

Nationale Umfrage zum Strategieprozess in Gemeinden und Städten mit mehr als 5'000 Einwohnerinnen und Einwohnern

Unterstützt durch



IMPRESSUM

Herausgeberin

ZHAW School of Management and Law
St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Abteilung Public Sector
Institut für Verwaltungsmanagement
<https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm>

Autorenschaft (alphabetisch)

Caroline Brüesch, Prof. Dr., Sandro Fuchs, Prof. Dr., Nick Käser, Mirjam Schwarz, MSc, Peter Sinelli, Dr.

Projektleitung, Kontakt

Mirjam Schwarz
mirjam.schwarz@zhaw.ch

September 2026

Copyright © 2026,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der
Abteilung Public Sector der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Vorwort I

Die Forschung der ZHAW School of Management and Law trägt dazu bei, den Staat und die Privatwirtschaft in ihrem Handeln wissenschaftsbasiert zu stärken. Die vorliegende nationale Studie, bei der das Institut für Verwaltungsmanagement im Netzwerk mit dem Städte- und Gemeindeverband den Strategieprozess von Gemeinden mit über 5'000 Einwohnerinnen und Einwohnern untersucht hat, ist ein Beispiel dafür.

Vor diesem Hintergrund gilt den zahlreichen Städten und Gemeinden, die sich an dieser Studie beteiligt haben, ein besonderer Dank. Ihre Bereitschaft, Erfahrungen, Einschätzungen und Erkenntnisse zu teilen, bildet die Grundlage für die hohe Aussagekraft der vorliegenden Ergebnisse. Die offene und konstruktive Zusammenarbeit zwischen den kommunalen Akteurinnen und Akteuren sowie der ZHAW School of Management and Law war ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieser Studie.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass die strategische Planung und Umsetzung in Schweizer Gemeinden und Städten bereits breit etabliert sind und als nützlich wahrgenommen werden. Gleichzeitig bieten die Ergebnisse einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung der aktiven Gestaltung des Strategieprozesses von Gemeinden und Städten.

Wir hoffen, dass die vorliegende Studie Gemeinden und Städten sowie auch Forschenden und weiteren Interessierten wertvolle Anregungen für die strategische Gestaltung der öffentlichen Verwaltung liefert und den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft weiter fördert.

Winterthur, 3. September 2026

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Reto Steiner', with a stylized, flowing script.

Prof. Dr. Reto Steiner

Direktor ZHAW School of Management and Law

Vorwort II

Die Fachhochschulen leisten mit ihrer praxisnahen Forschung einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Public Managements. Die vorliegende nationale Studie des Instituts für Verwaltungsmanagement der ZHAW School of Management and Law ist ein gelungenes Beispiel für diesen Anwendungsbezug. In Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Gemeindeverband und dem Schweizerischen Städteverband wurden Gemeinden und Städte mit mehr als 5'000 Einwohnerinnen und Einwohnern zur Praxis ihrer Strategieprozesse befragt.

Gemeinden und Städte stehen vor zunehmend komplexen Herausforderungen. Gesellschaftliche, wirtschaftliche, technologische und ökologische Entwicklungen sowie die zunehmende Komplexität in vielen Verwaltungsbereichen erfordern vorausschauendes Handeln sowie eine langfristig ausgerichtete Steuerung. Öffentliches strategisches Management bildet dafür eine wesentliche Grundlage. Es unterstützt die Gemeinden und Städte dabei, ihre Zukunft aktiv zu gestalten, Prioritäten zu setzen und die vorhandenen Ressourcen wirkungsvoll einzusetzen.

Die Umfrage ermöglicht einen systematischen Einblick in den Stand der Strategieprozesse in Schweizer Gemeinden und Städten. Sie zeigt auf, wie strategische Prozesse heute ausgestaltet werden, welche Instrumente zur Anwendung gelangen und welche Herausforderungen sich in der Praxis stellen. Gleichzeitig bietet sie einen fundierten Bezugsrahmen, der Gemeinden und Städte bei der Weiterentwicklung ihrer strategischen Führung unterstützen kann.

Die Ergebnisse zeigen, dass strategisches Management in Schweizer Gemeinden und Städten heute breit verankert ist und von den Verantwortlichen als wertvolles Führungsinstrument wahrgenommen wird. Gleichzeitig machen sie deutlich, dass weiteres Potenzial besteht, strategische Prozesse noch konsequenter auf die langfristige und auch dynamische Entwicklung der Gemeinden und Städte auszurichten und deren Wirkung zu stärken.

Unser Dank gilt den zahlreichen Gemeinden und Städten, die sich an dieser Erhebung beteiligt haben. Mit ihrer Bereitschaft, Erfahrungen, Einschätzungen und bewährte Praktiken zu teilen, haben sie einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen dieser Umfrage geleistet. Ohne dieses Engagement wäre eine solche Publikation nicht möglich.

Wir sind überzeugt, dass die vorliegenden Ergebnisse Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung sowie weiteren Interessierten eine wertvolle Grundlage und praxisnahe Orientierung bietet. Zugleich leistet sie einen Beitrag zum Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis und schafft eine Grundlage für die Weiterentwicklung des strategischen Managements in den Schweizer Gemeinden und Städten.

Bern, 3. September 2026

Claudia Kratochvil-Hametner

Direktorin Schweizerischer Gemeindeverband

Monika Litscher

Direktorin Schweizer Städteverband

Management Summary

Gemeinden und Städte stehen vor zunehmend komplexen Herausforderungen. Strategisches Management gewinnt vor diesem Hintergrund an Bedeutung, da es Gemeinden und Städte dabei unterstützt, Prioritäten zu setzen, Ressourcen zu fokussieren und die langfristige Entwicklung gezielt zu steuern.

Die vorliegende Studie untersucht den Strategieprozess in Schweizer Gemeinden und Städten mit mehr als 5'000 Einwohnerinnen und Einwohnern¹. 184 Gemeinden und Städte aus allen Sprachregionen haben an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 43 Prozent entspricht.

Die Ergebnisse zeigen, dass strategische Planung und Umsetzung in Schweizer Gemeinden und Städten breit etabliert sind und als nützlich wahrgenommen werden. Die grosse Mehrheit der Befragten ist überzeugt, dass strategische Planung einen hohen Beitrag zur politischen Steuerung und Zielerreichung sowie zur Aufgaben- und Finanzplanung leistet. Der wahrgenommene Nutzen übersteigt dabei deutlich den damit verbundenen Aufwand.

Weiter zeigen die Ergebnisse, dass die wichtigsten strategischen Herausforderungen in einem stabilen Finanzhaushalt, der Raumplanung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung liegen. Diese Themen betreffen die langfristige Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Gemeinden und Städte und prägen deren strategische Ausrichtung.

Zudem wird deutlich, dass Strategieprozesse in den Gemeinden mehrheitlich systematisch gestaltet werden. Die Verantwortung liegt dabei primär bei der Exekutive und der Verwaltungsführung. Externe Beratende werden bei der Hälfte der befragten Gemeinden und Städten beigezogen, während Mitarbeitende, Legislative und Bevölkerung weniger stark in den Strategieprozess eingebunden sind.

Des Weiteren zeigt sich eine enge Verknüpfung zwischen strategischer Planung und finanzieller Steuerung. Strategische Ziele werden mehrheitlich in den Budget- und Finanzplan integriert, wodurch eine wichtige Grundlage für die Umsetzung strategischer Massnahmen geschaffen wird. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Verantwortung und Rechenschaft für die Strategieumsetzung klarer definiert sowie ein konsequentes Leistungs- und Wirkungscontrolling zur Steuerung der Strategieumsetzung etabliert werden können.

Insgesamt zeigt die Studie, dass strategische Planung in Schweizer Gemeinden und Städten fest verankert ist und als wichtiges Steuerungs- und Führungsinstrument wahrgenommen wird. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass strategische Planung insbesondere dann wirksam ist, wenn sie mit dem Budget und Finanzplan verknüpft wird und von Exekutive sowie Verwaltungsführung aktiv getragen wird. Für eine weitere Stärkung der strategischen Steuerungsfähigkeit empfiehlt sich eine breitere Einbindung relevanter Anspruchsgruppen, die konsequente Verankerung strategischer Ziele in Führung, Organisation und Controlling sowie der Ausbau eines systematischen Strategiecontrollings und vorausschauender Planungsinstrumente.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit werden im Folgenden die Kategorien „männlich“ und „weiblich“ verwendet. Die Studie richtet sich jedoch an Personen aller Geschlechtsidentitäten. Sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, sind nicht-binäre, intergeschlechtliche und weitere Geschlechtsidentitäten stets mitgemeint.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I	1
Vorwort II	2
Management Summary	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	6
A. Einleitung	6
B. Konzeptioneller Bezugsrahmen	9
C. Methodisches Vorgehen	12
D. Ergebnisse	15
E. Diskussion	21
F. Fazit	23
Literaturverzeichnis	24
Anhang	26

Abbildungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
BFS	Bundesamt für Statistik
IOP	Integriertes Organisations- und Personalmanagement
IVM	Institut für Verwaltungsmanagement
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SML	School of Management and Law
SGVW	Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschrieb des konzeptionellen Bezugsrahmens	11
Tabelle 2: Antworten nach Sprachregionen.....	12
Tabelle 3: Einbezug interne und externe Anspruchsgruppen im Strategieprozess.....	26
Tabelle 4: Ausgestaltung Strategieprozess	26
Tabelle 5: Interne Analyse von strategischen Themen.....	27
Tabelle 6: Externe Analyse von strategischen Themen.....	27
Tabelle 7: Grösste strategische Herausforderungen	28
Tabelle 8: Strategieentwicklung.....	28
Tabelle 9: Strategieinhalte.....	29
Tabelle 10: Strategieumsetzung	30
Tabelle 11: Strategie und Massnahmen Controlling	30
Tabelle 12: Überprüfung und Anpassung der Strategie.....	31
Tabelle 13: Gesamtnutzen Strategie	31
Tabelle 14: Bekanntheit Strategie.....	31
Tabelle 15: Nutzen Strategieprozess.....	32
Tabelle 16: Wirkung der Strategie	32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen des Strategieprozesses	10
Abbildung 2: Rücklaufquote pro Kanton	13
Abbildung 3: Einwohnende der teilnehmenden Gemeinden und Städte	14
Abbildung 4: Grösste strategische Herausforderungen	17
Abbildung 5: Strategieinhalte	18

Einleitung

Ausgangslage

1. Die Herausforderungen von Schweizer Gemeinden und Städten sind vielfältig und zunehmend komplex. Gemäss dem nationalen Gemeindemonitoring 2024 zählen insbesondere die Raumplanung, die Digitalisierung der Verwaltung, die Betreuung und Unterbringung von Asylsuchenden sowie der Fachkräftemangel zu den wichtigsten Themen (Steiner et. al., 2024). Der Report Gemeinderisiken Schweiz 2024 zeigt zudem, dass Gemeinden durch stark steigende Anforderungen und Kosten belastet werden. Besonders relevant sind Investitionen in Schulen, Infrastruktur, Energie- und Wasserversorgung, Digitalisierung sowie der Unterhalt öffentlicher Gebäude. Gleichzeitig steigen die Ausgaben im Sozial- und Gesundheitsbereich. Auch Themen wie IT-Sicherheit, demografischer Wandel, Wohnraum, Verkehr und die Gewinnung von qualifiziertem Personal beschäftigen viele Gemeinden zunehmend (Arnold & Haueter, 2025). Charakteristisch für diese Herausforderungen sind komplexe Wechselwirkungen, Zielkonflikte, Ressourcenknappheit sowie ein hoher Bedarf an Koordination und Abstimmung zwischen unterschiedlichen Akteuren (Klijn & Koppenjan, 2016). Die Mehrheit dieser Herausforderungen lassen sich deshalb nicht in Verwaltungssilos lösen, sondern verlangen departements- und verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Involvierung von Gesellschaft und Wirtschaft (Røiseland et al. 2024; Acar et al. 2025).

