

ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
DEPARTEMENT LIFE SCIENCES UND FACILITY MANAGEMENT
INSTITUT FÜR UMWELT UND NATÜRLICHE RESSOURCEN

Proaktive und gestaltende Governance in periurbanen Gemeinden
Masterthesis

von

Mirco Nietlisbach

Masterstudiengang in Umwelt und Natürliche Ressourcen

Abgabedatum 12.01.2023, 12.00 Uhr

Studienschwerpunkt Biodiversity & Ecosystems

Forschungsgruppe Regionalentwicklung

Erstkorrektor:

Peter Marty

ZHAW Life Sciences und Facility Management

Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen

Grüentalstrasse 14, Postfach

8820 Wädenswil

Zweitkorrektor:

Marius Christen

Universität Basel

Departement Gesellschaftswissenschaften

Bernoullistrasse 14/16

4056 Basel

Impressum

Keywords: Periurbane Gemeinde, Governance, transversale Themen

Zitiervorschlag: Nietlisbach, M. (2023). *Proaktive und gestaltende Governance in periurbanen Gemeinden: Masterarbeit*. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Wädenswil.

Institut: ZHAW Life Sciences und Facility Management, Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit untersucht, wie periurbane Gemeinden in der Schweiz Herausforderungen transversaler Art wie beispielsweise Bevölkerungswachstum, Klimawandel, Erhaltung der Artenvielfalt und Überalterung der Bevölkerung proaktiv und wirkungsvoll angehen können. Gemeinden spielen bei der Umsetzung von Strategien zu transversalen Themen eine wichtige Rolle, weshalb die Erwartungen an einen zeitgemässen Dienstleistungsbetrieb stetig zunehmen. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, adäquate Governance-Instrumente zu erarbeiten, die den Gemeinden helfen, proaktiv und wirkungsvoll mit diesen Herausforderungen umzugehen. Dazu werden die folgenden drei Forschungsfragen gestellt: «Welche Herausforderungen gibt es beim Angehen von transversalen Themen?», «Welche Steuerungsinstrumente gibt es zum Angehen von transversalen Themen und welche Herausforderungen werden damit angegangen?» und «Welche dieser Steuerungsinstrumente werden in den Gemeinden angewendet und wo besteht Optimierungspotenzial?». Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurde in der vorliegenden Arbeit eine qualitativ orientierte Studie durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden mittels Experteninterviews die Herausforderungen erfasst, denen Gemeinden bei der Umsetzung von Projekten mit transversalem Charakter gegenüberstehen. Anhand dieser Herausforderungen wurden im zweiten Schritt geeignete Steuerungsinstrumente recherchiert, erörtert und zu einem Instrumentenkoffer zusammengefasst. Im letzten Schritt wurde die Anwendung dieser Steuerungsinstrumente in vier periurbanen Schwyzer Gemeinden überprüft und Optimierungspotenzial aufgezeigt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen in den Bereichen Themenkomplexität, Ressourcenbeschränkung, Gemeindeorganisation, Verwaltungskultur und Umsetzung liegen. Der daraus entwickelte Instrumentenkoffer mit Steuerungsinstrumenten in den Kategorien Organisationsentwicklung, Strategieebene, Personalmanagement, Partizipation, externe Zusammenarbeit und Kommunikation bietet den Gemeinden eine Orientierungshilfe. Die Analyse der Anwendung von Steuerungsinstrumenten in den vier Gemeinden zeigt eine variable Nutzung dieser Instrumente. Verbesserungspotenziale konnten im Bereich des Personalmanagements, der Partizipation und der Organisationsentwicklung identifiziert werden. Im Gegensatz dazu wurde die externe Zusammenarbeit in allen untersuchten Gemeinden effektiv gesteuert. Zusammenfassend zeigen die Resultate, dass es Bemühungen im Sinne einer Ergänzung von Strukturen und Praktiken auf Gemeindeebene braucht, die angestrebte Governance jedoch nicht im Widerspruch zu ihrer aktuellen Organisation und Arbeitsweise steht.

Abstract

This master thesis examines how peri-urban municipalities in Switzerland can proactively and effectively address challenges of a transversal nature, such as population growth, climate change, biodiversity conservation, and population aging. Municipalities play an important role in implementing strategies on transversal issues, which is why the expectations for a contemporary service operation are constantly increasing. To meet these expectations, the aim of this thesis is to elaborate adequate governance tools that help municipalities to proactively and effectively deal with these challenges. To this aim, the following three research questions are posed: "What are the challenges in addressing transversal issues?", "What governance tools exist to address transversal issues and what challenges do they address?", and "Which of these governance tools are used in municipalities and where is there potential for optimization?". To answer these research questions, a qualitatively oriented study was conducted in this paper. In a first step, expert interviews were used to record the challenges that municipalities face when implementing projects with a transversal character. Based on these challenges, suitable steering instruments were researched, discussed and compiled into a toolbox in the second step. In the last step, the application of these steering instruments in four peri-urban municipalities in the canton of Schwyz was reviewed and optimization potential was identified. The results of the study show that the challenges in addressing transversal issues lie in the areas of issue complexity, resource constraints, community organization, organizational culture and implementation. The resulting toolbox of steering instruments covering the categories of organizational development, strategy level, human resource management, participation, external collaboration and communication offers guidance to municipalities. The analysis of the application of steering instruments in the four communities shows a variable use of these instruments. Potential for improvement was identified in the areas of human resource management, participation and organizational development. In contrast, external collaboration was effectively managed in all municipalities studied. In summary, the results show that efforts are needed in terms of complementing structures and practices at the municipal level, but that the desired governance does not contradict their current organization and mode of operation.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	8
1.1	Aktueller Stand der Wissenschaft	9
1.1.1	Governance	10
1.1.2	Nachhaltigkeit	10
1.1.3	Nachhaltigkeitsorientierte Governance	11
1.1.4	Nachhaltigkeitsorientierte Governance in öffentlichen Verwaltungen	11
1.2	Definitionen	12
1.3	Forschungslücke	14
1.4	Zielsetzung	14
1.5	Forschungsfragen und Annahmen	15
1.6	Adressaten	16
2	Methodik	20
3	Herausforderungen in den Gemeinden	25
3.1	Prüfen der Annahmen	25
3.1.1	Erste Annahme	25
3.1.2	Zweite Annahme	26
3.1.3	Dritte Annahme	26
3.2	Herausforderungen	26
3.2.1	Themenkomplexität	28
3.2.2	Ressourcenbeschränkung	29
3.2.3	Gemeindeorganisation	29
3.2.4	Verwaltungskultur	30
3.2.5	Umsetzung	30
4	Steuerungsinstrumente	32
4.1	Modi der Governance	32
4.2	Herausforderungen und Governance-Modi	34
4.3	Kategorisierung der Steuerungsinstrumente	36
4.3.1	Organisationsentwicklung	36

4.3.2	Strategieebene	38
4.3.3	Personalmanagement.....	39
4.3.4	Partizipation.....	41
4.3.5	Externe Zusammenarbeit.....	42
4.3.6	Kommunikation	44
4.4	Instrumentenkoffer	45
4.5	Analysetool zur Abbildung der Gemeinde-Governance.....	49
4.6	Analysetool der Herausforderungen.....	51
5	Governance in periurbanen Gemeinden	52
5.1	Gemeinde Feusisberg.....	53
5.1.1	Organisationsentwicklung	55
5.1.2	Strategieebene	58
5.1.3	Personalmanagement.....	58
5.1.4	Partizipation.....	59
5.1.5	Externe Zusammenarbeit.....	59
5.1.6	Kommunikation	60
5.1.7	Zwischenergebnis.....	63
5.2	Gemeinde Galgenen.....	67
5.2.1	Organisationsentwicklung	69
5.2.2	Strategieebene	71
5.2.3	Personalmanagement.....	72
5.2.4	Partizipation.....	73
5.2.5	Externe Zusammenarbeit.....	74
5.2.6	Kommunikation	75
5.2.7	Zwischenergebnis.....	76
5.3	Bezirk Küssnacht	80
5.3.1	Organisationsentwicklung	82
5.3.2	Strategieebene	84
5.3.3	Personalmanagement.....	85
5.3.4	Partizipation.....	86

5.3.5	Externe Zusammenarbeit.....	87
5.3.6	Kommunikation	88
5.3.7	Zwischenergebnis.....	90
5.4	Gemeinde Sattel	94
5.4.1	Organisationsentwicklung	97
5.4.2	Strategieebene	99
5.4.3	Personalmanagement.....	100
5.4.4	Partizipation	101
5.4.5	Externe Zusammenarbeit.....	103
5.4.6	Kommunikation	104
5.4.7	Zwischenergebnis.....	106
6	Ergebnisse.....	110
7	Diskussion	117
8	Literaturverzeichnis.....	122
	Abbildungsverzeichnis	132
	Tabellenverzeichnis	134
	Anhang	135

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
IAFP	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan
ICT	Informations- und Kommunikationstechnik
LEK	Landschaftsentwicklungskonzept
NHB	Nachhaltigkeitsbeurteilung
NPM	New Public Management
p.K.	persönliche Kommunikation
SNE 2030	Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development-Konferenz
vszgb	Verband Schwyzer Gemeinden und Bezirke

1 Einleitung

Die Globalisierung, der gesellschaftliche Wandel und Umweltveränderungen beeinflussen die Schweiz, die Kantone und die Gemeinden massgeblich. Diese Herausforderungen bergen Gefahren, eröffnen aber auch neue Chancen (Schweizerischer Bundesrat, 2015). Gemeinsam ist, dass es sich um Themen handelt, welche verschiedene voneinander abhängige Dimensionen betreffen. Gerade Krisen wie Pandemien, Konflikte, Auswirkungen des Klimawandels oder Wirtschaftskrisen zeigen diese gegenseitigen Abhängigkeiten der verschiedenen Lebensbereiche auf und auch, dass sich die Rahmenbedingungen des Handelns rasch ändern können. Sie begründen die Notwendigkeit von umfassenden und systemischen Ansätzen, die soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ökologische Verantwortung ausgewogen und in integrierter Weise berücksichtigen (Schweizerischer Bundesrat, 2021).

Das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung ist in der Bundesverfassung als Staatszweck in Artikel 2 («Zweck») und Artikel 73 («Nachhaltigkeit») verankert (Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1999), mit dem Ziel, die unterschiedlichen Interessen der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Umwelt in allen Politikbereichen ausgewogen zu berücksichtigen, und eine kohärente Politik auf Bundesebene anzustreben (Schweizerischer Bundesrat, 2021). Damit wird eine nachhaltige Entwicklung als transversale Leitidee verstanden und die entsprechenden Schwerpunkte als transversale Themen. Eine transversale Thematik, auch Querschnittsthema genannt, ist demnach nicht als zusätzliche sektorpolitische Aufgabe zu betrachten, sondern als zukunftsgerichteter und integraler Bestandteil in sämtliche Politikbereiche aufzunehmen. Dem Bund ist die Berücksichtigung der Grundsätze einer transversalen Herangehensweise an die aktuellen Herausforderungen auf allen Staatsebenen ein zentrales Anliegen. Dementsprechend spielen bei der Umsetzung von transversalen Themen, wie beispielsweise den Schwerpunkten der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE 2030), neben dem Bund auch die Kantone und Gemeinden, sowie zahlreiche weitere Akteurinnen und Akteure eine wichtige Rolle. Sie alle können in diesem Sinn – quer durch alle thematischen Schwerpunkte hindurch – Treiber einer nachhaltigen Entwicklung sein. Die Umsetzung der Massnahmen erfolgt im Rahmen der staatspolitischen Zuständigkeiten. Für viele Politikbereiche, die zur Umsetzung transversaler Themen relevant sind, sind in erster Linie die Kantone und die Gemeinden zuständig und leisten aus Sicht des Bundes einen wichtigen Beitrag (Schweizerischer Bundesrat, 2021). Dass die öffentliche Hand im Allgemeinen einen gewichtigen Part beim Angehen von aktuellen Herausforderungen übernimmt, zeigt ein Blick auf die Staatsquote, welche das Verhältnis der Staatsausgaben zum Bruttoinlandsprodukt wiedergibt. Diese verdeutlicht die Verantwortung und den Umfang des Einflussbereiches, die der öffentliche Sektor besitzt (Michelsen & Heinrichs, 2014). Bei einer Staatsquote von 36.5 Prozent liegt es auf der Hand, dass staatlichen Einrichtungen und ihrem Handeln bis auf kommunale Ebene eine signifikante Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung zugeschrieben wird (Bundesamt für Statistik, 2021).

Entsprechend dem Grundsatz „think global, act local“ sollten Gemeinden mit der bereits 1992 an der United Nations Conference on Environment and Development-Konferenz (UNCED) in Rio de Janeiro verabschiedeten Agenda 21 eine zentrale Rolle für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung erhalten (Michelsen & Heinrichs, 2014). Dass dieser Grundsatz nicht an Aktualität verloren hat, zeigt sich in der Schaffung institutioneller Kapazitäten auf verschiedenen Ebenen. Gemeinden als kleinste staatliche Einheit und Ort lokaler und gemeinschaftlicher Entwicklungen tragen eine besondere Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung. So wirken sich nichtnachhaltige Entwicklungen am spürbarsten auf der lokalen Ebene aus. Gleichzeitig haben Gemeinden durch die infrastrukturelle Versorgung, Bildung, Gesundheit, Arbeit und soziale Integration direkten Einfluss auf Problemlösungen zur Verbesserung der Lebens- und Umweltqualität. Nachhaltiges Handeln auf Gemeindeebene kann für die Bevölkerung vorbildhaft sein, da es von den meisten Menschen konkret und unmittelbar als Akteur staatlichen Handelns wahrgenommen wird (Michelsen & Heinrichs, 2014).

Die Arbeit auf der Stufe der kommunalen Behörden gilt als facettenreich und erfordert verschiedenste Fähigkeiten und Kenntnisse. Neben dem Tagesgeschäft gilt es die konzeptionell-strategischen Anliegen zu verfolgen, welche mit hohen Leistungsanforderungen und Anspruchshaltungen einhergehen (Freitag et al., 2019). Es stellt sich die Frage, wie Gemeinden mit verstärkt an sie herangetragenen Herausforderungen - wie Bevölkerungswachstum, Klimawandel, Erhaltung der Artenvielfalt oder der Überalterung der Bevölkerung - verfahren. Gerade weil die Gemeinden bei der Umsetzung von Strategien mit transversalen Themen eine bedeutende Rolle einnehmen, nimmt die Erwartung an einen zeitgemässen Dienstleistungsbetrieb «Gemeinde» stetig zu. Um dieser zu entsprechen, stehen den Gemeinden nicht einfach zusätzliche Ressourcen zur Verfügung. Es braucht folglich adäquate Governance-Instrumente, um den steigenden Anforderungen proaktiv und wirkungsvoll begegnen zu können.

1.1 Aktueller Stand der Wissenschaft

In wissenschaftlichen und politischen Debatten besteht ein breiter Konsens darüber, dass gesellschaftliche Transformationen in Richtung Nachhaltigkeit nicht einfach so geschehen, sondern eine aktive Governance erfordern (Adger & Jordan, 2009; Meadowcroft, 2007). Governance als zentraler Begriff wird mit Steuerung übersetzt (Callway & Ayre, 2005; Europäische Kommission, 2009). Einige Autoren sehen in der mangelnden Nachhaltigkeit, welche die vorherrschenden Entwicklungsmuster kennzeichnen, sogar hauptsächlich eine Krise der Governance (Adger & Jordan, 2009; Farrell et al., 2005). Lange et al. (2013) argumentieren vor diesem Hintergrund, dass Governance-Praktiken in Richtung Nachhaltigkeit umorientiert werden müssen. Es bleibt die Frage, wie eine Gesellschaft regiert werden muss, um Nachhaltigkeit zu fördern (Lange et al., 2013) oder wie Lafferty (2004, S. 2) es formuliert: «What works where, when and how for the promotion of

sustainable development?» Diese Bestandteile einer Nachhaltigkeitstransformation sollen nachfolgend erläutert werden.

1.1.1 Governance

Governance ist als Konzept in der Politikwissenschaft, der Nachhaltigkeitswissenschaft und weiteren Bereichen als Reaktion auf das wachsende Bewusstsein entstanden, dass Regierungen nicht mehr die einzigen relevanten Akteure sind, wenn es um das Management gesellschaftlicher Themen geht (Lange et al., 2013). Weiter wird in der Literatur um Governance argumentiert, dass Regieren in den letzten Jahrzehnten zunehmend zu einer gemeinsamen Verantwortung von Staat, Markt und Zivilgesellschaft geworden ist (Kooiman, 2003; Pierre & Peters, 2000; Rhodes, 1997). Als Ergebnis dieser Veränderungen des Regierens haben sich in modernen Gesellschaften eine Vielzahl von koexistierenden Governance-Formen herausgebildet (Lange et al., 2013). Wenn es jedoch um die genaue Definition geht, ist Governance nicht eindeutig charakterisiert (Lange et al., 2013; Robichau, 2011). So decken wissenschaftliche und politische Debatten ein breites Spektrum unterschiedlicher Auffassungen ab (Lange et al., 2013).

Vor diesem Hintergrund wird Governance in der vorliegenden Arbeit als einen Prozess der Interaktion zwischen öffentlichen und privaten Parteien definiert, der auf die Realisierung kollektiver Ziele abzielt. Als besonderes kollektives Interesse kann in diesem Zusammenhang die Nachhaltigkeit definiert werden (Lange et al., 2013).

1.1.2 Nachhaltigkeit

Der Begriff der «Nachhaltigkeit» fordert dazu auf, das politische Ziel der globalen Gerechtigkeit mit der Tatsache begrenzter Umweltressourcen und fragiler Ökosysteme zu verbinden. Nachhaltigkeit ist im Kern ein hybrider Begriff, der normative (intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit) mit systemischen (Mechanismen der Mensch-Natur-Interaktion) Grundlagen verbindet (Burger & Christen, 2011). Heutzutage stellt Nachhaltigkeit als Leitbild ein Erfolgsmodell mit nahezu universeller Anziehungskraft dar. Wenn es um die genaue Bedeutung geht, gibt es jedoch nach wie vor divergierende Perspektiven (Kates et al., 2005). Wenn eine nachhaltige Entwicklung als ein politisches Ziel definiert wird, können zwei wichtige Merkmale identifiziert werden. Einerseits besteht die Notwendigkeit, einen Prozess tiefgreifender sozialer Transformation zu steuern. Dieser Prozess erfordert Massnahmen auf zeitlicher, räumlicher und struktureller Ebene. Andererseits weist die Steuerungslogik aufgrund unsicherer und ambivalenter Ziele, der Notwendigkeit einer langfristigen Perspektive und der Berücksichtigung mehrerer Prozessebenen einen mehrdimensionalen Charakter auf (Meadowcroft, 2007).

Wie in Kapitel 1.1.1 beschrieben, ist die Motivation von Governance eine zunehmend komplexe, dynamische und voneinander abhängige Politikgestaltung zu ermöglichen. Das Streben nach einer nachhaltigen Entwicklung stellt einen solchen typischen Fall dar (Lange et al., 2013).

1.1.3 Nachhaltigkeitsorientierte Governance

Innerhalb der Wissenschaften dienen die Begriffe Nachhaltigkeit und Governance oftmals als Brücken zwischen verschiedenen Disziplinen. Die Zahl der Publikationen, die beide Begriffe umfassen, ist in den letzten Jahrzehnten bemerkenswert gewachsen, was auf die zunehmende Relevanz des Feldes hinweist (Lange et al., 2013). Doch nach wie vor sind sowohl Nachhaltigkeit als auch Governance durch konzeptionelle Mehrdeutigkeiten gekennzeichnet und auch ihre Überschneidungen sind noch nicht ausreichend erforscht (Kemp et al., 2005). Beim Verbinden der Konzepte von nachhaltiger Entwicklung und Governance, werden damit alle Arten von Prozessen gesellschaftspolitischer Steuerung charakterisiert, die auf die Erreichung nachhaltiger Entwicklung ausgerichtet sind (Meadowcroft, 2007). Der gemeinsame Bereich umfasst die Förderung gesellschaftlicher Transformationsprozesse durch Regierungen, Marktakteure und die Zivilgesellschaft. Diese Prozesse finden auf verschiedenen räumlichen Ebenen (lokal bis international) statt, betreffen unterschiedliche Politikfelder (z. B. Energie, Wohnen oder den Agrarsektor) und beziehen sich auf mehrere zeitliche Skalen (Lange et al., 2013).

1.1.4 Nachhaltigkeitsorientierte Governance in öffentlichen Verwaltungen

Nachhaltigkeit wird von Wissenschaftlern und Praktikern als Leitgedanke für das Regieren (Adger & Jordan, 2009; Lange et al., 2013) beziehungsweise für das Handeln von öffentlichen Verwaltungen angesehen (Fiorino, 2010). In vielen für die Nachhaltigkeit relevanten Politikfeldern nimmt die öffentliche Verwaltung eine wichtige Position ein und vermittelt zwischen Gesellschaft, Politik und Wissenschaft. Sie ist zum Beispiel an der Festlegung der politischen Agenda beteiligt, stellt wichtige Ressourcen und Know-How für die Formulierung von Politiken zur Verfügung und ist für die Umsetzung der Politik verantwortlich (Bornemann & Christen, 2019; Duit et al., 2016; Meadowcroft, 2007).

Doch die zentrale Rolle von öffentlichen Verwaltungen in einer nachhaltigkeitsorientierten Governance steht zumindest teilweise im Widerspruch zu ihrer Organisation und Arbeitsweise (Fiorino, 2010). So gilt die abteilungsbezogene Organisation und Aufgabenbearbeitung der Verwaltungen als dysfunktional im Hinblick auf die Problem- und Zielstruktur von Nachhaltigkeitsthemen. Ebenso wird in öffentlichen Verwaltungen oftmals auf bestimmte Arten von Expertenwissen fokussiert, was zu einer einseitigen Problemwahrnehmung führen kann. Aus diesem Grund wird auch häufig eine partizipative Herangehensweise gefordert (Bornemann & Christen, 2019). Um eine unterstützende Rolle bezüglich einer nachhaltigkeitsorientierten Governance einzunehmen, müssen öffentliche Verwaltungen ihre eigene Organisation und Arbeitsweise neu ausrichten (Lafferty, 2004). Nach Lafferty (2004) ist diese Transformation zentral, um auf die spezifischen Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung vorbereitet zu sein. Doch die angestrebte Transformation stellt gemäss Bornemann (2014) eine grosse Herausforderung dar. Sie erfordert eine Übernahme neuer Strukturen, Verfahren, Kulturen und Praktiken. Dies sind Mechanismen, mit denen öffentliche

Verwaltungen kollektives Handeln innerhalb ihrer eigenen Zuständigkeitsgrenzen organisieren (Bornemann, 2014).

Im Bereich der nachhaltigkeitsorientierten Governance ist das empirische Wissen darüber, wie öffentliche Verwaltungen ihre Transformation bewältigen, eher spärlich (Bornemann & Christen, 2019). Fiorino (2010) begründet dies einerseits damit, dass die nachhaltigkeitsorientierte Forschung traditionell eher an neuen Formen der Governance jenseits des Staates interessiert ist, während die Verwaltungsforschung andererseits wenig Aufmerksamkeit den Nachhaltigkeitsfragen schenken. Dennoch können in der Literatur einige Studien hinsichtlich der Transformation öffentlicher Verwaltungen in Richtung Nachhaltigkeit gefunden werden. Die Analysen beziehen sich hauptsächlich auf die nationale und kantonale Ebene und deren Nachhaltigkeitsstrategien (Bornemann & Christen, 2019; Lafferty, 2004). Eine Übersicht über die empirische Bandbreite der Bemühungen auf nationaler Ebene ist in Bornemann und Christen (2019) zu finden. Wenig Forschung hat sich bisher auf die lokale Ebene konzentriert. Bornemann und Christen (2019) weisen unter anderem auf Forschungen im Bereich der Annahme und Umsetzung der Lokalen Agenda 21, der Analyse von Stakeholder- und Bürgerengagements (Holden, 2011), sowie dem Umgang von öffentlichen Verwaltungen mit den Herausforderungen der Nachhaltigkeit (Evans et al., 2006) hin. Sie resümieren, dass der Fokus auf institutionellen Einrichtungen liegt, wie beispielsweise Nachhaltigkeitsämtern, sowie Instrumenten wie der Nachhaltigkeitsbeurteilung (Bornemann & Christen, 2019).

1.2 Definitionen

Ausgehend vom aktuellen Stand der Wissenschaft gilt es in der nachfolgenden Tabelle 1 die zentralsten Begriffe für ein gemeinsames Verständnis zu definieren.

Tabelle 1: Begriffsdefinitionen

Die folgende Aussage wird in die einzelnen Wörter zerlegt (linke Spalte) und definiert (rechte Spalte): Eine proaktive und gestaltende Governance mit ihren Steuerungsinstrumenten befähigt periurbane Gemeinden transversale Themen und Projekte mit transversalem Charakter anzugehen.

proaktiv	Durch eine differenzierte Vorausplanung und ein zielgerichtetes Handeln, die Entwicklung eines Geschehens selbst bestimmend und eine Situation herbeiführend (Duden, 2022a).
gestaltend	Über eine bestimmte Form von etwas zu entscheiden oder sie zu prägen (Cambridge, 2022).
Governance	Ist als ein Prozess der Interaktion zwischen öffentlichen und privaten Parteien definiert, der auf die Realisierung kollektiver Ziele abzielt (Lange et al., 2013).

Steuerungsinstrumente	<p>Synonym: Governance-Instrumente</p> <p>Steuerungsinstrumente sind Werkzeuge und Mechanismen, die von Regierungen, Unternehmen oder anderen Organisationen eingesetzt werden, um verschiedene Aspekte ihres Handelns zu regulieren und zu steuern. Sie können Gesetze, Regeln, Verordnungen, Verfahren, Verwaltungsinstrumente oder finanzielle Mittel umfassen. Steuerungsinstrumente werden oft synonym mit Governance-Instrumenten verwendet und können sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene eingesetzt werden (Fricker et al., 2010).</p>
periurban	<p>Als Begriff der Raumplanung beschreibt er Regionen, die geografisch an Städte und Agglomerationen angrenzen, jedoch weitgehend ländlich geprägt sind (Bundesamt für Statistik, 2017).</p>
transversal	<p>«quer verlaufend, schräg; senkrecht zur Hauptachse oder Richtung der Ausbreitung» (Duden, 2022b).</p>
transversales Thema	<p>Synonym: Querschnittsthema</p> <p>Ist ein Thema welches nicht als zusätzliche sektorpolitische Aufgabe zu betrachten, sondern als zukunftsgerichteter und integraler Bestandteil in sämtliche Politikbereiche aufzunehmen ist. Damit ist ein solches Thema für einen grösseren Kreis von Personen innerhalb und ausserhalb der Gemeinde von Interesse (Schweizerischer Bundesrat, 2021). Der Inbegriff einer transversalen Thematik und Fokus der vorliegenden Arbeit ist die nachhaltige Entwicklung (Schweizerischer Bundesrat, 2021; Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, 2021). Ebenso relevant und transversal sind Themen wie beispielsweise Digitalisierung und Chancengleichheit (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI, 2021).</p>
Projekt mit transversalem Charakter	<p>Synonym: Projekt mit Querschnittscharakter</p> <p>Ein Projekt oder Thema hat einen transversalen Charakter, wenn es bereichs- respektive ressortübergreifende Elemente beinhaltet. Im Verständnis der transversalen Herangehensweise gilt es in diesen Projekten die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse mitzudenken (F. Parvex, persönliche Kommunikation, 19. August, 2022; U. Stalder, persönliche Kommunikation, 30. August, 2022).</p>

Quelle: Eigene Tabelle

1.3 Forschungslücke

Trotz wertvoller Erkenntnisse, wie Nachhaltigkeit in die Sphäre der Regierung und der öffentlichen Verwaltung auf nationaler und kantonaler Ebene Einzug gehalten hat, sehen Bornemann und Christen (2019) zwei Hauptlücken hinsichtlich des Verständnisses, wie öffentliche Verwaltungen ihre interne Governance in Richtung Nachhaltigkeit transformiert haben. Erstens nimmt die Forschung meist eine externe Perspektive ein, die sich auf formale Institutionen und Instrumente der nachhaltigkeitsorientierten Governance konzentriert. Hierbei wird kein tieferes Verständnis vermittelt, wie diese Institutionen und Instrumente in bestimmten Kontexten tatsächlich funktionieren. Zweitens tendiert die bestehende Forschung dazu, ein bestimmtes Idealmodell von nachhaltigkeitsorientierter Governance anzunehmen (Bornemann & Christen, 2019). Dieses basiere auf der Idee, dass Nachhaltigkeit in öffentlichen Verwaltungen am effektivsten und effizientesten realisiert werden kann, wenn sie gemanagt wird, daher wenn sie auf bestimmte Managementfunktionen wie Zieldefinition, Überwachung und Steuerung ausgerichtet ist (George & Kirkpatrick, 2006). Obwohl es empirische Belege dafür gibt, dass öffentliche Verwaltungen in ihren Versuchen tatsächlich einem solchen Modell des öffentlichen Managements folgen (Steurer & Martinuzzi, 2005), besteht die Gefahr, dass eine Best Practice Perspektive verdeckt, was «vor Ort» tatsächlich der Fall ist (Bornemann & Christen, 2019).

Wie die zu Beginn durchgeführte Literaturrecherche zeigte, gab es zudem keine umfassende Sammlung an Steuerungsinstrumenten für Schweizer Gemeinden. Wertvolle Ansätze bieten das Steuerungsmodell nach Fricker et al. (2010) oder der internationale Leitfaden der OECD (2021) zur Politikkohärenz. In den Vorarbeiten zur Masterarbeit (Nietlisbach, 2021, 2022) wurde bekannt, dass das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) an einer Toolbox für Kantone und Gemeinden zur Umsetzung der Agenda 2030 arbeitet. Die Erarbeitung dieser Toolbox fand in Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten aus Kantonen und Gemeinden, dem Netzwerk der kantonalen Nachhaltigkeitsfachstellen, dem schweizerischen Gemeindeverband und dem schweizerischen Städteverband sowie weiteren Akteurinnen und Akteuren statt (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2023b). Aufgrund dieser breiten Abstützung und der Einzigartigkeit eines solchen Instrumentenkoffers, war es das Ziel des Autors, diese Synergien zu nutzen und die Toolbox oder Teile davon praxisnah in der vorliegenden Arbeit abzubilden. Leider hat sich die Erarbeitung seitens ARE verzögert, worauf keine Zusammenarbeit entstand.

1.4 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, die Gemeinden als eine tragende Säule des föderalen Systems der Schweiz zu stärken, indem sie mit einer Governance befähigt werden, transversale Themen proaktiv aufzunehmen und wirkungsvoll umzusetzen.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden in einem ersten Schritt die Herausforderungen in den Gemeinden beim Angehen transversaler Themen erfasst. Auf Basis dieser Herausforderungen wird

in einem zweiten Schritt ein Instrumentenkoffer erarbeitet, welcher einerseits den Gemeinden die Steuerungsinstrumente erörtert, andererseits aufzeigt welches Steuerungsinstrument zu Lösung welcher Herausforderungen beiträgt. Durch eine Analyse «vor Ort» in den Gemeinden ist das Ziel im letzten Schritt, die Anwendung der Steuerungsinstrumente zu überprüfen und Optimierungspotenzial aufzuzeigen. Durch die Analyse von laufenden Projekten, soll ein tieferes Verständnis geschaffen werden, wie die Gemeinden und die Steuerungsinstrumente in bestimmten Kontexten funktionieren.

1.5 Forschungsfragen und Annahmen

Ausgehend von der Zielsetzung, sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Herausforderungen gibt es beim Angehen von transversalen Themen?
- Welche Steuerungsinstrumente gibt es zum Angehen von transversalen Themen und welche Herausforderungen werden damit angegangen?
- Welche dieser Steuerungsinstrumente werden in den Gemeinden angewendet und wo besteht Optimierungspotenzial?

Den Forschungsfragen liegen drei Annahmen zugrunde, welche in nachfolgender Tabelle 2 begründet werden:

Tabelle 2: Annahmen

Die untenstehenden Annahmen werden getroffen, um das Problem, das untersucht wird, einfacher zu verstehen und zu analysieren. Damit helfen die Annahmen, bestimmte Aspekte des Problems zu ignorieren oder zusammenzufassen, um die Analyse zu vereinfachen. Sie ermöglichen es zudem, logische Schlussfolgerungen zu ziehen und Hypothesen aufzustellen. Es ist wichtig, dass die Annahmen deutlich definiert und offengelegt werden, damit sie überprüft und wiederholt werden können (Döring & Bortz, 2016). Die nachfolgenden Annahmen basieren auf Literatur und gewonnenen Erkenntnissen aus früheren wissenschaftlichen Arbeiten.

Annahme 1	Die Gemeinden sehen sich mit steigenden Erwartungen konfrontiert, die transversalen Themen anzugehen.
Die öffentliche Verwaltung nimmt in vielen transversalen und damit auch nachhaltigkeitsrelevanten Politikfeldern eine wichtige Engpassposition ein und vermittelt zwischen Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie beteiligt sich an der Festlegung der politischen Agenda, stellt wesentliche Ressourcen und Expertise für die Formulierung von Politiken zur Verfügung und ist für deren Umsetzung verantwortlich (Backstrand & Kronsell, 2015; Bornemann & Christen, 2019; Duit et al., 2016; Meadowcroft, 2007; Schweizerischer Bundesrat, 2021).	
Annahme 2	Die Gemeinden wollen transversale Themen angehen.
Aus den geführten Interviews mit verschiedensten Akteuren in Project Work in Research Unit 1 und 2 wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Gemeinden transversale Themen angehen	

wollen. Verschiedene Herausforderungen erschweren jedoch das Können (Nietlisbach, 2021, 2022).	
Annahme 3	Das Angehen transversaler Themen bedingt die Weiterentwicklung oder Ergänzung bestehender Strukturen, Verfahren, Kulturen und Praktiken in den Gemeinden.
Damit die Gemeinden eine unterstützende Rolle in der Lösung aktueller Herausforderungen einnehmen können, ist es notwendig, ihre eigene Arbeitsweise und Organisation weiterzuentwickeln oder teilweise neu auszurichten (Lafferty, 2004). Als Beispiele nennt Steurer (2010) Prinzipien wie Integration, Langfristigkeit, Partizipation oder Reflexivität. Dies bedinge eine entsprechende Reorganisation der Governance (Steurer, 2010) und stellt die öffentliche Verwaltung vor eine Herausforderung. Denn sie erfordert die Übernahme neuer und die Veränderung etablierter Strukturen, Verfahren, Kulturen und Praktiken der internen Steuerung, also der Mechanismen, mit denen öffentliche Verwaltungen kollektives Handeln innerhalb ihrer eigenen Zuständigkeitsgrenzen organisieren (Bornemann, 2014; Bornemann & Christen, 2019; Leuenberger, 2015).	

Quelle: Eigene Tabelle

1.6 Adressaten

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Vorgehen der Präzisierung der Adressaten:



Abbildung 1: Definition der Adressaten

Die Abbildung ist von links nach rechts zu lesen und beschreibt die schrittweise Eingrenzung der Adressaten der vorliegenden Arbeit. Die einzelnen Schritte werden nachfolgend beschrieben. Die Vorarbeit dazu hat Nietlisbach (2021) in Project Work in Research Unit I geleistet.

Quelle: Nietlisbach (2021, S. 21)

Gemeindeebene Schweiz

Die Gemeinden nehmen im politischen System der Schweiz als unterste Ebene eine im internationalen Vergleich bedeutende Stellung ein (Ladner, 2019). Diese widerspiegelt sich in der Selbstverwaltung und -gesetzgebung sowie in der kommunalen Finanz- und Steuerhoheit. Gleichzeitig gilt es die Bedeutung der Gemeinden teilweise zu relativieren, da in der Regel 80 Prozent der Gemeindebudgets gebundene Ausgaben sind. Es sind Ausgaben, die aufgrund überlokaler Aufgaben getätigt werden müssen und der kantonalen Aufsicht unterstehen. Dennoch handelt es sich bei den Gemeinden nicht um reine Vollzugsorgane, sondern um politisch autonom handelnde und historisch gewachsene Einheiten mit beträchtlichen Kompetenzen in einzelnen Politikfeldern und

einem starken Zugehörigkeitsgefühl der Bevölkerung (Vatter, 2020). Zusammenfassend zeichnen sich Schweizer Gemeinden durch vier Merkmale aus (Ladner, 2019; Vatter, 2020):

- Gemeindeautonomie: Überall dort, wo der Kanton eine Rechtsmaterie nicht abschliessend ordnet, besteht die Autonomie der Gemeinde (Art. 50 BV).
- Subsidiaritätsprinzip: Alle Aufgaben werden möglichst auf der untersten Ebene erfüllt.
- Lokale Struktur: Rund die Hälfte aller Gemeinden in der Schweiz haben weniger als 1'500 Einwohner_innen.
- Hohe Diversität: In Bezug auf Grösse, Typ und Organisationsform.

In der vorliegenden Arbeit gilt das Subsidiaritätsprinzip als wesentlicher Ausgangspunkt für Gemeinden und soll, wie in Kapitel 1.4 erwähnt, durch die weitere Forschungsarbeit gestärkt werden. Die Charakterisierungen der lokalen Struktur und hohen Diversität werden als weitere Präzisierungsmöglichkeiten der Adressaten genutzt (Nietlisbach, 2021).

Periurbane Gemeinden

Räumlich werden die Adressaten auf periurbane Gemeinden eingeschränkt. Dabei werden nach der Gemeindetypologie 2012 neun Kategorien gruppiert, wobei die folgenden drei Kategorien zu den Adressaten gehören (Bundesamt für Statistik, 2017):

- Periurbane Gemeinden hoher Dichte (dunkelblau, Anzahl = 107)
- Periurbane Gemeinden mittlerer Dichte (mittelblau, Anzahl = 385)
- Periurbane Gemeinden geringer Dichte (hellblau, Anzahl = 507)

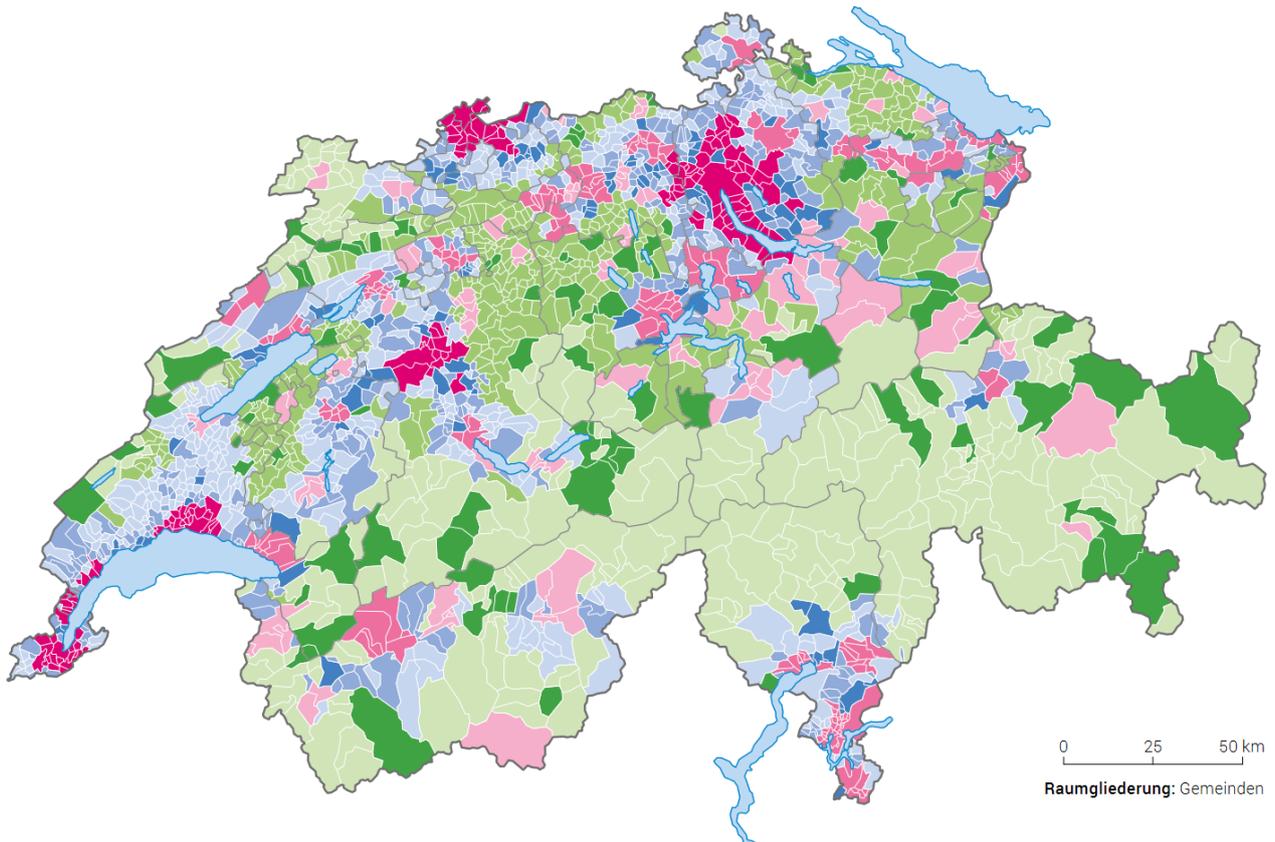


Abbildung 2: Räumliche Gliederung der Schweiz nach der Gemeindetypologie 2012

Die 2'255 Gemeinden der Schweiz (Stand 1.1.2017) wurden in einem ersten Schritt in eine der drei Kategorien gemäss der Definition Raum mit städtischem Charakter 2012 zugeordnet. Die drei Kategorien sind «Städtische Gemeinden» in rot, «Periurbane Gemeinden» in blau und «Ländliche Gemeinden» in grün. Diese wiederum wurden in neun Kategorien unterteilt, beruhend auf Dichte-, Grösse- und Erreichbarkeitskriterien. Abgebildet ist dies anhand den farblichen Nuancen, wobei der jeweils dunklere Farbton einer stärkeren Ausprägung der genannten Kriterien entspricht.

Quelle: Bundesamt für Statistik (2017, S. 2–3)

Die verwendete Typologie soll keineswegs Gemeinden von der Verwendung der Forschungsergebnisse ausschliessen, sie gibt vielmehr Anhaltspunkte über die unterschiedlichen Herausforderungen, Chancen und Risiken des periurbanen Raumes.

Der periurbane Raum zeichnet sich dadurch aus, dass das nächste städtische Zentrum mit dem Auto in der Regel innert maximal zwanzig Minuten erreichbar ist. Er liegt somit unweit von Agglomerationen beziehungsweise Städten, hauptsächlich im Mittelland. Zudem ist dieser Raum ein beliebter Wohnort, teilweise auch Arbeitsort und meist ausgezeichnet geeignet für die Landwirtschaft. Die meisten periurbanen Räume weisen eine positive demographische Entwicklung auf. In der Konsequenz der stetig steigenden Ansprüche der Bevölkerung und des Siedlungswachstums steigt der Druck auf die Landwirtschaftsflächen, die Landschaft sowie auf die naturnahen Lebensräume und damit auf die Biodiversität (Schweizerischer Bundesrat, 2015).

Die periurbanen Gemeinden fallen durch das Stadt-Land-Muster. Es sind intermediäre Gemeinden, welche einerseits durch die positive demographische, aber auch wirtschaftliche Entwicklung eine bestimmte Durchschlagskraft besitzen, andererseits nicht die Grösse beziehungsweise

Ressourcen aufweisen, um unzählige Projekte zu lancieren und diese allenfalls versickern zu lassen. Sie haben auch nicht die Ressourcen eine nachhaltigkeitsverantwortliche Person anzustellen. Umso wichtiger ist es, ein passendes Instrumentarium zur Hand zu haben (Nietlisbach, 2021).

Exekutive

Das politische System der Gemeinden zeichnet sich durch die Verbreitung des Milizsystems, der bürgernahen Behandlung von konkreten Sachfragen und konkordantes Regieren aus. Zudem zeigt sich in den periurbanen und ländlichen Gebieten eine geringere ideologische und parteipolitische Auseinandersetzung (Vatter, 2020). Die politische Organisation auf Gemeindeebene wird nachfolgend dargestellt:



Abbildung 3: Politische Organisation von Gemeinden

Die politische Organisation von Schweizer Gemeinden umfasst drei Hauptorgane: die Exekutive (Verwaltung und Ausführung von Beschlüssen), die Legislative (Parlament und Stimmberechtigte) und die Judikative (Gerichte und Behörden). Die Exekutive setzt sich aus dem Gemeinderat und der Verwaltung zusammen, während die Judikative aus den Gemeindebehörden und -gerichten besteht. Die Legislative wird von den Bürgern direkt gewählt und ist für die Entscheidungen der Gemeinde verantwortlich.

Quelle: Nietlisbach (2021, S. 23)

Die Adressaten der Forschung ist die Exekutive in periurbanen Gemeinden. In der Kommunalpolitik ist die Exekutive der einflussreichste Akteur, wobei vor allem die Gemeindepräsidentin oder der Gemeindepräsident, sowie der Finanzvorstand über viel Einfluss verfügen (Haus & Ladner, 2020). Auch Vatter (2020) sieht im Unterschied zu Bund und Kanton kein klassisches Kollegialorgan von gleichberechtigten Mitgliedern auf Gemeindeebene. Aufgrund der Volkswahl für das Amt der Gemeindepräsidentin oder des Gemeindepräsidenten, erhält diese Person in der Regel mehr Kompetenzen (Vatter, 2020).

Im Gegensatz zu den Milizpolitikern sind die Mitarbeitenden in der Gemeindeverwaltung hauptamtlich angestellt und für die Implementation der Geschäfte zuständig. Als Ausführungsorgane ohne politische Ambitionen sind sie Bestandteil der Exekutive (Ladner, 2019) und ebenfalls Adressat der Forschung.

2 Methodik

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte anhand eines qualitativen Forschungsansatzes, mit dem Ziel der Erkundung und Beschreibung der lokalen Gegebenheiten in den Gemeinden bei der Umsetzung von Projekten mit transversalem Charakter. Der empirischen Studie liegt somit ein exploratives Erkenntnisinteresse zugrunde. Da weder eine Randomisierung noch eine aktive experimentelle Manipulation stattfand, sind die einzelnen Teile der Forschung nicht-experimentell. Weiter wurde die vorliegende Masterthesis als Querschnitts- und Feldstudie durchgeführt (Döring & Bortz, 2016). Das methodische Vorgehen enthält drei Teile und wird in nachfolgender Abbildung 4 dargestellt:

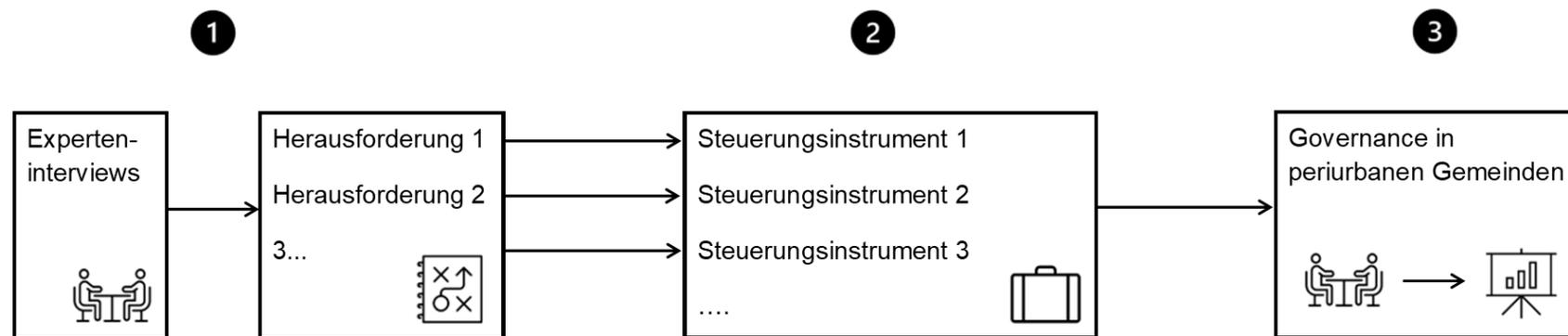


Abbildung 4: Methodisches Vorgehen

Im ersten Teil der Arbeit wurden die Herausforderungen in den Gemeinden beim Angehen transversaler Themen anhand Experteninterviews erfasst. Auf der Grundlage dieser Herausforderungen wurden in einem zweiten Schritt passende Steuerungsinstrumente recherchiert, erörtert und zu einem Instrumentenkoffer zusammengefasst. Im letzten Schritt wurde die Anwendung der Steuerungsinstrumente, durch die Analyse eines Projektes «vor Ort» in den Gemeinden, überprüft und Optimierungspotenzial aufgezeigt. Die drei Teile des methodischen Vorgehens werden nachfolgend im Detail erklärt.

Quelle: Eigene Darstellung

1 Herausforderungen in den Gemeinden (Kapitel 3)

Das Ziel im ersten Teil war einerseits das Überprüfen der getroffenen Annahmen, andererseits das Erstellen einer Bestandesaufnahme der aktuellen Herausforderungen beim Angehen von transversalen Themen. Um dies zu erreichen, wurden halbstrukturierte Einzelinterviews mit Experten durchgeführt.

Die Auswahl der Experten erfolgte durch eine gezielte Fallauswahl anhand der folgenden zwei Kriterien: (1) Der Experte oder die Expertin hat durch ihre Tätigkeit eine aggregierte Wahrnehmung von Herausforderungen auf Gemeindeebene und (2) arbeitet dementsprechend entweder auf Kantons- oder Regionalebene mit Gemeinden zusammen. Dies führte zu folgender Auswahl:

- Herr Ueli Stalder, Leiter Koordination Umwelt und Nachhaltige Entwicklung Kanton Bern
- Herr Tobias Andres, Mitarbeiter Fachstelle Nachhaltige Entwicklung Kanton Bern
- Herr Ueli Betschart, Leiter ESP-Koordinationsstelle / Projektleiter Agglomerationsprogramme Kanton Schwyz
- Herr Jürg Inderbitzin, Gemeindeberatung in Fragen der Regionalpolitik und Regionalentwicklung
- Herr François Parvex, Planung von territorialen Strategien, der Planung und Leitung von Entwicklungsprojekten und Governance auf kommunaler und regionaler Ebene

Eine Liste der interviewten Personen inklusive deren Kontaktangaben befindet sich im Anhang A. Zeitgleich mit dem Erstkontakt zu den Experten wurde der Interview-Leitfaden gestaltet (vgl. Anhang B). Das halbstrukturierte Interview basierte auf einem Interview-Leitfaden, bestehend aus einem Katalog offener Fragen, zu denen sich der Experte in eigenen Worten äussern konnte. Der Leitfaden gab die Fragen und ihre Reihenfolge vor, erlaubte aber je nach Interviewsituation individuelle Anpassungen. So konnten beispielsweise Fragen vorgezogen, übersprungen oder vertieft werden (Döring & Bortz, 2016).

Die Interviews wurden zwischen dem 19. August und 1. September 2022 durchgeführt. Zwei Interviews haben aufgrund räumlicher Distanz und angrenzendem Termin online via Microsoft Teams stattgefunden. Die anderen Interviews fanden physisch vor Ort statt. Sämtliche Interviews wurden aufgezeichnet.

Die Auswertung der Interviews erfolgte aus forschungsökonomischen Gründen ohne vollständige Transkription. In Anlehnung an Halcomb und Davidson (2006) wurde wie folgt vorgegangen:

- (1) Aufzeichnung des Interviews und gleichzeitige Erfassung von Notizen
- (2) Reflektierende Niederschrift unmittelbar nach dem Interview
- (3) Anhören der Aufzeichnung und Überarbeitung der Feldnotizen
- (4) Inhaltsanalyse

(5) Thematische Überprüfung

Halcomb und Davidson (2006) empfehlen zwischen der Inhaltsanalyse und der thematischen Überprüfung einen zusätzlichen Schritt, in welchem eine weitere Inhaltsanalyse durch eine wissenschaftliche Drittperson stattfindet. Dies war in der vorliegenden Arbeit nicht der Fall. Mit dem beschriebenen Vorgehen konnten die Annahmen mit den Resultaten der Interviews geprüft und die Kategorisierung der Herausforderungen induktiv herausgearbeitet werden.

2 Steuerungsinstrumente (Kapitel 4)

Basierend auf den zusammengetragenen Herausforderungen, wurde in diesem Teil eine Auswahl an Steuerungsinstrumenten mittels Literaturrecherche erarbeitet. Das Vorgehen war wie folgt:

- (1) Die Modi der Governance als Formen der Verwirklichung kollektiver Ziele durch kollektives Handeln wurden in Kapitel 4.1 theoretisch aufgearbeitet.
- (2) Die zusammengetragenen Herausforderungen (vgl. Kapitel 3.2) wurden den Governance-Modi in Kapitel 4.2 zugeordnet. Dies erfolgte auf Basis der erarbeiteten Literatur in Kombination zu den Ausführungen der Experten.
- (3) Eine Literaturrecherche zu potenziellen Steuerungsinstrumenten in verschiedenen wissenschaftlichen Datenbanken wurde durchgeführt.
- (4) Die gefundenen Quellen wurden gesichtet und im Volltext beschafft, sowie in eine Tabelle (vgl. Anhang C) mit «Steuerungsinstrument», «Erläuterung» und «Quellenangaben» eingetragen.
- (5) Anhand der Literatur wurde die folgende Frage beantwortet: «Trägt das Steuerungsinstrument potenziell zum Lösen der zusammengetragenen Herausforderungen bei?». Die Antworten wurden danach in der Spalte «Relevanz in Bezug auf Herausforderungen» mit Ja oder Nein eingetragen (vgl. Anhang C).
- (6) Die relevanten Steuerungsinstrumente wurden anhand der Literatur in Haupt- und Unterkategorien eingeteilt (vgl. Anhang C).
- (7) Die relevanten, in sechs Hauptkategorien geteilten Steuerungsinstrumente wurden in Kapitel 4.3 anhand deren Unterkategorien erläutert.
- (8) Die Zuordnung der Herausforderungen und Modi der Governance (vgl. Kapitel 4.2) wurden mit den Steuerungsinstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) kombiniert und zu einem Instrumentenkoffer zusammengefasst. Die Kombination wurde mit der Frage «Begünstigt die jeweilige Kategorie von Steuerungsinstrumenten das Angehen der entsprechenden Herausforderung?» geprüft und zwischen Führungs- und Leistungsinstrument oder Support-Instrument unterschieden. Wiederum wurde die Zuordnung anhand den gewonnenen Erkenntnissen aus der Literatur und den geführten Experteninterviews vorgenommen.
- (9) Für den weiteren Verlauf der Arbeit wurden zwei Analysetools entworfen. Als erstes Analysetool wurde das Netzdiagramm zur Abbildung der Gemeinde-Governance verwendet.

Dieses ist in Kapitel 4.5 vorgestellt. Die Grundlage bilden die in Kapitel 4.3 erarbeiteten Haupt- und Unterkategorien. Daraus wurden relevante Fragen abgeleitet, welche binär beantwortet wurden.

- (10) Als zweites Analysetool wurde der erarbeitete Instrumentenkoffer (vgl. Kapitel 4.4), abgebildet in einem Säulendiagramm, genutzt. Die erhobenen Informationen über die angewendeten Steuerungsinstrumente (vgl. Kapitel 5) werden dabei erfasst und pro Herausforderung aggregiert. Damit liessen sich anhand der angewendeten Steuerungsinstrumente Rückschlüsse auf die Herausforderungen ziehen und die Frage beantworten: Wie kommen die Gemeinden mit den eruierten Herausforderungen aus den Experteninterviews zurecht? Der rechnerische Vorgang ist in Anhang E erläutert.

3 Governance in periurbanen Gemeinden (Kapitel 5)

Um die Analyse der Steuerungsinstrumente «vor Ort» durchführen zu können wurde wie folgt vorgegangen:

- (1) Anhand der Präzisierung der Adressaten in Kapitel 1.6 wurde eine Potenzielliste von periurbanen Gemeinden erarbeitet, mit dem Ziel zwei bis vier Gemeinden als Partnerinnen zu gewinnen. Die Auswahl der periurbanen Gemeinden erfolgte durch eine gezielte Fallauswahl anhand der folgenden Kriterien:
 - a. Die Partnergemeinden sollten möglichst aus dem gleichen Kanton stammen, da sie aufgrund gleichen kantonalen Voraussetzungen am ehesten vergleichbar sind.
 - b. Innerhalb des Kantons sollten die periurbanen Gemeinden bezüglich Dichte-, Grösse- und Erreichbarkeitskriterien (Bundesamt für Statistik, 2017) möglichst heterogen sein.
 - c. Weil der Autor die Gemeinden «vor Ort» besuchen möchte, sollten die Gemeinden in machbarer Distanz zum Schulstandort Wädenswil ZH liegen.
 - d. Aufgrund der erwarteten Schwierigkeit, eine Gemeinde als Partnerin zu gewinnen, soll auf persönlichen Beziehungen aufgebaut werden.
- (2) Die definierten Kriterien haben folgende periurbane Schwyzer Gemeinden priorisiert:
 - a. Gemeinde Sattel, periurban, geringe Dichte
 - b. Gemeinde Feusisberg, periurban, mittlere Dichte
 - c. Gemeinde Galgenen, periurban, mittlere Dichte
 - d. Bezirk Küsnacht, periurban, hohe Dichte
- (3) Die Gemeinden wurden zwischen dem 14.-17. Juni 2022 erstmalig telefonisch kontaktiert. Anschliessend wurde per E-Mail ein One-Pager mit weiteren Details zugesendet. Nach weiteren Gesprächen telefonisch oder physisch vor Ort, haben alle vier kontaktierten Gemeinden zugesagt.

- (4) Um ein tieferes Verständnis der Gemeindeprozesse zu erhalten, wurde im Vorfeld mit den Gemeinden ein laufendes Projekt ausgewählt. Die Auswahl wurde bewusst den Gemeinden überlassen, mit der Bedingung, entweder ein transversales Thema oder ein Projekt mit transversalem Charakter auszuwählen (vgl. Kapitel 1.2). Die Begrifflichkeiten wurden im Vorfeld mit den Gemeinden geklärt. Um die Interviews vor Ort thematisch möglichst konkret zu gestalten, wurden die Gemeinden gebeten, projekt- und organisationspezifische Dokumente vorgängig dem Autor zuzustellen.
- (5) Zwischen dem 28. Oktober und 8. November 2022 wurden die halbstrukturierten Interviews physisch vor Ort in den Partnergemeinden basierend auf einem vorgängig zugestellten Leitfaden (vgl. Anhand D) durchgeführt. Der Interview-Leitfaden bestand aus einem Katalog offener Fragen, zu denen sich die Befragungspersonen in eigenen Worten äussern konnten. Der Leitfaden gab die Fragen und ihre Reihenfolge vor, erlaubte aber je nach Interviewsituation individuelle Anpassungen. So konnten beispielsweise Fragen vorgezogen, übersprungen oder vertieft werden (Döring & Bortz, 2016). Eine Liste der interviewten Personen inklusive deren Kontaktangaben befindet sich im Anhang A.
- (6) Die Auswertung der Interviews erfolgte wiederum aus forschungsökonomischen Gründen ohne vollständige Transkription in Anlehnung an Halcomb und Davidson (2006) analog den Experteninterviews in Kapitel 3.

Durch dieses Vorgehen konnte die Anwendung der Steuerungsinstrumente in den Gemeinden analysiert und beschrieben, sowie Optimierungspotenzial aufgezeigt werden.

3 Herausforderungen in den Gemeinden

In diesem Kapitel wird anhand der geführten Leitfadeninterviews mit Experten zweiteilig vorgegangen. Im ersten Teil gilt es die getroffenen Annahmen zu überprüfen, während im zweiten Teil die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen eruiert, kategorisiert und beschrieben werden.

3.1 Prüfen der Annahmen

Anhand den Leitfadeninterviews werden die in Kapitel 1.5 erläuterten Annahmen der vorliegenden Arbeit überprüft, mit dem Ziel der Schaffung einer Grundlage für den weiteren Verlauf der Arbeit.

3.1.1 Erste Annahme

Die geführten Interviews bestätigen im Grundsatz die tendenziell steigenden Erwartungen an die Gemeinden. Es gibt jedoch unterschiedliche Wahrnehmungen, von welchen Akteuren diese hauptsächlich ausgehen.

