

Ressourcen. Ressourcen! Ressourcen?

An mancher Stelle im Öffentlichen Gemeinwesen wurde die digitale Transformation noch vor kurzem in Frage gestellt. Heute steht bei derer Einführung und Nutzung vor allem die Ressourcenfrage im Wege. Zu wenig Zeit, zu wenig Geld, zu wenig Personal. Doch, inwieweit trifft dieser Befund zu? Die Ressourcenfrage wird oft mit den Augen und Rezepten von gestern beurteilt. Neue Prozesse und Zusammenarbeitsformen, aber auch ein neues Verständnis sind nötig.

Joachim Tillessen – Betriebsökonom, Experte Verein «Myni Gmeind»

Heute scheint die Notwendigkeit der digitalen Transformation bei Behörden und in der Verwaltung grundsätzlich breit akzeptiert.

Digitale Transformation mehr Chance als Gefahr ... , wenn die Kultur «stimmt»

Diese Einschätzung ergibt sich aus den Umfragen vom SGV zusammen mit dem Verein «Myni Gmeind», die seit 2022 jährlich durchgeführt werden. Rund 30% aller gut 2000 Schweizer Gemeinden nehmen jeweils daran teil¹⁾. 70% von ihnen deklarieren die digitale Transformation eher als Chance, den als Risiko (Quelle: mynigmeind.ch/de/umfrage/). Trotz dieser positiven Entwicklung wird jedoch der grösste Bedarf zur Förderung der Digitalisierung beim «Kulturwandel und der Organisationsentwicklung in den Verwaltungen» ausgemacht.

1) Aufgrund hohen Teilnehmendenzahl und weil die Struktur der teilgenommenen Gemeinden ziemlich genau der Grundstruktur in der Schweiz entspricht, sind die Resultate äusserst repräsentativ.

Personelle und finanzielle Ressourcen als Erfolgsfaktoren und «Sorgenkinder»

Nach den «personellen Ressourcen» (Rang 1) werden gleich gewichtet ein «klarer politischer Wille für Digitalisierung» sowie «ausreichende finanzielle Mittel» als Erfolgsfaktoren genannt. Alle anderen Faktoren sind deutlich weniger bedeutsam.

Dieser grossen Bedeutung der personellen und finanziellen Ressourcen steht ein tiefer Erfüllungsgrad gegenüber. Nur 33% der Gemeinden verfügen über eher ausreichende (26%) oder ausreichende (7%) personelle Ressourcen. Bei den finanziellen Ressourcen präsentiert sich die Situation leicht besser. Trotzdem: Deutlich über 50% der Schweizer Gemeinden verfügen weder über die notwendigen personellen noch finanziellen Ressourcen für die digitale Transformation.

Wie Ressourcenproblem überwinden?

In dieser Situation geht eine von drei Gemeinden davon aus, dass sich die Ressourcenlage eher oder bestimmt weiter verschlechtern wird.

Gefragt aus welchen Quellen die Gemeinden die notwendigen personellen Ressourcen in Zukunft «besorgen» können, fallen die Antworten divers aus (siehe Abb. 1).

Kommentar:

In der Westschweiz wird ein vorübergehendes Outsourcing deutlich stärker befürwortet, wie im Rest des Landes. Wogegen die Deutschschweizer eher eine zeitliche Verschiebung von Aufgaben sehen. Der meistgenannte Lösungsansatz «vorübergehende Erhöhung der personellen Ressourcen» dürfte – in allen drei Landesteilen gleich beurteilt – aufgrund der vielerorts knappen Kassen eher Wunschenken sein.

Neue Lösungsansätze in der Ressourcenfrage

Ein rein quantitativer und isolierter Ansatz bei der Ressourcenfrage scheint also nicht zielführend. Ressourcen stehen im Spannungsfeld mit den Zielerreichungen und den Prozessen.

