



Trendradar 2023

Handlungsansätze
für einen modernen
öffentlichen Sektor
in der Schweiz

Auf den Punkt gebracht

1.

Schiefelage vom Vorjahr bleibt bestehen

Der Tenor des öffentlichen Sektors zur grundsätzlichen Situation bleibt unverändert: Er investiert zu wenig und kommt in der Umsetzung zu langsam voran. Dies, obwohl die jeweiligen Handlungsansätze hochrelevant bleiben.

3.

Kluft zwischen den Staatsebenen wächst

Die Kantone – und ganz besonders die Gemeinden – fallen beim Fortschritt und bei den Ressourcen gegenüber dem Bund weiter ab.

5.

Fortschritte bei der Resilienz erzielt

Die öffentliche Hand hat aus den Krisenjahren gelernt. Gegenüber 2022 haben die teilnehmenden Organisationen in den Bereichen Krisenmanagement und Business Continuity Management wesentliche Fortschritte erzielt. Knapp zwei Drittel geben an, für die Resilienz Ziele oder ein Vorgehen definiert zu haben oder bereits umzusetzen.

7.

Interessen an neuen Technologien divergieren

Cloud-Technologien spielen eine wichtige Rolle im öffentlichen Sektor. Das Interesse an Technologien wie Augmented und Virtual Reality oder Distributed Ledger bleibt gering oder ist gegenüber dem Vorjahr sogar gesunken.

9.

Potenzial der Agilität ist erkannt

Die öffentliche Verwaltung sieht Potenzial in agilen Arbeitsweisen und Prozessen. Nun gilt es, diese Wirkungsfähigkeit zu nutzen. Massnahmen werden nur zurückhaltend definiert.

2.

Ressourcenlage verschlechtert sich

Die Ressourcenausstattung wird für fast alle Handlungsansätze als noch schlechter eingeschätzt als im Vorjahr. Nur gut ein Drittel der Führungskräfte geben an, über ausreichend Ressourcen zu verfügen.

4.

Erwartungen an die föderale Zusammenarbeit steigen

Bund, Kantone und Gemeinden haben die Relevanz einer staatsebenenübergreifenden Zusammenarbeit und Harmonisierung erkannt. Ebenso, dass der Weg noch weit ist und weiterhin grosse Anstrengungen erforderlich sein werden.

6.

Bei Technologieregulierung sowie digitaler Ethik und Selbstbestimmung bleibt Luft nach oben

Diese Themen sind in der politischen Debatte angekommen. Es wurden bereits erste wichtige Vorhaben angestossen. Doch die Umsetzung steckt weiterhin in den Kinderschuhen.

8.

Hybride Arbeitsmodelle haben sich etabliert

Hybride Arbeitsmodelle sind gekommen, um zu bleiben. Auch nach Aufhebung der pandemiebedingten Massnahmen haben sie sich im Arbeitsalltag des öffentlichen Sektors durchgesetzt.

10.

Relevanz der Nachhaltigkeit eingebrochen

Ökologische Nachhaltigkeit in internen Abläufen erachtet nur gut jede zweite Führungskraft als relevant. Im Vorjahr waren dies noch über 80 %. (siehe Schwerpunktthema «Nachhaltigkeit» auf Seite 16).