2. Strategisches Management ist die Steuerungsfunktion von Gemeinwesen, strategischen Herausforderungen systematisch zu begegnen. Mit dem Aufkommen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WVO = Wirkungsorientierte Verwaltungsführung) in den 1990er Jahren veränderten sich die politische Planung und Steuerung grundlegend. Regierungen begannen, ihre Politik verstärkt mittels strategischer und zielorientierter Vorgaben an die Verwaltung umzusetzen (Brühlmeier et al., 2001). Ziel der politischen Planung und Steuerung ist es, die langfristige Entwicklung der Verwaltung erfolgs- und wirkungsorientiert zu gestalten (Weil, 2017; Schedler & Siegel, 2004). Um den vielfältigen Herausforderungen begegnen zu können, braucht es Instrumente des strategischen Managements. Diese unterstützen Gemeinwesen dabei, langfristige Ziele, Ressourcen, Leistungen und politische Erwartungen aufeinander abzustimmen, strategische Prioritäten zu setzen sowie Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse systematisch zu gestalten. Gleichzeitig fördern sie Transparenz, Legitimation und den Einbezug verschiedener Akteure wie Politik, Verwaltung und Bevölkerung sowie neue Zusammenarbeitsformen (Schedler & Siegel, 2004; Kaiser et. al. 2026). Vor diesem Hintergrund gewinnt die strategische Planung weiter an Bedeutung. Die Forschung zeigt, dass eine vorausschauende und wirkungsorientierte Steuerung dazu beiträgt, politische Ziele klarer zu definieren, Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen und die Wirkung staatlichen Handelns zu erhöhen (Vandermissen & George, 2024; George, 2021; Johnsen, 2022).

3. Die strategische Planung umfasst lang- und mittelfristige Instrumente der finanziellen, politischen und betrieblichen Steuerung. Die langfristige strategische Planung wird durch die rechtlichen Rahmenbedingungen und die organisationsspezifischen Leitbilder festgelegt (Ritz & Sinelli, 2013). Ein Leitbild dient der langfristigen Orientierung einer öffentlichen Organisation und besteht typischerweise aus einer und einer Mission (Schedler & Siegel, 2004). Die mittelfristige strategische Planung wird in der Legislaturplanung festgehalten und mit dem Aufgaben- und Finanzplan abgestimmt. Die in der Legislaturplanung erarbeiteten politischen Schwerpunkte und Ziele dienen sowohl der Information gegenüber dem Parlament und der Öffentlichkeit als auch der operativen Steuerung der Zielerreichung (Ritz & Thom, 2019; Ritz & Sinelli, 2013). Im Rahmen der jährlichen Budgetplanung werden strategische Prioritäten aufgenommen und entsprechende Ressourcen alloziert. Da ein hoher Anteil der Ausgaben

gebunden ist, verbleiben nur begrenzte Handlungsspielräume für grössere strategische Kurswechsel (Fuchs et al. 2022).

4. Strategische Planungsinstrumente und -prozesse sind in Schweizer Gemeinden und Städten etabliert, jedoch ist deren konkrete Ausgestaltung bislang nur begrenzt untersucht worden. Das Nationale Gemeindemonitoring 2024 zeigt, dass strategische Themen und Überlegungen in Gemeindeexekutiven und im Verwaltungskader weit verbreitet sind. Die Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings zeigen, dass drei Viertel der Gemeinden eine Legislaturplanung einsetzen und über 60 Prozent mit einem Leitbild für die Gemeindepolitik arbeiten. Zudem nutzen rund 70 Prozent weitere strategische Planungsinstrumente und 65 Prozent Controlling-Instrumente (Steiner et al., 2024). Wissenschaftliche Publikationen zur strategischen Planung und Umsetzung auf Ebene von Schweizer Gemeinden und Städten liegen jedoch nur vereinzelt vor (z.B. Derungs, 2024). Aus diesem Grund zielt diese Studie darauf ab, die strategischen Herausforderungen von Schweizer Gemeinden und Städten sowie die Ansätze, mit denen diesen im Rahmen des strategischen Managements begegnet wird, zu untersuchen.

Ziel der Studie

5. Ziel dieser Studie ist es, die strategischen Herausforderungen sowie die Ausgestaltung von Strategieprozessen in Schweizer Gemeinden und Städten empirisch zu analysieren. Obwohl strategische Planung in Schweizer Gemeinden und Städten weit verbreitet ist, liegen bislang nur begrenzte wissenschaftliche Erkenntnisse über die konkrete Ausgestaltung von Strategieprozessen, die eingesetzten Instrumente sowie deren Umsetzung und Steuerung vor. Die Studie trägt dazu bei, diese Forschungslücke zu schliessen, indem sie auf Basis einer schweizweiten Befragung von Gemeinden und Städten mit mehr als 5'000 Einwohnerinnen und Einwohnern eine systematische Bestandsaufnahme der strategischen Planung und Steuerung vornimmt. Dabei werden die strategischen Herausforderungen, die Ausgestaltung der Strategieprozesse sowie die Verankerung strategischer Ziele in Führung, Organisation und Steuerung untersucht. Die Ergebnisse leisten einen Beitrag zur Forschung im Bereich des strategischen Managements im kommunalen Kontext und liefern gleichzeitig praxisrelevante Erkenntnisse für Exekutiven, Verwaltungsführungen und weitere Akteure der kommunalen Führung. Sie ermöglichen es Gemeinden und Städten, ihre eigenen Strategieprozesse einzuordnen, zu reflektieren und gezielt weiterzuentwickeln.

Aufbau der Studie

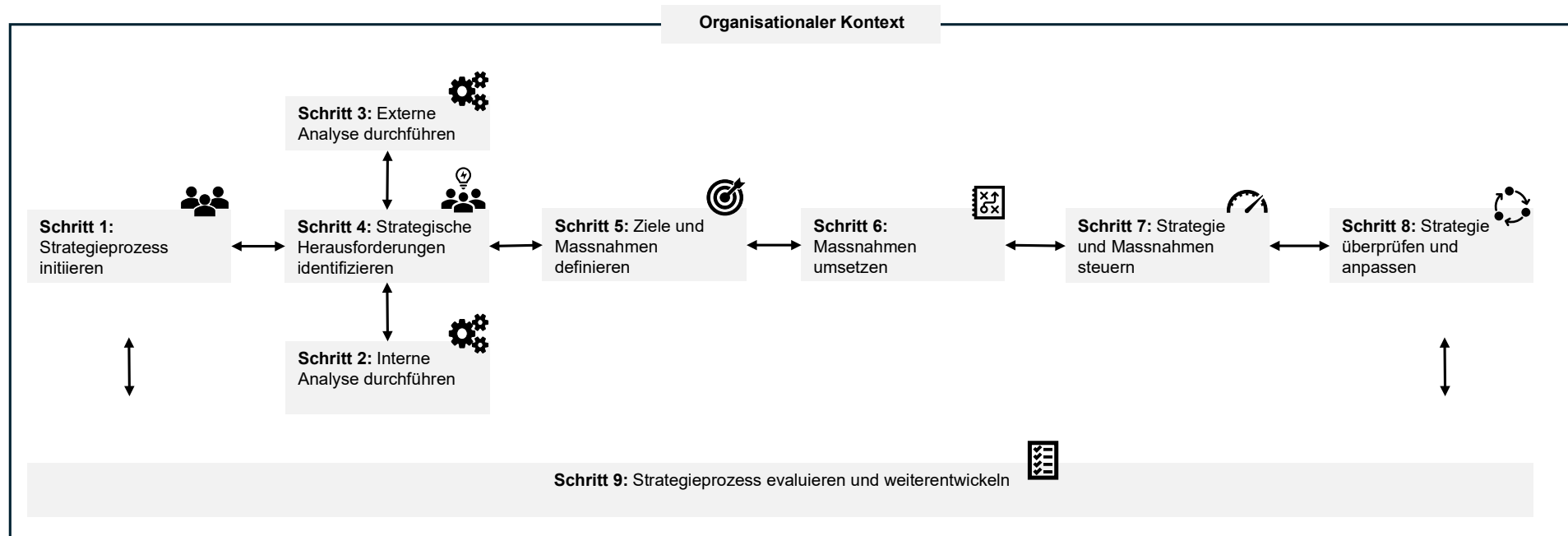
6. Die Studie ist in sechs Kapitel strukturiert. In Kapitel B wird auf den konzeptionellen Bezugsrahmen dieser Studie eingegangen, der die Grundlage für die Umfrage und deren Auswertung bildet. Danach wird in Kapitel C das methodische Vorgehen erläutert. Im darauffolgenden Kapitel D werden die Ergebnisse der Umfrage präsentiert und in Kapitel E diskutiert. In Kapitel F wird ein Fazit gezogen. Dieser Studie liegt die Annahme zugrunde, dass Strategieentwicklung und -umsetzung in Gemeinden praxisorientiert und vereinfacht dargestellt werden können, basierend auf einem an den kommunalen Kontext angepassten Bezugsrahmen. Dabei wird der Strategieprozess nicht als linearer Ablauf verstanden, sondern als dynamischer, kontinuierlicher und iterativer Prozess, der laufende Anpassungen ermöglicht. Ziel dieses Prozesses ist es, einen nachhaltigen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, indem strategische Ausrichtung und Umsetzung eng miteinander verknüpft werden.