Die Prozesse werden nach ihrer Wirkung (Effektivität) und dem Ressourcenverbrauch (Effizienz) gemessen. Aufgrund von heute standardisierter Software zur Zusammenarbeit mit externen Partnern (Stichwort: Plattformökonomie) gibt es sachlich wenig Gründe, die Prozessgestaltung auf die eigene Gemeinde oder den eigenen Bereich zu begrenzen. Soll die Ressourcenproblematik auf Ebene des Personals oder der Finanzen gelindert bzw. gelöst werden, dann dürfte eine verstärkte Zusammenarbeit der Gemeinden das Gebot der Stunde sein. Damit könnten das Knowhow und die Mittel gebündelt bzw. ausgetauscht werden. Die

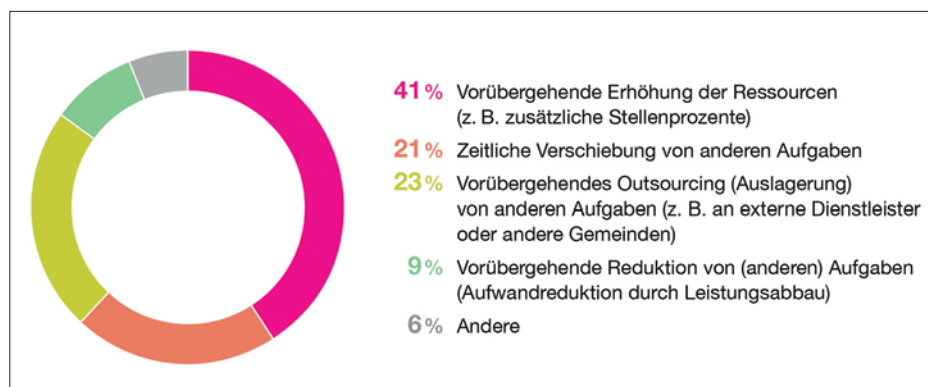


Abbildung 1: Quellen für notwendige personelle Ressourcen (Gemeindebefragung 2025)

Wirkung: Effektivität sowie Effizienz der Prozesse müssten sich substantiell verbessern, was den Druck auf die Ressourcen lindert.

Diesem idealen Zielbild steht die Realität gegenüber. Auch wenn sich Einsicht und Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden seit der Befragung 2024 leicht verbessert haben, wollen immer noch 2/3 aller Gemeinden Digitalisierungsprojekte eigenständig angehen.

Ressourcenfrage auch qualitativ beurteilen

Neben dem Aspekt der interkommunalen Zusammenarbeit wäre aber auch die Ressourcenqualität innerhalb von Behörden und Verwaltungen kritisch zu hinterfragen. Die Diskussion dürfte sich nicht nur auf quantitative Aspekte wie Anzahl Mitarbeitende, Geld oder Zeit beschränken.

Ein wichtiger Aspekt ist die Befähigung von Mitarbeitenden. Inwieweit sind diese genügend gut geschult, um moderne Arbeitsplätze und Abläufe optimal zu nutzen und produktiver zu werden? Eine andere wichtige Voraussetzung für mehr Produktivität stellt das Verständnis für die Aufgabenstellung sowie die Haltung und Motivation der Mitarbeitenden dar. In Abb. 2 wird exemplarisch aufgezeigt, dass Mitarbeitende nur dann echte Wertschöpfer sind, wenn das Verständnis für die Ziele und gleichzeitig die Identifikation mit der Organisation hoch sind.

Lösungsansätze wie mehr Kollaboration zwischen Gemeinden und eine qualitative Investition in bestehende Ressourcen stimmen zuversichtlich: Wir haben in Bezug auf die Bedürfnisse der Gemeinden noch viel eigenen Spielraum, um eine der grössten Herausforderungen, die Ressourcenfrage, besser zu meistern. Diese Lösungsansätze greifen auch bei weiteren zentralen Themen, wie z.B. der Cyber-Security.

