



# Auswertung des Gemeindeforums 2022 zu «Gemeinden 2030»

Kathrin Frey, KEK – CDC

10. März 2023

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziele und Inhalt des Gemeindeforums 2022</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Angaben zu den Teilnehmenden</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Gruppenergebnisse</b>	<b>3</b>
3.1	Hinweise zur Auswertung und Darstellung der Gruppenergebnisse	3
3.2	Zusammenarbeit verbessern	3
3.3	Fachkräftemangel bewältigen	5
3.4	Wachstum gestalten	6
3.5	Teilhabe ermöglichen	7
<b>4</b>	<b>Fazit zu den Gruppenergebnissen</b>	<b>9</b>

# 1 Ziele und Inhalt des Gemeindeforums 2022

Das Gemeindeforum fand am 22. November 2022 statt und war der Austauschplattform «Gemeinden 2030» gewidmet. Es standen die Wissensvermittlung, die Diskussion und der Austausch im Vordergrund. Das Gemeindeforum 2022 hatte folgende Ziele:

Tabelle 1: Ziele des Gemeindeforums 2022

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufzeigen, was «Gemeinden 2030» bis lang bewirkt hat.</li><li>• Aufzeigen, wie «Gemeinden 2030» in den nächsten vier Jahren fortgeführt wird.</li><li>• Austausch zwischen den Teilnehmenden den vier vorgeschlagenen neuen Themen; Teilnehmende geben Rückmeldungen zum Inhalt und zu ihrem Interesse an einer künftigen Mitwirkung ab.</li><li>• Teilnehmende für die Mitwirkung in Arbeitsgruppen zu den neuen Themen gewinnen.</li></ul> |
|--|

Das Programm umfasste vier Teile:

- (1) *Einführung*: Begrüssung und Einstieg ins Thema.
- (2) *Rückblick und Ausblick*: Die Ergebnisse und die Wirkung der Arbeiten von «Gemeinden 2030» in den letzten vier Jahre wurde mit einem Film<sup>1</sup> und einer moderierten Gesprächsrunde mit der Steuergruppe von «Gemeinden 2030» aufgezeigt. Danach stellte eine erweiterte Gesprächsrunde mit den neuen Mitgliedern der Steuergruppe den Vorschlag für neue Themen vor und informierte über das weitere Vorgehen von «Gemeinden 2030».
- (3) *Workshops*: Die Teilnehmenden diskutierten in insgesamt 32 Gruppen die vordringlichen Fragen zu den neuen Themen und hielten dabei fest, ob sie Interesse an einer Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe (AG) zum Thema haben. Die Gruppen befassten sich jeweils mit dem Thema ihrer ersten Präferenz und falls sie Zeit hatten auch mit dem Thema ihrer zweiten Präferenz. Die Zuteilung in die Gruppen erfolgte anhand der Präferenz der Teilnehmenden, die bei der Anmeldung zum Gemeindeforum abgeholt wurde.
- (4) *Ausblick*: Zum Abschluss fand eine kurze Gesprächsrunde zu den Ergebnissen aus den Workshops statt gefolgt von einem Ausblick auf das weitere Vorgehen von «Gemeinden 2030».

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Gruppendiskussionen zusammen. Der Bericht dient der Steuergruppe von «Gemeinden 2030» für die weitere Arbeit (vgl. Kapitel 4).

## 2 Angaben zu den Teilnehmenden

Insgesamt meldeten sich 233 Personen an. Die Gemeinden waren mit 175 und der Kanton mit 50 Personen vertreten. Dazu kommen weitere acht Personen von Beratungsunternehmen. Die 175 Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinden stammen aus 104 Gemeinden des Kantons Zürich. Die kommunale Politik war mit 110 Behördenmitgliedern und die kommunale Verwaltung mit 65 Angestellten vertreten.

---

<sup>1</sup> Der Film sowie auch eine Broschüre (Tagungsunterlage), welche die Ergebnisse von «Gemeinden 2030» dokumentiert und den Vorschlag zu den neuen Themen erläutert, finden sich auf der Webseite von [Gemeinden 2030](#).

