

Status quo der Strategiearbeit in Schweizer Gemeinden

Die Gemeinden beschäftigen sich immer mehr mit strategischen Themen. Das zeigt eine Umfrage des Instituts Public Sector Transformation der Berner Fachhochschule über Strategieprozesse unter Schweizer Gemeinden, an der 235 Gemeinden teilgenommen haben. Die Umfrage ist Teil des Innosuisse-Forschungsprojekts «InoVille 4.0», welches zum Ziel hat, smarte Modelle und die Smart-Government Plattform inova:score für Strategie- und Führungsprozesse in Gemeinden zu entwickeln. Doch die Resultate zeigen auch ein heterogenes Bild in der Schweizer Gemeindeflandschaft.

Insgesamt werden in den nächsten Jahren nahezu alle Gemeinden mit mehr als 10'000 Einwohner:innen den längerfristigen strategischen Rahmen für die Entwicklung ihrer Gemeinde festgelegt haben. Im Vergleich ist die Bereitschaft dazu bei Gemeinden unter 3'000 Einwohner:innen noch sehr gering – insgesamt haben nur 12% einen entsprechenden Prozess eingeleitet. In naher Zukunft werden also 50% der kleineren Gemeinden noch immer über keine langfristige Strategie verfügen.

Bei mittelgrossen Gemeinden mit 3'000 bis 10'000 Einwohner:innen sieht die Lage etwas positiver aus: Rund 50% von ihnen haben bereits eine Strategie erarbeitet und 37% der Gemeinden mit 5'000 bis 10'000 Einwohner:innen geben an, eine solche geplant zu haben. Das ist der höchste Wert unter allen Grössenklassen.

Auf welche Faktoren diese Unterschiede zurückzuführen sind, lässt sich nicht allein durch eine Statistik erklären. Doch eines ist klar: Wenig überraschend verfügen Gemeinden von kleiner und mittlerer Grösse über deutlich weniger Ressourcen, sich dem Thema Strategie zu widmen. Insgesamt haben rund 40% der grossen Gemeinden über 10'000 Einwohner:innen ein Team, das explizit für die Gemeindeentwicklung zuständig ist, während der Durchschnitt bei nur 15% bzw. 20% in Gemeinden mit weniger als 3'000 bzw. 10'000 Einwohner:innen liegt.

Die Abbildung 2 zeigt, welche langfristigen Strategiepaper in den Gemeinden am häufigsten ausgearbeitet werden. Mittelfristige Strategiepaper wie beispielweise Legislaturziele wurden in der Bewertung nicht berücksichtigt.

Strategien in Schweizer Gemeinden

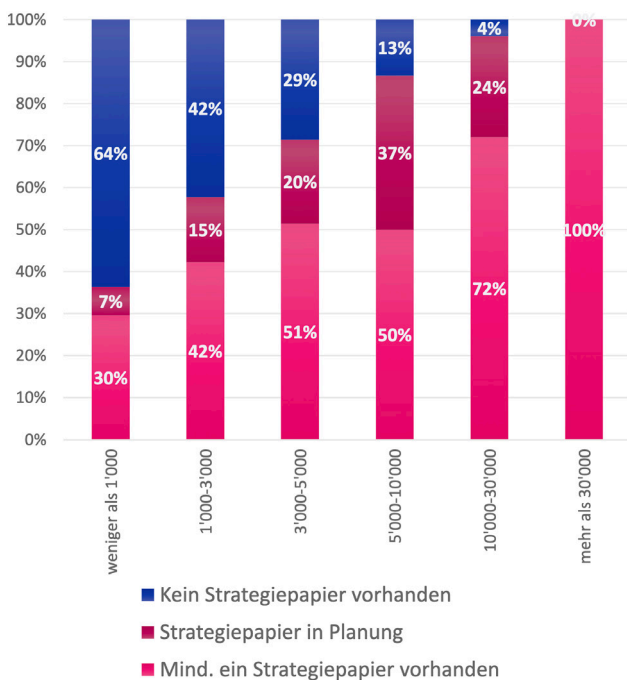


Abbildung 1 - Vorhandensein von Strategiepapieren in Gemeinden

Die Ergebnisse der Umfrage offenbaren wesentliche Unterschiede zwischen Gemeindegrössen. Und wie so oft zeigt sich dies am deutlichsten an den beiden Extremen. Über 70% der Gemeinden mit weniger als 1'000 Einwohner:innen besitzen noch kein langfristiges Strategiepapier, während dies bei allen grossen Städten bereits der Fall ist.

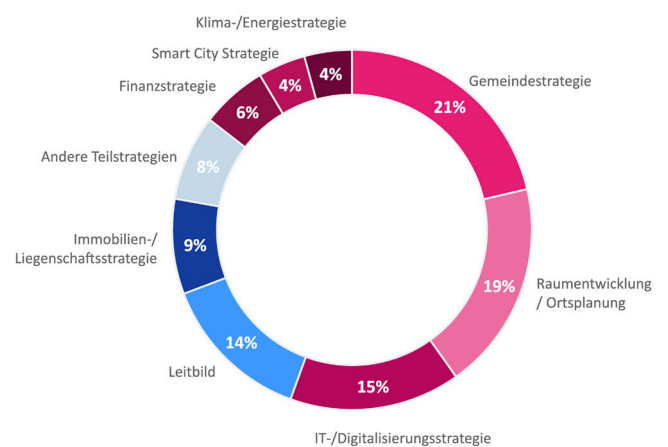


Abbildung 2 - Meist erwähnte Strategiepaper

Herausforderungen im Strategieprozess

Wenn es darum geht, die grössten Herausforderungen der Gemeinden bei der Strategiearbeit zu nennen, sind sich Gemeinden aller Grössenklassen einig. 58% geben an, zu wenig Zeit für Strategieprozesse aufwenden zu können. Mit rund 35% bzw. 25% belegen der Mangel an finanziellen Ressourcen und Kompetenzen den zweiten bzw. dritten Platz (vgl. Tabelle 1).

