

Merkblatt: Nationale Umfrage zum Strategieprozess in Gemeinden und Städten mit mehr als 5'000 Einwohnerinnen und Einwohner

Hintergrund und Relevanz

Schweizer Gemeinden und Städte stehen vor zunehmend komplexen Herausforderungen. Dazu gehören unter anderem die Raumplanung, der Fachkräftemangel, die Digitalisierung, steigende Anforderungen an die Infrastruktur sowie der Druck auf die öffentlichen Finanzen. Diese Herausforderungen sind häufig miteinander verknüpft und erfordern langfristige, bereichsübergreifende Lösungen.

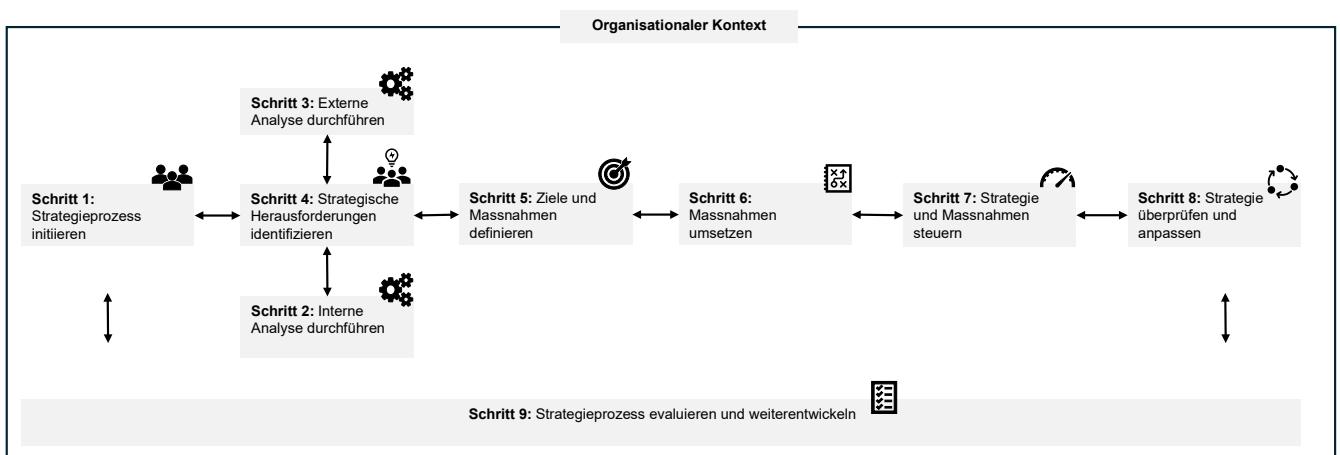
Der Strategieprozess unterstützt Gemeinden und Städte dabei, Prioritäten zu setzen, Ressourcen gezielt einzusetzen und ihre langfristige Entwicklung zu steuern. Obwohl strategische Planungsinstrumente in der kommunalen Praxis weit verbreitet sind, lagen bislang nur begrenzte wissenschaftliche Erkenntnisse über deren konkrete Ausgestaltung und Umsetzung vor. Die vorliegende Studie liefert eine schweizweite Bestandsaufnahme der Strategieprozesse in Schweizer Gemeinden und Städten.

Informationen zur Umfrage

- **Ziel:** Untersuchung der strategischen Herausforderungen und des Strategieprozesses in Schweizer Gemeinden und Städten mit mehr als 5'000 Einwohnerinnen und Einwohnern.
- **Grundlage:** Schweizweite Befragung von Gemeinden und Städten in allen Sprachregionen.
- **Teilnehmende:** 184 Gemeinden und Städte (Rücklaufquote: 43 %).
- **Datenerhebung:** Online-Befragung mit 20 Fragen entlang eines wissenschaftlich fundierten konzeptionellen Bezugsrahmens.
- **Nutzen:** Die Ergebnisse liefern Gemeinden und Städten Orientierung zur Reflexion und Weiterentwicklung ihrer eigenen Strategieprozesse.