Forderungen, wie vom Schweizerischen Bundesrat (2021) einen Beitrag zur Lösung aktueller Herausforderungen zu leisten, sehen verschiedene Gesprächspartner seitens Bundesebene in der Tendenz als steigend (F. Parvex, persönliche Kommunikation, 19. August, 2022; J. Inderbitzin, persönliche Kommunikation, 26. August, 2022; U. Stalder, persönliche Kommunikation, 30. August 2022). Dies obwohl rechtlich viele Kompetenzen beim Bund liegen (Stalder, p.K., 2022). François Parvex (p.K., 2022) beobachtet auch seitens Kantone tendenziell steigende Erwartungen gegenüber den Gemeinden, wie beispielsweise in der Strategie zur Anpassung an den Klimawandel. Auch sind die Gemeinden mehrheitlich gefordert, sich finanziell zu beteiligen (Parvex, p.K., 2022). Dies relativiert Ueli Stalder (p.K., 2022), da dem Kanton besser als dem Bund bekannt ist, welche beschränkten Möglichkeiten eine Gemeinde hat. Bei der Erwartungshaltung der lokalen Bevölkerung gehen die Meinungen auseinander. Ueli Stalder (p.K., 2022) und Ueli Betschart (U. Betschart, persönliche Kommunikation, 1. September, 2022) sehen die Gemeinden mit steigenden Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger konfrontiert. Als Gemeinde seien sie erste Anlaufstelle (Betschart, p.K., 2022). Beide betonen jedoch, dass eine Diskrepanz zwischen der Erwartungshaltung und den realen Möglichkeiten einer Gemeinde besteht (Betschart, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Ueli Betschart (p.K., 2022) begründet dies im fehlenden Wissen der Bevölkerung über die Zuständigkeiten einer Gemeinde. Eine Beobachtung von Ueli Betschart (p.K., 2022) verdeutlicht das Bedürfnis der lokalen Bevölkerung die aktuellen Herausforderungen anzugehen. So macht sich an verschiedenen Orten im Kanton Schwyz der Klimawandel bemerkbar, in dem die Temperaturen im Sommer neue Höchstwerte erreichen. Aufgrund diesen lokal spürbaren Entwicklungen beginne sich die Bevölkerung mit verschiedenen Themen zu befassen (Betschart, p.K., 2022). Dem gegenüber sagt Jürg Inderbitzin (p.K., 2022) und François Parvex (p.K., 2022), dass für viele Einwohnerinnen und Einwohner die Gemeinde eher für naheliegendere Themen wie die Steuerrechnung, dem Bauwesen, Wasser- und Energieversorgung, sowie Abfallmanagement in der Verantwortung

steht. Die Erwartungen bezüglich einer lokalen nachhaltigen Entwicklung seien noch in der Minderheit (Parvex, p.K., 2022). Jürg Inderbitzin (p.K., 2022) fügt an, dass vor allem Bürger_innen, bei entsprechender Erwartungshaltung, in der Pflicht seien sich zu engagieren.

3.1.2 Zweite Annahme

Das Auseinandersetzen mit strategischen Themen wird grundsätzlich gerne gemacht (Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; T. Andres, persönliche Kommunikation, 30. August 2022). François Parvex (p.K., 2022) sieht jedoch auch die Tendenz, dass Gemeinden immer weniger Verantwortung übernehmen wollen und dies das Angehen von transversalen Themen hemmt. Sämtliche Gesprächspartner sind sich zudem einig, dass der Wille, transversale Strategiearbeit zu leisten, ausgesprochen personenabhängig ist (Andres, p.K., 2022; Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Neben der persönlichen Motivation werden auch der steigende Erwartungsdruck (Stalder, p.K., 2022), sowie Vorstösse aus der Bevölkerung (Andres, p.K., 2022) als Treiber erwähnt.

Mehrheitlich wurde in diesem Zusammenhang auch bekundet, dass der Wille transversale Themen anzugehen nicht gleich dem Können entspricht (Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Auf die Herausforderungen, wieso das so ist, wird in Kapitel 3.2 eingegangen.

3.1.3 Dritte Annahme

Alle Gesprächspartner stützen die Annahme, dass die Gemeindeorganisation und ihre Arbeitsweise weiterentwickelt werden muss (Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Sie betonen jedoch auch, dass die Prozesse auf Gemeindeebene im Grundsatz funktionieren und es daher nicht um einen Austausch von Strukturen, Verfahren, Kulturen und Praktiken geht, sondern um eine Weiterentwicklung (Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022).

Neben Veränderungen, welche innerhalb der Gemeinde anzustreben sind, gilt es aus Sicht von Ueli Stalder (p.K., 2022) durch mehr Kompetenzen und Ressourcen die Gemeinden weiter zu stärken, sofern diese eine aktivere Rolle einnehmen sollen. Die Entwicklung gehe jedoch seit Jahrzehnten in die entgegengesetzte Richtung (Stalder, p.K., 2022).

3.2 Herausforderungen

Resultierend aus den Leitfadeninterviews wurden die aktuellen Herausforderungen eruiert und kategorisiert (vgl. Abbildung 5). Die Kategorisierung erfolgte anhand der Interviews mit den Experten und ergänzender Literatur. Es sei zudem erwähnt, dass die Herausforderungen teilweise miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen. Darauf wird im Folgenden eingegangen.

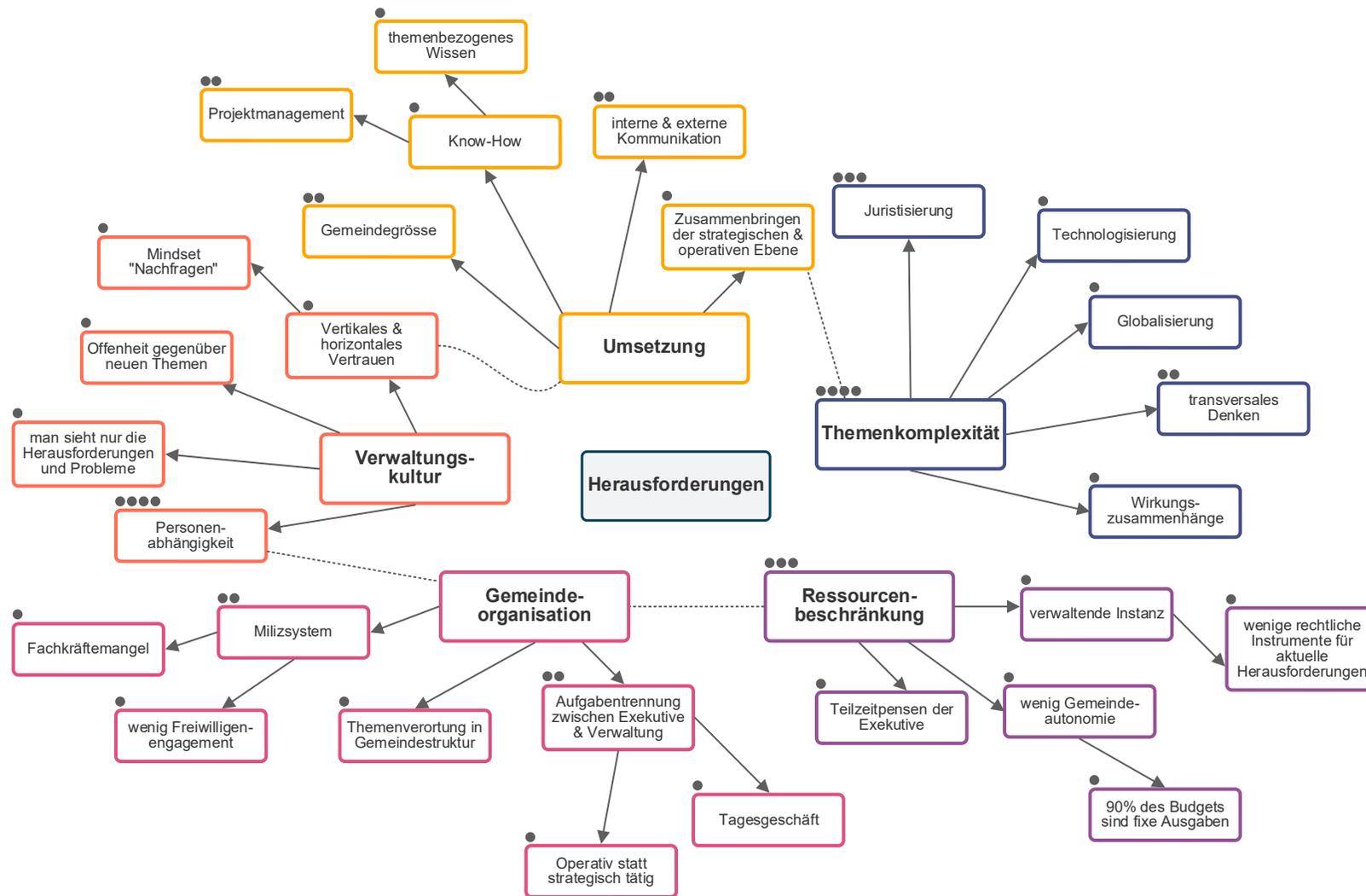


Abbildung 5: Herausforderungen in den Gemeinden

Die Bestandesaufnahme der Herausforderungen hat fünf Kategorien ergeben: Themenkomplexität, Ressourcenbeschränkung, Gemeindeorganisation, Verwaltungskultur und Umsetzung. Die Herausforderung der «Umsetzung» ist abgekürzt und steht für die Umsetzungsebene von Themen und Projekten. Ausgehend von den fünf farblich unterschiedenen Kategorien hat das Mindmap zwei weitere Ebenen, welche durch Pfeile gekennzeichnet sind. Diese zweite und dritte Ebene beinhalten weitere detailliertere Informationen aus den Interviews und helfen, die Herausforderung in einzelnen Teilen anzugehen. Ein weiteres Element im Mindmap sind die grauen Punkte, welche die Anzahl Erwähnungen der Experten abbilden soll. Ein Punkt entspricht einer Erwähnung.

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.1 Themenkomplexität

Die Komplexität von aktuellen Themen war die am häufigsten genannte Kategorie von Herausforderungen für die Gemeinden (Andres, p.K., 2022; Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Darunter wird die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Bestandteile einer oder mehrerer Themen, sowie die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe verstanden. Ebenso sind sich alle Gesprächspartner einig, dass die Komplexität der Herausforderungen über die vergangenen Jahre zugenommen hat (Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022).

Eine Variable, welche die Komplexität auf Gemeindeebene bestimmt, ist die Regeldichte an Gesetzen, Verordnungen und Verfügungen. Durch die immer kleiner werdenden Handlungsspielräume ist es für kleinere und mittlere Gemeinden ohne juristische Unterstützung schwierig geworden die Gemeinde zu führen (Betschart, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). François Parvex (p.K., 2022) ergänzte, dass während es früher möglich war eine Gemeinde mit gesundem Menschenverstand zu führen, es heute für vieles Juristinnen und Juristen brauche. Diese Entwicklung der Juristisierung mache den Gemeinden zu schaffen, was dazu führe, dass bereits für kleinste Angelegenheiten auf den Kanton oder Fachexpertinnen und -experten zugegangen werden muss (Parvex, p.K., 2022). Als weitere Variablen der Komplexitätssteigerung wurden die Technologisierung (Parvex, p.K., 2022) - also den vermehrten Einsatz von technischen Hilfsmitteln in Prozessen - und die Globalisierung (Stalder, p.K., 2022) genannt. Die lokale Wirtschaft und Gesellschaft sei zwar innerhalb von Gemeindegrenzen zu verorten, jedoch global denkend und handelnd. Die zu behandelnden Themen zeichnen sich zudem durch ihre transversalen Eigenschaften aus (Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Das heisst, das Thema ist nicht als zusätzliche sektorpolitische Aufgabe zu betrachten, sondern in sämtliche Politikbereiche aufzunehmen. Jedes Gemeinderessort, wie beispielsweise Bau und Infrastruktur oder Finanzen und zentrale Dienste, ist im Verständnis der transversalen Herangehensweise aufgefordert, die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse der jeweiligen Ressorttätigkeiten mitzudenken (Parvex, p.K., 2022). Ueli Stalder (p.K., 2022) unterstreicht die Herausforderung, eigentlich jedes Thema transversal denken zu müssen. Dies sei für Gemeinden als Organisation sehr anspruchsvoll und teilweise frustrierend. Aus seiner Sicht sei ein Gespür für transversales und pragmatisches Denken zu entwickeln (Stalder, p.K., 2022). Zu verspürende und geäußerte Überforderung beobachte auch Ueli Betschart (p.K., 2022), wobei dies bei neueren Themen ganz normal sei. Transversale Themen seien zudem schwierig in der Gemeindestruktur zu verorten. Schliesslich ist es oft eine Frage von Ressourcen und damit auch von Konkurrenz (Inderbitzin, p.K., 2022).

Dieser Komplexität steht ein Milizsystem gegenüber, in welchem die gewählten Exekutivmitglieder oftmals im Teilzeitpensum arbeiten. Diese Tatsache unterstützt die Notwendigkeit einer klaren Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung. Der Gemeinderat müsse sich wieder mehr

mit der Politik und Strategie beschäftigen und die operativen Aufgaben delegieren (Inderbitzin, p.K., 2022), denn gerade weil die Wirkungszusammenhänge so komplex geworden sind, dauert der Bearbeitungsprozess seine Zeit (Betschart, p.K., 2022).

3.2.2 Ressourcenbeschränkung

Die Rolle der zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen wird als entscheidend betrachtet beim Angehen von transversalen Themen (Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022). Der haushälterische Umgang sei jedoch für Gemeinden nichts Neues (Inderbitzin, p.K., 2022). Ueli Betschart (p.K., 2022), Jürg Inderbitzin (p.K., 2022) und François Parvex (p.K., 2022) sind sich jedoch einig, dass die finanziellen Ressourcen nicht das Problem sind. So stehen für klar verortete Projekte in den Gemeinden entsprechende Geldtöpfe auf Ebene Kanton und Bund zur Verfügung. Die Herausforderung sei das benötigte Wissen, wo und wie die Gemeinde an diese Gelder gelangt (Parvex, p.K., 2022) und wie dieses möglichst wirksam eingesetzt werden kann (Stalder, p.K., 2022).

Werden die Ansprüche an die Gemeinden gegenüber dem vorhandenen Handlungsspielraum gestellt, ergebe sich automatisch eine herausfordernde Situation (Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). In den Gesprächen wird von 5 bis 15% des Budgets gesprochen, welches zur freien Verfügung steht – der Grossteil sind feststehende Ausgaben. François Parvex (p.K., 2022) stellt dann auch die Frage in den Raum, ob in der aktuellen Situation noch von Gemeindeautonomie gesprochen werden kann. Damit verkomme die Gemeinde zur verwaltenden Akteurin (Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Mit dieser Ausgangslage konfrontiert, sieht Ueli Stalder (p.K., 2022) die Gemeinden nicht imstande die aktuellen Herausforderungen zu lösen, auch weil ihnen die rechtlichen Instrumente dafür fehlen. Die personellen Ressourcen stellen die Gemeinden vor grosse Herausforderungen (Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022), gerade in Bezug auf die im vorherigen Kapitel diskutierte Themenkomplexität (Inderbitzin, p.K., 2022).

3.2.3 Gemeindeorganisation

Eine weitere Kategorie von Herausforderungen bildet die Art und Weise wie eine Gemeinde organisiert ist. Im Fokus steht die Aufgabentrennung zwischen der Exekutive und der Verwaltung (Andres, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022) und damit die Tatsache, dass sich die Exekutive zu sehr mit operativen Aufgaben beschäftigt, anstatt sich mit der Politik und der Strategie auseinanderzusetzen. Das Ergebnis von zu viel Tagesgeschäft sind Gemeinderatssitzungen mit bis zu 40 Traktanden (Inderbitzin, p.K., 2022).

François Parvex (p.K., 2022) und Ueli Stalder (p.K., 2022) offenbaren dem praktizierenden Milizsystem ebenso seine Grenzen. Der Begriff «Milizsystem» bezeichnet in der Schweiz ein verbreitetes Organisationsprinzip. Jede Bürgerin und jeder Bürger, kann neben- oder ehrenamtlich öffentliche Ämter und Aufgaben übernehmen (Freitag et al., 2019). Entsprechend der Begriffsdefinition lebt das Milizsystem von freiwilligem Engagement. Ueli Betschart (p.K., 2022), François Parvex

(p.K., 2022) und Ueli Stalder (p.K., 2022) beobachten, dass der verpflichtende Charakter eines politischen Amtes oder Engagements gegenüber dem Wunsch nach einer flexiblen Lebensplanung oft unattraktiv erscheint. Das Milizprinzip ermöglicht es zudem, eine breite Palette an gesellschaftlichen Wissensbeständen und individuellen Kompetenzen für öffentliche Zwecke zu nutzen. Konkret bedeutet dies, dass die Behördenmitglieder ihre Erfahrungen und Ideen aus dem Privat- und Berufsleben in den politischen Alltag ihrer Gemeinde einbringen. Infolge der zunehmenden Vielfalt und Komplexität der Aufgaben bietet das Milizsystem die Möglichkeit, etwaige Qualifikationslücken des Verwaltungsstabs wirkungsvoll zu ergänzen (Geser, 2007). So entstehe bei ausbleibendem Engagement auch ein Mangel an Fachkräften, um die aktuellen Herausforderungen anzugehen (Betschart, p.K., 2022).

3.2.4 Verwaltungskultur

Kultur ist «die Gesamtheit des Gelebten» (Proeller & Schedler, 2011, S. 283). Sie steuert den Alltag einer öffentlichen Verwaltung, in dem sie Normen prägt wie «es gehört sich hier so» oder «es wird hier so erwartet» (Fricker et al., 2010). Fehlt es an einer fördernden Arbeitskultur, ist die Einsicht des Bedarfs oftmals schwer zu erkennen (Inderbitzin, p.K., 2022).

Die Verwaltungskultur ist je nach Gemeinde sehr unterschiedlich ausgeprägt und ist wesentlich dafür verantwortlich, wie gut sich eine Gemeinde den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen versteht (Fricker et al., 2010). Aus Sicht der Experten ist sie zudem ausgesprochen personenabhängig (Betschart, p.K., 2022; Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022). Ein Wechsel im Gemeinderat hinterlässt oftmals ein Vakuum in der Exekutive (Betschart, p.K., 2022). Die Kultur bestimmt ebenso über die Verhaltensweise in Bezug auf neue Themen mit (Betschart, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022). Werden bei neuen Themen neben den Herausforderungen auch Chancen gesehen, ist dies meist ein gutes Zeichen (Betschart, p.K., 2022). François Parvex (p.K., 2022) findet zudem, dass die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte früher offener gegenüber neuen Themen und Ratschlägen waren.

Eine weitere Herausforderung ist die horizontale (dieselbe politische Ebene) und vertikale (unterschiedliche politische Ebene) Zusammenarbeit beziehungsweise das entsprechende Vertrauen (Inderbitzin, p.K., 2022; Parvex, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Herausforderungen gemeinsam zu lösen ist oftmals zielführender. Jürg Inderbitzin (p.K., 2022) sieht noch einige Hürden zu überwinden, um voneinander zu lernen und gelungene Projekte zu übernehmen. Als ebenso wichtig sehen die Gesprächspartner das vertikale Vertrauen. Dieses ist als Basis von Projektfinanzierungen unabdingbar. Es braucht ein Mindset des «Nachfragens», ohne das Gefühl zu haben, Kompetenzen abgeben zu müssen (Inderbitzin, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022).

3.2.5 Umsetzung

Weitere Herausforderungen ergeben sich in der Umsetzung von Projekten. Im Zusammenhang mit periurbanen Gemeinden sind dies die Politisierung und Polarisierung (Parvex, p.K., 2022), die

Diversität der Bedürfnisse seitens Bewohnenden (Stalder, p.K., 2022), sowie eine sich offenbarende Wachstumsmüdigkeit in der Bevölkerung (Betschart, p.K., 2022).

Hervorzuheben ist das benötigte Wissen für das Angehen und Umsetzen von Projekten. Know-How im Bereich Projektmanagement und Controlling wird als unerlässlich angesehen (Betschart, p.K., 2022; Stalder, p.K., 2022). Weiter gilt es das themenbezogene Wissen zu stärken und dessen Wissenstransfer zu weiteren Anspruchsgruppen sicherzustellen (Betschart, p.K., 2022). Jürg Inderbitzin (p.K., 2022) betont, dass in den Gemeinden bereits viel Gutes geleistet wird, es jedoch nicht kommuniziert wird. Den Grund führt Jürg Inderbitzin (p.K., 2022) auf fehlende Strukturen und Wissen zurück, und plädiert zu mehr Mut bei der Kommunikation. Eine weitere Herausforderung ist die Lücke zwischen den strategischen Klausurtagen und dem operativen Alltag. Oft hat die Exekutive ihre Mühe, diese beiden Ebenen zusammenzubringen und die Erkenntnisse aus den strategischen Überlegungen in das Tagesgeschäft einzubringen (Betschart, p.K., 2022).

4 Steuerungsinstrumente

Für die gewonnenen Erkenntnisse zu den Herausforderungen werden in diesem Kapitel passende Steuerungsinstrumente aus der Empirie eruiert. Dieses induktive Vorgehen erlaubt es, die Erfahrungen der einzelnen Interviewten in allgemeine Steuerungsinstrumente zu übertragen. Ziel dieses Kapitels ist es somit, eine Auswahl von Steuerungsinstrumenten zum Angehen transversaler Themen zu erarbeiten. Da die Auswahl auf Basis der Herausforderungen geschieht, besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Steuerungsinstrumente sprechen verschiedene Ebenen der Governance an. Aufgrund dessen wird der Meta-Rahmen von Lange et al. (2013) herangezogen. Die Modi der Governance als Formen der Verwirklichung kollektiver Ziele durch kollektives Handeln werden in Kapitel 4.1 definiert (Lange et al., 2013). Danach werden die fünf Kategorien an Herausforderungen den Modi zugeordnet (vgl. Kapitel 4.2). In Kapitel 4.3 werden die sechs Kategorien an recherchierten Steuerungsinstrumenten vorgestellt. Zum Schluss gilt es die Zuordnung der Herausforderungen und Governance-Modi (vgl. Kapitel 4.2) mit den Steuerungsinstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) zu kombinieren und in einem Instrumentenkoffer zusammenzufassen (vgl. Kapitel 4.4). Um die Governance in den Gemeinden analysieren und beschreiben zu können, werden in den Kapitel 4.5 und 4.6 zwei Analysetools vorgestellt.

4.1 Modi der Governance

Wie einleitend erörtert, kann der öffentlichen Verwaltung aufgrund ihrer Bedeutung für die Politikgestaltung und -umsetzung eine zentrale Rolle beim Angehen transversaler Herausforderungen zugewiesen werden. Um diese Rolle einzunehmen, müssen die Gemeinden interne Governance-Formen etablieren, die für den Umgang mit transversalen Herausforderungen geeignet sind (Lafferty, 2004). Rahmenwerke ermöglichen ein differenzierteres Bild davon zu entwickeln, wie eine geeignete Form der Governance für ein transversales Thema aussehen könnte, da es die Aufmerksamkeit auf die drei konstitutiven und voneinander abhängigen Dimensionen der Governance lenkt. In Anlehnung an Lange et al. (2013) können Fragen nach der konkreten Ausgestaltung der Dimensionen «politics», «polity» und «policy» (vgl. Abbildung 6), einschliesslich ihrer Beziehungen, angegangen werden (vgl. auch Treib et al., 2007; Voss & Bornemann, 2011):

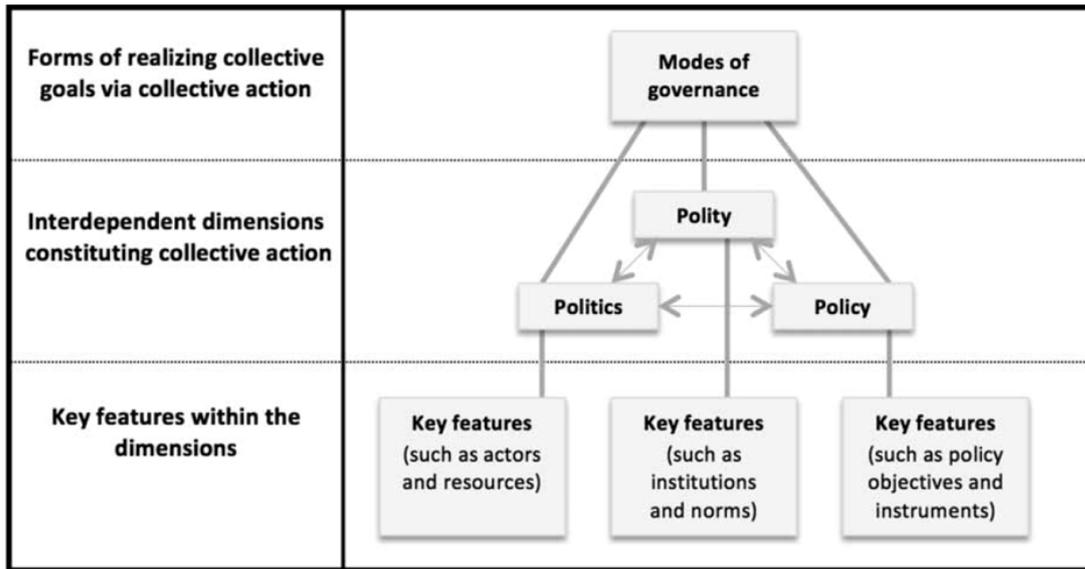


Abbildung 6: Meta-Rahmen für die Konzeptualisierung von Governance-Modi

Der dargestellte Meta-Rahmen zeigt alle möglichen Formen der Verwirklichung kollektiver Ziele durch kollektives Handeln. Wobei diese Formen durch die voneinander abhängigen Dimensionen bestimmt werden. Die Dimensionen wiederum sind durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet, die im Folgenden erläutert werden.

Quelle: Lange et al., 2013

- Die Dimension der Politik («politics») deckt die Prozessseite des Regierens ab (Lange et al., 2013). Sie beinhaltet die tatsächlichen Interaktionen, durch die Politik zustande kommt, das heisst den machbezogenen Kampf um die Wege kollektiven Handelns, die Austragung von Konflikten und/oder die kollaborative Suche nach Lösungen innerhalb eines gegebenen Gemeinwesens (Bornemann & Christen, 2019). Somit geht es um die spezifischen Beziehungen zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren während des Initiierungs- und Koordinationsprozesses eines Governance-Arrangements, sowie die ausgeprägte Nutzung von Macht und die Abhängigkeit von Ressourcen. Folgende zwei Fragen können gestellt werden: Wie werden unterschiedliche Präferenzen in den politischen Entscheidungen berücksichtigt? Wie werden die unterschiedlichen Präferenzen in kollektives Handeln transformiert? (Lange et al., 2013; Stoker, 2006).
- Die «polity»-Dimension bezieht sich auf die strukturelle (Lange et al., 2013) beziehungsweise institutionelle (Bornemann & Christen, 2019) Seite des Regierens. Relevant sind Normen, Kultur und prozessuale Rahmenbedingungen, welche geprägt sind durch die institutionelle Architektur in der Politik und die vorherrschenden Interaktionsmuster zwischen den beteiligten Akteuren - oftmals verstanden als die institutionellen «Spielregeln» (Lange et al., 2013). Ein weiteres Merkmal in der Literatur zur Unterscheidung eines Governance-Arrangements im Bereich «polity» ist der Grad der Formalität der involvierten Institutionen (Pahl-Wostl, 2009; Treib et al., 2007).

- Die inhaltliche Seite des kollektiven Handelns wird durch die «policy»-Dimension abgedeckt. Sie bezieht sich auf Problemdefinitionen, Ziele, Handlungsoptionen sowie Pläne zur Umsetzung und Evaluation (Bornemann & Christen, 2019) und damit auf die Formen der politischen Steuerung (Lange et al., 2013). Dabei geht es um die Formulierung von Politikproblemen sowie die Umsetzung von Strategien und Politikinstrumenten zur Realisierung bestimmter Ziele (Lange et al., 2013), jedoch auch um Strategieintegration sowie dem inhaltlichen Wissen und Lernen (Fiorino, 2006). Das meistverwendete Merkmal in der Literatur zur Unterscheidung des Governance-Arrangements ist die Art der Regulierung, welche bei der Umsetzung eingesetzt wird (Lange et al., 2013).

Aufgrund ihrer wechselseitigen Verflechtung führen Veränderungen in einer der drei Dimensionen mit ziemlicher Sicherheit zu Veränderungen innerhalb der beiden anderen. So definiert der «politics»-«polity»-Zusammenhang das politische Spielfeld. Dementsprechend bestimmt die institutionelle Organisation und die an den Prozessen beteiligten Akteure und Ebenen die Verteilung der Ressourcen. Grundsätzlich ist die Politik im Gemeindewesen eingebettet. Gleichzeitig können jedoch Veränderungen innerhalb der politischen Ebene zu Veränderungen der institutionellen Spielregeln führen. Das Zusammenspiel der «polity»-«policy»-Dimensionen bestimmt hingegen den institutionellen Rahmen der Politikformulierung und -umsetzung. Das Gemeinwesen als Institution stellt Regeln und Verfahren auf, durch die Politik gemacht wird. Auch hier gibt es eine zweiseitige Beziehung, da eine Veränderung des politischen Prozesses zu einer Veränderung des institutionellen Rahmens führen kann und vice versa. Schliesslich bezeichnet die «politics»-«policy»-Verflechtung beispielsweise das Potenzial staatlicher und nicht-staatlicher Akteure sich aktiv in einem Governance-Arrangement an der Politikgestaltung zu beteiligen (Lange et al., 2013).

Anhand dieser Governance-Dimensionen werden im kommenden Kapitel die Herausforderungen analysiert. In der Literatur finden sich auch weitere Typologien von Instrumenten wie zum Beispiel die Einteilung in regulative, ökonomische und kommunikative Instrumente (Glasbergen, 1992) oder Zwang, Voluntarismus, Targeting und Rahmenregulierung (Treib et al., 2007).

4.2 Herausforderungen und Governance-Modi

Im Folgenden werden die Herausforderungen (vgl. Kapitel 3.2) den Governance-Modi zugewiesen und begründet. Die Zuordnung ist indes nicht immer eindeutig. So kann es gleichzeitig Elemente verschiedener Dimensionen beinhalten, was die Verflechtung der Dimensionen unterstreicht.

Ressourcenbeschränkung → «*politics*»

Die Bestimmung über Ressourcen ist das Resultat von politischen Interaktionen und damit der machtbezogenen Auseinandersetzung, um die Wege des kollektiven Handelns festzusetzen (Bornemann, 2014). Ressourcen können finanzieller oder personeller Art, sowie in Form von Kompetenzen sein. Ein Beispiel der Bestimmung finanzieller Ressourcen ist die Vorlage des

Gemeindebudgets an der Gemeindeversammlung. Die Ressourcenbeschränkung (finanzielle Ressourcen) erfolgt durch die spezifische Beziehung des staatlichen (Gemeinde) und nicht-staatlichen (Bürgerinnen und Bürger) Akteurs während eines Governance-Arrangements (Gemeindeversammlung). Politische Interaktionen sind ein laufender Prozess. So wurde bereits vor der Gemeindeversammlung das Budget in politischen Interaktionen im Gemeinderat ausgearbeitet.

Gemeindeorganisation → «polity»

Die Organisation einer Gemeinde bestimmt die prozessualen Rahmenbedingungen innerhalb der Institution. Im Speziellen ist die Aufgabentrennung zwischen der Exekutive und der Verwaltung geprägt durch die institutionelle Architektur und den Interaktionsmustern zwischen den beiden Akteuren (Bornemann, 2014). In der erweiterten Gemeindeorganisation sind mit den Gemeindekommisionen und den Arbeitsgruppen weitere wichtige institutionelle Strukturen, welche durch den Formalitätsgrad eingeordnet werden können.

Verwaltungskultur → «polity»

Die Kultur prägt Normen und Interaktionen innerhalb einer Institution und ist damit der «polity»-Dimension zuzuordnen. Je nachdem wie die institutionellen Spielregeln in einer Gemeinde gelebt werden, kann sich eine Gemeinde den verändernden Rahmenbedingungen mehr oder weniger gut anpassen. So beeinflusst die strukturelle Seite des Regierens auch die horizontale und vertikale Zusammenarbeit.

Themenkomplexität → «policy»

Die Themenkomplexität betrifft die inhaltliche Seite des kollektiven Handelns. Die verschiedenen Variablen der Komplexität, wie Juristisierung, Technologisierung oder Globalisierung, beeinflussen entsprechend die Erfassung des Problems, als auch die daraus abzuleitenden Handlungsoptionen. Die Themenkomplexität hat zudem auch Einfluss auf die «polity»-Ebene, indem ein Thema mit transversalen Eigenschaften nicht als zusätzliche sektorpolitische Aufgabe zu betrachten, sondern in sämtliche vom Organisationsmodell gegebenen Politikbereiche aufzunehmen ist.

Umsetzung → «policy»

Die Umsetzung von Inhalt und damit von Strategien und Politikinstrumenten wird der «policy»-Ebene zugeordnet. Fähigkeiten in Projektmanagement, Kommunikation, strategischer Vorgehensweise oder Controlling helfen dem strukturierten Vorgehen in verschiedensten Themenbereichen, indem zuerst das Problem definiert, Ziele gesetzt, Handlungsoptionen ausgelegt und Pläne zur Umsetzung und Evaluation verfolgt werden. Schnittpunkte gibt es in der Umsetzung auch zu anderen Dimensionen. Eine Lücke zwischen den strategischen Klausurtagen und dem operativen Alltag betrifft auch die Organisation und damit die «polity»-Dimension. Zudem ist die inhaltliche Seite des Regierens auch immer begleitet durch die politischen Interaktionen in der «politics»-Dimension (Bornemann, 2014).

4.3 Kategorisierung der Steuerungsinstrumente

Um eine geeignete Auswahl an Steuerungsinstrumenten zum Angehen transversaler Themen zu erlangen, wurde in einem ersten Schritt in der Literatur recherchiert. Als Ergebnis entstand die im Anhang C beigefügte Tabelle mit der Benennung des potenziellen Steuerungsinstrumentes, einer Erläuterung, sowie den Quellenangaben. Dabei wurde bewusst auch über den Tellerrand geschaut, indem auch in der Unternehmenswelt nach potenziellen Instrumenten gesucht wurde. Im zweiten Schritt wurde zuerst die Eignung des Instrumentes bezogen auf die anstehenden Herausforderungen beurteilt. Danach galt es die verbleibenden 68 Instrumente zu kategorisieren (vgl. Anhang C). Das Ergebnis sind 6 Kategorien mit 23 Steuerungsinstrumenten, welche nachfolgend erläutert werden.

4.3.1 Organisationsentwicklung

Neue Aufgaben und Herausforderungen bedingen neue oder veränderte Organisationsstrukturen. Für das Angehen von transversalen Themen ist es daher unabdingbar, dass die Gemeinden befähigt werden, mit neuen Modellen umzugehen. Die Kategorie der Organisationsentwicklung umfasst die nachfolgenden vier Steuerungsinstrumente: Gemeindeführungsmodell, Legitimation, Organisatorische Verankerung von transversalen Themen und das Selbstverständnis einer lernenden Organisation.

Gemeindeführungsmodell

Ein wichtiges Steuerungsinstrument ist die Wahl des Führungsmodells. Es bestimmt die Funktionen des Gemeinderats, sowie die Art der Verwaltungsführung. Freitag et al. (2019) schlussfolgern in ihrer Analyse, dass sich die Gemeinden in der Schweiz durch eine grosse Heterogenität bei der Organisation ihrer Führung auszeichnen. Die vier generischen Gemeindeführungsmodelle nach Bürkler (2014) sind das operative Modell, das Delegiertenmodell, das Geschäftsleitungsmodell und das CEO-Modell. Freitag et al. (2019) sehen in Bezug auf die Gemeindeführungsmodelle folgende Fragen als massgebend:

- a) Wem obliegt die Leitung der Gemeindeverwaltung?
- b) Worin besteht das Aufgabengebiet der Exekutive? Ist entsprechend der Gemeinderat nur für strategische oder auch für operative Aufgaben zuständig?
- c) Wie hoch ist die Arbeitsbelastung der Exekutivmitglieder? Beziehungsweise wie hoch sind deren Arbeitspensen?

Je nach Modell nimmt die Arbeitsbelastung der Exekutive ab, womit das Milizsystem entlastet und attraktiver wird (Rieder, 2022). Auf die Vor- und Nachteile der einzelnen Gemeindeführungsmodelle wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, sondern auf Freitag et al. (2019) verwiesen.

Legitimation

Um verschiedene Perspektiven einzunehmen und transversale Themen zu fördern, benötigt die Gemeindeebene entsprechende Legitimation. Daher kann es zum Beispiel für eine nachhaltigkeitsorientierte Planung sinnvoll sein, die nachhaltige Entwicklung in der Gemeindeordnung als Zweck festzuhalten. Dieser könnte in etwa lauten: «Unsere Gemeinde setzt sich für das langfristige Gemeinwohl der Bevölkerung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung ein» (Fricker et al., 2010). Der Kanton Schwyz hat es in seiner Verfassung in Art. 8 (Verfassung des Kantons Schwyz, 2010), wie viele andere Kantone auch, vorgemacht. Die rechtliche Verankerung in der Verfassung oder Gesetzen bietet somit eine stabile Grundlage, um Nachhaltigkeitsaktivitäten auszuüben. Je konkreter die Formulierungen, desto höher die Legitimation.

Organisatorische Verankerung von transversalen Themen

Die Schaffung von Kapazitäten zur Bearbeitung von transversalen Themen, beispielsweise in Form einer Nachhaltigkeitsfachstelle in der Verwaltung, ermöglicht es Nachhaltigkeitsprojekte umzusetzen. Die organisatorische Verankerung kann viele Ausprägungen annehmen. So wurde in der ländlichen Gemeinde Luthern eine Arbeitsstelle «Gemeindeentwicklung» geschaffen (Gemeinde Luthern, 2022). Innerhalb der Verwaltungsreform New Public Management (NPM) schreiben Proeller & Schedler (2011) von sogenannten Querschnittsfunktionen. Diese erbringen ihre Leistungen zugunsten anderer verwaltungsinternen und externen Stellen. Beispiele für Querschnittsämter gemäss NPM sind die Finanzverwaltung, zentrale Organisationsstellen oder EDV-Zentralen. Ob Social Responsibility-Fachstelle (Refinitiv, 2018) oder Governance-Ausschuss (Refinitiv, 2018), alle Ausprägungen bündeln Fachwissen und verleihen den transversalen Themen Sichtbarkeit, gegen innen als auch gegen aussen. Ebenso werden externe Akteure organisatorisch verankert, wie zum Beispiel Zukunftsräte (Fricker et al., 2010). Um die gewünschte Wirkung zu entfalten, braucht es neben der korrekten örtlichen Verankerung in der Organisation, ein klares Aufgabenprofil mit zugewiesenen Ressourcen.

Lernende Organisation

Den anstehenden Herausforderungen proaktiv und gestaltend zu begegnen ist das Ziel einer lernenden Organisation. Eine Entwicklung der Organisation von einer statischen und positionsbestimmten Führung hin zu einer lernenden Organisation ist jedoch eine grosse Herausforderung. Fricker et al. (2010) definiert drei Schritte zu einer nachhaltigkeitsorientierten Verwaltungskultur: Erstens Wandel einleiten, zweitens Wandel institutionalisieren und drittens Wandel kultivieren. Geprägt vom «normalen Alltag» der Gemeindeführung und -verwaltung basiert die Politik- und Verwaltungskultur auf Werten, Normen, Grundannahmen und Traditionen. Alle in der Verwaltung und im Gemeinderat wissen instinktiv, was beachtenswert ist, wie die Dinge zu verstehen und zu bewerten sind. Weil jedoch die transversale Orientierung ein ganzheitliches Denken, neue Entscheidungsfindungsprozesse und Handlungsweisen verlangt, welche den herkömmlichen Verhaltensweisen widersprechen können, gilt es, sich explizit mit der Verwaltungskultur

auseinanderzusetzen. Zwischen organisatorischen und kulturellen Elementen besteht ein enger Zusammenhang. Zum Beispiel lässt sich eine Kultur des konstruktiven Konfliktumgangs mittels entsprechender Weiterbildungsangebote oder einer Mediationsstelle fördern (Fricker et al., 2010). Der Verwaltungskultur messen auch Proeller & Schedler (2011) eine hohe Bedeutung zu, weil viele Verwaltungsdienstleistungen persönliche Dienstleistungen sind. Sie ergänzen zudem, dass in einem demokratischen System die Verwaltung nicht isoliert von der Politik stattfinden darf. Entsprechend gilt es eine Veränderung der Verwaltungs- und Politikkultur anzustreben (Proeller & Schedler, 2011).

4.3.2 Strategieebene

Die strategische Gemeindeführung umfasst die Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen. Steuerungsinstrumente wie die Standortbestimmung, die Gemeindestrategie, das Monitoring & Controlling und die Prozessintegration sind entsprechend förderlich, transversale Themen effizient und effektiv anzugehen.

Standortbestimmung

Ausgehend von der Strategieebene und der Frage «Wo wollen wir hin?» basiert deren Erarbeitung auf einer ausführlichen Situationsanalyse. Im Verlauf der Lagebeurteilung werden sowohl die externen wie die internen Rahmenbedingungen aufgearbeitet. Ausserhalb des direkten Einflussbereichs der Gemeinde stehen die externen Faktoren (z.B. geografische Lage, Wirtschaftskonjunktur, nationale und kantonale Rahmenbedingungen), welche sich aber dennoch auf ihre Entwicklung auswirken. Hingegen kann die Gemeinde die internen Faktoren direkt steuern (z.B. Öffnungszeiten, Gewerbemix, Demografie, Verkehrssituation, Wohnqualität) (Fricker et al., 2010). Eine effiziente Methode, um die nötigen Informationen für die Situationsanalyse zu gewinnen, ist die SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen – Chancen/Risiken). Diese erlaubt einer Gemeinde die Entwicklungspotenziale, Einschränkungen, Verwundbarkeiten und potenziellen Probleme aufzuzeigen und daraus realistische Ziele abzuleiten (OECD, 2021; Willimann et al., 2008). Ein weiteres Tool ist der Gemeindeprofilograf aus Sicht der nachhaltigen Entwicklung vom Kanton Bern. Mit der Bestimmung von Prioritäten soll der Fokus der Massnahmen dort liegen, wo der Handlungsbedarf am grössten ist (Kanton Bern, 2022).

Gemeindestrategie

Ausgehend von der Ist-Situation zeichnet ein Gemeindeleitbild die Zukunftsvorstellung einer Gemeinde. Ist das Gemeindeleitbild an einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet und inkludiert es Ziele und Massnahmen, so hat die Gemeinde eine Nachhaltigkeitsstrategie. Will sie das Gemeindeleitbild von der Nachhaltigkeitsstrategie trennen, sollte dies über den Zeithorizont gemacht werden. Die Zukunftsvorstellung im Gemeindeleitbild kann beispielsweise über mindestens zwölf Jahre (drei Legislaturen) skizziert werden. Es formuliert die langfristigen Gemeindeziele (Wo wollen wir hin?) und zeigt mögliche Massnahmen zu ihrer Erreichung auf (Was wollen wir tun, um diese

Ziele zu erreichen?). Damit die Kohärenz über alle Planungsebenen gewährleistet ist, muss das Gemeindeleitbild thematisch vollständig sein und Zielrichtungen für alle Themen vorgeben, in denen die Gemeinde über Handlungsspielraum verfügt (Fricker et al., 2010; OECD, 2021). Üblich ist eine Einordnung in die Bereiche Wohnen, Arbeiten, Bildung, Freizeit und Mobilität, Versorgung, Entsorgung, Umweltschutz, Soziales und Gesundheit sowie Sicherheit (Willmann et al., 2008). Eine Strategie respektive Nachhaltigkeitsstrategie hat einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont und sollte mindestens über eine Legislaturperiode hinaus Gültigkeit haben. Diese setzt Prioritäten fest und nennt SMART-formulierte Ziele sowie Massnahmen, welche im Idealfall miteinander verknüpft sind. SMART steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

Monitoring & Controlling

Das Monitoring stellt die Informationsgewinnung sicher, während das Controlling für das Informationsmanagement verantwortlich ist. Beide dienen der Überwachung von Politik- und Verwaltungsaktivitäten (Proeller & Schedler, 2011). Mithilfe von Indikatorensystemen, wie MONET (Bundesamt für Statistik, 2022) oder dem Faktencheck zu politischen Zielen (Kanton St. Gallen, 2022), können die gesamtgesellschaftliche Entwicklung oder einzelne politische Ziele kontinuierlich überprüft werden. An dieser Stelle sei ebenso das Reporting als die Informationsverteilung erwähnt, welches in der Kategorie Kommunikation (vgl. Kapitel 4.3.6) behandelt wird.

Prozessintegration

Die Integration von transversalen Themen, dem Gemeindeleitbild oder der Gemeindestrategie in bestehende Prozesse ist zentral. Sie gewährleistet, dass ein Thema wie Nachhaltigkeit in den täglichen Entscheidungen berücksichtigt wird und ist damit das Bindeglied zwischen der Strategie- und der operativen Ebene (Fricker et al., 2010; OECD, 2021). Die Integration kann beispielsweise über die Legislaturplanung, den integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) oder die Nachhaltigkeitsbeurteilung (NHB) erfolgen. In der Legislaturplanung legt die Gemeinde die Ziele und Massnahmen für die vierjährige Legislaturperiode fest. Der IAFP gibt Aufschluss über die voraussichtliche Aufgaben- und Finanzentwicklung der Gemeinde auf mittlere Planungsfrist und wird damit zum Führungsinstrument der Exekutive und der Verwaltung (Fricker et al., 2010). Die NHB ist ein Verfahren, das zum Ziel hat, kommunale Vorhaben durch Optimierungsmassnahmen auf die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung auszurichten (Bornemann & Christen, 2019). Ist die Prozessintegration in Politik und Verwaltung zweckmässig, so kann der finanzielle und personelle Aufwand minimiert werden.

4.3.3 Personalmanagement

Das Personalmanagement öffentlicher Verwaltungen bestimmt die grundlegende Stossrichtung eines Gemeinwesens im Hinblick auf seine wichtigste Ressource – den Mitarbeitenden. Hier muss auch eine Umorientierung stattfinden, indem das Personal nicht mehr als reiner Kostenfaktor,

sondern als strategisches Erfolgspotenzial betrachtet wird (OECD, 2021; Proeller & Schedler, 2011). Nachfolgend wird auf die Instrumente der Steuerung einer Gemeinde eingegangen.

Weiterbildung

Neuartige Herausforderungen und Themen bedingen neue Fertigkeiten. Entsprechend diesen Anforderungen, die an das Verwaltungspersonal und die Führungskräfte gestellt werden, müssen sich die Fähigkeiten und das Wissen weiterentwickeln. Workshops und Kurse zu transversalen Kompetenzen befähigen die Mitarbeitenden, beispielsweise die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Einflüsse in ihren Projekten und Entscheidungen zu berücksichtigen. Werden diese Veranstaltungen bereichs- und abteilungsübergreifend durchgeführt, lässt sich über die Perspektivenvielfalt eine nachhaltige Denkweise fördern (Fricker et al., 2010; OECD, 2021). Grundlagenwissen zu Nachhaltigkeit allgemein wurde zum Thema von Einführungsveranstaltungen für Mitarbeitende gemacht oder die Mitarbeitenden zur Teilnahme an nachhaltigkeitsrelevanten Projekten motiviert (z. B. das Projekt «bike to work»). Wenn möglich sollten interne oder externe Weiterbildungen einen Bezug zur Verwaltungspraxis aufweisen. Somit geht es in diesem Steuerungselement um die Frage: Wie kommt die Gemeinde zu den zukünftig benötigten Fertigkeiten?

Wissensmanagement

Beim Wissensmanagement geht es um eine möglichst gute Nutzung von bereits vorhandenem Wissen und damit der Frage: Wie verwendet die Gemeinde das vorhandene Wissen? Ein zentrales Element bildet ein Informationssystem, in welchem die Mitarbeitenden sich kommunikativ vernetzen und gegenseitig Informationen bereitstellen und bewahren können. Ein solcher Wissensaustausch kann in Form von Sitzungstraktanden, internen Wissenstransfers, Fallbeispielen, aber auch internen oder externen Wissensplattformen, wie zum Beispiel regiosuisse.ch (Regiosuisse, 2022c), erfolgen.

Mitarbeiterbindung & -rekrutierung

Mitarbeitende, die über Fachwissen und Kompetenzen für transversale Themen verfügen, sind ein zentraler Hebel für die Umsetzung von Projekten. Neben der Weiterbildung und dem Wissensmanagement, sind auch die Mitarbeiterbindung und -rekrutierung wichtige Elemente. Die Mitarbeiterbindung beinhaltet alle Massnahmen einer Gemeinde, seine Mitarbeitenden möglichst lange zu halten beziehungsweise zu binden. Die persönliche Entwicklung der Angestellten, wie Karriereplanung und -förderung, aber auch den persönlichen Kontakt, sollten gefördert werden. In einer mitarbeiterorientierten Verwaltung heisst Personalentwicklung auch Schaffung individualisierter Entwicklungspfade, um Mitarbeitenden die Möglichkeiten für eine selbstbestimmte Laufbahn zu eröffnen (Proeller & Schedler, 2011). Ein geeignetes Instrument hierfür sind beispielsweise regelmässige Mitarbeitergespräche. Mitarbeiterbindung kann jedoch auch durch attraktive Arbeitsbedingungen, wie Job-Sharing, flexible Arbeitszeiten oder HomeOffice, gefördert werden. Auf der anderen Seite können entsprechende Kompetenzen, wie zum Beispiel Projektmanagement-Kompetenzen

oder die Fähigkeit in interdisziplinären Teams zu arbeiten, bereits in Stellenausschreibungen oder in Job-Interviews berücksichtigt werden.

4.3.4 Partizipation

Der Begriff Partizipation bezeichnet die Teilnahme einer Person oder Gruppe an Entscheidungsprozessen oder an Handlungsabläufen, die in übergeordneten Strukturen oder Organisationen stattfinden (Bonvin et al., 2020). Sie gilt als Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung und sollte als zusätzliche essenzielle Ressource wahrgenommen werden und nicht als zusätzlicher Mehraufwand. Denn partizipative Verfahren legitimieren Projekte gegenüber den Bürgerinnen und Bürger. Das Thema Partizipation ist jedoch auch eine Herausforderung, welche eine offene Verwaltungskultur voraussetzt. Der erste Schritt ist die Stakeholderanalyse, also die Identifizierung sämtlicher für das Projekt relevanten Akteure. Weitere Steuerungselemente für Gemeinden sind Partizipationsprozesse, Förderung privater Initiativen und aktive Gemeindegremien, immer mit dem Ziel, die Identifikation und damit die Akzeptanz der Bevölkerung mit der Gemeinde zu erhöhen.

Stakeholderanalyse

Ein Projekt zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass Menschen mit verschiedensten Werten, Vorstellungen und Qualifikationen zu einem bestimmten Thema zusammenkommen. Daher ist es zentral, sich bewusst zu werden, welche Personen am Projekt beteiligt sind. Dies wird mit dem weitverbreiteten Instrument der Stakeholderanalyse, auch Interessengruppenanalyse oder Umfeldanalyse genannt, untersucht. Das primäre Ziel der Stakeholderanalyse besteht in der Identifizierung sämtlicher für das Projekt relevanten Akteure (Krips, 2017). Zu erfahren gilt es Potenziale, Synergien, Barrieren und Behinderungen durch einzelne Ansprüche und Anspruchsgruppen. Um frühzeitig Massnahmen zu planen, ist es wichtig, die hinter der jeweiligen Positionierung stehenden Einflussgrössen zu kennen. Dies hilft in der Planung von Massnahmen und Kommunikation (Krips, 2017). Die Ansprüche und Bedürfnisse der Beteiligten können sich mit der Zeit auch verändern, so zum Beispiel die jungen Erwachsenen, welche mit ihren Bedürfnissen, ihren Ideen und ihrem Engagement wichtige Impulse für eine nachhaltige Entwicklung von Gemeinden liefern können (Regiosuisse, 2022d).

Partizipationsprozesse

Partizipation kann mit unterschiedlichen Zielen verbunden sein und damit nach unterschiedlichen Methoden verlangen. Oftmals ist der erste Schritt zu überlegen, welche Ziele mit dem Einsatz von Partizipation überhaupt verfolgt werden. Geht es darum, ein Entscheidungsverfahren legitimer zu gestalten? Oder geht es darum, die Effektivität eines Entscheidungsverfahrens zu verbessern, indem beispielsweise die Informationsbasis von Entscheidungen verbreitert oder die Akzeptanz von Entscheidungen verbessert wird (Hongler, 2008; Michelsen & Heinrichs, 2014)? Dementsprechend hat Partizipation verschiedene Dimensionen (Fung, 2006; Michelsen & Heinrichs, 2014):

- Informationsfluss: Art, Richtung und Intensität
- Einflussstärke der Beteiligten auf die zu treffenden Entscheidungen
- Kreis der beteiligten Personen

Bei öffentlichen Verwaltungen kommt der Formalitätsgrad der Mitwirkung hinzu. Eine formelle Partizipationsmöglichkeit ist beispielsweise die Gemeindeversammlung, während ein freiwilliges zweimonatlich stattfindendes World Café eine informelle Möglichkeit darstellt. Die Verwendung von digitalen Kanälen hat in den letzten Jahren markant an Bedeutung gewonnen. Unter dem Schlagwort «E-Partizipation» lassen sich verschiedene Möglichkeiten zur Beteiligung im virtuellen Raum finden.

Förderung privater Initiativen

In den letzten Jahrzehnten hat sich der Schwerpunkt des Partizipationsdiskurses auf eine Partizipation „von oben“ verlagert, das heisst ausgehend von Bund, Kantonen und Gemeinden mit zivilgesellschaftlicher Einbindung (Koontz, 2006; Newig & Fritsch, 2009). Doch was kann eine Gemeinde tun, um die Bottom-up Partizipation zu fördern? Attraktive Rahmenbedingungen, geschaffen durch die Gemeinde, fördern entsprechend die Eigeninitiative. Dies kann durch verschiedene Formen der Projektunterstützung erfolgen. Die Stadt Bern unterstützt beispielsweise Projekte der lokalen Agenda 21 mit einem finanziellen Beitrag (Stadt Bern, 2022). Die Unterstützung muss jedoch nicht immer monetär sein. Die kostenlose Benutzung von Infrastruktur, die fachliche Unterstützung durch Coaches oder lokale Bekanntmachung schaffen Anreiz für privates Engagement.

Aktive Gemeindekommissionen

Auf lokaler Ebene eine wichtige Rolle spielen die Kommissionen. Sie sind sogenannte kommunale Milizgremien, die im Vergleich zur Gemeindeexekutive über eingeschränktere Kompetenzen und einen spezifischeren Aufgabenkreis verfügen. Einerseits sind Kommissionen dazu da, Mitwirkungschancen für verschiedene Parteien und Anspruchsgruppen zu schaffen und damit politische Entscheide breiter abzustützen. Andererseits haben sie die Funktion, die vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten aus der Privatwirtschaft für das kommunale Gemeinwesen zu nutzen (Vatter, 2020). Heutzutage sind praktisch alle Gemeinden auf die Mitarbeit von Berufsfachleuten in den Milizkommissionen angewiesen. Daher verwundert es nicht, hat fast die Hälfte aller Gemeinden in den letzten 20 Jahren die Zahl der Kommissionen und damit ihre Kompetenzen erhöht (Ladner, 2019). Es stellt sich die Frage, wie aktiv und in welcher Form die Gemeinden diese Wissensressource nutzen.

4.3.5 Externe Zusammenarbeit

Wie kann mit verwaltungsexternen Partnern zur Umsetzung transversaler Themen und Projekten effektiv zusammengearbeitet werden? Darauf geht die Kategorie der externen Zusammenarbeit ein, indem verschiedene Ebenen der Zusammenarbeit als potenzielle Steuerungsinstrumente analysiert werden.

Horizontale Zusammenarbeit

Die interkommunale Zusammenarbeit, als zentraler Teil der horizontalen Zusammenarbeit, beschreibt die Erfüllung einer öffentlichen Gemeindeaufgabe durch eine oder mehr Gemeinden, wobei die Aufgabenerfüllung mindestens zwei Gemeinden gleichzeitig dient und an der sich die beteiligten Gemeinden direkt oder indirekt beteiligen (Arn & Friedrich, 1994). Die gemeinsame Erfüllung von Aufgaben ist bei Gemeinden weit verbreitet (Gerber, 2008; Kanton Zürich, 2022). Das Gemeindegesetz stellt den Gemeinden ein breites Spektrum von Rechtsformen für die Zusammenarbeit zur Verfügung. So kann eine Gemeinde mit anderen Gemeinden entweder ein vertragliches Zusammenarbeitsverhältnis eingehen (Anschluss- oder Zusammenarbeitsvertrag), oder mit ihnen zu diesem Zweck einen gemeinsamen Rechtsträger schaffen (Zweckverband, gemeinsame Anstalt, juristische Person des Privatrechts). Die Entscheidung über die richtige Form erfordert betriebswirtschaftliches Know-How (Kanton Zürich, 2022). Bereiche der interkommunalen Zusammenarbeit sind Schulwesen, medizinische Versorgung, Bevölkerungsschutz usw. und damit sehr vielfältig. Der Autor möchte mit dem Steuerungsinstrument «horizontale Zusammenarbeit» zusätzlich den rechtlich unverbindlichen Meinungsaustausch einbeziehen. Dieser erscheint für Themenbereiche, welche über die alltäglichen Gemeindeaufgaben hinweg gehen, ebenso zentral. Eine gute Kontaktpflege auf horizontaler Ebene senkt die Hürde, proaktiv tätig zu werden, indem sich die Gemeinde durch einen unkomplizierten Kontakt zu Partnergemeinden für ein Thema gemeinsam begeistern kann.

Vertikale Zusammenarbeit

Art. 50 Abs. 1 bis 3 (Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1999) bildet die Grundlage einer funktionierenden Abstimmung zwischen den drei Staatsebenen Bund, Kanton und Gemeinden. In den Interviews (vgl. Kapitel 3.2) war von mangelndem Vertrauen die Rede. Es brauche ein Mindset des «Nachfragens» und des «Zusammenarbeitens», ohne das Gefühl zu haben, Kompetenzen abgeben zu müssen. Für die Umsetzung transversaler Themen, wie einer nachhaltigen Entwicklung, ist dies unerlässlich. Zusammenarbeit ist einerseits in den Sektoralpolitiken erforderlich, andererseits über die sektoralen Politiken hinweg. Dieser Ausgangslage entsprechend soll eruiert werden, welche Austauschgefässe für die vertikale Zusammenarbeit aus Sicht der Gemeinden angewendet oder gewünscht werden.

Regionale Zusammenarbeit

Viele Gemeinden haben sich zu Regionen zusammengeschlossen, in denen Gemeindeaufgaben effizient erledigt werden können. Zum Beispiel delegiert der Kanton bestimmte Aufgaben an die regionale Ebene (regionale Richtplanung) oder die Gemeinden schliessen sich zusammen, weil sie eine gemeinsame Entwicklungsstrategie realisieren möchten. Die Regionen organisieren sich häufig als privatrechtliche Vereine, teils öffentlich-rechtlich und vereinzelt als Aktiengesellschaft. Für die Erledigung der an sie übertragenen Aufgaben, verfügen die Regionen in der Regel über eine Organisation (Geschäftsstelle o.ä.) mit eigenen personellen und finanziellen Ressourcen und

entsprechendem Leistungsauftrag. In ihrer Funktion wirkt sie als Treiber und Koordinator der regionalen Entwicklung und trägt dazu bei, regionale Potenziale zu nutzen und neue Entwicklungsmöglichkeiten zu erschliessen (Regiosuisse, 2022a).