Hier finden Sie Details zu den Handlungsansätzen

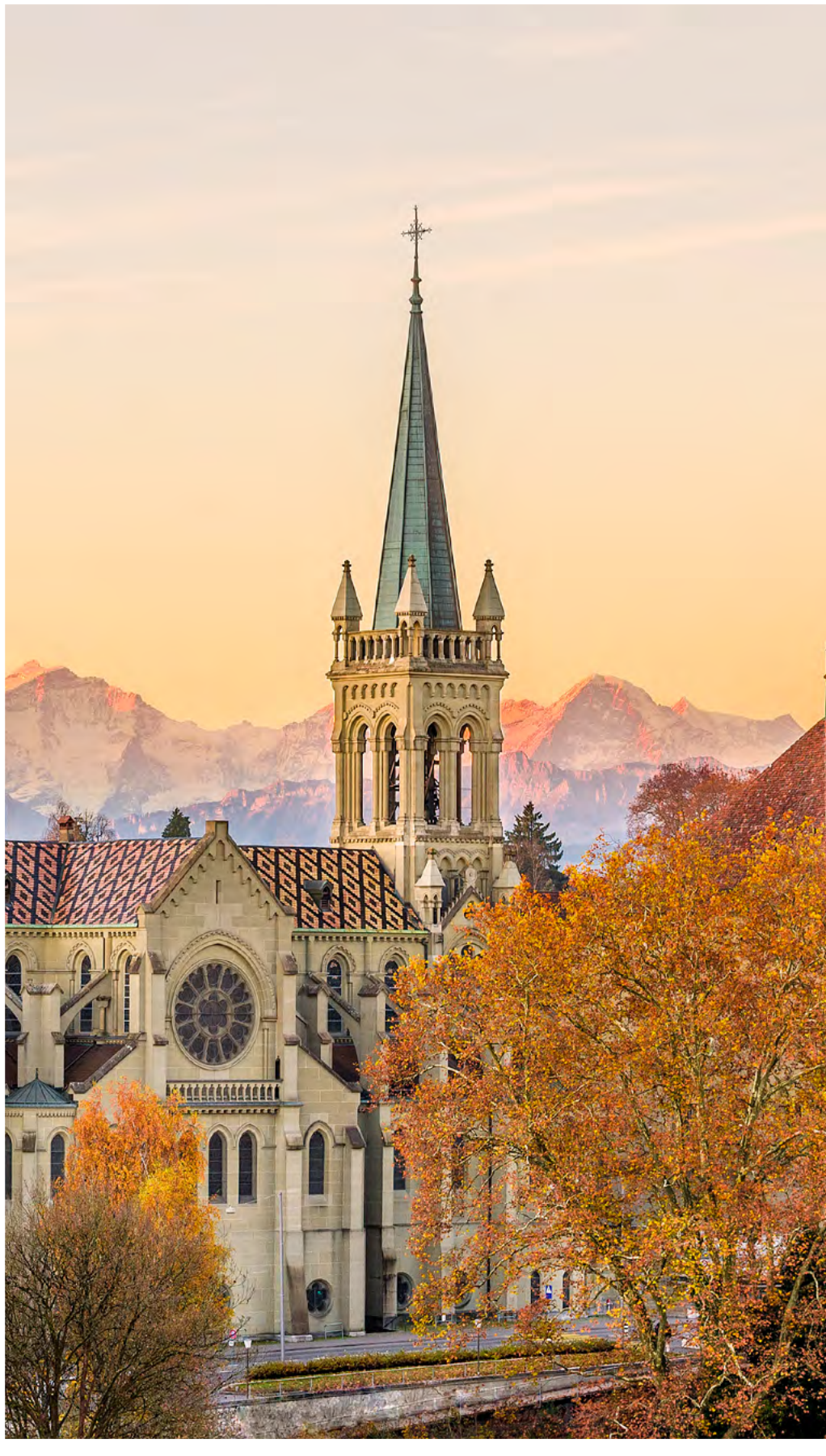
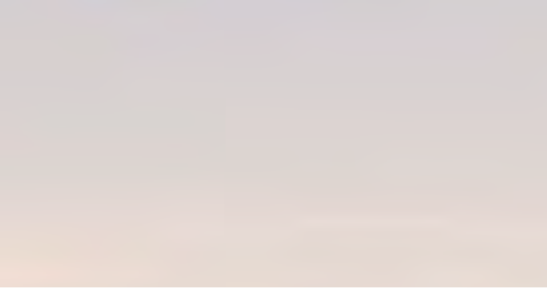
Auf unsere Erläuterungen zu den Handlungsansätzen greifen Sie [hier](#) oder mit diesem QR-Code zu:



Vorwort	5
Im Zeichen des Dialogs	7
Zehn Schlüsselerkenntnisse	8
1. Schieflage vom Vorjahr bleibt bestehen	9
2. Ressourcenlage verschlechtert sich	10
3. Kluft zwischen den Staatsebenen wächst	11
4. Erwartungen an die föderale Zusammenarbeit steigen	11
5. Fortschritt bei der Resilienz erzielt	12
6. Bei Technologieregulierung sowie digitaler Ethik und Selbstbestimmung bleibt Luft nach oben	14
7. Interessen an neuen Technologien divergieren	14
8. Hybride Arbeitsmodelle haben sich etabliert	15
9. Potenzial der Agilität ist erkannt	15
10. Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeit eingebrochen	15
Schwerpunkt Nachhaltigkeit	16
Studienergebnisse im Detail	18
Vielfältigen Herausforderungen begegnen	19
Nachhaltigkeit als Chance verstehen	20
Zurzeit wird viel getan	21
Mit praktischen Ansätzen die Zukunft vorbereiten	22
Über diese Studie	24
Endnoten	25
Gerne für Sie da	27
PwC Schweiz	27
Smart Government Lab	27

Danke!

