen vor grossen Herausforderungen. Insbesondere kleinere Gemeinden sind zunehmend überfordert mit der Komplexität und dem Umfang ihrer Aufgaben. Interkommunale Zusammenarbeit bietet die Möglichkeit, diesen Herausforderungen professionell zu begegnen. Sie erfordert jedoch politischen Willen und strukturelle Offenheit. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann IKZ nicht nur zur Effizienz- und Qualitätssteigerung beitragen, sondern auch attraktive Arbeitsplätze schaffen und eine langfristige Erfüllung dieser Gemeindeaufgabe sichern.

6 Digitalisierung

6.1 Handlungsbedarf

Problemdruck

Die digitale Transformation stellt die Gemeindeverwaltungen vor grundlegende Herausforderungen. Dabei lässt sich der Handlungsbedarf im Bereich Digitalisierung nicht immer trennscharf von jenem im Bereich Beschaffung (vgl. Kapitel 6) abgrenzen.

Die befragten Akteure waren sich einig, dass Digitalisierung kein reines IT-Projekt, sondern ein umfassender Verwaltungsumbau. Neben technischer Infrastruktur stehen vor allem Prozesse und Organisationsformen im Zentrum. Der digitale Reifegrad und die Bedürfnisse der Gemeinden unterscheiden sich stark zwischen den Gemeinden – unabhängig von Grösse oder Lage.

Ein wesentliches Problem besteht im fehlenden Know-how auf kommunaler Ebene. Die digitale Transformation erfordert Spezialwissen, das in vielen Gemeinden nicht vorhanden ist. Es bestehen grosse Unsicherheiten, insbesondere in Bezug auf rechtliche Anforderungen, Prozessgestaltung und IT-Sicherheit. Der Bedarf nach Orientierung ist gross. Die Gemeinden arbeiten bei der Digitalisierung noch kaum zusammen.

Die Umsetzung konkreter Projekte wie die Umstellung auf ein digitales Geschäftsverwaltungssystem (GEVER) oder die digitale Langzeitarchivierung sind sehr herausfordernd. Gemeinden wissen oft nicht, wie sie den gesetzlichen Anforderungen gerecht werden sollen und setzen daher Projekte zögerlich oder gar nicht um. Hinzu kommen Probleme in der Koordination, wie etwa die Kompatibilität zwischen kantonalen Plattformen und kommunalen Systemen.

Chancen durch IKZ

Die Potenziale durch eine verstärkte interkommunale Zusammenarbeit im Bereich der Digitalisierung sind gross. Durch die Nutzung gemeinsamer Plattformen, standardisierter Softwarelösungen, gemeinsamer Prozesse oder koordinierter Ausschreibungen (vgl. Thema Beschaffung) können Skaleneffekte erzielt, Fachwissen gebündelt und die IT-Sicherheit gestärkt werden. Die Gemeinden sehen grosses (längerfristiges) Sparpotenzial, da für Digitalisierungsprozesse viele Mittel eingesetzt werden müssen, die durch ein gemeinsames Vorgehen gesenkt werden könnten.

Auch werden Stellvertretungen über Gemeindegrenzen hinweg durch gemeinsame Systeme deutlich erleichtert, was sich wiederum positiv auf die Personalsituation in Gemeindeverwaltungen und verschiedene Gemeindeaufgaben auswirken kann. Eine ausgebaute digitale Infrastruktur kann Prozesse beschleunigen und die Weiterbearbeitung der Daten (z.B. eBau) erheblich vereinfachen.

Hinderungsgründe

Trotzdem bestehen zahlreiche Hemmnisse. Die Heterogenität der eingesetzten IT-Lösungen, bestehende Abhängigkeiten von bereits implementierter Software und unterschiedliche Datenstrukturen erschweren die Umstellung auf eine gemeinsame Lösung.

Zudem können analoge Systeme nicht gänzlich in den digitalen Raum verschoben werden, da ein Teil der Bevölkerung immer noch wenig digitalisiert ist. Die Notwendigkeit, analoge Alternativen für weniger digital affine Bevölkerungsgruppen anzubieten, erhöht den Aufwand zusätzlich. Auch gesetzliche Rahmenbedingungen – etwa im Bereich Datenschutz und Verwaltungsrechtspflege (Medienbruch infolge fehlender gesetzlicher Grundlage für digitale Verwaltungs- und Verwaltungsbeschwerdeverfahren) – schaffen Unsicherheit. In vielen Gemeinden fehlen zudem Kapazitäten, um sich aktiv mit strategischen Digitalisierungsfragen auseinanderzusetzen.

Die Gemeindeautonomie spielt im Themenbereich Digitalisierung emotional eine geringere Rolle als beim Thema Bauverwaltung. Auch im Falle von gemeinsamen Prozessen und Software sehen die Gesprächspartner die Gemeindeautonomie kaum in Gefahr, da es sich um eine Querschnitts- und nicht eine Kernaufgabe der Gemeinden handelt. Gleichwohl möchten die Gemeinden ihre Systeme selbst aussuchen und Infrastruktur als auch Dienstleistungen lokal bei ihrem Anbieter einkaufen. Gleichzeitig wünschen sich viele Gemeinden klare Orientierung durch den Kanton, insbesondere durch Empfehlungen oder Mindeststandards.

Einschätzung aus Gemeinde- und Kantonssicht

Alle Gemeinden der Fokusgruppe Digitalisierung teilen die Einschätzung des Kantons: Der Handlungsbedarf im Bereich der Digitalisierung ist gross. Die Gemeinden bestätigen alle den grossen Problemdruck, aber es mangelt an konkreten Umsetzungsplänen und verfügbaren Ressourcen. Aus Sicht vieler Gemeinden fehlt eine zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle sowie Handlungshilfen.

Eine zweite Ebene betrifft die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden. Digitalisierung ist nicht nur eine Herausforderung zwischen den Gemeinden, sondern auch zwischen den Gemeinden und dem Kanton. Beide Akteure haben gegenseitige Ansprüche. Die Gemeinden an den Kanton jene nach Orientierung und Unterstützung und dass der Kanton die Gemeinden bei seinen Lösungen mitdenkt. Der Kanton seinerseits möchte möglichst einheitliche und kompatible Systeme auf Gemeindeebene.

6.2 Handlungsoptionen und Best Practice

Die Handlungsoptionen bei der Digitalisierung betreffen, wie oben erwähnt, sowohl die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden (horizontal, IKZ), aber auch die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden (vertikal). Die folgenden Handlungsoptionen beziehen sich deshalb nicht nur auf IKZ.

Handlungsoptionen auf kantonaler Ebene

Auf **kantonaler Ebene** können verschiedene Massnahmen zu einer besseren Aufgabenerfüllung der Gemeinden im Bereich der Digitalisierung führen. Es handelt sich dabei überwiegend um Massnahmen zur Unterstützung der Gemeinden nach Orientierung und nicht um IKZ im eigentlichen Sinn. Eventuell kann später IKZ entstehen, wenn das Orientierungsbedürfnis der einzelnen Gemeinden befriedigt ist und Zusammenarbeit stärker in den Fokus rückt.

Wie die folgenden Ausführungen zeigen, richtet sich der Bedarf der Gemeinden vor allem nach Unterstützung für ihre individuellen Gemeindeanliegen und kamen kaum Nennungen, die in Richtung Unterstützung für eine verstärkte interkommunale Zusammenarbeit gingen. Die Handlungsoptionen richten sich dabei nicht primär an das AGR, sondern an andere Stellen wie die Geschäftsstelle Digitale Verwaltung (GDV):

- **Orientierung bieten, Mindeststandards definieren und falls notwendig Vorgaben:** Der Kanton könnte Mindeststandards und einen gemeinsamen Anforderungskatalog definieren, der trotz heterogener Ausgangslagen freiwillig als Orientierungsrahmen beigezogen werden könnte (z.B. Mindeststandards für ein GEVER). Ein kantonales Gütesiegel für geprüfte IT-Produkte würde den Gemeinden die Auswahl erleichtern. Da die Gemeindeautonomie durch gemeinsame digitale Lösungen nicht gefährdet ist, zeigten einige Gesprächsteilnehmende auch Offenheit für stärkere Vorgaben des Kantons zu gewissen Systemen, evtl. bis hin zu durch den Kanton zur Verfügung gestellten digitalen Plattformen.
- **Beratungs- und Unterstützungsangebote ausbauen:** Der Kanton sollte als Sparringpartner für den VBG, BGK und Gemeinden auftreten, eine Kontaktstelle definieren und den Austausch von Best-Practice-Beispielen fördern.
- **Gemeinden miteinbeziehen:** Der Kanton sollte bei der Bereitstellung von Basisdiensten (wie bspw. bei der digitalen Signatur) die Gemeinden frühzeitig einbeziehen, sodass Abhängigkeiten erkannt und geeignete Lösungen gefunden werden können.
- **Digitalisierung priorisieren:** Die beschränkten Ressourcen auf kantonaler Ebene erschweren die proaktive Unterstützung der Gemeinden. Eine stärkere Priorisierung des Themas Digitalisierung innerhalb der beim Kanton zuständigen Stellen wäre daher aus Sicht der Gemeinden wichtig.