Externe Beratung

Die Bedeutung externer Beratungsleistungen für den öffentlichen Sektor ist in den vergangenen Jahren gestiegen. Dies geht aus den Ergebnissen des nationalen Gemeindemonitorings hervor. Im Zeitraum von 2012 bis 2017 haben mehr als zwei Drittel der Schweizer Gemeinden Leistungen von Beratungsunternehmen in Anspruch genommen (Steiner et al., 2021). Darunter werden Experten_innen aus dem ökonomischen und gesellschaftlichen Bereich oder Wissenschaftler_innen verstanden, die im Auftrag von öffentlichen Verwaltungen bezahlte Beratungsleistungen erbringen. Beratungsfokus sind oft Prozesse, Strukturen oder Strategien (Van Thiel et al., 2018). Eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen kann vielfältige Gründe haben. Eine Gemeinde kann in einem bestimmten Themengebiet keine oder zu wenig interne Expertise aufweisen oder es ist Verwaltungsangestellten aufgrund der Komplexität oder des Umfangs von Veränderungsprozessen nicht möglich diese durchzuführen. Es kann auch sein, dass intern zu wenig oder keine freien Kapazitäten vorhanden sind. Zudem werden externe Berater_innen in der Regel als objektiver wahrgenommen, da sie von extern kommen (Van Thiel et al., 2018). Es stellt sich die Frage, ob sich Beratungsleistungen für transversale Themen und Projekte eignen. Aus den Umfrageergebnissen geht hervor, dass für folgende Themengebiete am meisten auf externe Unterstützung zurückgegriffen wird: IT-Leistungen, temporäre Projektunterstützung, IT-Beschaffung, Unterstützung von Verwaltungsaufgaben, Reorganisationen, interkommunale Zusammenarbeit und Leitbilderstellung (Steiner et al., 2021). Damit haben die externen Beratungsleistungen verschiedene Schnittpunkte zu den Steuerungsinstrumenten in Kapitel 4 und damit zur Governance transversaler Themen.

4.3.6 Kommunikation

Eine proaktiv und gestaltende Gemeinde sollte sowohl gegen innen als auch nach aussen transparent informieren. Transparenz schafft Vertrauen und erleichtert die Zusammenarbeit. Es stellt sich die Frage: Inwiefern wird in einer Gemeinde die Kommunikation intern und extern bewusst geplant und eingesetzt? Gerade die kontinuierliche Kommunikation der Fortschritte und allfälliger Rückschläge spielt dabei eine zentrale Rolle. Die internen und externen Beteiligten müssen spüren, dass etwas läuft (Fricker et al., 2010; OECD, 2021). Und schliesslich ist Kommunikation kein Einbahnprozess, sondern beinhaltet neben dem Mitteilen auch das Aufnehmen von Information und ist damit verknüpft mit der Partizipation. Daher ist es zentral, Anfragen und Vorschläge aus der Bevölkerung ernst zu nehmen und kompetent zu behandeln. Hierfür sollte eine Person oder Anlaufstelle öffentlich bekannt sein, an die sich die Bevölkerung bei Fragen wenden kann. Eine besondere Herausforderung in der Kommunikation stellt die Vermittlung von komplexen Zusammenhängen dar, wie es zum Beispiel das Thema Nachhaltigkeit mit sich bringt. Um über diese

Zusammenhänge zu informieren, ist eine einfach verständliche Kommunikation besonders wichtig (Fricker et al., 2010).

Interne Kommunikation

Analog zur Politik sind auch innerhalb der Verwaltung Fahnenträger_innen gefragt, die intern aktiv kommunizieren. Idealerweise ist dies die Gemeindeschreiberin oder der Gemeindeschreiber. Formeller wie informeller Austausch sind zentrale Punkte der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Informationsweitergabe (Fricker et al., 2010).

Externe Kommunikation

Wenn eine Gemeinde bei der Bevölkerung transversales Denken und Handeln fördern will, dann sollte sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit darauf aufmerksam machen (Fricker et al., 2010). Dies sollte über bestehende externe Kommunikationskanäle geschehen. Themen wie nachhaltige Entwicklung sollten dabei möglichst fassbar und alltagsnah kommuniziert werden.

Kommunikationskanäle

Es sollte über geeignete Kommunikationskanäle, die von den anvisierten Zielgruppen genutzt werden, kommuniziert werden. Dies können sein: Medienmitteilungen, Webseite, Newsletter, Social Media etc. Als Ursprung jeglicher Kommunikationsarbeit dient ein Kommunikationskonzept, worin die Ziele, Zielgruppen und Kanäle definiert werden. Gerade im Gemeindewesen sollte die Kommunikation für alle einfach verständlich sein, mit dem Ziel, niemanden zurückzulassen (Fricker et al., 2010; OECD, 2021).

Veranstaltungen

Fricker et al. (2010) unterscheiden zwischen Kurz-, Mittel- und Langfristplanung. Im Speziellen für die Langfristplanung empfehlen sie zusätzliche Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise Grossgruppenveranstaltungen (sogenannte Zukunftskonferenzen). Um erfolgreiche Veranstaltungen zu organisieren ist es wichtig, dass die Exekutive als Fahnenträgerin auftritt und motivierend ihre Kompetenz und Zukunftsorientierung beweisen kann (Fricker et al., 2010). Veranstaltungen und Veranstaltungsreihen bieten die Möglichkeit, zielgruppenorientiert zu informieren und sich mit anderen Akteuren zu vernetzen. Regelmässige Anlässe, also Veranstaltungsreihen, aktivieren die Anspruchsgruppen besonders wirksam. Eine spezielle Form von Veranstaltungen sind Aktionstage. An Aktionstagen kann eine Gemeinde informieren, sensibilisieren und anpacken.

4.4 Instrumentenkoffer

In diesem Kapitel gilt es das bisher Erarbeitete in einem Instrumentenkoffer zu verknüpfen. Hierfür werden die kategorisierten Steuerungsinstrumente den Herausforderungen respektive den Governance-Modi zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt mit der Frage: Begünstigt die Kategorie an Steuerungsinstrumenten das Angehen der entsprechenden Herausforderung? Falls ein Steuerungsinstrument ein Angehen einer Herausforderung begünstigt, wird zusätzlich bestimmt, in welcher

Art und Weise dies geschieht. Hier wird auf die Definitionen im Steuerungsmodell von Fricker et al. (2010) zurückgegriffen und zwischen Führungs- und Leistungsinstrument, sowie Support-Instrument unterschieden. Ein Führungs- und Leistungsinstrument ist wesentlich für die Steuerung der Ziele und Aufgaben, während ein Support-Instrument die effiziente Umsetzung unterstützt (Fricker et al., 2010).

Generell lässt sich sagen, dass Instrumente bewusst ausgewählt und in den Führungsprozess eingebunden werden müssen, um ihre Funktion zu erfüllen. Es empfiehlt sich, von Erfahrungen anderer Gemeinden zu profitieren und Instrumente zum Angehen transversaler Themen früh im Prozess anzuwenden, um wesentliche Weichen zu stellen. Der Prozess der Bewertung und Prioritätensetzung muss transparent sein und Interessen der Betroffenen berücksichtigen. Nach jeder Anwendung sollte das Optimierungspotenzial festgehalten werden. Die Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass der Aufwand hauptsächlich vom Prozess abhängt und nicht vom Instrument selbst (Fricker et al., 2010).

Tabelle 3: Instrumentenkoffer

Die Tabelle ist ausgehend von den Spalten unter «Herausforderung» zu lesen. In der Spalte «Kategorie» sind die Herausforderungen gemäss Kapitel 3.2, mit einer kurzen prägnanten «Erläuterung» aufgeführt. Den Herausforderungen vorangestellt wurden die Modi der Governance, welche in Kapitel 4.1 erläutert und in Kapitel 4.2 den Herausforderungen begründet zugeordnet wurden. Die in Kapitel 4.3 erarbeiteten Kategorien an Steuerungsinstrumenten sind in den letzten sechs Spalten der Tabelle abgebildet. Die jeweilige Verbindungszelle zwischen der Herausforderung und der Steuerungsinstrumenten-Kategorie bildet jeweils den Zusammenhang ab und damit die Frage: «Begünstigt die Kategorie an Steuerungsinstrumenten das Angehen der entsprechenden Herausforderung?» Dabei wird unterschieden zwischen: ● = Führungs- und Leistungsinstrument und (●) = Support-Instrument. Bleibt das Feld leer, so haben die Steuerungsinstrumente keinen Einfluss auf die Herausforderung.

Governance Modi	Herausforderung		Steuerungsinstrumente					
	Kategorie	Erläuterung	Organisationsentwicklung	Strategieebene	Personalmanagement	Partizipation	Externe Zusammenarbeit	Kommunikation
polity	Gemeindeorganisation	Die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist verbesserungsbedürftig, weil die Exekutive zu sehr in das Tagesgeschäft eingebunden ist und sich stattdessen zu wenig um ihre strategischen Aufgaben kümmern kann.	●		(●)			
		Das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem führt zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel.	●		●	●		
	Verwaltungskultur	Mangelhaftes Vertrauen in vertikale und horizontale Strukturen gestaltet die Zusammenarbeit schwierig.	●				●	(●)
		Die Gemeinden sind eher passiv gegenüber neuen Themen und sehen oft nur die Herausforderungen und Probleme.	●	(●)	(●)			
		Die Verwaltungskultur und damit auch das Angehen von transversalen Themen sind stark abhängig von Personen und Gemeinderat.	●	(●)		(●)		
	policy	Themenkomplexität	Die anzugehenden Themen auf Gemeindeebene werden durch die Juristisierung, Globalisierung und Technologisierung immer komplexer.			●		●
Eine transversale Herangehensweise erfordert von sämtlichen Gemeindegemeinschaften die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse mitzudenken, sowie deren Wirkungszusammenhänge zu verstehen.				●	(●)			
Umsetzung		Die Umsetzung von transversalen Themen erfordert Fähigkeiten im Projektmanagement, sowie jeweiliges Fachwissen.		●	(●)			
		Durch fehlende Strukturen und Fähigkeiten wird oftmals keine aktive Kommunikation betrieben.			(●)			●

		Durch das einnehmende Tagesgeschäft hat die Exekutive Schwierigkeiten, die strategische mit der operativen Ebene zusammenzubringen.	(•)	•
		Die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind sehr divers.		(•) •
politics	Ressourcenbeschränkung	Durch die fehlenden zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, sind die Gemeinden gezwungen auf Geldtöpfe vom Kanton oder Bund zuzugreifen.		• (•) •
		Um transversale Themen anzugehen, fehlen die rechtlichen Instrumente.		•

Quelle: Eigene Tabelle

4.5 Analysetool zur Abbildung der Gemeinde-Governance

Um die Gemeindeprozesse beziehungsweise die angewendeten Instrumente abzubilden und vergleichbar zu machen, wird ein Modell in Form eines Netzdiagrammes erarbeitet. Das Netzdiagramm, auch Spinnennetz- oder Sterndiagramm genannt, ist die grafische Darstellung von Werten mehrerer, gleichwertiger Kategorien. Diese Form der grafischen Darstellung eignet sich besonders gut zum Visualisieren von Evaluationen für zuvor festgelegte Kriterien mehrerer Untersuchungsobjekte (Spence, 2014; Yau, 2011). Die Steuerungsinstrumente bilden die festgelegten Kriterien ab, während die Gemeinden die Untersuchungsobjekte darstellen. Die Koordinatenachsen strahlen radiär aus einem gemeinsamen Ursprung und die Verbindungslinien der Merkmalsausprägungen bilden die charakteristische Formen pro Beobachtung. Die Stärke dieser Visualisierung ist die übersichtliche Darstellung von wenigen Objekten. Hingegen muss sich die Leserin oder der Leser der willkürlichen Anordnung der Achsen bewusst sein, bestimmt diese doch das Gesamtbild (Chang, 2019; Spence, 2014). Als Grundlage dieses Modells wurde ein Anwendungsraster mit Fragen erstellt, welches anhand der Leitfadensinterviews in den Gemeinden ausgefüllt werden kann. In der nachfolgenden Tabelle werden die binär zu beantwortenden Fragen tabellarisch dargestellt:

Tabelle 4: Anwendungsraster mit Fragen

Die Tabelle ist wie folgt zu lesen: In dunkelgrauer Farbe sind die Kategorien der Steuerungsinstrumente aufgeführt (Beispiel: Organisationsentwicklung). Unter jeder Kategorie folgen die dazugehörigen Steuerungsinstrumente in hellgrauer Farbe (z.B. Gemeindeführungsmodell). Pro Steuerungsinstrument werden 1-2 Anwendungsfragen gestellt (1. Zeile, z.B. Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt?). Ein «Ja» gibt einen Punkt, ein «Nein» gibt keine Punkte. Pro Frage wird maximal ein Punkt vergeben. Die maximal zu erreichenden Punkte, sowie die effektiv erreichten Punkte der entsprechenden Gemeinde sind in den letzten beiden Spalten rechts abgebildet. Die Punkte werden zusätzlich aggregiert (auf Ebene Steuerungsinstrument und Kategorie) dargestellt. Die erreichte Punktzahl pro Steuerungsinstrument-Kategorie wird im Netzdiagramm abgebildet. Die Antworten auf die Fragen werden jeweils pro Gemeinde im Anhang dargestellt.

Kriterium	max. Punkte	Punkte Beispiel
Organisationsentwicklung	5	1
Gemeindeführungsmodell	2	0
Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Ist sich die Gemeinde der Herausforderung von Aufgabentrennung, Milizsystem oder Fachkräftemangel bewusst? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Legitimation	1	0
Ist Nachhaltigkeit o.ä. als Zweck in der Gemeindeordnung verankert? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Organisatorische Verankerung	1	0
Wurden innerhalb der Gemeindestrukturen Kapazitäten für transversale Themen geschaffen? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Lernende Organisation	1	1
Versteht sich die Gemeinde als offen gegenüber neuen Themen und damit als lernende Organisation? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Strategieebene	5	4
Standortbestimmung	1	1
Wurde die Ausgangslage der Gemeinde in einer Situationsanalyse bestimmt? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Gemeindestrategie	2	2
Besitzt die Gemeinde ein Leitbild und/oder eine Strategie? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Wie viele Akteure waren Teil des Erarbeitungsprozesses? (1 = Erarbeitung durch die Einbeziehung von Gemeinderat / Verwaltung / Bevölkerung oder externe Unterstützung, 0 = weniger als 3 Akteure)	1	1
Monitoring & Controlling	1	1

Wird die Zielerreichung in der Gemeinde überwacht? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Prozessintegration	1	0
Funktioniert die Integration der strategischen Leitsätze in die täglichen Prozesse? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Personalmanagement	5	3
Weiterbildungen	2	1
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung seiner Mitarbeitenden in der Verwaltung? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung des Gemeinderats? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Wissensmanagement	1	1
Wird in der Gemeinde Wissensmanagement betrieben? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Mitarbeiterbindung & -rekrutierung	2	1
Werden Instrumente der Mitarbeiterbindung wie Mitarbeitergespräche, Job Sharing, flexible Arbeitszeiten oder HomeOffice gefördert? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Werden Kompetenzen für das Angehen transversaler Themen bereits in der Stellenausschreibung oder in der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl berücksichtigt? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Partizipation	5	4
Stakeholderanalyse	1	1
Wird das Instrument der Stakeholderanalyse angewendet? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Partizipationsprozesse	2	2
Wird die Partizipation innerhalb der Gemeinde als gewinnbringende Ressource zur Erreichung der Ziele angesehen? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Welche Partizipationsprozesse wurden bereits angewendet, neben den gesetzlich vorgegebenen bspw. der Gemeindeversammlung? (1 = >= 2, 0 = <2)	1	1
Förderung privater Initiativen	1	1
Werden private Initiativen gefördert bzw. Anreize geschaffen? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Aktive Gemeindekommission	1	0
Werden die Gemeindekommissionen aktiv eingebunden? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Externe Zusammenarbeit	5	2
Horizontale Zusammenarbeit	2	1
Wie wird die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden wahrgenommen? (1 = gut, 0 = weniger gut)	1	0
Werden aktiv gute Beispiele von Projekten gesammelt? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Vertikale Zusammenarbeit	1	0
Hat die Gemeinde in der Zusammenarbeit mit dem Kanton ein Mindset des «Nachfragens» und des «Zusammenarbeitens»? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Regionale Zusammenarbeit	1	1
Werden regionale Gefässe genutzt, um Herausforderungen regional anzugehen? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Externe Beratung	1	0
Sieht die Gemeinde externe Beratungen als legitimes und erfolgsversprechendes Mittel? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Kommunikation	5	3
Interne Kommunikation	1	0
Wird in der Gemeinde die interne Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Externe Kommunikation	1	1
Wird in der Gemeinde die externe Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
Kommunikationskanäle	1	1
Welche Kommunikationsmedien werden genutzt? (1 = >=3, 2 = <3)	1	1
Veranstaltungen	2	1
Organisiert die Gemeinde regelmässig Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen zu Themen und Projekten mit transversalem Charakter? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
Führt die Gemeinde zu bestimmten Themen Aktionstage oder Sensibilisierungskampagnen durch? (1 = ja, 0 = nein)	1	1

Quelle: Eigene Tabelle

Anhand der obigen Antworten wird beispielhaft in nachfolgender Abbildung 7 das dazugehörige Netzdiagramm dargestellt:

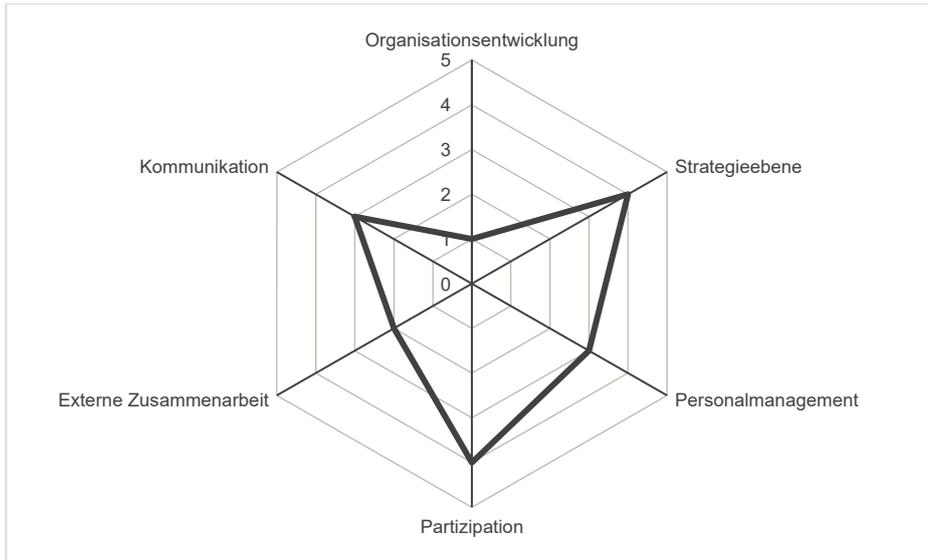


Abbildung 7: Governance der Beispiel-Gemeinde

Das Modell ist ein Abbild der angewandten Steuerungsinstrumente in einer fiktiven Gemeinde. Das Netzdiagramm besteht aus den sechs Kategorien von Steuerungsinstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) als Koordinatenachsen, welche radiär ausgehend vom Punkt 0 verlaufen. Die Punktespanne reicht von 0 (keine Verwendung) bis 5 (Anwendung sämtlicher Steuerungsinstrumente).

Quelle: Eigene Darstellung

4.6 Analysetool der Herausforderungen

Auf der Grundlage des Netzdiagramms, soll das zweite Analysetool aufzeigen, wie die Gemeinden anhand ihrer angewandten Steuerungsinstrumente die eruierten Herausforderungen meistern können. Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgt die Herleitung in Anhang E. Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt den Output des Analysetools in Form eines Säulendiagramms.

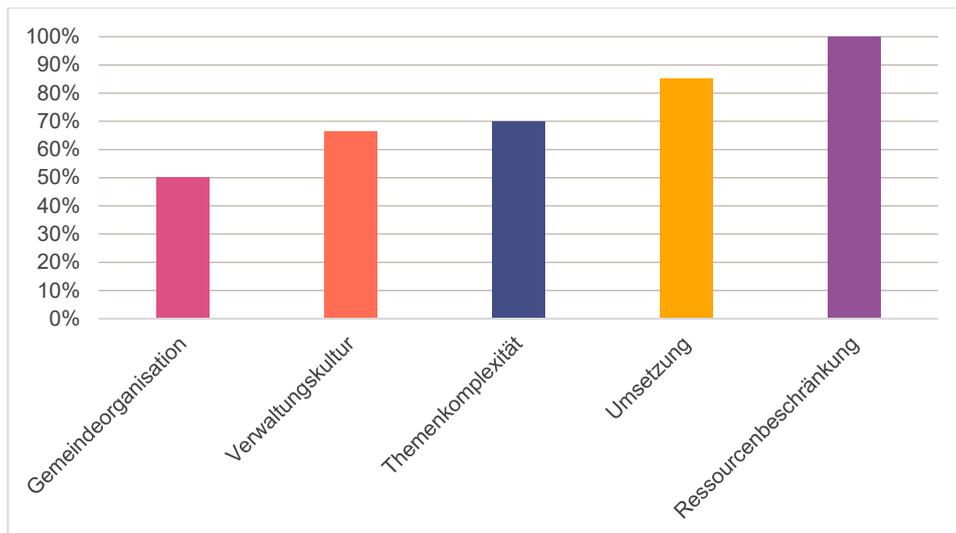


Abbildung 8: Herausforderungen in einer fiktiven Gemeinde

Die Abbildung ist wie folgt zu interpretieren: Die fiktive Gemeinde wendet 20% der möglichen Steuerungsinstrumente an, um die Herausforderung der Gemeindeorganisation (rosa Säule) zu meistern. In der Verwaltungskultur sind es 50% (orange Säule), im Bereich Themenkomplexität 75% (blaue Säule), auf der Umsetzungsebene von Projekten und Themen 30% (gelbe Säule) und bezüglich Ressourcenbeschränkung 80% (violette Säule).

Quelle: Eigene Darstellung

5 Governance in periurbanen Gemeinden

Um die vielfältigen Bemühungen in der Governance von Gemeinden vor Ort zu erfassen, wurden vier periurbane Gemeinden im Kanton Schwyz untersucht. Dies sind:

- Gemeinde Feusisberg
- Gemeinde Galgenen
- Bezirk Küssnacht
- Gemeinde Sattel

Mit jeder Gemeinde wurde im Vorfeld ein laufendes Projekt mit transversalem Charakter ausgewählt. Dies erlaubt einen vertieften Einblick in die Gemeindeprozesse zu erhalten. Sowohl projekt- als auch organisationsspezifische Dokumente wurden vorgängig studiert und in den Interviews vertieft. Mit dem Ziel, die Anwendung der Steuerungsinstrumente zu überprüfen und Optimierungspotenzial aufzuzeigen, wurde das Kapitel wie folgt strukturiert. Jede der untersuchten Gemeinden wird einleitend beschrieben, die interviewten Personen benannt und das laufende Projekt mit transversalem Charakter vorgestellt. Auf der Grundlage der Dokumentenanalyse und den Gesprächen wird danach jedes Steuerungsinstrument bezogen auf die Anwendung in der jeweiligen Gemeinde analysiert und beschrieben. Im letzten Teil werden dann die in Kapitel 4.5 und 4.6 vorgestellten Analysetools verwendet und in den Zwischenergebnissen ausgewertet. Dies beinhaltet auch das Aufzeigen von Optimierungspotenzial für jede Kategorie von Steuerungsinstrumenten.

5.1 Gemeinde Feusisberg



Abbildung 9: Wappen Feusisberg

Die weissen Jakobsmuscheln symbolisieren den Kirchenpatron und die Raben spielen auf die geschichtliche und kirchliche Rolle des Klosters an.

Quelle: Kanton Schwyz (2022h)



Abbildung 10: Geografische Lage Feusisberg

Die Gemeinde Feusisberg (dunkelgrau), mit den Teilen Feusisberg, Schindellegi und Biberbrugg, ist das Tor zur Innerschweiz. Zudem ist die Gemeinde dem Bezirk Höfe (hellgrau) zugehörig.

Quelle: Kanton Schwyz (2022g)

Einwohner:	5'452 (Stand: Ende 2021)
Fläche:	17,5 km ²
Gemeindepräsident:	Martin Wipfli
Gemeindeschreiberin:	Sereina Baumann

Die Gemeinde Feusisberg (vgl. Abbildung 9) besteht aus den drei Gemeindeteilen Feusisberg, Schindellegi und Biberbrugg. Als Dach des Bezirkes Höfe liegt die Gemeinde inmitten grüner Wiesen und Wäldern in einer Panoramalage mit Blick auf den Zürichsee. Aufgrund der Lage und des tiefen Steuerfusses ist die Gemeinde Feusisberg eine beliebte Wohnlage. Das Dorf Schindellegi bildet das Tor zur Innerschweiz mit dem Abschluss von Biberbrugg (vgl. Abbildung 10). Die höchsten Punkte und gleichzeitig oft besuchte Ausflugsziele sind der Hochetzel (1'098m) und Rossberg (1'012m). Während der Gemeindeteil Schindellegi sich als wichtiger Verkehrsknotenpunkt dem Gewerbe und der Industrie widmet, fühlt sich der Teil Feusisberg als bäuerlich geprägtes Dorf dem Tourismus verpflichtet. Neben der Landwirtschaft sind hauptsächlich die Herstellung von Fenstern, Klimageräten, elektronischen Apparaten sowie eine Sägerei und Zimmerei von Bedeutung. Neben einem Handwerkerhaus an der Sihl befindet sich ein grosses Schulungs- und Tagungshotel in der Gemeinde (Kanton Schwyz, 2022h).

Die Exekutive besteht aus sieben Gemeinderatsmitgliedern (Gemeinde Feusisberg, 2022a) und 24 Verwaltungsangestellten (Gemeinde Feusisberg, 2022c). Mit nachfolgenden Personen wurde ein Interview geführt:

- Sereina Baumann, Gemeindeschreiberin, persönliche Kommunikation am 7. November 2022
- Natascha Franssen, Liegenschaftsverwalterin und Leitung Hauswartung, persönliche Kommunikation am 7. November 2022

Projekt

Schul-, Sport- und Freizeitanlage Maihof, mit Neubau Tiefgarage und Erneuerung Spielplatz Etzel

Themenfelder

Bildung, Soziales und Gesellschaft, Freizeit und Sport, Infrastruktur und Finanzen

Ausgangslage

Im Jahr 2012 stimmte die Bevölkerung dem Kauf des, in der Zone für öffentliche Bauten und Anlagen liegenden und 9'611m² umfassenden, Grundstücks zu (vgl. Abbildung 11). Durch die Nähe zu zentralörtlichen Einrichtungen wie dem Schulhaus, ist es für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben ideal gelegen und kann die bestehenden Infrastrukturanlagen gut ergänzen. Die Bedürfnisse an das Grundstück sind divers. Im Rahmen der damaligen Abstimmung gab es Ansprüche wie eine Aussenanlage für die Primarschule und Sportvereine oder die Schaffung von erschwinglichem Wohnraum für junge einheimische Familien und vitale Senioren (Gemeinde Feusisberg, 2022d).



Abbildung 11: Grundstück Maihof in Schindellegi

Auf diesem Grundstück soll ein beleuchteter Sportplatz, ein Pausenplatz mit Kletterwand, eine Laufbahn, ein Beachvolleyballfeld mit Kugeltossanlage, eine neue Wegführung, öffentliche Toiletten und eine Tiefgarage entstehen.

Quelle: Gemeinde Feusisberg (2022d, S. 4–5)

Projektstand

Die Sachvorlage «erschwinglicher Wohnraum» wurde im Jahr 2016 vom Stimmvolk abgelehnt. Inhalt der Vorlage waren ein Baurechtsvertrag mit einer Wohnbaugenossenschaft und dem Alterszentrum Etzel, sowie die Erstellung von Alterswohnungen und preisgünstigem Wohnraum. Zudem hätte das Projekt eine Sport- und Spielwiese für schulische und private Zwecke beinhaltet (Gemeinde Feusisberg, 2022d).

Durch Beschluss vom 14. März 2019 hat der Gemeinderat eine Arbeitsgruppe für das Projekt einberufen, sowie den Auftrag erteilt, zusammen mit den beauftragten Planern ein Vorprojekt zu erarbeiten. Anlässlich einer Informationsveranstaltung wurde das erarbeitete Vorprojekt am 19. Februar 2022 der Bevölkerung vorgestellt. In der anschliessenden Diskussion, sowie im Nachgang zur Veranstaltung, wurden verschiedene Rückmeldungen und Anliegen an die Projektverantwortlichen herangetragen. Kernstück der neu gestalteten Anlage ist ein grosser neuer Sportplatz mit Naturrasen und einer darunterliegenden Tiefgarage mit 140 Parkfeldern. Weiter soll das Pausenplatzareal erweitert, die Leichtathletikbahn verlängert und der Spielplatz optimiert werden. Zentraler Bestandteil des Gesamtkonzeptes ist die Begrünung der Aussenanlagen. Vorgesehen sind schattenspendende Bäume sowie ein dichter Grüngürtel zu den Nachbarschaften, welcher auch als Lärm- und Sichtschutz dienen soll (Gemeinde Feusisberg, 2022d).

Der Gemeinderat und die Arbeitsgruppe sehen vielfältigen Nutzen für die Gemeinde Feusisberg, wie eine Erhöhung der Standort- und Schulattraktivität, der Profilierung als attraktive Wohngemeinde, einer Verbesserung des Freizeitangebotes und damit einer Präventionsmassnahme zur sinnvollen Freizeitbeschäftigung der Jugend und der Schaffung einer wertvollen ökologischen Umgebung (Gemeinde Feusisberg, 2022d). Die Vorlage kam am 25. September 2022 zur Abstimmung und wurde mit 66,2 Prozent angenommen. Die Wahlbeteiligung lag bei 56,97 Prozent (Gemeinde Feusisberg, 2022e).

5.1.1 Organisationsentwicklung

Gemeindeführungsmodell

Das Organisationsreglement der Gemeinde Feusisberg regelt die Organisation und die Prozesse des Gemeinderates, seiner Fachkommissionen und Ausschüsse, der Geschäftsleitung sowie der Projektgruppen und Organisationseinheiten (Gemeinde Feusisberg, 2020). Wie in der nachfolgenden Abbildung 12 ersichtlich, steht jedem Ressort ein Mitglied des Gemeinderates vor.

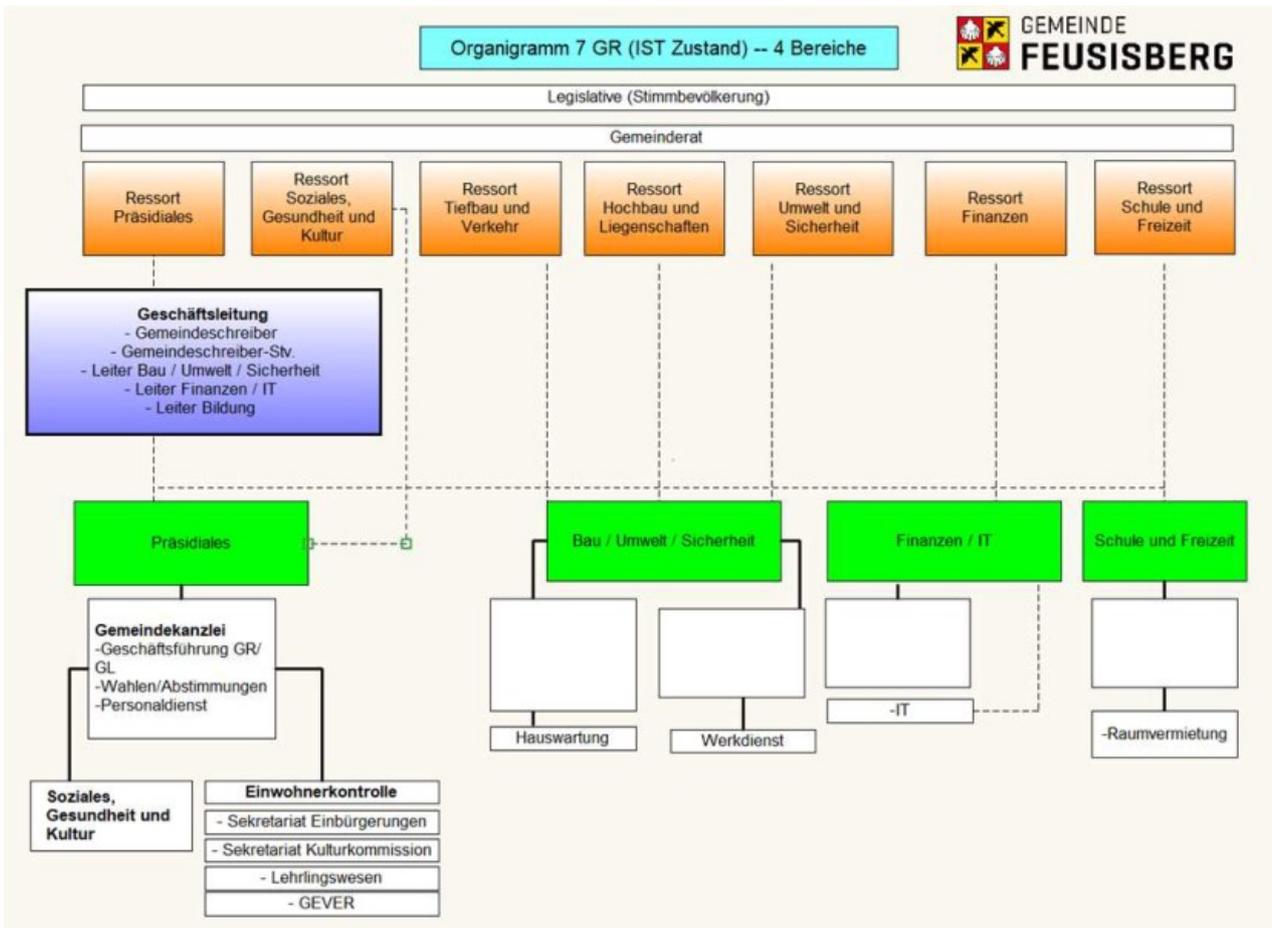


Abbildung 12: Organigramm Gemeinde Feusisberg

Die Organisation der Gemeinde besteht aus dem Gemeinderat (weiss), den Ressorts (orange), einer Geschäftsleitung (blau), den Organisationseinheiten (grün) und den Verwaltungsmitarbeitenden (weiss). Sämtliche Kompetenzen und Schnittstellen sind in einem Organisationsreglement geklärt.

Quelle: Gemeinde Feusisberg (2022b)

Gemäss Reglement ist die Aufgabentrennung klar geregelt. Der Gemeinderat ist für die strategischen Belange zuständig, insbesondere für die laufende Beobachtung die für die Gemeinde bedeutsamen Entwicklungstrends. Das operative Führungsorgan ist die Geschäftsleitung bestehend aus der Gemeindegeschreiberin und den Bereichsleitenden (Gemeinde Feusisberg, 2020). Aktuell besteht die Geschäftsleitung aus vier Mitgliedern mit dem Vorsitz der Gemeindegeschreiberin (Baumann, p.K., 2022). Für die Koordination der beiden Ebenen ist der Gemeindepräsident und die Gemeindegeschreiberin verantwortlich (Gemeinde Feusisberg, 2020). In der Praxis wird diese Grenze jedoch nicht eindeutig gezogen. So wirken die Gemeinderäte auch operativ mit (Baumann, p.K., 2022). Dies sei jedoch personenabhängig und hat auch mit den politischen und ressortbedingten Erfahrungen zu tun (Franssen, p.K., 2022). Abhängig vom Ressort ist das durchschnittliche Arbeitspensum zwischen 20 und 40 Prozent. Der entgegengesetzte Weg, dass sich die Geschäftsleitung strategisch einbringe, sei nicht der Fall (Baumann, p.K., 2022). Die Herausforderung und gleichzeitige Wichtigkeit einer Aufgabentrennung und dem Fachkräftemangel ist den Gesprächsteilnehmenden bewusst.

Im vorgestellten Projekt Maihof gibt es organisatorisch aktuell zwei parallellaufende Schritte. Einerseits wird eine neue Arbeitsgruppe gebildet, die mit bestimmten Kompetenzen ausgestattet wird, um Entscheidungen im Projekt treffen zu können. Die Zusammenstellung der Arbeitsgruppe wird durch die vorstehende Gemeinderätin vorgenommen, welche die Arbeitsgruppe auch leitet. Auf Verwaltungsseite wird die ressortvorstehende Person, sowie Natascha Franssen als Liegenschaftsverwalterin inkludiert werden. Andererseits wird durch ein externes Unternehmen die Ausschreibung für die Planer vorbereitet (Franssen, p.K., 2022).

Legitimation

Um verschiedene Perspektiven einzunehmen und Nachhaltigkeit zu fördern, benötigt die Gemeindeebene entsprechende Legitimation. Da keine Gemeindeordnung oder Ähnliches vorliegt, kann nicht überprüft werden, ob diese Legitimation besteht.

Organisatorische Verankerung

Organisatorisch finden transversale Themen keine Verankerung (vgl. Abbildung 12). «Am ehesten im Präsidialamt», meint Sereina Baumann (p.K., 2022). Weil das Präsidialamt für viele weitere Themen verantwortlich ist, stellt sich die Ressourcenfrage (Baumann, p.K., 2022). Nach Natascha Franssen (p.K., 2022) braucht es für diese Thematiken mehr Stellenprozente. Leider fehle es jedoch oft an Verständnis für die Schaffung solcher Kapazitäten (Franssen, p.K., 2022). Der Startpunkt zu einem neuen Thema wird in der Gemeinde Feusisberg per Grundsatzentscheid im Gemeinderat gefällt. Ist dieser Entscheid positiv, wird der zuständige Bereich beauftragt, eine Machbarkeitsprüfung durchzuführen. Das daraus entstehende Resultat wird in den Gemeinderat zurückgespielt. Entscheidet man eine Variante weiterzuverfolgen, entsteht ein Vorprojekt mit einer Arbeitsgruppe, welche vom Gemeinderat mit dem dazugehörigen Ressort präsiert wird (Baumann, p.K., 2022).

Lernende Organisation

Sereina Baumann (p.K., 2022) und Natascha Franssen (p.K., 2022) sind sich den aktuellen Herausforderungen bewusst. Sie sehen die Verwaltungskultur als wichtige Voraussetzung um diese anzugehen. Die Verwaltungskultur wird weiter als sehr personenabhängig beschrieben, für welche es jedoch auch Raum zu schaffen gilt (Franssen, p.K., 2022). Beide sehen die Gemeinde Feusisberg als offen gegenüber neuen Themen (Baumann, p.K., 2022; Franssen, p.K., 2022). Beispielsweise beim Energiethema, in welchem man bewusst eine Vorreiterrolle einnehmen wollte. So war Energie und das Energiesparen in den letzten Gemeinderatssitzungen immer ein Thema (Baumann, p.K., 2022). Im Gespräch fallen weitere Themen wie Digitalisierung, Wissensmanagement oder Fachkräftemangel, die man zukünftig angehen will (Baumann, p.K., 2022; Franssen, p.K., 2022).

5.1.2 Strategieebene

Standortbestimmung

Da kein aktuelles Leitbild oder eine Strategie vorliegt, wird davon ausgegangen, dass keine ausführliche Situationsanalyse erarbeitet wurde.

Gemeindestrategie

Gemäss Sereina Baumann (p.K., 2022) ist ein Leitbild vorhanden, welches jedoch veraltet ist. Von einem aktuellen Leitbild oder einer Strategie hat sie keine Kenntnis (Baumann, p.K., 2022). Auf der Gemeinde werden strategische Themen oft noch mündlich untereinander besprochen (Franssen, p.K., 2022). Natascha Franssen (p.K., 2022) ist überzeugt, dass sich die Gemeinde Feusisberg in naher Zukunft mit der strategischen Ausrichtung befassen wird. Gerade im Immobilienbereich, welcher Kapital langfristig bindet, sei es wichtig strategisch und damit über eine Legislaturperiode hinweg zu denken und zu handeln (Franssen, p.K., 2022).

Für einen zukünftigen Erarbeitungsprozess würde Natascha Franssen (p.K., 2022) ein externes Beratungsunternehmen zur Seite holen. Zudem sei es wichtig im Erarbeitungsprozess die Verwaltung miteinzubeziehen (Franssen, p.K., 2022).

Monitoring & Controlling

Da keine Strategie und Massnahmen definiert wurden, kann auch keine kontinuierliche Überprüfung stattfinden.

Prozessintegration

Weil keine Strategie vorhanden ist, kann auch keine Übersetzung in die Prozesse stattfinden.

5.1.3 Personalmanagement

Weiterbildungen

Weiterbildungswünsche von Mitarbeitenden in der Verwaltung sind grundsätzlich willkommen. «Die Initiative muss jedoch von den Mitarbeitenden kommen», so Natascha Franssen (p.K., 2022). Eine Strategie zur Förderung der beruflichen Entwicklung der Angestellten hat die Gemeinde Feusisberg nicht. Im Falle einer Weiterbildung, wird eine Weiterbildungsvereinbarung unterzeichnet. Speziell erwähnt werden die Angebote des Verband Schwyzer Gemeinden und Bezirke (vszgb), welche regelmässig stattfinden und gerne besucht werden (Baumann, p.K., 2022). Über Weiterbildungsbemühungen im Gemeinderat ist nichts bekannt.

Wissensmanagement

Ein bewusstes Wissensmanagement wird in der Gemeinde Feusisberg nicht betrieben (Baumann, p.K., 2022). Teilweise wird abteilungs- oder personenbezogen auf eine möglichst gute Nutzung von bereits vorhandenem Wissen geachtet (Franssen, p.K., 2022).

Mitarbeiterbindung & -rekrutierung

«Die Gemeinde muss sich als Arbeitgeber sehen, welcher mit der Privatwirtschaft konkurriert», sagt Natascha Franssen (p.K., 2022). Dieses Bewusstsein müsse auf politischer Ebene noch vermehrt geschaffen werden. Dabei geht es auch um Themen wie Informations- und Kommunikationstechnik (ICT) oder die längeren Entscheidungswege (Franssen, p.K., 2022). Denn auch die Gemeinde Feusisberg stellt einen Fachkräftemangel fest. «Neubesetzungen seien aktuell schwierig», so Sereina Baumann (p.K., 2022). Um die Mitarbeitenden zu binden führt man regelmässig Mitarbeitendengespräche und soweit es der laufende Betrieb zulässt, werden flexible Arbeitszeiten ermöglicht (Baumann, p.K., 2022). Dass Bewerbungskandidatinnen und -kandidaten nach Kompetenzen im Bereich transversaler Themen ausgewählt werden, ist aufgrund des Fachkräftemangels in der Gemeinde Feusisberg eher unwahrscheinlich (Baumann, p.K., 2022).

5.1.4 Partizipation

Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse wird nicht systematisch angewendet.

Partizipationsprozesse

Natascha Franssen (p.K., 2022) empfindet den Einbezug von verschiedenen Akteuren sehr inspirierend. Daher ist sie auch bestrebt, wenn möglich betroffene Akteure miteinzubeziehen, wie dies beispielsweise beim Umbau des Feuerwehrgebäudes stattgefunden hat (Franssen, p.K., 2022). Ausser Informationsanlässe haben bis jetzt jedoch keine breit abgestützten Partizipationsprozesse stattgefunden (Baumann, p.K., 2022).

Förderung privater Initiativen

«Ich denke hier in Feusisberg ist man sehr offen für private Initiativen – man sucht nach Lösungen und schafft Synergien», sagt Sereina Baumann (p.K., 2022). Auch Natascha Franssen (p.K., 2022) schätzt die Gemeinde diesbezüglich als offen ein. Ganz generell sei die Bevölkerung in der Gemeinde sehr aktiv. Gerade die Vereine sind initiativ und hilfsbereit. Der Mahlzeitservice zum Beispiel, welcher aufgrund Personalmangel von der Spitex nicht weitergeführt werden konnte, hat man durch das Engagement der Bevölkerung aufrechterhalten können (Baumann, p.K., 2022).

Aktive Gemeindegremien

Die Gemeindegremien sind zahlreich und ebenso aktiv. Der Gemeinderat stützt sich stark auf das Fachwissen in den beratenden Gremien. Zudem funktioniere das Zusammenspiel zwischen Kommission und Rat sehr gut. Nichtsdestotrotz werden Neubesetzungen in den Kommissionen immer schwieriger (Baumann, p.K., 2022).

5.1.5 Externe Zusammenarbeit

Horizontale Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, im Speziellen mit den Nachbargemeinden, sei heutzutage sehr wichtig (Franssen, p.K., 2022). «Bei Fragen nimmt man den Telefonhörer in die

Hand und ruft eine Nachbargemeinde an», schildert Natascha Franssen (p.K., 2022) die Beziehungen zu den Nachbarn. Auch Sereina Baumann (p.K., 2022) attestiert ein gutes Verhältnis zu anderen Gemeinden. Als Teil des Bezirks Höfe arbeitet man eng mit den Gemeinden Wollerau und Freienbach zusammen. Zum Beispiel hat man ein gemeinsames Notariat, Grundbuch- und Konkursamt. Im Bereich Entsorgung hat man erst kürzlich beschlossen, zukünftig einheitliche Kehrichtsäcke im Bezirk zu nutzen (Baumann, p.K., 2022).

Im Rahmen des Projektes Maihof wird auch aktiv nach vergleichbaren Projekten in anderen Gemeinden gesucht. «Schliesslich muss das Rad nicht neu erfunden werden», sagt Natascha Franssen (p.K., 2022). Da jede Gemeinde mit ähnlichen Fragestellungen konfrontiert wird, schafft dies eine gemeinsame Basis (Franssen, p.K., 2022).

Vertikale Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit dem Kanton funktioniert gut. So auch in der Ortsplanungsrevision, wo die Zusammenarbeit eng und koordiniert ist (Baumann, p.K., 2022). Laut dem Amt für Raumentwicklung im Kanton Schwyz sind die Gemeinden für die lokale Ortsplanung zuständig und erarbeiten die Ortsplanungsrevision in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Bürgern und Interessenvertretern. Die Kantone überwachen und koordinieren die Ortsplanungsrevision und stellen sicher, dass die Pläne im Einklang mit den kantonalen Richtlinien und Vorschriften stehen. Die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinde bei der Ortsplanungsrevision trägt dazu bei, dass die lokalen Bedürfnisse berücksichtigt werden und eine nachhaltige Ortsentwicklung gefördert wird (Kanton Schwyz, 2017). Im Projekt Maihof findet keine vertikale Zusammenarbeit statt (Franssen, p.K., 2022).

Regionale Zusammenarbeit

Die Gemeinde Feusisberg ist Mitglied beim vszgb.

Externe Beratung

Externe Beratungsleistungen können in Anspruch genommen werden, wenn begrenzte Ressourcen vorhanden sind und nicht über die notwendige Expertise oder Kapazitäten verfügt wird, um bestimmte Aufgaben intern zu lösen. In solchen Fällen können externe Berater die notwendige Expertise und Erfahrung einbringen und bei der Lösung von Herausforderungen unterstützen. Im laufenden Projekt Maihof wird ebenso auf externe Unterstützung zurückgegriffen. Aktuell wird die Ausschreibung von Planungsleistungen extern vorbereitet. Diese Vorarbeit wird bei Abschluss wieder in die Arbeitsgruppe einfließen (Franssen, p.K., 2022).

5.1.6 Kommunikation

Im Kommunikationskonzept der Gemeinde Feusisberg steht: «Die Gemeinde Feusisberg ist sich bewusst, wie wichtig eine umfassende und regelmässige Kommunikation und Information ist. Die Kommunikation der Gemeinde Feusisberg unterliegt jedoch – wie diejenige aller Behörden und

Verwaltungsorgane – einer besonderen Sorgfaltspflicht. Sie muss einerseits verwaltungsrechtlichen Vorgaben wie dem Öffentlichkeitsprinzip, dem Datenschutz und dem Vertrauensschutz genügen, andererseits Prinzipien wie die Schweigepflicht oder das Amtsgeheimnis einhalten» (Gemeinde Feusisberg, 2015, S. 4). Im Konzept definiert sind ebenso die Ziele, Zielgruppen und die Grundsätze der Kommunikation (Gemeinde Feusisberg, 2015).

Interne Kommunikation

Die Gemeinde legt grossen Wert auf eine transparente und faire Kommunikation. Die interne Kommunikation hat deshalb Vorrang vor der externen Kommunikation. Die Mitarbeitenden und Behörden werden vor der Öffentlichkeit informiert. Direktbetroffene werden, wenn möglich in die Kommunikation miteinbezogen. Die Bereichsleitenden sind für die interne Kommunikation in ihren Bereichen und Organisationseinheiten zuständig und stellen die Inputs und Informationen für die externe Kommunikation bereit. Die interne Kommunikation ist für den Gemeinderat, die Kommissionen, die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden mit klaren Verantwortlichkeiten geregelt. Das Ziel ist es, sowohl innerhalb der einzelnen Teams als auch team- und abteilungsübergreifend eine offene und faire Kommunikation zu pflegen, die den Zusammenhalt aller Mitarbeitenden fördert. Dabei wird nicht nur die persönliche Kommunikation berücksichtigt, sondern auch die Kontakte an Teamsitzungen, die Möglichkeit von gemeinsamen Pausen sowie Personalanlässe (Gemeinde Feusisberg, 2015).

Externe Kommunikation

Nach der Meinung der Gemeindeschreiberin könnte die Kommunikation nach aussen aktiver sein. Aus früheren Tätigkeiten von Sereina Baumann (p.K., 2022) im Gemeindewesen findet auf der Gemeinde Feusisberg im Vergleich kaum externe Kommunikation statt. Natascha Franssen (p.K., 2022) als auch Sereina Baumann (p.K., 2022) sehen in der Kommunikation ein sehr wichtiges Instrument für die Gemeinden. «Mit proaktiver Kommunikation kann man die meisten Missverständnisse aus dem Weg räumen», meint Sereina Baumann (p.K., 2022). Natascha Franssen (p.K., 2022) beobachtet, dass in manchen Gemeinden dem Instrument Kommunikation immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Entweder man suche sich ein externes Kommunikationsunternehmen oder schaffe sich personelle Ressourcen. Die Professionalisierung sei sehr wichtig im Kommunizieren (Franssen, p.K., 2022). Über die Zufriedenheit der Art und Häufigkeit der Kommunikation hat man keine Rückmeldungen aus der Bevölkerung. Im Kommunikationskonzept der Gemeinde Feusisberg wird auch die externe Kommunikation geregelt. So steht geschrieben: «Die Gemeinde Feusisberg informiert proaktiv oder auf Anfrage und ist in den Medien positiv präsent» (Gemeinde Feusisberg, 2015, S. 8). Die Gemeinde stellt zudem regelmässig Medienmitteilungen zu relevanten aktuellen Entwicklungen und Aktivitäten bereit, wie beispielsweise wichtigen Entscheidungen des Gemeinderats, bevorstehenden oder erfolgten Gemeindeversammlungen, Wahlen, aktuellen Projekten usw. Auch jährliche Aktivitäten und Ereignisse werden medial begleitet,

um die Bevölkerung zu informieren und, falls erforderlich, zu sensibilisieren (Gemeinde Feusisberg, 2015).

Die externe Kommunikation im Projekt Maihof könnte nach Ansicht der Gesprächsteilnehmenden ebenfalls besser sein (Baumann, p.K., 2022; Franssen, p.K., 2022). Über ein solch grosses Projekt müsse man die Bürger_innen öfters informieren. Dabei gehe es nicht um die Kommunikation von zeitlichen Fristen, sondern um regelmässige Updates aus Sitzungen (Baumann, p.K., 2022). Natascha Franssen (p.K., 2022) vermutet in der mangelnden Kommunikation auch die Gründe für die damalige Ablehnung der Vorlage im Jahr 2016.

Kommunikationskanäle

Als Kanäle für die Kommunikation wird die eigene Webseite, die lokale Zeitung und briefliche Mitteilungen an die Bürger_innen genutzt (Baumann, p.K., 2022). Zusätzlich werden Aushängekästen und Ortseingangstafeln zur Mitteilung wichtiger Informationen genutzt (Gemeinde Feusisberg, 2015). Die Häufigkeit ist bei sämtlichen Medien nicht geregelt. Beispielsweise werden zu publizierende Mitteilungen in der lokalen Zeitung nach Bedarf genutzt. Auch die briefliche Mitteilung des Gemeindepräsidenten an die Bevölkerung erfolgt unregelmässig (Baumann, p.K., 2022). Im Kommunikationskonzept der Gemeinde vom Jahr 2015 steht, dass der Einsatz neuer Medien wie webbasierenden oder nativen Apps, Facebook, Twitter, YouTube usw. mittelfristig geprüft und im Rahmen der Kommunikation der Gemeinde bei Bedarf zielgruppenspezifisch eingesetzt wird (Gemeinde Feusisberg, 2015). Gemäss den Gesprächsteilnehmenden sind neue Medien bisher nicht eingesetzt worden (Baumann, p.K., 2022; Franssen, p.K., 2022).

Veranstaltungen

Vereinzelt werden Informationsveranstaltungen zu Projekten wie dem Maihof durchgeführt (Franssen, p.K., 2022; Gemeinde Feusisberg, 2022d). Zu einem Thema wie Nachhaltigkeit wurden bisher keine Veranstaltungen organisiert. Auch Aktionstage oder Sensibilisierungskampagnen wurden bisher keine durchgeführt. In den unregelmässig durch den Gemeindepräsidenten verfassten Schreiben wird ab und an sensibilisiert. Teil der nächsten Ausgabe sollen Energiespartipps sein (Baumann, p.K., 2022).

5.1.7 Zwischenergebnis

Anhand der Gespräche und Analyse der Dokumente konnte nachfolgende Abbildung 13 über die Verwendung verschiedener Governance-Instrumente erstellt werden. In diesem Kapitel wird zudem auf die einzelnen Kategorien von Steuerungsinstrumente eingegangen und Optimierungspotenzial aufgezeigt. Das detaillierte Raster mit der Punktevergabe befindet sich in Anhang F.

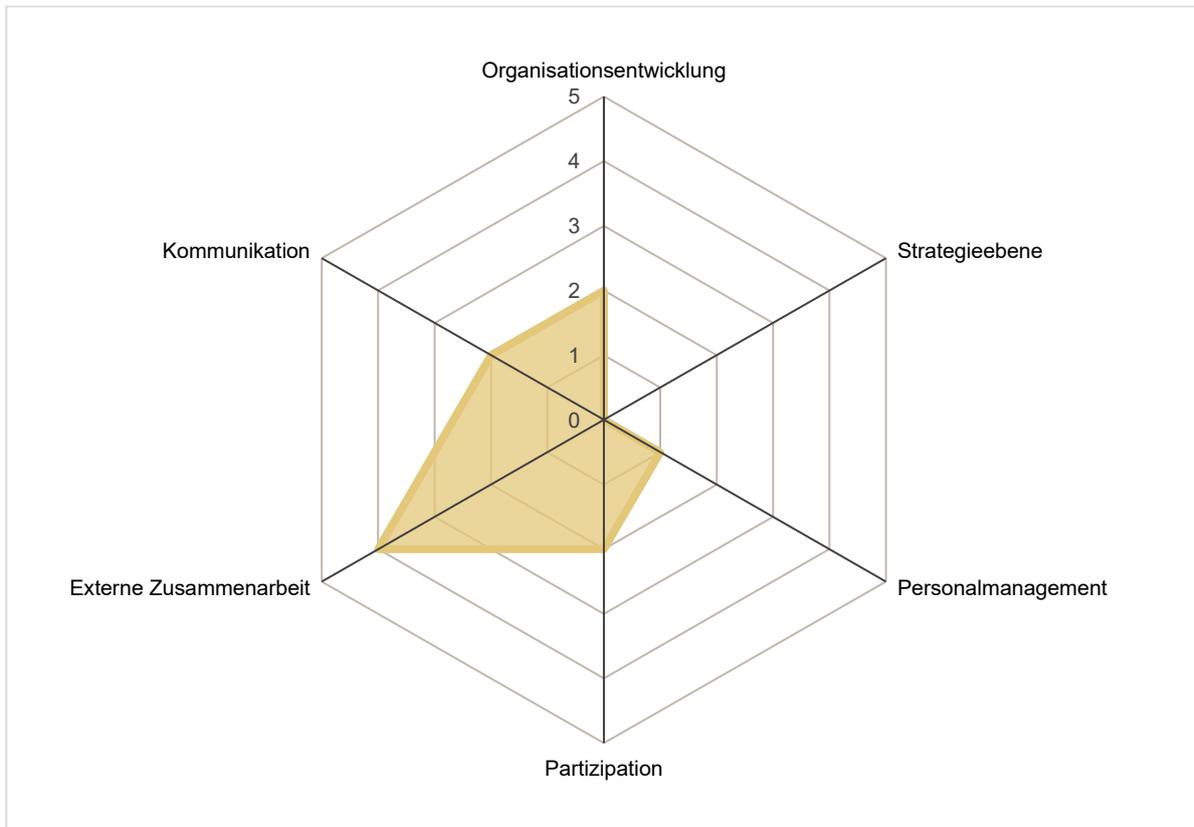


Abbildung 13: Governance der Gemeinde Feusisberg

Das Modell ist ein Abbild der angewandten Steuerungsinstrumente in der Gemeinde Feusisberg. Das Netzdiagramm besteht aus den sechs Kategorien von Steuerungsinstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) als Koordinatenachsen, welche radiär ausgehend vom Punkt 0 verlaufen. Die Punktespanne reicht von 0 (keine Verwendung) bis 5 (Anwendung sämtlicher Steuerungsinstrumente).

Quelle: Eigene Darstellung

Optimierungspotenzial besteht in der Gemeinde Feusisberg in der Kategorie **Organisationsentwicklung**. Mit einem bestehenden Organisationsreglement und dem Eigenverständnis einer lernenden Organisation ist die Ausgangslage indes vielversprechend. Das klar formulierte und umfassende Organisationsreglement gilt es gemeinsam, als Gemeinderat und Verwaltung, zu versuchen umzusetzen. Im Zuge dessen gilt es die neuen Aufgaben und Herausforderungen, die an die Gemeinde Feusisberg herangetragen werden, zu erfassen und in die Prozesse und Organisation einfließen zu lassen. Zwischen dem Organigramm (vgl. Abbildung 12) und dem Organisationsreglement besteht insofern eine Diskrepanz, dass gemäss Organigramm zwar eine Geschäftsleitung auf Verwaltungsseite besteht, die Linienverantwortung jedoch strategisch und operativ beim Gemeinderat liegt. Durch eine Einbettung der verwaltungsseitigen Geschäftsleitung zwischen die

Ressorts und den Gemeinderat würde die Linienverbindung entfallen, was eine klare Trennung von politischem Auftrag und verwaltungstechnischer Organisation zur Folge hätte. Um transversal zu handeln und zu denken, benötigt die Gemeinde Feusisberg eine entsprechende Legitimation. Diese Verankerung findet man weder in der Gemeindeordnung noch im Organisationsreglement oder der Strategie. Eine entsprechende Inkludierung würde die Grundlage schaffen, dies anzugehen und das genannte fehlende Verständnis für zusätzliche Kapazitäten auszugleichen. Eine mögliche Lösung könnte zu Beginn eine eigens geschaffene Stelle sein, die in bestimmten Prozessschritten für die Einbringung einer transversalen Sichtweise zuständig ist. Sereina Baumann (p.K., 2022) und Natascha Franssen (p.K., 2022) nennen eine gelebte Verwaltungskultur als wichtige Voraussetzung, um dem Wandel aktiv zu begegnen. Die vorhandene Offenheit der Gemeinde gegenüber neuen Themen bietet optimalen Nährboden sich als Organisation weiterzuentwickeln.

Das grösste Potenzial liegt in der Kategorie **Strategieebene**. Eine Gemeindestrategie oder -leitbild verknüpft verschiedene Ziele miteinander, ermöglicht eine Gesamtperspektive und zeigt auf, wie sich eine Gemeinde langfristig entwickeln soll. So lassen sich Prioritäten und Massnahmen festlegen, die umfassend und transversal sind. Eine Strategie verpflichtet Politik und Verwaltung gegenüber ihren Anspruchsgruppen auf Ziele und Massnahmen und gibt damit eine konkrete und überprüfbare Richtung vor. Eine Strategie basiert auf einer Standortbestimmung, wird durch verschiedene Anspruchsgruppen mitgestaltet, regelmässig überprüft und in die täglichen Prozesse integriert.

Gerade wenn man sich als Gemeinde entwickeln möchte, bestimmt das **Personalmanagement** die grundlegende Stossrichtung. Neuartige Themen bedingen entsprechende Fertigkeiten, welche es in Weiterbildungen zu erlangen gilt. Sich grundsätzlich zu überlegen, wie man als Gemeinde zukünftig Wissen fördern möchte, bildet die Ausgangslage. Es ist daher zu empfehlen, die Mitarbeitenden in der zukünftigen Gemeindestrategie zu berücksichtigen und konkrete Massnahmen in den Bereichen Weiterbildungen, Wissensmanagement, sowie Mitarbeiterbindung und -rekrutierung zu definieren. Relativ einfach zu implementieren ist eine Form von Wissensaustausch. Mit einem ein- bis zweimal monatlich stattfindenden internen Wissenstransfer kann vorhandenes Wissen weitergegeben und vertieft werden. Dabei können auch Steuerungsinstrumente und deren Anwendung besprochen werden.