## 3 Gruppenergebnisse

### 3.1 Hinweise zur Auswertung und Darstellung der Gruppenergebnisse

Die vorliegende Auswertung basiert auf dem Protokoll des Gemeindeforums 2022 zu den Aussagen der Gruppen, die diese auf Moderationskarten selbständig festhielten und an Pinnwänden aufhängten.<sup>2</sup> Wir haben die Aussagen, die meist in Form von Stichworten vorliegen, zusammenfassend ausgewertet. Dabei haben wir vor allem Aspekte berücksichtigt, die mehrere Gruppen notierten. Die vorliegende Auswertung nimmt eine Interpretation vor, die sich an den Fragen für die Gruppendiskussion orientiert und die [Tagungsunterlage](#) berücksichtigt. Die Tagungsunterlage (Broschüre) erläuterte die vier Themen jeweils mit einer Beschreibung der Ausgangslage und der Handlungsfelder. Folgende vier Themen standen zur Diskussion:

**Tabelle 2: Vorschlag zu neuen Themen von «Gemeinden 2030»**

- Zusammenarbeit verbessern
- Fachkräftemangel bewältigen
- Wachstum gestalten
- Teilhabe ermöglichen

Nachfolgend wird die Auswertung pro Thema aufgeführt. Zuerst folgt jeweils eine Angabe zur Anzahl Gruppen, die sich mit dem Thema befassten, sowie zur Anzahl der Personen, die ihr Interesse an einer weiteren Bearbeitung des Themas in einer AG bekundeten. Anschliessend präsentiert eine Tabelle die Hauptaussagen der Gruppen, welche die Gruppen als Fazit ihrer Gruppendiskussion formulierten. Danach folgt eine Zusammenfassung der Notizen der Gruppen entlang der folgenden Diskussionsfragen, die sich auf die Erläuterungen zu den Themen in der oben erwähnten Tagungsunterlage (Broschüre) beziehen:

- (1) Welche der formulierten Handlungsfelder und Fragen zum Thema sind vordringlich zu klären?
- (2) Was sind zusätzlich wichtige Fragen für das Thema?
- (3) Was ist zum Thema, zu den Handlungsfeldern und Fragen Ihrer Ansicht nach besonders zu beachten (spezielle Aspekte, aktuelle Gegebenheiten, neue Anforderungen etc.)?

### 3.2 Zusammenarbeit verbessern

Am Gemeindeforum befassten sich 14 Gruppen mit dem Thema «Zusammenarbeit verbessern» (1. Präferenz). Insgesamt bekundeten 22 Personen Interesse an der weiteren Bearbeitung des Themas in einer AG (Gemeinden: 19 Personen; kantonale Verwaltung: 3 Person). Tabelle 3 gibt die zentralen Aussagen zu diesem Thema wieder, welche die Gruppen als Fazit ihrer Diskussion formulierten.

**Tabelle 3: Zentrale Aussagen der Gruppen zum Thema «Zusammenarbeit verbessern»**

- IKZ hat grosses Potenzial, aber auch viele Hürden (emotional).
- Persönliche Einstellung ist wichtiger als der gesetzliche Rahmen.
- Man muss wollen wollen.
- Der Dialog ist die Grundlage jeder gelingenden Zusammenarbeit.
- Je unpolitischer das Thema, desto einfacher die Zusammenarbeit. Die Bevölkerung muss im Boot sein.
- Interesse der Bevölkerung abholen, überregionale kommunale Zusammenarbeit (Schulen, Alter)

<sup>2</sup> Das Protokoll ist als separates Dokument inkl. Fotos der Pinnwände verfügbar.

- Vernetzung + Akzeptanz = Erfolgreiche Zusammenarbeit.
- Gemeinden sollen Zusammenarbeit nutzen, offen gegenüber einer vertieften Weiterentwicklung sein und gegenseitig von guten Beispielen profitieren.
- Zusammenarbeit ist zentral – Lösung individuell – Qualität sicherstellen!
- Möglichkeit der Zusammenarbeit aufzeigen, statt Empfehlungen abgeben.
- Voraussetzung für die Zusammenarbeit schaffen und Ressourcen gezielt einsetzen.
- Aufgabenbezogene Zusammenarbeit, gute Grösse finden.
- Initialgrösse einer Organisation bzw. eines Gemeinwesens; Kooperationsformen nutzen.
- Es gilt sich zu fragen, welche Aufgaben/Dienstleistungen zwingend bei der Gemeinde verbleiben müssen, um der Identität als Gemeinde gerecht zu werden. These: Es gibt keine objektive Grenze.
- Austausch ist wichtig. Läuft schon gut unter den Gemeinden. Egov hilft nicht für bessere Zusammenarbeit. Je volatiliter ein Thema, desto eher Zusammenarbeit mit Privaten möglich (z.B. AOZ). Egov soll nicht Private konkurrenzieren.
- Verstärkte Zusammenarbeit als Wegbegleiter für Fusionen.
- Mit- und Weitsicht Komplexität meistern.