-
- 1 – Fehlende Zeit | 58%
 - 2 – Mangelnde finanzielle Ressourcen | 34%
 - 3 – Mangelnde Kompetenzen | 25%
-

Tabelle 1 - Top 3 der Herausforderungen im Strategieprozess

Typischerweise wird in kleineren und mittleren Gemeinden auch die Herausforderung betont, die Exekutive dazu zu motivieren, Strategiearbeit zu leisten und sich nicht zu fest auf die operative Ebene zu fokussieren. In grösseren Gemeinden hingegen werden die Schwierigkeiten immer wieder erwähnt, die verschiedenen Teilstrategien und Konzepte aufeinander abzustimmen und ein regelmässiges Monitoring konsequent durchzuführen.

Strategische Schwerpunkte

Inhaltlich werden kommunale Strategien vor allem von drei ineinandergreifenden Themen dominiert (vgl. Tabelle 2). Zuallererst beschäftigen sich Gemeinden mit einer nachhaltigen Stadt- und Raumplanung. Das Raumentwicklungskonzept, das meist als Grundlage für die Ortsplanungsrevision erarbeitet wird, stellt das häufigste Strategiepapier für diesen Schwerpunkt dar.

Als nächstes folgen die Energieeffizienz und der öffentliche Verkehr. Letzterer wird häufig bereits im Rahmen des Raumentwicklungskonzepts behandelt, während bei der Energieeffizienz nur selten eine eigenständige Energiestrategie ausgearbeitet wird.

-
- 1 – Nachhaltige Stadt- und Raumplanung | 54%
 - 2 – Energieeffizienz | 51%
 - 3 – Öffentlicher Verkehr | 50%
 - 4 – Transparenz und Zugang zu Informationen | 41%
 - 5 – Partizipation | 40%
 - 6 – Gebäudesanierung | 39%
 - 7 – Öffentliche und Soziale Dienste | 39%
 - 8 – Gebäudesanierung | 39%
 - 9 – Umweltschutz | 38%
 - 10 – Kultur und Freizeitangebote | 37%
-

Tabelle 2 - Top 10 der wichtigsten strategischen Schwerpunkte in Gemeinden

Bemerkenswert ist, dass wirtschaftliche Aspekte bei den Strategien meist nur eine untergeordnete Rolle spielen. Die drei Themen Standortförderung, innovatives Unternehmertum und Tourismus belegen die drei letzten Plätze des Rankings.

Digitale Tools

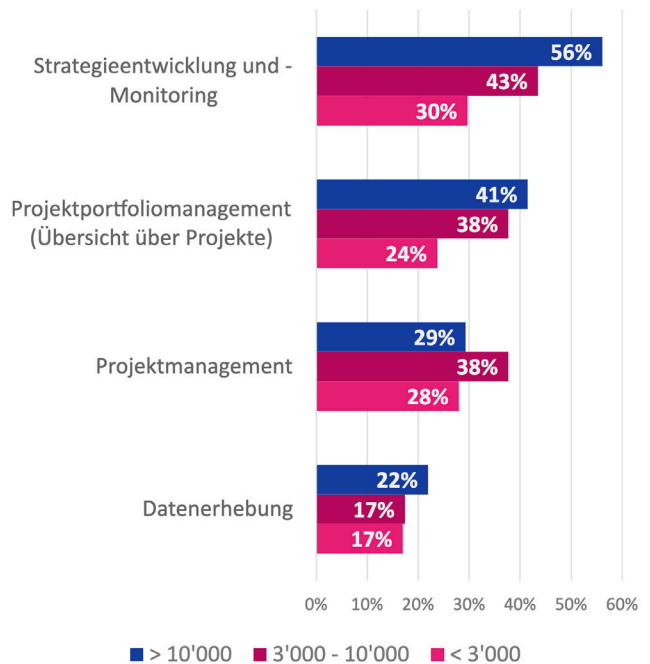


Abbildung 3 - Bereiche, in denen sich Gemeinden digitale Tools wünschen

Zum Schluss wurden die Gemeinden gefragt, in welchen Bereichen digitale Tools sie unterstützen könnten. Die Umfrage zeigt, dass der grösste Bedarf über alle Gemeindegrössen hinweg bei der Entwicklung und dem Monitoring von Strategien besteht. Allerdings ist der Bedarf in grossen Gemeinden fast doppelt so hoch wie in kleineren. Dieses Ergebnis bekräftigte das Ziel des Innosuisse-Projekts, die Smart-Government Plattform inova:score für Strategie- und Führungsprozesse in Gemeinden weiterzuentwickeln. Die nächsten beiden Plätze werden von Management-Tools für Projektportfolios und Einzelprojekte belegt. Dementsprechend wurde inova:score auch um ein auf die Bedürfnisse von Städten und Gemeinden zugeschnittenes Projektportfoliomanagement erweitert.

Die Umfrage wurde im Frühling 2022 bei 235 Gemeinden der Deutsch- und Westschweiz durchgeführt. Potenzielle Verzerrungen der Stichprobe bestehen, da kleine (< 1'000) bzw. grosse (> 10'000) Gemeinden in der Umfrage tendenziell unter- bzw. überrepräsentiert sind.