Partizipation wird in der Gemeinde Feusisberg als eine gewinnbringende Ressource angesehen. Dies gilt es zu versuchen in die Prozesse zu übertragen. Beispielsweise indem mit jedem Projektstart eine Stakeholderanalyse durchgeführt wird. Ist dieses Instrument in den Startprozess jeder Arbeitsgruppe integriert, schafft man gleich zu Beginn ein Bewusstsein über die beteiligten Akteure und kann die Arbeitsgruppe entsprechend zusammensetzen. Ebenso in den Prozess zu integrieren, gilt es die Überlegung, wie man weitere Akteure am Projekt teilhaben lassen könnte. Auch die Offenheit der Gemeinde gegenüber privaten Initiativen kann noch aktiver genutzt werden, indem

Projekte monetär oder nicht-monetär unterstützt werden. Anhand der aktiven Gemeindegemeinschaften kann davon ausgegangen werden, dass weitere Formen der Partizipation genutzt werden. Dies erhöht die Legitimation von Projekten und anzugehenden Themen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern.

Die **externe Zusammenarbeit** lebt die Gemeinde Feusisberg vorbildlich, indem sie ein Mindset des «Nachfragens» und «Zusammenarbeitens» hat. Die Wichtigkeit der horizontalen Zusammenarbeit wird im Gespräch mehrmals unterstrichen. Dies zeigt sich auch in der Offenheit gegenüber anderen Projekten und dem unverbindlichen Meinungsaustausch im Bezirk Höfe. Hinsichtlich dem Angehen transversaler Themen könnte zukünftig ein regionales Gefäss als Treiber und Koordinator wirken. Gemäss den Recherchen des Autors müsste dieses aber zuerst geschaffen werden.

In der Kategorie **Kommunikation** besteht mit dem Kommunikationskonzept die Grundlage jeglicher Kommunikationsarbeit. Darin definiert sind die Ziele, Zielgruppen und Kanäle. Lässt sich ein solches Konzept konsequent umsetzen, kann die Gemeinde Feusisberg sowohl nach innen als auch nach aussen transparent informieren. Diese Transparenz schafft Vertrauen und erleichtert die Zusammenarbeit. Die bewusste interne Kommunikation gilt es nun auch auf die externe Kommunikation zu übertragen, um die Anwendungslücke zwischen dem theoretischen Konzept und der Praxis zu schliessen. Weiter ist empfohlen über geeignete Kommunikationskanäle, die von den anvisierten Zielgruppen genutzt werden, zu kommunizieren. Entsprechend sollte der Einsatz neuer Medien geprüft werden, um auch eine jüngere Zielgruppe zu erreichen. Zu guter Letzt bieten Veranstaltungen oder Aktionstage die Möglichkeit, näher bei der Bevölkerung zu sein.

Anhand der angewendeten Steuerungsinstrumente lassen sich durch den Instrumentenkoffer (vgl. Kapitel 4.4) Rückschlüsse auf die Herausforderungen ziehen. Die nachfolgende Abbildung 14 soll Aufschluss geben, wie die Gemeinde Feusisberg aufgestellt ist, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Das detaillierte Raster befindet sich im Anhang G.

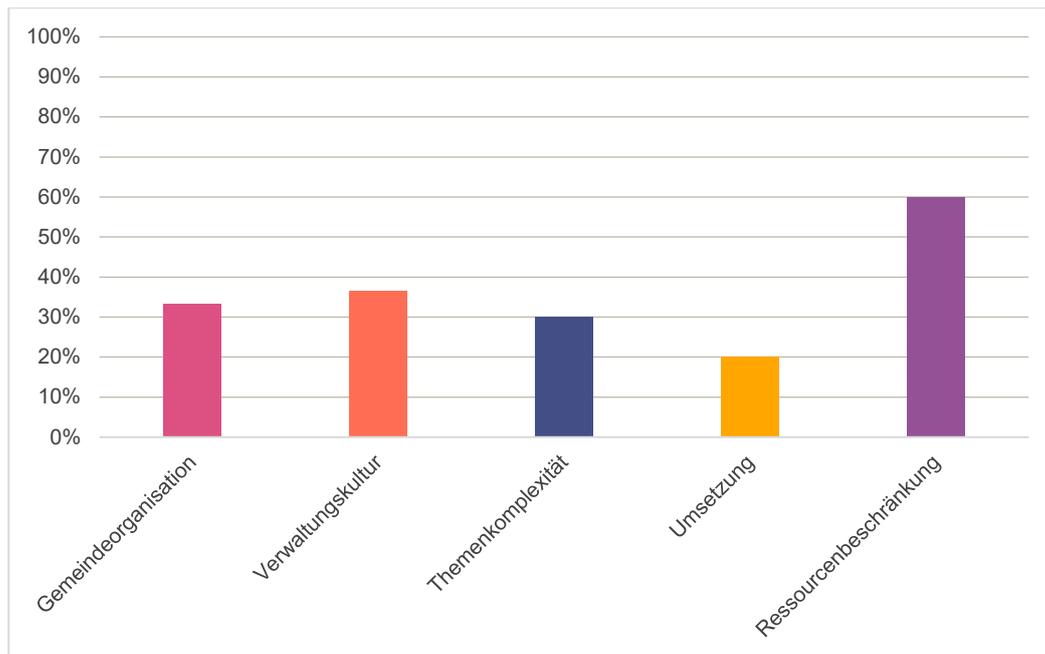


Abbildung 14: Herausforderungen in der Gemeinde Feusisberg

Die Abbildung ist wie folgt zu interpretieren: Die Gemeinde Feusisberg wendet 33% der möglichen Steuerungsinstrumente an, um die Herausforderung der Gemeindeorganisation (rosa Säule) zu meistern. In der Verwaltungskultur sind es 37% (orange Säule), im Bereich Themenkomplexität 30% (blaue Säule), auf der Umsetzungsebene von Projekten und Themen 20% (gelbe Säule) und bezüglich Ressourcenbeschränkung 60% (violette Säule).

Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse zeigt, dass sich die Gemeinde Feusisberg für die Mehrheit der Herausforderungen noch besser aufstellen sollte, möchte man die transversalen Themen angehen. Auf der Umsetzungsebene von Projekten gibt es insbesondere bei der Trennung von strategischen und operativen Verantwortlichkeiten, sowie der fehlenden Integration des Personalmanagements in die strategischen Überlegungen, Optimierungspotenzial. Ebenso sollte die herausfordernde Themenkomplexität und der damit einhergehenden Erfordernis die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Einflüsse in den täglichen Tätigkeiten mitzudenken, nicht unterschätzt werden. Die funktionierende externe Zusammenarbeit, sowie die Ansätze im Bereich der Partizipation begünstigen wiederum das Beherrschen der Ressourcenbeschränkung.

5.2 Gemeinde Galgenen



Abbildung 15: Wappen Galgenen

Das Wappenbild mit dem heiligen Martin mit Ross und kniendem Bettler stammt aus dem 19. Jahrhundert.

Quelle: Kanton Schwyz (2022d)



Abbildung 16: Geografische Lage Galgenen

Die Gemeinde Galgenen besteht aus den Teilen Galgenen und Siebnen-Galgenen (dunkelgrau). Zudem ist die Gemeinde dem Bezirk March (hellgrau) zugehörig.

Quelle: Kanton Schwyz (2022a)

Einwohner:	5'313 (Stand: Ende 2021)
Fläche:	13,3 km ²
Gemeindepräsident:	René Häberli
Gemeindeschreiber:	Patrick Fuchs

Galgenen ist eine Gemeinde im Kanton Schwyz (vgl. Abbildung 15). Die Ortsbezeichnung «Galgenen» wurde erstmals im Jahr 1229 erwähnt. Im Jahr 1405 kam Galgenen zum Kanton Schwyz. Das Gebiet der Gemeinde Galgenen liegt zwischen 420 und 1'277 Metern über dem Meeresspiegel und wird im Norden und Osten von der Wägitaler Aa und im Westen vom Lauf des Spreitenbachs begrenzt. Die Ortschaft Siebnen gehört zu den Gemeinden Galgenen, Schübelbach und Wangen, die Grenzen verlaufen jedoch mitten durch den Dorfkern. Die Dorfgemeinschaft von Siebnen verfügt über keine kommunale Selbstverwaltung, die drei obengenannten Gemeinden sind aber trotz Fehlens einer kommunalen Autonomie in der Lage, die bevölkerungsbezogenen Rahmenbedingungen ohne ernsthafte Konflikte zu gestalten. Die Standortgunst (vgl. Abbildung 16), die gute Verkehrslage und die Eigeninitiative der Dorfbewohnenden haben zur Entstehung und zum Ausbau einer lebenswerten Dorfgemeinschaft beigetragen (Kanton Schwyz, 2022d).

Im Jahr 1927 wurde die Herz-Jesu-Kirche in Siebnen fertiggestellt, und ein Teil des oberen Gemeindegebiets von Galgenen wurde in den neuen Kirchenkreis Siebnen aufgenommen. Die Gemeinde Galgenen ist seither in zwei Kirchenkreise aufgeteilt. Galgenen verkörpert noch immer das Bild einer Landgemeinde. Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre setzte ein Bauboom ein, der durch aufstrebende Gewerbe- und Handelsbetriebe Arbeitsplätze in verschiedenen Branchen, wie zum Beispiel Metallwaren, Möbelherstellung und Autogewerbe, schuf (Kanton Schwyz, 2022d).

Die Exekutive besteht aus sieben Gemeinderatsmitgliedern (Gemeinde Galgenen, 2022a), die Verwaltung beschäftigt 24 Verwaltungsangestellte, einschliesslich zweier externer Consultants und Hauswartung, aber ohne Lehrpersonen (Fuchs, p.K., 2022; Gemeinde Galgenen, 2022b). Mit der nachfolgenden Person wurde ein Interview geführt:

- Patrick Fuchs, Gemeinbeschreiber, persönliche Kommunikation am 4. November 2022

Projekt

Erweiterung Schulhaus Tischmacherhof

Themenfelder

Schule, Infrastruktur und Finanzen

Ausgangslage

Im August 2021 hatte der Gemeinderat Galgenen die Arbeitsgruppe Schulraumplanung mit sechs Mitgliedern genehmigt, welche im November 2021 um eine Person erweitert wurde. Neben der Projektleitung sind die Fachbereiche Schule, Infrastruktur, Finanzen und eine Person für die «Aus-sensicht» vertreten. Ziel der Arbeitsgruppe ist die Erarbeitung der Grundlagen für eine Konzentration der Primarschule im Dorf Galgenen auf den Standort Tischmacherhof, siehe Abbildung 17 (Gemeinde Galgenen, 2022d).



Abbildung 17: Schulhaus Tischmacherhof in Galgenen

Die Gemeinde Galgenen möchte bis 2030 die Voraussetzungen für ein ganzheitliches und zeitgemässes Bildungsangebot schaffen. Darum soll die Schule in Galgenen-Dorf an einem einzelnen Standort konzentriert werden.

Quelle: Gemeinde Galgenen (2022c)

Projektstand

Das Schulhaus-Tischmacherhof in Galgenen steht vor einer möglichen Erweiterung. Die Arbeitsgruppe, die sich mit dem Projekt beschäftigt, hat sich zunächst auf die Erstellung von statistischen Grundlagen konzentriert, um den Raumbedarf pro Schüler und die Anzahl der benötigten Schulplätze zu ermitteln. Auch die kantonalen Vorgaben und Subventionsbedingungen wurden untersucht. Im Fokus der Arbeitsgruppe stehen ebenfalls schulverwandte Nutzungen wie Mittagstische

und Tagesstrukturen. Weitergehende Nutzungen sind zwar nicht ausgeschlossen, stehen derzeit aber nicht im Zentrum der Überlegungen. Der Arbeitsgruppe ist bewusst, dass es sinnvoll sein könnte, auch andere Nutzungen in Betracht zu ziehen, wie beispielsweise Projekte für die Jugend. Deshalb wurde eine zusätzliche Person in die Arbeitsgruppe integriert, um diesen Aspekt einzubringen. Nach den ersten Abklärungen wurde klar, dass der Raumbedarf pro Schüler steigen wird und auch mehr Schulplätze benötigt werden. Deshalb sollte bei der Planung auf eine flexible Raumgestaltung geachtet werden, die zukünftigen Lernformen Rechnung trägt. Auch sollten sich die Verantwortlichen bei den Kantonen informieren, die in Bezug auf neue Unterrichtsformen bereits weiter fortgeschritten sind (Gemeinde Galgenen, 2022d).

In der Umgebung entstehen derzeit ebenfalls neue Schulhausbauten, beispielsweise in Lachen, Reichenburg, Tuggen und Wangen. Das Neubauprojekt Altendorf könnte für das Projekt in Galgenen von Interesse sein, da es viele interessante Komponenten aufweist. Sollte ein Hallenbad Teil des Bauprojektes sein, würden aus wirtschaftlichen Überlegungen auch die Nachbargemeinden beteiligt werden. Im Bereich des nachhaltigen Bauens ist man sich einig, dass das bestehende Gebäude in den Neubau integriert werden sollte. Hier wäre eine Aufstockung des Gebäudes mit Holzelementbau zumindest in Erwägung zu ziehen. Derzeit ist ein Architekturwettbewerb geplant, und es werden ähnliche Projekte untersucht (Gemeinde Galgenen, 2022d).

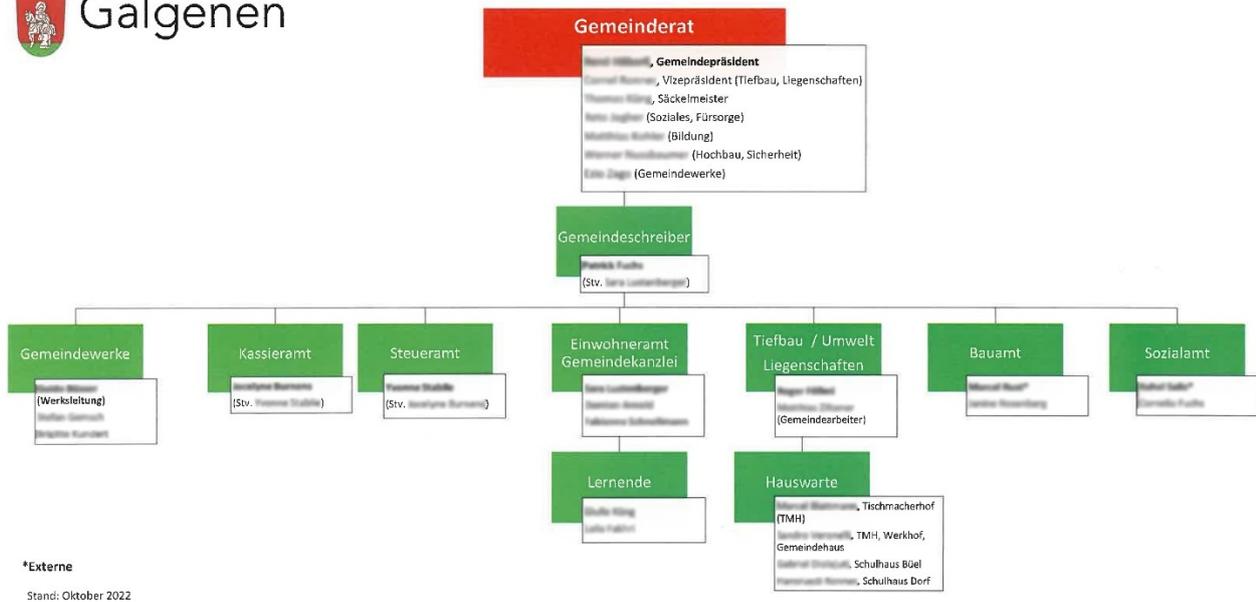
5.2.1 Organisationsentwicklung

Gemeindeführungsmodell

Die Gemeinde Galgenen steht für schlanke Strukturen in der Verwaltung genauso wie im Gemeinderat (Fuchs, p.K., 2022). «Die Trennung von strategischen und operativen Aufgaben ist in vielen Fällen vollzogen», sagt Patrick Fuchs (p.K., 2022). Die nachfolgende Abbildung 18 zeigt die Organisationsstruktur der Gemeinde Galgenen:



Personelle Organisation Gemeinde Galgenen



*Externe
Stand: Oktober 2022

Abbildung 18: Organigramm Gemeinde Galgenen

Der Gemeindegewerke spielt in der gewählten Organisationsstruktur eine zentrale Rolle, indem er das Bindeglied zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung ist. Auch wenn den Gemeinderäten ein Ressort zugewiesen ist, so beschränken sie sich auf die politische und strategische Führung. Die fehlenden Verbindungslinien von den Ressorts zu den Abteilungen und Fachbereichen zeigen zudem, dass keine Linienverantwortung des Gemeinderates vorhanden ist. Damit ähnelt die Organisationsstruktur dem CEO-Modell nach Bürkler (2014) mit dem entscheidenden Unterschied, dass der Gemeindegewerke gewählt und nicht durch den Gemeinderat angestellt ist.

Quelle: Gemeinde Galgenen (2022e)

In einigen Fällen sei die Aufgabentrennung nicht möglich. Der Gemeindepräsident arbeitet zum Beispiel sehr viel strategisch. «Da etwa die Unterzeichnung von Dienstbarkeitsverträgen, Leistungsvereinbarungen und dergleichen, sowie die Visierung von Rechnungen aber eine operative Tätigkeit ist, kann er gar nicht anders, als auch operativ tätig zu sein», sagt Patrick Fuchs (p.K., 2022). Ebenso relevant für die Trennung der Ebenen sei die Berufstätigkeit. Der Vorstehende des Tiefbauamtes ist gleichzeitig im Tiefbau arbeitstätig, womit er sich aufgrund seines Fachwissens operativ stark einbindet (Fuchs, p.K., 2022). Im Gespräch stellt Patrick Fuchs (p.K., 2022) die Sinnhaftigkeit der konsequenten Aufgabentrennung für eine Gemeinde mit weniger als 15'000 Einwohnenden jedoch in Frage. Die Arbeitspensen bei den Gemeinderäten liegen bei 15 bis 20 Prozent, während das Pensum beim Gemeindepräsident bei 30 Prozent liegt. Einbezogen in diese Angaben sind auch sämtliche Abendsitzungen. Dem Gemeindegewerke ist bewusst, dass sich bei den meisten nebenamtlichen Gemeinderäten das gesamte Arbeitspensum auf über 100 Prozent summiert. Im Gemeinderat gab es seit seiner Verkleinerung in den Jahren 2014 bis 2016 keine Vakanz mehr (Fuchs, p.K., 2022).

Legitimation

Die Gemeinde Galgenen hat keine eigene Gemeindeordnung, sondern hält sich an das Gemeindeorganisationsgesetz beschlossen durch den Kantonsrat des Kantons Schwyz. Dieses Gesetz

regelt die Organisation und Verwaltung der Gemeinden (Gemeindeorganisationsgesetz GOG, 2017), beinhaltet jedoch keinen Artikel über den zu verfolgenden Zweck einer nachhaltigen Entwicklung.

Organisatorische Verankerung

Transversale Themen wie Nachhaltigkeit oder Digitalisierung sind in der Organisationsstruktur nicht verankert. «Diese Themen aufzugreifen, liegt in der Verantwortung des Gemeinderates», sagt Patrick Fuchs (p.K., 2022). Aber aktuell angegangen werden diese nicht. Ganz allgemein pflegt die Gemeinde Galgenen eine sehr pragmatische Herangehensweise in Bezug auf die Organisation und Prozesse.

Das Projekt, welches einen transversalen Charakter aufweist, wurde in der Gemeindestrategie 2020-2030 initiiert (Gemeinde Galgenen, 2020). Aus organisatorischer Sicht hat der Gemeinderat die Arbeitsgruppe «Erweiterung Schulhaus Tischmacherhof» ins Leben gerufen. Diese verbindet die Fachbereiche Schule, Infrastruktur, Finanzen und Gesellschaft (Gemeinde Galgenen, 2022d).

Lernende Organisation

Das eigene Verständnis ist wie folgt: Die Gemeinde Galgenen ist dafür da, die öffentlichen Aufgaben zu erledigen, welche von Seiten der Gemeinde eng gefasst sind. Dementsprechend werden neuere Themen nur angegangen, wenn diese zur Pflicht werden. Auf neue verpflichtende Themen zu reagieren, gehöre zum Tagesgeschäft. Erwähnte Beispiele waren das Thema Energie oder die Unterbringung von geflüchteten Menschen (Fuchs, p.K., 2022).

5.2.2 Strategieebene

Standortbestimmung

Teil des Erarbeitungsprozesses der Gemeindestrategie 2020-2030 war eine Standortbestimmung (Fuchs, p.K., 2022).

Gemeindestrategie

Die Gemeinde Galgenen hat eine Gemeindestrategie für den Zeitraum von 2020 bis 2030 erarbeitet. Darin werden Leitsätze und Ziele für die Themenbereiche Präsidiales und Kultur, Umwelt, Hochbau und Raumordnung, Tiefbau und Verkehr, Werke, Finanzen, Soziales und Gesellschaft, sowie Bildung bestimmt. Teil der Strategie ist es denn auch, die Optionen für eine Konzentration der Schule im Galgenen-Dorf zu prüfen (Gemeinde Galgenen, 2020). Die vorliegende Strategie ist damit umfassend und konkret. Gemäss Patrick Fuchs (p.K., 2022) liegt der Strategie auch ein Zeitplan zugrunde, welcher jedoch nur für interne Zwecke dient. Die Schwierigkeit bei längerfristigen Strategien sei immer, dass die gesetzten Ziele von der Aktualität überholt werden können. Erarbeitet wurde die Strategie durch den Gemeinderat und den Gemeindeschreiber mit externer Moderation (Fuchs, p.K., 2022).

Monitoring & Controlling

Ein Monitoring beziehungsweise ein Controlling der Strategie wird nicht systematisch durchgeführt (Fuchs, p.K., 2022).

Prozessintegration

Neben dem obligatorischen mehrjährigen Finanzplan sind in der Gemeinde Galgenen nur wenige Prozesse definiert und dokumentiert. Aktuell steht die Einführung einer Verwaltungssoftware im Raum, was aber aufgrund der vielen informellen Prozesse noch nicht angegangen wurde. Dafür müsste man in einem ersten Schritt die verschiedenen Prozesse strukturiert erfassen. Ein wichtiger Mechanismus zwischen der strategischen und operativen Ebene sind die zweimal wöchentlich stattfindenden Organisationstreffen zwischen dem Gemeindepräsidenten und dem Gemeindevorsteher. Je nach Bedarf und Thema werden ad-hoc zusätzliche Personen aufgeboten (Fuchs, p.K., 2022). Auf die Frage nach dem Umgang mit Zielkonflikten meint Patrick Fuchs (p.K., 2022): «Zielkonflikte gibt es öfter, meistens in Verbindung mit den Finanzen.»

5.2.3 Personalmanagement

Weiterbildungen

Gegenüber Weiterbildungen der Mitarbeitenden ist die Gemeinde Galgenen offen. Eine Strategie, wie man die Angestellten fördern möchte, besteht indes nicht. Wissen und Weiterbildung sei jedoch Thema in den Mitarbeitendengesprächen (Fuchs, p.K., 2022).

Wissensmanagement

Auch im Bereich Wissensmanagement geht die Gemeinde Galgenen pragmatisch vor. Neben informellem Austausch nutzt die Gemeinde die regelmässigen gemeindeübergreifenden Veranstaltungen zum Austausch von Erfahrungen. Diese finden jeweils abteilungs- oder themenbezogen statt. Das meiste Wissen wird jedoch während der täglichen Arbeit in der Gemeinde angeeignet. Weiter wird die Ausbildung von Lernenden als eine wichtige Wissensressource angesehen (Fuchs, p.K., 2022). Die grösste Herausforderung für das Wissensmanagement sieht Patrick Fuchs (p.K., 2022) bei einem zeitlich versetzten Stellenwechsel in einer Ein-Personen-Abteilung.

Mitarbeiterbindung & -rekrutierung

Die Arbeit auf kleineren und mittleren Gemeinden beschreibt Patrick Fuchs (p.K., 2022) als sehr eigen, weil man oft allein einer Abteilung vorsteht und damit die gesamte Verantwortung trägt. Viele Personen sehen möglicherweise aufgrund dessen von einer Anstellung ab. Als Beispiele nennt er das Sozialwesen und die Bauverwaltung, in welchen die Gemeinde Galgenen auf externe Partner aus der Privatwirtschaft angewiesen ist. Im Kanton Zürich etwa ist dies in den Bauverwaltungen gängige Praxis. Genügende Bewerbungen erhalte man im allgemeinen kaufmännischen Bereich und in der Hauswartung. Bei Neuanstellungen haben stets die fachlichen Kompetenzen Priorität. Fähigkeiten wie Interdisziplinarität seien jedoch heutzutage durchaus erwünscht und für kleine und

mittlere Gemeinden sogar sehr wichtig. Entsprechend werden solche Kompetenzen bei mehreren Bewerbungen berücksichtigt (Fuchs, p.K., 2022).

Auf der Gemeindeverwaltung werden verschiedene Instrumente zur Bindung der Mitarbeitenden angewendet. Zweimal jährlich finden auf Stufe Gemeindeverwaltung Gespräche mit den Mitarbeitenden statt. Ein rückblickendes Gespräch im Winter, ein Vorausschauendes im Sommer. Die Arbeitszeiten sind in Block- und Gleitzeiten geteilt, womit diese teilweise flexibel sind. Von der durchschnittlichen Sollarbeitszeit von täglich 8 ¼ Stunden sind 6 Stunden Block- (Publikumsverkehr, Schalter und Telefon), die Reststunden Gleitzeit. Der Gleitzeitsaldo muss lediglich über das Jahr hinweg ausgeglichen sein. Die Möglichkeit von Homeoffice gab es lediglich während der Pandemie. Gegenüber Job Sharing ist die Gemeinde Galgenen offen, zurzeit gibt es jedoch keines (Fuchs, p.K., 2022).

5.2.4 Partizipation

Auf Gemeindeebene wird in Galgenen auf die Möglichkeiten von Partizipation verzichtet. Begründet wird dies mit dem Mehraufwand und damit, dass die meisten Vorschläge finanziell nicht umsetzbar seien (Fuchs, p.K., 2022).

Stakeholderanalyse

Auf eine Stakeholderanalyse wurde im Strategieerarbeitungsprozess, wie auch beim Projektstart verzichtet (Fuchs, p.K., 2022).

Partizipationsprozesse

Die Partizipation wird nicht als gewinnbringende Ressource angesehen. Es ist jedoch gut möglich, dass zu einem späteren Zeitpunkt im Projekt eine Informationsveranstaltung stattfinden wird. Zudem wurde auf Antrag einer politischen Partei eine zusätzliche Person in die Arbeitsgruppe «Erweiterung Schulhaus Tischmacherhof» aufgenommen (Fuchs, p.K., 2022). Neben Informationsveranstaltungen finden die gesetzlich vorgegebene Partizipationsmechanismen wie die Gemeindeversammlung statt.

Förderung privater Initiativen

«Viele Initiativen seitens der Bevölkerung laufen direkt über die Liegenschaften und deren Reservationswesen», erzählt Patrick Fuchs (p.K., 2022). Oft geht es auch um die Bewilligung von Anlässen. Alles, was über Einzelveranstaltungen und -bewilligungen hinausgeht, muss über eine offizielle Initiative laufen und braucht ein Gefäss. Projektfinanzierungen oder Ähnliches bietet die Gemeinde Galgenen nicht an (Fuchs, p.K., 2022).

Aktive Gemeindekommissionen

Der Aktivitätsgrad der Kommissionen wird bestimmt durch die Kommissionspräsidentin oder den Kommissionspräsidenten und ist damit personenabhängig respektive entsprechend unterschiedlich. In Galgenen ist meist eine Person aus dem Gemeinderat vorstehend. Viele Kommissionen

sind in einem bestimmten Zyklus aktiv, wie beispielsweise die Kulturkommission mit dem jährlichen Markt oder die Finanzkommission mit dem Budgetprozess (Fuchs, p.K., 2022). Patrick Fuchs (p.K., 2022) fasst dann auch zusammen: «Die meisten Kommissionen warten, bis sie aufgeboden werden». Schwierigkeiten in der Besetzung der Kommissionen hat die Gemeinde nicht. Mit der Ausnahme der Rechnungsprüfungskommission, in welcher aufgrund der benötigten und vom Kanton vorgeschriebenen Kenntnisse im Bereich Rechnungswesen der potenzielle Personenkreis eingeschränkt ist (Fuchs, p.K., 2022).

5.2.5 Externe Zusammenarbeit

Horizontale Zusammenarbeit

«Die Beziehungen sind sehr gut», antwortet Patrick Fuchs (p.K., 2022) auf die Frage nach der horizontalen Zusammenarbeit. Er betont dabei vor allem auch den Austausch zwischen Gemeindegliedern, sei es ad-hoc oder angekündigt. «Wenn man was wissen will, ruft man sich kurz gegenseitig an» (Fuchs, p.K., 2022). Neben den verschiedenen Zweckverbänden, wie beispielsweise in der Kehrichtverbrennung, der Abfallentsorgung oder der Abwasserreinigung, arbeitet man auch kurzfristig und zeitlich begrenzt zusammen (Fuchs, p.K., 2022).

Im Zusammenhang mit einem allfälligen Schulhaus-Neubau hat die Arbeitsgruppe bereits ein ähnliches Projekt in Altendorf SZ besichtigt. Solche Projektbesichtigungen dienen der Gemeinde Galgenen als Inspiration und wertvollen Erfahrungsaustausch (Fuchs, p.K., 2022)

Vertikale Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und der Gemeinde Galgenen funktioniert gut. Man sei zufrieden mit der Erreichbarkeit, der Reaktionszeit und der pragmatischen Zusammenarbeit. Einzig die vielen Vernehmlassungen mit den sehr kurzen Antwortfristen des Kantons machen es dem Gemeinderat schwierig, diese Themen zeitlich überhaupt zu behandeln (Fuchs, p.K., 2022).

Regionale Zusammenarbeit

Für die Themen Abfallentsorgung, Kehrichtverbrennung und Abwasserreinigung ist die Gemeinde Galgenen in Zweckverbänden organisiert (Fuchs, p.K., 2022). Um die stetig wachsenden Herausforderungen anzugehen, hat sich Galgenen im Sommer 2022 dem Verein «Agglo Obersee» angeschlossen. Der Verein verfolgt das Ziel, den Herausforderungen in diesem stark vernetzten Gebiet im Metropolitanraum Zürich aktiv zu begegnen. Mitglieder sind vier St. Galler, neun Schwyzer und vier Zürcher Gemeinden sowie die Kantone selbst (Agglo Obersee, 2022).

Externe Beratung

Die Bedeutung externer Leistungen ist für die Gemeinde Galgenen gross. Analog den erwähnten Beispielen im Sozialwesen und der Bauverwaltung möchte die Gemeinde Galgenen auch den Schulhaus-Neubau möglichst schnell einem externen Planungsbüro übergeben. Neben projektbezogener Unterstützung hat die Gemeinde auch in der Strategieerarbeitung Beratungsleistungen in Anspruch genommen (Fuchs, p.K., 2022).

5.2.6 Kommunikation

Interne Kommunikation

Gerade weil die Gemeinde Galgenen weniger prozessgebunden arbeitet, ist die interne Kommunikation wesentlich. Wie bereits aufgegriffen, findet zweimal wöchentlich ein Organisationstreffen zwischen dem Gemeindepräsidenten und dem Gemeindeschreiber statt. Ausgehend von diesen Gesprächen werden die Aufträge in die Ressorts gegeben. Zudem findet alle zwei bis drei Wochen, jeweils einen Tag nach der Gemeinderatssitzung, eine offizielle Teamsitzung statt. Ansonsten wird ad-hoc kommuniziert, was mit circa einem Dutzend Angestellten (exklusive Lehrpersonen und Hauswartung) gut funktioniert (Fuchs, p.K., 2022).

Externe Kommunikation

In der Gemeindestrategie wird aufgeführt: «Das gegenseitige Vertrauen zwischen Bevölkerung, Parteien, Gemeinderat und Verwaltung basiert auf einer raschen und transparenten Kommunikation» (Gemeinde Galgenen, 2020, S. 3). Patrick Fuchs (p.K., 2022) sieht im Bereich der externen Kommunikation noch Verbesserungspotenzial. Dies haben auch im Rat nicht vertretene Parteien zurückgemeldet. Auf Projektebene hat bis jetzt noch keine externe Kommunikation stattgefunden. Die Arbeitsgruppe beabsichtigt jedoch zu informieren, sobald erste Erkenntnisse vorhanden sind (Fuchs, p.K., 2022).

Kommunikationskanäle

Die Gemeinde Galgenen publiziert auf ihrer Website und über ihren Newsletter Meldungen, darunter auch Verkehrsbeschränkungen respektive Baustellen, sowie Hinweise auf bevorstehende Veranstaltungen in der Gemeinde. Zusätzlich veröffentlicht die Gemeinde Artikel in der Grossauflage der lokalen Zeitung, sodass auch Nicht-Abonnenten in der Gemeinde davon profitieren können. Diese Artikel enthalten unter anderem Stelleninserate, welche einen guten Rücklauf erzielen, was darauf hindeutet, dass die Zeitung von vielen Menschen in der Gemeinde gelesen wird. Sollte es erforderlich sein, kontaktiert die Gemeinde die Betroffenen direkt per E-Mail oder Brief. Dabei wird stets auf den zeitlichen Aspekt geachtet und das Bewusstsein für dringende Anliegen in der Gemeinde berücksichtigt (Fuchs, p.K., 2022).

Veranstaltungen

Die Gemeinde Galgenen organisiert grundsätzlich keine Veranstaltungen zu Themen und Projekten, sondern nur ab und zu eine Informationsveranstaltung. Auch Aktionstage zu bestimmten Themen werden nicht durchgeführt. Sensibilisierungskampagnen sind ebenfalls nicht geplant, da es nicht notwendig sei, die Bevölkerung in dieser Hinsicht zu sensibilisieren. Die Gemeinde konzentriert sich stattdessen auf die Bereitstellung von Informationen und eine starke Dienstleistungsorientierung für ihre Bürger_innen (Fuchs, p.K., 2022).

5.2.7 Zwischenergebnis

Das Gespräch und die Analyse der Dokumente haben nachfolgende Abbildung 19 über die Verwendung verschiedener Governance-Instrumente ergeben. In diesem Kapitel wird zudem auf die einzelnen Kategorien von Steuerungsinstrumenten eingegangen und Optimierungspotenzial aufgezeigt. Das detaillierte Raster mit der Punktevergabe befindet sich in Anhang H.

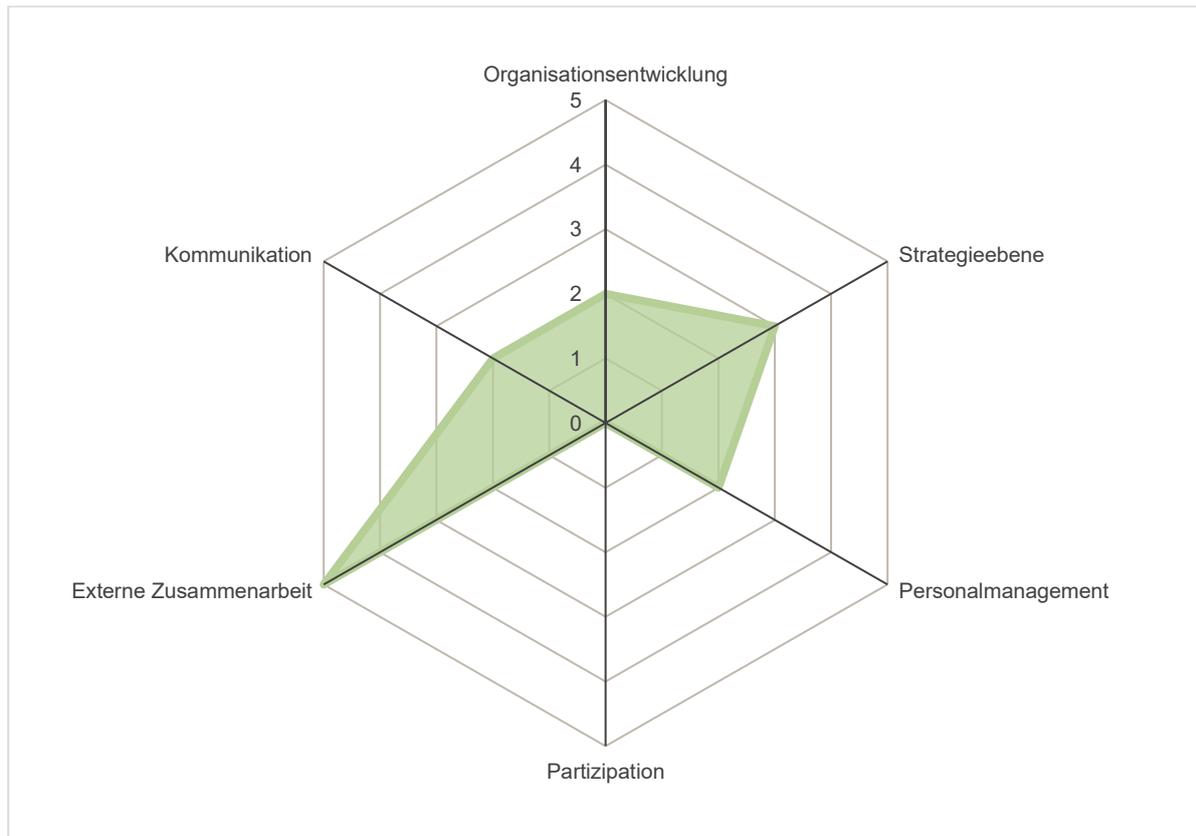


Abbildung 19: Governance der Gemeinde Galgenen

Das Modell ist ein Abbild der angewandten Steuerungsinstrumente in der Gemeinde Galgenen. Das Netzdiagramm besteht aus den sechs Kategorien von Steuerungsinstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) als Koordinatenachsen, welche radiär ausgehend vom Punkt 0 verlaufen. Die Punktespanne reicht von 0 (keine Verwendung) bis 5 (Anwendung sämtlicher Steuerungsinstrumente).

Quelle: Eigene Darstellung

Die Gemeinde Galgenen hat ein funktionierendes Gemeindeführungsmodell, welches die strategische und die operative Ebene möglichst trennt. Dies führt zu einer Entlastung der Miliztätigen, was das Amt im Gemeinderat attraktiver macht. Um die vom Bund und Kanton geforderte transversale Herangehensweise an die aktuellen Herausforderungen (Verfassung des Kantons Schwyz, 2010; Schweizerischer Bundesrat, 2021) umzusetzen, gilt es in der Kategorie **Organisationsentwicklung** weitere potenzielle Instrumente anzuwenden. Eine organisatorische Verankerung von Nachhaltigkeit ermöglicht es die gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Perspektive in jedes Projekt einzubeziehen. Diese Verankerung kann verschiedene Ausprägungen annehmen, wie beispielsweise eine nachhaltigkeitsverantwortliche Person oder eine Arbeitsstelle «Gemeindeentwicklung». Eine solche Person wäre für die Themen verantwortlich, welche sonst liegen bleiben, wie

beispielsweise die erwähnte Verwaltungssoftware. Patrick Fuchs (p.K., 2022) betonte, dass sich die Gemeinde Galgenen als öffentliche Hand auf öffentliche Kernaufgaben konzentrierte und keine Konkurrenzangebote zu marktwirtschaftlichen Lösungen aufbaue. Dieser Ansatz ist durchaus erprobt und gerechtfertigt, bedingt jedoch trotzdem eine Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen und Ansprüche von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Als tragende Säulen des föderalen Systems und bürgernächste Institution soll eine Gemeinde fähig sein, auf Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern diese vorherzusehen und aktiv zu gestalten.

Ausgehend von der Gemeindestrategie 2020-2030 der Gemeinde Galgenen gibt es in der Kategorie **Strategieebene** Optimierungsmöglichkeiten im Bereich Monitoring und Controlling, sowie im Bereich der Prozessintegration. Im Gespräch wurde die Schwierigkeit erwähnt, dass längerfristige Strategien und Ziele überholt werden können. Ein systematisch angewendetes Monitoring und Controlling vermeidet genau diesen Fall, indem es Anpassungen von Politik und Verwaltungsaktivitäten zulässt. Dies in die Planungs- und Managementzyklen einzubetten, scheint aufgrund der existierenden Prozesse wie den Gemeinderatssitzungen oder den Organisationstreffen ohne grossen Mehraufwand möglich zu sein.

Das **Personalmanagement** bestimmt die grundlegende Stossrichtung eines Gemeinwesens im Hinblick auf seine wichtigste Ressource – den Mitarbeitenden. Eine Möglichkeit, den Mitarbeitenden auf der Gemeinde Galgenen noch mehr Gewicht zu geben, ist die Aufnahme in die Gemeindestrategie 2020-2030 und der Definition von Zielen. Dass das meiste Wissen auf einer Gemeinde laufend während der täglichen Arbeit angeeignet wird, macht bei der breiten Themenvielfalt auf einer periurbanen Gemeinde durchaus Sinn. Um dieses Wissen als Gemeinde zu speichern und es bei Bedarf immer wieder nutzen zu können, wird empfohlen ein Informationssystem einzuführen. Dieses lässt sich eventuell gleich mit der geplanten Einführung der Verwaltungssoftware kombinieren.

Das grösste Potenzial liegt in der Kategorie **Partizipation**. Im Bewusstsein der Herausforderungen mit partizipativen Verfahren, legitimiert die Gemeinde Projekte gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern. Bevor nun einzelne Steuerungsinstrumente angewendet werden, sollte in einem ersten Schritt der Fokus auf dem Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeinden liegen. Dank der ausgezeichneten horizontalen Zusammenarbeit sollten Projekte mit Partizipationsprozessen besichtigt werden. Im Sinne eines Best-Practice Ansatzes kann übernommen werden, was bereits in anderen Gemeinden funktioniert hat. Ein weiterer Schritt wäre die Anwendung einer Stakeholderanalyse bei Projektstart. Bei der Stakeholderanalyse geht es darum, sich bewusst zu werden, welche Personen am Projekt beteiligt sind.

Bei der **externen Zusammenarbeit** nimmt die Gemeinde Galgenen eine Vorbildfunktion ein. In der Gemeindestrategie 2020-2030 begegnet man dem Wort «Zusammenarbeit» in vielen Formen, sei es im Zusammenhang mit den Nachbargemeinden oder auf regionaler Ebene. Eine

funktionierende und pragmatische Zusammenarbeit bietet auch immer die Möglichkeit, sich über das Angehen zukünftiger Herausforderungen auszutauschen.

Transparent zu informieren, schafft Vertrauen und erleichtert die Zusammenarbeit mit beteiligten Akteuren. Insofern sollte die Gemeinde Galgenen versuchen, die funktionierende interne **Kommunikation** nach aussen zu übersetzen und das von Seiten Parteien zurückgemeldete Verbesserungspotenzial wahrnehmen. Eventuell bringt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Kommunikationskompetenzen mit, was wiederum zur Stärkung der Mitarbeiterbindung beiträgt. Die verwendeten Kommunikationskanäle sind divers, wobei die Frage zentral ist, ob sämtliche anvisierten Zielgruppen durch diese Medien erreicht werden. Zu guter Letzt bieten Veranstaltungen die Möglichkeit, zielgruppenorientiert zu informieren und die Bevölkerung teilhaben zu lassen.

Anhand der angewendeten Steuerungsinstrumente lassen sich durch den Instrumentenkoffer (vgl. Kapitel 4.4) Rückschlüsse auf die Herausforderungen ziehen. Die nachfolgende Abbildung 20 soll Aufschluss geben, wie die Gemeinde Galgenen aufgestellt ist, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Das detaillierte Raster befindet sich im Anhang I.

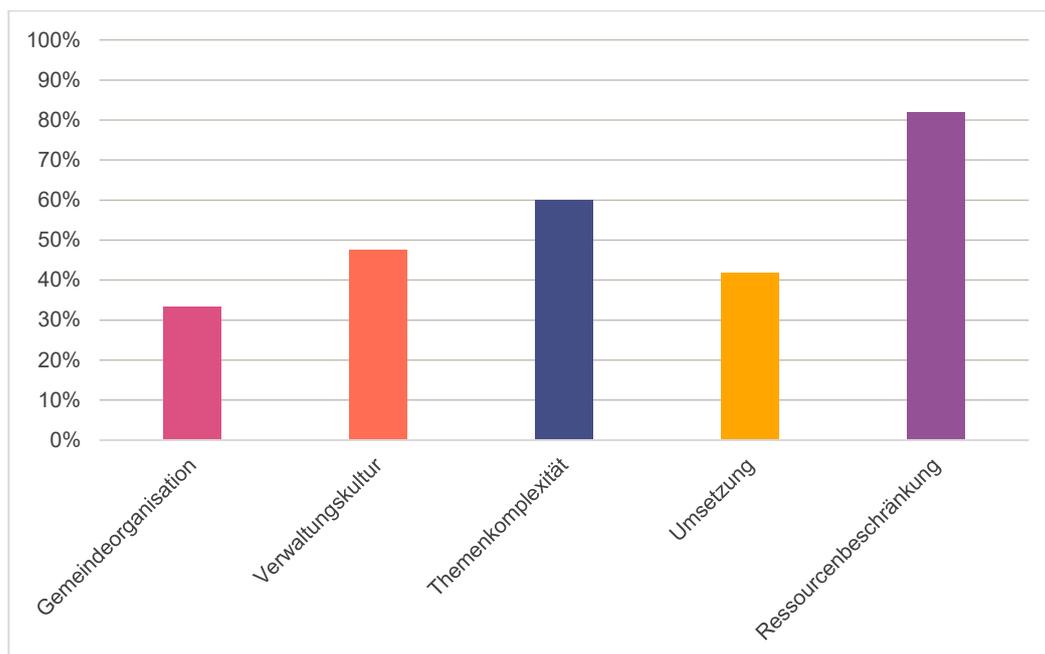


Abbildung 20: Herausforderungen in der Gemeinde Galgenen

Die Abbildung ist wie folgt zu interpretieren: Die Gemeinde Galgenen wendet 33% der möglichen Steuerungsinstrumente an, um die Herausforderung der Gemeindeforganisation (rosa Säule) zu meistern. In der Verwaltungskultur sind es 48% (orange Säule), im Bereich Themenkomplexität 60% (blaue Säule), auf der Umsetzungsebene von Projekten und Themen 42% (gelbe Säule) und bezüglich Ressourcenbeschränkung 82% (violette Säule).

Quelle: Eigene Darstellung

Gegenüber den Herausforderungen der Ressourcenbeschränkung und Themenkomplexität ist die Gemeinde Galgenen mit den angewendeten Steuerungsinstrumenten gut gerüstet. Im Bereich der Gemeindeforganisation gilt es das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem, welches

zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel führen kann, anzugehen. Die dafür vorgesehenen Steuerungsinstrumente sind in den Kategorien der Organisationsentwicklung, des Personalmanagements und der Partizipation zu finden. Durch die Nichtberücksichtigung von Partizipationsinstrumenten wird es auch zukünftig in der Umsetzung herausfordernd sein, die diversen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu erfassen und zu befriedigen.

5.3 Bezirk Küssnacht

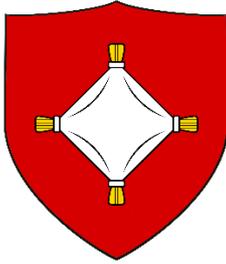


Abbildung 21: Wappen Küssnacht

Das Wappenbild mit einem über Eck gelegten weissen Kissen mit gelben Quasten bezieht sich auf die im 13. Jahrhundert erwähnten Herren von Küssnacht (ohne t).

Quelle: Kanton Schwyz (2022e)



Abbildung 22: Geografische Lage Küssnacht

Der periurbane Bezirk Küssnacht besteht aus den Ortschaften Küssnacht, Immensee und Merlischachen, dem Weiler Haltikon und der Seebodenalp (dunkelgrau). Zudem bilden die Gemeinde und der Bezirk wie Einsiedeln und Gersau eine politische Einheit.

Quelle: Kanton Schwyz (2022c)

Einwohner:	13'867 (Stand: Ende 2021)
Fläche:	36,2 km ²
Bezirksammann:	Oliver Ebert
Landschreiber:	Marc Sinoli

Der Bezirk Küssnacht am Rigi (vgl. Abbildung 21) im Kanton Schwyz ist ein landschaftlich reizvoller Ort, der sich zwischen dem Vierwaldstätter- und dem Zugersee befindet (vgl. Abbildung 22). Die Sonnenterrasse Seebodenalp ist ein beliebtes Ausflugs- und Wanderziel, von dem aus man eine weite Aussicht ins Mittelland genießen kann. Küssnacht selbst verfügt über einen historischen Ortskern, der von allen Richtungen einmündenden Strassen umgeben ist. Trotz seiner Uferlage hat sich das Dorf um dieses Zentrum herum entwickelt und erweitert. Die Nähe zur Stadt Luzern und der öffentliche Quai am See machen Küssnacht zu einem attraktiven Ort, um sich niederzulassen. Von hier aus kann man auch Wanderungen auf die Rigi oder entlang des Zugersees unternehmen. Bis zur Eröffnung der Gotthardbahn 1882 war Küssnacht ein wichtiger Umschlagplatz an der Transitroute von Zürich nach Zug und weiter in Richtung Gotthard. Heute ist die Wirtschaft von Küssnacht vielfältig und umfasst unter anderem die grösste Weichkäserei und Sägerei der Schweiz, eine Kalenderfabrik, Druckereien, Kuferei, elektronische Steuergeräte, Destillieren, Invalidentechnik, Lederwaren usw.

Die Region bietet somit nicht nur landschaftliche Reize, sondern auch eine lebendige Wirtschaft, die verschiedenste Branchen abdeckt (Kanton Schwyz, 2022e).

Der Bezirksrat besteht aus sieben gewählten Mitgliedern. Mit nachfolgenden Personen wurde ein Interview geführt:

- Herr Roman Schlömmer, Bezirksrat Ressort Planung, Umwelt und Verkehr, persönliche Kommunikation am 8. November 2022
- Frau Stefanie Weiss, Umwelt- und Energiebeauftragte, persönliche Kommunikation am 8. November 2022

Projekt

Vernetzungsprojekt Küssnacht

Themenfelder

Umwelt, Landwirtschaft, Finanzen und Bildung

Ausgangslage

Im Kanton Schwyz entstanden nach der Einführung der Ökologischen Qualitätsverordnung (ÖQV, 2001) diverse Vernetzungsprojekte. Die ersten beiden Vernetzungsprojekte wurden im Jahr 2003 in den Gemeinden Sattel und Illgau erfolgreich gestartet. Mittlerweile existieren zahlreiche weitere Projekte im ganzen Kanton (Spaargaren + Partner, 2011).

Projektstand

Das Vernetzungsprojekt Küssnacht wurde durch eine Privatperson angestossen und zusammen mit weiteren Landwirtinnen und Landwirten etabliert (De Groote et al., 2021). Das Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) (2015) setzt für ein Vernetzungsprojekt eine Projektträgerschaft voraus, welche die Verantwortung im Projekt übernimmt. Dabei wurde Acht gegeben, dass aus möglichst vielen Gebieten jemand vertreten ist. Die Projektträgerschaft besteht hauptsächlich aus Personen aus der Landwirtschaft, welche auch in weiteren Bereichen und Vereinen tätig sind. Ergänzt wird die Trägerschaft durch eine umweltbeauftragte Person und einen Hegeobmann des Bezirks Küssnacht. Begleitet wird das Projekt vom Planungsbüro suisseplan, indem auch sie zwei Vertretende in der Projektträgerschaft stellen. Die Trägerschaft ist verantwortlich für die Information, Beratung und Umsetzung der Massnahmen und arbeitet hierfür eng mit den Landwirtinnen und Landwirten zusammen. Nebst der Projektträgerschaft und dem Planungsbüro beteiligen sich folgende Anspruchsgruppen (vgl. Tabelle 5) im ökologischen Vernetzungsprojekt (De Groote et al., 2021):

Tabelle 5: Anspruchsgruppen im Vernetzungsprojekt Küssnacht

Das Sammeln und Clustern von Anspruchsgruppen sind die ersten beiden Schritte einer Stakeholderanalyse. Als nächsten Schritt gilt es die Anspruchsgruppen zu analysieren bezüglich Haltung zum Projekt, dessen Einfluss, Interessen etc. Im vierten und letzten Schritt wird die Stakeholder Map erstellt.

Anspruchsgruppen im Vernetzungsprojekt			
Freiwillig	In Auftrag	Auftraggeber	Rahmenbedingungen
Landwirt_innen, Schulen, Privatpersonen	Planungsbüro suisseplan, Bezirk Küssnacht, Projektträgerschaft	Kantonale Behörden, BLW, BAFU	Gesetzgebung, Politiker_innen, Wissenschaftler_innen

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an De Groote et al. (2021)

Im Jahr 2011 hat das Planungsbüro suisseplan die Raumplanung übernommen, worin sich die Projektträgerschaft aktiv einbringen konnte (Arnold & Widrig, 2018). Für den Erfolg eines Vernetzungsprojektes ist dies wichtig, da nur Massnahmen von den Landwirtinnen und Landwirten umgesetzt werden, die sie vertreten können. In diesem Zusammenspiel wurden verschiedene Massnahmen angepasst (De Groote et al., 2021).

Wie in Abbildung 23 dargestellt, ist das Vernetzungsprojekt im Jahr 2013 in die erste Phase gestartet, welche bis in das Jahr 2018 lief.



Abbildung 23: Meilensteine Vernetzungsprojekt Küssnacht

Obwohl die Landwirtschaft oft im Konflikt mit den Lebensräumen von Tier- und Pflanzenarten steht, spielt sie eine Schlüsselrolle im Naturschutz. Um die Biodiversität im landwirtschaftlichen Raum zu fördern, gibt es Anreize in Form von Beiträgen an die Landwirtinnen und Landwirte für sogenannte Biodiversitätsförderflächen. Angestossen wurde das Projekt bereits im Jahr 2011, ehe man im Jahr 2013 in die erste Vertragsperiode startete. Mittlerweile befindet man sich in der zweiten sechsjährigen Periode.

Quelle: De Groote et al. (2021)

Das Mitwirken im Vernetzungsprojekt der Landwirtinnen und Landwirte ist freiwillig. Aufgrund der hohen Beteiligung und den zahlreichen neuen Biodiversitätsförderflächen hat die Projektträgerschaft im Jahr 2019 eine zweite Vertragsperiode für weitere sieben Jahre eingeleitet (Arnold & Widrig, 2018). In dieser befindet sich das Projekt zurzeit.

5.3.1 Organisationsentwicklung

Gemeindeführungsmodell

«Die Organisationsstruktur wurde erst kürzlich neu organisiert», sagt Roman Schlömmer (p.K., 2022). Das neue Organigramm (vgl. Abbildung 24) wurde per 1. November 2022 aktualisiert.

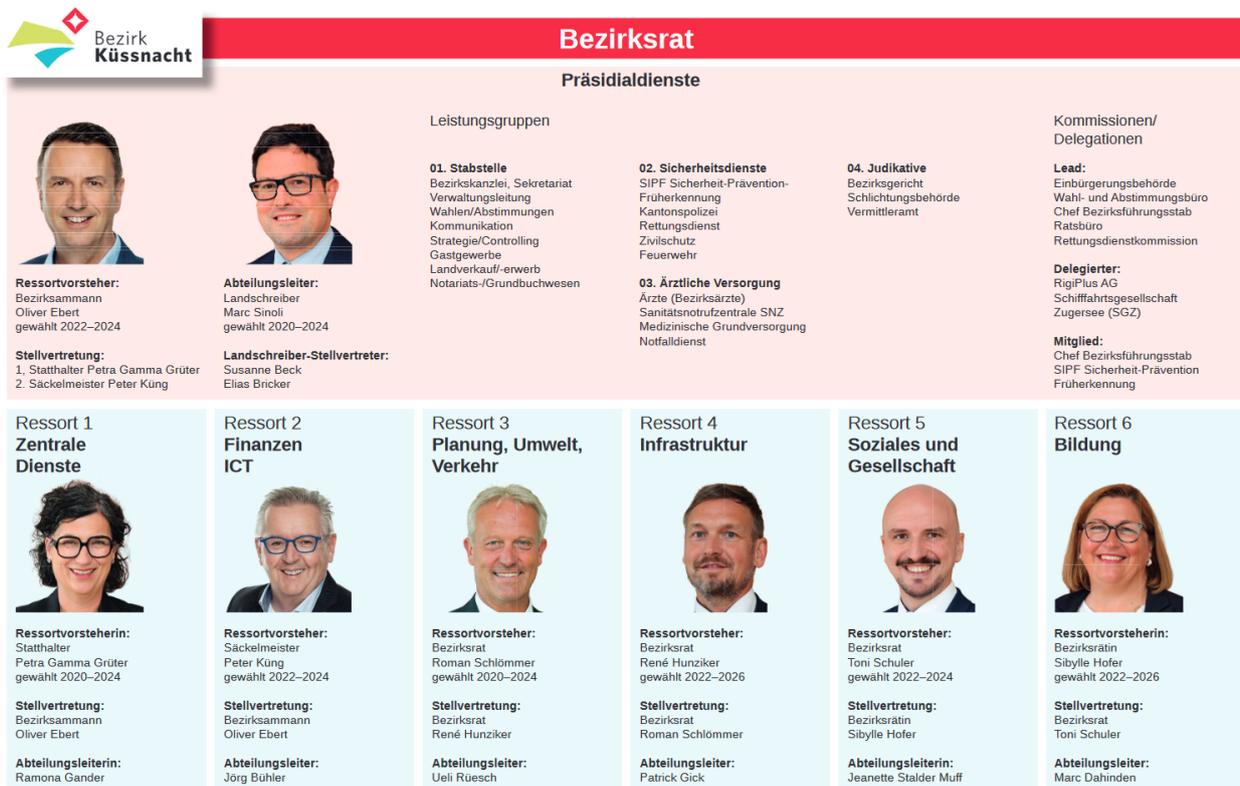


Abbildung 24: Organigramm Bezirk Küssnacht

Das Organigramm des Bezirks Küssnacht besteht neben den Präsidialdiensten aus sechs Ressorts. Vorstehend pro Ressort ist eine Person aus dem Bezirksrat, sowie auf Verwaltungsseite eine abteilungsleitende Person. Das Organigramm entzieht sich der klassischen Darstellung von personellen und fachlichen Verbindungslinien. Dies macht eine Interpretation zum Zusammenspiel zwischen Bezirksrat und Verwaltung schwierig.

Quelle: Bezirk Küssnacht (2022f)

Im Gespräch wird klar, dass sich das Organigramm in der Umsetzung an die Privatwirtschaft anlehnt. Der Bezirksrat ist das Pendant zum Verwaltungsrat und arbeitet hauptsächlich strategisch. Die Geschäftsleitung bilden die Abteilungsleitenden, welche je ein Ressort leiten und damit die Verwaltungsleitung innehaben. Die Verwaltungsleitung tagt im gleichen Zeitraum wie der Bezirksrat. Das Bindeglied zwischen der strategischen Ebene des Bezirksrats und der operativen Ebene der Verwaltungsleitung ist der Landschreiber. Seine Aufgabe ist, die Informationen zwischen diesen beiden Ebenen zu vermitteln und den Informationsweg effizient zu gestalten. Der Landschreiber ist grundsätzlich gleichgestellt wie die Verwaltungsleitenden, hat jedoch zusätzlich Weisungsfunktion (Schlömmer, p.K., 2022).