Wir danken allen Studienteilnehmenden für ihren wertvollen Beitrag zur vorliegenden Publikation. Zudem danken wir Dr. Philipp Thaler für seine aussagekräftigen Einschätzungen zum Schwerpunktthema Nachhaltigkeit in der öffentlichen Verwaltung.



Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Das Jahr 2022 war erneut geprägt von grosser Ungewissheit und politischen sowie wirtschaftlichen Verwerfungen. Das spiegelt sich im Meinungsbild von Führungskräften der öffentlichen Hand wider. Anpassungen erfolgen langsamer als notwendig, die Ressourcenausstattung verschlechtert sich – sogar bei hochrelevanten Themen wie der Cybersicherheit. Insbesondere die Gemeinden schätzen die Lage pessimistischer ein. Der Graben zwischen den Staatsebenen scheint sich zu verbreitern, obwohl den Gemeinden bei einigen Zukunftsthemen – etwa bei der digitalen Verwaltung – eine Schlüsselrolle zukommt. Die Intensivierung der föderalen Zusammenarbeit bleibt vor diesem Hintergrund hochrelevant und ebenso zentral wie anspruchsvoll.

Mit der vorliegenden zweiten Ausgabe unseres Trendradars gehen wir den wesentlichen Entwicklungen im öffentlichen Sektor und dem Stimmungsbild der Führungskräfte im Jahr 2022 auf den Grund. Dazu haben wir wie im Vorjahr rund 150 Entscheidungstragende der öffentlichen Hand zu Relevanz, Umsetzung und Ressourcenallokation von 34 Handlungsansätzen befragt. Auf den folgenden Seiten haben wir die wichtigsten Erkenntnisse für Sie herausgearbeitet und eingeordnet.

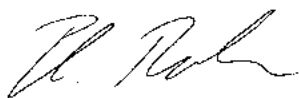
An dieser Stelle so viel: Es zeigt sich ein gewisser Pessimismus. Dieser scheint angesichts der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Gemengelage durchaus nachvollziehbar. Umso erfreulicher ist es, dass die öffentliche Hand in Bereichen, in die sie vor allem während der Pandemie investiert hat, deutliche Fortschritte vorweist. Besonders hervorzuheben ist die Förderung der Resilienz durch eine Stärkung des Krisenmanagements.

Im diesjährigen Trendradar setzen wir einen Schwerpunkt auf das Thema Nachhaltigkeit. Grund dafür ist, dass sich die Studienteilnehmenden schwer damit tun, obwohl die öffentliche Hand hier vereinzelt bereits viel getan hat. Die Heterogenität und Dezentralität der Aufgaben im öffentlichen Sektor stellen strukturelle Herausforderungen dar. Diese hemmen eine koordinierte und systematische Herangehensweise und Messung. Deshalb lassen sich Erfolge nur schwer ausweisen und Synergien beispielsweise zwischen einem Kanton und seinen Gemeinden nur mühevoll realisieren.

Die Annahme des Klima- und Innovationsgesetzes vom 18. Juni 2023 macht deutlich, dass die Nachhaltigkeit weiter in den Fokus der öffentlichen Verwaltung rückt. Die Gesetzesvorlage verankert die Klimaneutralität der Bundesverwaltung bis 2040. Bundesbern muss nun konsequent vorgehen.

Nachhaltigkeit birgt unseres Erachtens für Politik und Verwaltung ein grosses und vielfältiges Potenzial. Darum finden Sie in diesem Trendradar Ansätze, wie Sie Ihre Organisation in den Dimensionen «Ökologie», «Soziales» und «Governance» weiterentwickeln können. Wir möchten Sie dabei unterstützen, mit neuen Technologien und entsprechenden Daten einen Mehrwert für Bevölkerung, Wirtschaft und Umwelt zu schaffen. Dabei spielt die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinwesen, Behörden, Unternehmen und Hochschulen eine Schlüsselrolle.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre mit wertvollen Impulsen.



Philipp Roth

Lead Partner
Government & Public Sector
PwC Schweiz



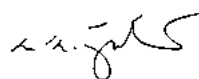
Sebastian Singler

Director
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz



Prof. Dr. Kuno Schedler

Direktor Institut für Systematisches Management
und Public Governance (IMP-HSG)
Universität St. Gallen



Prof. Dr. Ali Asker Guenduez

Assistenzprofessor für Digital Government
Leiter Smart Government Lab
Universität St. Gallen



Mit diesem Trendradar möchten wir eine gemeinsame
Diskussions- und Wissensgrundlage schaffen und das
Bewusstsein für erfolgversprechende Ansätze fördern.
Damit können Politik und Verwaltung den Chancen und
Herausforderungen unserer Zeit besser begegnen.