**Vordringliche Handlungsfelder und Fragen:** Gemäss den Aussagen auf den Pinnwänden erachteten die Gruppen drei Handlungsfelder als besonders bedeutsam:

- (1) **Funktionale Räume:** Für eine Mehrheit der Gruppen stellte die Zusammenarbeit in sogenannten «funktionalen Räumen»<sup>3</sup> ein wichtiges, aber kontroverses Thema dar. Dabei thematisiert wurde etwa, dass eine solche Zusammenarbeit im Hinblick auf eine mögliche Fusion erfolgen könnte, dass eine solche Zusammenarbeit zwar vorteilhaft, aber nicht zwingend sein sollte oder dass eine Zusammenarbeit mit den gleichen Nachbargemeinden zu grossem Aufwand führen könnte, wenn dazu etwa bestehende Strukturen aufgebrochen werden müssten. Es findet sich auch die Frage, ob der funktionale Raum allen Bedürfnissen gerecht werden kann oder ob der Kanton für funktionale Räume aktiv Anreize schaffen soll.
- (2) **Organisationsformen der Zusammenarbeit:** Ebenfalls als vordringlich erachtete eine Mehrheit der Gruppen die Frage nach den geeigneten Organisationsformen für die Zusammenarbeit – je nach Aufgabe und Situation. Gefordert wurde dazu etwa, dass bestehende Gefässe für die Zusammenarbeit genutzt werden sollten (z.B. GPV) und Kriterien zur Bestimmung der geeigneten Organisationsform erarbeitet werden sollten. Es finden sich auch Aussagen zu den bestehenden Organisationsformen wie Zweckverband, Anschlussvertrag, Aktiengesellschaft.
- (3) **Auslagerung aller Aufgaben:** Rund die Hälfte der Gruppen notierte, dass die Frage, ob Gemeinden alle Aufgaben auslagern können, vordringlich zu klären sei. Drei Gruppen hielten dazu explizit fest, dass sie es nicht für sinnvoll erachten, wenn eine Gemeinde alles auslagert. Bei einer vollständigen Auslagerung sei eine Fusion angezeigt. Es stelle sich jedoch die Frage, wie viele Aufgaben eine Gemeinde auslagern könne und nach welchen Kriterien, die Auslagerung von Aufgaben erfolge. Dazu thematisierten die Gruppen die Grösse für die selbständige Erledigung und wiesen darauf hin, dass die Koordination zwischen den Bereichen bei Auslagerungen schwierig sei. Es sei auch die Frage zu klären, ob Grenzen für eine Auslagerung an private Organisationen bestünden.

Nur zwei Gruppen notierten Hinweise zur Frage, was geschieht, wenn eine Gemeinde auf die Zusammenarbeit mit ihren Nachbarinnen angewiesen ist, diese aber nicht mit ihr zusammenarbeiten wollen. Die Gruppen hielten dazu fest, dass der Kanton eine Rolle übernehmen könnte bzw. entsprechende Kompetenz zur Förderung der Zusammenarbeit/Fusion erhalten sollte. Zusätzlich notierte eine Gruppe die Frage, ob es die Bezirke noch braucht.

<sup>3</sup> In sogenannten funktionalen Räumen arbeiten die Gemeinden in den verschiedenen Aufgaben möglichst koordiniert immer mit den gleichen Nachbargemeinden zusammen. Die Einteilung des Kantons Zürich in funktionale Räume stellt ein Vorschlag der AG «interkommunale Zusammenarbeit» von Gemeinden 2030 der Jahre 2019-2022 dar.

**Zusätzlich wichtige Fragen:** Hierzu notierten die Gruppen weitere Fragen zur Ausgestaltung und Bewertung der interkommunalen Zusammenarbeit, die wie folgt zusammengefasst werden können:

- **Kriterien und Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit:** Was sind die Kriterien einer guten, erfolgreichen Zusammenarbeit? Was braucht es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Was sind gute Praxisbeispiele? Welche Zusammenarbeiten bestehen derzeit?
- **Partner:** Wie findet man die richtigen Partner zur Aufgabenerfüllung? Wie kann vereinfacht auch mit ausserkantonalen Gemeinden zusammengearbeitet werden?
- **Aufgabe:** Welche Aufgaben drängen sich für die interkommunale Zusammenarbeit auf? Welche Auswirkung hat die interkommunale Zusammenarbeit auf die Servicequalität vor Ort? Welches ist die Mindestgrösse für die Aufgabenerfüllung? Welche juristischen Grenzen gilt es bei Auslagerungen zu beachten? Welche Aufgaben sollten nicht ausgelagert werden (z.B. Aufgaben mit Handlungsspielraum)?
- **Eigenständigkeit/Gemeindefusionen:** Welches ist die kritische Gemeindegrösse (mehr als 2'000 Einwohnende)? Wo liegt der Effizienzgewinn bei Fusionen?