Die angewendete Organisationsstruktur im Bezirk Küssnacht hat damit übereinstimmende Eigenschaften mit dem Geschäftsleitungsmodell nach Bürkler (2014). In diesem Modell fungiert der Gemeinderat als Geschäftsleitungsgremium und steht den einzelnen Ressorts vor, in denen er die strategische Führung als auch die fachliche und personelle Verwaltung verantwortet. Für die operativen Arbeiten steht pro Ressort eine Person aus der Verwaltung als Tandem bei (Bürkler, 2014). Im Verständnis der Trennung von strategisch und operativ geht der Bezirk Küssnacht einen Schritt weiter als das generische Modell nach Bürkler (2014), in dem die Verwaltungsleitenden die Geschäftsleitung bilden und nicht der Bezirksrat. Mit der Umsetzung der angepassten Organisationsstruktur ist man im Bezirksrat zufrieden. Die Trennung von strategischen und operativen Arbeiten sei jedoch bereichsabhängig. Im Ressort «Planung, Umwelt, Verkehr» von Roman Schlömmer (p.K., 2022) funktioniert die Trennung bis auf das Bauamt sehr gut. Dies wird damit begründet, dass das Bauwesen schnelllebiger und personenbezogener sei. Die Bevölkerung erwarte entsprechende Dossiersicherheit. Als Ressortvorsteher arbeitet er in einem entlöhnten 40%-Pensum. «Über zwei Legislaturperioden gesehen, ist die Arbeit in diesem Pensum machbar», meint Roman Schlömmer (p.K., 2022). Er begründet dies, dass man in der ersten Legislaturperiode die Verwaltungsprozesse und -mechanismen erst kennenlernen muss (Schlömmer, p.K., 2022).

Legitimation

Um aktiv verschiedene Perspektiven einzunehmen und damit die gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Entwicklung zu fördern, benötigt die Gemeinde eine entsprechende Legitimation. Dieser Zweck wird weder in der Organisationsverordnung (Bezirk Küssnacht, 2022e), noch in der aktuellen Strategie festgehalten (Bezirk Küssnacht, 2020b).

Organisatorische Verankerung

Im Organigramm des Bezirks Küssnacht (vgl. Abbildung 24) findet sich ein transversales Thema wieder: ICT. Die Leitgedanken sind der Schutz von Informationen, sowie die Verstärkung der

Möglichkeiten der Digitalisierung auf Bezirksebene (Bezirk Küssnacht, 2020b). Ein Thema wie Nachhaltigkeit, welches nicht zuordnungsbar ist, wird im Ressort Präsidiales auf Verwaltungsebene behandelt. Das Thema Gemeindeentwicklung wird als stetiger und allgegenwärtiger Prozess angesehen. Bei einem Projekt mit transversalem Charakter, wie dem ökologischen Vernetzungsprojekt, wird als erster Schritt im Bezirksrat über die Sache diskutiert. Danach wird es in die zuständigen Kommissionen delegiert. Aufgrund des transversalen Charakters kann das Projekt auch in mehreren Kommissionen beraten werden. Ist man sich in den Kommissionen einig, wird ein Antrag zu Händen Bezirksrat gestellt, welcher über Entscheidungsbefugnis besitzt. Gerade bei Projekten die mehrere Ressorts, Abteilungen und Kommissionen betreffen, sei Kommunikation und Transparenz wichtig. Auch um doppelte Arbeit zu vermeiden (Schlömmer, p.K., 2022).

Lernende Organisation

«Der Bezirk Küssnacht geht verschiedene Themen mit offenen Augen an», sagt Roman Schlömmer (p.K., 2022). Dies zeigt sich in der strukturellen Neuorganisation des Bezirks. Der Bezirk versucht den Wandel möglichst mit dem bottom-up Prinzip anzugehen. «Daher auch die vielen Kommissionen», wie Roman Schlömmer (p.K., 2022) sagt. Als Neuling muss man sich bewusst sein, dass die Prozesse langatmiger sind und dies ermüdend sein kann, wenn man schnell etwas verändern will. Als Bezirk versucht man optimale Rahmenbedingungen für Wandel zu schaffen, wie die Organisation der Kommissionen, den demokratischen Umgang, eine proaktive Arbeitskultur oder eine motivierende Arbeitsumgebung (Schlömmer, p.K., 2022).

5.3.2 Strategieebene

Standortbestimmung

Um zu bestimmen, wie die kommenden Ziele am effektivsten erreicht werden, wird in Küssnacht eine Standortbestimmung vorgenommen. Diese baut auf den letzten Situationsanalysen auf. Die Erarbeitung erfolgt an einer Klausurtagung - optional mit externer Unterstützung (Schlömmer, p.K., 2022).

Gemeindestrategie

Öffentlich zugänglich ist das Strategiepapier 2020-2024 mit den Leitgedanken und den 4-Jahreszielen (Bezirk Küssnacht, 2020b). Abgeleitet vom Strategiepapier werden die Ziele auf die einzelnen Ressorts und Bereiche heruntergebrochen (Schlömmer, p.K., 2022). Dabei werden auch Themenfelder wie Demokratie, Personal oder ICT aufgegriffen. Über diese Legislatur hinaus, hat der Bezirk Küssnacht auch eine interne Strategie erarbeitet, welche jedoch unveröffentlicht ist (Bezirk Küssnacht, 2020b).

Der Strategieprozess 2020-2024 wurde frühzeitig gestartet und in Klausurtagungen erarbeitet. Unterstützt wurde der Prozess durch ein externes Beratungsunternehmen, mit dem Ziel, Objektivität einzubringen. Am Erarbeitungsprozess beteiligt, waren neben dem Bezirksrat auch die

Verwaltungsleitenden. Die Vor- und Nachbearbeitung liegen in der Verantwortung des Landschaftsleiters. Weitere Ansprüche und Bedürfnisse werden laufend aufgenommen.

Monitoring & Controlling

Ein jährliches Controlling und ein laufendes Monitoring finden statt. Anhand der Zielüberprüfung wird aktiv gesteuert (Schlömmer, p.K., 2022).

Prozessintegration

Die Integration der Strategie in die Prozesse funktioniert mit den üblichen Instrumenten, wie der Legislaturplanung oder dem IAFP. Mit Zielkonflikten geht man in Küssnacht pragmatisch um. Mit einer transparenten Gegenüberstellung der Informationen wird eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt. Diese werden in den Kommissionen und damit über verschiedene Ressorts hinweg diskutiert. Wenn nötig, zieht man externe Unterstützung hinzu, was eher selten der Fall sei. Das Instrument der Nachhaltigkeitsbeurteilung wird nicht eingesetzt (Schlömmer, p.K., 2022).

5.3.3 Personalmanagement

Weiterbildungen

Im Strategiepapier 2020-2024 steht: «Der Bezirk ist nur dann erfolgreich, wenn er über kompetente und motivierte Mitarbeitende verfügt» (Bezirk Küssnacht, 2020a). Dies zeigt sich auch in der Offenheit gegenüber Weiterbildungen der Verwaltungsangestellten. In den regelmässigen Gesprächen werden sie dazu aktiv motiviert (Schlömmer, p.K., 2022). Genutzt werden Angebote vom Kanton, wie beispielsweise vom Amt für Gewässer, und vom vszgb (Weiss, p.K., 2022).

Wissensmanagement

Das Bewusstsein über die Wichtigkeit von Wissensmanagement in der Verwaltung ist vorhanden. Aktuell wird das Wissen gemanagt, indem es vermittelt und abgelegt wird. Das Thema sei jedoch noch nicht fertig gedacht, sondern eher im anfänglichen Aufbau. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung erhofft man sich im Bezirk Küssnacht weitere Fortschritte (Schlömmer, p.K., 2022).

Mitarbeiterbindung & -rekrutierung

Auch im Bezirk Küssnacht ist Fachkräftemangel ein Thema. «Aktuell sind einige Arbeitsstellen ausgeschrieben - auch im Ressort Planung, Umwelt und Verkehr», sagt Roman Schlömmer (p.K., 2022). Man will ein attraktiver Arbeitgeber sein, daher ist das Personalmanagement auch Teil der Legislaturstrategie. Für viele Arbeitnehmende ist heutzutage nicht nur der Lohn massgebend, sie verlangen attraktive Arbeitsbedingungen. Wenn man Fachpersonen gefunden hat, die bereit sind in einer Verwaltung zu arbeiten, setzt sich der Bezirk Küssnacht ein, die Mitarbeitenden zu binden. Dies im Bewusstsein, dass man öfters die Arbeitsstelle wechselt (Schlömmer, p.K., 2022). Dafür hat der Bezirk verschiedene Massnahmen ergriffen. So findet einmal jährlich ein Mitarbeitendengespräch statt und unter Einhaltung der Bockzeiten (08:30-11:15 und 14:00-16:00 Uhr) kann Beginn und Ende der Arbeitszeit frei bestimmt werden. Zudem sei Homeoffice in einzelnen Fällen

möglich. Auch gegenüber dem Modell des Job Sharings sei man nicht abgeneigt, so arbeiten beispielsweise im Sekretariat mehrere in Teilzeit angestellten Personen (Weiss, p.K., 2022).

Weil in der Verwaltung vorwiegend Fachleute gesucht werden, wird in Stellenausschreibungen oder in der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl keine Kompetenzen zum Angehen transversaler Themen berücksichtigt. Mitarbeitende mit speziellen Fähigkeiten, wie z.B. im IT-Bereich, werden jedoch gefördert. In der Rekrutierung von Mitarbeitenden sucht man gerne den Austausch und vergleicht sich mit anderen Gemeinden. Hinsichtlich der Offenheit gegenüber den Kompetenzanforderungen nimmt sich der Bezirk Küssnacht vor, flexibler zu sein. Zudem bildet man auf der Verwaltung auch Lernende aus, was betreffend Rekrutierung sehr wertvoll ist (Schlömmer, p.K., 2022).

5.3.4 Partizipation

Stakeholderanalyse

Eine Stakeholderanalyse zur Identifizierung relevanter Akteure und damit deren Potenziale und Barrieren wird nicht bewusst durchgeführt. Im Erarbeitungsprozess zum Strategiepapier wurde ein erster Versuch unternommen, die Stakeholder systematisch zu gruppieren (Schlömmer, p.K., 2022). Im Vernetzungsprojekt ist unbekannt, ob eine Stakeholderanalyse zu Beginn durchgeführt wurde. Zwar setzt sich die Projektträgerschaft aus mehreren Anspruchsgruppen zusammen, ob jedoch die verschiedensten Bedürfnisse zu Beginn aufgenommen wurden, wie beispielsweise von lokalen Umweltvereinen, wird aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht klar. Eine Auflistung der Stakeholder wurde in die Fallstudie der ETH (vgl. Tabelle 5) im Jahr 2021 mit aufgenommen (De Groot et al., 2021).

Partizipationsprozesse

Gegenüber dem Thema Partizipation ist man im Bezirk Küssnacht, neben den gesetzlich vorgeschriebenen Möglichkeiten, eher vorsichtig eingestellt. Gibt es in bestimmten Themenbereichen Spielraum, im Sinne von wenigen Gesetzesvorgaben, ist man bestrebt, die wichtigsten Anspruchsgruppen einzubeziehen. Dies reduziere aber auch immer das Arbeitstempo. Auch sei der Projektzeitpunkt, die vielen Ausprägungen und der dehnbare Begriff von Partizipation eine Herausforderung. Die Resonanz der Küssnachter Bevölkerung auf Partizipationsmöglichkeiten wird als hoch eingeschätzt (Schlömmer, p.K., 2022). Die Massnahmen im Vernetzungsprojekt wurden in enger Abstimmung zwischen suisseplan, der Projektträgerschaft, sowie den Landwirtinnen und Landwirten erarbeitet (Weiss, p.K., 2022). Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die Massnahmen in partizipativen Workshops diskutiert und adaptiert wurden.

Förderung privater Initiativen

Der Bezirk unterstützt die Vereine und motiviert die Bevölkerung mit einem Engagement einen Beitrag zum Zusammenhalt und zum Funktionieren der Gesellschaft zu leisten. Er tut dies, indem er Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige sammelt und auflistet (Bezirk Küssnacht, 2022a). Weil das Vernetzungsprojekt durch eine private Projektträgerschaft geleitet ist, wird es im Kontext des

Steuerungsinstrumentes ebenso berücksichtigt. Das Ressort Planung, Umwelt und Verkehr unterstützt das Projekt in administrativen Belangen, Öffentlichkeitsarbeit, sowie in der Organisation von Veranstaltungen (Weiss, p.K., 2022).

Aktive Gemeindekommissionen

In Küssnacht engagieren sich viele Menschen freiwillig oder ehrenamtlich in unterschiedlichen Bereichen (Bezirk Küssnacht, 2022a). Die ungefähr 140 Vereine geniessen viel Wohlwollen in der Bevölkerung (Schlömmer, p.K., 2022). Entsprechend haben auch die 17 Kommissionen in Küssnacht engagierte Personen (Bezirk Küssnacht, 2022b). Generell sei die Tendenz, wie auch in anderen Gemeinden, abnehmend. Aktiv in den Prozess eingebunden werden die Kommissionen durch den Bezirksrat, welcher in den meisten Kommissionen selbst den Lead oder ein Mitglied ist (Schlömmer, p.K., 2022).

5.3.5 Externe Zusammenarbeit

Horizontale Zusammenarbeit

Die besondere geografische Lage von Küssnacht an einem Ausläufer des Kantons bedingt eine Zusammenarbeit über die Kantonsgrenzen hinweg. Die horizontale Zusammenarbeit findet mit den umliegenden Seegemeinden, sowie den Luzerner Gemeinden Adligenswil und Udligenswil statt. Diese wird als gut eingeschätzt (Schlömmer, p.K., 2022). Als Beispiel der Zusammenarbeit im Umweltbereich nennt Roman Schlömmer (p.K., 2022) den Meggerwald. Das Naherholungsgebiet befindet sich in vier Gemeinden und setzt eine Zusammenarbeit voraus, welche sehr gut funktioniere. Seitens Bezirk Küssnacht wird eine Person aus der Umweltkommission zwei- bis dreimal im Jahr am interkommunalen Austausch teilnehmen und an Projekten mitarbeiten. Auf strategischer Ebene trifft man sich ungefähr alle zwei Jahre (Schlömmer, p.K., 2022). Im Vernetzungsprojekt wird nicht mit den Nachbargemeinden zusammengearbeitet. Stefanie Weiss (p.K., 2022) weist auf die unterschiedlichen kantonalen Rahmenbedingungen für ein ökologisches Vernetzungsprojekt hin. «Da die beauftragte suisseplan verschiedene Vernetzungsprojekte in der Region betreut, findet der Austausch über sie statt», sagt Stefanie Weiss (p.K., 2022). Die Zusammenarbeit im Projekt erlebt sie als gelungen. Neben der jährlichen Versammlung, wird unterjährig bilateral ausgetauscht (Weiss, p.K., 2022).

Gute Beispiele von Projekten oder Strategien werden im Bezirk Küssnacht nicht aktiv gesammelt. Auch Projektexkursionen sind im Ressort Planung, Umwelt und Verkehr oder im vorgestellten Projekt nicht gängig. Anders im Ressort Infrastruktur, in welchem öfters externe Projekte besucht werden. Aufgrund gleicher Rahmenbedingungen bevorzugt man Projekte im selben Kanton (Schlömmer, p.K., 2022).

Vertikale Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit dem Kanton wird als gut und wertvoll wahrgenommen. «Man spürt die Unterstützung vom Kanton», sagt Roman Schlömmer (p.K., 2022). Und Stefanie Weiss (p.K.,

2022) ergänzt: «Man kann jederzeit anrufen – der Kanton ist sehr hilfsbereit». Die Zusammenarbeit zeichnet sich weiter aus durch einen direkten und persönlichen Zugang (Schlömmer, p.K., 2022). Diese Kultur des Zusammenarbeitens wird auch oft in den kantonalen Schulungen thematisiert (Weiss, p.K., 2022).

Regionale Zusammenarbeit

Aufgrund der Lage am Vierwaldstättersee wird in verschiedenen Bereichen regional gearbeitet. Der Bezirk ist beispielsweise regional vernetzt mit HohlgassLand Tourismus oder dem Tourismusverband Schwyz (Bezirk Küssnacht, 2022d), über das Energiestadt-Label (Weiss, p.K., 2022) oder den Regionalen Entwicklungsverband Rigi-Mythen.

Externe Beratung

Das Beanspruchen externer Fachkompetenzen ist für den Bezirk Küssnacht ein probates Mittel, welches für verschiedene Themenbereiche genutzt wird. Wie in Kapitel 5.3.2 erwähnt, auch zur Unterstützung im Strategieprozess (Schlömmer, p.K., 2022). Das Vernetzungsprojekt, mit seiner externen Leitung, ist hierfür ebenfalls ein Beispiel (Weiss, p.K., 2022).

5.3.6 Kommunikation

Interne Kommunikation

Wie in Kapitel 5.3.1 beschrieben, tagt der Bezirksrat im gleichen Zeitraum mit den Abteilungsleitenden. Für eine funktionierende interne Kommunikation sorgt der Landschreiber (Schlömmer, p.K., 2022). Auch Stefanie Weiss (p.K., 2022), empfindet die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung als gut. Erschwerend ist, dass die Verwaltungsgebäude im Bezirk verteilt sind (Schlömmer, p.K., 2022; Weiss, p.K., 2022). Regelmässige Teamsitzungen und wöchentliche Jour fixe mit dem Abteilungsleiter im Ressort Planung, Umwelt und Verkehr, fördern die reibungslose interne Kommunikation (Weiss, p.K., 2022).

Externe Kommunikation

Das Öffentlichkeitsprinzip im Bezirk Küssnacht wird gelebt. Die externe Kommunikation ist entsprechend sehr transparent. Alle Beschlüsse werden, in Berücksichtigung des Datenschutzes, offengelegt. Ob die Kommunikationsarbeit den Bedürfnissen der Bevölkerung genügt, ist nicht bekannt. Aufgrund der aktiven Kommunikation geht der Bezirk jedoch davon aus (Schlömmer, p.K., 2022). Wie am Beispiel des ökologischen Vernetzungsprojektes ersichtlich, wird laufend über den aktuellen Stand, Förderprojekte, Infoblätter und Wettbewerbe informiert (Bezirk Küssnacht, 2022c).

Kommunikationskanäle

Die Lokalzeitung «Freier Schweizer» ist der wichtigste Kommunikationskanal des Bezirks Küssnacht (Schlömmer, p.K., 2022). Im Abo erscheint die Zeitung zweimal wöchentlich, während eine monatliche Grossausgabe in alle Haushalte versendet wird (Weiss, p.K., 2022). Schwerpunkt der Zeitung ist der Bezirk Küssnacht, in dem sie als amtliches Publikationsorgan dient (Schlömmer, p.K., 2022). Neben der Lokalzeitung wird auch über die Regionalzeitung «Bote der Urschweiz»

Unternehmen unterstützt. Ein weiteres Sensibilisierungsbeispiel fand im Bereich Neophyten statt, in welchem die Zielgruppe der Gartenbesitzenden angesprochen wurden (Weiss, p.K., 2022).

5.3.7 Zwischenergebnis

Im Bezirk Küssnacht werden diverse Steuerungsinstrumente angewendet. In Abbildung 26 zeigt das Netzdiagramm die Verteilung auf die Kategorien. Das detaillierte Raster mit der Punktevergabe befindet sich in Anhang J.

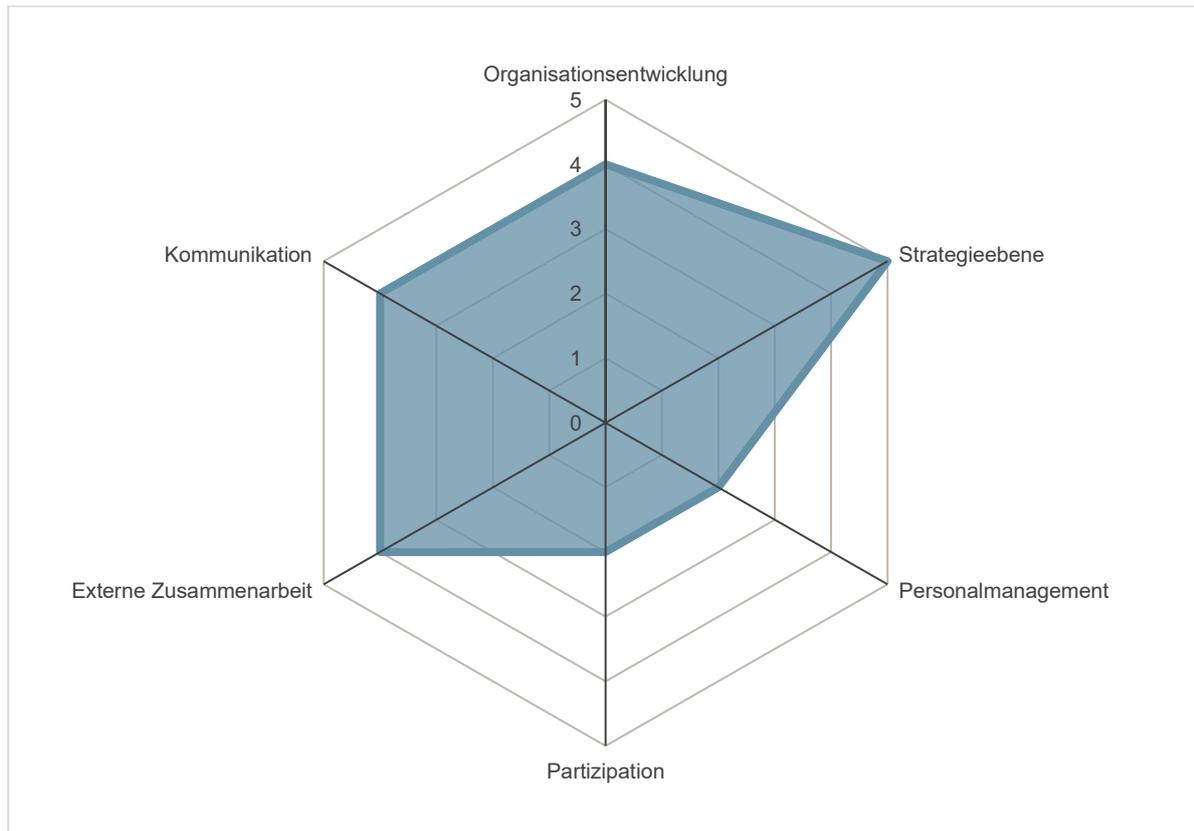


Abbildung 26: Governance des Bezirks Küssnacht

Das Modell ist ein Abbild der angewandten Steuerungsinstrumente im Bezirk Küssnacht. Das Netzdiagramm besteht aus den sechs Kategorien von Steuerungsinstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) als Koordinatenachsen, welche radiär ausgehend vom Punkt 0 verlaufen. Die Punktespanne reicht von 0 (keine Verwendung) bis 5 (Anwendung sämtlicher Steuerungsinstrumente).

Quelle: Eigene Darstellung

In der Kategorie **Organisationsentwicklung** wendet der Bezirk Küssnacht vier von fünf Steuerungsinstrumenten an. Das neue Gemeindeführungsmodell verstärkt das Verständnis einer klaren Aufgabentrennung und damit die Bemühungen des Bezirks Küssnacht die Herausforderungen im Bereich der Organisationsstruktur erkannt und angegangen zu haben. Das Angehen der Digitalisierung ist legitimiert durch Art. 38 ICT (Bezirk Küssnacht, 2022e) in der Organisationsverordnung. Um das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung ebenso zu verankern und legitimieren, müsste die Organisationsverordnung um einen neuen Art. 39 Nachhaltige Entwicklung ergänzt werden. Die Bundesverfassung in Art. 2 und Art. 73 (Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1999), sowie die Verfassung des Kantons Schwyz in Art. 8 (Verfassung des Kantons

Schwyz, 2010) machen es vor. Am Beispiel von ICT im Bezirk Küssnacht ist gut zu erkennen, wie es von einer rechtlichen zu einer organisatorischen Verankerung einer Thematik kommen kann. So wurde ICT ein Teil des Ressorts Finanzen und ICT. Gemäss Definition ist ein transversales Thema wie ICT jedoch nicht als zusätzliche sektorpolitische Aufgabe zu betrachten, sondern als integraler Bestandteil in sämtliche Politikbereiche aufzunehmen. Dies würde eher für eine Verortung in einer Stabsstelle sprechen. Als lernende Organisation wird der Bezirk Küssnacht auch zukünftig in der Lage sein, sich den verändernden Rahmenbedingungen und Ansprüche anzupassen, beziehungsweise diese vorherzusehen und aktiv zu gestalten.

Auf der **Strategieebene** erreicht der Bezirk Küssnacht die Maximalpunktzahl. Die Gemeindestrategie wird vorbildlich aus den Herausforderungen hergeleitet und mit Leitgedanken und 4-Jahreszielen unterlegt. Im Sinne des gelebten Öffentlichkeitsprinzips des Bezirks Küssnacht, wird empfohlen, auch die langfristige über eine Legislatur hinausgehende Strategie zu veröffentlichen. Die angewendete Kosten-Nutzen-Analyse bei Zielkonflikten kann zum Beispiel probeweise durch eine Nachhaltigkeitsbeurteilung ergänzt werden.

In der Kategorie **Personalmanagement** liegt hingegen noch Optimierungspotenzial. Die Wichtigkeit hat der Bezirk Küssnacht bereits erkannt. Mit der Integration des Personals in das Strategiepapier schafft der Bezirk optimale Voraussetzungen die Herausforderungen in Form von Fachkräftemangel und Personalmangel in der Politik anzugehen. Die Frage, wie kommt der Bezirk zu den zukünftig benötigten Fertigkeiten, bezieht sich jedoch nicht nur auf die Verwaltung, sondern auch auf den Bezirksrat. Das vorhandene Wissen innerhalb der Institution zu managen und transferieren ist vielfältig. Ein möglicher Ansatz ist gute Beispiele von verschiedenen Wissensmanagements anderer Gemeinden zu sammeln und gezielt auszuprobieren. Zugleich gibt es Wissensplattformen wie *regiosuisse*, die zu verschiedensten Themen umfassende Informationen bieten. Das Thema Wissensmanagement lässt sich zudem gut mit den Bemühungen der Digitalisierung kombinieren. Mitarbeitende, die über Fachwissen und Kompetenzen in transversalen Themen oder auch im Wissensmanagement verfügen, können einen zentralen Hebel für die Umsetzung dieser Themen sein. Daher kann ein Einbezug solcher Kompetenzen in die Mitarbeiterbindung und -rekrutierung den gewünschten Fortschritt bringen.

Ebenso lassen sich vermehrt Steuerungsinstrumente der **Partizipation** integrieren. Im Bewusstsein der Herausforderungen gilt es, das Potenzial von partizipativen Verfahren zu eruieren. Dies wurde im Erarbeitungsprozess des Strategiepapiers versucht, indem die ersten beiden Schritte einer Stakeholderanalyse angewendet wurden. Neben dem Sammeln und Einordnen der Stakeholder, gilt es diese zukünftig zu analysieren und in einer Stakeholder Map darzustellen. Genau wie die Standortbestimmung, kann auch die Stakeholderanalyse laufend aktualisiert werden. Partizipationsinstrumente gibt es viele. Einen einfachen Zugang gewährleistet der Best-Practice-Ansatz, indem die guten horizontalen Beziehungen genutzt werden, um gemachte Erfahrungen in

Partizipationsprozessen von anderen Gemeinden nutzen zu können. Wie bei vielen anderen Steuerungsinstrumente auch, muss das Rad nicht neu erfunden werden. Beispielsweise könnte man einen speziell ernannten Nachhaltigkeits- oder Zukunftsrat an der Legislaturplanung mitarbeiten lassen, wie dies die Gemeinde Illnau-Effretikon mit dem «Forum 21» gemacht hat. Wichtig bei solchen Gruppierungen ist die klare Einbindung in die Bezirksorganisation mit funktionierenden Informationsflüssen und transparenten Entscheidungsspielräumen (Fricker et al., 2010).

Die Instrumente der **externen Zusammenarbeit** werden im Bezirk Küssnacht eingesetzt. Die funktionierende Zusammenarbeit auf sämtlichen Ebenen kann zusätzlich für den rechtlich unverbindlichen Erfahrungsaustausch zu Partizipation oder Personalmanagement genutzt werden. Sinnvoll ist es auch, gute Beispiele von anderen Gemeinden zu sammeln und gezielt anzuwenden.

In der Kategorie **Kommunikation** werden bereits einige Steuerungsinstrumente angewendet, die auch das Angehen transversaler Themen fördern. Gerade weil transversale Themen abteilungsübergreifend angegangen werden sollten, ist eine intakte interne Kommunikation wertvoll. Das abteilungsübergreifende Angehen beispielsweise einer nachhaltigen Entwicklung würde zudem helfen, die in der Stadt Küssnacht verteilten Verwaltungsgebäude regelmässig zusammenzubringen. Um die externe Kommunikation auf dem hohen Level zu halten und das Öffentlichkeitsprinzip weiter zu stärken, könnten die Bürger_innen in einer Umfrage zu den Kommunikationspraktiken des Bezirks befragt werden. Beide Gesprächsteilnehmende waren sich zudem einig, zukünftig weitere Kommunikationskanäle in Betracht zu ziehen. Die zentrale Frage ist, welche Zielgruppen der Bezirk erreichen möchte. Um die jüngere Bevölkerung zu erreichen, könnten beispielsweise soziale Medien, wie Facebook, Instagram oder TikTok, wertvoll sein. Wichtig erscheint, dies in einem ersten Schritt abzuklären, welche Medien zielführend sind. Dies im Bewusstsein, dass der Unterhalt von sozialen Medien aufwändig sein kann und neue Kompetenzen erfordert.

Anhand der angewendeten Steuerungsinstrumente lassen sich durch den Instrumentenkoffer (vgl. Kapitel 4.4) Rückschlüsse auf die Herausforderungen ziehen. Die nachfolgende Abbildung 27 soll Aufschluss geben, wie der Bezirk Küssnacht aufgestellt ist, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Das detaillierte Raster befindet sich im Anhang K.

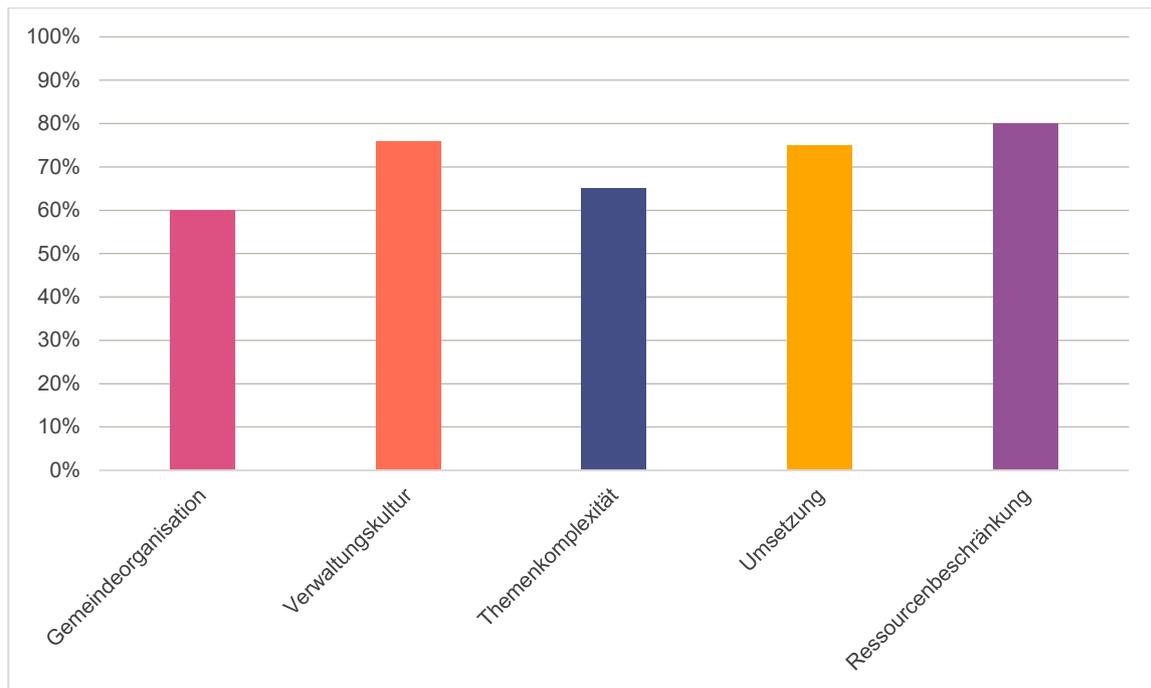


Abbildung 27: Herausforderungen im Bezirk Küssnacht

Die Abbildung ist wie folgt zu interpretieren: Der Bezirk Küssnacht wendet 60% der möglichen Steuerungsinstrumente an, um die Herausforderung der Gemeindeforganisation (rosa Säule) zu meistern. In der Verwaltungskultur sind es 76% (orange Säule), im Bereich Themenkomplexität 65% (blaue Säule), auf der Umsetzungsebene von Projekten und Themen 75% (gelbe Säule) und bezüglich Ressourcenbeschränkung 80% (violette Säule).

Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich den aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen ist der Bezirk Küssnacht gut aufgestellt. Bei sämtlichen Herausforderungen wendet Küssnacht mindestens 60 Prozent der möglichen Steuerungsinstrumente an. Bei den Herausforderungen der Gemeindeforganisation und Themenkomplexität sind es hauptsächlich die fehlenden Instrumente des Personalmanagements die einen höheren Wert verhindern. Ein besonderes Augenmerk sollte deshalb dem auf freiwilligem Engagement basierenden Milizsystem gelegt werden, welches zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel führen kann. Im Bereich der Themenkomplexität sind dies zudem die Juristisierung, Globalisierung und Technologisierung, sowie das zukünftige Erfordernis die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse in sämtlichen Politikbereichen mitzudenken.

5.4 Gemeinde Sattel



Abbildung 28: Wappen Sattel

Das Wappenbild zeigt in rotem Hintergrund einen schwarzen Pferdesattel mit gelber Decke, weissem Steigbügel und Gurt.

Quelle: Kanton Schwyz (2022f)



Abbildung 29: Geografische Lage Sattel

Die Gemeinde Sattel besteht aus den Teilen Sattel, Ecce Homo, Schornen und Mostel (dunkelgrau). Zudem ist die Gemeinde dem Bezirk Schwyz (hellgrau) zugehörig.

Quelle: Kanton Schwyz (2022b)

Einwohner:	1'954 (Stand: Ende 2021)
Fläche:	17,4 km ²
Gemeindepräsident:	Pirmin Moser
Gemeindeschreiberin:	Kristin Nufer-Betschart

Die Gemeinde Sattel (vgl. Abbildung 28) befindet sich im Taleinschnitt der Steineräa und reicht bis auf die Höhen der umliegenden Voralpengipfel hinauf. Das Dorf liegt auf einer Höhe von knapp 800 m und ist von einer waldreichen Landschaft geprägt, in der deutliche Spuren der Eiszeiten zu finden sind. Auf einem Ausläufer des Morgartenberges gruppiert sich das Dorf um die dominante Pfarrkirche. Neuere Ortsteile befinden sich um die Bahnstation der Südostbahn und entlang der Ägeristrasse. Der Weiler Ecce Homo liegt auf einer schmalen Hangterrasse des Rossbergs und beherbergt die gleichnamige Kapelle. Richtung Ägeri befindet sich in den durch fingerartige Ausläufer des Morgartenberges gebildeten Geländekammern der Schauplatz der Schlacht am Morgarten. Ein Letziturm und die Schlachtkapelle befinden sich inmitten des Kampfgebietes. Sattel ist Ausgangspunkt für das Ski- und Naherholungsgebiet Mostelberg-Hochstuckli und profitiert von seiner günstigen Lage (vgl. Abbildung 29) am Kreuzungspunkt der Achsen Schwyz-Zürichsee und Ägerisee (Kanton Schwyz, 2022f).

Der Name "Sattel" taucht erstmals 1269 auf und bezieht sich auf die topografische Lage des Dorfes. Auch heute noch ist die Landwirtschaft von grosser Bedeutung für die Gemeinde, obwohl der Tourismus und das Gewerbe wieder wachsen und Arbeitsplätze schaffen. Zahlreiche neue Wohnbauten in den Gebieten Dorf, Eumatt und Feldmoos deuten auf ein starkes Wachstum und eine steigende Beliebtheit von Sattel als Wohnort hin. Diese Attraktivitätssteigerung ist zum Teil auf die Nähe zum Kanton Zug zurückzuführen (Kanton Schwyz, 2022f).

Die Exekutive besteht aus sieben Gemeinderatsmitgliedern (Gemeinde Sattel, 2022a) und 15 Verwaltungsangestellten (Gemeinde Sattel, 2022b). Mit nachfolgenden Personen wurde ein Interview geführt:

- Herr Pirmin Moser, Gemeindepräsident, persönliche Kommunikation am 28. Oktober 2022
- Frau Andrea Betschart, Gemeinderätin Ressorts Bildung & Jugend und Umweltschutz & Energie, persönliche Kommunikation am 28. Oktober 2022
- Frau Kristin Nufer-Betschart, Gemeindeschreiberin, persönliche Kommunikation am 28. Oktober 2022

Projekt

Alters- und Pflegeheim St. Anna in Steinerberg

Themenfelder

In Anlehnung an das Gemeindeleitbild der Gemeinde Sattel hat das Projekt in den folgenden Themenbereichen eine Schnittstelle: Dorfleben, Wohnen, Gesundheit, Finanzen, Gewerbe, Umwelt, Zusammenarbeit.

Ausgangslage

Die Gemeinde Sattel hat mit dem Alters- und Pflegeheim St. Anna in Steinerberg (vgl. Abbildung 30) seit 1998 eine Leistungsvereinbarung für die Betreuung und Pflege der älteren Einwohner_innen (St. Anna, 2019).



Abbildung 30: Alters- und Pflegeheim St. Anna in Steinerberg

Das St. Anna liegt an schöner Lage mitten im Dorf von Steinerberg und bietet schöne Spaziergänge und Ausflugsmöglichkeiten. Es sind Parkplätze vorhanden und mit dem öffentlichen Verkehr ist das St. Anna gut erreichbar.

Quelle: St. Anna (2022a)

Die aktuell geltende Leistungsvereinbarung wurde bis ins Jahr 2030 abgeschlossen. Neben der Gemeinde Sattel sind auch die Nachbargemeinden Steinerberg und Rothenthurm involviert. Seit längerem befassen sich die drei Gemeinden mit der Zukunft des Alters- und Pflegeheims St. Anna. Die Trägerschaft, der Verein St. Anna, möchte die Verantwortung in neue, frischere Hände übergeben, da nur noch wenige Schwestern in Steinerberg wohnen und arbeiten. Das St. Anna verfügt

über 70 Einzel- und 2 Ferienzimmer. Zwölf der Zimmer sind in der Wohngruppe „Dächli“ für Menschen mit Demenz bestimmt (St. Anna, 2019).

Projektstand

Die drei Gemeinden Steinerberg, Sattel und Rothenthurm beschlossen im Februar 2019 an einem runden Tisch die Gründung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe zur Übernahme des St. Anna. Diese bestand aus je einer Gemeindevertretung, drei Personen aus der aktuellen Trägerschaft, einem externen Berater, sowie einem externen Projektleiter. Folgende gemeinsamen Ziele wurden festgelegt (Gemeinnützige AG St. Anna, 2021):

- Erhalt eines guten Leistungsangebotes in den drei Gemeinden mit guter Kostenstruktur
- Regionale Verankerung in der stationären Altersbetreuung wird gestärkt
- Langfristige Sicherung der Finanzierbarkeit des Heimbetriebes und der Infrastrukturkosten

In dieser ersten Phase des Projektes (2019 – Mitte 2021) wurden der Betrieb und die Abschlüsse der Vorjahre besprochen, verschiedene Bewertungen durchgeführt, den Ausbaubedarf eruiert, Modalitäten für einen allfälligen Verkauf geklärt, sowie die optimale Rechtsform des zukünftigen Gefässes bestimmt. Ebenso wurde der Kanton bezüglich seiner Bedarfsplanung der Langzeitpflege konsultiert. Dies ist insofern zentral, weil diese für die Jahre 2019-2040 in allen Regionen des Kantons mittel- bis langfristig ein Überangebot an stationären Pflegeplätzen prognostiziert. Der weitere politische Prozess sah vor, dass die Gemeinden eine Informationsveranstaltung im Sommer 2021 durchführen, sowie das Geschäft an ihren Generalversammlungen und an der Abstimmung vom 13. Februar 2022 vertreten. Bis dahin galt es jedoch Unklarheiten bezüglich den anstehenden Investitionen zu klären. So hat die Trägerschaft für einen Hausteil aus dem Jahr 1978 bereits einen Ersatzbau angedacht, für welchen es die bestehenden Zahlen nochmals zu verifizieren galt. Die eingehendere Gebäudeanalyse hat ergeben, dass die Standortliegenschaft in Steinerberg den zukünftigen Bedürfnissen nur teilweise gerecht wird und die anstehenden Investitionen eine grosse finanzielle Belastung für die beteiligten Gemeinden bedeutet (Gemeinnützige AG St. Anna, 2021).

Dieser neue Sachverhalt führt in die zweite und aktuelle Phase des Projektes (Ende 2021 – heute) und hat eine neue Idee hervorgebracht: Den Neubau eines massgeschneiderten Alterszentrums durch die bisherige Trägerschaft mit dem Betrieb bis Ende 2029 am bisherigen Standort. Die Räte der Gemeinden haben im Januar 2022 der vertiefteren Prüfung der Neuausrichtung zugestimmt (St. Anna, 2022b).

Ende November 2022 hat nun der Verein St. Anna beschlossen, das jetzige Alterszentrum per Ende März 2023 zu schliessen und den Betrieb einzustellen. Die genannten Gründe sind der anhaltende Fachkräftemangel und die dazu führende Unterbelegung, die teils inflationsbedingten Preisanstiege bei den Lohnleistungen, Energie, Versicherungen, Lebensmittel usw., sowie einer grösseren Investition in ein Notstromaggregat wegen der drohenden Strommangellage (St. Anna,

2022c). Ebenso zieht sich St. Anna aus dem gemeinsamen Projekt für die Errichtung eines neuen Alterszentrums ab 2030 zusammen mit den Gemeinden Steinerberg, Sattel und Rothenthurm zurück. Die Gemeinden stehen diesbezüglich wieder auf «Feld 1» (Moser, 2022).

5.4.1 Organisationsentwicklung

Gemeindeführungsmodell

Die Organisationsstruktur der Gemeinde Sattel gleicht am ehesten dem operativen Modell nach Bürkler (2014). Zwar sind die Verwaltungsmitarbeitenden personell der Gemeindegemeinschafterin, fachlich jedoch dem Gemeinderat unterstellt. Ist eine Gemeinde in einem operativen Modell organisiert, liegt die Verantwortung in der strategischen und operativen Führung beim Gemeinderat. Wie Abbildung 31 zeigt, stehen die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte in ihren jeweiligen Ressorts in fachlicher Hinsicht vor. Sie sind somit auch operativ tätig.

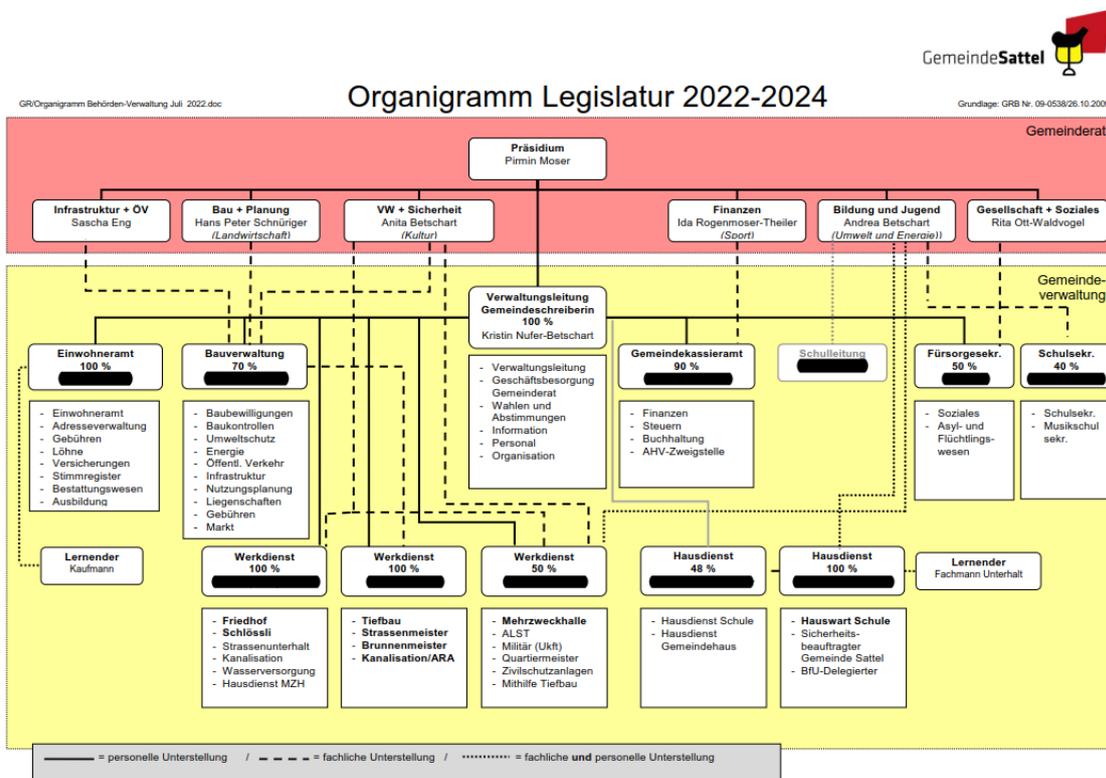


Abbildung 31: Organigramm Gemeinde Sattel

Das Organigramm der Gemeinde Sattel für die Legislaturperiode 2022 bis 2024 ist farblich unterteilt in rot (Gemeinderat) und gelb (Gemeindeverwaltung). Angebunden ist die Verwaltung dem Gemeinderat durch personelle und/oder fachliche Unterstellung.

Fachlich nimmt der Gemeinderat direkten Einfluss auf die Ressorts, während die Verwaltungsmitarbeitenden personell der Gemeindegemeinschafterin und indirekt dem Präsidium unterstellt sind. Für wenige Verwaltungsbereiche ist eine Gemeinderätin personell und fachlich vorstehend.

Quelle: Gemeinde Sattel, 2022

Im Gegensatz zum generischen Modell nach Bürkler (2014) figuriert die Gemeindegemeinschafterin nicht als Stabsstelle (Bürkler, 2014). Die starke Einbindung in den operativen Gemeindebetrieb resultiert in einer hohen zeitlichen und inhaltlichen Arbeitsbelastung des Gemeinderats. Dies sei aktuell jedoch notwendig, da die Verwaltung sehr gut ausgelastet sei (Moser, p.K., 2022). Dementsprechend

gibt es in der Gemeinde Sattel keine klare Trennung der strategischen und operativen Ebene (Nufer, p.K., 2022). Andrea Betschart (p.K., 2022) und Pirmin Moser (p.K., 2022) sind sich der Belastung und der unzureichenden Entschädigung der Gemeinderatsmitglieder bewusst. Das operative Modell bringt jedoch auch zahlreiche Vorteile wie die klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten, kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege sowie eine Dossiersicherheit des Gemeinderats. Die Nachteile dieses Modells sind die allfällig höher gewichteten Ressortinteressen gegenüber dem Gesamtwohl, die hohe Arbeitsbelastung, aber auch die fehlende Kontinuität in den Ressorts über die Wahlperioden hinweg (Bürkler, 2014). «Das CEO-Modell hat in Schwyzer Gemeinden einen schweren Stand», so Pirmin Moser (p.K., 2022). Der Gemeinderat von Sattel hat dem Volk vorgeschlagen, eine neue Gemeindeschreiberin oder einen neuen Gemeindeschreiber selbst einzustellen. Dies hat das Volk klar abgelehnt, um auch weiterhin die neue Person im Wahlverfahren mitbestimmen zu können (Betschart, p.K., 2022). Pirmin Moser (p.K., 2022) fügte an, dass er ein steigendes Verständnis über die Arbeit eines Gemeinderats in der Bevölkerung erlebe. Dies auch dank diversen Berichterstattungen zu Gemeinden, die verschiedene Ämter nicht mehr besetzen können (Moser, p.K., 2022).

Legitimation

In der Gemeindeordnung der Gemeinde Sattel ist kein entsprechender Artikel mit dem Zweck einer nachhaltigen Entwicklung, dem Gemeinwohl oder ähnlichem erfasst (Gemeinde Sattel, 2013).

Organisatorische Verankerung

Eine organisatorische Verankerung der Verantwortlichkeit bezüglich transversalen Themen besteht nicht. Daher, es gibt beispielsweise keine Fachstelle beziehungsweise Fachperson zum Thema Nachhaltigkeit. Auch im Organigramm sind keine Querschnittsfunktionen oder Stabsstellen abgebildet. In den Gesprächen wurde diskutiert, inwiefern es sinnvoll ist, dafür eine separate Organisationseinheit zu bilden. Wie sich auch im kommenden Abschnitt zeigt, hat die Gemeinde den Ansatz, transversale Themen wie die nachhaltige Entwicklung in der gesamten Institution zu leben und voranzutreiben (Betschart, p.K., 2022; Moser, p.K., 2022; Nufer, p.K., 2022).

Lernende Organisation

Die Gemeinde Sattel versteht sich als lernende Organisation. Dies zeigte sich über sämtliche Gespräche hinweg. «Das Proaktive und Gestaltende ist mittlerweile in der DNA», so Pirmin Moser (p.K., 2022). Im Gespräch wird klar, dass die gelebte Verwaltungskultur über drei Jahrzehnte herangewachsen ist. Die Dynamik muss vom Gemeinderat, von der Verwaltung und von der Bevölkerung kommen, um die gewünschte Verankerung zu erreichen. Dies zeigt sich auch darin, dass wenn eine Person aus dem Gemeinderat von einer Sache begeistert ist, sie es in der Regel auch schafft, den Gesamtgemeinderat zu begeistern. Nichtsdestotrotz brauche es eine Person, welche die Begeisterungsfähigkeit lebt, die Fähigkeit besitzt diese zu übertragen und im Hintergrund die Fäden zusammenhält (Betschart, p.K., 2022). Pirmin Moser (p.K., 2022) betonte noch einen

weiteren wichtigen Aspekt einer lernenden Organisation: sich auf neue Dinge einzulassen. Als Beispiel erwähnt er die Mitgliedschaft der Gemeinde in der Allianz der Alpen, welche neue Perspektiven eröffnet (Moser, p.K., 2022).

5.4.2 Strategieebene

Standortbestimmung

Eine ausführliche Standortbestimmung wird einerseits bei jeder Erneuerung des Gemeindeleitbildes, andererseits beim jährlich stattfindenden Halbjahresseminar erarbeitet (Moser, p.K., 2022). Darin wird analysiert, wo die Gemeinde steht, was bisher erreicht wurde und welche Visionen die Zukunft bestimmen sollen (Nufer, p.K., 2022). Sie bildet die Ausgangslage für die Ziele und Massnahmen (Moser, p.K., 2022). Im jährlichen Halbjahresseminar werden aus dem bestehenden mehrjährigen Zielkatalog konkrete Ziele für das kommende Jahr abgeleitet. Dies gewährleistet die Aufnahme von akuten Themen und das Erbringen von Mehrwert für die Bevölkerung (Nufer, p.K., 2022).

Gemeindestrategie

Im September 2019 hat die Gemeinde Sattel das neue Leitbild 2030 verabschiedet. Darin werden Leitsätze, sowie Ziele und Massnahmen für die Themenbereiche Dorfleben, Wohnen und Freizeit, Bildung und Jugend, Gesundheit, Finanzen, Gewerbe und Landwirtschaft, Tourismus, Umwelt und Zusammenarbeit bestimmt. Teil der Strategie ist dann auch die bestehende Zusammenarbeit für die Altersbetreuung St. Anna fortzuführen und altersgerechtes Wohnen zu unterstützen und realisieren (Gemeinde Sattel, 2019). Das vorliegende Leitbild ist damit umfassend und konkret. «Das Gemeindeleitbild ist immer Thema und nicht eine Broschüre für das Regal», meint Pirmin Moser (p.K., 2022). Die Gemeinde arbeitet schon länger erfolgreich mit Gemeindeleitbildern. Ein erarbeitetes Leitbild währt ungefähr sechs bis acht Jahre. Aufgrund des zeitlichen Wandels seien gewisse Themen nicht mehr aktuell, andere wurden in der Zwischenzeit behandelt. So sei es dann wichtig, frühzeitig mit dem neuen Leitbildprozess zu starten (Moser, p.K., 2022). Im Falle, dass keine Gemeinderatsmitglieder, welche bei der Leitbilderarbeitung mitgewirkt haben, mehr aktiv sind, sollte ebenso ein neuer Prozess gestartet werden (Moser, p.K., 2022). Dies weil der Erarbeitungsprozess die Identifikation mit der Strategie stark mitprägt (Betschart, p.K., 2022). Eine aus dem Leitbild abgeleitete Nachhaltigkeitsstrategie ist nicht vorhanden.

Die Erarbeitung des Leitbildes erfolgte partizipativ mit externer Unterstützung. So wurde eine Arbeitsgruppe aus verschiedenen Anspruchsgruppen zusammengesetzt. Neben der Möglichkeit sich freiwillig zu beteiligen, wurden verschiedene Anspruchsgruppen zur Teilnahme aufgerufen. So sind je zwei Personen aus dem Turnverein, Mütterverein, Spielgruppe, Gewerbeverband usw. aufgeboten worden. Die Arbeitsgruppe setzte sich dreimal zusammen, um die wichtigsten Themen zu erarbeiten. Danach wurden die Themen mit dem Auftrag der weiteren Ausarbeitung an die

Gemeinde übertragen. Die Ausarbeitung wurde danach nochmals in die Arbeitsgruppe zurückgespielt, bis der Leitbildprozess abgeschlossen war (Betschart, p.K., 2022; Moser, p.K., 2022).

Monitoring & Controlling

Die Gemeinde Sattel führt ein jährliches Controlling durch, in welchem der aktuelle Status jeder Massnahme aktualisiert und besprochen wird. Kategorisiert wird mit «erreicht», «nicht erreicht» und «teilweise erreicht», sowie etwaigen Begründungen bei nicht erreichten Zielen. Das Monitoring erfolgt über die jeweiligen Ressorts (Moser, p.K., 2022). Andrea Betschart (p.K., 2022) sieht das Instrument als hilfreiche Unterstützung zur Ausrichtung der kommenden Jahresziele.

Prozessintegration

Die strategische ist mit der operativen Ebene verbunden. Bereits im Sommer wird der Zielkatalog für das kommende Jahr erarbeitet, um diesen in den Budgetprozess zu integrieren. Angewendete Instrumente sind die Legislaturplanung, IAFP, Halbjahresseminar oder das in den Prozess integrierte Zusammenspiel mit den Kommissionen (Moser, p.K., 2022).

5.4.3 Personalmanagement

Weiterbildungen

Aus Sicht des Gemeinderates sind Weiterbildungen und die Teilnahme an Workshops Sache der Mitarbeitenden bzw. der Mitglieder_innen des Gemeinderates. Eine Strategie zur Weiterentwicklung der Mitarbeitendenkompetenzen besteht nicht und damit verbunden auch keine fix geplanten Ausbildungstage pro Jahr (Betschart, p.K., 2022). Kristin Nufer (p.K., 2022) handhabt es als Gemeindeschreiberin so, dass sie die Mitarbeitenden aktiv auf Wissensveranstaltungen aufmerksam macht. Grundsätzlich ist die Gemeinde bei vorhandenem Interesse der Mitarbeitenden offen für Weiterbildungen. Wissen wird als wichtige Ressource angesehen, von welcher die Gemeinde bei individuellen Weiterbildungen profitieren kann (Nufer, p.K., 2022). So werden auch die Kosten übernommen (Betschart, p.K., 2022). Zum Thema Nachhaltigkeit oder Transversalität sind aktuell keine Weiterbildungen geplant.

Wissensmanagement

Der Umgang mit Wissen ist in der Gemeinde Sattel pragmatisch. Der interne Wissenstransfer und damit der Austausch wird aktiv gefördert, indem Raum und Zeit dafür geschaffen werden (Nufer, p.K., 2022). Es werden aber auch bestehende Wissensmanagement-Gefässe aktiv genutzt. Zum Beispiel bietet der vszgb Weiterbildungen und Informationen zu verschiedenen Themen an. Kristin Nufer (p.K., 2022) ergänzt: «Im Arbeitsalltag der Verwaltung ist die Themenvielfalt sehr hoch. Da kann es vorkommen, dass man bei neuen Themen nicht viel darüber weiss. Da es jedoch allen Gemeinden gleich geht, ist der Kanton oder der Verband in der Pflicht und wird aktiv. Das funktioniert gut.» Als Beispiel erwähnte Kristin Nufer (p.K., 2022) die Energiemangellage. Reicht vorhandenes Wissen nicht aus, so kann man über öffentlich ausgeschriebene externe Beauftragungen Wissen beschaffen (Moser, p.K., 2022). Einen wichtigen Bestandteil eines funktionierenden

Wissensmanagement sieht Pirmin Moser (p.K., 2022) im Netzwerk. Die Gemeinde Sattel schaut gerne in andere Gemeinden, sei es für gute Projekte oder generellen Erfahrungsaustausch. Dies auch über die Kantonsgrenze hinweg (Betschart, p.K., 2022; Moser, p.K., 2022). Das nötige Wissen holt sich die Gemeinde auch beim Kanton (Moser, p.K., 2022). Auf die Zusammenarbeit wird im Kapitel 5.4.5 noch näher eingegangen.

Mitarbeiterbindung & -rekrutierung

Auf der Gemeindeverwaltung in Sattel werden verschiedene Massnahmen zur Mitarbeiterbindung angewendet. Gespräche mit Mitarbeitenden finden einmal jährlich statt. Es wird zusätzlich regelmässig darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden auch unterjährig mit Anliegen jederzeit ein Gespräch in Anspruch nehmen dürfen. Auch bezüglich Arbeitszeiten ist die Gemeinde flexibel. Zu beachten sind die Schalteröffnungszeiten, zu welchen immer mindestens 1-2 Personen anwesend sein müssen. Abgesprochen wird sich über den internen Bürokalendar und bei kurzfristigen Engpässen persönlich. Das Arbeiten im Homeoffice ist aufgrund des ortsunabhängigen Serverzugriffs problemlos möglich. Dies wird von den meisten Mitarbeitenden ausserhalb der Schalteröffnungszeiten rege genutzt.

Aus Sicht der Gemeinden gilt es für verschiedene Stellen zu rekrutieren. Grundsätzlich ist es der Gemeinde Sattel aufgrund der beschränkten Anzahl an Optionen nicht möglich, transversale Kompetenzen vorzusetzen oder in den Bewerbungsprozess zu integrieren (Betschart, p.K., 2022; Moser, p.K., 2022). Als Ausnahme seien die mitausgeschriebenen Kommunikationskompetenzen für die Stelle der Gemeindeschreiberin beziehungsweise des Gemeindeschreibers erwähnt. Die Ausgangslage zur Besetzung von Verwaltungsstellen, Gemeinderat oder Kommissionsmitgliedern sei in der Gemeinde jedoch gut. Auch wenn es beispielsweise in der Freiwilligenarbeit immer schwieriger werde Personen zu finden, so kann die Gemeinde auf ein gutes Netzwerk mit vielen persönlichen Kontakten zählen (Nufer, p.K., 2022). Was in der Rekrutierung auch immer hilft, sind direkte Ansprachen (Moser, p.K., 2022). «Die Herausforderung dabei ist, dass sich immer etwa die gleichen Personen melden», meint Pirmin Moser (p.K., 2022). Bei der Rekrutierung wird in der Gemeinde immer mehr auf öffentliche Ausschreibungen zurückgegriffen, auch bei der Suche nach Kommissionsmitgliedern (Moser, p.K., 2022). Die Rekrutierungs- und Kommunikationskanäle gilt es zu überdenken. So nahmen an der letzten traditionellen Jungbürgerfeier mit fünf Jahrgängen gerade mal zwölf Personen teil. Auch nehmen die Aktivitäten der Parteien, welche ebenso einen wichtigen Bestandteil der Nachwuchsrekrutierung darstellen, permanent ab (Betschart, p.K., 2022).

5.4.4 Partizipation

Stakeholderanalyse

Der Gemeinderat in Sattel sieht in der Stakeholderanalyse ein wichtiges Instrument, welches oft verwendet wird (Betschart, p.K., 2022). Hat man die relevanten Akteure identifiziert, werden diese

direkt angeschrieben. Dies mit dem Ziel, durch jeweils zwei Vertretungspersonen pro Anspruchsgruppe eine Arbeitsgruppe zu bilden. Wichtig sei zudem, dass immer zwei bis drei Personen Platz finden, welche aufgrund ihres Interesses teilhaben wollen (Betschart, p.K., 2022). Die Auswahl von Schlüsselpersonen für die Partizipationsteilnahme ist nach der langjährigen Erfahrung von Pirmin Moser (p.K., 2022) das beste Modell.