B. Konzeptioneller Bezugsrahmen

7. Der nachfolgende Bezugsrahmen dient als Grundlage der Studie und strukturiert den Strategieprozess anhand von neun Schritten. Der Bezugsrahmen (Abbildung 1) stützt sich auf die wissenschaftlichen Arbeiten von Bryson & George (2024), welche den Strategieprozess als mehrstufigen Prozess beschreiben und auf das IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor von Thom & Ritz (2017) ab. Die neun Schritte umfassen die Initiierung des Strategieprozesses, die interne und externe Analyse, die Identifikation strategischer Herausforderungen, die Definition von Zielen und Massnahmen, deren Umsetzung und Steuerung sowie die Überprüfung und Anpassung der Strategie. Die Evaluation und Weiterentwicklung des Strategieprozesses bilden dabei eine übergreifende Aufgabe über den gesamten Prozess hinweg. Dadurch werden Lernen, Weiterentwicklung sowie die regelmässige Überprüfung und Anpassung der Strategien an veränderte Rahmenbedingungen ermöglicht (Bryson & George, 2024).

8. Der Strategieprozess ist Teil des Strategischen Managements und dient der Gemeinwohlsteigerung. Strategisches Management im öffentlichen Sektor stellt die übergeordnete Führungsfunktion dar und verfolgt die wertorientierte Steuerung einer Organisation mit dem Ziel, langfristig erfolgreich zu sein und nachhaltig das Gemeinwohl (Public Value) zu erhöhen (Bryson & George, 2024). Gleichzeitig ist das strategische Management im öffentlichen Sektor stark durch politische und institutionelle Rahmenbedingungen geprägt, wodurch eine enge Abstimmung zwischen Politik und Verwaltung, der Umgang mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen sowie die Orientierung an öffentlichen Werten erforderlich werden (Thom & Ritz, 2017).

Abbildung 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen des Strategieprozesses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bryson & George (2024) und Thom & Ritz (2017).

Bemerkung: Die Pfeile innerhalb des Modells verdeutlichen, dass der Strategieprozess nicht linear, sondern iterativ verläuft. Der Rahmen ausserhalb des Strategieprozesses symbolisiert dessen dynamischen Charakter und die kontinuierliche Anpassung an Veränderungen im internen und externen Umfeld. Der organisationale Kontext ist übergeordnet zu verstehen, da er den gesamten Strategieprozess und dessen Ausgestaltung beeinflusst. Schritt 9 – Strategieprozess evaluieren und weiterentwickeln ist ebenfalls übergreifend angelegt, da der Strategieprozess kontinuierlich reflektiert und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt wird.

Tabelle 1: Beschrieb des konzeptionellen Bezugsrahmens

Schritte	Beschreibung
Schritt 1: Strategieprozess initiieren	- Formelle Vorgaben identifizieren und berücksichtigen (Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Verträge) - Informelle Vorgaben abholen (politische, gesellschaftliche und organisationale Erwartungen) - Anspruchsgruppen (Stakeholder) identifizieren und einbeziehen - Rollen und Verantwortlichkeiten für Strategieprozess definieren - Meilensteine definieren - Vision, Mission und Werte bestimmen
Schritt 2: Interne Analyse durchführen	- Leistungsfähigkeit der Organisation erfassen - Interne Ressourcen identifizieren (Personal, Finanzen, Infrastruktur) - Stärken und Schwächen analysieren
Schritt 3: Externe Analyse durchführen	- Umfeldentwicklungen und externe Einflussfaktoren analysieren - Berücksichtigung politischer, ökonomischer, soziokultureller, technologischer, ökologischer und rechtlicher Entwicklungen - Chancen und Risiken für die Organisation erkennen
Schritt 4: Strategische Herausforderungen identifizieren	- Strategische Herausforderungen identifizieren und priorisieren - Fokus auf ressortübergreifende und zukunftsrelevante Themen
Schritt 5: Ziele und Massnahmen definieren	- Strategische Handlungsoptionen und Massnahmen entwickeln - Ausrichtung auf Umsetzbarkeit und Gemeinwohl (Public Value)
Schritt 6: Massnahmen umsetzen	- Strategie in konkrete Ziele, Massnahmen und Verantwortlichkeiten übersetzen - Massnahmen mit Ressourcen, Entscheidungs- und Zielsystemen verbinden - Massnahmen umsetzen
Schritt 7: Strategie und Massnahmen steuern	- Sicherstellung systematische Überwachung der Zielerreichung - Strategisches Controlling: Berichterstattung an Verwaltungsführung, politische Entscheidungsträger und Gesellschaft - Operatives Controlling: Fortschrittsmessung, Abweichungsanalyse, Steuerung von Massnahmen
Schritt 8: Strategie überprüfen und anpassen	- Laufende Anpassung von Strategieinhalten - Reaktion auf bedeutende Ereignisse und Entwicklungen
Schritt 9: Strategieprozess evaluieren und weiterentwickeln	- Evaluation des Strategieprozesses nach Abschluss der Legislatur - Bewertung von Instrumenten, Abläufen und Beteiligungsformen - Identifikation von Erfolgsfaktoren und Verbesserungsmöglichkeiten

C. Methodisches Vorgehen

9. Die Studie basiert auf einer schweizweiten Umfrage aller Gemeinden und Städte mit mehr als 5'000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Die Rücklaufquote betrug 43 Prozent. Insgesamt wurden 430 Einladungsschreiben versendet. Die Teilnahme an der Umfrage war während rund vier Wochen möglich. Insgesamt nahmen 184 Gemeinden und Städte an der Umfrage teil, was eine Rücklaufquote von 43 Prozent ergibt. Davon waren 153 deutschsprachige Gemeinden, das entspricht 47 Prozent der 329 deutschsprachigen Gemeinden. Aus der Westschweiz nahmen 26 französischsprachige Gemeinden teil, was 30 Prozent der 88 angeschriebenen Gemeinden ausmacht, und aus dem Tessin beteiligten sich 5 italienischsprachige Gemeinden. Dies entspricht einem Anteil von 38 Prozent der 13 italienischsprachigen Gemeinden (siehe Tabelle 2) (BFS, 2026).

Tabelle 2: Antworten nach Sprachregionen

	Antworten (n)	Grundgesamtheit (N)	Rücklaufquote (%) pro Sprachregion
Deutschsprachige Gemeinden und Städte	153	329	47%
Französischsprachige Gemeinden und Städte	26	88	30%
Italienischsprachige Gemeinden und Städte	5	13	38%

Fragebogen

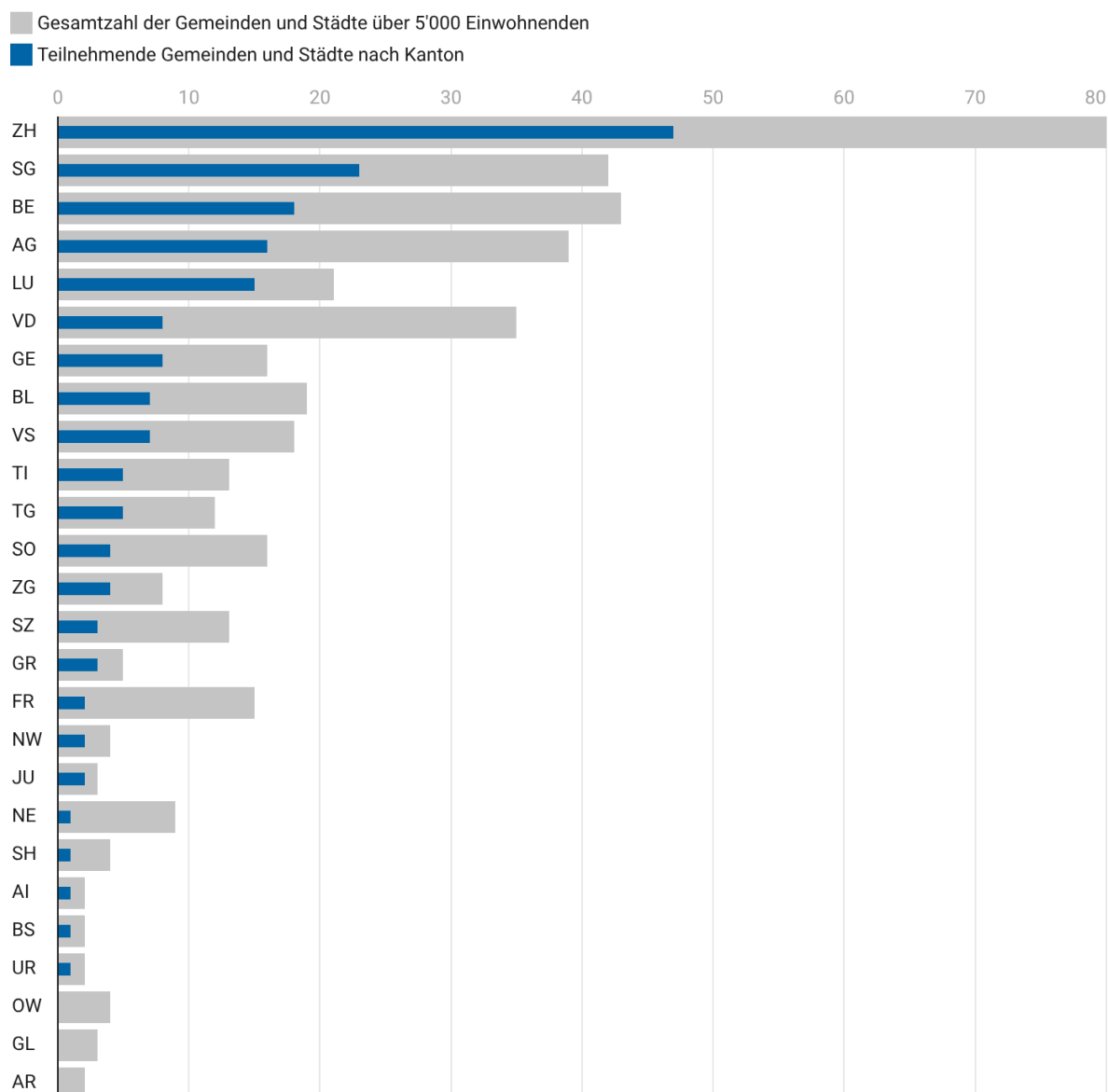
10. Der Fragebogen orientiert sich am Bezugsrahmen der Studie. Der Fragebogen wurde auf Grundlage des konzeptionellen Bezugsrahmens (siehe Kapitel B) erarbeitet. Der Fragebogen umfasste 20 Fragen, die 16 thematischen Blöcken sowie einem zusätzlichen Block mit Angaben zur Person zugeordnet waren.