**Besonders zu beachten:** Die Gruppen notierten hierzu diverse Aspekte. So sei der Einfluss der Digitalisierung auf die Zusammenarbeit zu berücksichtigen, die Verantwortung bei der Aufgabenerfüllung durch private Organisation speziell zu beachten oder auch die Akzeptanz der Bevölkerung und der Mitarbeitenden bedeutsam. Weiter wurde festgehalten, dass «Dialog» bei der interkommunalen Zusammenarbeit sehr wichtig sei, die gewachsenen Strukturen, der Finanzierungsschlüssel sowie auch weiche Faktoren (Emotionen, Persönlichkeiten, Offenheit, Hemmschwellen) die interkommunale Zusammenarbeit prägen würden.

### 3.3 Fachkräftemangel bewältigen

Am Gemeindeforum befassten sich zehn Gruppen mit dem Thema «Fachkräftemangel bewältigen» (1. Präferenz) und zwei weitere Gruppen brachten sich dazu ergänzend ein (2. Präferenz). Insgesamt bekundeten 16 Personen Interesse an der weiteren Bearbeitung des Themas in einer AG (Gemeinden: 15 Personen; kantonale Verwaltung: 1 Person). Die nachfolgende Tabelle gibt die zentralen Aussagen der Gruppen zu diesem Thema wieder.

**Tabelle 4: Zentrale Aussagen der Gruppen zum Thema «Fachkräftemangel bewältigen»**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Öffentliche Verwaltung so attraktiv, dass Privatwirtschaft „schiss“ hat!</li><li>• Attraktivität + Flexibilität der öffentlichen Hand als Arbeitgeber steigern.</li><li>• Laufbahnbegleitung für Berufseinsteiger (Fachkarriere oder Führungslaufbahn).</li><li>• Zielgruppenorientiert unsere Kultur &amp; Werte aktiv leben &amp; vermarkten.</li><li>• Offenheit für unkonventionelle Lösungen.</li><li>• Neues Ausbildungsprogramm lancieren (vom Maturanden zum Verwaltungsspezialist).</li><li>• Zusammenarbeit fördern – Attraktivität steigern – moderne Arbeitsformen.</li><li>• Leben einer zeitgemässen, wertorientierten Führungs- und Zusammenarbeitskultur.</li><li>• Wieso ist die Bildungsdirektion nicht Mitglied bei Gemeinden 2030? Hätte sie nicht genau in diesen Bereichen ein Interesse am Austausch mit den Gemeinden?!</li></ul> |
|---|

**Vordringliche Handlungsfelder und Fragen:** Die Gruppen erachteten folgende drei Handlungsfelder als besonders vordringlich.

- (1) **Interne Organisation und Arbeitskultur:** Fast alle Gruppen notierten Stichworte, die sich auf das Handlungsfeld «interne Organisation und Arbeitskultur» beziehen. So hielten sie etwa fest, dass eine partizipative Zusammenarbeitskultur, die Führungskultur, das Arbeitsklima zwischen Verwaltung und Gemeinderat, der Abbau von Bürokratie/Verwaltungsarbeiten, moderne Arbeitsformen,

individuelle Arbeitszeitmodelle, der Aufbau von Kompetenzzentren mit Stellenpools, der Einsatz von digitalen Mitteln oder die Möglichkeit von Home-Office für dieses Handlungsfeld wichtig sind.