Konzeptioneller Bezugsrahmen

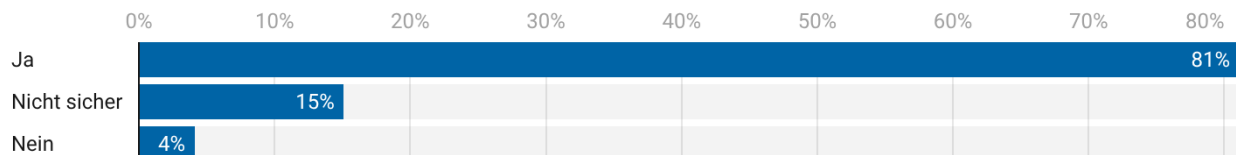
Der Strategieprozess ist Teil des strategischen Managements und dient dazu, die langfristige Entwicklung von Gemeinden und Städten zu gestalten und einen nachhaltigen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten (Bryson & George, 2024; Thom & Ritz, 2017). Der konzeptionelle Bezugsrahmen bildet den Strategieprozess als dynamischen, kontinuierlichen und iterativen Prozess mit neun Schritten ab. Der Strategieprozess ist dabei in den jeweiligen organisationalen Kontext eingebettet, wird laufend an Veränderungen im internen und externen Umfeld angepasst und im Rahmen von Schritt 9 übergreifend evaluiert und weiterentwickelt.



6 Kernaussagen der Ergebnisse

1. Strategische Planung ist in Schweizer Gemeinden und Städten etabliert und wird als nützlich wahrgenommen. Die strategischen Planungsbemühungen werden von einer grossen Mehrheit der Gemeinden und Städte als den damit verbundenen Aufwand wertvoll erachtet. 81 % der Befragten geben an, dass der Nutzen die Kosten und den Aufwand überwiegt.

Waren die strategischen Planungsbemühungen Ihrer Gemeinde/Stadt den Aufwand wert?