Handlungsoptionen auf Ebene der Intermediäre

Aus Gemeindesicht können insbesondere **Intermediäre** die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden aber auch zwischen den unterschiedlichen Stellen (Kanton, Regionen, Verbände, Gemeinde etc.) fördern. Dazu können folgende Massnahmen ergriffen werden:

- **Anlaufstelle schaffen und Koordinationsfunktion ausbauen:** Der VBG plant, eine Anlaufstelle für digitale Fragen zu schaffen. Dies entspricht dem grossen Bedürfnis der Gemeinden nach Orientierung und Beratung. Zudem können so die Interessen der Gemeinden gebündelt und mit dem Kanton koordiniert ausgetauscht werden.

- **Aus- und Weiterbildung der Gemeinden verbessern:** Digitalisierung ist als Querschnittsthema bei der Aus- und Weiterbildung von Gemeindefachleuten und Gemeindegästen stärker miteinzubeziehen, um die Kompetenzen des Gemeindepersonals zu fördern.

Handlungsoptionen auf Gemeindeebene

Aber auch die **Gemeinden** sind gefordert, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen:

- **Strategische Grundlagen schaffen:** Gemeinden sollten die Digitalisierung nicht als IT-Frage, sondern als organisatorische Aufgabe begreifen. Entscheidungen zu Software, Prozessen, organisatorischen Fragen und Schulungen etc. sollten frühzeitig und strategisch gefällt werden.
- **Zusammenarbeit in geeigneten Netzwerken:** Der Aufbau gemeinsamer IT-Infrastruktur (z. B. Rechenzentren) mit passenden Gemeinden kann Synergien ermöglichen (vgl. Best Practice weiter unten).
- **Standardisierung fördern:** Die Nutzung kompatibler Systeme erleichtert nicht nur den Austausch, sondern auch Stellvertretungslösungen.

Best Practice Beispiele

Punktuell gibt es Beispiele für interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Digitalisierung. In der Breite findet diese aber noch nicht statt.

Praxisbeispiel I: Beispiel Digitalisierungsprojekt des Vereins seeland.biel/bienne⁵

Ausgelöst durch das Inkrafttreten des Gesetzes über die digitale Verwaltung (DVG) hat der Verein eine Online-Umfrage bei den Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten gemacht und die Bedürfnisse und Interessen der Gemeinden in Bezug auf ein regionales Projekt abgeklärt. Rund ein Drittel der Seeländer Gemeinden waren an einem gemeindeübergreifenden Projekt interessiert. Ende September 2024 wurde das regionale Projekt mit den 18 teilnehmenden Gemeinden an einem Workshop gestartet. Dabei zeigten sich bereits erste konkrete Handlungsmöglichkeiten, wie Gemeinden gemeinsame Systeme wie beispielsweise für die Park- und Zufahrtbewilligung beschaffen können. In einem weiteren Workshop soll mit den Gemeinden an weiteren konkreten Optimierungsschritten der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sowie der internen und externen Kommunikation gearbeitet werden.

⁵ <https://www.seeland-biel-bienne.ch/themen/zusammenarbeit-der-gemeinden/digitalisierung-der-gemeinden-der-region-biel-seeland/>; eingesehen am 27.06.2025

Praxisbeispiel II: Informatikzentrum Köniz-Muri⁶

Das Informatikzentrum (IZ) Köniz-Muri existiert die 1997. Seine Gründung verdankt es der Weitsicht der Könizer und Muriger Politiker, die zum Schluss kamen, dass nicht jede Gemeinde eigenständig die ganze Informatik-Infrastruktur aufbauen und verwalten sollte, sondern dass sich durch den gemeinsamen Betrieb eines Rechenzentrums Kosten und Aufwand optimieren lassen.

Heute werden sämtliche Informatik-Dienstleistungen für die Gemeinden Köniz und Muri sowie weitere Kunden durch das IZ Köniz-Muri erbracht. Parallel dazu betreut das IZ EDV-Arbeitsplätze für Könizer Schulen. Das IZ stellt mit seinen Mitarbeitenden (1230 Stellenprozente) die gesamte Informatikinfrastruktur für die am IZ-Netzwerk angeschlossenen rund 850 Verwaltungs-EDV-Arbeitsplätze zur Verfügung, sorgt für den reibungslosen Betrieb der Server und der eingesetzten Applikationen, betreut das umfangreiche Netzwerk, unterstützt die User bei Problemen und arbeitet in Projektteams an den laufend nötigen Informatikerneuerungen für die Zukunft.

Praxisbeispiel III: Informatikdienste der Stadt Thun⁷

Die Informatikdienste der Stadt Thun (IDT) sind ein zentraler Leistungserbringer für die Stadtverwaltung, die Thuner Volksschulen und verschiedene Drittleistungsbezüger. Zudem beziehen fünf Gemeinden (Seftigen, Heimberg, Hilterfingen, Oberhofen, Spiez) aus der Region ihre Dienstleistungen bei den Informatikdiensten der Stadt Thun. Die IDT betreuen und unterhalten heute ca. 4'300 Arbeitsplätze, 215 Server, 4'800 Benutzeraccounts im Bildungsnetz und 800 im Verwaltungsbereich.

6.3 Fazit

Der Handlungsbedarf und vor allem der Bedarf nach Orientierung bei den Gemeinden ist gross. Dabei suchen sie nebst Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit anderen Gemeinden auch eine stärkere vertikale Zusammenarbeit (Mustervorlagen, Gütesiegel bis hin zu gewissen Vorgaben) mit dem Kanton. Die geplante Digitalisierungsstelle beim VBG entspricht dem grossen Bedürfnis der Gemeinden nach Koordination und Beratung und ist ein Schritt in die richtige Richtung.

⁶ <https://www.koeniz.ch/verwaltung/umwelt-und-betriebe/informatik/informatik.page/955>, eingesehen am 27.06.2025. Es handelt sich beim Text um einen wörtlichen Auszug aus der Webseite.

⁷ <https://www.thun.ch/aemter/31235>, eingesehen am 27.06.2025. Es handelt sich beim Text um einen wörtlichen Auszug aus der Webseite.

7 Beschaffungswesen

7.1 Handlungsbedarf

Problemdruck

Im Vergleich zu den vorgängig besprochenen Themen Bauverwaltung und Digitalisierung⁸ ist der unmittelbare Leidensdruck im Beschaffungswesen aus Sicht der Gemeinden geringer. Aufgrund der (noch) bestehenden finanziellen Spielräume, fehlt häufig der Anreiz, durch Standardisierung oder Kooperation Einsparpotenziale zu realisieren. Die Gemeinden greifen nach wie vor auf individuelle, teils teurere Lösungen zurück.