- (2) **Vermittlung von Arbeitgeber-Vorteilen der öffentlichen Verwaltung:** Eine Mehrheit der Gruppen erachtete auch die Frage als vordringlich, wie die öffentliche Verwaltung ihre Arbeitgeber-Vorteile wirksam vermitteln kann. Dazu notierten die Gruppen u.a. Aussagen wie «Weg vom traditionellen Bewerbungsprozess», «Image steigern» oder «Authentisch: wer sind wir!». Als bedeutsame Vorteile, die vermittelt werden könnten, notierten die Gruppen beispielsweise «Sinnhaftigkeit der Arbeit», «Arbeitsplatzsicherheit», «Weiterbildungsmöglichkeiten», «Löhne», «Lohnneben-/Zusatzleistungen» oder auch Qualitäten des jeweiligen Teams.
- (3) **Attraktive berufliche Entwicklungsmöglichkeiten durch Koordination:** Ebenfalls gut die Hälfte der Gruppe notierten Aussagen zur Frage, wie sich die Gemeinden intern, untereinander oder zusammen mit dem Kanton nachhaltig koordinieren können, um für ihre Mitarbeitenden attraktive berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen. Dazu zählt auch die Frage, wie im Kanton Zürich die öffentlichen Verwaltungen mit der Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt umgehen sollen. Dazu wurde u.a. notiert «gemeinsame Lohnpolitik betreiben», «keine gegenseitige Abwerbung von Personal (Lohn)», «Lernenden-Verbund», «gemeindeübergreifend Anreize für Lernende in der Gemeinde schaffen», «Job-Rotation/-Sharing gemeindeübergreifend» oder «Entwicklung von Karrieremöglichkeiten».

Vergleichsweise wenige Gruppensätze befassen sich mit der Frage, ob im Kanton Zürich genügend Personen für die Arbeit in den Gemeinden ausgebildet werden. Auch die Frage nach brachliegendem Potenzial für Fachkräfte griffen die Gruppen weniger auf. Sie orteten Potenzial für Fachkräfte bei einer Flexibilisierung vor/nach der Pensionierung oder bei (jungen) Quereinsteiger/-innen.

**Zusätzlich wichtige Fragen:** Die Gruppen notierten konkrete Ideen zu den oben erwähnten vordringlichen Handlungsfeldern, so etwa die «4-Vier-Tages-Woche» (Arbeitszeitmodell), ein «Bonussystem für die Ausbildung von Lernenden», ein neues Ausbildungsmodell «Matur -> Verwaltungsfachmann» oder «Anschlusslösungen für Lernende (BMS)», einen «Pool pensionierter Fachkräfte» oder «gemeinsame Fachabteilung mit Nachbargemeinden».

**Besonders zu beachten:** Als weitere Aspekte thematisierten die Gruppe das «Miteinander von Politik und Verwaltung», die «Mitarbeiter/in orientierte Kultur», die Ressourcen für Human Resources, ein gemeinsames Auftreten von GPV, VZGV und GAZ oder auch einen «Blick über den Zaun – wie haben es andere gemacht?». Gefordert wird etwa auch eine Offenheit für unkonventionelle Lösungen durch die Zusammenarbeit von Gemeinden.

### 3.4 Wachstum gestalten

Mit dem Thema «Wachstum gestalten» befassten sich fünf Gruppen (1. Präferenz). Insgesamt bekundeten 17 Mitglieder von kommunalen Exekutiven Interesse an der weiteren Bearbeitung des Themas in einer AG. Die nachfolgende Tabelle gibt die zentralen Aussagen der Gruppen wieder.

Tabelle 5: Zentrale Aussagen der Gruppen zum Thema «Wachstum gestalten»

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Verträgliches, qualitativ ausgehandeltes Wachstum.</li><li>• Qualitatives Wachstum mit Partizipation (Integration) und Aufwertung des öffentlichen Raums aktiv fördern.</li><li>• Wachstum gegeben. Gemeinden haben selbständige Autonomie im Gestalten des Lebensraums. Aktive Pflege der Gemeindekultur. Einbezug der gesamten Bevölkerung in den Entscheidungsprozess.</li></ul> |
|---|

**Vordringliche Handlungsfelder und Fragen:** Die Auswertung der Gruppenergebnisse zeigt, dass die Gruppen drei Fragen als besonders vordringlich erachteten:

- (1) **Einbezug der Bevölkerung:** Vier der fünf Gruppen erachteten die Frage als zentral, wie die Bevölkerung in die Entwicklung der Gemeinde einbezogen werden kann. In diesem Zusammenhang

notierten die Gruppen auch die Stichworte «gesellschaftliche Integration», «Integration von neuen Einwohnenden» und «soziale Durchmischung».

- (2) **Zusammenarbeit unter den Gemeinden und mit dem Kanton:** Drei Gruppen hielten fest, dass bei der Gestaltung des Wachstums Fragen zum Verhältnis und zur Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Gemeinden sowie auch zwischen den Gemeinden bedeutsam sind.
- (3) **Qualität der Siedlungsentwicklung:** Zwei Gruppen erachteten Fragen zu den Qualitäten der Siedlungsentwicklung als vordringlich zu klären; u.a. führten sie in diesem Zusammenhang Stichworte wie «Lebensqualität», «ÖV-Anschluss als Qualität», «Quartierzentren», «Identität» oder «Aufwertung des öffentlichen Raums» auf.