Datensatz

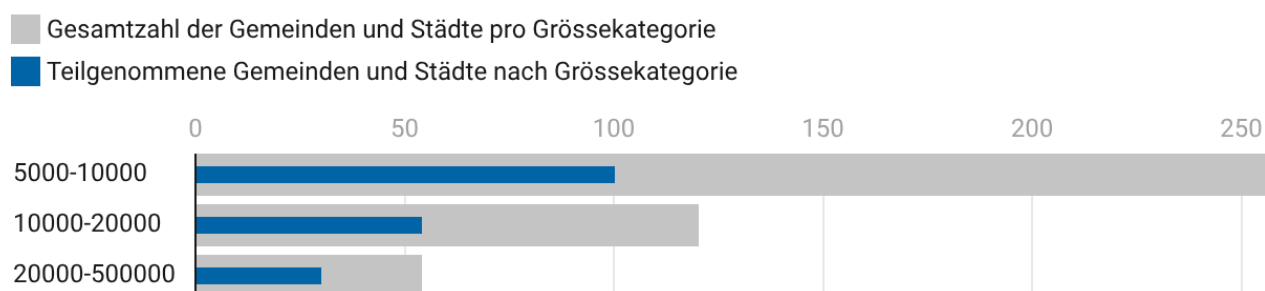
11. Aus dem Kanton Zürich kommen die meisten Antworten, wobei die Rücklaufquote zwischen den Kantonen variiert. Luzern erreichte eine Rücklaufquote von 71 Prozent, Jura von 67 Prozent und Graubünden von 60 Prozent. Zürich verzeichnete eine Rücklaufquote von 59 Prozent, St. Gallen von 55 Prozent. Appenzell Inner- und Aargau erreichten jeweils 50 Prozent. Bern und Thurgau lagen bei 42 Prozent, Aargau bei 41 Prozent, Wallis bei 39 Prozent und Tessin bei 38 Prozent. Basel-Landschaft erreichte 37 Prozent. Solothurn und Schaffhausen verzeichneten jeweils 25 Prozent, Schwyz und Waadt jeweils 23 Prozent. Freiburg erreichte 13 Prozent und Neuenburg 11 Prozent (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Rücklaufquote pro Kanton

Angaben in absoluten Zahlen



12. Die Analyse nach Gemeindegrösse zeigt, dass vor allem Gemeinden mit 5'000-10'000 Einwohnenden an der Umfrage teilgenommen haben. Die Rücklaufquote korreliert positiv mit der Gemeindegrösse. Die Verteilung der teilnehmenden Gemeinden und Städte nach Einwohnenden zeigt (siehe Abbildung 3), dass die grösste Anzahl der Rückmeldungen aus Gemeinden der Grössenkatgorie 5'000 bis 10'000 Einwohnenden stammt. 100 der teilnehmenden Gemeinden und Städte (54 Prozent) gehören zu dieser Kategorie. Von den insgesamt 256 Gemeinden und Städten dieser Grössenkatgorie entspricht dies einer Rücklaufquote von 39 Prozent. Weitere 54 Gemeinden und Städte (29 Prozent) weisen eine Bevölkerungszahl zwischen 10'000 und 20'000 auf. Bei insgesamt 120 Gemeinden und Städten in dieser Grössenkatgorie ergibt sich eine Rücklaufquote von 45 Prozent. 30 Teilnehmende (16 Prozent) stammen aus Gemeinden und Städten mit 20'000 bis 500'000 Einwohnenden. Bezogen auf die 54 Gemeinden und Städte dieser Kategorie entspricht dies einer Rücklaufquote von 56 Prozent. Damit entfallen 154 der insgesamt 184 teilnehmenden Gemeinden und Städte (84 Prozent) auf Gemeinden mit weniger als 20'000 Einwohnenden. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Rücklaufquote mit zunehmender Gemeindegrösse ansteigt.

Abbildung 3: Einwohnende der teilnehmenden Gemeinden und Städte

Datenauswertung

13. Die Datenanalyse erfolgt mithilfe deskriptiver Statistik. Die Datenauswertung und -analyse erfolgte mithilfe der Statistiksoftware SPSS unter Anwendung quantitativer Methoden. Der Fragebogen wurde insgesamt 237-mal ausgefüllt². Nach Bereinigung des Datensatzes umfasst der finale Datensatz 184 gültige individuelle Rückmeldungen. Die ursprünglich siebenstufige Likert-Skala³ wurde für die deskriptive Darstellung im vorliegenden Ergebnisbericht zu drei Kategorien («Ablehnung», «Neutral», «Zustimmung») zusammengefasst, um die Ergebnisse übersichtlicher interpretierbar zu machen. Durch die Bündelung der Antwortkategorien werden zentrale Tendenzen deutlicher sichtbar und Vergleiche zwischen den einzelnen Aussagen erleichtert. Gleichzeitig wird die Darstellung kompakter, ohne die inhaltliche Aussagekraft wesentlich zu beeinträchtigen, da die Zusammenfassung entlang einer inhaltlich klar nachvollziehbaren Logik erfolgt (1–3 = Ablehnung, 4 = neutral, 5–7 = Zustimmung). Die offenen Antworten zu den grössten strategischen Herausforderungen wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet und thematisch kodiert. Inhaltlich ähnliche Nennungen wurden zu übergeordneten Kategorien zusammengefasst, um eine systematische und vergleichbare Auswertung zu ermöglichen. Die Befragten konnten bis zu drei strategische Herausforderungen nennen und diese nach dem 1., 2. und 3. Rang priorisieren. Anschliessend wurden die gebildeten Kategorien quantitativ nach ihrer Häufigkeit ausgewertet. Die Auswertung weist sowohl die Anzahl und den prozentualen Anteil der Nennungen innerhalb des jeweiligen Rangs als auch die Gesamtzahl der Nennungen über alle drei Ränge hinweg aus.

² Sämtliche Antworten, deren Antwortdauer unterhalb eines Drittels des Medians von 1376 Sekunden lag, wurden von der Umfrage entfernt. (d.h. Antworten, deren Eingabezeit gleich oder weniger als 459 Sekunden betrug, wurden entfernt). Ebenfalls nicht im Datensatz enthalten sind Duplikate und leere Antworten.

³ 1 = stimme überhaupt nicht zu, 2 = stimme nicht zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = weder Zustimmung noch Ablehnung, 5 = stimme eher zu, 6 = stimme zu, 7 = stimme voll und ganz zu

D. Ergebnisse

14. Die Ergebnisse der nationalen Befragung der Gemeinden und Städte werden anhand der neun Schritte des konzeptionellen Bezugsrahmens dargestellt. Der konzeptionelle Bezugsrahmen (siehe Abbildung 1) strukturiert den Strategieprozess in neun aufeinanderfolgende Schritte. Diese umfassen die Initiierung des Strategieprozesses, die interne und externe Analyse, die Identifikation strategischer Herausforderungen, die Entwicklung von Zielen und Massnahmen, deren Umsetzung und Steuerung, die Überprüfung und Anpassung der Strategie sowie die Evaluation und Weiterentwicklung des Strategieprozesses.

Strategieprozess initiieren

15. Die Legislaturplanung wird als formelles Dokument verabschiedet. Die Ergebnisse zeigen, dass 94 Prozent der befragten Gemeinden und Städte die Legislaturplanung formell verabschieden (siehe Tabelle 4 im Anhang).

16. Der Strategieprozess in Gemeinden und Städten wird mehrheitlich von der Exekutive und der Verwaltungsführung geprägt. Die Beteiligung von Mitarbeitenden und der Bevölkerung ist geringer. Bei den Anspruchsgruppen sind gemäss den Ergebnissen in erster Linie der Gemeinderat bzw. Stadtrat (Exekutive) (96 Prozent Zustimmung), das Gemeinde- oder Stadtpräsidium (92 Prozent Zustimmung) sowie Gemeinde- bzw. Stadtschreiberinnen und Stadtschreiber (87 Prozent Zustimmung) in den Strategieprozess involviert. Die Bereichsleitungen und andere Führungskräfte werden oft einbezogen (58 Prozent Zustimmung). Die übrigen Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung werden hingegen deutlich weniger in den Strategieprozess involviert (21 Prozent Zustimmung und 71 Prozent Ablehnung). Die politische Beteiligung durch die Legislative ist ebenfalls eher schwach ausgeprägt (28 Prozent Zustimmung), jedoch höher als die Beteiligung von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. Bei den externen Anspruchsgruppen sind es vor allem externe Beratungsunternehmen, welche den Strategieprozess begleiten (54 Prozent Zustimmung). Die Beteiligung von weiteren externen Anspruchsgruppen ist im Verhältnis zu den internen Anspruchsgruppen gering ausgeprägt. Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger ist mit 25 Prozent gering (siehe Tabelle 3 im Anhang).

17. Der Strategieprozess wird systematisch geplant und mithilfe von spezifischen Workshops erarbeitet. Die Ergebnisse zeigen, dass strategische Pläne überwiegend im Rahmen strukturierter Vorgehensweisen erarbeitet werden (70 Prozent Zustimmung). Die konkrete Ausgestaltung erfolgt dabei häufig in speziell dafür vorgesehenen Workshops (84 Prozent Zustimmung). Dabei werden auch Vision, Mission und Werte mehrheitlich überprüft und definiert (75 Prozent Zustimmung). (siehe Tabelle 4 im Anhang).

Interne Analyse durchführen

18. Interne Ressourcen und Kompetenzen werden im Strategieprozess mehrheitlich analysiert. Diese werden jedoch nur teilweise mit externen Umfeldentwicklungen trianguliert. Die Ergebnisse zeigen, dass interne Ressourcen und Kompetenzen der Gemeinden im Strategieprozess analysiert werden (mit 76 Prozent Zustimmung). Dabei geben 48 Prozent der Gemeinden und Städte an, während des Strategieprozesses Stärken und Schwächen zu analysieren (siehe Tabelle 5 im Anhang).