Die Gesprächsteilnehmenden der Fokusgruppe Digitalisierung waren sich in diesem Sinn einig, dass Potenzial für gemeinsame Beschaffungen bestehen würde, dieses aber, wie erwähnt, schwer zu realisieren ist. Durch grössere gemeinsame Beschaffungen könnten Einsparungen erzielt werden, wobei es hier auch massgeblich auf das Beschaffungsvolumen und die Art der beschafften Güter ankommt (vgl. Abschnitt zu Hindernissen). Besonders kleinere Gemeinden verfügen oftmals nicht über das nötige Know-how zur Durchführung öffentlicher Beschaffungen, insbesondere bei Ausschreibungen nach WTO- oder kantonalen Vorgaben. Häufig erreichen kleinere Gemeinden diese Schwellenwerte auch nicht, und müssen sich daher nur selten mit derartigen Ausschreibungsverfahren beschäftigen. Prozesse werden vielfach individuell gehandhabt, Zuständigkeiten sind über verschiedene Abteilungen in den Gemeinden verteilt, und der Austausch zwischen den Gemeinden über anstehende Beschaffungen findet kaum statt. Informationsaustausch zwischen den Gemeinden wäre daher wichtig.

Ein weiteres zentrales Defizit betrifft die Integration von Nachhaltigkeitskriterien. Hier bestehen grosse Unterschiede zwischen den Gemeinden hinsichtlich Sensibilität und konkreter Umsetzung. Auch wenn einige Städte wie Bern mit verbindlichen Vorgaben und spezialisierter Fachunterstützung vorangehen, fehlt es vielerorts an einer systematischen Umsetzung.

Chancen durch IKZ

Durch gemeinsame Beschaffungen könnten Skaleneffekte besser genutzt, Preisreduktionen erzielt und Einkaufskonditionen verbessert und Abläufe professionalisiert werden. Besonders geeignet für eine Kooperation sind standardisierte Produkte wie Kopierpapier oder Treibstoff sowie IT- und EDV-Dienstleistungen, Fahrzeuge und Baumaterialien.

Durch den Austausch von Informationen und Know-how können Gemeinden voneinander lernen und beschaffungstechnisch unerfahrene Verwaltungen unterstützt werden. Durch die Definition und Kommunikation gemeinsamer Standards (wie z.B. bei Nachhaltigkeitskriterien) können Gemeinden langfristig eine Ausrichtung auf nachhaltige Lösungen fördern.

⁸ Wie bereits erwähnt, kann das Thema Beschaffungswesen nicht trennscharf vom Bereich Digitalisierung abgegrenzt werden

Chancen werden aktuell vor allem in einem grösseren Perimeter unter grossen Gemeinden kantonsübergreifend realisiert. So beschaffen die Gemeinden Bern und Biel zusammen mit grösseren Gemeinden aus dem Kanton Zürich.

Hinderungsgründe

Neben dem geringen Problemdruck gibt es eine Reihe struktureller, rechtlicher und organisatorischer Hindernisse, die die interkommunale Zusammenarbeit im Beschaffungswesen erschweren.

Die Heterogenität der Gemeinden in Bezug auf Grösse, Bedarf und Beschaffungszyklen stellt eine zentrale Herausforderung dar. Unterschiedliche Zeitpläne und spezifische Anforderungen an Produkte oder Dienstleistungen machen eine koordinierte Ausschreibung komplex. Der Beschaffungserfolg kann durch grössere Zusammenschlüsse gefährdet werden, da es eher zu Uneinigkeit und zum Abbruch führen kann. Hinzu kommt, dass etablierte Vorgehensweisen nicht leicht aufgegeben werden und bestehende Prozesse sowie lokale Beziehungen zu Anbietern bevorzugt werden.

Viele Beschaffungen erfolgen zudem freihändig oder mit kleinem Volumen, wodurch einfachere Beschaffungsprozesse (unterhalb der WTO-Grenze) verfolgt werden können. Gerade kleinere Gemeinden haben Hemmungen, sich grösseren Akteuren anzuschliessen oder ihre Anforderungen anzupassen. Der Aufwand für eine gemeinsame Ausschreibung erscheint hoch, insbesondere wenn Lagerhaltung oder Logistik mitgedacht werden muss. So können die erzielten Kosteneinsparung bei gemeinsam beschafften Produkten rasch wieder durch langwierige Prozesse und Abstimmungsaufwand aufgewogen werden.

Ein weiteres Hindernis ist die dezentrale Organisation innerhalb der Gemeinden selbst. Oftmals sind verschiedene Personen oder Stellen für unterschiedliche Produktgruppen zuständig, was die Koordination zusätzlich erschwert.

Einschätzung aus Gemeinde- und Kantonssicht

Aus Sicht der Gemeinden und des Kantons bestünde zwar theoretisch ein Kooperationspotential, die Gemeinden sehen aber aus den genannten Hinderungsgründen aktuell einen geringen bis mittleren Handlungsbedarf, das Thema Beschaffungswesen im Rahmen von IKZ anzugehen. Sie bestätigen die Einschätzung des Kantons, dass insbesondere kleinere Gemeinden lokale Anbieter bevorzugen und sich aufgrund der bestehenden Beschaffungsprozesse und individuellen Bedürfnisse gegenüber gemeinsamen Beschaffungen eher zurückhaltend zeigen.

7.2 Handlungsoptionen und Best Practice

Handlungsoptionen auf Ebene des Kantons

Eine stärkere Förderung der gemeindeübergreifenden Beschaffung **durch den Kanton** wird nicht als zwingend notwendig betrachtet. Der Kanton kann vorhandene Hilfsmittel (z. B. Vorlagen, Schulungsangebote, Beratungsstellen) aktiver bewerben und sichtbarer machen.⁹

Handlungsoptionen auf Ebene der Intermediäre

Auf verschiedenen Ebenen können Massnahmen ergriffen werden, um die gemeinsame Beschaffung im Gemeindewesen zu stärken. Insbesondere den Intermediären (VBG, BGK, kommt eine relevante Rolle zu, um den Austausch zwischen den Gemeinden (auch regionsübergreifend) zu verbessern.

- **Digitale Plattform zur Verfügung stellen:** Eine benutzerfreundliche Plattform zur Übersicht über geplante Beschaffungen kann den Austausch zwischen den Gemeinden fördern und das Potenzial gemeinsamer Beschaffungen aufzeigen. Entscheidend ist, dass diese niederschwellig und anschlussfähig gestaltet ist.
- **Als Vernetzungsstelle wirken:** VBG, BGK können als neutrale Vernetzungsstelle zwischen den Gemeinden vermitteln, Projektideen aufnehmen, Schulungen koordinieren und auf gute Beispiele hinweisen.

Das Themenfeld Beschaffung kann noch breiter Richtung Kreislaufwirtschaft und Nachhaltige Entwicklung gedacht werden. In diesem Zusammenhang wurde von einzelnen Gemeinden vorgeschlagen, gemeinsame Pilotprojekte zu initiieren: Projekte zur Kreislaufwirtschaft, Bauteilbörsen oder nachhaltiger Beschaffung. Diese könnten auch über Akteure in einem grösseren über den Kanton Bern hinausgehenden Perimeter unabhängig von IKZ koordiniert werden, z.B. durch die Hauptstadtregion, die bereits ein Projekt zu Thema Smart Capital Region führt.

Handlungsoptionen auf Ebene der Gemeinden

- **Aktive Beschaffungspolitik etablieren:** Gemeinden sollten eine klare Strategie zur Beschaffung entwickeln, zentrale Zuständigkeiten innerhalb der Gemeinden definieren und sich zum Thema Nachhaltigkeitskriterien positionieren.
- **Informationsaustausch strukturieren:** Bereits der regelmässige Austausch über anstehende Beschaffungen kann Synergien schaffen. Die Möglichkeit, sich bestehenden Prozessen anzuschliessen, verringert Komplexität und Aufwand.
- **Kompetenzpooling und Spezialisierung:** Gemeinden mit spezifischem Know-how (z. B. juristische Fachkenntnisse im Vergaberecht) könnten ihre Expertise anderen Gemeinden zur Verfügung stellen – formalisiert oder informell.

⁹ Vereinzelt bezogen sich Rückmeldungen der Gemeinden auch auf beschaffungsrechtliche Anpassungen, um interkommunal koordinierter Nachführungsgeometer beschaffen zu können. Gemäss Art 42 und 43 des Kantonalen Geoinformationsgesetz (KGeolG) untersteht die Ausschreibung der Nachführungsverträge dem Bundesgesetz vom 6. Oktober über den Binnenmarkt (BGBM). Sprich es handelt sich hier um Bundes- und nicht um Kantonsrecht.