Zusätzlich notierten die Gruppen je unterschiedliche vordringliche Handlungsfelder, u.a. «Bau- und Zonenordnung», «verdichtetes Bauen», «Verkehr», «Bildungsinfrastruktur» oder «Zuwanderung steuern».

**Zusätzlich wichtige Fragen:** Die Fragen nach dem Geld, den Ressourcen und den (Fach-)Kompetenzen für die Gestaltung des Wachstums notierten zwei Gruppen als zusätzlich wichtige Fragen. Eine Gruppe hielt dazu das Stichwort «Mehrwertausgleich» fest. Eine Gruppe hielt fest, dass die aktive Pflege der Gemeindeskultur bei der Gestaltung des Wachstums bedeutsam sei. Eine andere Gruppe notierte, dass das lokale Gewerbe eingebunden und der Schulraum beim Wachstum berücksichtigt werden sollte.

**Besonders zu beachten:** Die Gruppen hielten diverse Aspekte fest, die zum Thema «Wachstum gestalten» besonders beachtet werden sollten. So sollen etwa die Folgekosten oder das Verhältnis zwischen Wachstumstempo und Sprungkosten berücksichtigt werden. Es wird zur Vorsicht bei Aufzünungen gewarnt. Eine Gruppe notierte die Frage, ob es weitere Planungsinstrumente brauche, um die Mitwirkung zu verbessern.

### 3.5 Teilhabe ermöglichen

Am Forum befassten sich drei Gruppen mit dem Thema «Teilhabe ermöglichen» (1. Präferenz) und eine weitere Gruppe brachte sich dazu ergänzend ein (2. Präferenz). Insgesamt bekundeten zehn Personen Interesse an der weiteren Bearbeitung des Themas in einer AG (Gemeinden: 8 Personen; kantonale Verwaltung: 2 Personen). Die nachfolgende Tabelle gibt die zentralen Aussagen der Gruppen wieder.

**Tabelle 6: Zentrale Aussagen der Gruppen zum Thema «Teilhabe ermöglichen»**

- Ohne Teilhabe keine Demokratie!
- Komplexität nimmt zu. Neue Gefässe für Teilhabe experimentieren. Partizipation schafft Gemein-sinn und Akzeptanz.
- Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklung. Partizipation schafft Gemein-sinn und Akzeptanz. Förderung von Meinungs-austausch. Mut für neue Beteiligungsformen. Weiterentwicklung von Demokratie.
- Vorhandenes Herzblut in der Bevölkerung niederschwellig nutzen – auch durch Digitalisierung und neue Formen. Neue Formen der Mitwirkung ausprobieren.

**Vordringliche Handlungsfelder und Fragen:** Die Gruppen erachteten folgende zwei Fragen oder Handlungsfelder als vordringlich:

- (1) **Mobilisierung und Einbindung der Einwohnenden (Instrumente der Beteiligung):** Wie lassen sich die Stimmberechtigten und Nicht-Stimmberechtigten erreichen, mobilisieren und einbinden, um der «schwindenden» Teilhabe entgegenzuwirken? Dabei sollen weniger engagierte und nicht-stimmberechtigte Einwohnende speziell Beachtung finden. Die Gruppen erachteten die Frage nach niederschwelligeren Beteiligungsformaten und nach Möglichkeiten der digitalen/hybriden Teilhabe als zentral. Eine Gruppe hielt dazu als Handlungsbedarf fest, dass solche Beteiligungsformate bekannt gemacht und eingesetzt werden sollen (Beispiele guter Praxis).

- (2) **Verhältnis zwischen neuen Beteiligungsformaten und den bestehenden demokratischen Instrumenten:** In welchem Verhältnis stehen zusätzliche Beteiligungsformate zu den politischen Rechten bzw. den bestehenden demokratischen Instrumenten der Beteiligung?

Weiter hielt eine Gruppe fest, dass die Sensibilisierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden der Gemeinden sowie die Gesprächskultur an Gemeindeversammlungen bei diesem Thema wichtige Handlungsfelder seien. Eine andere Gruppe notierte, dass Instrumente bedeutsam seien, die eingesetzt werden können, um die Stimmung in der Bevölkerung abzuholen.