Externe Analyse durchführen

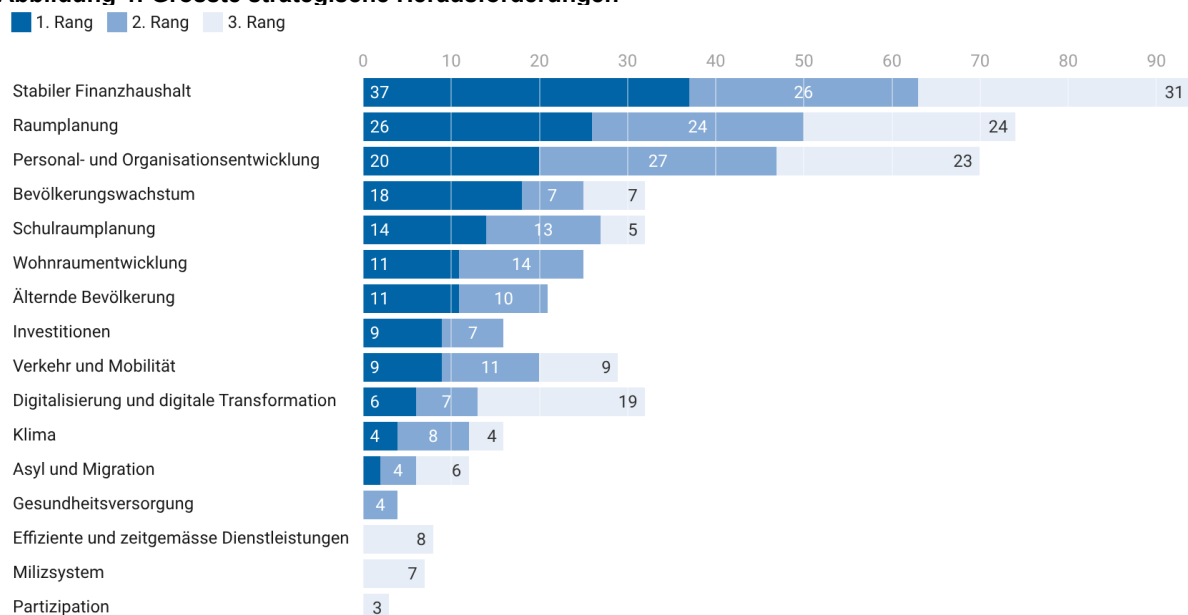
19. Prognosen zu zukünftigen Entwicklungen werden als Entscheidungsgrundlage genutzt. Allerdings fehlen in vielen Gemeinden und Städten Vorsorge- und Notfallpläne, um mit Prognoseunsicherheiten umzugehen. Während 81 Prozent der Gemeinden Prognosen zu künftigen Entwicklungen als Grundlage strategischer Entscheidungen heranziehen, haben nur 36 Prozent Vorsorge- oder Notfallpläne entwickelt, um mit Unsicherheiten in diesen Prognosen umzugehen. Gemeinden verlassen sich demnach stark auf Prognosen, ohne sich systematisch gegen deren Unzuverlässigkeit abzusichern (siehe Tabelle 6 im Anhang).

20. Szenarioanalysen zu künftigen Entwicklungen werden nur selten eingesetzt. Mit 62 Prozent Ablehnung ist die Szenarioplanung das am wenigsten genutzte Analyseinstrument. Gerade als Werkzeug zum Umgang mit Unsicherheit ergänzt die Szenarioplanung Prognosen, wird aber von der Mehrheit der Gemeinden nicht eingesetzt (siehe Tabelle 6 im Anhang).

21. Benchmarkings werden häufig eingesetzt, um objektive Vergleichsgrundlagen zwischen Gemeinden zu erhalten. Rund zwei Drittel der befragten Gemeinden und Städte geben an, Benchmarkings mit anderen Gemeinden in ihrem Strategieprozess einzusetzen (62 Prozent Zustimmung). Gleichzeitig gibt rund ein Drittel an, keine Benchmarkings einzusetzen. Ein nennenswerter Anteil arbeitet folglich ohne systematische Daten zu den externen Entwicklungen (siehe Tabelle 6 im Anhang).

Strategische Herausforderungen identifizieren

22. Die bedeutendsten strategischen Herausforderungen der Gemeinden und Städte sind ein stabiler Finanzhaushalt, die Raumplanung sowie die Personal- und Organisationsentwicklung. Am häufigsten wird ein stabiler Finanzhaushalt genannt (insgesamt 94 Nennungen über die Ränge 1 bis 3), gefolgt von der Raumplanung (74 Nennungen) und der Personal- und Organisationsentwicklung (70 Nennungen). Ebenfalls häufig werden die Digitalisierung und digitale Transformation (32 Nennungen), das Bevölkerungswachstum (32 Nennungen) sowie die Schulraumplanung (32 Nennungen) als strategische Herausforderungen genannt. Weitere wichtige Themen sind Verkehr und Mobilität (29 Nennungen), die Wohnraumentwicklung (25 Nennungen) sowie die alternde Bevölkerung (21 Nennungen). Investitionen und Klima (je 16 Nennungen), Asyl und Migration (12 Nennungen), effiziente und zeitgemäße Dienstleistungen (8 Nennungen), das Milizsystem (7 Nennungen), die Gesundheitsversorgung (4 Nennungen) sowie Partizipation (3 Nennungen) werden demgegenüber seltener als zentrale strategische Herausforderungen genannt (siehe Abbildung 4 und Tabelle 7 im Anhang).

Abbildung 4: Grösste strategische Herausforderungen

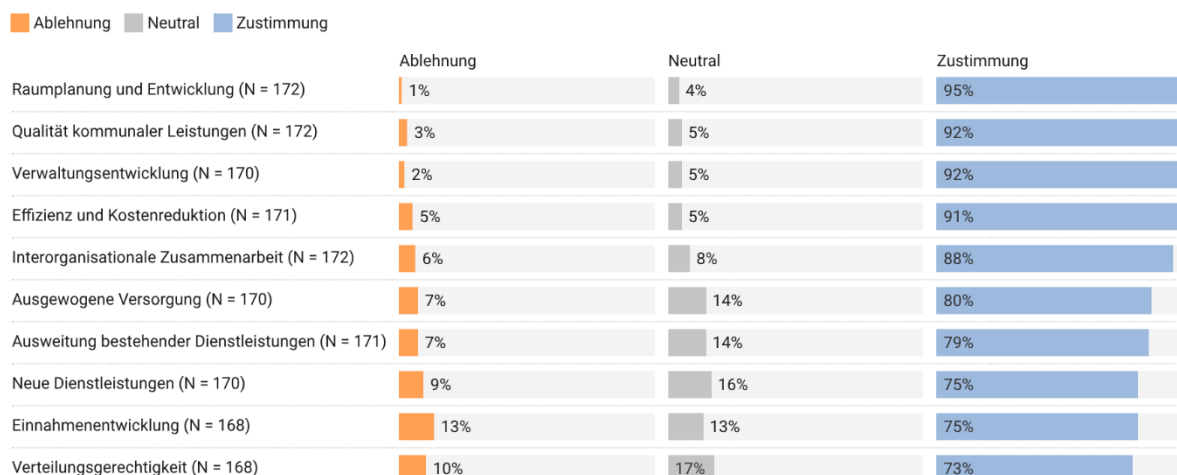
Bemerkung: Abbildung 4 stellt die Ergebnisse in absoluten Zahlen (Anzahl Nennungen) differenziert nach dem 1., 2. und 3. Rang dar. Die offenen Antworten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet, thematisch kategorisiert und anschliessend quantitativ nach der Häufigkeit ihrer Nennung analysiert.

Ziele und Massnahmen entwickeln

23. Die Ziele dienen als wichtige Entscheidungsbasis für die Gemeinden und Städte. Die Ergebnisse zeigen, dass in den befragten Gemeinden und Städten strategische Ziele entwickelt werden (92 Prozent Zustimmung). Zudem dienen diese strategischen Ziele häufig als Grundlage, um Entscheidungen und Massnahmen in der Gemeinde beziehungsweise Stadt auszurichten (76 Prozent Zustimmung) (siehe Tabelle 8 im Anhang).

24. Die Strategieinhalte der Gemeinden und Städte sind breit angelegt, wobei insbesondere die Weiterentwicklung der Verwaltung sowie die effiziente und partnerschaftliche Erbringung kommunaler Leistungen im Vordergrund steht. Die höchsten Zustimmungswerte erzielen die Raum- und Siedlungsentwicklung (95 Prozent), die Organisations- und Prozessentwicklung (92 Prozent) sowie die Qualität kommunaler Dienstleistungen (92 Prozent). Ebenfalls von hoher Bedeutung sind Effizienzsteigerung und Kostensenkung (91 Prozent) sowie Kooperationen und Partnerschaften mit anderen Akteuren (88 Prozent). Darüber hinaus spielen die räumlich ausgewogene Versorgung der Bevölkerung (80 Prozent), die Entwicklung neuer Dienstleistungen (75 Prozent) sowie die Weiterentwicklung bestehender Dienstleistungen (79 Prozent) eine wichtige Rolle. Auch die Stärkung der Einnahmenbasis (75 Prozent) und die Verteilungsgerechtigkeit kommunaler Leistungen (73 Prozent) sind für die Mehrheit der Gemeinden und Städte relevante Bestandteile ihrer Strategie (siehe folgende Abbildung 5 und Tabelle 9 im Anhang).

Abbildung 5: Strategieinhalte



Bemerkung: Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Massnahmen umsetzen

25. Die strategischen Ziele und Massnahmen sind mit dem Budget verknüpft. Die befragten Gemeinden und Städte geben mehrheitlich an, dass das Budget die im strategischen Plan festgelegten Ziele und Prioritäten deutlich widerspiegelt (85 Prozent Zustimmung). Zudem geben 78 Prozent der Gemeinden und Städte an, dass der strategische Plan einen deutlichen Einfluss auf die Budgetanträge der Führungspersonen und Abteilungen hat. Zudem richtet die Mehrheit neue Ausgaben im Budget gezielt auf die Erreichung der strategischen Ziele der Gemeinden und Städte aus (78 Prozent Zustimmung, siehe Tabelle 10 im Anhang).

26. Die Ziele für Führungspersonen leiten sich mehrheitlich aus strategischen Zielen der Gemeinde oder Stadt ab. Die jährliche Beurteilung der Führungspersonen erfolgt jedoch in vielen Gemeinden und Städte losgelöst von den strategischen Zielen. Eine Mehrheit der Gemeinden und Städte leitet die Ziele für Führungspersonen aus dem übergeordneten strategischen Plan bzw. dem Legislaturprogramm ab (62 Prozent Zustimmung). Die jährliche Beurteilung der Führungspersonen erfolgt hingegen seltener auf Grundlage der Zielerreichung des strategischen Plans bzw. des Legislaturprogramms. Dieser Aussage stimmen lediglich 36 Prozent zu, während 44 Prozent sie ablehnen (siehe Tabelle 10 im Anhang).

Strategie und Massnahmen steuern

27. Der Stand der Strategieumsetzung wird in einer Mehrheit der befragten Gemeinden und Städte regelmässig an die Exekutive sowie an die Bevölkerung kommuniziert. Die Mehrheit der befragten Gemeinden und Städte berichtet regelmässig an den Gemeinderat beziehungsweise Stadtrat über den Fortschritt bei der Umsetzung der strategischen Ziele (66 Prozent Zustimmung). Zudem informiert die Mehrheit der Gemeinden und Städte die Bevölkerung regelmässig über Leistungen im Zusammenhang mit den strategischen Zielen (65 Prozent Zustimmung), beispielsweise im Geschäftsbericht oder auf der Website (siehe Tabelle 11 im Anhang). Gleichzeitig bedeutet dies, dass rund ein Drittel der befragten Gemeinden und Städte die Exekutive und/oder Bevölkerung nicht regelmässig über den Stand der Strategieumsetzung informiert.