- **Gezielte Kooperation bei bestimmten Produktgruppen:** Wo sich Bedürfnisse decken, kann über gemeinsame Ausschreibungen – etwa bei Kommunalfahrzeugen oder Schulmobiliar – punktuell zusammengearbeitet werden.

Best Practice Beispiele

Folgende Beispiele zeigen, wie interkommunale Zusammenarbeit in einem grösseren Perimeter im Beschaffungswesen umgesetzt werden kann. Auch geografisch begrenzte Beschaffungsprojekte wie die gemeinsame Feuerwehrfahrzeugbeschaffung durch Rubigen und Münsingen zeigen den Mehrwert der IKZ in diesem Bereich.

Praxisbeispiel I: Logistik Stadt Bern¹⁰

Die Stadt Bern übernimmt zentrale Ausschreibungen für Gebrauchsgüter und Mobiliar, prüft dabei auch Nachhaltigkeitskriterien und stellt das Know-how weiteren Gemeinden zur Verfügung. Die Stadt Bern agiert darüber hinaus in einem überregionalen Beschaffungszirkel, dem unter anderem Städte wie Zürich und Winterthur sowie der Kanton angehören. Gemeinsam werden Ausschreibungen durchgeführt und Erfahrungen ausgetauscht. Weitere punktuelle Kooperationen bestehen beispielsweise im Bereich der Feuerwehr oder der Büromaterialbeschaffung über die kantonale Stelle.

Praxisbeispiel II: Fachstelle Beschaffung Stadt Bern¹¹

Die Fachstelle Beschaffung der Stadt Bern übernimmt auch Beschaffungen für andere Gemeinden. Zudem berät die Fachstelle auch Beschaffungsverantwortliche in anderen Gemeinden. In der Beschaffung arbeitet die Stadt Bern vor allem mit anderen grossen Gemeinden und auch ausserkantonale zusammen, konkret u.a. mit Zürich, Basel, Burgdorf und Köniz. Kleinere Gemeinden haben einen anderen Bedarf und bei eigenen Beschaffungen mehr Ermessensspielraum. Zudem macht die Stadt Bern klare Vorgaben zum Prozessablauf, den Entscheidungswegen, die bei einer Zusammenarbeit eingehalten werden müssen. Dies können mögliche Gründe sein, weshalb kleine Gemeinden die Dienstleistungen eher zurückhaltend in Anspruch nehmen. Zudem erfordern grosse WTO-Ausschreibungen eine gute Projektorganisation und klare Zuständigkeiten.

Über diese Praxisbeispiele aus dem Kanton Bern hinaus wurde noch die IG Einkauf, eine Beschaffungsplattform aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, genannt, über die 150 Heime gemeinsam Vertragskonditionen aushandeln.¹² Diese könnte ebenfalls als Inspiration für eine gemeinsame interkommunale Beschaffungsplattform dienen.

¹⁰ <https://www.bern.ch/wirtschaft/logistik-bern>, eingesehen am 27.06.2024

¹¹ <https://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/fpi/die-fachstelle-beschaffungswesen>; eingesehen am 27.06.2024

¹² <https://www.ig-einkauf.ch/>, eingesehen am 27. Juni 2025

Weiter wurde auf den Gemeindeverband für nachhaltige Beschaffung Vorarlberg (Österreich) verwiesen. Dieser schliesst Rahmenverträge mit Anbietern ab, anschliessend können Gemeinden die Produkte über den ÖBS-Shop beziehen. Dies betrifft insbesondere Beschaffung in Bereichen EDV-Hardware, Feuerwehr, Büro, Mobilität, Bauhof, Hygiene, Abfall.¹³

7.3 Fazit

Der Kanton und die Gemeinden stellen ein unausgeschöpftes Potenzial für interkommunale Zusammenarbeit in diesem Bereich fest, aber wenig Bedarf für aktives Handeln des Kantons im Rahmen der IKZ. Gemeinsame Beschaffungsmöglichkeiten bestehen, wie die Praxisbeispiele gezeigt haben, bereits, werden aber noch nicht umfänglich genutzt. Zu viele Hindernisse und ein noch zu geringer Leidensdruck halten die kleinen Gemeinden davon ab, die aus ihrer Sicht bestehenden Vorteile einer eigenständigen Beschaffung aufzugeben.

¹³ https://www.gemeindeverband.at/Themen/Nachhaltige_Beschaffung, eingesehen am 27. Juni 2025

8 Weitere Themenfelder

Generell waren sich die Gemeinden einig, dass bei den drei identifizierten Themen Bauverwaltungen, Digitalisierung und Beschaffungswesen (vgl. Kapitel 5-7) der grösste Handlungsbedarf besteht. Nebst diesen drei Themen wurden von den Gemeinden punktuell noch weitere Themen genannt, bei denen Bedarf nach mehr IKZ besteht. Es handelt sich dabei um eine beschränkte Anzahl weiterer Themenfeld. In einigen dieser Themen findet auch bereits IKZ statt und würde es sich um eine Intensivierung respektive Ausdehnung auf weitere Gemeinden handeln.

Am häufigsten wurde Handlungsbedarf bei der interkommunalen Zusammenarbeit des **Gemeindepersonals** geortet.¹⁴ Wie bereits in der kantonalen Auslegeordnung stellten auch die Gemeindevertretenden fest, dass in verschiedenen Berufsgruppen und nicht nur bei der Bauverwaltung Fachkräftemangel besteht (z.B. Recht oder Finanzverwaltung) und insbesondere kleine, peripherere Gemeinden Mühe haben, die Stellen zu besetzen. Personalressourcen könnten interkommunal noch verstärkt gemeinsam genutzt werden.¹⁵ Dies würde Stellvertretungsmöglichkeiten und den Wissenstransfer optimieren. Oft fehlen aber zum proaktiven Aufgleisen von Lösungen die personellen Ressourcen, da das Tagesgeschäft dominiert. Nebst dem Gemeindepersonal fehlt es teilweise auch an **Behördenmitgliedern**.

Ein weiteres Feld sind die **Werkhöfe**. Auch hier besteht Bedarf nach verstärkter interkommunaler Zusammenarbeit. Dies betraf einerseits die Zusammenarbeit auf der Ebene von personellen Ressourcen (z.B. Brunnenmeister) als auch die gemeinsame Beschaffung von Maschinen und Fahrzeugen.

Im Bereich **öffentliche Sicherheit** funktionieren viele Organisationen wie **Feuerwehr, Zivilschutz oder Führungsorgane** im Milizsystem und ist aufgrund des demografischen Wandels und der veränderten Arbeitsbedingungen (sprich der geringeren Bereitschaft der Arbeitgebenden für derartige Einsätze) ebenfalls mehr Zusammenarbeit erforderlich.

Das Thema **Alter und Altersbetreuung** bewegt die Gemeinden vereinzelt ebenfalls. Sie gehen davon aus, dass Kosten durch verstärkte interkommunale Zusammenarbeit gesenkt und die Lebensqualität für die Betroffene erhöht werden könnte. Worin der Zusammenarbeitsbedarf genau besteht, blieb vage, da mit der Spitex bereits geeignete Organisationen bestehen.

¹⁴ Als gutes Praxisbeispiel im Personalbereich wurde genannt, dass Frutigen eine HR-Fachfrau angestellt an, die auch andere Gemeinden punktuell fachlich unterstützt. Diese Leistungen werden den anderen Gemeinden verrechnet.

¹⁵ In den verschiedenen Ausbildungen z.B. Weiterbildung im Gemeindeschreiberlehrgang könnten aus Sicht der Gemeinden Aspekte der interkommunalen Zusammenarbeit noch besser vermittelt werden, dasselbe gilt für das Bildungszentrum für Wirtschaft und Dienstleistungen (BWD). Hinweis: Im Diplomelehrgang Gemeindeschreiber (DLG) wird IKZ in 6 Lektionen bereits behandelt. Evtl. müsste das Bildungsangebot noch besser bekannt gemacht werden.