**Zusätzlich wichtige Fragen:** Als zusätzlich wichtige Fragen führten die Gruppen u.a. auf:

- **Zielgruppen:** Wie können die Zielgruppen erreicht werden? Wie können Jugendliche eingebunden werden? Wie können Informationen den verschiedenen Zielgruppen vermittelt werden? Wie kann die Informationsflut priorisiert und kanalisiert werden?
- **Freiwilligenarbeit:** Wie kann die Freiwilligenarbeit gestärkt und modernisiert werden?
- **Gemeindepolitik/Gemeindeversammlung:** Sollte die Gemeindeversammlung modernisiert und ergänzt werden? Falls ja, wie? Wie kann die «träge» Gemeindepolitik beschleunigt werden?
- **Nachhaltigkeit:** Wie nachhaltig sind die Entwicklungsprozesse? Dazu finden sich auch die Stichworte «Individualität», «Komplexität» und «Wissensaustausch».

**Besonders zu beachten:** Hierzu notierten die Gruppen sehr diverse Stichworte. So wurde etwa festgehalten, dass es wichtig sei, den Mehrwert sowie die Grenzen der Beteiligung/Teilhabe aufzuzeigen. Dazu notierte Aspekte sind u.a. «möglichst früher Einbezug», «Teilhabe unabhängig von der Nationalität und vom Stimmrecht» oder auch «Erreichbarkeit (Messbarkeit)». Eine Gruppe hielt zusätzlich fest, dass ein Bedarf nach einem Leitfaden, einem Konzept und einer Werkzeugkiste bestehe und forderte, dass ausprobiert («Mut zu neuen Formen») und evaluiert wird.



## 4 Fazit zu den Gruppenergebnissen

Alle vorgeschlagenen Themen stiessen bei den Teilnehmenden am Gemeindeforum auf reges Interesse. Die zusammenfassende Auswertung der Aussagen zeigt auf, dass die Gruppen die Themen unterschiedlich und teilweise auch kontrovers diskutierten.

Für die Lancierung von Arbeitsgruppen bedeutet dies, dass die jeweiligen Arbeitsgruppen ihr Thema zu Beginn schärfen und eingrenzen sollten, um es mit einem gemeinsamen Verständnis bearbeiten zu können. Dies ist insofern eine Chance, als die Beteiligten gemeinsam festlegen können, womit sie sich befassen wollen. Es stellt aber auch eine Herausforderung dar, die Themen gemeinsam einzugrenzen und bearbeitbar zu machen und sich nicht in einem umfassenden und unterschiedlich verstandenen Thema zu verlieren.

### «Zusammenarbeit verbessern»

Dieses Thema wurde bereits in den letzten fünf Jahren im Rahmen von «Gemeinden 2030» durch die AG «interkommunale Zusammenarbeit» intensiv bearbeitet. Da die bisherige AG-Leitung und weitere AG-Mitglieder an einer weiteren Bearbeitung sehr interessiert sind, wurde dieses Thema erneut vorgeschlagen. Am Gemeindeforum 2022 weckte dieses Thema insgesamt am meisten Interesse. Die bisherige AG-Leitung ist bereit, die AG-Leitung zu übernehmen. Zudem ist bereits angedacht, die bisher bestehende enge Zusammenarbeit mit dem GAZ weiterzuführen.

Inhaltlich waren am Gemeindeforum drei verschiedene Sichtweisen und Anliegen präsent, die wie folgt zusammengefasst werden können: (1) Kein Handlungsbedarf für grosse Veränderung, aber Interesse an guten Beispielen und Austausch; (2) Bedarf an neuen Modellen und/oder Empfehlungen etwa bezüglich Auslagerung und Organisationsformen der Zusammenarbeit; und (3) Bedarf für weitergehende Veränderungen, Vertiefung der Zusammenarbeit, Zusammenarbeit in grösseren Räumen, Weiterentwicklung und Anwendung der Idee der «funktionalen Räume». Die künftige AG sollte entscheiden, wie sie mit diesen unterschiedlichen Anliegen umgehen möchte und wo sie Schwerpunkte setzen will.

### «Fachkräftemangel meistern»

Dieses Thema wurde am Gemeindeforum ebenfalls angeregt diskutiert. Die Dringlichkeit des Themas zeigt sich auch darin, dass der VZGV im Jahr 2022 ein Projekt entwickelte, um den derzeitigen Fachkräftemangel zu lindern und aufzufangen. Der VZGV wird das Projekt im Jahr 2023 starten.