Partizipationsprozesse

Grundsätzlich wird die Partizipation in der Gemeinde Sattel als gewinnbringend betrachtet. Die damit verbundenen Herausforderungen werden jedoch genauso diskutiert. Die Gemeinde hat bereits einige Partizipationsprozesse organisiert und schätzt das Einbringen von Ideen der Bevölkerung. Pirmin Moser (p.K., 2022) betont, dass Schweizer Gemeinden per Gesetz bereits einiges an Partizipation bieten im Vergleich zu den Nachbarländern. Die Gemeinde habe auch schon erlebt, dass sich für bestimmte Themen nur wenige Bürger_innen interessieren und entsprechend die Möglichkeit der Partizipation nicht wahrnehmen (Nufer, p.K., 2022). Auch sei der Einbezug der verschiedenen Altersgruppen eine Herausforderung. Speziell die jungen Personen seien schwierig für Partizipation zu gewinnen (Betschart, p.K., 2022). Im vorgestellten Projekt wurden ebenso Partizipationsworkshops veranstaltet. Dabei sind viele Ideen zusammengetragen worden, welche einem kostenoptimierten Betrieb eines Alterszentrums widersprechen. «Was, wenn nun sehr wenige der Ideen aus der Bevölkerung umgesetzt werden?», fragte Andrea Betschart (p.K., 2022) in die Runde. Dies betont die Wichtigkeit der Kommunikation innerhalb der Partizipation (Moser, p.K., 2022).

Bis heute wurden in Sattel verschiedene Arten von Partizipationsmöglichkeiten angewendet. Im Leitbildprozess partizipierte eine Arbeitsgruppe, welche anhand einer Stakeholderanalyse gebildet wurde. Im Projekt Alterszentrum St. Anna wurde unter dem Motto «Unser neues Alterszentrum» je eine Ideenwerkstatt für die Bevölkerung von Steinerberg, Sattel und Rothenthurm durchgeführt. Als weitere Partizipationsmöglichkeit konnten Interessierte einen Fragenbogen online oder auf Papier ausfüllen (St. Anna, 2022b). An der Ideenwerkstatt beteiligten sich pro Gemeinde circa 30 Personen, was aus den bisherigen Erfahrungen mit Partizipationsmöglichkeiten in der Gemeinde eine zufriedenstellende Anzahl sei. An den Gemeindeversammlungen nehmen vergleichsweise 60 bis 80 Personen teil (Betschart, p.K., 2022). «Bezogen auf 1'400 Stimmberechtigte gilt es die Partizipationsart und deren Ergebnisse auch immer zu hinterfragen, um die Mechanismen zu verbessern», meint Andrea Betschart (p.K., 2022). Aus dem Erfahrungsschatz von Pirmin Moser (p.K., 2022) funktioniert Partizipation am besten, wenn man am Anfang eines Prozesses steht und einfach mal zuhören kann. Ebenso legitim sei ein Leitbildprozess ohne Befragung der Bevölkerung, da die Gemeinderäte vom Volk gewählt seien (Moser, p.K., 2022).

Förderung privater Initiativen

Innovative Projekte von Privatpersonen sind in der Gemeinde willkommen (Betschart, p.K., 2022). Die Gemeinde versucht die Initiativen jeweils über den passenden Kanal zu unterstützen. Dies kann beispielsweise über die entsprechenden Gemeindegremien oder eine Arbeitsgruppe sein, wobei man als Gremienmitglied gewählt sein muss (Moser, p.K., 2022). Die Förderung einer privaten Initiative in der Gemeinde lässt sich am besten anhand eines Beispiels aufzeigen. So wurde die Gemeinde vom lokalen Beachvolleyball-Verein für ein neues Spielfeld angefragt. Während der Verein einen ausgearbeiteten Projektbeschrieb vorlegen, sowie Arbeit und Kapital inklusive Projektleiter_in stellen musste, ergänzte die Gemeinde auf monetärer und nicht-monetärer Ebene (Moser, p.K., 2022).

Aktive Gemeindegremien

Das Gremienwesen in Sattel ist dem Gemeinderat angegliedert. Entweder über eine vom Gemeinderat delegierte Person oder eine Person aus dem Gemeinderat hat selbst den Vorsitz. Entsprechend ist der Gemeinderat verantwortlich über den Grad der Aktivität einer Kommission (Betschart, p.K., 2022). Mit 80 bis 100 Personen in Gemeindegremien ist Sattel sehr aktiv und nutzt die Kompetenzen in der Bevölkerung als Wissensressource. Entschädigt werden nur die Gremienpräsidentinnen und -präsidenten, sowie die Gremiensekretärinnen und -sekretäre (Moser, p.K., 2022). «Alle Kommissionen haben einen bestimmten Auftrag», sagt Pirmin Moser (p.K., 2022). Als Beispiel nennt er die Umweltschutz- und Energiekommission, welche das Umweltleitbild konkretisiert und umsetzt. Neben Kommissionen gibt es Arbeitsgruppen, die ad hoc und zeitlich begrenzt eingesetzt werden, wie dies im Projekt Alterszentrum St. Anna stattfindet. Wie das Beispiel der neuen Spiellandschaft in Sattel zeigt, kann der Fall eintreten, dass eine Arbeitsgruppe in eine Kommission umgewandelt wird (Moser, p.K., 2022) und damit der Kompetenzgewinn institutionalisiert wird. Eine weitere Form von Aktivität sind Organisationskomitees, zum Beispiel zur 1. August-Feier oder der Morgarten-Schlachtjahrzeit (Moser, p.K., 2022).

5.4.5 Externe Zusammenarbeit

Horizontale Zusammenarbeit

Die Gemeindegremienleiterin, Kristin Nufer (p.K., 2022), erachtet eine funktionierende horizontale Zusammenarbeit für kleinere Gemeinden als unabdingbar. Um bestimmte Dienstleistungen, wie Sozialberatungen oder Zivildienstwesen, anzubieten, muss man als kleine Gemeinde aufgrund beschränkter Ressourcen zwangsläufig mit anderen Gemeinden zusammenarbeiten. Die horizontale Zusammenarbeit zwischen Steinerberg, Rothenthurm und Sattel im Projekt Alterszentrum St. Anna funktioniert derzeit gut (Nufer, p.K., 2022). Ausgangslage der Zusammenarbeit mit Gemeinden ist oftmals, dass alle die gleichen Herausforderungen lösen wollen und mit dem neuen Alterszentrum wollen die drei Gemeinden eine langfristige Lösung für die älteren Menschen finden. Trotz des gemeinsamen Ziels der drei Gemeinden, braucht es immer eine Kompromissbereitschaft. Im vorgestellten Projekt ist es der Fall, dass das neue Alterszentrum nur in einer Gemeinde gebaut

werden kann. Der horizontale Austausch wird zudem vom vszgb gefördert, indem man sich mindestens einmal pro Jahr auf Ebene Verwaltungsressort trifft. Diese Veranstaltungen werden auch immer mit der Vermittlung von Wissen kombiniert (Nufer, p.K., 2022).

Auf der Gemeinde Sattel ist man zurecht Stolz, oft von anderen Gemeinden für Projektbeispiele besucht zu werden (Moser, p.K., 2022). Auch Sattel selbst besichtigt aktiv andere Projekte. Aufgrund der Pandemie war das in den letzten zwei Jahren jedoch eher selten der Fall. Aktuell schaut sich die Arbeitsgruppe für den Neubau des Alterszentrums nach Beispielprojekten um (Nufer, p.K., 2022).

Vertikale Zusammenarbeit

Das Mindset des «Nachfragens» und des «Zusammenarbeitens» ist vorbildlich. Gemäss Kristin Nufer (p.K., 2022) ist der Kanton für Fragen jederzeit auskunftsfreudig. Dies wird geschätzt und als sehr wertvoll empfunden (Betschart, p.K., 2022; Nufer, p.K., 2022). In Bereichen wie dem Rechts- und Beschwerdedienst sei diese offene Art zudem sehr wichtig (Nufer, p.K., 2022).

Regionale Zusammenarbeit

Die regionale Ebene wird aufgrund der erweiterten Perspektive sehr geschätzt. Als Mitglied in der Allianz der Alpen seit 1998 (Allianz der Alpen, 2022) oder des Regionalen Entwicklungsverbandes Rigi-Mythen (genialregional SZ, 2022) bringt sich die Gemeinde aktiv ein (Moser, p.K., 2022).

Externe Beratung

Die Gemeinde Sattel hat sich schon vielfältig unterstützen lassen. So zum Beispiel durch einen Mediator, die ZHAW bei der Ausrichtung an eine nachhaltige Entwicklung (Gemeinde Sattel, 2021) oder im vorgestellten Projekt durch externe Immobilienbewerter und Rechtsberatungsunternehmen. Für Aufträge ab 5'000 Schweizer Franken werden in der Regel mindestens zwei bis drei Angebote eingeholt und verglichen (Nufer, p.K., 2022).

5.4.6 Kommunikation

Interne Kommunikation

Die Entscheidungen des Gemeinderates werden intern an die betroffenen Ämter mittels Protokollauszug aus den Gemeinderatssitzungen überliefert. Weiter ist die monatlich stattfindende Bürositzung ein wichtiges Instrument der internen Kommunikation. Darin wird neben der Abstimmung von Terminen, auch der Betriebsalltag besprochen. Ansonsten ist die interne Kommunikation unkompliziert, da alle Mitarbeitenden in einem Grossraumbüro arbeiten, und man zusammen die Kaffeepause geniesst (Nufer, p.K., 2022).

Externe Kommunikation

Die Gemeinde kommuniziert nach aussen bewusst aktiv (Betschart, p.K., 2022; Moser, p.K., 2022), wodurch man die Bevölkerung aktivieren und teilhaben lassen möchte (Nufer, p.K., 2022). Weil die Kommunikation Aufgabe der Verwaltung ist, wurde bei der Stellenbeschreibung für die

Neubesetzung der Gemeindeschreiberin oder des Gemeindeschreibers explizit kommunikative Fähigkeiten verlangt (Nufer, p.K., 2022). Einer der Gründe für den Einbezug dieser Kompetenz in die Kandidatenauswahl ist die Wichtigkeit einer zielgruppengerechten Kommunikation. Für Kristin Nufer (p.K., 2022) bedeutet Kommunikation das Schaffen von Transparenz, welches wiederum das Verständnis der Bevölkerung fördert. Zudem zeige eine möglichst konkrete Kommunikation, dass die Gemeinde aktiv ist. Neben Fortschritten sollen genauso Rückschläge oder Richtungswechsel kommuniziert werden. Vorsicht geboten sei einzig bei konkreten Zahlen, weshalb oftmals darauf verzichtet wird (Nufer, p.K., 2022). Gemäss einer Umfrage im Rahmen der Zusammenarbeit mit der ZHAW ist die Bevölkerung mit dem Informationsgrad seitens Verwaltung sehr zufrieden (Moser, p.K., 2022). Das vorgestellte Neubauprojekt ist da keine Ausnahme. Der Verein St. Anna hat das Team mit einem Kommunikationspartner ergänzt, welcher unter anderem auch die Partizipation in den Gemeinden angeleitet hat. Den Richtungswechsel von der Übernahme des bestehenden Alterszentrums zu einem geplanten Neubau hat die Sattler Bevölkerung gut aufgenommen (Nufer, p.K., 2022).

Kommunikationskanäle

Um die Bürger_innen teilhaben zu lassen, nutzt die Gemeinde folgende Medien:

- Sattler Anzeiger als Printmedium, erscheint einmal pro Woche (Gemeinde Sattel, 2022c)
- Crossiety – der digitale Dorfplatz als Mobilapp, wird laufend aktualisiert und ermöglicht zudem Interaktionen, sowie Beiträge aus der Bevölkerung (Crossiety, 2022)
- Webseite der Gemeinde

Im Projekt Alterszentrum St. Anna wird über Medienmitteilungen und einer eigens erweiterten Webseite informiert (St. Anna, 2022a).

Veranstaltungen

In letzter Zeit wurden keine Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen zum Thema nachhaltige Entwicklung seitens Gemeinde initiiert. Hingegen wurden im Jahr 2021 Veranstaltungen in Form von Workshops zur Ausarbeitung von Projektideen als Partnerregion der ZHAW durchgeführt (Gemeinde Sattel, 2021).

Im Zusammenhang mit dem Landschaftsentwicklungskonzept (LEK) organisierte die Umweltschutz- und Energiekommission einen Aktionstag zum Thema Abfall. Auch sonst ist sie aktiv, in dem sie die Bevölkerung an einem Umwelttag oder Bring- und Holtag einbindet und Mehrwert schafft. Aktuell werden auch Sensibilisierungsmassnahmen im Bereich Energiesparen diskutiert. Als Energiestadt möchte die Gemeinde Sattel Vorbild sein und vorangehen (Nufer, p.K., 2022).

5.4.7 Zwischenergebnis

Aus den Gesprächen über die Verwendung verschiedener Governance-Instrumente resultiert die nachfolgende Abbildung 32. Das detaillierte Raster mit der Punktevergabe befindet sich in Anhang L.

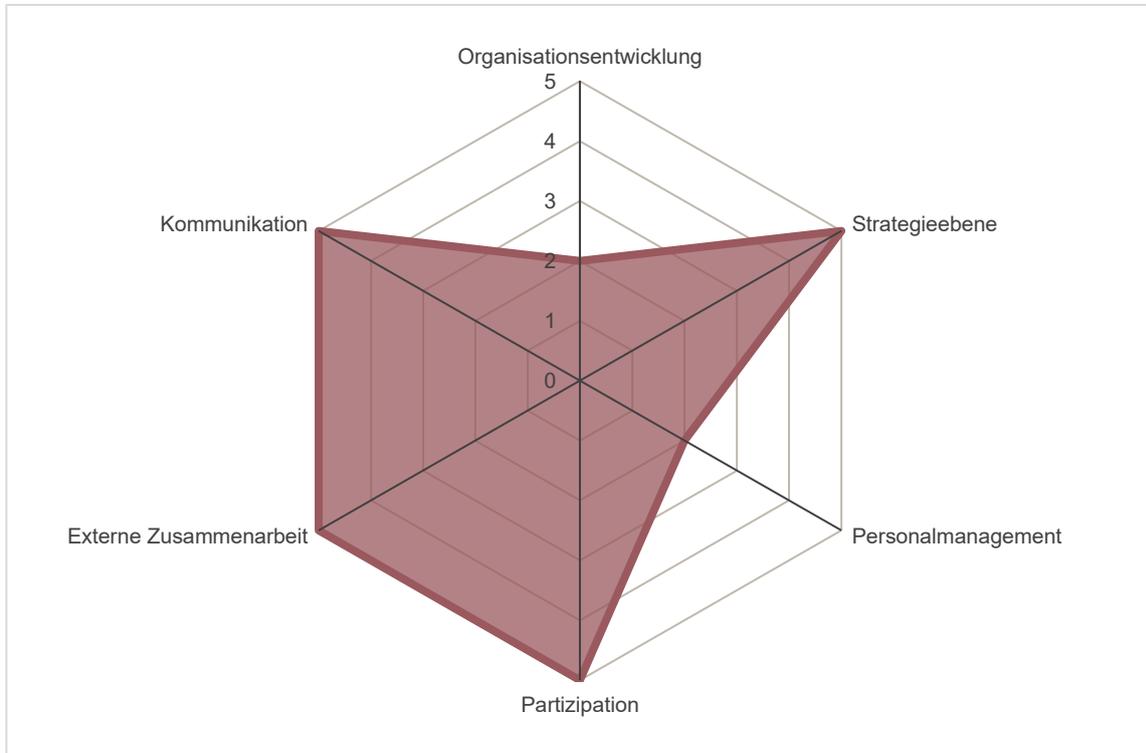


Abbildung 32: Governance der Gemeinde Sattel

Das Modell ist ein Abbild der angewandten Steuerungsinstrumente in der Gemeinde Sattel. Das Netzdiagramm besteht aus den sechs Kategorien von Steuerungsinstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) als Koordinatenachsen, welche radiär ausgehend vom Punkt 0 verlaufen. Die Punktespanne reicht von 0 (keine Verwendung) bis 5 (Anwendung sämtlicher Steuerungsinstrumente).

Quelle: Eigene Darstellung

In der Kategorie der **Organisationsentwicklung** liegt in der Gemeinde Sattel das grösste Potenzial. Mit der stark operativ ausgeprägten Organisationsstruktur sind die Gemeinderätinnen und Gemeinderäte einer hohen zeitlichen und inhaltlichen Arbeitsbelastung ausgesetzt. Dies macht die Miliztätigkeit bezüglich Belastung und unzureichender finanzieller Entschädigung auf lange Sicht unattraktiv. Zu viele operative Tätigkeiten lassen zudem dem strategischen Arbeiten und damit dem Angehen transversaler Themen tendenziell weniger Zeit. Eine standardmässige Lösung an Organisationsstrukturen gibt es nicht. Durch eine Analyse der Aufgaben und Prozesse in Kombination verschiedener Organisationsmodelle werden jedoch bestimmte interessante Erkenntnisse zugelassen. Um transversales Denken und Handeln in der Gemeindeorganisation noch stärker einzubringen, bietet die Verankerung in der Gemeindeordnung eine Legitimationsgrundlage. Diese Grundlage kann wiederum genutzt werden, um Nachhaltigkeit organisatorisch zu verankern. Eine für Nachhaltigkeit verantwortliche Person, ermöglicht es Wissen zu bündeln, Nachhaltigkeitsprojekte umzusetzen und Anlaufstelle für Nachhaltigkeitsfragen der Bevölkerung zu sein. Mit der

bereits vorhandenen proaktiven und gestaltenden Verwaltungskultur hat die Gemeinde Sattel beste Voraussetzungen den Wandel zu kultivieren und die Organisation entsprechend den zukünftigen Herausforderungen zu entwickeln.

Auf der **Strategieebene** erreicht die Gemeinde die Maximalpunktzahl. Für den Strategieprozess nimmt sich die Gemeinde Sattel die benötigten zeitlichen und personellen Ressourcen, mit dem Resultat, eines konkreten und von allen getragenen Leitbildes. Weiter vertiefen könnte man die Standortbestimmung, indem man diese mit Hilfe eines Tools wie dem NE-Gemeindeprofilograf (Kanton Bern, 2022) auch über die Jahre vergleichbar macht. Der Konkrettheitsgrad des Gemeindeleitbildes ist sehr hoch. Einige Ziele und Massnahmen könnte die Gemeinde noch messbarer formulieren, damit diese im jährlichen Controlling besser überprüfbar werden und eine entsprechende politische Steuerung ermöglicht wird. Das Gemeindeleitbild wird gelebt und in der täglichen Arbeit berücksichtigt. Dabei ist es unvermeidlich mit Zielkonflikten umzugehen. Im Sinne einer transversalen Herangehensweise ist es wichtig, diese Zielkonflikte bewusst zu lösen. Dies erreicht man, indem ein Lösungsprozess bewusst gestaltet ist. Eine Möglichkeit ist die Anwendung von Nachhaltigkeitsbeurteilungen.

Das **Personalmanagement** bestimmt die grundlegende Stossrichtung der Mitarbeitenden in der Gemeinde Sattel. Neue Herausforderungen und Themen werden immer wieder neue Fertigkeiten erfordern. Um diese Anforderungen zukünftig erfüllen zu können, gilt es das benötigten Wissen zu planen und entsprechend weiterzuentwickeln. Wie es in vielen anderen Themenbereichen üblich ist, so wird empfohlen, auch über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung von Mitarbeitenden in der Verwaltung und dem Gemeinderat zu verfügen. Neben dem internen Weitergeben von Wissen, sollte dieses auch auf einem zentralen Informationssystem abgelegt werden. Regelmässige Wissenstransfers fördern zudem die Aktivität rund um neues Wissen. Eine potenziell neue Mitarbeiterin oder ein potenziell neuer Mitarbeiter, die oder der über die Fähigkeit verfügt, die gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse von Entscheidungen abzuschätzen, ist ein zentraler Hebel für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Projekten. Dementsprechend sollten, wenn immer möglich, solche Kompetenzen in den Bewerbungsprozess mit aufgenommen werden.

Die Gemeinde Sattel macht Betroffene zu Beteiligten. In der Kategorie **Partizipation** ist die Gemeinde ein Vorzeigemodell. Durch partizipative Verfahren legitimiert Sattel verschiedene Projekte und Strategien gegenüber der Bevölkerung und erhöht die Identifikation mit der Gemeinde. Eine Möglichkeit der Standardisierung bietet sich in der Förderung privater Initiativen. So könnte man beispielsweise eine online-basierte Projekteingabe für die Bevölkerung anbieten. Eine solche Plattform kann gezielte Anreize schaffen und die Innovation der Bürger_innen fördern.

Auch bei der **externen Zusammenarbeit** nimmt die Gemeinde Sattel eine Vorbildfunktion ein. Die Wichtigkeit des horizontalen und vertikalen Netzwerkes wird in den Gesprächen mehrmals

erwähnt. Das Verständnis von Zusammenarbeit basiert auf aktivem Mitmachen, sprich es wird nicht nur konsumiert.

Steuerungsinstrumente in der **Kommunikation** werden ebenso aktiv eingesetzt. Bewusst organisierte interne oder externe Veranstaltungen - beispielsweise über die Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung und deren Umsetzungsmöglichkeiten - würden der Gemeinde Sattel zusätzlich die Möglichkeit bieten, zielgruppenorientiert zu informieren und sensibilisieren.

Anhand der angewendeten Steuerungsinstrumente lassen sich durch den Instrumentenkoffer (vgl. Kapitel 4.4) Rückschlüsse auf die Herausforderungen ziehen. Die nachfolgende Abbildung 33 soll Aufschluss geben, wie die Gemeinde Sattel aufgestellt ist, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Das detaillierte Raster befindet sich im Anhang M.

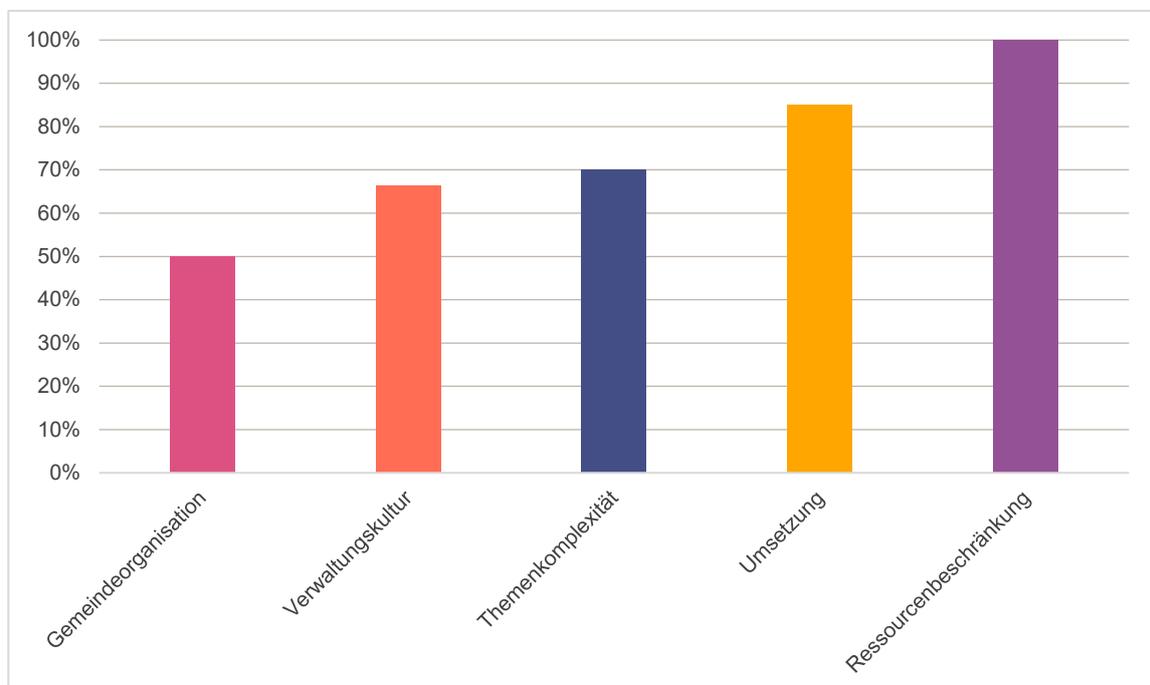


Abbildung 33: Herausforderungen in der Gemeinde Sattel

Die Abbildung ist wie folgt zu interpretieren: Die Gemeinde Sattel wendet 50% der möglichen Steuerungsinstrumente an, um die Herausforderung der Gemeindeforganisation (rosa Säule) zu meistern. In der Verwaltungskultur sind es 66% (orange Säule), im Bereich Themenkomplexität 70% (blaue Säule), auf der Umsetzungsebene von Projekten und Themen 85% (gelbe Säule) und bezüglich Ressourcenbeschränkung 100% (violette Säule).

Quelle: Eigene Darstellung

Anhand der Höhe der Balken lässt sich ablesen, dass die Gemeinde Sattel, bis auf die Herausforderung der Gemeindeforganisation, gut aufgestellt ist. Dank der Anwendung sämtlicher Steuerungsinstrumente in den Kategorien der externen Zusammenarbeit, Partizipation und Strategieebene erreicht die Gemeinde bei der Ressourcenbeschränkung den Höchstwert. Auch die Herausforderungen auf der Umsetzungsebene scheinen für Sattel zu meistern sein. Präsent sind die Herausforderungen in der Gemeindeforganisation, in welcher beispielsweise die Aufgabentrennung

zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung oftmals schwierig ist. Dabei zeigen sich häufig die gleichen Muster, etwa dass der Gemeinderat zu aktiv im Tagesgeschäft mitarbeitet.

6 Ergebnisse

Die Gespräche mit Experten, Gemeinderätinnen und Gemeinderäten, sowie Verwaltungsmitarbeitenden hat gezeigt, dass die Gemeinden in der Schweiz massgeblich von Globalisierung, gesellschaftlichem Wandel und Umweltveränderungen geprägt sind. Auch zeigte sich, dass diese Entwicklungen sowohl Chancen als auch Gefahren bieten. Das Bewusstsein über die Wichtigkeit der Engpassposition von Gemeinden in transversalen und damit auch nachhaltigkeitsrelevanten Politikfeldern kam aus den Gesprächen mit der öffentlichen Verwaltung hervor, die eine wichtige Rolle als Vermittler zwischen Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft einnehmen.

In diesem Zusammenhang zeigte sich auch, dass die Erwartungen an die Gemeinden, einen Beitrag zur Lösung der aktuellen Herausforderungen zu leisten, in der Tendenz als steigend wahrgenommen werden – was die erste Annahme bestätigt. Hinsichtlich der zweiten Annahme wurde in den Gesprächen mit den Gemeindevertreterinnen und -vertretern, sowie den Experten überwiegend der Eindruck gewonnen, dass die Gemeinden offen gegenüber neuen Themen sind. Insofern wurde auch die zweite Annahme bestätigt. Die dritte Annahme, dass das Angehen transversaler Themen eine Weiterentwicklung oder Ergänzung bestehender Strukturen, Verfahren und Praktiken bedingt, wurde von den Experten, als auch der Analyse über die verwendeten Steuerungsinstrumente in den Gemeinden bestätigt. So zeigte sich, dass in teils Gemeinden gewisse Steuerungsinstrumente gänzlich fehlen und entsprechend ergänzt werden müssten.

Durch die Experteninterviews wurden im ersten Teil der Arbeit die Herausforderungen beim Angehen von transversalen Themen eruiert. Abbildung 5 zeigt dann auch, wie divers die Herausforderungen für die Gemeinden sind. Um diese für die Gemeinden fassbarer zu machen, wurden folgende fünf Kategorien an Herausforderungen gebildet:

- Themenkomplexität
- Ressourcenbeschränkung
- Gemeindeorganisation
- Verwaltungskultur
- Umsetzung von Themen

Die detaillierten Ausführungen sind im Kapitel 3.2 zu finden. Um diese Herausforderungen meistern zu können, wurden im zweiten Teil der Arbeit 23 Steuerungsinstrumente in 6 Kategorien erarbeitet:

- Organisationsentwicklung
 - Gemeindeführungsmodell
 - Legitimation
 - Organisatorische Verankerung
 - Lernende Organisation

- Strategieebene
 - Standortbestimmung
 - Gemeindestrategie
 - Monitoring & Controlling
 - Prozessintegration
- Personalmanagement
 - Weiterbildungen
 - Wissensmanagement
 - Mitarbeiterbindung & -rekrutierung
- Partizipation
 - Stakeholderanalyse
 - Partizipationsprozesse
 - Förderung privater Initiativen
 - Aktive Gemeindekommissionen
- Externe Zusammenarbeit
 - Horizontale Zusammenarbeit
 - Vertikale Zusammenarbeit
 - Regionale Zusammenarbeit
 - Externe Beratung
- Kommunikation
 - Interne Kommunikation
 - Externe Kommunikation
 - Kommunikationskanäle
 - Veranstaltungen

Die Steuerungsinstrumente mit Beispielen sind in Kapitel 4.3 beschrieben. Der erarbeitete Instrumentenkoffer (vgl. Kapitel 4.4) gibt zudem Aufschluss, mit welchen Steuerungsinstrumenten welche Herausforderungen angegangen werden können.

Im dritten und letzten Teil wurde vor Ort in den vier Gemeinden anhand eines laufendes Projektes analysiert, welche Steuerungsinstrumente angewendet werden und inwiefern ein Optimierungspotenzial besteht. Anhand der Zwischenergebnisse in den jeweiligen Gemeinden (vgl. Kapitel 5.1.7, 5.2.7, 5.3.7 und 5.4.7) werden die Ergebnisse der vier untersuchten Gemeinden zusammengefasst. Die nachfolgende Abbildung 34 zeigt die Netzdiagramme der untersuchten Gemeinden, sowie die durchschnittliche Anzahl angewendeter Governance-Instrumente.

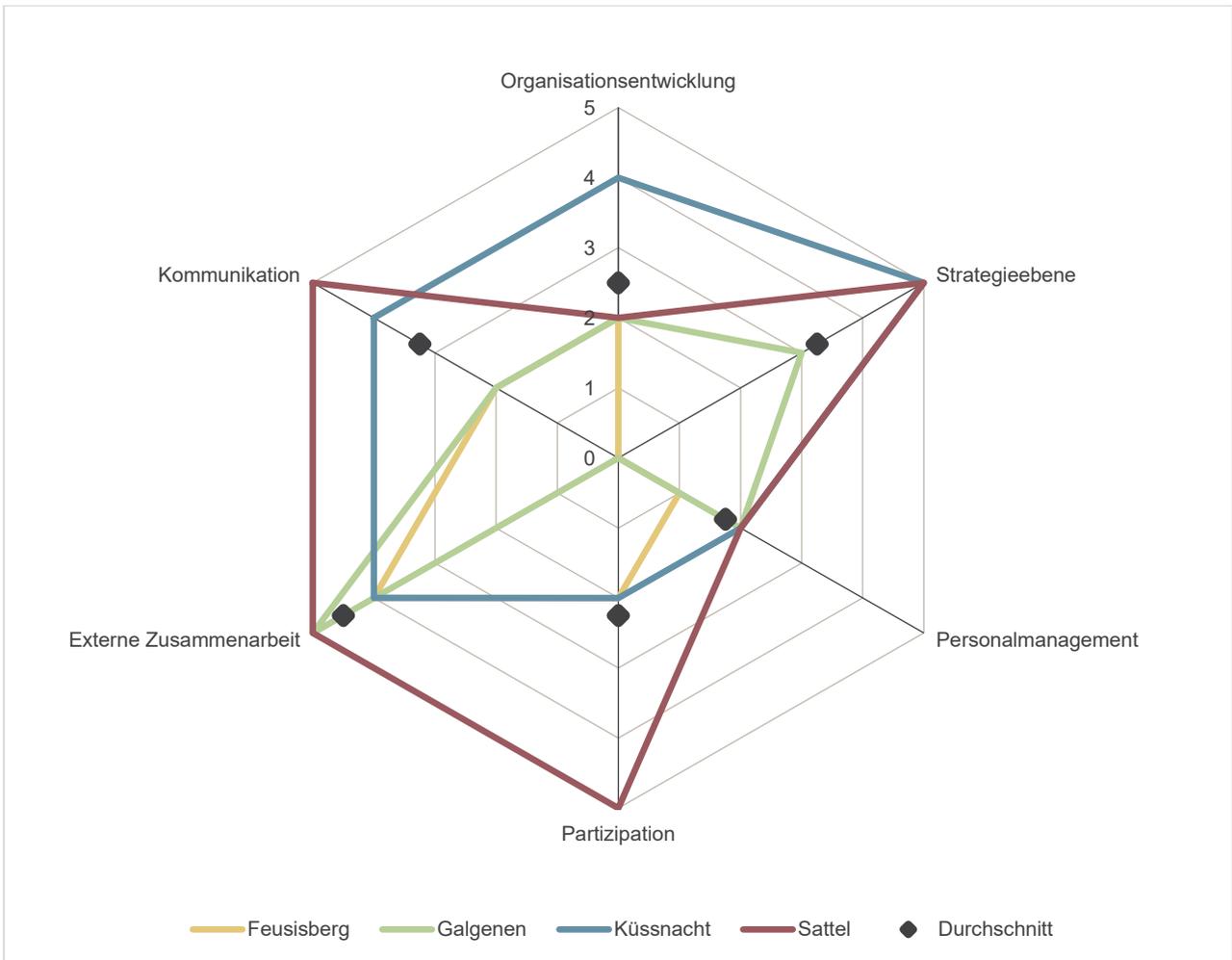


Abbildung 34: Governance der untersuchten Gemeinden

Das Modell ist ein Abbild der angewandten Steuerungsinstrumente in den vier untersuchten periurbanen Schwyzer Gemeinden. Das Netzdiagramm besteht aus den sechs Kategorien von Steuerungsinstrumenten (vgl. Kapitel 4.3) als Koordinatenachsen, welche radiär ausgehend vom Punkt 0 verlaufen. Die Punktespanne reicht von 0 (keine Verwendung) bis 5 (Anwendung sämtlicher Steuerungsinstrumente).

Quelle: Eigene Darstellung

In der Kategorie **Organisationsentwicklung** werden im Durchschnitt 2,5 von 5 Steuerungsinstrumenten angewendet. Mit der erst kürzlich angepassten Organisationsstruktur ist der Bezirk Küssnacht mit 4 angewendeten Steuerungsinstrumenten Spitzenreiter. Den Herausforderungen der Aufgabentrennung zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung, sowie dem schwindenden Engagement im Milizsystem sind sich sämtliche Gemeinden bewusst. Ein entsprechendes Gemeindeführungsmodell, welches die strategische und operative Ebene trennt, wendet jedoch nur die Gemeinde Galgenen und der Bezirk Küssnacht an. Auffallend ist auch die Diversität der zurzeit praktizierten Gemeindeführungsmodelle. So haben diese zwar Ähnlichkeiten zum Geschäftsleitungs-, CEO- und operativen Modell nach Bürkler (2014), unterscheiden sich aber trotzdem in relevanten Funktionen. Die rechtliche Verankerung von Nachhaltigkeit als Inbegriff einer transversalen Thematik bleibt in sämtlichen Gemeinden aus. Diese würde eine stabile Grundlage bieten, um Nachhaltigkeitsaktivitäten zu legitimieren. Während die meisten Kantone das nachhaltige Denken

und Handeln in ihre Verfassung aufgenommen haben, findet eine Verankerung in den Gemeindeordnungen noch eher selten statt. Ein Beispiel ist Art. 18 der Gemeindeordnung Thalwil (Gemeinde Thalwil, 2022). Der Effekt einer rechtlichen Berücksichtigung eines transversalen Themas ist am Beispiel von ICT im Bezirk Küsnacht erkennbar. Mit der Aufnahme in die Bezirksordnung (Bezirk Küsnacht, 2022e) wurde die Thematik auch organisatorisch verortet und im Strategiepapier mit Leitgedanken und konkreten Zielen unterlegt. Wie eine Gemeinde mit Veränderungen umgeht, zeigt sich in der gelebten Verwaltungskultur. Die Mehrheit der Gemeinden sieht sich als lernende Organisation, welche veränderte Rahmenbedingungen und Ansprüche für Entwicklungsprozesse nutzt, um ihre Wissensbasis und Handlungsspielräume anzupassen (Fricker et al., 2010).

Auf der **Strategieebene** werden durchschnittlich 3,25 Steuerungsinstrumente in den untersuchten Gemeinden angewendet. Bis auf die Gemeinde Feusisberg haben alle Gemeinden den üblichen Prozess einer Standortbestimmung bis zur Erarbeitung einer Strategie durchlaufen. Am Erarbeitungsprozess der Strategie beteiligt waren auch immer mindestens drei Akteure, wobei die Bevölkerung nur in der Gemeinde Sattel mitwirken konnte. Hingegen wurde in allen Strategieprozessen die Verwaltung miteinbezogen, was der Umsetzung der Strategie auf operativer Ebene zugutekommt. 50 Prozent der Gemeinden wenden zudem ein laufendes Monitoring und regelmässiges Controlling als Überwachungsinstrument der Politik- und Verwaltungsaktivitäten an. Diese Gemeinden gewährleisten zudem über die Prozessintegration, dass ein strategisch erarbeitetes Thema in den täglichen Entscheidungen berücksichtigt wird.

Mit 1,75 Steuerungsinstrumenten weist die Kategorie **Personalmanagement** den tiefsten Durchschnitt aller Kategorien auf. Obwohl alle Gemeinden den Fachkräftemangel spüren, scheint noch unklar wie sie sich als attraktive Arbeitgeberin, die mit der Privatwirtschaft konkurrieren will, positionieren kann. Weiterbildungen sind sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Gemeinden selbst von Wichtigkeit, bedingen doch neuartige Herausforderungen und Themen auch neue Fertigkeiten. Die Aufnahme des Personals in die strategische Planung des Bezirks Küsnacht half einerseits deren Bedürfnisse zu erfassen, andererseits konkrete Ziele zu formulieren. Eine institutionalisierte Aus- und Weiterbildung betrifft auch den Gemeinderat, welcher von keiner der Gemeinden berücksichtigt wurde. Weiter wendet nur die Gemeinde Sattel das Steuerungsinstrument des Wissensmanagements an. Hingegen nutzen alle Gemeinden Massnahmen der Mitarbeiterbindung, wie Mitarbeitergespräche, flexible Arbeitszeiten oder teilweise Homeoffice. Aufgrund des Fachkräftemangels können jedoch nur selten transversale Kompetenzen wie Projektmanagement- oder interdisziplinäre Fähigkeiten bereits in der Personalrekrutierung berücksichtigt werden.

Die Instrumente der **Partizipation** wurden in den Gemeinden mit den Gesprächsteilnehmenden am kontroversesten diskutiert. Dies widerspiegelt auch das Spektrum von 0 angewendeten Steuerungsinstrumenten in der Gemeinde Galgenen, bis zu sämtlichen 5 angewendeten in der Gemeinde Sattel. Am weitesten verbreitet sind aktive Gemeindekommissionen, also ein

institutionalisiertes Gefäss von Partizipation mit klarem Handlungsspielraum. Um Partizipation zu praktizieren, braucht es in einem ersten Schritt die Identifizierung sämtlicher für das Projekt relevanten Akteure. Die sogenannte Stakeholderanalyse findet in einer von fünf Gemeinden Anwendung. Mit einem Durchschnitt von 2,25 Steuerungsinstrumenten pro Gemeinde ist die Kategorie der Partizipation damit am zweitwenigsten angewendet.

Die **externe Zusammenarbeit** wird in den untersuchten periurbanen Schwyzer Gemeinden bewusst gelebt. Es zeigt sich, dass die gemeinsame Erfüllung von Aufgaben und das Lösen von Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit angegangen wird. Im Durchschnitt werden 4,5 Steuerungsinstrumente angewendet, wobei ein Minimum von 4 Instrumenten in jeder Gemeinde benutzt werden. Besonders auffällig ist die vorhandene Denkweise über Zusammenarbeit. Die präsente Offenheit für ein Zusammenarbeiten, auch über die kantonalen Grenzen hinaus, ist für die Umsetzung transversaler Themen unerlässlich.

Die **Kommunikation** in den Gemeinden ist ein Thema. Mehr als einmal wurde erwähnt, dass sich die Gemeinden im Bereich der Kommunikation verbessern möchten – hauptsächlich nach aussen. Die interne Kommunikation wird in allen untersuchten Gemeinden bewusst geplant und eingesetzt. In der Gemeinde Feusisberg sogar mit einem Kommunikationskonzept. Im Gegensatz zur internen sind die Gemeinden mit der externen Kommunikation eher vorsichtig. Sie möchten nicht zu viel kommunizieren, weil eventuelle Versprechen teilweise nicht eingehalten werden können. Neue Kommunikationsmedien werden eher selten eingesetzt. Eine Ausnahme bildet der digitale Dorfplatz der Gemeinde Sattel. Auch gibt es Unterschiede hinsichtlich dem Organisieren von Veranstaltungen und Aktionstagen oder dem Durchführen von Sensibilisierungskampagnen. Hier ist der Bezirk Küssnacht und die Gemeinde Sattel sehr aktiv. Mit durchschnittlich 3,25 angewendeten Steuerungsinstrumenten befindet sich die Kommunikation im Mittelfeld.

Anhand der angewendeten Steuerungsinstrumente lassen sich durch den Instrumentenkoffer (vgl. Kapitel 4.4) Rückschlüsse auf die Herausforderungen ziehen. Die nachfolgende Abbildung 35 soll Aufschluss geben, wie die untersuchten Gemeinden im Durchschnitt aufgestellt sind, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Das detaillierte Raster befindet sich im Anhang N.

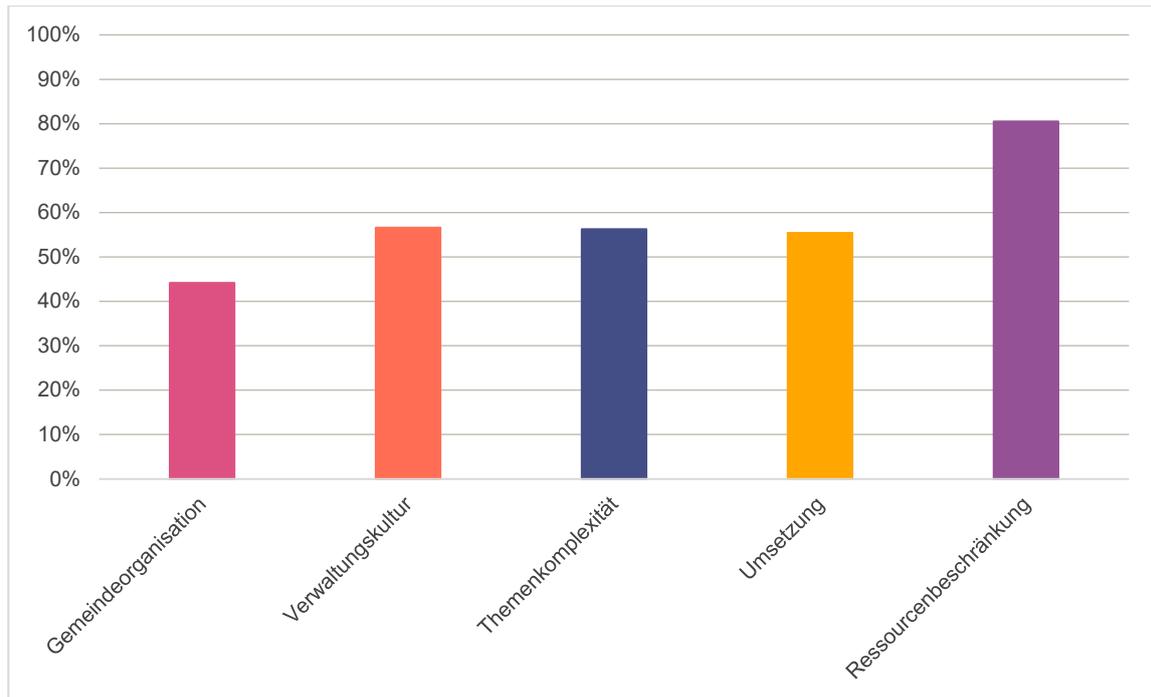


Abbildung 35: Herausforderungen in den untersuchten Gemeinden

Die Abbildung ist wie folgt zu interpretieren: Der Durchschnitt der untersuchten Gemeinden wendet 44% der möglichen Steuerungsinstrumente an, um die Herausforderung der Gemeindeforganisation (rosa Säule) zu meistern. In der Verwaltungskultur sind es 57% (orange Säule), im Bereich Themenkomplexität 56% (blaue Säule), auf der Umsetzungsebene von Projekten und Themen 55% (gelbe Säule) und bezüglich Ressourcenbeschränkung 81% (violette Säule).

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der Durchschnittswerte befindet sich um die 50 Prozent. Das heisst, dass jeweils die Hälfte der potenziell möglichen Steuerungsinstrumente angewendet werden. Ausser bei der Ressourcenbeschränkung, in welcher über 80 Prozent der Steuerungsinstrumente gebraucht werden. In der Kategorie Gemeindeforganisation gilt es die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung zu beachten, sowie das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem attraktiver zu gestalten. In den Gemeinden sollte eine Verwaltungskultur herrschen, welche proaktiv neue Themen aufnimmt und weniger abhängig von einzelnen Personen ist. Zukünftig wird es auch zentral sein die Komplexität der Projekte und Themen anhand der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüssen beurteilen zu können. In der Umsetzung werden Fähigkeiten wie Projektmanagement oder Kommunikation, sowie das Analysieren der diversen Bedürfnissen der Anspruchsgruppen zum wesentlichen Faktor. Die Herausforderung von fehlenden finanziellen und rechtlichen Ressourcen gehen die Gemeinden durch ein Zusammenarbeiten auf horizontaler, vertikaler und regionaler Ebene an. Sie vergrössern dadurch ihren Handlungsspielraum ihrer Ressourcen.

Genauso lassen sich Rückschlüsse auf die Modi der Governance ziehen. Die nachfolgende Abbildung 36 soll Aufschluss geben, wie die untersuchten Gemeinden im Durchschnitt in den Governance-Modi aufgestellt sind. Das detaillierte Raster befindet sich im Anhang N.

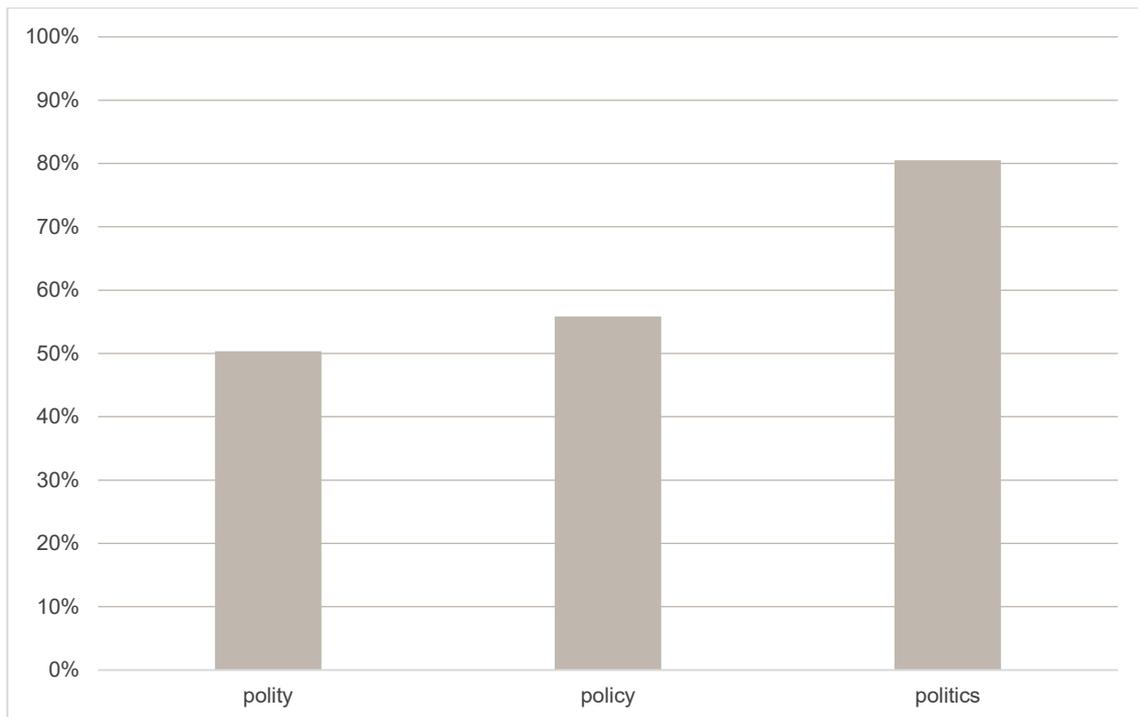


Abbildung 36: Governance-Modi in den untersuchten Gemeinden

Die Abbildung ist wie folgt zu interpretieren: Der Durchschnitt der untersuchten Gemeinden wendet 50% der möglichen Steuerungsinstrumente in der polity-Dimension, 56% in der policy-Dimension und 81% in der politics-Dimension an.

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 36 zeigt, dass die vier untersuchten periurbanen Schwyzer Gemeinden unterschiedlich aktiv in den drei Governance-Modi sind. Die Prozessseite des Regierens (politics) ist am stärksten ausgeprägt. Die tatsächlichen Interaktionen, durch die Politik zustande kommt, finden somit mehrheitlich statt. Gerade die spezifischen Beziehungen zwischen staatlichen Akteuren sind durch die angewendeten Steuerungsinstrumente in der externen Zusammenarbeit besonders ausgeprägt. Durch ein stärkeres Einbinden von nicht-staatlichen Akteuren lässt sich die politische Dimension weiter optimieren. In der inhaltlichen Seite des kollektiven Handelns (policy) werden etwas mehr als 50 Prozent der Steuerungsinstrumente angewendet. Entsprechend werden Problemdefinitionen, Ziele, Umsetzungspläne und Evaluationen nur teilweise definiert. Am wenigsten ausgeprägt ist die strukturelle respektive institutionelle Seite des Regierens (polity). Zwar sind Normen und Kulturen in den Gemeinden mehrheitlich vorhanden, eine passende institutionelle Architektur und deren Spielregeln jedoch grösstenteils nicht. Die Ausprägungen der Governance Dimensionen auf aggregierter Ebene widerspiegeln auch die Ergebnisse der Gemeinden Galgenen und Sattel, sowie des Bezirks Küssnacht. Die Gemeinde Feusisberg ist hingegen in der polity-Dimension stärker als in der policy-Dimension, dies weil die Gemeinde in der Kategorie der Strategieebene keine Steuerungsinstrumente anwendet.

7 Diskussion

Eine periurbane Gemeinde kann durch das Anwenden der folgenden Kategorien an Steuerungsinstrumenten ein transversales Thema, wie die nachhaltige Entwicklung, proaktiv angehen und gestaltend umsetzen:

- Organisationsentwicklung
- Strategieebene
- Personalmanagement
- Partizipation
- Externe Zusammenarbeit
- Kommunikation

Diese sechs Kategorien an Instrumenten wurden anhand der aktuellen Herausforderungen erarbeitet, welche die interviewten Experten beim Angehen von transversalen Themen in der Praxis beobachten. Die vier untersuchten periurbanen Gemeinden im Kanton Schwyz wenden die Steuerungsinstrumente in der Zahl unterschiedlich an. Am grössten ist das Optimierungspotenzial in den Kategorien Personalmanagement, Partizipation und Organisationsentwicklung. Hingegen wird die externe Zusammenarbeit in allen Gemeinden vorbildlich gesteuert. Anhand der Anwendungen lässt sich wiederum der Rückschluss ziehen, dass die untersuchten Gemeinden am wenigsten gut aufgestellt sind, um die Herausforderungen in der Gemeindeorganisation meistern zu können. Allerdings scheinen sie für die Herausforderungen der Ressourcenbeschränkung bestens gewappnet zu sein. Dies resultiert in einer stark ausgeprägten politischen Dimension und je einer eher mittelmässig ausgeprägten institutionellen und inhaltlichen Dimension.

Zu Beginn der Arbeit wurde angenommen, dass die Gemeinden im Grundsatz transversale Themen angehen wollen. Die Gespräche mit den Experten bestätigten dies. Gleichzeitig wurde diskutiert, dass der Wille nicht gleich dem Können oder dem Tun ist. Genau dies zeigte auch der weitere Verlauf der Arbeit. Die Steuerungsinstrumente wurden mit Hilfe eines laufenden Projektes in den Gemeinden abgebildet. Als es im Vorfeld zum Gespräch vor Ort darum ging ein Projekt zu einem transversalen Thema - wie der nachhaltigen Entwicklung - auszuwählen, liessen sich keine solchen Projekte seitens der Gemeinden ausfindig machen. Doch gerade weil an jedes Projekt transversal herangegangen werden kann, wurde es den Gemeinden überlassen, ein Projekt mit transversalem Charakter gemäss der eingeführten Definition in Kapitel 1.2, auszuwählen. Insofern war es interessant zu beobachten, dass die Gemeinden drei Infrastruktur- und ein landwirtschaftliches Vernetzungsprojekt ausgewählt haben. Dies lässt die Folgerung vermuten, dass sich die Gemeinden vermehrt mit den sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüssen in Infrastrukturprojekten auseinandersetzen und diese Projekte einen hohen Stellenwert besitzen.

Die induktiv erarbeiteten Herausforderungen haben den Vorteil, direkt aus der Praxis zu stammen. Die befragten Experten bringen allesamt eine aggregierte Wahrnehmung der Herausforderungen auf Gemeindeebene mit. Diese Wahrnehmung bezieht sich jedoch auf den räumlichen Perimeter, in welchem die Person beruflich tätig ist. Entsprechend ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass ein Amtsleiter eines Kantons seine Aussagen auf diesen räumlichen Perimeter bezieht. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies folgende Abdeckung: zweimal Kanton Bern, einmal Kanton Schwyz, einmal Region Luzern und einmal Region Wallis und Teile der Westschweiz. Hinsichtlich der existierenden Diversität in der Gemeindelandschaft der Schweiz ist dies zu berücksichtigen. Trotz dieser räumlichen Einschränkung, kann davon ausgegangen werden, die Mehrheit der Herausforderungen eruiert zu haben. Eine der viel erwähnten Herausforderungen war die benötigte Trennung von strategischen und operativen Aufgaben. Dies zeigte sich auch vor Ort in den Gemeinden. Doch gerade weil es sich in der Praxis kaum trennen liess, stellt sich die Frage, ob diese eher traditionelle Auffassung der konsequenten Trennung überhaupt noch zeitgemäss beziehungsweise umsetzbar ist. Zumal die weiteren Herausforderungen wie Themenkomplexität, Ressourcenbeschränkung oder die Verwaltungskultur eher auf ein engeres Zusammenarbeiten der Politik- und Verwaltungsebene abzielen. Eine weitere Herausforderung, für die sich auch in den Gemeindeführungsmodellen der vier Gemeinden keine Lösung ergab, ist die Verortung eines transversalen Themas in der Gemeindestruktur – oder eben der nicht-Verortung, weil sich ein transversales Thema bekanntlich nicht verorten lässt und in sämtliche Politikbereiche aufzunehmen wäre. Hier sind die Erfahrungen aus der Praxis nach wie vor eher spärlich, weil Themen wie Nachhaltigkeit bis anhin in keine der untersuchten periurbanen Gemeindestrukturen integriert wurden. Im Bezirk Küssnacht wird es spannend zu beobachten sein, wie die organisatorische Integration vom Thema ICT in das Ressort «Finanzen und ICT» funktionieren wird. Ein Idealmodell der organisatorischen Einbettung eines transversalen Themas für eine periurbane Gemeinde gibt es möglicherweise noch nicht. Der Autor könnte sich vorstellen, ein Thema wie Nachhaltigkeit in einer Stabsstelle oder dem Ressort Präsidiales zumindest strukturell zu verorten. Die Verantwortlichkeiten und damit einhergehende personelle und zeitliche Ressourcen, müssten jedoch zwingend in jedem Ressort abgebildet werden. Vielleicht aber lassen sich die transversalen Themen auch gar nicht mehr in traditionellen Organisationsmodellen verorten, sondern brauchen eine flexiblere neue Struktur dem digitalen Zeitalter entsprechend.

Die Zusammenstellung der Steuerungsinstrumente zum Angehen transversaler Themen ist umfassend, jedoch nicht abschliessend. Die Auswahl beruht auf den aus Expertensicht aktuellen Herausforderungen. Es ist wichtig zu beachten, dass kein Steuerungsinstrument allein eine dauerhafte Entwicklung in einer Gemeinde gewährleisten kann. Die Instrumente dienen als Hilfsmittel, um eine Gemeinde bei ihren Bemühungen um ein transversales Thema zu unterstützen. Die Art der Anwendung und die Integration in den bestehenden Führungsprozess sind wichtiger als das Instrument selbst. Ausserdem muss jedes Mitglied der Gemeindeführung die Orientierung an einem

transversalen Thema in seinem Gestaltungsbereich selbst umsetzen. Bei Steuerungsinstrumenten spielen auch die zeitlichen Systemgrenzen eine Rolle. So kann ein Steuerungsinstrument kurz-, mittel- und langfristig Wirkung erzielen. Da die Überprüfung der Wirkung von Steuerungsinstrumenten nicht Teil der vorliegenden Arbeit ist, wurde die zeitliche Dimension vernachlässigt.

Wie in Kapitel 1.3 erwähnt, wurde in den Vorarbeiten zur Masterarbeit bekannt, dass das ARE an einer Toolbox für Kantone und Gemeinden zur Umsetzung der Agenda 2030 arbeitet. Die Toolbox ging im Dezember 2022 online (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, 2023a). Die zeitliche Verschiebung mit der vorliegenden Arbeit führte zu keiner Zusammenarbeit, worauf ein eigener Instrumentenkoffer erarbeitet wurde. Diese Zusammenarbeit hätte verschiedene Vorteile gehabt. Einerseits hätten die Steuerungsinstrumente als auch die Arbeit selbst durch die breitere und namhafte Abstützung mehr Gewicht bekommen. Andererseits hätte auch das ARE davon profitiert, ein erstes Abbild ihrer Toolbox in vier periurbanen Gemeinden zu erhalten.

Anhand der Gespräche und Analyse lässt sich feststellen, dass über alle vier periurbanen Gemeinden die Mehrheit der Steuerungsinstrumente angewendet werden. Das zeigt, dass auf aggregierter Ebene eine proaktive und gestaltende Governance umsetzbar ist. Auf individueller Ebene ist die Ausgangslage unterschiedlich. Aus der Sicht des Autors ist diese Bestandesaufnahme erfreulich, zeigt sie doch, dass es zwar Bemühungen im Sinne einer Ergänzung von Strukturen und Praktiken auf Gemeindeebene braucht, die angestrebte Governance jedoch nicht im Widerspruch zu ihrer aktuellen Organisation und Arbeitsweise steht. Es stellt sich aber nun die Frage, wieso mit diesen Steuerungsinstrumenten keine transversalen Themen angegangen werden. Oder andersrum, sollten die Steuerungsinstrumente nicht ein Angehen transversaler Themen befördern? Fakt ist, alle der untersuchten Gemeinden haben Optimierungspotenzial in der Anwendung zusätzlicher Steuerungsinstrumente. Zudem sagt die reine Anwendung nichts über die Art und Weise aus, wie ein Steuerungsinstrument eingesetzt wird. Es ist möglich ein Steuerungsinstrument anzuwenden, ohne dabei eine Wirkung zu erzielen. Gründe können der falsche Zeitpunkt, das falsche Instrument, die nicht korrekte Ausführung oder die ungenügende Prozessintegration sein. Das heisst, neben der Quantität gilt es auch weiter die Qualität der Anwendung zu verbessern. Durch eine umfassende Standortbestimmung, eine durch Partizipation erarbeitete Strategie, transparente Kommunikation nach innen und aussen, das Personal als treibende Kraft usw., ist der Autor überzeugt, dass die Gemeinden automatisch zu den Veränderungsdynamiken gelangen, welche die Gesellschaft heute und in Zukunft beschäftigt. Transversale Themen wie Globalisierung, Individualisierung, nachhaltige Entwicklung, New Work oder Konnektivität sind Beobachtungen langfristiger Entwicklungen mit grosser Relevanz für alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft. Schlussendlich stellt sich nicht die Frage, ob die Gemeinden diese Themen angehen sollen, sondern ob die Herangehensweise eher proaktiv oder reaktiv sein wird.