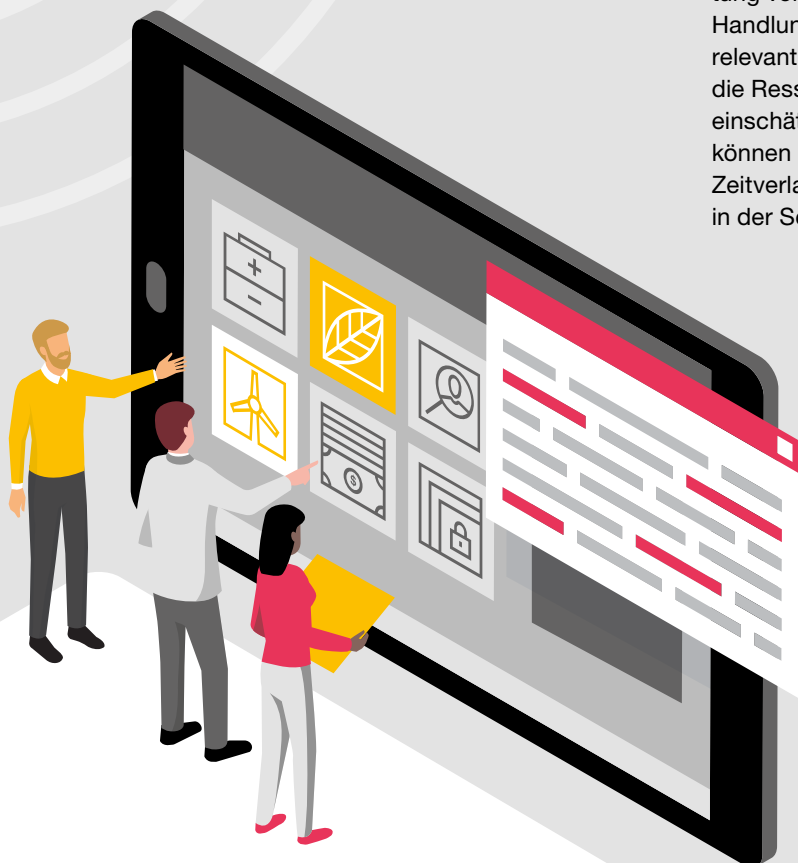
Im Zeichen des Dialogs



Der öffentliche Sektor lebt von der engen Zusammenarbeit und vom Wissensaustausch unterschiedlicher Akteure. Vor allem für die föderalistisch und konsensual aufgebaute Schweiz ist dieses Miteinander erfolgsscheidend. Gleichzeitig sehen sich Politik und Verwaltung mit einer zunehmenden Komplexität und Dynamik von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen konfrontiert. Führungskräfte müssen schneller Entscheidungen treffen und oft ist ungewiss, wie sich staatliche Massnahmen auswirken werden. Gleichzeitig entwickeln sich Technologien rasant ohne politischen Einfluss weiter, mit weitreichenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Die öffentliche Hand muss angemessen reagieren – zum Beispiel mit einer weitsichtigen Regulierung neuer Technologien und digitaler Plattformen.

Mit diesem Trendradar möchten wir eine gemeinsame Diskussions- und Wissensgrundlage schaffen und das Bewusstsein für erfolgversprechende Ansätze fördern. Damit können Politik und Verwaltung den Chancen und Herausforderungen unserer Zeit besser begegnen. Nur wer weiss, wo und wie andere Kantone oder Gemeinden vorgehen, kann die richtigen Schwerpunkte setzen, von anderen lernen, gemeinsame Weichen stellen und Synergien nutzen.

Unser Trendradar bildet die Einschätzung von rund 150 Entscheidungstragenden aus Politik und Verwaltung von Technologie bis Recht ab. Er zeigt auf, welche Handlungsansätze Politik und Verwaltung derzeit für relevant halten und wie sie den eigenen Fortschritt und die Ressourcenausstattung in 34 Handlungsbereichen einschätzen. Da wir diese Studie jährlich wiederholen, können wir nach einigen Ausgaben die Entwicklungen im Zeitverlauf darstellen. Der Trendradar ist in dieser Form in der Schweiz einzigartig.