9 Zusammenarbeitsmodelle

9.1 Modelle für IKZ

Grob können drei Formen der IKZ unterschieden werden¹⁶:

1. Gemeinden können **Aufgaben an andere Gemeinden auslagern** und die Leistungserbringungen im Rahmen eines Vertragsmodells einkaufen. Dabei wird keine neue Rechtspersönlichkeit geschaffen. Beim Sitzgemeindemodell bietet eine einzelne Gemeinde den Anschlussgemeinden Leistungen auf vertraglicher Basis an. Dabei besteht im Gegensatz zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung eine Hierarchie zwischen der Sitzgemeinde und ihren Anschlussgemeinden.
2. Oder die Gemeinden können eine **Aufgabe gemeinsam** Dies geschieht entweder innerhalb der bestehenden Strukturen oder im Rahmen eines Zusammenschlusses. Dabei wird eine neue Rechtspersönlichkeit geschaffen. Hierbei kann zwischen zwei Rechtsformen unterschieden werden¹⁷:
 - Öffentlich-rechtlich:
 - (Mehrzweck-)Verband (Gemeindeverband)
 - Sitzgemeindemodell
 - Gemeindeunternehmen (selbständige Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit)
 - Regionalkonferenzen
 - Privatrechtlich:
 - Verein
 - Stiftung
 - Einfache Gesellschaft
 - Aktiengesellschaft
 - Genossenschaft
 - Evtl. weitere GmbH

In diese Kategorie der Zusammenarbeitsformen fallen auch die Regionalkonferenzen (öffentlich-rechtliche Körperschaften) und Planungsregionen (privatrechtliche Vereine), in denen die Gemeinden gemeinsam Themen auf regionaler Ebene bearbeiten.

3. Schliesslich können die Gemeinden die **Auslagerung einer Gemeindeaufgabe an Private gemeinsam koordinieren** Die Zusammenarbeit findet hierbei nicht in der konkreten Bewältigung der Aufgabe statt, sondern viel mehr in der Koordination und Organisation der Aufgabenerfüllung durch Dritte. Dies geschieht in verschiedenen Bereichen in Form von informellen Austauschen zwischen den Gemeinden.¹⁸

¹⁶ Vgl. dazu auch Art. 7 GG

¹⁷ Vgl. dazu Amt für Gemeinden und Raumordnung AGR (2024a)

¹⁸ Zum Beispiel bei Beschaffungen für die amtliche Vermessung (Nachführungsgeometerinnen / Nachführungsgeometer) oder bei der Abfallentsorgung.

9.2 Modellwahl und Zusammenarbeitsbeispiele

Wie im vorgängigen Kapitel dargestellt, gibt es sowohl öffentlich-rechtliche als auch privatrechtliche Zusammenarbeitsmodelle und innerhalb von diesen wiederum verschiedene Organisationsformen. Im Rahmen der vorliegenden Studie haben wir exemplarisch zwei unterschiedliche öffentlich-rechtliche Modelle untersucht, um besser zu verstehen, welche Faktoren für die Modellwahl wichtig sind und welche Rolle die Wahl des Zusammenarbeitsmodells für die IKZ spielt. Dazu haben wir den Gemeindeverband Kirchberg und die Feuerwehr Region Moosseedorf betrachtet (vgl. Exkurse). Dabei ging es nicht um die Beurteilung der beiden Modelle, sondern um übergeordnete Erkenntnisse zur Modellwahl.

Modell muss zum Thema und den beteiligten Gemeinden passen

Alle Modelle haben Vor- und Nachteile und diese gilt es in einem gemeinsamen Prozess abzuwägen. Die befragten Personen auf Gemeindeebene waren sich einig, dass nicht die Wahl des Modells, sondern der Prozess zur Modellwahl und die konkrete Ausgestaltung der Organisationsform und Reglemente zentral sind. Die Organisationsform muss zum Aufgabenbereich und zu den beteiligten Gemeinden passen. Falls sich die Aufgaben im Zeitverlauf verändern, ist es auch notwendig, die Organisation wieder zu überdenken. Ob die Zusammenarbeit gelingt, ist nicht zuletzt auch abhängig von den Personen, die in den jeweiligen Gremien Einsitz haben. Unabhängig vom Modell empfiehlt es sich, Mechanismen für den Konfliktfall zu definieren und Vorkehrungen zu treffen, damit nicht eine Gemeinde die Zusammenarbeit blockieren kann.

Auch der Kanton ist der Ansicht, dass die Qualität und die Zusammenarbeit der Zusammenarbeit nicht primär von der Rechtsform abhängen, sondern vielmehr vom Willen der beteiligten Gemeinden, eine Aufgabe über die Gemeindegrenze hinweg wirtschaftlich, effizient, bürger- und kostengünstig durchzuführen.¹⁹ Insofern lässt der Kanton die Wahl der Rechtsform frei und stellt für die verschiedenen Modell Vertragsvorlagen zur Verfügung.

Finanzielle Förderung im Aufbauprozess

In den beiden untersuchten Modellen war die Wahl des Modells, respektive die Anpassung der Organisationsform ein längerer Prozess, der gemeinsam mit professioneller externer Unterstützung durchgeführt wurde, da den Gemeinden auch auf juristischer Ebene das notwendige Wissen fehlt. Die Gemeinden wünschten sich vom Kanton eine finanzielle Unterstützung zur Abfederung dieses Initialaufwands ähnlich wie bei Fusionsabklärungen. Im Falle der interkommunalen Zusammenarbeit der Feuerwehren gab es von der GVB-Projektsupport. In anderen Aufgabenbereichen, z.B. Bauverwaltungen müssen die Gemeinden den Initialaufwand stemmen.

¹⁹ <https://www.gemeinden.dij.be.ch/de/start/gemeindereformen/organisation-und-zusammenarbeit/interkommunale-zusammenarbeit--ikz-.html>, eingesehen am 27.06.2025

Exkurs: Feuerwehr Region Moosseedorf²⁰

Das Projekt „Interkommunale Zusammenarbeit Feuerwehren“ wurde 2017 von den Gemeinden Zollikofen, Münchenbuchsee, Urtenen-Schönbühl und Moosseedorf gestartet und 2021 von der Stimmbevölkerung der betroffenen Gemeinden angenommen. Das Projekt wurde von der Gebäudeversicherung Bern (GVB) mit 0.5 Mio. CHF gefördert.

Die vier Feuerwehren arbeiten zwar bereits vorher punktuell zusammen, jedoch existiert keine institutionalisierte interkommunale Zusammenarbeit in der Region, welche das Problem der Tagesverfügbarkeit hätte lösen können und die steigende personelle Ressourcenbindung in jeder einzelnen Organisation entschärft hätte.

Anders als im Sitzgemeinde-Modell hat die Gemeinde Urtenen-Schönbühl als anstaltsgebende Gemeinde weder das alleinige Sagen, noch trägt sie die alleinige Verantwortung oder die Kosten für die Feuerwehr. Alle vier oben genannten Vertragsgemeinden tragen gemeinsam die Verantwortung und die Kosten. Dies war auch ein ausschlaggebendes Argument gegen ein Sitzgemeindemodell, bei welcher die Sitzgemeinde entscheiden würde. Es wurde ein gleichberechtigtes Modell angestrebt.

Zusätzlich zu den Vertragsgemeinden gibt es noch die sogenannten Anschlussgemeinden Deisswil b.M., Diemerswil²¹, Wiggiswil sowie Mattstetten, die sich nicht direkt dem Organisationskonstrukt anschliessen, sondern ihren Anschlussvertrag direkt mit der Trägerschaft der Feuerwehr, also dem Gemeindeunternehmen abschliessen. Sie haben ein beschränktes Mitspracherecht.

Als politisch-strategisches Steuerungsorgan fungiert ein Ausschuss, dem je eine Behördenvertretung der Vertragsgemeinden (nicht aber Anschlussgemeinden) angehört. So kann eine ausreichende Mitsprache bei gleichzeitig schlanken Strukturen gewährleistet werden.

Exkurs: Mehrzweck Gemeindeverband Kirchberg²²

Der Gemeindeverband besteht bereits seit 1836. Er wurde zur Führung der Sekundarschule gegründet und umfasst heute wie damals die sieben Gemeinden Aefigen, Ersigen, Kernenried, Kirchberg BE, Lyssach, Rüttligen-Alchenflüh und Rüti bei Lyssach. Rumendingen trat aus.