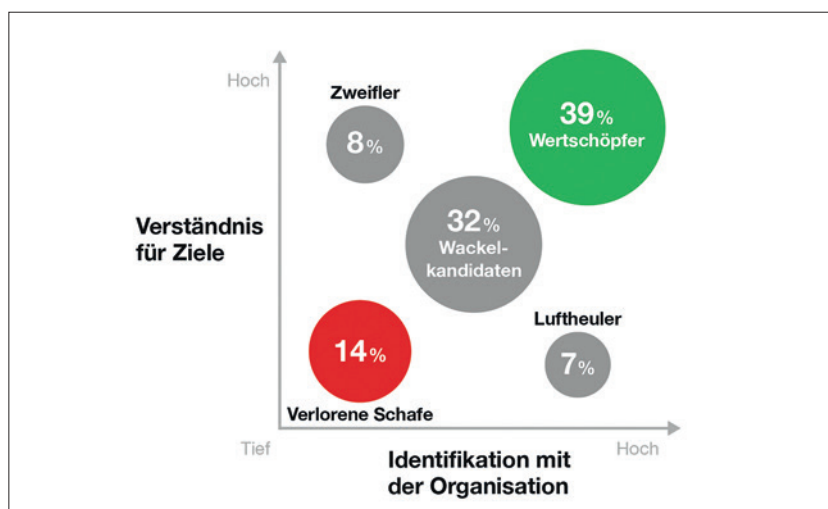


Abbildung 2: Bekenntnis vs. Verständnis (Quelle: Watson Wyatt)

tion des Communes Suisses et l'association ma-commune.ch. Sur les quelque 600 communes interrogées, 70% d'entre elles indiquent que la numérisation constitue une opportunité. Mais en même temps, une majorité d'entre elles sont soit confrontées à des préoccupations liées aux ressources humaines, soit aux possibilités de financement. Dans ce contexte, il est nécessaire de trouver des alternatives pour surmonter ces obstacles. D'une part, il est possible de recourir à des logiciels standardisés, pour éviter de concevoir des solutions destinées uniquement à une seule commune. D'autre part, pour faire face à la problématique du personnel ou des finances, une collaboration renforcée entre les communes constitue une réponse appropriée. Cela permet de regrouper et d'échanger les savoir-faire, ainsi que les moyens. De ce fait, il est possible d'alléger la pression sur les ressources. Enfin, il est nécessaire d'examiner les qualifications des collaborateurs communaux, afin de déterminer s'ils disposent de la formation adéquate pour mettre en place et pour exploiter les outils informatiques.

dall'Associazione dei Comuni Svizzeri e dall'associazione ma-commune.ch. Dei circa 600 comuni intervistati, il 70% di loro afferma che la digitalizzazione rappresenta un'opportunità per la loro amministrazione. Ma allo stesso tempo, la maggior parte di loro si trova ad affrontare preoccupazioni legate alle risorse umane o alle opportunità di finanziamento. In questo contesto, è necessario trovare delle alternative per risolvere questi ostacoli. Da un lato, è possibile utilizzare dei software standardizzati, per evitare di progettare delle soluzioni destinate ad un solo comune. D'altra parte, per risolvere il problema delle risorse a livello di personale o finanziario, una collaborazione più stretta tra i comuni rappresenta una risposta appropriata. Questo permette di condividere e scambiare competenze e risorse. Di conseguenza, è possibile alleviare la pressione sulle risorse. Infine, è necessario esaminare le qualifiche dei dipendenti comunali per determinare se abbiano una formazione adeguata per introdurre e utilizzare degli strumenti informatici.

RÉSUMÉ

Les ressources : principal obstacle à la numérisation des communes

Les ressources constituent le principal frein rencontré par les communes, lors de leur digitalisation. Ce constat provient de plusieurs études menées conjointement par l'Associa-

RIASSUNTO

Digitalizzazione dei comuni: le risorse come principale ostacolo

Le risorse rappresentano il principale ostacolo che i comuni incontrano nel contesto della loro digitalizzazione. Questa osservazione deriva da diversi studi condotti congiuntamente