Die in Kapitel 4.1 eingeführten Modi der Governance ermöglichen ein etwas differenzierteres Bild davon zu erhalten, wie die Herausforderungen und die Steuerungsinstrumente ausgestaltet sind – wenn auch nur oberflächlich. Wie der Instrumentenkoffer zeigt, gibt es nicht ein am besten geeignetes Modus der Governance, sondern es existiert eine breite Palette von Anwendungen, die in verschiedensten Wechselbeziehungen zueinanderstehen. In der vorliegenden Arbeit wurden die Modi der Governance ausschliesslich mit den Herausforderungen verbunden. Auf eine Analyse der Modi auf Ebene der Steuerungsinstrumente wurde verzichtet. Aggregiert konnten trotzdem Ergebnisse präsentiert werden. Dabei wurden bewusst sämtliche drei Modi gleichrangig behandelt, auch wenn einzelnen Modi mehr Herausforderungen zugewiesen wurden. Die Annahme, dass das Angehen transversaler Themen eine Weiterentwicklung oder Ergänzung bestehender Strukturen, Verfahren, Kulturen und Praktiken in den Gemeinden bedingt, wird durch das Ergebnis der polity-Dimension bestärkt. Auf der anderen Seite ist die politische Dimension in den vier untersuchten Gemeinden ausgeprägter. Im Wissen der gegenseitigen Wechselbeziehungen der Dimensionen, können nun bewusste Veränderungen innerhalb der politischen Ebene zu gewünschten Veränderungen in den institutionellen Spielregeln führen. So können die bereits aktiven staatlichen und nicht-staatlichen Akteure in ihrer Politikgestaltung das Angehen transversaler Themen weiter fördern und damit die Strukturen, Verfahren und institutionellen Spielregeln an die neuen Herausforderungen anpassen.

Es ist möglich, dass die unterschiedliche Dauer der Interviews und die Anzahl der interviewten Personen in den Gemeinden zu den unterschiedlichen Ergebnissen beigetragen haben. Es wurden jedoch in sämtlichen vier Gemeinden die gleichen Fragen - teilweise angepasst auf die untersuchten Projekte - gestellt. Trotzdem ist es möglich, dass auch die Art und Weise, wie die Fragen in den verschiedenen Gemeinden gestellt wurden, ebenso Einfluss auf die Antworten hatte. Weil auch noch weitere unbekannte Faktoren die Ergebnisse potenziell beeinflusst haben, sind die Ergebnisse immer auch kritisch zu hinterfragen. Es ist zudem möglich, dass die Ergebnisse in einer anderen Region aufgrund der hohen Diversität der Schweizer Gemeinden, in Bezug auf Grösse, Typ oder Organisationsform, anders ausgefallen wären. Auffallend waren die mehrheitlich positiven Antworten der Gemeindevertreterinnen und -vertreter im Zusammenhang mit den Steuerungsinstrumenten in der Kategorie der externen Zusammenarbeit. Der unkomplizierte Umgang mit dem Kanton, welchen die Gemeinden bei Fragen stets kontaktieren können, stach besonders heraus. Ein Grund dafür ist die eher kleine Grösse des Kantons, die einen sehr persönlichen Kontakt ermöglicht, da die Menschen sich gegenseitig kennen. Entsprechend könnten die Ergebnisse in einem grösseren Kanton anders ausfallen. In der Kategorie des Personalmanagements wird die geringste Anzahl an Steuerungsinstrumenten angewendet. Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen der Gemeindeautonomie oder der unterschiedlichen Organisationsformen der Gemeinden kann es sein, dass das Personal anders geführt werden muss.

Die vorliegende Arbeit bietet periurbanen Gemeinden eine Orientierung, wie transversale Themen angegangen werden können. Die vier Praxisbeispiele erlauben es zudem, einen vertieften Einblick zu erhalten, was tatsächlich vor Ort in den Gemeinden geschieht. Die Ergebnisse lassen aus Sicht des Autors zudem schlussfolgern, dass die Gemeinden - durch die gezielte Ergänzung und Optimierung von Strukturen, Praktiken und Kulturen - zukünftig fähig sein können, die Herausforderungen und damit auch die transversalen Themen angehen zu können. Eine Umfrage über die Umsetzung der Agenda 2030 der Universität Basel bei Expertinnen und Experten in kantonalen Ämtern kommt zu einem anderen Schluss. So sehen gegenwärtig nur 3 Prozent von 206 befragten Personen in kantonalen Ämtern die Gemeinden in einer führenden Rolle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen – zukünftig sind es sogar nur 2 Prozent (Bornemann et al., 2022). Der Autor möchte darum betonen, dass die Wissenschaft in Zukunft vermehrt die Perspektive der Gemeinden berücksichtigen sollte. Mit dieser Arbeit wurde ein erster Schritt in diese Richtung gemacht.

Eine Limitation dieser Arbeit ist die kleine Stichprobengrösse von vier periurbanen Gemeinden, welche nur beschränkt Verallgemeinerungen zulässt. Entscheidet sich eine Gemeinde für das Angehen transversaler Themen, ist es von zentraler Bedeutung, die potenziellen Steuerungsinstrumente auf die eigene Situation zu übertragen. Die vorliegende Publikation ist nicht in der Lage, einer Führungsperson diese Übersetzungsarbeit abzunehmen. Der erarbeitete Instrumentenkoffer soll als Orientierungsrahmen dienen. Die Lesenden sollten zudem beachten, dass die Abbildung der Steuerungsinstrumente in den Gemeinden keine Aussagen über Erfolg oder Misserfolg eines Projektes oder der Gemeindeführung zulässt.

Diese Masterarbeit hat erste Erkenntnisse zur Governance beim Angehen transversaler Themen in vier periurbanen Schwyzer Gemeinden geliefert. Die Durchführung von weiteren Analysen in Gemeinden mit grösseren Stichproben würde die Forschung ergänzen und die vermehrt benötigte Gemeinde-Perspektive einnehmen. Um die Anwendung von Steuerungsinstrumenten noch genauer zu untersuchen, ist es ratsam, vermehrt auf die Prozessebene zu gelangen und damit die Steuerungsinstrumente nicht nur anhand der Quantität, sondern auch anhand der Qualität zu beurteilen. Ein Beispiel weiterer Forschung wäre die Untersuchung der Gemeindeprozesse in Infrastrukturprojekten und den konkreten Ergänzungsmöglichkeiten durch Steuerungsinstrumente die transversales Handeln fördern. Auch die Modi der Governance können weiter vertieft werden, indem diese auf Ebene der Steuerungsinstrumente analysiert werden. Bekanntlich können auch einzelne Steuerungsinstrumente in verschiedenen Governance-Dimensionen angewendet werden.

8 Literaturverzeichnis

- Adger, W. N., & Jordan, A. (Hrsg.). (2009). *Governing Sustainability*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807756>
- Agglo Obersee. (2022). *Portrait Agglo Obersee*. <https://www.aggloobersee.ch/portrait/agglo-obersee>
- Allianz der Alpen. (2022). *Gemeindenetzwerk: Sattel*. Allianz in den Alpen. <https://alpenallianz.org/de/ueber-das-gemeindenetzwerk/mitglieder/sattel/>
- Arn, D., & Friedrich, U. (1994). *Gemeindeverbindungen in der Agglomeration*. Programmleitung NFP "Stadt und Verkehr".
- Arnold, M., & Widrig, G. (2018). *Vernetzungsprojekt Küssnacht: 1. Vertragsperiode 2013-2018 & 2. Vertragsperiode 2019-2026: Schlussbericht und Neuantrag*.
- Backstrand, K., & Kronsell, A. (2015). *Rethinking the green state: Environmental governance towards climate and sustainability transitions*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315761978>
- Bezirk Küssnacht. (2020a). *Personal – Strategiepapier 2020-2024*. <https://www.kuessnacht.ch/fokus/strategiepapier-bezirksrat/personal.html/281>
- Bezirk Küssnacht. (2020b). *Strategiepapier Bezirksrat*. <https://www.kuessnacht.ch/fokus/strategiepapier-bezirksrat.html/272>
- Bezirk Küssnacht. (2022a). *Freiwillige – Bezirk Küssnacht*. <https://www.kuessnacht.ch/gesellschaft/freiwillige.html/40>
- Bezirk Küssnacht. (2022b). *Kommissionen – Bezirk Küssnacht*. <https://www.kuessnacht.ch/politik/kommissionen.html/185>
- Bezirk Küssnacht. (2022c). *Landwirtschaftliches Vernetzungsprojekt Küssnacht – Bezirk Küssnacht*. <https://www.kuessnacht.ch/verwaltung/abteilungen/planung-umwelt-und-verkehr/umwelt/landwirtschaftliches-ernetzungsprojekt-kuessnacht.html/142>
- Bezirk Küssnacht. (2022d). *Tourismus/Gastronomie – Bezirk Küssnacht*. <https://www.kuessnacht.ch/tourismusgastronomie.html/244>
- Bezirk Küssnacht. (2022e). *Organisationsverordnung Bezirk Küssnacht*. (unveröffentlicht).
- Bezirk Küssnacht. (2022f, November 1). *Organigramm Bezirksrat*. Die Organisation des Bezirks Küssnacht. https://www.kuessnacht.ch/public/upload/assets/2661/2022_11_01_Bezirksrat_Organigramm.pdf?fp=1
- Bonvin, J.-M., Maeder, P., Knöpfel, C., Hugentobler, V., & Tecklenburg, U. (2020). *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik*. Seismo.

- Bornemann, B. (2014). *Policy-Integration und Nachhaltigkeit: Integrative Politik in der Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung* (2nd ed. 2014.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04901-0>
- Bornemann, B., & Christen, M. (2019). Sustainability governance in public administration: Interpreting practical governance arrangements in Swiss cantons. *Environmental Policy and Governance*, 29(3), 159–169. <https://doi.org/10.1002/eet.1840>
- Bornemann, B., Christen, M., & Kachi, A. (2022). *Umsetzung der Agenda 2030 und der Sustainable Development Goals (SDGs) in Schweizer Kantonen. Ergebnisse einer Expert*innen-Umfrage in kantonalen Ämtern*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5910177>
- Bundesamt für Landwirtschaft. (2015). *Vollzugshilfe Vernetzung nach DZV*. www.blw.admin.ch/dam/blw/de/dokumente/Instrumente/Direktzahlungen/Biodiversitaetsbeitraege/Vernetzungsbeitrag/Vollzugshilfe%20Vernetzung/vollzugshilfe-vernetzung-gemaessdsv-version-1-1.pdf.download.pdf/Vollzugshilfe+Vernetzung+gem%E4%B3%B3+DZV,+Version+1.1_DE.pdf
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (2023a). *Toolbox Agenda 2030*. Toolbox Agenda 2030. <https://toolbox-agenda2030.ch/de/>
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (2023b). *Toolbox Agenda 2030 für Kantone und Gemeinden*. <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/koordinationsorgane-und-zusammenarbeit/toolbox.html>
- Bundesamt für Statistik. (2017). *Raumgliederungen der Schweiz—Gemeindetypologie und Stadt/Land-Typologie 2012 | Publikation*. Bundesamt für Statistik (BFS). <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/2543323>
- Bundesamt für Statistik. (2021). *Legislativindikator: Fiskalquote der öffentlichen Haushalte*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/monitoring-legislativplanung/alle-indikatoren/leitline-1-wohlstand/fiskalquote.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022, November 10). *MONET 2030-Indikatorensystem*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/nachhaltige-entwicklung/monet-2030.html>
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, (1999). <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/de>
- Burger, P., & Christen, M. (2011). Towards a capability approach of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 787–795. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.06.019>
- Bürkler, P. (2014). *Gemeindeführungsmodelle im Kanton Luzern: Handlungsempfehlungen*. Verlag an der Reuss.
- Callway, R., & Ayre, G. (2005). Governance for sustainable development: A foundation for the future. ... *Development A Foundation for the Future*.

https://www.academia.edu/1942848/Governance_for_sustainable_development_a_foundation_for_the_future

- Cambridge. (2022). *Dictionary: Shaping*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/shaping>
- Chang, W. (2019). *R graphics cookbook: Practical recipes for visualizing data* (Second edition). O'Reilly.
- Crossiety. (2022). *Crossiety—Der Digitale Dorfplatz für ein cleveres Zusammenleben*. Crossiety – der Digitale Dorfplatz. <https://www.crossiety.ch/>
- De Groote, J., Hess, S., Visco, S., & Vögeli, S. (2021). *Landwirtschaftliches Vernetzungsprojekt Küssnacht: Naturschutz und Naturschutzbiologie*. ETH Zürich.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Duden. (2022a). *Wörterbuch: Proaktiv*. <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/proaktiv>
- Duden. (2022b). *Wörterbuch: Transversal*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/transversal>
- Duit, A., Feindt, P. H., & Meadowcroft, J. (2016). Greening Leviathan: The rise of the environmental state? *Environmental Politics*, 25(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09644016.2015.1085218>
- Europäische Kommission. (2009). *Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009 review of the European Union Strategy for Sustainable Development. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (2009) 400 final, 24 July 2009* [EU Commission - COM Document]. <http://aei.pitt.edu/42725/>
- Evans, B., Joas, M., Sundback, S., & Theobald, K. (2006). Governing local sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 49(6), 849–867. <https://doi.org/10.1080/09640560600946875>
- Farrell, K., Kemp, R., Hinterberger, F., Rammel, C., & Ziegler, R. (2005). From *for* to Governance for Sustainable Development in Europe – what is at stake for further research. *International Journal of Sustainable Development*, 8. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007379>
- Fiorino, D. J. (2006). *The New Environmental Regulation*. (1st ed.). MIT Press.
- Fiorino, D. J. (2010). Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. *Public Administration Review*, 70, S78–S88.
- Freitag, M., Bundi, P., & Flick Witzig, M. (2019). *Milizarbeit in der Schweiz: Zahlen und Fakten zum politischen Leben in der Gemeinde*. NZZ Libro.

- Fricker, J., Kägi, E., Kunz, M., Müller, U., & Schwaller, B. (2010). *Nachhaltigkeitsorientierte Führung von Gemeinden: Einführung und Leitfaden für die Praxis*. Rüegger.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66, 66–75.
- Gemeinde Feusisberg. (2015). *Kommunikationskonzept der Gemeinde Feusisberg*. (unveröffentlicht).
- Gemeinde Feusisberg. (2020). *Organisationsreglement*. (unveröffentlicht).
- Gemeinde Feusisberg. (2022a). *Gemeinderat und Gemeindepräsidium der Gemeinde Feusisberg*. <https://www.feusisberg.ch/VerwaltungPolitik/Politik/Gemeinderat.aspx>
- Gemeinde Feusisberg. (2022b). *Organigramm*. (unveröffentlicht).
- Gemeinde Feusisberg. (2022c). *Verwaltungsmitarbeiter der Gemeinde Feusisberg*. <https://www.feusisberg.ch/VerwaltungPolitik/Mitarbeiter.aspx>
- Gemeinde Feusisberg. (2022d). *Volksabstimmung 25. September 2022: Sachvorlage «Schul-, Sport- und Freizeitanlage Maihof, mit Neubau Tiefgarage und Erneuerung Spielplatz Etzel»*.
- Gemeinde Feusisberg. (2022e). *Protokoll der kommunalen Volksabstimmung vom 25.09.2022.pdf*. <https://www.feusisberg.ch/Portals/0/PDF/Abstimmungen/Protokoll%20der%20kommunalen%20Volksabstimmung%20vom%2025.09.2022.pdf>
- Gemeinde Galgenen. (2020). *Gemeindestrategie 2020-2030*. (unveröffentlicht).
- Gemeinde Galgenen. (2022a). *Gemeinderat Galgenen*. <https://www.galgenen.ch/behoerden/26746>
- Gemeinde Galgenen. (2022b). *Personal Gemeinde Galgenen*. <https://www.galgenen.ch/personenregister>
- Gemeinde Galgenen. (2022c). *Schulhaus Tischmacherhof*. <https://www.schule-galgenen.ch/fotoalbum/detail/41030>
- Gemeinde Galgenen. (2022d). *Protokolle der Gemeinderatssitzungen*. (unveröffentlicht).
- Gemeinde Galgenen. (2022e). *Personelle Organisation Gemeinde Galgenen*. (unveröffentlicht).
- Gemeinde Luthern. (2022, November 9). *Gemeindeverwaltung Luthern: Mitarbeitende*. <https://luthern.ch/verwaltung/mitarbeitende/>
- Gemeinde Sattel. (2013). *Gemeindeordnung der Gemeinde Sattel vom 26. April 1991*. https://www.sattel.ch/_docn/2828359/Gemeindeordnung_der_Gemeinde_Sattel_Fassung_2013.pdf

- Gemeinde Sattel. (2019). *Leitbild 2030*. https://www.sattel.ch/_docn/2765063/Sattel_Gemeindeleitbild-2019.pdf
- Gemeinde Sattel. (2021). *ZHAW Partnerregion*. <https://www.sattel.ch/projektzhaw>
- Gemeinde Sattel. (2022a). *Gemeinderat*. <https://www.sattel.ch/exekutive/23360>
- Gemeinde Sattel. (2022b). *Mitarbeitende*. <https://www.sattel.ch/personenregister>
- Gemeinde Sattel. (2022c). *Sattler Anzeiger*. <https://www.sattel.ch/sattleranzeiger>
- Gemeinde Sattel. (2022d). *Organigramm Legislatur 2022-2024*.
- Gemeinde Thalwil. (2022). *Gemeindeordnung Thalwil*. https://www.thalwil.ch/_docn/3840140/SR_100.1_Gemeindeordnung.pdf
- Gemeinnützige AG St. Anna. (2021). *Abschlussbericht*.
- genialregional SZ. (2022). *Regionalentwicklung Kanton Schwyz*. <https://genialregional-sz.ch/>
- George, C., & Kirkpatrick, C. (2006). Assessing national sustainable development strategies: Strengthening the links to operational policy. *Natural Resources Forum*, 30(2), 146–156. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2006.00167.x>
- Gerber, J.-D. (2008). *Wettbewerbsfähige Standorte dank neuen Formen der Zusammenarbeit*. 9.
- Geser, H. (2007). Die kommunale Milizverwaltung: Zukunfts- oder Auslaufmodell? *Hans Geser: Online Publikationen: Gemeinde und Verwaltung*. https://www.geser.net/gem/t_hgeser11.pdf
- Glasbergen, P. (1992). Seven Steps Towards an Instrumentation Theory for Environmental Policy. *Policy & Politics*, 20(3), 191–200. <https://doi.org/10.1332/030557392782718698>
- Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Research*, 19(1), 38–42. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001>
- Haus, A., & Ladner, A. (2020). Wer hat die Macht in den Gemeinden? Eine Analyse über den Einfluss politischer Akteure auf die lokale Politik in der Schweiz. In *Swiss Yearbook of Administrative Sciences* (Bd. 1, S. 66–80).
- Holden, M. (2011). Public Participation and Local Sustainability: Questioning a Common Agenda in Urban Governance. *International Journal of Urban and Regional Research*, 35(2), 312–329. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00957.x>
- Hongler, H. (2008). *Mitreden - Mitgestalten - Mitentscheiden: Ein Reiseführer für partizipative Stadt-, Gemeinde- und Quartierentwicklung*. interact Verlag.

- Kanton Bern. (2022, November 9). *NE-Gemeindeprofilograf: Grundlage für eine nachhaltigkeitsorientierte Gemeindepolitik*. <https://www.ne.sites.be.ch/de/start/ne-gemeinde/ne-gemeindeprofilograf.html>
- Verfassung des Kantons Schwyz, Pub. L. No. 100.100 (2010). https://www.sz.ch/public/upload/assets/7256/100_100.pdf?fp=6
- Kanton Schwyz. (2017). *Ortsplanung: Ablauf und Instrumente* (S. 14). Amt für Raumentwicklung. https://www.sz.ch/public/upload/assets/32076/arbeitshilfe_ortsplanung.pdf
- Kanton Schwyz. (2022a). *Geografische Lage der Gemeinde Galgenen*. <https://www.sz.ch/kanton/gemeinden/karten/galgenen.html/72-210-209-178-159>
- Kanton Schwyz. (2022b). *Geografische Lage der Gemeinde Sattel*. <https://www.sz.ch/kanton/gemeinden/karten/sattel.html/72-210-209-178-177>
- Kanton Schwyz. (2022c). *Geografische Lage des Bezirks Küssnacht*. <https://www.sz.ch/kanton/gemeinden/karten/kuessnacht.html/72-210-209-178-168>
- Kanton Schwyz. (2022d). *Vorstellung der Gemeinde Galgenen*. <https://www.sz.ch/kanton/gemeinden/galgenen.html/72-210-209-190>
- Kanton Schwyz. (2022e). *Vorstellung der Gemeinde Küssnacht*. <https://www.sz.ch/kanton/gemeinden/kuessnacht.html/72-210-209-195>
- Kanton Schwyz. (2022f). *Vorstellung der Gemeinde Sattel*. <https://www.sz.ch/kanton/gemeinden/sattel.html/72-210-209-204>
- Kanton Schwyz. (2022g, Dezember 8). *Geografische Lage der Gemeinde Feusisberg*. <https://www.sz.ch/kanton/gemeinden/karten/feusisberg.html/72-210-209-178-157>
- Kanton Schwyz. (2022h, Dezember 8). *Vorstellung der Gemeinde Feusisberg*. <https://www.sz.ch/kanton/gemeinden/feusisberg.html/72-210-209-188>
- Kanton St. Gallen. (2022, November 10). *Faktencheck zu politischen Zielen*. <https://www.sg.ch/ueber-den-kanton-st-gallen/statistik/faktencheck-politische-ziele.html>
- Kanton Zürich. (2022). *Interkommunale Zusammenarbeit*. Kanton Zürich. <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gemeinden/interkommunalezusammenarbeit.html>
- Gemeindeorganisationsgesetz GOG, 152.100 24 (2017). https://www.sz.ch/public/upload/assets/7311/152_100.pdf?fp=5
- Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8–21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>
- Kemp, R., Parto, S., & Gibson, R. B. (2005). Governance for sustainable development: Moving from theory to practice. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1–2), 12–30. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007372>

- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. <https://doi.org/10.4135/9781446215012>
- Koontz, T. M. (2006). Collaboration for sustainability? A framework for analyzing government impacts in collaborative-environmental management. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 2(1), 15–24. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907974>
- Krips, D. (2017). *Stakeholdermanagement: Kurzanleitung Heft 5* (2nd ed. 2017.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55634-4>
- Ladner, A. (2019). Regieren auf Gemeindeebene. In *Blackbox Exekutive: Regierungslehre in der Schweiz*. NZZ Libro.
- Lafferty, W. M. (2004). *Governance for sustainable development: The challenge of adapting form to function*. Edward Elgar.
- Lange, P., Driessen, P. P. J., Sauer, A., Bornemann, B., & Burger, P. (2013). Governing Towards Sustainability—Conceptualizing Modes of Governance. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 15(3), 403–425. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2013.769414>
- Leuenberger, D. (2015). *Sustainable development for public administration*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700540>
- Meadowcroft, J. (2007). Who is in Charge here? Governance for Sustainable Development in a Complex World*. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(3–4), 299–314. <https://doi.org/10.1080/15239080701631544>
- Michelsen, G., & Heinrichs, H. (2014). *Nachhaltigkeitswissenschaften* (2014. Aufl.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-25112-2>
- Newig, J., & Fritsch, O. (2009). Der Beitrag zivilgesellschaftlicher Partizipation zur Effektivitätssteigerung von Governance Eine Analyse umweltpolitischer Beteiligungsverfahren im transatlantischen Vergleich. In *Bürgergesellschaft als Projekt* (S. 214–239). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91356-8_11
- Nietlisbach, M. (2021). *Project Work in Research Unit I: Konzept für eine integrierte Nachhaltigkeitssteuerung in Gemeinden—Projektdefinition* (unveröffentlicht). ZHAW Life Sciences und Facility Management, Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen.
- Nietlisbach, M. (2022). *Project Work in Research Unit II: Proaktive und gestaltende Governance in periurbanen Gemeinden—Projektdefinition* (unveröffentlicht). ZHAW Life Sciences und Facility Management, Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen.
- OECD. (2021). *Implementing the OECD Recommendation on Policy Coherence for Sustainable Development: Guidance Note*. <https://www.oecd.org/gov/pcsd/pcsd-guidance-note-publication.pdf>
- Pahl-Wostl, C. (2009). A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change*, 19(3), 354–365. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.06.001>

- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Macmillan.
<https://www.bloomsbury.com/us/governance-politics-and-the-state-9780230220454/>
- Proeller, I., & Schedler, K. (2011). *New Public Management* (5. korr. Aufl.).
- Refinitiv. (2018). *ESG Framework*. <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/esg-scores>
- Regiosuisse. (2022a). *Regionalmanagements – «Geschäftsstellen» der regionalen Entwicklung*. regiosuisse. <https://regiosuisse.ch/regionalmanagements-geschaeftsstellen-der-regionalen-entwicklung?831930310>
- Regiosuisse. (2022b, November 10). *Wirkung erzielen in der Regionalentwicklung*. <https://regiosuisse.ch/wirkung-erzielen-der-regionalentwicklung-0>
- Regiosuisse. (2022c, November 11). *Die Plattform für Regionalentwicklung in der Schweiz*. <https://regiosuisse.ch/>
- Regiosuisse. (2022d, November 12). *Next Generation und Regional- und Stadtentwicklung*. regiosuisse. <https://regiosuisse.ch/next-generation-und-regional-und-stadtentwicklung?184919473>
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*.
- Rieder, S. (2022, April 19). *Erfolgreiches Verwaltungsmanagement auf Gemeindestufe*.
- Robichau, R. W. (2011). The Mosaic of Governance: Creating a Picture with Definitions, Theories, and Debates. *Policy Studies Journal*, 39(s1), 113–131.
https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00389_8.x
- ÖQV, SR 910.14 (2001). <https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/2001/179/20110101/de/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-2001-179-20110101-de-pdf-a.pdf>
- Schweizerischer Bundesrat. (2015). *Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete*. <https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien-und-publikationen/publikationen/laendliche-raeume-und-berggebiete/politik-des-bundes-fuer-die-laendlichen-raeume-und-berggebiete.html>
- Schweizerischer Bundesrat. (2021). *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030*.
- Spaargaren + Partner. (2011). *Mögliches Vernetzungsprojekt Küssnacht 2012-2017 gemäss ÖQV: Ausgangslage und Ausblick* (S. 6).
- Spence, R. (2014). *Information Visualization: An Introduction* (3rd ed. 2014.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-07341-5>
- St. Anna. (2019). *Medienmitteilung der Gemeinden Steinerberg, Sattel, Rothenthurm und der Trägerschaft des Alterszentrum St. Anna Steinerberg: Gemeinnützige Aktiengesellschaft anstelle Verein*.

- St. Anna. (2022a). *ST. ANNA Steinerberg*. <https://www.stanna.ch/>
- St. Anna. (2022b). *Medienmitteilung: Parzelle für neues Alterszentrum gesucht*. https://www.stanna.ch/fileadmin/user_upload/Neubau/Downloads/22-07-27_Medienmitteilung_Nachfolgeloesung_St_Aнна.pdf
- St. Anna. (2022c). *Medienmitteilung vom 29.11.2022 St. Anna Steinerberg*. https://www.stanna.ch/fileadmin/user_upload/Alterszentrum/Medienmitteilungen/22-11-29-Offizielle_Mitteilung-St-Anna-Steinerberg.pdf
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI. (2021). *Transversale Themen im Bereich Bildung, Forschung und Innovation*. <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bfi-politik/bfi-2021-2024/transversale-themen.html>
- Stadt Bern. (2022). *Gemeinschaftliche Projekte* [Inhaltsseite]. Stadt Bern. <https://www.bern.ch/themen/umwelt-natur-und-energie/nachhaltigkeit/partizipative-projekte-fonds-der-la21>
- 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 Buchverlag.
- Steurer, R. (2010). *Nachhaltigkeit regieren: Eine Bilanz zu Governance-Prinzipien und -Praktiken*. Oekom-Verl.
- Steurer, R., & Martinuzzi, A. (2005). Towards a New Pattern of Strategy Formation in the Public Sector: First Experiences with National Strategies for Sustainable Development in Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 23(3), 455–472. <https://doi.org/10.1068/c0403j>
- Stoker, G. (2006). *Why politics matters: Making democracy work*. Palgrave Macmillan.
- Treib, O., Bähr, H., & Falkner, G. (2007). Modes of governance: Towards a conceptual clarification. *Journal of European Public Policy*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/135017606061071406>
- Van Thiel, S., Ongaro, E., & Ongaro, E. (2018). *The palgrave handbook of public administration and management in Europe*. Palgrave Macmillan.
- Vatter, A. (2020). *Das politische System der Schweiz*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783748906810>
- Voss, J.-P., & Bornemann, B. (2011). The Politics of Reflexive Governance: Challenges for Designing Adaptive Management and Transition Management. *Ecology and Society*, 16(2). <https://doi.org/10.5751/ES-04051-160209>
- Willimann, I., Pfäffli, S., & Heike, M. (2008). *Politische Führung von Gemeinden: Eine Einführung für die Praxis*. Ruediger Verlag.

Yau, N. (2011). *Visualize this: The FlowingData guide to design, visualization, and statistics*. Wiley.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definition der Adressaten	16
Abbildung 2: Räumliche Gliederung der Schweiz nach der Gemeindetypologie 2012.....	18
Abbildung 3: Politische Organisation von Gemeinden.....	19
Abbildung 4: Methodisches Vorgehen.....	20
Abbildung 5: Herausforderungen in den Gemeinden.....	27
Abbildung 6: Meta-Rahmen für die Konzeptualisierung von Governance-Modi	33
Abbildung 7: Governance der Beispiel-Gemeinde.....	51
Abbildung 8: Herausforderungen in einer fiktiven Gemeinde.....	51
Abbildung 9: Wappen Feusisberg	53
Abbildung 10: Geografische Lage Feusisberg.....	53
Abbildung 11: Grundstück Maihof in Schindellegi.....	54
Abbildung 12: Organigramm Gemeinde Feusisberg.....	56
Abbildung 13: Governance der Gemeinde Feusisberg	63
Abbildung 14: Herausforderungen in der Gemeinde Feusisberg	66
Abbildung 15: Wappen Galgenen	67
Abbildung 16: Geografische Lage Galgenen.....	67
Abbildung 17: Schulhaus Tischmacherhof in Galgenen	68
Abbildung 18: Organigramm Gemeinde Galgenen.....	70
Abbildung 19: Governance der Gemeinde Galgenen	76
Abbildung 20: Herausforderungen in der Gemeinde Galgenen	78
Abbildung 21: Wappen Küssnacht	80
Abbildung 22: Geografische Lage Küssnacht.....	80
Abbildung 23: Meilensteine Vernetzungsprojekt Küssnacht	82
Abbildung 24: Organigramm Bezirk Küssnacht	82
Abbildung 25: Hochstamm Foto-Wettbewerb	89
Abbildung 26: Governance des Bezirks Küssnacht	90
Abbildung 27: Herausforderungen im Bezirk Küssnacht.....	93
Abbildung 28: Wappen Sattel.....	94
Abbildung 29: Geografische Lage Sattel	94
Abbildung 30: Alters- und Pflegeheim St. Anna in Steinerberg.....	95
Abbildung 31: Organigramm Gemeinde Sattel	97
Abbildung 32: Governance der Gemeinde Sattel	106
Abbildung 33: Herausforderungen in der Gemeinde Sattel	108
Abbildung 34: Governance der untersuchten Gemeinden.....	112
Abbildung 35: Herausforderungen in den untersuchten Gemeinden	115
Abbildung 36: Governance-Modi in den untersuchten Gemeinden.....	116

Abbildung 37: Analysetool der Herausforderungen 150

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Begriffsdefinitionen	12
Tabelle 2: Annahmen	15
Tabelle 3: Instrumentenkoffer.....	47
Tabelle 4: Anwendungsraster mit Fragen.....	49
Tabelle 5: Anspruchsgruppen im Vernetzungsprojekt Küssnacht.....	81
Tabelle 6: Interviewpartner_innen	136
Tabelle 7: Sammlung und Kategorisierung der Steuerungsinstrumente	140
Tabelle 8: Anwendungsraster Gemeinde Feusisberg	152
Tabelle 9: Analyse der Herausforderungen in der Gemeinde Feusisberg	156
Tabelle 10: Anwendungsraster Gemeinde Galgenen	157
Tabelle 11: Analyse der Herausforderungen in der Gemeinde Galgenen.....	161
Tabelle 12: Anwendungsraster Bezirk Küssnacht	162
Tabelle 13: Analyse der Herausforderungen im Bezirk Küssnacht	166
Tabelle 14: Anwendungsraster Gemeinde Sattel	167
Tabelle 15: Analyse der Herausforderungen in der Gemeinde Sattel.....	171
Tabelle 16: Analyse der Herausforderungen in den untersuchten Gemeinden.....	172

Anhang

Anhang A	Interviewpartner_innen	S. 136
Anhang B	Interviewleitfaden Experten	S. 138
Anhang C	Sammlung und Kategorisierung der Steuerungsinstrumente	S. 140
Anhang D	Interviewleitfaden Gemeinde	S. 147
Anhang E	Herleitung - Analysetool der Herausforderungen	S. 150
Anhang F	Anwendungsraster Gemeinde Feusisberg	S. 152
Anhang G	Herausforderungen Gemeinde Feusisberg	S. 156
Anhang H	Anwendungsraster Gemeinde Galgenen	S. 157
Anhang I	Herausforderungen Gemeinde Galgenen	S. 161
Anhang J	Anwendungsraster Bezirk Küsnacht	S. 162
Anhang K	Herausforderungen Bezirk Küsnacht	S. 166
Anhang L	Anwendungsraster Gemeinde Sattel	S. 167
Anhang M	Herausforderungen Gemeinde Sattel	S. 171
Anhang N	Herausforderungen in den untersuchten Gemeinden	S. 172

Anhang A Interviewpartner_innen

Tabelle 6: Interviewpartner_innen

Nachfolgende Tabelle listet sämtliche Interviewpartner_innen einerseits aus den Fachinterviews für die Erfassung der Herausforderungen, andererseits aus den Partnergemeinden für die Überprüfung der Anwendung von Steuerungsinstrumenten. Die Kontaktdaten sollen spezifische Nachfragen über bestimmte Aussagen erlauben.

Name	Vorname	Amt / Beruf	Datum Interview	E-Mail	Telefon
Andres	Tobias	Fachbereich Nachhaltige Entwicklung, Kanton Bern	30. August 2022	tobias.andres@be.ch	031 633 36 58
Baumann	Sereina	Gemeindeschreiberin, Gemeinde Feusisberg	7. November 2022	s.baumann@feusisberg.ch	044 787 31 37
Betschart	Ueli	Leiter ESP-Koordinationsstelle und Projektleiter Agglomerationsprogramme, Kanton Schwyz	1. September 2022	ueli.betschart@sz.ch	041 819 12 63
Betschart	Andrea	Gemeinderätin Ressorts Bildung & Jugend und Umweltschutz & Energie, Gemeinde Sattel	28. Oktober 2022	bildung@sattel.ch	041 835 12 01
Franssen	Natascha	Liegenschaftsverwalterin und Leitung Hauswartung, Gemeinde Feusisberg	7. November 2022	n.franssen@feusisberg.ch	044 787 31 54
Fuchs	Patrick	Gemeindeschreiber, Gemeinde Galgenen	4. November 2022	gemeindeschreiber@galgenen.ch	055 450 24 50
Inderbitzin	Jürg	Gemeindeentwicklungsplanung, Gemeindeberatung in Fragen der Regionalpolitik und Regionalentwicklung, Ortswerte	26. August 2022	jürg.inderbitzin@ortswerte.ch	041 490 14 60
Moser	Pirmin	Gemeindepräsident, Gemeinde Sattel	28. Oktober 2022	praesidium@sattel.ch	041 835 12 01
Nufer-Betschart	Kristin	Gemeindeschreiberin, Gemeinde Sattel	28. Oktober 2022	kristin.nufer@sattel.ch	041 835 18 08
Parvex	François	Projekt- und Veränderungsmanager für den öffentlichen Sektor, serec	19. August 2022	parvex@serec.ch	027 475 60 30

Schlömmer	Roman	Bezirksrat Ressort Planung, Umwelt und Verkehr, Bezirk Küssnacht	8. November 2022	roman.schloemmer@kuessnacht.ch	079 340 59 74
Stalder	Ueli	Koordination Umwelt und Nachhaltige Entwicklung, Kanton Bern	30. August 2022	ueli.stalder@be.ch	031 633 36 51
Weiss	Stefanie	Umwelt- und Energiebeauftragte, Bezirk Küssnacht	8. November 2022	stefanie.weiss@kuessnacht.ch	041 854 02 27

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang B Interviewleitfaden Experten

Thema	Proaktive und gestaltende Governance in periurbanen Gemeinden		
Ort		Datum	
Interviewer	Mirco Nietlisbach, Student MSc Umwelt & Nat. Ressourcen	Zeit	14:00 bis 15:00 Uhr
Experte			

Einführung (5 min / bis 14:05)

- Vielen Dank
- Vorstellung meiner Person
- Forschungsvorhaben vorstellen und Ziel des Interviews mitteilen
- Interviewsprache
- Einwilligung zur Audioaufnahme einholen
- Abklären, inwiefern Daten anonymisiert werden müssen

Einstiegsfrage (5 Min / bis 14:10)

1. Was waren Ihre vergangenen Tätigkeiten und was ist Ihre aktuelle Tätigkeit?
2. Was macht für Sie eine gute Gemeindeführung aus?

Ausgangslage in den Gemeinden (25 Min / bis 14:35)

In diesem Teil geht es um Ihre Einschätzungen über die aktuelle Situation in den Gemeinden.

3. Gemeinden werden zurzeit mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Wie schätzen Sie die aktuelle Situation diesbezüglich ein?
4. Inwiefern sind die aktuellen Herausforderungen und Anforderungen an die Gemeinden anders als vor 10 Jahren
5. Welche Rolle spielen die limitierten Ressourcen der Gemeinden, um diese transversalen Themen anzugehen?
 - a. Denken Sie, dass das Angehen von transversalen Themen mehr Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt?
6. Auf der einen Seite haben die Gemeinden nun die steigende Erwartung diese Herausforderung zu lösen, auf der anderen Seite besteht die Ressourcenbeschränkung. Was braucht es folglich aus Ihrer Sicht, um dieses Dilemma zu lösen?

Transversale Themen in den Gemeinden (15 Min / bis 14:50)

In diesem Teil geht es um Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden.

7. Inwiefern ist es den Gemeinden wichtig, solche transversalen Themen anzugehen?
8. Welche Hindernisse bestehen in den Gemeinden beim Herangehen an transversale Themen?
9. Wie gehen Gemeinden die transversalen Themen an?
10. Welche Instrumente der Governance nutzen die Gemeinden?
11. Welche Instrumente, Prozesse und Methoden sind aus Ihrer Sicht mögliche Lösungsansätze, welche zurzeit noch nicht bzw. wenig genutzt werden?

Optionale Fragen

12. Welche Rolle spielen die Gemeinden bei der Lösung heutiger und zukünftiger Herausforderungen?

Abschlussfragen (5 Min / bis 14:55)

13. Gibt es noch etwas, was nicht gesagt wurde, was Sie mir mit auf den Weg geben möchten?
14. Würden Sie sich noch etwas von den Gemeinden wünschen?

Abschluss (5 Min / bis 15:00)

- Dank und Verweis auf weiteres Vorgehen

Anhang C Sammlung und Kategorisierung der Steuerungsinstrumente

Tabelle 7: Sammlung und Kategorisierung der Steuerungsinstrumente

Die nachfolgende Tabelle wurde in drei Schritten erstellt. Im ersten Schritt entstanden durch die Literaturrecherche die Spalten «Steuerungsinstrumente», «Erläuterung» und «Quelle 1-3» mit insgesamt 76 potenziellen Steuerungsinstrumenten. Im zweiten Schritt wurden die Instrumente auf die Frage: «Trägt das Steuerungsinstrument potenziell zum Lösen von Herausforderungen bei?» gefiltert. Die Antworten sind in der Spalte «Relevanz in Bezug auf Herausforderungen» dargestellt. Im dritten und letzten Schritt wurden die relevanten Steuerungsinstrumente in Haupt- und Unterkategorien eingeteilt. Es entstanden 6 Kategorien mit 23 Unterkategorien, wobei die Unterkategorie die Bezeichnung für das Steuerungsinstrument darstellt.

Steuerungsinstrument	Erläuterung	Quelle 1	Quelle 2	Quelle 3	Relevanz in Bezug auf Herausforderungen	Unterkategorie	Hauptkategorie
Organisations- / Führungsmodell	Bestimmt die Funktionen des Gemeinderats, sowie die Art der Verwaltungsführung. Entscheidungswege innerhalb der Institution.	Freitag et al. (2019)	Bürkler (2014)	Rieder (2022)	ja	Gemeindeführungsmodell	Organisationsentwicklung
Kompetenzreglement	Aufgabentrennung	Fricker et al. (2010)			ja	Gemeindeführungsmodell	Organisationsentwicklung
Gemeindeordnung	Nachhaltige Entwicklung in der Gemeindeordnung?	Fricker et al. (2010)	Verfassung des Kantons Schwyz (2010)		ja	Legitimation	Organisationsentwicklung
Kultur schaffen	Team Building / Mindset / Externe Moderation / Training des persönlichen Mindsets	U. Stalder, p.K., 30. August, 2022	J. Inderbitzin, p.K., 26. August, 2022	U. Betschart, p.K., 1. September, 2022	ja	Lernende Organisation	Organisationsentwicklung
Verwaltungskultur	Politik- und Verwaltungskultur	Proeller & Schedler (2011)	Fricker et al. (2010)		ja	Lernende Organisation	Organisationsentwicklung
Lernende Organisation	u.a. Feedbackkultur	Fricker et al. (2010)			ja	Lernende Organisation	Organisationsentwicklung
Konfliktmanagement	Weiterbildung, Mediationsstelle	Fricker et al. (2010)			ja	Lernende Organisation	Organisationsentwicklung
Richtlinie für Vorstandsfunktionen	Verfügt das Unternehmen über eine Richtlinie für die Aufrechterhaltung effektiver Vorstandsfunktionen? Governance / Management	Refinitiv (2018)			ja	Organisatorische Verankerung	Organisationsentwicklung
Corporate-Governance-Ausschuss des Vorstands	Hat das Unternehmen einen Corporate-Governance-Ausschuss des Vorstands? Governance / Management	Refinitiv (2018)			ja	Organisatorische Verankerung	Organisationsentwicklung

CSR-Nachhaltigkeitsausschuss	Verfügt das Unternehmen über einen CSR-Ausschuss oder ein CSR-Team? Governance / CSR Strategie	Refinitiv (2018)		ja	Organisatorische Verankerung	Organisationsentwicklung	
Schaffung Arbeitsstelle "Gemeindeentwicklung"	Gemeinde Luthern (2'000 Einwohner): Arbeitsstelle geht Fragen nach, welche im Gemeinderat liegen bleiben -> In diesem Beispiel übernimmt der Gemeindepräsident die Verantwortung. Kosten sind legitimiert durch den Output.	J. Inderbitzin, p.K., 26. August, 2022	Gemeinde Luthern (2022)	ja	Organisatorische Verankerung	Organisationsentwicklung	
Querschnitts- und Konzernfunktionen		Proeller & Schedler (2011)		ja	Organisatorische Verankerung	Organisationsentwicklung	
Nachhaltigkeits- oder Zukunftsrat	Verankerung der Nachhaltigkeit in der Organisationsverordnung	Fricker et al. (2010)		ja	Organisatorische Verankerung	Organisationsentwicklung	
Strategie Gesellschaftliches Engagement	Verfügt das Unternehmen über eine Politik zur Verbesserung seines gesellschaftlichen Engagements? Soziales Thema / Gesellschaft und Gemeinschaft	Refinitiv (2018)		ja	Gemeindestrategie	Strategieebene	
Leitbild	Gemeindeleitbild, SWOT-Analyse, Commitments, thematische Leitbilder	Fricker et al. (2010)	OECD (2021)	ja	Gemeindestrategie	Strategieebene	
Zieldefinitionen	SMART, bis auf die Abteilungen und Mitarbeitenden heruntergebrochen	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022	Fricker et al. (2010)	ja	Gemeindestrategie	Strategieebene	
Kontext- / Risikoanalyse / Wesentlichkeitsanalysen	Megatrends / Risikoliste	Willimann et al. (2008)		ja	Gemeindestrategie	Strategieebene	
Strategieerarbeitung / Leitbild		F. Parvex, p.K., 19. August, 2022	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022	ja	Gemeindestrategie	Strategieebene	
Kurz-, Mittel- und Langfristführung		Fricker et al. (2010)		ja	Gemeindestrategie	Strategieebene	
Triple-Budgetierung	3-fach Budgetierung - Damit wird eine ausgewogene Budgetierung der wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistungen (tripel-verträglich) vorgenommen.	Fricker et al. (2010)		ja	Gemeindestrategie	Strategieebene	
Globalbudgets und Controlling	Stärkung der Führungsverantwortung	Proeller & Schedler (2011)	Bundesamt für Statistik (2022)	Kanton St. Gallen (2022)	ja	Monitoring & Controlling	Strategieebene
Prozessdefinitionen für transversale Themen	Stichwort: Themenverortung	Eigener Gedanke		ja	Prozessintegration	Strategieebene	

Legislaturplanung	IAFP inkl. Investitionen	T. Andres, p.K., 30. August ,2022	Fricker et al. (2010)	ja	Prozessintegration	Strategieebene	
Nachhaltigkeitsbeurteilungen	von Projekten	Bornemann & Christen (2019)	OECD (2021)	Fricker et al. (2010)	ja	Prozessintegration	Strategieebene
Stärken- / Schwächen-Profil	SWOT, Gemeindeprofilograf	Willmann et al. (2008)	OECD (2021)	Kanton Bern (2022)	ja	Standortbestimmung	Strategieebene
Job-Sharing	als Antwort auf Fachkräftemangel	Eigener Gedanke		ja	Mitarbeiterbindung & - rekrutierung	Personalmanagement	
HomeOffice	als Antwort auf Fachkräftemangel	Eigener Gedanke		ja	Mitarbeiterbindung & - rekrutierung	Personalmanagement	
New Work	als Antwort auf Fachkräftemangel	Eigener Gedanke		ja	Mitarbeiterbindung & - rekrutierung	Personalmanagement	
Fachpersonal	intern + extern	aus den Heraus- forderungen ent- standen		ja	Mitarbeiterbindung & - rekrutierung	Personalmanagement	
Qualifikationsgespräche	der Mitarbeitenden	Fricker et al. (2010)		ja	Mitarbeiterbindung & - rekrutierung	Personalmanagement	
Ausbildungs- und Entwick- lungspolitik	Verfügt das Unternehmen über eine Politik zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung seiner Mit- arbeiter? Soziales Thema / Mitarbeitende	OECD (2021)	Refinitiv (2018)	ja	Weiterbildung	Personalmanagement	
Strategie Qualifizierungs- massnahmen	Verfügt das Unternehmen über eine Politik zur Verbesse- rung der Qualifizierung seiner Mitarbeiter? Soziales Thema / Mitarbeitende	Refinitiv (2018)		ja	Weiterbildung	Personalmanagement	
Managementschulung	Gibt das Unternehmen an, dass es regelmässige Personal- und Betriebsführungsschulungen für seine Führungskräfte anbietet? Soziales Thema / Mitarbeitende	Refinitiv (2018)		ja	Weiterbildung	Personalmanagement	
Weiterbildungen	Wissensmanagement	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022		ja	Weiterbildung	Personalmanagement	
Personalmanagement	Humanpotenzial, Personalentwicklung, Einführungsveran- staltungen	Proeller & Sched- ler (2011)	Fricker et al. (2010)	ja	Weiterbildung	Personalmanagement	

Regiosuisse	Wissensdatenbank - Wissen wie und wo man zu zusätzlichem Geld kommt	Regiosuisse (2022c)	U. Stalder, p.K., 30. August ,2022	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022	ja	Wissensmanagement	Personalmanagement
Wissenstransfer		Eigener Gedanke			ja	Wissensmanagement	Personalmanagement
Finanzierungsmöglichkeiten kennen	Stichwort: Regiosuisse	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022			ja	Wissensmanagement	Personalmanagement
Toolbox		U. Stalder, p.K., 30. August ,2022	T. Andres, p.K., 30. August ,2022		ja	Wissensmanagement	Personalmanagement
Projektmanagement Skills		U. Stalder, p.K., 30. August ,2022	U. Betschart, p.K., 1. September, 2022		ja	Wissensmanagement	Personalmanagement
Interdisziplinäre Zusammenarbeit	Zusammenarbeit über die organisatorischen Grenzen hinweg	Fricker et al. (2010)			ja	Wissensmanagement	Personalmanagement
Aktive Gemeindekommissionen	mit Zielsetzungen	Vatter (2020)	Ladner (2019)	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022	ja	Aktive Gemeindekommissionen	Partizipation
Schwarmwissen		Eigener Gedanke			ja	Förderung privater Initiativen	Partizipation
Förderung zivilgesellschaftlicher Initiativen	Aufgabe der Gemeinde engagierte Personen zu unterstützen (im Rahmen der Gleichbehandlung), Plattform bekommen, Gewicht geben	Koontz (2006)	Newig & Fritsch (2009)	Stadt Bern (2022)	ja	Förderung privater Initiativen	Partizipation
Stakeholder Engagement	Erklärt das Unternehmen, wie es mit seinen Stakeholdern zusammenarbeitet? Governance / CSR Strategie	Refinitiv (2018)			ja	Partizipationsprozesse	Partizipation
Partizipation	Unterscheidung im Formalitätsgrad: informelle (World Café) und formelle Partizipation (Gemeindeversammlung) - Weiterentwicklung der Partizipationsmöglichkeit Gemeindeversammlung	Michelsen & Heinrichs (2014)	Hongler et al. (2008)	Bonvin et al. (2020)	ja	Partizipationsprozesse	Partizipation
Kontaktpflege zu Vereinen	Stichwort: Freiwilligenmanagement	Eigener Gedanke			ja	Partizipationsprozesse	Partizipation
Schaffung von Strukturen ausserhalb des Tagesgeschäfts	in welchen strategisch wichtige Aufgaben anpacken können	J. Inderbitzin, p.K., 26. August			ja	Partizipationsprozesse	Partizipation

Volks- / Gemeinde- / Parlamentsversammlung		Fung (2006)	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022		ja	Partizipationsprozesse	Partizipation
Kooperationen mit lokalen Vereinen		Fricker et al. (2010)			ja	Partizipationsprozesse	Partizipation
Next Generation		Regiosuisse (2022d)			ja	Stakeholderanalyse	Partizipation
Anspruchsgruppen kennen		Eigener Gedanke			ja	Stakeholderanalyse	Partizipation
Erwartungsmanagement		Eigener Gedanke			ja	Stakeholderanalyse	Partizipation
Stakeholder Analyse		Krips (2017)	Fricker et al. (2010)		ja	Stakeholderanalyse	Partizipation
Externe Berater	Haben der Vorstand oder die Vorstands ausschüsse die Befugnis, externe Berater zu beauftragen? Governance / Management	Steiner et al. (2021)	Van Thiel et al. (2018)	Refinitiv (2018)	ja	Externe Beratung	Externe Zusammenarbeit
Ausgliederung an eine Stiftung (verwaltungsextern)	Public Private Partnerships / Externe Beratung	Bornemann & Christen (2019)	Steiner et al. (2021)		ja	Externe Beratung	Externe Zusammenarbeit
Horizontale Zusammenarbeit		Arn & Friedrich (1994)	Gerber (2008)	Kanton Zürich (2022)	ja	Horizontale Zusammenarbeit	Externe Zusammenarbeit
Gemeindefusionen	Themenspezifische Fusionen, verschiedene Ausprägungen	Gerber (2008)	Kanton Zürich (2022)	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022	ja	Horizontale Zusammenarbeit	Externe Zusammenarbeit
Exkursionen in andere Gemeinden / Projekte	Das externe Erleben, führt zum internen Machen.	J. Inderbitzin, p.K., 26. August	U. Betschart, p.K., 1. September, 2022		ja	Horizontale Zusammenarbeit	Externe Zusammenarbeit
Regionalmanagement		Regiosuisse (2022a)			ja	Regionale Zusammenarbeit	Externe Zusammenarbeit
Regionales Gefäss / Ebene	vertikales & horizontales Vertrauen / Gemeindeverbände / Pärke / Interkommunale Strukturen	U. Betschart, p.K., 1. September, 2022	F. Parvex, p.K., 19. August, 2022		ja	Regionale Zusammenarbeit	Externe Zusammenarbeit

Vertikale Zusammenarbeit	Regelmässiger Austausch mit Kantonen und Bund, schafft gemeinsames Verständnis	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1999	U. Betschart, p.K., 1. September, 2022	T. Andres, p.K., 30. August ,2022	ja	Vertikale Zusammenarbeit	Externe Zusammenarbeit
Vernetzung	Verschiedene Ebenen der externen Zusammenarbeit	Eigener Gedanke			ja		Externe Zusammenarbeit
Stärkung der Gemeinde-Kompetenzen	Sofern die Gemeinden eine aktive Rolle einnehmen sollen, muss man die Gemeinden stärken: Fusionen, Kooperationen, mehr Kompetenzen, mehr Ressourcen. --> die Entwicklung geht jedoch seit Jahrzehnten in eine andere Richtung.	U. Stalder, p.K., 30. August ,2022	U. Betschart, p.K., 1. September, 2022		ja		Externe Zusammenarbeit
Sensibilisierungen	Sensibilisierung des Gemeindepersonals, Sensibilisierung der Bevölkerung	U. Betschart, p.K., 1. September, 2022	Fricker et al. (2010)		ja	Externe Kommunikation	Kommunikation
Einbezug des gesamten Gemeinderat	den ganzen Gemeinderat miteinbeziehen - niemand zurücklassen in der Information.	J. Inderbitzin, p.K., 26. August	Fricker et al. (2010)		ja	Interne Kommunikation	Kommunikation
CSR-Nachhaltigkeitsbericht	Veröffentlicht das Unternehmen einen separaten CSR-/Arbeitssicherheits-/Nachhaltigkeitsbericht oder einen Abschnitt in seinem Jahresbericht über CSR/Arbeitssicherheit/Nachhaltigkeit? Governance / CSR Strategie	Refinitiv (2018)			ja	Kommunikationskanäle	Kommunikation
Kommunikationsarbeit	Kommunikationskanäle Kommunikation nach innen: Gegenseitige Information, formeller und informeller Austausch	Fricker et al. (2010)	OECD (2021)		ja	Kommunikationskanäle	Kommunikation
Wirkungsorientierung		Regiosuisse (2022b)			nein		
Anzahl der Vorstandssitzungen	Die Anzahl der Vorstandssitzungen im Laufe des Jahres. Governance / Management	Refinitiv (2018)			nein		
Durchschnittliche Anwesenheit bei Vorstandssitzungen	Der vom Unternehmen angegebene durchschnittliche Prozentsatz der Anwesenheit bei Vorstandssitzungen. Governance / Management	Refinitiv (2018)			nein		
Hintergrund und Fähigkeiten des Vorstands	Beschreibt das Unternehmen die Berufserfahrung oder die Fähigkeiten oder das Alter jedes Vorstandsmitglieds? Governance / Management	Refinitiv (2018)			nein		
Digitalisierung		Regiosuisse (2022c)			nein		
Crowd Funding	Durch Crowd-Funding zu breiter Unterstützung in der Bevölkerung.	Eigener Gedanke			nein		

E-Mitwirkung

U. Stalder, p.K.,
30. August ,2022

nein

Technisches Potenzial

Informationstechnologie

Proeller & Sched-
ler (2011)

nein

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang D Interviewleitfaden Gemeinde

Thema	Proaktive und gestaltende Governance in periurbanen Gemeinden		
Ort	Gemeindeverwaltung	Datum	28. Oktober 2022
Interviewführerin	Mirco Nietlisbach, Student MSc Umwelt & Nat. Ressourcen	Zeit	Vormittag
Gemeinde			

Einführung (5 min / bis 14:05)

- Vielen Dank
- Vorstellung meiner Person
- Forschungsvorhaben vorstellen und Ziel des Interviews mitteilen
 - Definitionen
 - Steuerungsinstrumente
- Interviewsprache
- Einwilligung zur Audioaufnahme einholen
- Abklären, inwiefern Daten anonymisiert werden müssen

Einstiegsfrage (5 Min / bis 14:10)

1. Was macht für Sie eine gute Gemeindeführung aus?

Themenblock 1: Gemeindeorganisation

2. Wem obliegt die Leitung der Gemeindeverwaltung?
3. Worin besteht das Aufgabengebiet der Exekutive? Und ist entsprechend der Gemeinderat nur für strategische oder auch für operative Aufgaben zuständig?
4. Wie hoch ist die Arbeitsbelastung der Exekutivmitglieder? Beziehungsweise wie hoch sind deren Arbeitspensen?
5. Das Projekt umfasst einige Themenfelder und hat somit transversalen Charakter. Wie gehen Sie aus organisatorischer Sicht ein solches Projekt an?
6. Die Herausforderungen werden zukünftig wohl nicht kleiner. Wie gehen Sie als Gemeinde mit Wandel um? Wie nehmen Sie neue Themen auf? Wie entwickeln Sie sich als Gemeinde mit?
7. Gibt es eine Person in der Gemeinde, die für das transversale Denken, Nachhaltigkeit, Gemeindeentwicklung verantwortlich ist?

Themenblock 2: Strategie & Transversalität

8. Besitzt die Gemeinde eine Strategie / Leitbild?
9. Welche Themen werden darin aufgenommen?

10. Wie gestaltet man den Prozess? Welche Akteure waren daran beteiligt? Wie funktionierte dies auf Projektebene?
11. Wie funktioniert die Übersetzung ins Operative / Tagesgeschäft? Integration in Legislaturplanung / Finanz- und Aufgabenplanung?
12. Werden die Ziele und Massnahmen laufend überwacht und ggf. weiterentwickelt?
13. Wie geht man mit Zielkonflikten um?

Themenblock 3: Externe Zusammenarbeit

14. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit im Projekt?
15. Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden allgemein? Andere Beispiele?
16. Wie oft und in welcher Form pflegen Sie den Kontakt zu anderen Gemeinden?
17. Sammeln Sie aktiv gute Beispiele von Projekten/Strategien? Haben Sie auch schon Projektexkursionen unternommen?
18. Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit dem Kanton beschreiben?
19. Findet Zusammenarbeit auch auf regionaler Ebene statt?
20. Inwiefern sind externe Beauftragungen üblich? Wie werden diese gehandhabt?

Themenblock 4: Kommunikation & Sensibilisierung

21. Wie aktiv wird im Projekt kommuniziert? Wie aktiv wird im Allgemeinen kommuniziert?
22. Welche Medien werden genutzt?
23. Wie ist das Feedback der Bevölkerung bezüglich der Gemeinde-Kommunikation?
24. Können Sie ein weiteres Beispiel nennen, wie die Gemeinde kommuniziert?
25. Führen Sie zu bestimmten Themen Aktionstage durch? Wenn ja, wie oft? Und wie kommen die Themen zustande? Wie ist die Resonanz?
26. Organisiert die Gemeinde Galgenen Veranstaltungen zu transversalen Themen und Projekten? Sensibilisierungskampagnen?

Themenblock 5: Personalmanagement

27. Wie erleben Sie die aktuelle Situation im Bezug auf Fachkräftemangel und fehlendem Freiwilligenengagement?
28. Wird das Thema Nachhaltigkeit im Personal gefördert? Zum Beispiel mit einem Kursbesuch, welcher die Mitarbeitenden befähigt, in ihren Projekten und Entscheidungen die Nachhaltigkeit bzw. Transversalität zu berücksichtigen und umzusetzen?
29. Wie wird auf der Gemeinde Wissensmanagement betrieben?
30. Wie bildet sich die Verwaltung und der Gemeinderat weiter?
31. Werden Kompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung bereits in der Stellenausschreibung oder in der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl berücksichtigt?

Themenblock 6: Partizipation

32. Wurde Partizipation im Projekt angewandt? Wenn ja, inwiefern und wie waren Ihre Erfahrungen?
33. Ist die sogenannte Stakeholderanalyse bei Ihnen öfters im Gebrauch? Werden die Erwartungen an das Projekt oder an die Gemeinden regelmässig gesammelt und einbezogen?
34. Welche Rolle spielen die Gemeindegemeinschaften?
35. Inwiefern werden private Initiativen gefördert bzw. Anreize geschaffen?