Aufgrund des bekundeten Interesses seitens der Gemeinden und der längerfristigen Dimension der Problematik lohnt es sich, zu diesem Thema eine AG zu lancieren. Wichtig ist dabei, dass die AG ihre Arbeiten mit dem bestehenden Projekt des VZGV abstimmt. Die AG sollte sich deshalb auf längerfristige, übergeordnete Fragen konzentrieren, die eine Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und dem Kanton bedingen. Es ist folglich auch für diese AG zentral, dass sich sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinden und des Kantons beteiligen und dadurch die Zusammenarbeit zu diesem für die Gemeinden wichtigen Thema gestärkt wird. Für den Kanton ist dieses Thema ebenfalls relevant, weil er ein grosses Interesse an professionell arbeitenden, funktionierenden Gemeinden hat. Für den Kanton Zürich stellt sich etwa die Frage, was der Kanton Zürich beitragen kann, dass das Arbeiten auf kommunaler Ebene attraktiv ist.

### «Wachstum gestalten»

Das Thema «Wachstum gestalten» stiess ebenfalls auf Interesse, und zwar primär bei Mitgliedern der kommunalen Exekutiven (vor allem Gemeindepräsidien, bisher keine Interessensbekundungen aus den kommunalen Verwaltungen). Seitens des Kantons wirkt bei «Gemeinden 2030» neu die Baudirektion (BD) mit. Die BD (Amt für Raumplanung ARE) hat Interesse dieses Thema gemeinsam mit den interessierten Vertreterinnen und Vertretern der Gemeinden zu bearbeiten.

Gemäss der Gruppenergebnisse vom Gemeindeforum 2022 sollte die künftige AG darauf fokussieren, wie das Wachstum im Rahmen der gegebenen gesetzlichen Bedingungen gestaltet werden kann. Wie

erreicht man qualitativ gutes Wachstum? Wie kann die Bevölkerung einbezogen werden? Wie geht man mit Wachstumsschmerzen um? Diese und weitere Fragen könnte die AG bearbeiten. In diesem Sinne würde sich die AG damit befassen, wie die Gemeinden noch besser ermächtigt oder unterstützt werden können, Wachstum zu gestalten. Aufgrund dieser Fragestellung ist es zentral, dass die Gemeinden in dieser AG eine starke Führungsrolle übernehmen.

### **«Teilhabe ermöglichen»**

Auch zum Thema «Teilhabe ermöglichen» haben am Gemeindeforum 2022 rund zehn Personen Interesse bekundet.

Die JI bearbeitete dieses Thema in den letzten Jahren bereits intensiv, u.a. indem sie Winterthur, Uster und Thalwil beim Organisieren und Durchführen von zufällig ausgewählten Bevölkerungspanels unterstützte. Die JI wird das Thema «Teilhabe» auch in der kommenden Legislatur weiterverfolgen. Sie hat ein Interesse, dabei auch eng mit engagierten Gemeinden zusammenzuarbeiten und Fragen zu bearbeiten, welche die Gemeinden und den Kanton gemeinsam beschäftigen.

Am Gemeindeforum zeigte sich, dass die Teilnehmenden daran interessiert sind, mit neuen Formen der Teilhabe zu experimentieren und die Demokratie weiterzuentwickeln und zu stärken. Dabei beschäftigte sie auch die Frage, in welchem Verhältnis neue Formen der Teilhabe zu den bestehenden demokratischen Instrumenten stehen.

«Teilhabe ermöglichen» oder «Einbezug der Bevölkerung» sind Themen, die auch im «Klimadialog» bearbeitet werden (Arbeitsgruppe) und am Forum im Zusammenhang mit dem Thema «Wachstum gestalten» andiskutiert wurden. Hier besteht möglicherweise ein gewisser Klärungsbedarf bezüglich Schnittstellen.

Die Steuergruppe hat gestützt auf diese Diskussionsergebnisse entschieden, drei neue Arbeitsgruppen zu folgenden Themen zu lancieren: «Zusammenarbeit verbessern», «Fachkräftemangel bewältigen» und «Wachstum gestalten». Das ebenfalls diskutierte Thema «Teilhabe ermöglichen» hat sie vorerst zurückgestellt und wird es gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt mit einer eigenständigen Arbeitsgruppe weiterverfolgen.

Im Newsletter «Gemeinden 2030» vom März 2023 hat die Steuergruppe alle interessierten Mitglieder der Gemeindeexekutiven, Gemeindeschreiberinnen und Gemeindschreiber sowie weitere Verwaltungsfachleute eingeladen, sich zusammen mit Vertretenden des Kantons an den neuen Arbeitsgruppen zu beteiligen.