Das Hauptaufgabengebiet des Verbands ist wie bei seiner Gründung die Oberstufe. Ein Grossprojekt des Verbands war die Erarbeitung der Schulraumplanung «Campus 25». Zudem ist er im Bestattungs- und Friedhofswesen und in der regionalen Pilzkontrolle aktiv. Verschiedene Aufgaben wurden aber auch schrittweise aus dem Verband ausgelagert, z.B. das Seniorenzentrum Emme oder die regionale Zivilschutzorganisation Kirchbergplus. Neue Aufgaben kamen bis anhin nicht hinzu.

²⁰ https://www.feuerwehr-moossee.ch/?page_id=36, eingesehen am 27.06.2025

²¹ Seit 2023 mit Münchenbuchsee fusioniert.

²² <https://www.gv-kirchberg.ch/>, eingesehen am 27.06.2025

Bei der Organisationsform handelt es sich um einen (Mehrzweck) Verband. Das Modell wurde gewählt, damit alle Gemeinden insbesondere zu den Oberstufen-Aufgaben gleichermassen mitbestimmen können. Daher wurde dieses Modell einem Sitzgemeindemodell (z.B. mit Sitzgemeinde Kirchberg) vorgezogen. Die strategische Führung des Gemeindeverbands Kirchberg BE obliegt dem achtköpfigen Verbandsrat (Exekutive). Die Oberaufsicht respektive das gesetzgebende Organ (Legislative) stellen die sieben Verbandsgemeinden mit der Abgeordnetenversammlung sicher.

Der Verband ist aktuell aufgrund der vorgenommenen Auslagerungen in einem Organisationsprozess mit dem Ziel die verbleibenden Geschäftsbereiche mit einer schlanken Organisationsform zu bearbeiten. Auf den 1.8.2026 soll eine neues Organisationsreglement in Kraft treten.

10 Fazit

Initiative zur Zusammenarbeit muss bottom-up von den Gemeinden kommen

Die Erhebung auf Gemeindeebene hat bestätigt, dass die Gemeinden bereits in zahlreichen Themenbereichen freiwillig und ohne Zutun des Kantons erfolgreich zusammenarbeiten. Die Gemeinden betonen, dass der Wille zur Zusammenarbeit bottom-up von den Gemeinden kommen muss und die Gemeinden bis hin zur politischen Ebene von der Zusammenarbeit überzeugt sein müssen. Nicht selten ist ein konkreter «Leidensdruck», z.B. Personalmangel Treiber für die interkommunale Zusammenarbeit. Zu den grössten Hemmnissen zählen historisch gewachsene oder persönliche Differenzen zwischen Gemeinden oder ihren Behördenmitgliedern, die eine Zusammenarbeit erschweren.

Wahl des Zusammenarbeitsmodells hängt von den Bedürfnissen der Gemeinden ab

Die Qualität und Effizienz der Zusammenarbeit hängt dabei nicht primär vom gewählten Zusammenarbeitsmodell ab. Sowohl öffentlich-rechtliche als auch privatrechtliche Zusammenarbeitsmodelle sind geeignet. Wichtig ist der Prozess zur Modellwahl und der Einbezug der beteiligten Gemeinden sowie eine stetige Überprüfung, ob das gewählte Modell bei Veränderung von Aufgaben oder Gemeindezusammensetzung noch passt.

Weitgehend gleiche Einschätzung von Kanton und Gemeinden zum Handlungsbedarf

Der Kanton und die Gemeinden teilen die Einschätzung, dass in den Themen Bauverwaltung, Digitalisierung und Beschaffungswesen Potenzial für mehr interkommunale Zusammenarbeit besteht. Beim Handlungsbedarf fällt die Einschätzung nach Themenfeld nuanciert aus. Bei der Bauverwaltung besteht ein grosser Handlungsbedarf für verstärkte interkommunale Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und der Kanton als auch weitere Akteure könnten durch freiwillige oder etwas stärker steuernde Fördermassnahmen einen Beitrag zu mehr IKZ leisten. Im Bereich der Digitalisierung besteht in erster Linie ein grosser Bedarf nach Orientierung, Information und Beratung der einzelnen Gemeinden. In diesem Sinn handelt es sich nicht primär um interkommunale Zusammenarbeit, sondern um den Aufbau zukunftsfähiger digitaler Prozesse und Infrastrukturen bei den einzelnen Gemeinden. Zudem braucht es eine vertikale Abstimmung der digitalen Schnittstellen zwischen dem Kanton und den Gemeinden. Im Beschaffungswesen gibt es diverse Hemmnisse wie gemeindespezifische Anforderung an Beschaffungsobjekte, unterschiedliche Beschaffungszyklen, Bevorzugung lokaler Lieferanten, die oft stärker sind als mögliche finanzielle Einsparungen. Diese Hemmnisse kann der Kanton im Rahmen von IKZ nicht lösen.

Kantonale Förderung: Freiwillige Massnahmen im Vordergrund

Der Kanton kann IKZ über verschiedene Massnahmen mit unterschiedlich starker Einflussnahme fördern. Der Kanton und die Gemeinden waren sich einig, dass freiwillige Massnahmen und Beratung im Zentrum stehen sollen. Von den Gemeinden wurde vereinzelt finanzielle Förderung zur Prozessbegleitung beim Aufbau von Zusammenarbeitsmodellen gefordert und sehr punktuell wurde noch der Einsatz von impliziter Steuerung bei Bauverwaltungen genannt.

Abbildung 10-1: Kantonale und kommunale Sicht auf Fördermöglichkeiten

Einfluss des Kantons	Gemeindesicht	
	1 - Freiwillige Zusammenarbeit / Beratung	Beratung, Koordination, Information und Kommunikation über IKZ
	2 - Finanzielle Förderung	Förderung des Prozesses zum Aufbau von IKZ-Modellen
	3 - Implizite Steuerung	Zurückhaltend, allenfalls bei Bauverwaltung
	4 - Zwang / Pflicht	Für Gemeinden keine Option

Pro Memoria: Handlungsoptionen aus Kantonssicht

- Informationsaustausch intensivieren und Überblick zur Beratung verbessern
- Regionalkonferenzen, Verbände und Vereine als Intermediäre stärken
- Stärker bindende oder finanzielle Förderung nicht im Fokus

- **Freiwillige Massnahmen / Beratung:** Beide Seiten sind sich mehrheitlich einig, dass **freiwillige Massnahmen am wichtigsten** sind. Zu dieser Ebene gehört, dass der Kanton Mustervorlagen, inkl. Organisationsreglemente zur Verfügung stellt und die Gemeinden zu Rechts- und Organisationsfragen berät.²³ Die Vorlagen und Beratungen werden von den Gemeinden geschätzt und genutzt. Beides könnte aus Sicht der Gemeinden noch stärker ausgebaut werden. Wobei die Beratungsmöglichkeiten des Kantons an Grenzen stossen, wenn es sich um privatrechtliche Modelle handelt. Der Kanton ist vor allem in der Beratung zu öffentlich-rechtlichen Modellen wie Gemeindeverbänden kompetent. Beratung zu privatrechtlichen Modellen wie Vereinen oder Aktiengesellschaften liegen nicht in seinem Kompetenzbereich. Nebst Vorlagen und Beratung wird von den Gemeinden auf dieser Ebene auch eine verstärkte Koordination, Information und Kommunikation zu IKZ durch den Kanton gewünscht, indem er zum Beispiel Best Practice Beispiele vermittelt oder Gemeinden mit Zusammenarbeitsbedürfnissen vernetzt.

