



CYCLO
consulting

INTERKANTONALE GEMEINDEUMFRAGE 2024

INNOVATIONS- UND ZUKUNFTSMANAGEMENT

Gemeindeentwicklung aus der Gegenwart:
Hoher Veränderungsdruck, mittelmässige strategische Reife, hohe
Anpassung nach innen und mässige Anpassung nach aussen.





Die Gemeinden agieren aus der Gegenwart. Zukunftsfähige Gemeindeentwicklung bedingt jedoch strategisches Handeln aus der Zukunft. Innovations- und Zukunftsmanagement stärkt die Gemeinden, die Zukunft vorausschauend zu gestalten.

Roger Brunner
Geschäftsführer

AUSGANGSLAGE

Gemeinden und Städte sind von zunehmenden und komplexer werdenden Aufgaben und Herausforderungen sowie stetigem Wandel betroffen. Anpassungsfähigkeit gilt als die Zukunftskompetenz, um die anspruchsvollen Rahmenbedingungen der Gemeindeentwicklung bewältigen und umsetzen zu können. Es stellt sich die Frage, wie zukunftsfähig Gemeinden in ihrer Entwicklung sind?

Die CYCLOconsulting GmbH führte vom Mai bis November 2024 bei den 80 Luzerner, 19 Urner und 11 Zuger Gemeinden eine Standortbestimmung im Rahmen einer anonymen Online-Umfrage durch. Die Umfrage umfasste die Themen Veränderungsdruck, strategische Gemeindeentwicklung und Zukunftskompetenz. Zudem prüft sie die These, ob Gemeinden vorwiegend aus der Gegenwart agierten, sich wenig mit der Gestaltung und Vorbereitung auf die Zukunft befassten und Innovations- und Zukunftsmanagement keine massgebliche Bedeutung in der Gemeindeentwicklung innehatte.

Die Adressaten der Online-Umfrage waren die GemeindeschreiberInnen bzw. GeschäftsführerInnen. 70 von total 110 Gemeinden nahmen an der Umfrage teil (64 % Rücklaufquote). Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse der Online-Umfrage präsentiert.

HOHER VERÄNDERUNGSDRUCK

- Die Gemeinden unterliegen einem hohem bis sehr hohem Veränderungsdruck.
- Der Veränderungsdruck ist in den Luzerner Gemeinden grösser als in den Urner und Zuger Gemeinden.
- Knapp die Hälfte bis zwei Drittel der Gemeinden bewältigen den Veränderungsdruck gut bis sehr gut.
- Die Urner und Zuger Gemeinden sind stärker vom Veränderungsdruck nach innen betroffen als die Luzerner Gemeinden, welche vor allem dem Veränderungsdruck nach aussen unterliegen.
- Die Gemeinden haben insbesondere die Herausforderung zu bewältigen, Stabilität in der Organisation zu erzeugen und zu erhalten.
- Der digitale Wandel ist der wichtigste Megatrend für die Gemeindeentwicklung.
- Weitere relevante Megatrends sind der demografische Wandel (vor allem Urner und Luzerner Gemeinden) und die Mobilität (alle Gemeinden).
- Die Nachhaltigkeit / Neo-Ökologie (vor allem Zuger und Luzerner Gemeinden) und New Work (vor allem Zuger Gemeinden) sind weitere kommunal relevante Megatrends.
- Der Megatrend Urbanisierung ist wenig relevant.
- Die Gemeinden gehen von einer durchschnittlich planbaren Gemeindeentwicklung aus.

Die Luzerner Gemeinden weisen im Vergleich zu den Urner und Zuger Gemeinden den grössten Bedarf auf, den Veränderungsdruck zu bewältigen und Stabilität zu erzeugen bzw. erhalten. Die Urner Gemeinden sind zwar vor allem durch den demografischen Wandel betroffen, können jedoch den Veränderungsdruck und die Stabilität gut umsetzen.

Die Zuger Gemeinden weisen den geringsten Veränderungsdruck auf. Zudem sind sie durch eher urbane Megatrends wie Neo-Ökologie und New Work betroffen und gehen am stärksten von einer planbaren Gemeindeentwicklung aus.