Abschlussfrage

36. Was braucht es Ihrer Meinung nach, um die transversalen Themen auf Gemeindeebene aktiv angehen zu können?

Anhang E Herleitung - Analysetool der Herausforderungen

Das nachfolgende Analysetool hat zum Ziel Aussagen zu tätigen, wie die Gemeinden anhand ihrer angewendeten Steuerungsinstrumente die eruierten Herausforderungen meistern können. Nachfolgend wird am Beispiel der Herausforderung «Gemeindeorganisation» (vgl. Kapitel 3.2.3) aufgezeigt, wie rechnerisch vorgegangen wurde.

Herausforderung			Steuerungsinstrumente												Führungs- und Leistungsinstrument ●			Supportinstrument (●)				
Kategorie	Ausgangsgrösse	effektive Gewichtung	Ausprägung		Organisationsentwicklung Ø 2.5 von 5 ⑤			Strategieebene Ø 3.25 von 5			Personalmanagement Ø 1.75 von 5 ⑤			Partizipation Ø 2.25 von 5			Externe Zusammenarbeit Ø 4.5 von 5			Kommunikation Ø 3.25 von 5		
			relative Gewichtung	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument			
Gemeindeorganisation	① 1	⑨ 0.44	Die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist verbesserungsbedürftig, weil die Exekutive zu sehr in das	② 0.50	⑧ 0.22	③ 0.33	⑥ 0.17	⑤ 0.50				③ 0.17	⑥ 0.06	⑤ 0.35								
			Das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem führt zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel.	0.50	0.22	0.17	0.08	0.50				0.17	0.06	0.35	0.17	0.08	0.45					

Abbildung 37: Analysetool der Herausforderungen

Quelle: eigene Darstellung

Herleitung der **relativen** Gewichtung (dunkelgrau):

- (1) Die Ausgangsgrösse bildet die Kategorie einer Herausforderung und ist immer «1». In Prozent ausgedrückt sind dies jeweils 100%. Im obigen Beispiel ist dies die Herausforderung «Gemeindeorganisation», mit der Ausgangsgrösse von 1 (100%). Entsprechend ist die Tabelle auch immer zeilenzugehörig zu lesen.
- (2) Pro Herausforderung gibt es Ausprägungen, welche die Herausforderung genauer beschreiben. Diese Ausprägungen sind gleichrangig und ergeben aggregiert wieder «1». Im Fall der Herausforderung «Gemeindeorganisation» sind zwei Ausprägungen vorhanden, welche mit je «0.50» gewichtet werden.
- (3) Der dritte Schritt ist auf der Ebene der Steuerungsinstrumente (Spalten). Gemäss Instrumentenkoffer (vgl. Kapitel 4.4) sind die Steuerungsinstrumente in die zwei Arten Führungs- und Leistungsinstrument, sowie Supportinstrument eingeteilt. Diese Einteilung ist relevant und wird farblich wie folgt übertragen:



Aufgrund des höheren Wirkungsgrades eines Führungs- und Leistungsinstrumentes gegenüber einem Supportinstrument zur Lösung einer Herausforderung, wird einem Führungs- und Leistungsinstrument die doppelte Gewichtung zugeteilt. Im Beispiel der Herausforderung «Gemeindeorganisation» und der Ausprägung «Die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist verbesserungsbedürftig, weil die Exekutive zu sehr in das Tagesgeschäft eingebunden ist und sich stattdessen zu wenig um ihre strategischen Aufgaben kümmern kann.» sind zwei Steuerungsinstrumente-Kategorien relevant:

- Organisationsentwicklung (als Führungs- und Leistungsinstrument)
- Personalmanagement (als Supportinstrument)

Im Sinne der Gewichtungsregel erhält «Organisationsentwicklung» eine relative Gewichtung von «0.33» und «Personalmanagement» eine relative Gewichtung von «0.17» (immer auf zwei Dezimalstellen gerundet).

- (4) Addiert ergeben «0.33» und «0.17» wiederum die relative Gewichtung aus Punkt 2 von «0.50».

Herleitung der **effektiven** Gewichtung anhand des Anwendungsrasters für die Steuerungsinstrumente:

- (5) Die Quellen der Zahlen sind die jeweiligen Anwendungsraster der Steuerungsinstrumente (Anhänge F, H, J und L). In obigen Beispiel sind in der Steuerungsinstrument-Kategorie «Organisationsentwicklung» 2.5 von 5 möglichen Steuerungsinstrumenten angewendet worden. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von «0.50» (in Prozenten von 50%). Im «Personalmanagement» sind es 1.75 von 5 Steuerungsinstrumenten und daher «0.35».

(6) Die Zahl in dieser Zelle (effektive Gewichtung) wird wie folgt berechnet: %-Steuerungsinstrument * relative Gewichtung. Gemäss dieser Berechnung:

- Zeile: Gemeindeorganisation / Aufgabentrennung → Spalte: Organisationsentwicklung → « $0.50 * 0.33 = 0.17$ »
- Zeile: Gemeindeorganisation / Aufgabentrennung → Spalte: Personalmanagement → « $0.35 * 0.17 = 0.06$ »

(7) Die Zahlen der effektiven Gewichtung auf Ebene Steuerungsinstrumenten-Kategorie werden addiert ($0.17 + 0.06$) und ergeben die effektive Gewichtung von «0.22» auf Ebene Ausprägung.

(8) Jede Ausprägung wird auf diese Weise errechnet – auch die zweite Ausprägung in der Herausforderung «freiwilliges Engagement» mit einem Wert von «0.22». Zufälligerweise ist es das gleiche Resultat wie bei der ersten Ausprägung.

(9) Addiert man die effektiven Gewichtungen der Ausprägungen ist man wieder auf der Ebene Herausforderung. Im Beispiel errechnet sich die Zahl «0.44» ($0.22 + 0.22$) resp. 44%.

Daraus lässt sich folgende Aussage ableiten: **Die Beispiel-Gemeinde wendet 44% der potenziellen Steuerungsinstrumente an, um die Herausforderungen im Bereich der Gemeindeorganisation zu lösen.**

Anhang F Anwendungsraster Gemeinde Feusisberg

Tabelle 8: Anwendungsraster Gemeinde Feusisberg

Die Tabelle ist wie folgt zu lesen: In dunkelgrauer Farbe sind die Kategorien der Steuerungsinstrumente aufgeführt (Beispiel: Organisationsentwicklung). Unter jeder Kategorie folgen die dazugehörigen Steuerungsinstrumente in hellgrauer Farbe (z.B. Gemeindeführungsmodell). Pro Steuerungsinstrument werden 1-2 Anwendungsfragen gestellt (1. Zeile, z.B. Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt?), welche gleich unterhalb der Frage in der 2. Zeile jeweils beantwortet werden (z.B. 0 = nein - In der Theorie ja, in der Praxis nur teilweise.). Ein «Ja» gibt einen Punkt, ein «Nein» gibt keine Punkte. Pro Frage wird maximal ein Punkt vergeben. Die maximal zu erreichenden Punkte, sowie die effektiv erreichten Punkte der entsprechenden Gemeinde sind in den letzten beiden Spalten rechts abgebildet. Die Punkte werden zusätzlich aggregiert (auf Ebene Steuerungsinstrument und Kategorie) dargestellt. Die erreichte Punktzahl pro Steuerungsinstrument-Kategorie wird im Netzdiagramm abgebildet.

Kriterium	max. Punktzahl	Punkte Feusisberg
Organisationsentwicklung	5	2
Gemeindeführungsmodell	2	1
Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein In der Theorie ja, in der Praxis nur teilweise.	1	0
Ist sich die Gemeinde der Herausforderung von Aufgabentrennung, Milizsystem oder Fachkräftemangel bewusst? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Im Gespräch mit Seraina Baumann (p.K., 2022) und Natascha Franssen (p.K., 2022) kam dieses Bewusstsein eindeutig hervor.	1	1
Legitimation	1	0
Ist Nachhaltigkeit o.ä. als Zweck in der Gemeindeordnung verankert? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Die Gemeinde Feusisberg verfügt über keine eigene Gemeindeordnung. Im GOG keine Nennung der Nachhaltigkeit als Zweck.	1	0
Organisatorische Verankerung	1	0
Wurden innerhalb der Gemeindestrukturen Kapazitäten für transversale Themen geschaffen? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Es besteht keine organisatorische Verankerung von transversalen Themen.	1	0
Lernende Organisation	1	1
Versteht sich die Gemeinde als offen gegenüber neuen Themen und damit als lernende Organisation? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde Feusisberg sieht sich als Institution, die offen gegenüber neuen Entwicklungen ist.	1	1
Strategieebene	5	0
Standortbestimmung	1	0
Wurde die Ausgangslage der Gemeinde in einer Situationsanalyse bestimmt? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Kein Leitbild oder Strategie vorhanden.	1	0
Gemeindestrategie	2	0
Besitzt die Gemeinde ein Leitbild und/oder eine Strategie? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Kein Leitbild oder Strategie vorhanden.	1	0
Wie viele Akteure waren Teil des Erarbeitungsprozesses? (1 = Erarbeitung durch die Einbeziehung von Gemeinderat / Verwaltung / Bevölkerung oder externe Unterstützung, 0 = weniger als 3 Akteure)	1	0

0 = nein Kein Leitbild oder Strategie vorhanden.		
Monitoring & Controlling	1	0
Wird die Zielerreichung in der Gemeinde überwacht? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
0 = nein Kein Leitbild oder Strategie vorhanden.		
Prozessintegration	1	0
Funktioniert die Integration der strategischen Leitsätze in die täglichen Prozesse? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
0 = nein Kein Leitbild oder Strategie vorhanden.		
Personalmanagement	5	1
Weiterbildungen	2	0
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung seiner Mitarbeitenden in der Verwaltung? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
0 = nein Keine Strategie zur Förderung von Weiterbildungen vorhanden.		
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung des Gemeinderats? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
0 = nein Keine Strategie zur Förderung von Weiterbildungen vorhanden.		
Wissensmanagement	1	0
Wird in der Gemeinde Wissensmanagement betrieben? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
0 = nein Auf Gemeindeebene wird kein Wissensmanagement betrieben. Teilweise personen- bzw. abteilungsbezogen.		
Mitarbeiterbindung & -rekrutierung	2	1
Werden Instrumente der Mitarbeiterbindung wie Mitarbeitergespräche, Job Sharing, flexible Arbeitszeiten oder HomeOffice gefördert? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
1 = ja Es werden regelmässig Mitarbeitendengespräche geführt, sowie flexible Arbeitszeiten ermöglicht. Das Bewusstsein über die Wichtigkeit der Attraktivität als Arbeitgeber ist präsent.		
Werden Kompetenzen für das Angehen transversaler Themen bereits in der Stellenausschreibung oder in der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl berücksichtigt? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
0 = nein Dass Bewerbungskandidatinnen und -kandidaten nach Kompetenzen im Bereich transversaler Themen ausgewählt werden, ist aufgrund des Fachkräftemangels in der Gemeinde Feusisberg eher unwahrscheinlich		
Partizipation	5	2
Stakeholderanalyse	1	0
Wird das Instrument der Stakeholderanalyse angewendet? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
0 = nein Die Stakeholderanalyse wird nicht systematisch angewendet.		
Partizipationsprozesse	2	1
Wird die Partizipation innerhalb der Gemeinde als gewinnbringende Ressource zur Erreichung der Ziele angesehen? (1 = ja, 0 = nein)	1	1
1 = ja Der Einbezug von verschiedenen Akteuren wird von den Gesprächsteilnehmenden als inspirierend bezeichnet.		
Welche Partizipationsprozesse wurden bereits angewendet, neben den gesetzlich vorgegebenen bspw. der Gemeindeversammlung? (1 = >= 2, 0 = <2)	1	0
0 = nein Ausser Informationsanlässe haben bis jetzt keine breit abgestützten Partizipationsprozesse stattgefunden		
Förderung privater Initiativen	1	0

Werden private Initiativen gefördert bzw. Anreize geschaffen? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Gegenüber privaten Initiativen ist man sehr offen. Es ist jedoch unklar, wie diese gefördert werden können.	1	0
Aktive Gemeindekommissionen	1	1
Werden die Gemeindekommissionen aktiv eingebunden? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeindekommissionen sind zahlreich und ebenso aktiv.	1	1
Externe Zusammenarbeit	5	4
Horizontale Zusammenarbeit	2	2
Wie wird die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden wahrgenommen? (1 = gut, 0 = weniger gut) 1 = ja Wird als gut und wichtig wahrgenommen.	1	1
Werden aktiv gute Beispiele von Projekten gesammelt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Nach Aussagen von Natascha Franssen (p.K., 2022) werden öfters vergleichbare Projekte gesucht, gesammelt und besichtigt.	1	1
Vertikale Zusammenarbeit	1	1
Hat die Gemeinde in der Zusammenarbeit mit dem Kanton ein Mindset des «Nachfragens» und des «Zusammenarbeitens»? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Anhand der genannten Beispiele kann davon ausgegangen werden.	1	1
Regionale Zusammenarbeit	1	0
Werden regionale Gefässe genutzt, um Herausforderungen regional anzugehen? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Da die Organisation in Verbänden für Gemeinden und Bezirke innerhalb eines Kantons üblich ist, wird das Gefäss des vszgb für diese Frage nicht mitberücksichtigt. Keine weitere regionale Zusammenarbeit.	1	0
Externe Beratung	1	1
Sieht die Gemeinde externe Beratungen als legitimes und erfolgsversprechendes Mittel? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Der Nutzen externer Beratung wurde durch die Gesprächsteilnehmenden erörtert und als zentrales Instrument wahrgenommen.	1	1
Kommunikation	5	2
Interne Kommunikation	1	1
Wird in der Gemeinde die interne Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Gemäss Kommunikationskonzept wird die interne Kommunikation vorbildlich gelebt.	1	1
Externe Kommunikation	1	0
Wird in der Gemeinde die externe Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Lücke zwischen Theorie (Kommunikationskonzept) und Praxis.	1	0
Kommunikationskanäle	1	1
Welche Kommunikationsmedien werden genutzt? (1 = >=3, 2 = <3) 1 = ja Zeitung, Webseite und unregelmässige Schreiben.	1	1
Veranstaltungen	2	0
Organisiert die Gemeinde regelmässig Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen zu Themen und Projekten mit transversalem Charakter? (1 = ja, 0 = nein)	1	0

0 = nein | Nur sehr vereinzelt. Im Projekt Maihof hat und wird man vereinzelt Informationsveranstaltungen machen. Ansonsten sind keine weiteren Beispiele genannt worden.

Führt die Gemeinde zu bestimmten Themen Aktionstage oder Sensibilisierungskampagnen durch? (1 = ja, 0 = nein)

1

0

0 = nein | Keine Aktionstage bzw. vereinzelt und unregelmässige Sensibilisierungen.

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang G Herausforderungen Gemeinde Feusisberg

Tabelle 9: Analyse der Herausforderungen in der Gemeinde Feusisberg

Anhand der Punktevergabe im Anwendungsraster können Aussagen gemacht werden, wie die Gemeinde aufgestellt ist, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Die Tabelle lässt Interpretationen auf drei Ebenen zu, welche in den Zwischenergebnissen aufgegriffen werden. Die erste Ebene ist abgebildet in Spalte 1 «Modi der Governance» (vgl. Kapitel 4.1), die zweite Ebene betrifft die Herausforderungen und deren Ausprägungen in Spalte 2 und die dritte Ebene ist abgebildet in der Spalte 3 «Steuerungsinstrumente». Die Grundlage für dieses Analysetool ist der erarbeitete Instrumentenkoffer in Kapitel 4.4. Die rechnerische Herleitung ist dem Anhang E zu entnehmen.

Governance Modi	Herausforderung						Steuerungsinstrumente												Führungs- und Leistungsinstrument ●			Supportinstrument (●)				
	Kategorie		Ausprägung				Organisationsentwicklung 2 von 5			Strategieebene 0 von 5			Personalmanagement 1 von 5			Partizipation 2 von 5			Externe Zusammenarbeit 4 von 5			Kommunikation 2 von 5				
	Ausgangsgrösse	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument				
polity	0.35	Gemeindeorganisation	1	0.33	Die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist verbesserungsbedürftig: Gemeinderat ist zu viel im Tagesgeschäft und zu wenig im Strategischen.	0.50	0.17	0.33	0.13	0.40			0.17	0.03	0.20											
					Das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem führt zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel.	0.50	0.17	0.17	0.07	0.40			0.17	0.03	0.20	0.17	0.07	0.40								
	0.35	Verwaltungskultur	1	0.37	Mangelhaftes Vertrauen in vertikale und horizontale Strukturen gestaltet die Zusammenarbeit schwierig.	0.33	0.18	0.13	0.05	0.40								0.13	0.11	0.80	0.07	0.03	0.40			
					Die Gemeinden sind eher passiv gegenüber neuen Themen und sehen oft nur die Herausforderungen und Probleme.	0.33	0.08	0.17	0.07	0.40	0.08	0.00	0.00	0.08	0.02	0.20										
					Die Verwaltungskultur und damit auch das Angehen von transversalen Themen sind stark abhängig von Personen und Gemeinderat.	0.33	0.10	0.17	0.07	0.40	0.08	0.00	0.00				0.08	0.03	0.40							
					Die anzuwendenden Themen auf Gemeindeebene werden durch die Juristisierung, Globalisierung und Technologisierung immer komplexer.	0.50	0.25								0.25	0.05	0.20				0.25	0.20	0.80			
policy	0.25	Themenkomplexität	1	0.30	Eine transversale Herangehensweise erfordert von den Ressorts die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse mitzudenken, sowie deren Wirkungszusammenhänge zu verstehen.	0.50	0.05				0.25	0.00	0.00	0.25	0.05	0.20										
					Die Umsetzung von transversalen Themen erfordert Fähigkeiten im Projektmanagement, sowie jeweiliges Fachwissen.	0.25	0.02				0.17	0.00	0.00	0.08	0.02	0.20										
	0.25	Umsetzung	1	0.20	Durch fehlende Strukturen und Fähigkeiten wird oftmals keine aktive Kommunikation betrieben.	0.25	0.08							0.08	0.02	0.20						0.17	0.07	0.40		
					Durch das einnehmende Tagesgeschäft hat die Exekutive Schwierigkeiten, die strategische mit der operativen Ebene zusammenzubringen.	0.25	0.03	0.08	0.03	0.40	0.17	0.00	0.00													
					Die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind sehr divers.	0.25	0.07				0.08	0.00	0.00				0.17	0.07	0.40							
					Durch die fehlenden zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, sind die Gemeinden gezwungen auf Geldtöpfe vom Kanton oder Bund zuzugreifen.	0.50	0.20				0.20	0.00	0.00					0.10	0.04	0.40	0.20	0.16	0.80			
politics	0.60	Ressourcenbeschränkung	1	0.60	Um transversale Themen anzugehen, fehlen die rechtlichen Instrumente.	0.50	0.40										0.50	0.40	0.80							

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang H Anwendungsraster Gemeinde Galgenen

Tabelle 10: Anwendungsraster Gemeinde Galgenen

Die Tabelle ist wie folgt zu lesen: In dunkelgrauer Farbe sind die Kategorien der Steuerungsinstrumente aufgeführt (Beispiel: Organisationsentwicklung). Unter jeder Kategorie folgen die dazugehörigen Steuerungsinstrumente in hellgrauer Farbe (z.B. Gemeindeführungsmodell). Pro Steuerungsinstrument werden 1-2 Anwendungsfragen gestellt (1. Zeile, z.B. Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt?), welche gleich unterhalb der Frage in der 2. Zeile jeweils beantwortet werden (z.B. 1 = ja - Das Organigramm und die praktische Umsetzung sieht eine Aufgabentrennung vor.). Ein «Ja» gibt einen Punkt, ein «Nein» gibt keine Punkte. Pro Frage wird maximal ein Punkt vergeben. Die maximal zu erreichenden Punkte, sowie die effektiv erreichten Punkte der entsprechenden Gemeinde sind in den letzten beiden Spalten rechts abgebildet. Die Punkte werden zusätzlich aggregiert (auf Ebene Steuerungsinstrument und Kategorie) dargestellt. Die erreichte Punktzahl pro Steuerungsinstrument-Kategorie wird im Netzdiagramm abgebildet.

Kriterium	max. Punktzahl	Punkte Galgenen
Organisationsentwicklung	5	2
Gemeindeführungsmodell	2	2
Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Das Organigramm und die praktische Umsetzung sieht eine Aufgabentrennung vor.	1	1
Ist sich die Gemeinde der Herausforderung von Aufgabentrennung, Milizsystem oder Fachkräftemangel bewusst? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Dieser Herausforderung ist sich der Gemeindeführer bewusst.	1	1
Legitimation	1	0
Ist Nachhaltigkeit o.ä. als Zweck in der Gemeindeordnung verankert? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Gemeinde besitzt keine eigene Gemeindeordnung - hält sich an das GOG. Im GOG keine Nennung der Nachhaltigkeit als Zweck.	1	0
Organisatorische Verankerung	1	0
Wurden innerhalb der Gemeindestrukturen Kapazitäten für transversale Themen geschaffen? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Es besteht keine organisatorische Verankerung von transversalen Themen.	1	0
Lernende Organisation	1	0
Versteht sich die Gemeinde als offen gegenüber neuen Themen und damit als lernende Organisation? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Die Gemeinde sucht nicht aktiv nach zusätzlicher Arbeit - neue Themen die keine Pflicht sind, werden nicht angegangen.	1	0
Strategieebene	5	3
Standortbestimmung	1	1
Wurde die Ausgangslage der Gemeinde in einer Situationsanalyse bestimmt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Teil des Erarbeitungsprozesses der Gemeindestrategie 2020-2030 war eine Standortbestimmung.	1	1
Gemeindestrategie	2	2
Besitzt die Gemeinde ein Leitbild und/oder eine Strategie? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Es besteht eine Gemeindestrategie 2020-2030.	1	1

Wie viele Akteure waren Teil des Erarbeitungsprozesses? (1 = Erarbeitung durch die Einbeziehung von Gemeinderat / Verwaltung / Bevölkerung oder externe Unterstützung, 0 = weniger als 3 Akteure) 1 = ja Erarbeitet wurde die Strategie durch Gemeinderat, Gemeindeschreiber und externer Unterstützung.	1	1
Monitoring & Controlling	1	0
Wird die Zielerreichung in der Gemeinde überwacht? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Ein Monitoring beziehungsweise ein Controlling der Strategie wird nicht systematisch durchgeführt.	1	0
Prozessintegration	1	0
Funktioniert die Integration der strategischen Leitsätze in die täglichen Prozesse? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Nur mit einem mehrjährigen Finanzplan, jedoch ohne regelmässiges Monitoring und Controlling scheint eine laufende Prozessintegration schwierig.	1	0
Personalmanagement	5	2
Weiterbildungen	2	0
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung seiner Mitarbeitenden in der Verwaltung? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Keine Strategie zur Förderung von Weiterbildungen vorhanden.	1	0
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung des Gemeinderats? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Keine Strategie zur Förderung von Weiterbildungen vorhanden.	1	0
Wissensmanagement	1	0
Wird in der Gemeinde Wissensmanagement betrieben? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Innerhalb der Gemeinde findet nur informeller Wissensaustausch statt.	1	0
Mitarbeiterbindung & -rekrutierung	2	2
Werden Instrumente der Mitarbeiterbindung wie Mitarbeitergespräche, Job Sharing, flexible Arbeitszeiten oder HomeOffice gefördert? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Zweimal jährlich stattfindende Mitarbeitergespräche, teilweise flexible Arbeitszeiten und offen gegenüber Job-Sharing.	1	1
Werden Kompetenzen für das Angehen transversaler Themen bereits in der Stellenausschreibung oder in der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl berücksichtigt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Nach den fachlichen Kompetenzen wird durchaus auf weitere Kompetenzen, wie Interdisziplinarität, geachtet.	1	1
Partizipation	5	0
Stakeholderanalyse	1	0
Wird das Instrument der Stakeholderanalyse angewendet? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Auf eine Stakeholderanalyse wurde im Strategieerarbeitungsprozess, als auch beim Projektstart verzichtet.	1	0
Partizipationsprozesse	2	0
Wird die Partizipation innerhalb der Gemeinde als gewinnbringende Ressource zur Erreichung der Ziele angesehen? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Die Partizipation wird nicht als gewinnbringende Ressource angesehen.	1	0
Welche Partizipationsprozesse wurden bereits angewendet, neben den gesetzlich vorgegebenen bspw. der Gemeindeversammlung? (1 = >= 2, 0 = <2) 0 = nein Nur Informationsveranstaltungen.	1	0

Förderung privater Initiativen	1	0
Werden private Initiativen gefördert bzw. Anreize geschaffen? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Private Initiativen werden nicht gefördert bzw. keine Anreize geschaffen.	1	0
Aktive Gemeindekommissionen	1	0
Werden die Gemeindekommissionen aktiv eingebunden? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Die meisten Kommissionen warten, bis sie aufgeboden werden.	1	0
Externe Zusammenarbeit	5	5
Horizontale Zusammenarbeit	2	2
Wie wird die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden wahrgenommen? (1 = gut, 0 = weniger gut) 1 = ja Die Beziehungen werden als sehr gut beschrieben.	1	1
Werden aktiv gute Beispiele von Projekten gesammelt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Projektbesichtigungen dienen der Gemeinde Galgenen als Inspiration und wertvollen Erfahrungsaustausch.	1	1
Vertikale Zusammenarbeit	1	1
Hat die Gemeinde in der Zusammenarbeit mit dem Kanton ein Mindset des «Nachfragens» und des «Zusammenarbeitens»? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Im Gespräch mit Patrick Fuchs (p.K., 2022) zeigt sich dieses Mindset durchaus.	1	1
Regionale Zusammenarbeit	1	1
Werden regionale Gefässe genutzt, um Herausforderungen regional anzugehen? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Neben Zweckverbänden ist die Gemeinde im Verein Agglo-Obersee Mitglied.	1	1
Externe Beratung	1	1
Sieht die Gemeinde externe Beratungen als legitimes und erfolgsversprechendes Mittel? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Bedeutung externer Leistungen ist für die Gemeinde Galgenen gross.	1	1
Kommunikation	5	2
Interne Kommunikation	1	1
Wird in der Gemeinde die interne Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Gerade weil die Gemeinde Galgenen weniger prozessgebunden arbeitet, ist die interne Kommunikation wesentlich.	1	1
Externe Kommunikation	1	0
Wird in der Gemeinde die externe Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Lücke zwischen der Zielsetzung in der Gemeindestrategie und der Praxis.	1	0
Kommunikationskanäle	1	1
Welche Kommunikationsmedien werden genutzt? (1 = >=3, 2 = <3) 1 = >=3 Website, Newsletter und Zeitung	1	1
Veranstaltungen	2	0
Organisiert die Gemeinde regelmässig Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen zu Themen und Projekten mit transversalem Charakter? (1 = ja, 0 = nein)	1	0

0 = nein Nur sehr vereinzelt. Keine weiteren Beispiele genannt worden.		
Führt die Gemeinde zu bestimmten Themen Aktionstage oder Sensibilisierungskampagnen durch? (1 = ja, 0 = nein)	1	0
0 = nein Keine Aktionstage und Sensibilisierungskampagnen.		

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang I Herausforderungen Gemeinde Galgenen

Tabelle 11: Analyse der Herausforderungen in der Gemeinde Galgenen

Anhand der Punktevergabe im Anwendungsraster können Aussagen gemacht werden, wie die Gemeinde aufgestellt ist, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Die Tabelle lässt Interpretationen auf drei Ebenen zu, welche in den Zwischenergebnissen aufgegriffen werden. Die erste Ebene ist abgebildet in Spalte 1 «Modi der Governance» (vgl. Kapitel 4.1), die zweite Ebene betrifft die Herausforderungen und deren Ausprägungen in Spalte 2 und die dritte Ebene ist abgebildet in der Spalte 3 «Steuerungsinstrumente». Die Grundlage für dieses Analysetool ist der erarbeitete Instrumentenkoffer in Kapitel 4.4. Die rechnerische Herleitung ist dem Anhang E zu entnehmen.

Governance Modi	Herausforderung						Steuerungsinstrumente												Führungs- und Leistungsinstrument ●			Supportinstrument (●)				
	Kategorie		Ausprägung				Organisationsentwicklung 2 von 5			Strategieebene 3 von 5			Personalmanagement 2 von 5			Partizipation 0 von 5			Externe Zusammenarbeit 5 von 5			Kommunikation 2 von 5				
	Ausgangsgrösse	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument				
polity	0.40	Gemeindeorganisation	1	0.33	Die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist verbesserungsbedürftig: Gemeinderat ist zu viel im Tagesgeschäft und zu wenig im Strategischen.	0.50	0.20	0.33	0.13	0.40			0.17	0.07	0.40											
					Das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem führt zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel.	0.50	0.13	0.17	0.07	0.40			0.17	0.07	0.40	0.17	0.00	0.00								
	0.40	Verwaltungskultur	1	0.48	Mangelhaftes Vertrauen in vertikale und horizontale Strukturen gestaltet die Zusammenarbeit schwierig.	0.33	0.21	0.13	0.05	0.40							0.13	0.13	1.00	0.07	0.03	0.40				
					Die Gemeinden sind eher passiv gegenüber neuen Themen und sehen oft nur die Herausforderungen und Probleme.	0.33	0.15	0.17	0.07	0.40	0.08	0.05	0.60	0.08	0.03	0.40										
					Die Verwaltungskultur und damit auch das Angehen von transversalen Themen sind stark abhängig von Personen und Gemeinderat.	0.33	0.12	0.17	0.07	0.40	0.08	0.05	0.60				0.08	0.00	0.00							
					Die anzuwendenden Themen auf Gemeindeebene werden durch die Juristisierung, Globalisierung und Technologisierung immer komplexer.	0.50	0.35							0.25	0.10	0.40				0.25	0.25	1.00				
policy	0.51	Themenkomplexität	1	0.60	Eine transversale Herangehensweise erfordert von den Ressorts die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse mitzudenken, sowie deren Wirkungszusammenhänge zu verstehen.	0.50	0.25				0.25	0.15	0.60	0.25	0.10	0.40										
					Die Umsetzung von transversalen Themen erfordert Fähigkeiten im Projektmanagement, sowie jeweiliges Fachwissen.	0.25	0.13				0.17	0.10	0.60	0.08	0.03	0.40										
	0.51	Umsetzung	1	0.42	Durch fehlende Strukturen und Fähigkeiten wird oftmals keine aktive Kommunikation betrieben.	0.25	0.10				0.08	0.03	0.40								0.17	0.07	0.40			
					Durch das einnehmende Tagesgeschäft hat die Exekutive Schwierigkeiten, die strategische mit der operativen Ebene zusammenzubringen.	0.25	0.13	0.08	0.03	0.40	0.17	0.10	0.60													
					Die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind sehr divers.	0.25	0.05				0.08	0.05	0.60				0.17	0.00	0.00							
					Durch die fehlenden zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, sind die Gemeinden gezwungen auf Geldtöpfe vom Kanton oder Bund zuzugreifen.	0.50	0.32				0.20	0.12	0.60				0.10	0.00	0.00	0.20	0.20	1.00				
politics	0.82	Ressourcenbeschränkung	1	0.82	Um transversale Themen anzugehen, fehlen die rechtlichen Instrumente.	0.50	0.50								0.50	0.50	1.00									

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang J Anwendungsraster Bezirk Küsnacht

Tabelle 12: Anwendungsraster Bezirk Küsnacht

Die Tabelle ist wie folgt zu lesen: In dunkelgrauer Farbe sind die Kategorien der Steuerungsinstrumente aufgeführt (Beispiel: Organisationsentwicklung). Unter jeder Kategorie folgen die dazugehörigen Steuerungsinstrumente in hellgrauer Farbe (z.B. Gemeindeführungsmodell). Pro Steuerungsinstrument werden 1-2 Anwendungsfragen gestellt (1. Zeile, z.B. Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt?), welche gleich unterhalb der Frage in der 2. Zeile jeweils beantwortet werden (z.B. 1 = ja - Der Bezirk Küsnacht hat erst kürzlich sein Organisationsmodell angepasst und dabei die strategische und operative Ebene besser getrennt.). Ein «Ja» gibt einen Punkt, ein «Nein» gibt keine Punkte. Pro Frage wird maximal ein Punkt vergeben. Die maximal zu erreichenden Punkte, sowie die effektiv erreichten Punkte der entsprechenden Gemeinde sind in den letzten beiden Spalten rechts abgebildet. Die Punkte werden zusätzlich aggregiert (auf Ebene Steuerungsinstrument und Kategorie) dargestellt. Die erreichte Punktzahl pro Steuerungsinstrument-Kategorie wird im Netzdiagramm abgebildet.

Kriterium	max. Punktzahl	Punkte Küsnacht
Organisationsentwicklung	5	4
Gemeindeführungsmodell	2	2
Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Der Bezirk Küsnacht hat erst kürzlich sein Organisationsmodell angepasst und dabei die strategische und operative Ebene besser getrennt.	1	1
Ist sich die Gemeinde der Herausforderung von Aufgabentrennung, Milizsystem oder Fachkräftemangel bewusst? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Im Gespräch mit Roman Schlömmer (p.K., 2022) kam dieses Bewusstsein eindeutig hervor.	1	1
Legitimation	1	0
Ist Nachhaltigkeit o.ä. als Zweck in der Gemeindeordnung verankert? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Nein, gemäss Organisationsverordnung vom 01.07.2022	1	0
Organisatorische Verankerung	1	1
Wurden innerhalb der Gemeindestrukturen Kapazitäten für transversale Themen geschaffen? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Ja, es besteht eine organisatorische Verankerung von ICT und damit einem transversalen Thema.	1	1
Lernende Organisation	1	1
Versteht sich die Gemeinde als offen gegenüber neuen Themen und damit als lernende Organisation? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Der Bezirk Küsnacht geht verschiedene Themen mit offenen Augen an und fördert den Wandel im bottom-up Prinzip.	1	1
Strategieebene	5	5
Standortbestimmung	1	1
Wurde die Ausgangslage der Gemeinde in einer Situationsanalyse bestimmt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Im Erneuerungsprozess der Strategie wird eine Standortbestimmung durchgeführt.	1	1
Gemeindestrategie	2	2
Besitzt die Gemeinde ein Leitbild und/oder eine Strategie? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Der Bezirk Küsnacht besitzt eine Legislaturstrategie 2020-2024, sowie eine über die Legislatur hinauslaufende interne Strategie.	1	1

Wie viele Akteure waren Teil des Erarbeitungsprozesses? (1 = Erarbeitung durch die Einbeziehung von Gemeinderat / Verwaltung / Bevölkerung oder externe Unterstützung, 0 = weniger als 3 Akteure) 1 = ja Die Strategie wurde erarbeitet durch den Bezirksrat, Verwaltungsleitende und ein externes Beratungsunternehmen.	1	1
Monitoring & Controlling	1	1
Wird die Zielerreichung in der Gemeinde überwacht? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Ein jährliches Controlling und ein laufendes Monitoring finden statt.	1	1
Prozessintegration	1	1
Funktioniert die Integration der strategischen Leitsätze in die täglichen Prozesse? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Übersetzung der erarbeiteten Strategie auf die operative Ebene findet in integrierten Prozessen statt (Legislaturplanung, IAFP).	1	1
Personalmanagement	5	2
Weiterbildungen	2	1
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung seiner Mitarbeitenden in der Verwaltung? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Ja, das Personal ist Teil der Strategie.	1	1
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung des Gemeinderats? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Aus dem Gespräch und der Strategie lässt nichts darauf schliessen.	1	0
Wissensmanagement	1	0
Wird in der Gemeinde Wissensmanagement betrieben? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Ein Wissensmanagement ist im Aufbau.	1	0
Mitarbeiterbindung & -rekrutierung	2	1
Werden Instrumente der Mitarbeiterbindung wie Mitarbeitergespräche, Job Sharing, flexible Arbeitszeiten oder HomeOffice gefördert? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Folgende Massnahmen zur Mitarbeiterbindung werden angeboten: Mitarbeitergespräche, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Job-Sharing.	1	1
Werden Kompetenzen für das Angehen transversaler Themen bereits in der Stellenausschreibung oder in der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl berücksichtigt? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Weil in der Verwaltung vorwiegend Fachleute gesucht werden, wird in Stellenausschreibungen oder in der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl keine Kompetenzen zum Angehen transversaler Themen berücksichtigt.	1	0
Partizipation	5	2
Stakeholderanalyse	1	0
Wird das Instrument der Stakeholderanalyse angewendet? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Das Instrument einer Auslegung von Bedürfnissen wird eher unbewusst angewendet.	1	0
Partizipationsprozesse	2	0
Wird die Partizipation innerhalb der Gemeinde als gewinnbringende Ressource zur Erreichung der Ziele angesehen? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Partizipationsmechanismen werden eher vorsichtig und nicht proaktiv angewendet.	1	0
Welche Partizipationsprozesse wurden bereits angewendet, neben den gesetzlich vorgegebenen bspw. der Gemeindeversammlung? (1 = >= 2, 0 = <2) 0 = nein Bekannt sind durchgeführte Workshops im Vernetzungsprojekt.	1	0

Förderung privater Initiativen	1	1
Werden private Initiativen gefördert bzw. Anreize geschaffen? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Der Bezirk motiviert zu Engagement. Es besteht die Möglichkeit mit einer Idee oder einem Projekt vorstellig zu werden. Zudem werden immer wieder Anreize zu spezifischen Themen geschaffen.	1	1
Aktive Gemeindekommissionen	1	1
Werden die Gemeindekommissionen aktiv eingebunden? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Aktive Gemeindekommissionen, angeleitet durch den Bezirksrat.	1	1
Externe Zusammenarbeit	5	4
Horizontale Zusammenarbeit	2	1
Wie wird die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden wahrgenommen? (1 = gut, 0 = weniger gut) 1 = ja Wird als gut wahrgenommen - auch überkantonale.	1	1
Werden aktiv gute Beispiele von Projekten gesammelt? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Ausser im Ressort Infrastruktur für Bauprojekte wird dieses Instrument nicht genutzt.	1	0
Vertikale Zusammenarbeit	1	1
Hat die Gemeinde in der Zusammenarbeit mit dem Kanton ein Mindset des «Nachfragens» und des «Zusammenarbeitens»? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Dieses Mindset ist vorhanden und wird geschätzt.	1	1
Regionale Zusammenarbeit	1	1
Werden regionale Gefässe genutzt, um Herausforderungen regional anzugehen? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde ist aktiv im REV Rigi-Mythen, im Tourismusbereich und im Energiestadt-Label.	1	1
Externe Beratung	1	1
Sieht die Gemeinde externe Beratungen als legitimes und erfolgsversprechendes Mittel? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Wird als probates Mittel gesehen und oft genutzt.	1	1
Kommunikation	5	4
Interne Kommunikation	1	1
Wird in der Gemeinde die interne Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Wird als solches von der Gesprächspartnerin, Stefanie Weiss (p.K., 2022) wahrgenommen.	1	1
Externe Kommunikation	1	1
Wird in der Gemeinde die externe Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Das Öffentlichkeitsprinzip im Bezirk Küssnacht wird gelebt.	1	1
Kommunikationskanäle	1	0
Welche Kommunikationsmedien werden genutzt? (1 = >=3, 2 = <3) 1 = >= 3 Zeitung und Webseite	1	0
Veranstaltungen	2	2

Organisiert die Gemeinde regelmässig Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen zu Themen und Projekten mit transversalem Charakter? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Es werden verschiedene Veranstaltungen zu Themen und Projekten mit transversalem Charakter organisiert.	1	1
Führt die Gemeinde zu bestimmten Themen Aktionstage oder Sensibilisierungskampagnen durch? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Diverse Aktionstage und Sensibilisierungskampagnen im Umweltbereich.	1	1

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang K Herausforderungen Bezirk Küsnacht

Tabelle 13: Analyse der Herausforderungen im Bezirk Küsnacht

Anhand der Punktevergabe im Anwendungsraster können Aussagen gemacht werden, wie der Bezirk aufgestellt ist, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Die Tabelle lässt Interpretationen auf drei Ebenen zu, welche in den Zwischenergebnissen aufgegriffen werden. Die erste Ebene ist abgebildet in Spalte 1 «Modi der Governance» (vgl. Kapitel 4.1), die zweite Ebene betrifft die Herausforderungen und deren Ausprägungen in Spalte 2 und die dritte Ebene ist abgebildet in der Spalte 3 «Steuerungsinstrumente». Die Grundlage für dieses Analysetool ist der erarbeitete Instrumentenkoffer in Kapitel 4.4. Die rechnerische Herleitung ist dem Anhang E zu entnehmen.

Governance Modi	Herausforderung						Steuerungsinstrumente												Führungs- und Leistungsinstrument ●			Supportinstrument (●)		
	Kategorie		Ausprägung				Organisationsentwicklung 4 von 5			Strategieebene 5 von 5			Personalmanagement 2 von 5			Partizipation 2 von 5			Externe Zusammenarbeit 4 von 5			Kommunikation 4 von 5		
	Ausgangsgrösse	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument		
polity	Gemeindeorganisation	1	0.60	Die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist verbesserungsbedürftig: Gemeinderat ist zu viel im Tagesgeschäft und zu wenig im Strategischen.	0.50	0.33	0.33	0.27	0.80				0.17	0.07	0.40									
				Das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem führt zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel.	0.50	0.27	0.17	0.13	0.80				0.17	0.07	0.40	0.17	0.07	0.40						
	Verwaltungskultur	1	0.76	Mangelhaftes Vertrauen in vertikale und horizontale Strukturen gestaltet die Zusammenarbeit schwierig.	0.33	0.26	0.13	0.11	0.80								0.13	0.11	0.80	0.07	0.05	0.80		
				Die Gemeinden sind eher passiv gegenüber neuen Themen und sehen oft nur die Herausforderungen und Probleme.	0.33	0.25	0.17	0.13	0.80	0.08	0.08	1.00	0.08	0.03	0.40									
				Die Verwaltungskultur und damit auch das Angehen von transversalen Themen sind stark abhängig von Personen und Gemeinderat.	0.33	0.25	0.17	0.13	0.80	0.08	0.08	1.00				0.08	0.03	0.40						
policy	Themenkomplexität	1	0.65	Die anzugehenden Themen auf Gemeindeebene werden durch die Juristisierung, Globalisierung und Technologisierung immer komplexer.	0.50	0.30							0.25	0.10	0.40				0.25	0.20	0.80			
				Eine transversale Herangehensweise erfordert von den Ressorts die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse mitzudenken, sowie deren Wirkungszusammenhänge zu verstehen.	0.50	0.35				0.25	0.25	1.00	0.25	0.10	0.40									
	Umsetzung	1	0.75	Die Umsetzung von transversalen Themen erfordert Fähigkeiten im Projektmanagement, sowie jeweiliges Fachwissen.	0.25	0.20					0.17	0.17	1.00	0.08	0.03	0.40								
				Durch fehlende Strukturen und Fähigkeiten wird oftmals keine aktive Kommunikation betrieben.	0.25	0.17							0.08	0.03	0.40							0.17	0.13	0.80
				Durch das einnehmende Tagesgeschäft hat die Exekutive Schwierigkeiten, die strategische mit der operativen Ebene zusammenzubringen.	0.25	0.23	0.08	0.07	0.80	0.17	0.17	1.00												
			Die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind sehr divers.	0.25	0.15					0.08	0.08	1.00				0.17	0.07	0.40						
politics	Ressourcenbeschränkung	1	0.80	Durch die fehlenden zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, sind die Gemeinden gezwungen auf Geldtöpfe vom Kanton oder Bund zuzugreifen.	0.50	0.40				0.20	0.20	1.00				0.10	0.04	0.40	0.20	0.16	0.80			
				Um transversale Themen anzugehen, fehlen die rechtlichen Instrumente.	0.50	0.40													0.50	0.40	0.80			

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang L Anwendungsraster Gemeinde Sattel

Tabelle 14: Anwendungsraster Gemeinde Sattel

Die Tabelle ist wie folgt zu lesen: In dunkelgrauer Farbe sind die Kategorien der Steuerungsinstrumente aufgeführt (Beispiel: Organisationsentwicklung). Unter jeder Kategorie folgen die dazugehörigen Steuerungsinstrumente in hellgrauer Farbe (z.B. Gemeindeführungsmodell). Pro Steuerungsinstrument werden 1-2 Anwendungsfragen gestellt (1. Zeile, z.B. Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt?), welche gleich unterhalb der Frage in der 2. Zeile jeweils beantwortet werden (z.B. 0 = nein - Der Gemeinderat ist auch operativ tätig. Die Trennung erfolgt somit weder im Organigramm noch in der Realität.). Ein «Ja» gibt einen Punkt, ein «Nein» gibt keine Punkte. Pro Frage wird maximal ein Punkt vergeben. Die maximal zu erreichenden Punkte, sowie die effektiv erreichten Punkte der entsprechenden Gemeinde sind in den letzten beiden Spalten rechts abgebildet. Die Punkte werden zusätzlich aggregiert (auf Ebene Steuerungsinstrument und Kategorie) dargestellt. Die erreichte Punktzahl pro Steuerungsinstrument-Kategorie wird im Netzdiagramm abgebildet.

Kriterium	max. Punktzahl	Punkte Sattel
Organisationsentwicklung	5	2
Gemeindeführungsmodell	2	1
Wird ein Gemeindeführungsmodell angewendet, welches die strategische und operative Ebene trennt? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Der Gemeinderat ist auch operativ tätig. Die Trennung erfolgt somit weder im Organigramm noch in der Realität.	1	0
Ist sich die Gemeinde der Herausforderung von Aufgabentrennung, Milizsystem oder Fachkräftemangel bewusst? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde Sattel ist sich dem bewusst und aktiv.	1	1
Legitimation	1	0
Ist Nachhaltigkeit o.ä. als Zweck in der Gemeindeordnung verankert? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Nein, gemäss Gemeindeordnung Fassung März 2013.	1	0
Organisatorische Verankerung	1	0
Wurden innerhalb der Gemeindestrukturen Kapazitäten für transversale Themen geschaffen? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Nein, es besteht keine organisatorische Verankerung von transversalen Themen.	1	0
Lernende Organisation	1	1
Versteht sich die Gemeinde als offen gegenüber neuen Themen und damit als lernende Organisation? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde Sattel lebt eine Verwaltungskultur, in welcher sie sich als lernende Organisation sehen.	1	1
Strategieebene	5	5
Standortbestimmung	1	1
Wurde die Ausgangslage der Gemeinde in einer Situationsanalyse bestimmt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Im Erneuerungsprozess des Gemeindeleitbildes wird jeweils eine Standortbestimmung durchgeführt.	1	1
Gemeindestrategie	2	2
Besitzt die Gemeinde ein Leitbild und/oder eine Strategie? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde hat ein aktuelles Leitbild 2030 (erarbeitet im September 2019)	1	1

Wie viele Akteure waren Teil des Erarbeitungsprozesses? (1 = Erarbeitung durch die Einbeziehung von Gemeinderat / Verwaltung / Bevölkerung oder externe Unterstützung, 0 = weniger als 3 Akteure) 1 = ja Der Leitbildprozess wurde durch den Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen inklusive externer Unterstützung und Bevölkerung breit abgestützt.	1	1
Monitoring & Controlling	1	1
Wird die Zielerreichung in der Gemeinde überwacht? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Es wird ein jährliches Controlling durchgeführt. Das Monitoring wird laufend durch die jeweiligen Ressorts sichergestellt.	1	1
Prozessintegration	1	1
Funktioniert die Integration der strategischen Leitsätze in die täglichen Prozesse? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Übersetzung der partizipativ erarbeiteten Strategie auf die operative Ebene findet in integrierten Prozessen statt.	1	1
Personalmanagement	5	2
Weiterbildungen	2	0
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung seiner Mitarbeitenden in der Verwaltung? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Nein, es besteht keine Strategie.	1	0
Verfügt die Gemeinde über eine Strategie zur Förderung der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung des Gemeinderats? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Nein, es besteht keine Strategie.	1	0
Wissensmanagement	1	1
Wird in der Gemeinde Wissensmanagement betrieben? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Das Wissensmanagement wird pragmatisch betrieben, die Gemeinde hat ihre Wissenskanäle und weiss wie diese intern zu fördern sind.	1	1
Mitarbeiterbindung & -rekrutierung	2	1
Werden Instrumente der Mitarbeiterbindung wie Mitarbeitergespräche, Job Sharing, flexible Arbeitszeiten oder HomeOffice gefördert? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Mitarbeitendengespräche, flexible Arbeitszeiten und Homeoffice werden angeboten und gefördert.	1	1
Werden Kompetenzen für das Angehen transversaler Themen bereits in der Stellenausschreibung oder in der Kandidatinnen- und Kandidatenauswahl berücksichtigt? (1 = ja, 0 = nein) 0 = nein Grundsätzlich werden Kompetenzen wie interdisziplinäres Arbeiten, Projektmanagement-Erfahrung, Nachhaltigkeit usw. nicht aktiv ausgeschrieben. Fokus liegt auf dem Fachlichen	1	0
Partizipation	5	5
Stakeholderanalyse	1	1
Wird das Instrument der Stakeholderanalyse angewendet? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Stakeholderanalyse wird angewendet.	1	1
Partizipationsprozesse	2	2
Wird die Partizipation innerhalb der Gemeinde als gewinnbringende Ressource zur Erreichung der Ziele angesehen? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde Sattel schätzt das Einbringen und Mitwirken der Bevölkerung und nutzt Partizipation in Strategien und Projekten.	1	1
Welche Partizipationsprozesse wurden bereits angewendet, neben den gesetzlich vorgegebenen bspw. der Gemeindeversammlung? (1 = >= 2, 0 = <2) 1 = ja Arbeitsgruppe, Ideenwerkstatt, Fragebogen Online und Papier, Projekteingaben, Komitees etc.	1	1

Förderung privater Initiativen	1	1
Werden private Initiativen gefördert bzw. Anreize geschaffen? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Sehr offen für private Ideen (Beispiel Beachvolleyball-Feld), welche auch unterstützt werden. Noch kein standardisierter Prozess.	1	1
Aktive Gemeindekommissionen	1	1
Werden die Gemeindekommissionen aktiv eingebunden? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Aktive Gemeindekommissionen, angeleitet durch Gemeinderat. Neben Kommissionen auch Arbeitsgruppen und Komitees.	1	1
Externe Zusammenarbeit	5	5
Horizontale Zusammenarbeit	2	2
Wie wird die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden wahrgenommen? (1 = gut, 0 = weniger gut) 1 = ja Als gut, Beispiel Neubau Alterszentrum.	1	1
Werden aktiv gute Beispiele von Projekten gesammelt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Man nutzt dieses Instrument des Best-Practice-Ansatzes.	1	1
Vertikale Zusammenarbeit	1	1
Hat die Gemeinde in der Zusammenarbeit mit dem Kanton ein Mindset des «Nachfragens» und des «Zusammenarbeitens»? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Dies wird beispielhaft vorgelebt.	1	1
Regionale Zusammenarbeit	1	1
Werden regionale Gefässe genutzt, um Herausforderungen regional anzugehen? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde ist aktiv im REV Rigi-Mythen und in der Allianz der Alpen.	1	1
Externe Beratung	1	1
Sieht die Gemeinde externe Beratungen als legitimes und erfolgsversprechendes Mittel? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Wird als legitimes Mittel angesehen und genutzt.	1	1
Kommunikation	5	5
Interne Kommunikation	1	1
Wird in der Gemeinde die interne Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde Sattel hat regelmässig stattfindende Gefässe für die interne Kommunikation.	1	1
Externe Kommunikation	1	1
Wird in der Gemeinde die externe Kommunikation bewusst geplant und eingesetzt? (1 = ja, 0 = nein) 1 = ja Die Gemeinde Sattel kommuniziert nach aussen bewusst aktiv.	1	1
Kommunikationskanäle	1	1
Welche Kommunikationsmedien werden genutzt? (1 = >=3, 2 = <3) 1 = >= 3 Sattler Anzeiger, Crossiety, Webseite	1	1
Veranstaltungen	2	2
Organisiert die Gemeinde regelmässig Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen zu Themen und Projekten mit transversalem Charakter? (1 = ja, 0 = nein)	1	1

1 = ja | Zu Projekten und Themen mit transversalem Charakter werden immer wieder Veranstaltungen durchgeführt. Noch keine zum Thema nachhaltige Entwicklung o.ä.

Führt die Gemeinde zu bestimmten Themen Aktionstage oder Sensibilisierungskampagnen durch? (1 = ja, 0 = nein)

1

1

1 = ja | Diverse Aktionstage im Umweltbereich

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang M Herausforderungen Gemeinde Sattel

Tabelle 15: Analyse der Herausforderungen in der Gemeinde Sattel

Anhand der Punktevergabe im Anwendungsraster können Aussagen gemacht werden, wie die Gemeinde aufgestellt ist, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Die Tabelle lässt Interpretationen auf drei Ebenen zu, welche in den Zwischenergebnissen aufgegriffen werden. Die erste Ebene ist abgebildet in Spalte 1 «Modi der Governance» (vgl. Kapitel 4.1), die zweite Ebene betrifft die Herausforderungen und deren Ausprägungen in Spalte 2 und die dritte Ebene ist abgebildet in der Spalte 3 «Steuerungsinstrumente». Die Grundlage für dieses Analysetool ist der erarbeitete Instrumentenkoffer in Kapitel 4.4. Die rechnerische Herleitung ist dem Anhang E zu entnehmen.

Governance Modi	Herausforderung						Steuerungsinstrumente												Führungs- und Leistungsinstrument ●			Supportinstrument (●)		
	Kategorie		Ausprägung				Organisationsentwicklung 2 von 5			Strategieebene 5 von 5			Personalmanagement 2 von 5			Partizipation 5 von 5			Externe Zusammenarbeit 5 von 5			Kommunikation 5 von 5		
	Ausgangsgrösse	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument		
polity	0.58	Gemeindeorganisation	1	0.50	Die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist verbesserungsbedürftig: Gemeinderat ist zu viel im Tagesgeschäft und zu wenig im Strategischen.	0.50	0.20	0.33	0.13	0.40				0.17	0.07	0.40								
					Das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem führt zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel.	0.50	0.30	0.17	0.07	0.40				0.17	0.07	0.40	0.17	0.17	1.00					
	Verwaltungskultur	1	0.66	Mangelhaftes Vertrauen in vertikale und horizontale Strukturen gestaltet die Zusammenarbeit schwierig.	0.33	0.25	0.13	0.05	0.40								0.13	0.13	1.00	0.07	0.07	1.00		
				Die Gemeinden sind eher passiv gegenüber neuen Themen und sehen oft nur die Herausforderungen und Probleme.	0.33	0.18	0.17	0.07	0.40	0.08	0.08	1.00	0.08	0.03	0.40									
policy	0.78	Themenkomplexität	1	0.70	Die anzugehenden Themen auf Gemeindeebene werden durch die Juristisierung, Globalisierung und Technologisierung immer komplexer.	0.50	0.35							0.25	0.10	0.40				0.25	0.25	1.00		
					Eine transversale Herangehensweise erfordert von den Ressorts die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse mitzudenken, sowie deren Wirkungszusammenhänge zu verstehen.	0.50	0.35				0.25	0.25	1.00	0.25	0.10	0.40								
		Umsetzung	1	0.85	Die Umsetzung von transversalen Themen erfordert Fähigkeiten im Projektmanagement, sowie jeweiliges Fachwissen.	0.25	0.20				0.17	0.17	1.00	0.08	0.03	0.40								
					Durch fehlende Strukturen und Fähigkeiten wird oftmals keine aktive Kommunikation betrieben.	0.25	0.20							0.08	0.03	0.40							0.17	0.17
politics	1.00	Ressourcenbeschränkung	1	1.00	Durch die fehlenden zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, sind die Gemeinden gezwungen auf Geldtöpfe vom Kanton oder Bund zuzugreifen.	0.50	0.50				0.20	0.20	1.00				0.10	0.10	1.00	0.20	0.20	1.00		
					Um transversale Themen anzugehen, fehlen die rechtlichen Instrumente.	0.50	0.50													0.50	0.50	1.00		

Quelle: Eigene Tabelle

Anhang N Herausforderungen in den untersuchten Gemeinden

Tabelle 16: Analyse der Herausforderungen in den untersuchten Gemeinden

Anhand der Punktevergabe in den Anwendungsrastern der Gemeinden können Aussagen gemacht werden, wie sie im Durchschnitt aufgestellt sind, um die aktuellen Herausforderungen beim Angehen transversaler Themen zu meistern. Die Tabelle lässt Interpretationen auf drei Ebenen zu, welche in den Ergebnissen aufgegriffen werden. Die erste Ebene ist abgebildet in Spalte 1 «Modi der Governance» (vgl. Kapitel 4.1), die zweite Ebene betrifft die Herausforderungen und deren Ausprägungen in Spalte 2 und die dritte Ebene ist abgebildet in der Spalte 3 «Steuerungsinstrumente». Die Grundlage für dieses Analysetool ist der erarbeitete Instrumentenkoffer in Kapitel 4.4. Die rechnerische Herleitung ist dem Anhang E zu entnehmen.

Governance Modi	Herausforderung						Steuerungsinstrumente												Führungs- und Leistungsinstrument ●			Supportinstrument (●)				
	Kategorie		Ausprägung				Organisationsentwicklung Ø 2.5 von 5			Strategieebene Ø 3.25 von 5			Personalmanagement Ø 1.75 von 5			Partizipation Ø 2.25 von 5			Externe Zusammenarbeit Ø 4.5 von 5			Kommunikation Ø 3.25 von 5				
	Ausgangsgrösse	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument	relative Gewichtung	effektive Gewichtung	%-Steuerungsinstrument				
polity	0.50	Gemeindeorganisation	1	0.44	Die Aufgabentrennung zwischen Gemeinderat und Verwaltung ist verbesserungsbedürftig: Gemeinderat ist zu viel im Tagesgeschäft und zu wenig im Strategischen.	0.50	0.22	0.33	0.17	0.50				0.17	0.06	0.35										
					Das auf freiwilligem Engagement basierende Milizsystem führt zu Freiwilligen- und Fachkräftemangel.	0.50	0.22	0.17	0.08	0.50				0.17	0.06	0.35	0.17	0.08	0.45							
	0.56	Verwaltungskultur	1	0.57	Mangelhaftes Vertrauen in vertikale und horizontale Strukturen gestaltet die Zusammenarbeit schwierig.	0.33	0.23	0.13	0.07	0.50								0.13	0.12	0.90	0.07	0.04	0.65			
					Die Gemeinden sind eher passiv gegenüber neuen Themen und sehen oft nur die Herausforderungen und Probleme.	0.33	0.17	0.17	0.08	0.50	0.08	0.05	0.65	0.08	0.03	0.35										
					Die Verwaltungskultur und damit auch das Angehen von transversalen Themen sind stark abhängig von Personen und Gemeinderat.	0.33	0.17	0.17	0.08	0.50	0.08	0.05	0.65				0.08	0.04	0.45							
					Die anzuwendenden Themen auf Gemeindeebene werden durch die Juristisierung, Globalisierung und Technologisierung immer komplexer.	0.50	0.31								0.25	0.09	0.35				0.25	0.23	0.90			
policy	0.56	Themenkomplexität	1	0.56	Eine transversale Herangehensweise erfordert von den Ressorts die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Einflüsse mitzudenken, sowie deren Wirkungszusammenhänge zu verstehen.	0.50	0.25				0.25	0.16	0.65	0.25	0.09	0.35										
					Die Umsetzung von transversalen Themen erfordert Fähigkeiten im Projektmanagement, sowie jeweiliges Fachwissen.	0.25	0.14				0.17	0.11	0.65	0.08	0.03	0.35										
		Umsetzung	1	0.55	Durch fehlende Strukturen und Fähigkeiten wird oftmals keine aktive Kommunikation betrieben.	0.25	0.14					0.08	0.03	0.35								0.17	0.11	0.65		
					Durch das einnehmende Tagesgeschäft hat die Exekutive Schwierigkeiten, die strategische mit der operativen Ebene zusammenzubringen.	0.25	0.15	0.08	0.04	0.50	0.17	0.11	0.65													
					Die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind sehr divers.	0.25	0.13				0.08	0.05	0.65				0.17	0.08	0.45							
					Durch die fehlenden zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln, sind die Gemeinden gezwungen auf Geldtöpfe vom Kanton oder Bund zuzugreifen.	0.50	0.36				0.20	0.13	0.65				0.10	0.05	0.45	0.20	0.18	0.90				
politics	0.81	Ressourcenbeschränkung	1	0.81	Um transversale Themen anzugehen, fehlen die rechtlichen Instrumente.	0.50	0.45										0.50	0.45	0.90							

Quelle: Eigene Tabelle