28. Weniger als die Hälfte der Gemeinden halten die Verwaltungsleitung für die Strategieumsetzung verantwortlich. In 20 Prozent der Fälle ist unklar, wer verantwortlich ist. 48 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Verwaltungsleitung für die Umsetzung des strategischen Plans verantwortlich gemacht wird. Demgegenüber stehen 32 Prozent, die diese Aussage ablehnen, während 21 Prozent eine neutrale Position einnehmen (siehe Tabelle 11 im Anhang).

29. Die datenbasierte Steuerung der Strategieumsetzung über Leistungskennzahlen ist schwach ausgeprägt. 47 Prozent der befragten Gemeinden und Städte stimmen zu, Leistungskennzahlen über mehrere Jahre hinweg zu beobachten, um Entwicklungen und Verbesserungen zu erkennen, während 40 Prozent dies ablehnen. Weniger häufig werden Leistungskennzahlen genutzt, um die im strategischen Plan angestrebten Ergebnisse nachzuverfolgen. 29 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage zu, während 54 Prozent dies ablehnen (siehe Tabelle 11 im Anhang).

Strategie überprüfen und anpassen

30. Flexibilität im Strategieprozess zeigt sich als ein wichtiger Aspekt für Schweizer Gemeinden und Städte, um auf neue Entwicklungen zu reagieren und Strategien bei Bedarf anzupassen. 84 Prozent der befragten Gemeinden und Städte geben an, dass sie darauf achten, in der strategischen Planung flexibel zu bleiben. Diese Flexibilität ermöglicht es ihnen, auf Veränderungen zu reagieren und ihre Strategien entsprechend anzupassen (siehe Tabelle 12 im Anhang).

31. Die strategische Planung führt nur teilweise zu organisationalen Anpassungen bei Gemeinden und Städten. Zwar nehmen 52 Prozent der Gemeinden bei einem neuen strategischen Plan bei Bedarf Anpassungen der Organisationsstruktur vor, um Struktur und Strategie besser aufeinander abzustimmen. Gleichzeitig lehnen 33 Prozent dieses Vorgehen ab. Zudem prüfen lediglich 40 Prozent der Gemeinden nach der Verabschiedung eines strategischen Plans, ob die bestehende Organisationsstruktur zu den strategischen Zielen passt, während 42 Prozent dies nicht tun. Dies deutet darauf hin, dass ein wichtiges Prinzip des strategischen Managements «Structure follows Strategy» (Jacobsen & Johnsen, 2020) in den Gemeinden und Städten nur teilweise umgesetzt wird (siehe Tabelle 12 im Anhang).

Strategieprozess evaluieren und weiterentwickeln

32. Der wahrgenommene Nutzen der strategischen Planung übersteigt den Aufwand deutlich. Im Detail geben 81 Prozent der Befragten an, dass der Nutzen der strategischen Planung und Umsetzung die damit verbundenen Kosten und den Aufwand überwiegt (siehe Tabelle 13 im Anhang). Die höchste Zustimmung zeigt sich bei der allgemeinen Einschätzung des strategischen Planungsprozesses: 91 Prozent der Gemeinden und Städte erachten diesen insgesamt als nützlich. Ebenfalls 89 Prozent stimmen der Aussage zu, dass der strategische Planungsprozess ihre Gemeinde beziehungsweise Stadt dabei unterstützt, Ziele wirksamer zu erreichen. 82 Prozent der Befragten geben zudem an, dass der strategische Planungsprozess zur Verbesserung des Leistungsniveaus beiträgt. Vergleichsweise zurückhaltender wird die Aussage beurteilt, dass der strategische Planungsprozess die Produktivität und Effizienz der Gemeinde beziehungsweise Stadt steigert. Hier stimmen 69 Prozent zu, während 18 Prozent neutral antworten und 13 Prozent die Aussage ablehnen (siehe Tabelle 15 im Anhang).

33. Die strategische Planung hilft, die politische und finanzielle Steuerung zu fokussieren. 91 Prozent der Befragten geben an, dass die strategische Planung dem Gemeinderat beziehungsweise Stadtrat hilft, sich auf zentrale Themen zu konzentrieren und die Aufgaben an den strategischen Zielen auszurichten. Ebenfalls 92 Prozent stimmen der Aussage zu, dass die strategische Planung eine vorausschauende und solide Aufgaben- und Finanzplanung unterstützt. Zudem geben 82 Prozent der Gemeinden und Städte an, dass die strategische Planung

fundierte Entscheidungen über Programme, Projekte und den Einsatz von Ressourcen ermöglicht (siehe Tabelle 16 im Anhang).

34. In der Wahrnehmung der Gemeinden und Städte nimmt die Bekanntheit der Strategie mit zunehmender Distanz zur Führung ab. Externe Anspruchsgruppen weisen den tiefsten Wert auf. Innerhalb der Verwaltung zeigt sich eine sehr hohe wahrgenommene Bekanntheit: 96 Prozent der Verwaltungskader und 92 Prozent der mittleren Führungsebene geben an, dass die Strategie bekannt ist. Auch bei Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung liegt dieser Wert mit 84 Prozent auf einem hohen Niveau. Bei Mitgliedern der Legislative beträgt die wahrgenommene Bekanntheit 80 Prozent. Gleichzeitig wird sichtbar, dass die Verankerung innerhalb der Breite der Verwaltung abnimmt: Bei den übrigen Mitarbeitenden der Verwaltung liegt die wahrgenommene Bekanntheit bei 57 Prozent und damit deutlich tiefer als in den Führungsebenen. Noch geringer fällt die wahrgenommene Bekanntheit bei externen Anspruchsgruppen aus. In der Öffentlichkeit liegt dieser Wert bei 59 Prozent, während lediglich 40 Prozent der wichtigen externen Partnerinnen und Partnern angeben, dass die Strategie bekannt ist (siehe Tabelle 14 im Anhang).

E. Diskussion

35. Strategische Planung ist in Schweizer Gemeinden und Städten etabliert und wird als nützliches Führungsinstrument wahrgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass die grosse Mehrheit der befragten Gemeinden und Städte den strategischen Planungsprozess insgesamt als nützlich beurteilt und dessen Nutzen deutlich höher einschätzt als den damit verbundenen Aufwand. Damit bestätigen die Resultate der in der Literatur beschriebene Nutzen strategischer Planung (Schedler & Siegel, 2004; Bryson & George, 2024). Die hohe Zustimmung zum wahrgenommenen Nutzen sowie zur unterstützenden Wirkung auf Zielerreichung, politische Steuerung sowie Aufgaben- und Finanzplanung unterstreicht die Relevanz strategischer Planung in der kommunalen Praxis.

36. Die grössten strategischen Herausforderungen betreffen die langfristige finanzielle und organisatorische Handlungsfähigkeit der Gemeinden und Städte. Die Ergebnisse machen deutlich, dass ein stabiler Finanzhaushalt, die Raumplanung sowie die Personal- und Organisationsentwicklung am häufigsten als strategische Herausforderungen genannt werden. Damit bestätigen die Ergebnisse zentrale Themen, die bereits im Nationalen Gemeindemonitoring (Steiner et al., 2024) sowie im Report Gemeinderisiken Schweiz (Arnold & Haueter, 2025) identifiziert wurden. Während die Raumplanung und die Personal- und Organisationsentwicklung sowohl in der vorliegenden Studie als auch in den genannten Untersuchungen eine hohe Relevanz aufweisen, wird in der vorliegenden Studie dem stabilen Finanzhaushalt eine besonders hohe Bedeutung zugeschrieben. Demgegenüber wird die Digitalisierung und digitale Transformation zwar ebenfalls als strategische Herausforderung genannt, nimmt jedoch im Vergleich zu den Ergebnissen des Nationalen Gemeindemonitorings sowie des Reports Gemeinderisiken Schweiz eine weniger prominente Stellung ein. Daraus resultiert, dass gesellschaftliche, wirtschaftliche, technologische und politische Entwicklungen die Gemeinden und Städte kontinuierlich vor neue Herausforderungen stellen, die langfristiges Denken und Handeln erfordern.

37. Strategieprozesse sind institutionell gut verankert, werden jedoch primär von Exekutive und Verwaltungsführung getragen. Eine breitere Involvierung von Anspruchsgruppen ist anzustreben. Die Ergebnisse zeigen, dass die Strategieprozesse in vielen Gemeinden und Städten strukturiert geplant und umgesetzt werden. Allerdings konzentriert sich die strategische Planung vor allem auf Exekutive, Verwaltungsführung und externe Beratende. Die Beteiligung von Mitarbeitenden, der Bevölkerung aber auch der Legislative fällt deutlich geringer aus. Dies steht teilweise im Spannungsfeld zu den in der Literatur beschriebenen Anforderungen an die Bewältigung komplexer Herausforderungen, welche eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie den Einbezug unterschiedlicher Anspruchsgruppen betonen (Røiseland et al. 2024; Acar et al., 2025; Klijn & Koppenjan, 2016). Gleichzeitig zeigt die internationale Forschung, dass die Akzeptanz, Bekanntheit und Entscheidungsrelevanz der strategischen Planung durch die Partizipation von verschiedenen Anspruchsgruppen steigt (George et al. 2024). Die Ergebnisse legen somit nahe, dass die institutionelle Verankerung strategischer Planung zwar weit fortgeschritten ist, das Potenzial einer breiteren Einbindung relevanter Akteure jedoch nicht in allen Gemeinden ausgeschöpft wird.

38. Die strategische Planung ist eng mit der finanziellen Steuerung verzahnt und erhöht damit die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Massnahmen. Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass die strategische Planung mit dem Budget und der Finanzplanung verzahnt sind. Eine deutliche Mehrheit der Gemeinden und Städte gibt an, dass strategische Planung systematisch mit dem Budget verknüpft ist. Dies ist ein wichtiger Aspekt, weil die Umsetzung von Massnahmen ohne finanzielle Ressourcen und Budgetallokation stark erschwert

wird. Trotzdem ist das klare Umfrageergebnis eher erstaunlich, weil verschiedene nationale und internationale Forschungsergebnisse einen «Strategy-Budget-Gap» identifizieren und aufzeigen, dass politische/strategische Planungssysteme nicht immer konsistent mit finanziellen Planungsinstrumenten verknüpft sind (Bagus et al. 2025; Vandermissen & George, 2024; Fuchs et al. 2020).