²³ <https://www.gemeinden.dij.be.ch/de/start/muster-und-reglemente/gemeinderecht.html>, Webseite eingesehen am 26.06.2025

- **Finanzielle Förderung:**²⁴ Finanzielle Förderung steht für den Kanton klar nicht im Vordergrund. Bei den Gemeinden war dies nicht eine Hauptmassnahme zur Förderung von IKZ, wurde aber vereinzelt eingebracht. Vor allem der Initialaufwand zum Aufbau der Zusammenarbeit (Prozess zur Modellwahl, Ausgestaltung des Reglements, etc.) erfordert finanzielle Ressourcen. Eine finanzielle Unterstützung analog zu den Fusionsabklärungen ist aus Sicht der Gemeinden wünschenswert.²⁵ In diesem Sinn stand bei den Gemeinden eine finanzielle Unterstützung auf der Prozessebene (Aufgleisen von IKZ-Modellen) und nicht zur Aufgabenerfüllung im Vordergrund.
- **Implizite Steuerung:** Für die kantonalen Akteure war vermehrte implizite Steuerung kein prioritärer Ansatz zur Förderung von IKZ. Auch auf Gemeindeebene wurde diese Option kaum genannt – ausser vereinzelt im Themenfeld Bauverwaltung. Dies muss vor dem Hintergrund gelesen werden, dass gewisse Bauverwaltungen stark unter Druck sind, die fachliche und politische Gemeindeebene die Problemlage aber unterschiedlich einschätzen und sich daher die Fachebene eine stärker steuernde Rolle des Kantons wünscht.
- **Zwang:** Weder die Gemeinden noch der Kanton möchten vermehrten Zwang zur Förderung von IKZ.

Intermediäre, Gemeinden und weitere Akteure können auch zur IKZ beitragen

Der **Verband Bernischer Gemeinden (VBG)** und das **Bernische Gemeindekader (BGK)** sind ein wichtiges Scharnier zwischen dem Kanton und den Gemeinden. Sie können gegenüber den Gemeinden eine vermittelnde und beratende Rolle einnehmen. Der VBG plant, eine Digitalisierungsstelle im Verband zu schaffen. Dies entspricht dem grossen Bedürfnis der Gemeinden nach Orientierung und Beratung in diesem Bereich.

Eine wichtige Vermittlungs- und Koordinationsfunktion haben auch die **Regionalkonferenzen und Planungsregionen**. Mit ihnen besteht die Möglichkeit, ein Thema als Region und nicht einzeln in jeder Gemeinde anzugehen und Best-Practice auszutauschen.

Die Regierungsstatthalter könnten theoretisch auch beratende oder koordinative Aufgaben zwischen den Gemeinden wahrnehmen. Allerdings haben diese gegenüber den Gemeinden auch Aufsichtsfunktionen, was zu Rollenkonflikten führen würde. Daher sind die oben erwähnten Intermediäre besser geeignet, um die Gemeinden bei der IKZ zu unterstützen.

Die Gemeinden selbst können auch einen Beitrag leisten, indem sie Zusammenarbeitsmöglichkeiten proaktiv prüfen und nicht erst in Krisensituationen (z.B. bei Personalmangel) auf Nachbargemeinden zugehen.

Dabei sind die personellen Ressourcen auf allen Ebenen knapp. Bei den Diskussionen zur Intensivierung und Stärkung von IKZ muss dies stets mitberücksichtigt werden.

²⁴ Dabei muss berücksichtigt werden, dass auf der Gemeindeebene die fachliche und nicht die politische Ebene befragt wurde und es daher möglich ist, dass die Handlungsoptionen stärker auf praktischen Support ausgerichtet sind, als wenn politisch Entscheidungsträger befragt worden wären.

²⁵ Eine stärkere finanzielle Förderung der IKZ durch den Kanton wäre auch mit einer stärkeren Mitbestimmung durch den Kanton und entsprechenden Vorgaben verbunden.

11 Anhang A: Bestehende IKZ

Im Folgenden sind die Themen dargestellt, die in der Auslegeordnung aus Kantonssicht erhoben wurden. Kursiv hinzugefügt wurden weitere Themen aus den Gesprächen mit den Gemeindevertreterinnen und -vertretern.

Tabelle 1: IKZ-Themen auf Förderstufe 1 – Freiwillige Zusammenarbeit / nicht-finanzielle Förderung der IKZ durch Kanton / Beratung durch Kanton

Bereich	Förderung durch den Kanton
Abfall	Freiwillig / keine Förderung
Altersheime / <i>Spitex</i>	Beratung
Amtlicher Anzeiger	Beratung
Amtliche Vermessung	Freiwillig / keine Förderung
Asylwesen	Beratung
Bauverwaltung	Mustervorlagen / Arbeitshilfen
Betreuungsgutscheine / KITA	Freiwillig / keine Förderung
Einbürgerung	Mustervorlagen / Arbeitshilfen
Einwohnerregister	Freiwillig / keine Förderung
<i>Erbschaft / Siegelung</i>	<i>Freiwillig / keine Förderung</i>
Erstgespräche	Mustervorlagen / Arbeitshilfen
Finanzverwaltung	Mustervorlagen / Arbeitshilfen
Friedhof / Bestattungswesen	Beratung
Gemeindeschreiberei	Mustervorlagen / Arbeitshilfen
Gemeindeverwaltung	Mustervorlagen / Arbeitshilfen
ICT / Digitalisierung	Beratung
<i>Kabelnetz + Elektrizität</i>	<i>Freiwillig / keine Förderung</i>
Kadaververwertung	Beratung
Musikschulen	Mustervorlagen / Arbeitshilfen
Pensionskassen	Beratung
Personal	Freiwillig / keine Förderung
Pflege / <i>Spitex</i>	Beratung
Schiessanlagen	Freiwillig / keine Förderung
Schutzbauten	Beratung
Schutzwaldpflege / Naturgefahren	Beratung
Tageseltern	Beratung
Taxiprüfung	Freiwillig / keine Förderung
Vorerfassung Steuererklärung	Beratung
Wahlen und Abstimmungen	Freiwillig / keine Förderung
<i>Werkhöfe / Winterdienst</i>	<i>Freiwillig / keine Förderung</i>
<i>Zahnärztlicher Dienst</i>	<i>Freiwillig / keine Förderung</i>

Tabelle 2: IKZ-Themen auf Förderstufe 2 – Finanzielle Förderung durch den Kanton

Bereich	Förderung durch den Kanton
AHV-Zweigstellen	Finanzielle Förderung
Verwaltungskosten der Regionalkonferenzen und Geschäftsstellen der Planungsregionen	Finanzielle Förderung
Obligatorische Aufgaben der Regionalkonferenzen und Planungsregionen	Finanzielle Förderung
Projekte der Raumplanung respektive gemäss spezialgesetzlichen Regelungen	Finanzielle Förderung
Koordinierte Planungen von mehreren Gemeinden	Finanzielle Förderung

Tabelle 3: IKZ-Themen auf Förderstufe 3 – Implizite Steuerung durch den Kanton

Bereich	Förderung durch den Kanton
Abwasser	Implizite Steuerung
Bauverwaltung	Implizite Steuerung
Feuerwehr	Implizite Steuerung
Führungsorgane	Implizite Steuerung
Polizei	Implizite Steuerung
Regionale Naturparks und UNESCO-Welterbe	Implizite Steuerung
Sozialdienste	Implizite Steuerung
Volksschulen	Implizite Steuerung
Waldbewirtschaftung	Implizite Steuerung
Wasserversorgung	Implizite Steuerung
Zivilschutz	Implizite Steuerung

Tabelle 4: IKZ-Themen auf Förderstufe 4 – Kantonale Förderung durch Zwang / Pflicht

Bereich	Förderung durch den Kanton
Bildung von Planungsregionen und regionalen Verkehrskonferenzen	Zwang / Pflicht
Kulturinstitutionen von regionaler Bedeutung (auch Bibliotheken)	Zwang / Pflicht
Wasserbau	Zwang / Pflicht

12 Anhang B: Liste Teilnehmende Fokusgruppen

Thematische Fokusgruppen

Bauverwaltung (31.03.25)		
Gemeinde / Organisation	Person	Funktion
Wattenwil	Martin Guggisberg	Leitung Regionale Bauverwaltung Westamt (RegioBV)
Herzogenbuchsee	Martin Bieri	Geschäftsleitung Kompetenzzentrum Bau
Matten	André Chevrolet	Bauverwalter Matten
Thurnen	Jennifer Meier	Bauverwalterin Thurnen
Aarberg	Marc Lehmann	Bauverwalter Aarberg
Digitalisierung (22.04.25)		
Gemeinde / Organisation	Person	Funktion
Köniz	Janina Stucki	Spezialistin digitale Transformation Köniz
Täuffelen / Verein seeland.biel/bienne	Adrian Hutzli	Gemeindepräsident/Personalchef Täuffelen, Vizepräsident vom Netzwerk seeland.biel/bienne
Bern	Peter Renfer	Leiter Person, Finanzen & Digitale Entwicklung
St. Stephan	Beat Zahler	Gemeindeschreiber
Wyssachen	Stephanie Wittmer	Mitglied der Fachgruppe DV und Vizepräsidentin im Berner Gemeindekader
Beschaffungswesen (05.05.25)		
Gemeinde / Organisation	Person	Funktion
Bern	Christian Perler	Gesamtleitung Logistik
Bern*	Marietta Weibel*	Leiterin Fachstelle Beschaffungswesen*
Rubigen	Roland Schüpbach	Gemeindeverwalter Rubigen
Burgdorf	Risto Krebs	Projektleiter Nachhaltige Entwicklung
Vechigen*	Markus Rindlisbacher*	Bauverwalter*
Verein seeland.biel/bienne	Florian Schuppli	Stv. Geschäftsleiter PR Verein seeland.biel/bienne (BHP Raumplan)