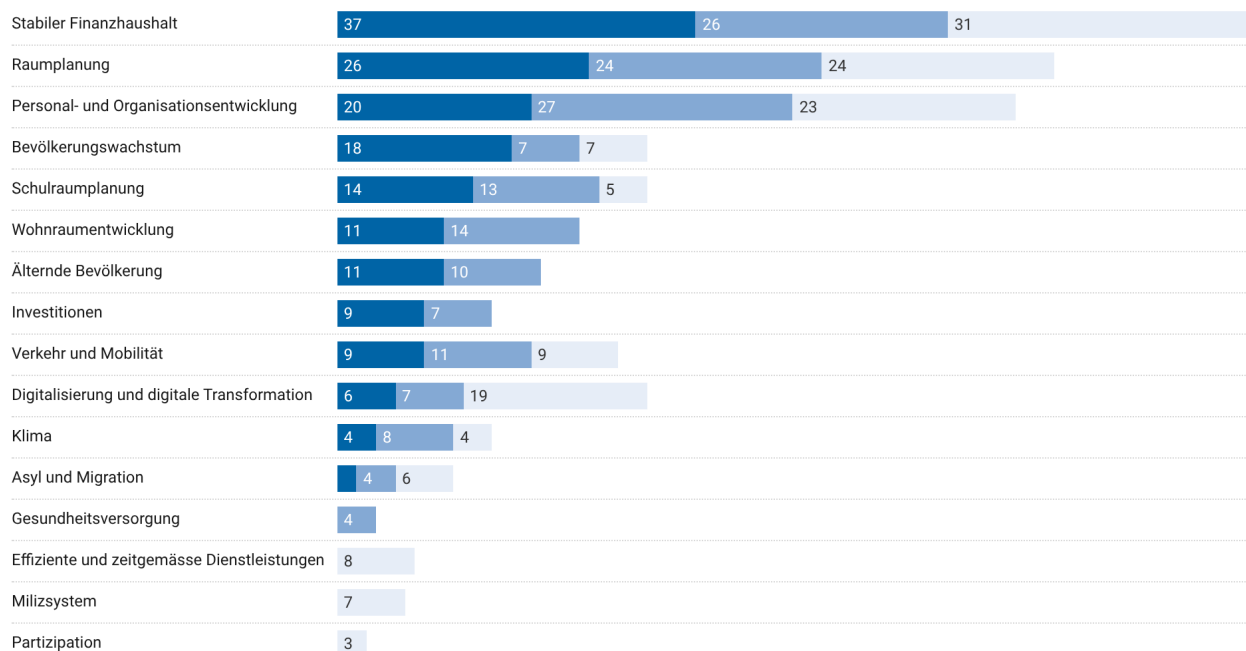


Anzahl in Prozent (%), Total Antworten N=162

2. Die bedeutendsten strategischen Herausforderungen betreffen die langfristige Handlungsfähigkeit der Gemeinden. Am häufigsten genannt werden ein stabiler Finanzhaushalt (94 Nennungen), die Raumplanung (74 Nennungen) sowie die Personal- und Organisationsentwicklung (70 Nennungen).

Angaben in absoluten Zahlen

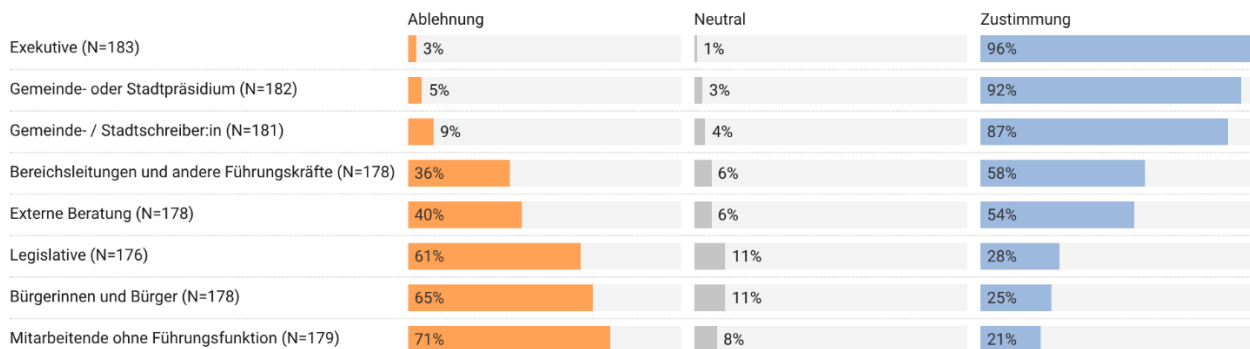
1. Rang 2. Rang 3. Rang



3. Strategieprozesse sind gut verankert und werden primär von Exekutive und Verwaltungsführung getragen. 96 % der Gemeinden beziehen die Exekutive und 87 % die Verwaltungsführung in die strategische Planung ein. Demgegenüber werden Mitarbeitende ohne Führungsfunktion (21 %), die Legislative (28 %) und die Bevölkerung (25 %) deutlich seltener in Strategieprozesse einbezogen.

Angaben in Prozent (%), Total Antworten (N)

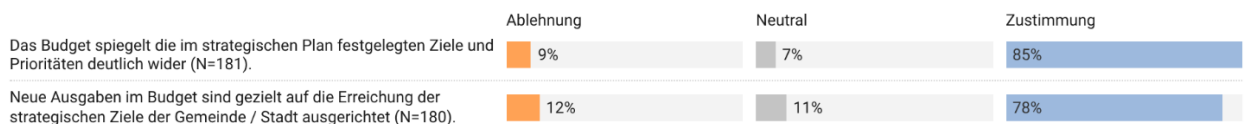
Ablehnung Neutral Zustimmung



4. Strategische Planung und finanzielle Steuerung sind eng miteinander verknüpft. 85 % der Gemeinden geben an, dass ihr Budget die strategischen Ziele widerspiegelt. Zudem berichten 78 %, dass neue Ausgaben gezielt auf die Erreichung strategischer Ziele ausgerichtet werden.