39. Verantwortung, Rechenschaft und Wirkungscontrolling der strategischen Zielerreichung können gestärkt werden. Auch wenn sich die Ziele für Führungspersonen mehrheitlich aus den strategischen Zielen der Gemeinde oder Stadt ableiten, erfolgt die jährliche Beurteilung der Führungspersonen in der Wahrnehmung vieler Gemeinden und Städten losgelöst von der effektiven Zielerreichung. Teilweise scheint sogar unklar, wer für die Zielerreichung verantwortlich ist. Die Forschung zeigt jedoch, dass die Umsetzungswahrscheinlichkeit und die Zielerreichung strategischer Pläne durch klar definierte institutionelle (z.B. Politik/Verwaltung, Departemente) und personelle Verantwortlichkeiten (z.B. amtsleitende Personen) steigt (Ji, 2022; Budding, 2004). Unklare oder nicht eingeforderte Verantwortlichkeiten zur Zielerreichung können zudem erklären, weshalb in einer Mehrheit der Gemeinden und Städte noch kein systematisches und evidenzbasiertes Strategiecontrolling existiert.

40. Strategische Fähigkeiten im Umgang mit hoher Unsicherheit können gestärkt werden. Dies betrifft insbesondere die Entwicklung von Vorsorge- und Notfallplänen in Kombination mit Szenarioanalysen. Beides sind wichtige Instrumente im Umgang mit hoher Unsicherheit und sind wichtige Fähigkeiten resilienter Organisationen, um unerwartete und plötzliche Krisenereignisse zu bewältigen (Fuchs et al. 2024; King & Kay, 2020). Die Umfrageergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass beide Instrumente noch schwach ausgeprägt bzw. genutzt werden, was aufgrund der aktuellen geopolitischen Unsicherheiten sowie jüngster globaler Krisen (z.B. Covid-19) doch eher erstaunlich wirkt.

F. Fazit

41. Die vorliegende Studie liefert einen empirischen Einblick in die strategische Planung und Steuerung von Schweizer Gemeinden und Städten. Auf Grundlage einer schweizweiten Befragung von 184 Gemeinden und Städten mit mehr als 5'000 Einwohnerinnen und Einwohnern untersucht sie den Strategieprozess entlang eines klaren Bezugsrahmens und zeigt auf, wie Gemeinden und Städte strategische Herausforderungen identifizieren, Strategien entwickeln und deren Umsetzung steuern.

42. Der Strategieprozess ist ein kontinuierlicher Prozess des Analysierens, Beobachtens, Priorisierens, Umsetzens und Lernens. Die Ergebnisse bestätigen das im konzeptionellen Bezugsrahmen dargestellte Verständnis eines iterativen und dynamischen Strategieprozesses. Strategische Führung umfasst nicht nur die Entwicklung von Strategien, sondern auch die systematische Analyse des internen und externen Umfelds, die Identifikation strategischer Herausforderungen, die Umsetzung von Zielen und Massnahmen sowie deren regelmässige Überprüfung und Anpassung. Gerade in einem zunehmend dynamischen Umfeld gewinnt die Fähigkeit an Bedeutung, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und Strategien bei Bedarf anzupassen.

43. Die Weiterentwicklung strategischer Planung und Steuerung bleibt eine Führungsaufgabe. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass hierfür in vielen Gemeinden bereits wichtige Grundlagen vorhanden sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass insbesondere die Verankerung strategischer Ziele in den Führungs- und Steuerungssystemen Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung bestehender Strategieprozesse bieten. So wird es wichtig bleiben, die Ziele klar zu definieren und darauf zu achten, dass alle Akteure das gleiche unter den Zielen verstehen (Bryson, George & Seo, 2024).

44. Die Studie versteht sich als Beitrag zur Weiterentwicklung strategischer Planung und Steuerung im öffentlichen Sektor. Sie soll Gemeinden und Städte dabei unterstützen, ihre eigenen Strategieprozesse zu reflektieren, weiterzuentwickeln und an ihre jeweiligen Rahmenbedingungen anzupassen. Wichtig bleiben die situationsspezifischen Gegebenheiten der einzelnen Gemeinden und Städte, welche die konkrete Ausgestaltung strategischer Planung und Steuerung prägen. Strategisches Management kann daher keine standardisierte Lösung bieten, sondern einen Orientierungsrahmen, der Gemeinden und Städte dabei unterstützt, auch zukünftig handlungs- und leistungsfähig zu bleiben und einen nachhaltigen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.

Literaturverzeichnis

- Acar, L., Steen, T., & Verschuere, B. (2025). Public values? A systematic literature review into the outcomes of public service co-creation. *Public Management Review*, 27(5), 1357-1389.
- Arnold, M., & Haueter, J. (2025). *Gemeinderisiken 2024. Welche Risiken sind für Schweizer Gemeinden relevant und wie sieht das Risikomanagement aus, um ihnen zu begegnen?* https://www.iuc.unibe.ch/unibe/portal/fak_wiso/a_bwl/inst_uc/content/e171873/e1287998/e1288005/files1730597/ReportGemeinderisiken-Schweiz2024_ger.pdf
- Bagus, P., Müller, T., & Schneider, R. (2025). Strategic budgeting and implementation gaps in local governments. *Public Money & Management*, 45(2), 112–121.
- Brühlmeier, D., Haldemann, T., Mastronardi, P., & Schedler, K. (2001). *Politische Planung. Mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung*. Bern: Haupt.
- Bryson, J.M., & George, B. (2024). *Strategic Planning for public and nonprofit organizations. A guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement*. Sixth Edition. Wiley.
- Bryson, J. M., George, B., & Seo, D. (2024). Understanding goal formation in strategic public management: a proposed theoretical framework. *Public Management Review*, 26(2), 539-564.
- Budding, G. T. (2004). Accountability, environmental uncertainty and government performance: evidence from Dutch municipalities. *Management Accounting Research*, 15, 285-304. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.04.003>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2026). *Gemeinden – Suche*. <https://www.agvchapp.bfs.admin.ch/de/communes/query>
- Derungs, C. (2024). *Strategien in Gemeinden: Das Playbook für die Praxis*. Haupt Verlag.
- Fuchs, S., Haueter, J., Küng, O. (2022). *Die strategische und finanzielle Verwaltungsführung neu denken. Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW)*: <https://sgvw.ch/die-strategische-und-finanzielle-verwaltungsfuehrung-neu-denken/>
- Fuchs, S., Mertes, A., Ramsden, A., & Rey, A. (2020). Öffentliche Planungs- und Steuerungssysteme für das 21. Jahrhundert. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 11(1).
- Fuchs, S., Ramsden, A., Horni, P., Augustin, L., & Schwarz, M. (2024). *Das Resilienz-Playbook: Finanzstrategien für Städte und Gemeinden in unsicheren Zeiten*. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793-798.
- George, Bert, D. Jacobsen, Jan-Erik Johanson, Åge Johnsen, and Elias Pekkola. User acceptance of strategic planning: Evidence from Northern European municipalities. *Public Administration Review* 85 (2024): 752 - 767. <https://doi.org/10.1111/puar.13874>.
- Jacobsen, D., and Åge Johnsen. Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money & Management* 40 (2020): 276 - 284. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093>.
- Ji, S. (2022). Role of Managerial and Political Accountability in Improving Performance of Local Governments. *Public Performance & Management Review*, 45, 499 - 531. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062608>
- Johnsen, Å. (2022). Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research* (pp. 88-111). Routledge.

- Kaiser, C., Machljankin, J., Steiner, R. (2026). Swiss Local Government Associations and the Representation of Urban and Rural Interests. In: Kössler, K., Belser, E.M. (eds) *Local Government Structure and Intergovernmental Relations. Local and Urban Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99820-1_16
- King, M., & Kay, J. (2020). *Radical uncertainty: Decision-making for an unknowable future*. Hachette UK.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). The shift toward network governance: Drivers, characteristics and manifestations. In *Theory and practice of public sector reform* (pp. 158-177). Routledge.
- Røiseland, A., Sørensen, E., & Torfing, J. (Eds.). (2024). *Advancing co-creation in local governance: The role of coping strategies and constructive hybridization*. Edward Elgar Publishing.
- Ritz, A., & Thom, N. (2019). *Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen*. 6. Ausgabe. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schedler, K., & Siegel, J. (2004). *Strategisches Management in Kommunen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Ritz, A., & Sinelli, P. (2013). Performance Management in der öffentlichen Verwaltung. *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*, 347-367.
- Ritz, A., & Thom, N. (2019). *Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen* (6., vollständig überarbeitete Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22931-2>
- Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A., & Keuffer, N. (2021). *Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden: Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings 2017*. Somedia. <https://hdl.handle.net/11475/22601>
- Steiner, R., Kaiser, C., Machljankin, J. (2024). *Nationale Gemeindemonitoring 2024*. https://www.zhaw.ch/storage/sml/News/Ergebnisse_im_%C3%9Cberblick_-_Medieninfo_ZHAW_SML_vom_26.11.2024.pdf
- Thom, N., & Ritz, A. (2017). Das IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor. In *Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Vandersmissen, L., & George, B. (2024). Strategic planning in public organizations: reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*, 27(4), 633-658.
- Weil, S. (2017). *25 Jahre New Public Management in der Schweiz: Zehn Gestalter erzählen* (Cahier de l'IDHEAP Nr. 300). Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), Université de Lausanne.