POTENZIALE IN DER STRATEGISCHEN GEMEINDEENTWICKLUNG

- In allen drei Kantonen ist der Mehrheit der Gemeinden ihre strategische Erfolgsposition (Alleinstellungsmerkmal / USP) nicht bekannt. Lediglich eine von drei Gemeinden kennt ihre strategische Erfolgsposition.
- Als strategische Erfolgsposition werden mehrheitlich die klassischen Standortfaktoren wie Lage, Erreichbarkeit, Wohnen (Positionierung), Zentrumsfunktion und Infrastruktur genannt.
- Jede zweite Gemeinde misst der strategischen Früherkennung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu. Jedoch setzt nur jede dritte Gemeinde strategische Früherkennung um. Die Mehrheit der Gemeinden kennt strategische Früherkennung nicht. Die Gemeinden nennen vor allem den Ressourcenmangel als Grund, warum sie strategische Früherkennung nicht anwenden.

**Hohe Anpassung
nach Innen**

**Hoher Veränderungsdruck und
mässige Zukunftskompetenz**

**Mittelmässige
Anpassung nach Aussen**

MIT ANPASSUNGSFÄHIGKEIT UND ZUKUNFTSKOMPETENZEN ZUR GEMEINDEENTWICKLUNG AUS DER ZUKUNFT

Vorwiegende Anpassung nach innen

- Innovation als Grundhaltung ist in den strategischen Führungsinstrumenten vor allem in den Kantonen ZG und LU verankert. Dabei ist Innovation mehrheitlich keine Umsetzungsaufgabe der Verwaltung. Ländliche Gemeinden scheinen innovativer als urbane Kantone zu sein.
- Die Anpassungsfähigkeit nach innen (Transformationsfähigkeit) ist deutlich besser als die Anpassungsfähigkeit nach aussen (Innovationsfähigkeit). Die Hälfte bis drei Viertel der Gemeinden verfügen über eine mittelmässige Innovationsfähigkeit. Ein Viertel bis die Hälfte der Gemeinden weisen eine hohe Transformationsfähigkeit auf. Je ländlicher die Gemeinde, desto grösser ist die Transformationsfähigkeit.
- Innovation wird vor allem in den HRM2-Aufgabenbereichen Verwaltung, Raumordnung/Umweltschutz und Bildung/Kultur umgesetzt.
- Jede dritte bis jede zweite Gemeinde verfügt über eine gute bis sehr gute Innovationskultur, welche im Kanton UR am stärksten ausgeprägt ist (vor LU und ZG).

Mässige Zukunftskompetenzen

- Je urbaner die Gemeinde, desto relevanter ist Change Management. Drei Viertel der Zuger, die Hälfte der Luzerner und lediglich 6% der Urner Gemeinden gehen von einer hohen bis sehr hohen Relevanz aus. Insbesondere ländliche Gemeinden zeigen ein hohes Potenzial an Change Management.
- Die Zukunftskompetenz der Verwaltung ist höher als diejenige des Gemeinderates: Jede dritte bis jede zweite Gemeinde misst der Verwaltung eine hohe bis sehr hohe Zukunftskompetenz zu. «Lediglich» jede dritte bis zwei Drittel der Gemeinden beurteilen die Zukunftskompetenz des Gemeinderates hoch bis sehr hoch.
- Dreissig Prozent der Gemeinden drücken ein grosses bis sehr grosses Interesse am Thema Innovations- und Zukunftsmanagement aus. Fehlende Ressourcen sind der Hauptgrund dafür, dass das Thema nicht umgesetzt wird.

Die Gemeindeumfrage Innovations- und Zukunftsmanagement 2024 kommt zum Schluss, dass die strategische Reife der Gemeinden mittelmässig ist und teilweise grosses Potenzial aufweist. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Gemeinden vor allem aus der Gegenwart bzw. Vergangenheit reagieren. Weil der Veränderungsdruck hoch ist, die Gemeinden sich vor allem nach innen anpassen und die strategische Reife mittelmässig ist, stärkt das Innovations- und Zukunftsmanagement die Gemeinden, künftig aus der Zukunft heraus zu agieren.



Seit 2017 ist die CYCLOconsulting GmbH als inhabergeführtes und unabhängiges Unternehmen erfolgreich tätig. Durch strategische Beratung, Projekt- und Prozessmanagement inkl. Partizipation und Organisationsentwicklung sowie Moderation von Klausuren und Grossgruppenveranstaltungen (z. B. Zukunftskonferenz, World Café, Workshop, etc.) unterstützen wir Gemeinden und Städte bei der zielgerichteten Anpassung an den Wandel und Gestaltung ihrer Weiterentwicklung.

 CYCLOconsulting GmbH
Grünfeldpark 4
6208 Oberkirch
www.cycloconsulting.ch
info@cycloconsulting.ch

 Roger Brunner
Geschäftsführender Inhaber
CYCLOconsulting GmbH
Tel. 079 755 73 30
roger.brunner@cycloconsulting.ch