Angaben in Prozent (%), Total Antworten (N)

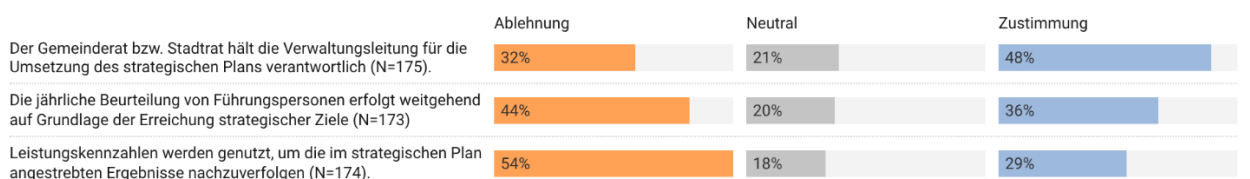
Ablehnung Neutral Zustimmung



5. Die Umsetzung strategischer Ziele wird teilweise über klare Verantwortlichkeiten und Leistungskennzahlen gesteuert. 48 % der Gemeinden machen die Verwaltungsleitung für die Strategieumsetzung verantwortlich. Leistungskennzahlen zur Nachverfolgung strategischer Ziele nutzen 29 %, und 36 % koppeln die Beurteilung von Führungspersonen an die Zielerreichung.

Angaben in Prozent (%), Total Antworten (N)

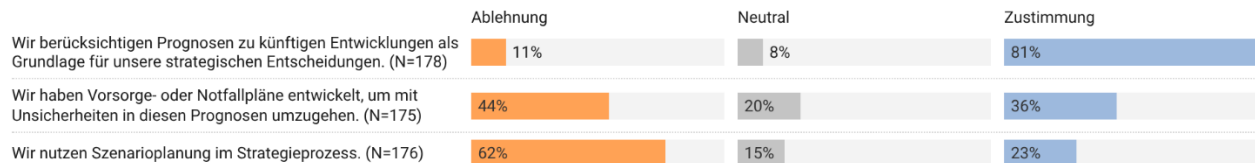
Ablehnung Neutral Zustimmung



6. Prognosen werden deutlich häufiger genutzt als Instrumente zum Umgang mit Unsicherheit. 81 % der Gemeinden nutzen Prognosen als Grundlage strategischer Entscheidungen. Demgegenüber verfügen 36 % über Vorsorge- oder Notfallpläne, und 23 % setzen Szenarioanalysen ein.

Angaben in Prozent (%), Total Antworten (N)

Ablehnung Neutral Zustimmung



Handlungsempfehlungen

1

Strategische Planung kontinuierlich weiterentwickeln: Die strategische Planung sollte weiterhin als zentrales Führungs- und Steuerungsinstrument genutzt und regelmässig an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Dabei gilt es insbesondere, die Verankerung strategischer Ziele in den Führungs- und Steuerungssystemen weiterzuentwickeln (Bryson & George, 2024, Schedler & Siegel, 2004;).

2

Langfristige Herausforderungen frühzeitig adressieren: Die langfristige finanzielle und organisatorische Handlungsfähigkeit sollte weiterhin im Zentrum strategischer Überlegungen stehen. Insbesondere die Themen Finanzhaushalt, Raumplanung sowie Personal- und Organisationsentwicklung erfordern eine vorausschauende und langfristige Perspektive (Steiner et al., 2024; Arnold & Haueter, 2025).

3

Anspruchsgruppen stärker in Strategieprozesse einbeziehen: Die stärkere Einbindung von Mitarbeitenden, Legislative, Bevölkerung und weiteren relevanten Anspruchsgruppen kann dazu beitragen, die Akzeptanz, Bekanntheit und Entscheidungsrelevanz strategischer Planung zu erhöhen (George et al., 2024; Roiseland et al., 2024; Acar et al., 2023; Klijn & Koppenjan, 2016).