Anhang

UMFRAGEERGEBNISSE NACH THEMEN UND TABELLEN

Strategieprozess initiieren

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Tabelle 3: Einbezug interne und externe Anspruchsgruppen im Strategieprozess

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Gemeinderat resp. Stadtrat (Exekutive)	183	3%	1%	96%
Gemeinde- oder Stadtpräsidium	182	5%	3%	92%
Gemeinde- / Stadtschreiberinnen und Schreiber sowie Leitenden der Abteilungen, Departemente oder Direktionen	181	9%	4%	87%
Bereichsleitungen und andere Führungskräfte	178	36%	6%	58%
Externe Beraterinnen und Berater	178	40%	6%	54%
Politische Beteiligung (Legislative)	176	61%	11%	28%
Bürgerinnen und Bürger	178	65%	11%	25%
Mitarbeitende ohne Führungsfunktion	179	71%	8%	21%
Andere externe Stakeholder	179	73%	7%	20%
Internationale Organisationen	181	96%	3%	2%

Tabelle 4: Ausgestaltung Strategieprozess

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Der strategische Plan unserer Organisation ist ein formell verabschiedeter Plan (z. B. Legislaturprogramm, Aufgaben- und Finanzplan, Leitbild) oder eine aktualisierte Fassung eines solchen Dokuments.	181	4%	2%	94%
Wir überprüfen und definieren Vision, Mission und Werte.	181	18%	7%	75%
Wir entwickeln strategische Pläne mit einem systematischen Planungsprozess.	177	19%	11%	70%
Wir arbeiten in speziell dafür vorgesehenen Workshops an der Strategie.	180	11%	5%	84%

Interne Analyse durchführen

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Tabelle 5: Interne Analyse von strategischen Themen

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Wir analysieren interne Ressourcen und Kompetenzen.	181	18%	6%	76%
Wir bewerten interne Stärken und Schwächen sowie externe Risiken und Chancen (z. B. mithilfe einer SWOT-Analyse).	180	32%	19%	48%

Externe Analyse durchführen

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Tabelle 6: Externe Analyse von strategischen Themen

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Wir berücksichtigen Prognosen zu künftigen Entwicklungen als Grundlage für unsere strategischen Entscheidungen.	178	11%	8%	81%
Wir vergleichen uns mit anderen Gemeinden oder Städten (z. B. durch Benchmarking).	180	26%	12%	62%
Während der Planentwicklung führen wir Analysen zu Chancen und Risiken in unserem Umfeld (z. B. politische, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Entwicklungen) durch.	180	26%	12%	62%
Wir haben Vorsorge- oder Notfallpläne entwickelt, um mit Unsicherheiten in diesen Prognosen umzugehen.	175	44%	20%	36%
Wir nutzen Szenarioplanung im Strategieprozess.	176	62%	15%	23%

Strategische Themen herleiten

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Die offenen Antworten wurden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, in Kategorien zusammengefasst und anschliessend quantitativ nach ihrer Häufigkeit analysiert.

Tabelle 7: Grösste strategische Herausforderungen

Strategische Herausforderung	1. Rang n (%)	2. Rang n (%)	3. Rang n (%)	Total n (%)
Stabiler Finanzhaushalt	37 (22.2 %)	26 (16.0 %)	31 (21.2 %)	94 (19.8 %)
Raumplanung	26 (15.6 %)	24 (14.8 %)	24 (16.4 %)	74 (15.6 %)
Personal- und Organisationsentwicklung	20 (12.0 %)	27 (16.7 %)	23 (15.8 %)	70 (14.7 %)
Bevölkerungswachstum	18 (10.8 %)	7 (4.3 %)	7 (4.8 %)	32 (6.7 %)
Schulraumplanung	14 (8.4 %)	13 (8.0 %)	5 (3.4 %)	32 (6.7 %)
Digitalisierung und digitale Transformation	6 (3.6 %)	7 (4.3 %)	19 (13.0 %)	32 (6.7 %)
Verkehr und Mobilität	9 (5.4 %)	11 (6.8 %)	9 (6.2 %)	29 (6.1 %)
Wohnraumentwicklung	11 (6.6 %)	14 (8.6 %)	0 (0.0 %)	25 (5.3 %)
Älternde Bevölkerung	11 (6.6 %)	10 (6.2 %)	0 (0.0 %)	21 (4.4 %)
Investitionen	9 (5.4 %)	7 (4.3 %)	0 (0.0 %)	16 (3.4 %)
Klima	4 (2.4 %)	8 (4.9 %)	4 (2.7 %)	16 (3.4 %)
Asyl und Migration	2 (1.2 %)	4 (2.5 %)	6 (4.1 %)	12 (2.5 %)
Effiziente und zeitgemässe Dienstleistungen	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	8 (5.5 %)	8 (1.7 %)
Milizsystem	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	7 (4.8 %)	7 (1.5 %)
Gesundheitsversorgung	0 (0.0 %)	4 (2.5 %)	0 (0.0 %)	4 (0.8 %)
Partizipation	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	3 (2.1 %)	3 (0.6 %)
Total	167 (100.0 %)	162 (100.0 %)	146 (100.0 %)	475 (100.0 %)

Ziele und Massnahmen definieren

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Tabelle 8: Strategieentwicklung

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Wir entwickeln Ziele und Zielsetzungen.	183	6%	2%	92%
Während der Planentwicklung legen wir strategische Ziele fest und nutzen diese, um Entscheidungen und Massnahmen in unserer Gemeinde/Stadt zu steuern.	180	13%	12%	76%

Tabelle 9: Strategieinhalte

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Eine effiziente Nutzung des Gemeindegebiets und eine vorausschauende räumliche Planung (z. B. Verdichtung, Arealentwicklung) sind ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie.	172	1%	4%	95%
Die Verbesserung der Qualität kommunaler Leistungen (z. B. höhere Standards, Zuverlässigkeit oder Sicherheit) ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie.	172	3%	5%	92%
Die Verbesserung der internen Abläufe, Strukturen und der Zusammenarbeit in der Verwaltung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie.	170	2%	5%	92%
Die Reduktion von Kosten und die Steigerung der Effizienz in der Verwaltung sind wichtige strategische Ziele.	171	5%	5%	91%
Die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, öffentlichen Institutionen oder privaten Partner:innen ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie.	172	6%	8%	88%
Eine ausgewogene Versorgung der Bevölkerung in allen Ortsteilen bzw. Quartieren ist Teil unserer strategischen Überlegungen.	170	7%	14%	80%
Die Weiterentwicklung oder Ausweitung bestehender kommunaler Dienstleistungen auf neue Ziel- oder Bevölkerungsgruppen ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie.	171	7%	14%	79%
Die Entwicklung neuer Dienstleistungen für bestehende Bevölkerungsgruppen oder Anspruchsgruppen ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie.	171	9%	16%	75%
Die Entwicklung neuer Möglichkeiten zur Stärkung der kommunalen Einnahmen (z. B. durch Projekte, Kooperationen oder Standortentwicklung) ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie.	168	13%	13%	75%
Wir achten darauf, dass kommunale Dienstleistungen gerecht zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen verteilt sind.	168	10%	17%	73%

Massnahmen umsetzen

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Tabelle 10: Strategieumsetzung

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Das Budget spiegelt die im strategischen Plan festgelegten Ziele und Prioritäten deutlich wider.	181	9%	7%	85%
Neue Ausgaben im Budget sind gezielt auf die Erreichung der strategischen Ziele der Gemeinde / Stadt ausgerichtet.	180	12%	11%	78%
Der strategische Plan hat einen deutlichen Einfluss auf die Budgetanträge der Führungspersonen und Abteilungen.	179	12%	10%	78%
Die Ziele für Führungspersonen leiten sich aus dem übergeordneten strategischen Plan der Gemeinde / Stadt ab.	176	20%	18%	62%
Die jährliche Beurteilung von Führungspersonen erfolgt weitgehend auf Grundlage der Erreichung strategischer Ziele.	173	44%	20%	36%

Strategie und Massnahmen steuern

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Tabelle 11: Strategie und Massnahmen Controlling

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Es wird regelmässig an den Gemeinderat bzw. Stadtrat über die Fortschritte und Leistungen im Zusammenhang mit den strategischen Zielen berichtet.	179	26%	8%	66%
Über die Leistungen im Zusammenhang mit den strategischen Zielen wird regelmässig auch gegenüber der Bevölkerung informiert (z. B. im Geschäftsbericht oder auf der Website).	178	26%	9%	65%
Der Gemeinderat bzw. Stadtrat hält die Verwaltungsleitung für die Umsetzung des strategischen Plans verantwortlich.	175	32%	21%	48%
Leistungskennzahlen werden über mehrere Jahre hinweg beobachtet, um Entwicklungen und Verbesserungen zu erkennen.	176	40%	13%	47%
Leistungskennzahlen werden genutzt, um die im strategischen Plan angestrebten Ergebnisse nachzuverfolgen.	174	54%	18%	29%

Strategie überprüfen und anpassen

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Tabelle 12: Überprüfung und Anpassung der Strategie

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Wir achten darauf, in der strategischen Planung Flexibilität zu bewahren, um auf neue Entwicklungen reagieren und Strategien bei Bedarf anpassen zu können.	182	10%	6%	84%
Bei einem neuen strategischen Plan werden bei Bedarf organisatorische Anpassungen vorgenommen, damit Struktur und Strategie aufeinander abgestimmt sind.	175	33%	16%	52%
Nach der Verabschiedung des strategischen Plans wird geprüft, ob die bestehende Organisationsstruktur zu den strategischen Zielen passt.	176	42%	18%	40%

Strategieprozess evaluieren und weiterentwickeln

Angaben in Prozent (%), gerundet auf ganze Zahlen; N = Total-Antworten der befragten Gemeinden und Städte

Tabelle 13: Gesamtnutzen Strategie

Gesamtbeurteilung Aufwand/Nutzen	N	Prozent
Ja	131	81%
Nein	7	4%
Nicht sicher	24	15%

Tabelle 14: Bekanntheit Strategie

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Verwaltungskader	170	3%	1%	96%
Abteilungs- oder Bereichsleitungen (mittlere Führungsebene)	170	5%	3%	92%
Mitarbeitende mit Führungsverantwortung auf Stufe Team / Sachbearbeitung (untere Führungsebene)	167	6%	10%	84%
Mitglieder des Gemeindeparlaments / Gemeindeversammlung (Legislative)	167	15%	5%	80%
Öffentlichkeit / Einwohnerinnen und Einwohner	165	30%	11%	59%
Übrige Mitarbeitende der Verwaltung	169	21%	22%	57%
Wichtige externe Partner:innen (z. B. Kanton, Nachbargemeinden, Vereine, Unternehmen)	163	41%	19%	40%

Tabelle 15: Nutzen Strategieprozess

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Der strategische Planungsprozess ist für unsere Gemeinde/Stadt insgesamt nützlich.	164	4%	5%	91%
Der strategische Planungsprozess unterstützt unsere Gemeinde/Stadt dabei, ihre Ziele wirksamer zu erreichen.	164	3%	8%	89%
Der strategische Planungsprozess hilft, das Leistungsniveau unserer Gemeinde/Stadt zu verbessern.	163	6%	12%	82%
Der strategische Planungsprozess trägt dazu bei, die Produktivität und Effizienz unserer Gemeinde/Stadt zu steigern.	164	13%	18%	69%

Tabelle 16: Wirkung der Strategie

	N	Ablehnung	Neutral	Zustimmung
Sie unterstützt eine vorausschauende und solide Aufgaben- und Finanzplanung.	167	3%	5%	92%
Sie hilft dem Gemeinderat bzw. Stadtrat, sich auf die zentralen Themen zu konzentrieren.	169	4%	5%	91%
Sie hilft, fundierte Entscheidungen über Programme, Projekte und Ressourceneinsatz zu treffen.	167	8%	10%	82%

Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

TRIPLE CROWN



swissuniversities