* Schriftliche Rückmeldung oder telefonischer Austausch

Regionale Fokusgruppen**Jura bernois / Seeland (04.04.25)**

Gemeinde / Organisation	Person	Funktion
Association Jura bernois.Bienne	Aurélié Lesne-Gouillon	Geschäftsstellenleiterin PR Association Jb.B
Verein seeland.biel/bienne	Thomas Berz	Geschäftsstellenleiter PR Verein seeland.biel/bienne
Valbrise	Jacques-Henri Jufer	Gemeindepräsident, Finanzverwalter Evilard
Biel	Erich Fehr	Ehem. Stadtpräsident Biel, Mitglied Jb.B
Schüpfen	Patrik Schenk	Gemeindeschreiber Schüpfen und ehem. Gemeinderat Aarberg

Mittelland / Emmental / Oberraargau (11.04.25)

Gemeinde / Organisation	Person	Funktion
Regionalkonferenz Bern-Mittelland	Giuseppina Jarrobino	Geschäftsstellenleiterin RK Bern-Mittelland
Regionalkonferenz Emmental	Adrian Zemp	Mitglied Geschäftsleitung RK Emmental und Gemeindepräsident Kernenried
Burgdorf	Urs Lüthi	Leiter Einwohner- und Sicherheitsdirektion, Stadtschreiber
Dürrenroth*	Pascal Dietrich*	Gemeindeschreiber / Bausekretär Dürrenroth, Stadtrat Langenthal*
Wohlen*	Stefan Bänz Müller*	Gemeindepräsident*

Oberland Ost / Oberland West (14.04.25)

Gemeinde / Organisation	Person	Funktion
Regionalkonferenz Oberland-Ost	Stefan Schweizer	Geschäftsstellenleiter RK Oberland-Ost
Entwicklungsraum Thun (ERT)	Manuela Gebert	Geschäftsstellenleiterin PR Entwicklungsraum Thun
Bergregion Obersimmental-Saenenland und Planungsregion Kandertal	Evelyne Coleman Brantschen	Geschäftsstellenleiterin BR Obersimmental-Saenenland und PR Kandertal
Oberried am Brienzersee	Pirmin Schenk	Gemeindeschreiber Oberried
Meiringen	Daniel Studer	Gemeindepräsident Meiringen
Saenen	Tanja Brunner	Verwaltungsdirektorin Saenen
Amsoldingen	Andreas Bösch	Gemeindeschreiber Amsoldingen
Frutigen	Peter Grossen	Gemeindeschreiber Frutigen

* Schriftliche Rückmeldung

13 Anhang C: Fragenkatalog Fokusgruppen

13.1 Fragen regionale Fokusgruppen

1. Einschätzung zur **bestehenden interkommunalen Zusammenarbeit** (IKZ) in der Digitalisierung
 - a. Wie schätzen Sie allgemein den **Stand der Zusammenarbeit** zwischen den Gemeinden in Digitalisierungsthemen ein? Arbeiten die Gemeinden, wo nötig oder nützlich, zusammen?
 - b. Aus welchen **Gründen** arbeiten die Gemeinden vor allem zusammen? Und weshalb arbeiten sie bewusst nicht zusammen – sprich was sind allfällige Hindernisse?
2. Handlungsbedarf bei der Zusammenarbeit von Gemeinden
 - a. Generell: Wie beurteilen Sie den **Handlungsbedarf**? Teilen Sie die Einschätzung des Kantons zum grossen Handlungsbedarf in den drei Bereichen Bauverwaltung, Digitalisierung und Beschaffungswesen?
 - b. Gibt es **konkrete Aspekte** in den drei Themenfeldern, die verstärkt interkommunal geregelt werden sollten? Woran zeigt sich der Handlungsbedarf konkret...
 - i. in der Bauverwaltung
 - ii. in der Digitalisierung
 - iii. beim Beschaffungswesen
 - c. Gibt es **weitere Bereiche** mit Bedarf für verstärkte oder neue Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden?
3. **Handlungsoptionen**, mögliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit und Fördermassnahmen zur Unterstützung der IKZ
 - a. Wie beurteilen Sie die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit durch den Kanton? Nutzen Sie die vom AGR zur Verfügung gestellten Informationen?
 - b. Wie sehen Sie die Rolle des Kantons zur Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit? Sollte er die IKZ stärker fördern? Wenn ja, wie?
 - i. Freiwillige Zusammenarbeit / Beratung
 - ii. Finanzielle Förderung
 - iii. Implizite Steuerung

- iv. Zwang / Pflicht
- c. Welche (weiteren) Handlungsoptionen sehen Sie zur Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit?
- d. Welche Handlungsoptionen bestehen in den drei identifizierten Bereichen?
 - i. Bauverwaltung
 - ii. Digitalisierung
 - iii. Beschaffungswesen
- e. **Best Practice:** Kennen Sie gute Praxisbeispiele für die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden in Digitalisierungsthemen? Inwiefern sind diese auf andere Gemeinden übertragbar?

13.2 Fragen thematische Fokusgruppen

Folgende Fragen beziehen sich auf die Fokusgruppe Digitalisierung. Für die anderen beiden Themen war der Gesprächsaufbau analog dazu.

1. Einschätzung zur **bestehenden interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ)** in der Digitalisierung
 - a. Wie schätzen Sie allgemein den **Stand der Zusammenarbeit** zwischen den Gemeinden in Digitalisierungsthemen ein? Arbeiten die Gemeinden, wo nötig oder nützlich, zusammen?
 - b. Aus welchen **Gründen** arbeiten die Gemeinden vor allem zusammen? Und weshalb arbeiten sie bewusst nicht zusammen – sprich was sind allfällige Hindernisse?
2. **Handlungsbedarf** bei der Zusammenarbeit von Gemeinden in Digitalisierungsthemen
 - a. Wie beurteilen Sie den **Handlungsbedarf in Digitalisierungsthemen**? Teilen Sie die Einschätzung des Kantons zum grossen Handlungsbedarf?
 - b. Gibt es **konkrete Aspekte**, die verstärkt interkommunal geregelt werden sollten? Welcher Bedarf besteht in Ihrer Gemeinde? Woran zeigt sich der Handlungsbedarf konkret...
 - i. in der Digitalisierung von Prozessen
 - ii. in der ICT-Infrastruktur
 - iii. in der Cybersicherheit / Datenschutz
 - iv. Archivierung

v. in weiteren Bereichen?

3. **Handlungsoptionen**, mögliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit und Fördermassnahmen zur Unterstützung der IKZ
- a. Wie beurteilen Sie die Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit durch den Kanton? Nutzen Sie die vom AGR zur Verfügung gestellten Informationen?
 - b. Wie sehen Sie die Rolle des Kantons zur Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit? Sollte er die IKZ stärker fördern? Wenn ja, wie?
 - i. Freiwillige Zusammenarbeit / Beratung
 - ii. Finanzielle Förderung
 - iii. Implizite Steuerung
 - iv. Zwang / Pflicht
 - c. Welche (weiteren) Handlungsoptionen sehen Sie zur Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit?
 - i. Rolle der Gemeinden
 - ii. Rolle von Intermediären (VBG, BGK, Regionalkonferenzen etc.)
 - d. **Best Practice**: Kennen Sie gute Praxisbeispiele für die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden in Digitalisierungsthemen? Inwiefern sind diese auf andere Gemeinden übertragbar?