4

Die Verzahnung von Strategie und finanzieller Steuerung sichern: Die enge Verknüpfung von strategischer Planung mit Budget und Finanzplanung sollte beibehalten und weiter gestärkt werden. Eine konsistente Abstimmung von strategischen Zielen und finanziellen Ressourcen unterstützt die Umsetzung strategischer Massnahmen (Bagus et al., 2025; Vandermissen & George, 2024; Fuchs et al., 2020).

5

Verantwortung, Rechenschaft und Strategiecontrolling stärken: Klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung strategischer Ziele sowie ein systematisches und evidenzbasiertes Strategiecontrolling können die Zielerreichung unterstützen. Strategische Ziele sollten dabei stärker mit Führungsbeurteilungen und Steuerungsinstrumenten verknüpft werden (Ji, 2022; Budding, 2004, Ritz & Sinelli, 2013).

6

Strategische Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit stärken: Der Einsatz von Szenarioanalysen sowie Vorsorge- und Notfallplänen kann dazu beitragen, Unsicherheiten systematischer zu berücksichtigen und die Resilienz von Gemeinden und Städten gegenüber unerwarteten Entwicklungen zu stärken (Fuchs et al., 2024; King & Kay, 2020).

Literaturverzeichnis

- Arnold, M., & Haueter, J. (2025). *Report Gemeinderisiken Schweiz 2025*. Institut für Unternehmensrechnung und Controlling, Universität Bern & publicXdata AG.
- Bagus, P., Müller, T., & Schneider, R. (2025). Strategic budgeting and implementation gaps in local governments. *Public Money & Management*, 45(2), 112–121.
- Bryson, J. M., & George, B. (2024). Strategic management in public administration. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Hrsg.), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (2. Aufl.). Palgrave Macmillan.
- Budding, T. (2004). Accountability, environmental uncertainty and government performance measurement. *Financial Accountability & Management*, 20(3), 287–304.
- Fuchs, S., Moser, A., & Keller, M. (2020). Strategy and budgeting in public organizations: Exploring the implementation gap. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 701–718.
- Fuchs, S., Widmer, T., & Schmid, L. (2024). Resilience and strategic foresight in public sector organizations. *Public Management Review*, 26(4), 645–664.
- George, B., Desmidt, S., Walker, R. M., & Andrews, R. (2024). Strategic planning and stakeholder participation in public organizations. *Public Administration Review*, 84(1), 35–49.
- Ji, H. (2022). Strategic planning implementation and accountability in local government. *Local Government Studies*, 48(5), 811–829.
- King, A., & Kay, J. (2020). *Radical uncertainty: Decision-making beyond the numbers*. W. W. Norton & Company.
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). Governance networks in the public sector. Routledge.
- Ritz, A., & Sinelli, P. (2013). Performance Management in der öffentlichen Verwaltung. In A. Ladner, N. Soguel, Y. Emery, S. Weerts, & S. Nahrath (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 347–367). NZZ Libro.
- Schedler, K., & Siegel, J. P. (2004). *Strategisches Management in Kommunen: Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement*. Haupt.
- Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., & Reichmuth, M. (2024). *Nationales Gemeindemonitoring 2024*. ZHAW School of Management and Law & Université de Lausanne (IDHEAP).
- Thom, N., & Ritz, A. (2017). *Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (5. Auflage). Springer Gabler.
- Vandersmissen, L., & George, B. (2024). Strategic planning in public organizations: reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*, 27(4), 633–658.

**Ausführlicher Ergebnisbericht
herunterladen**



**Mehr Informationen zum ZHAW-Institut für
Verwaltungsmanagement**



Danksagung

Wir danken allen Gemeinden und Städten herzlich für Ihre Teilnahme an der Umfrage und die wertvollen Rückmeldungen. Mit Ihrem Engagement haben Sie einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, ein aktuelles Bild der strategischen Planung und Steuerung in Schweizer Gemeinden und Städten zu gewinnen.

Ein besonderer Dank gilt zudem dem Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) sowie dem Schweizerischen Städteverband (SSV) für die wertvolle Zusammenarbeit und Unterstützung bei der Durchführung der Studie.