Zehn Schlüsselerkenntnisse

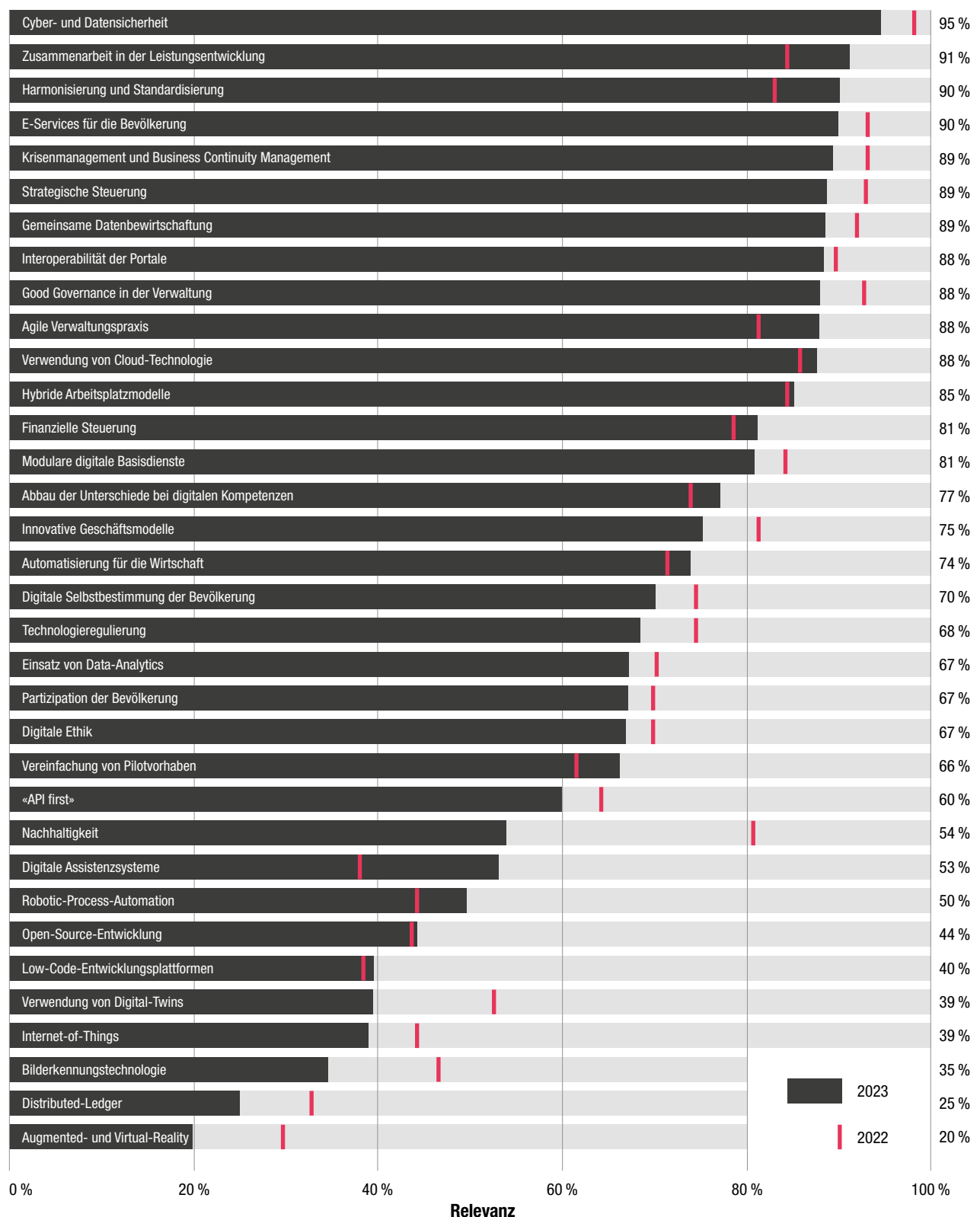


1. Schieflage vom Vorjahr bleibt bestehen

Die Situation im öffentlichen Sektor gestaltet sich ähnlich wie im Vorjahr (vgl. Abbildung 1-5). Weniger als die Hälfte der Entscheidungstragenden (41 %) haben Massnahmen in den 34 zukunftsorientierten Handlungsbereichen ergriffen und nur 37 % verfügen über ausreichende

Ressourcen dafür. Dies, obwohl 73 % die Relevanz solcher Massnahmen anerkennen. Die Cyber- und Datensicherheit steht weiterhin im Fokus, während die Anwendung neuer Technologien wie im letzten Jahr als weniger wichtig betrachtet wird.

Abbildung 1: Die Prioritäten der Entscheidungstragenden haben sich gegenüber dem Vorjahr kaum verändert

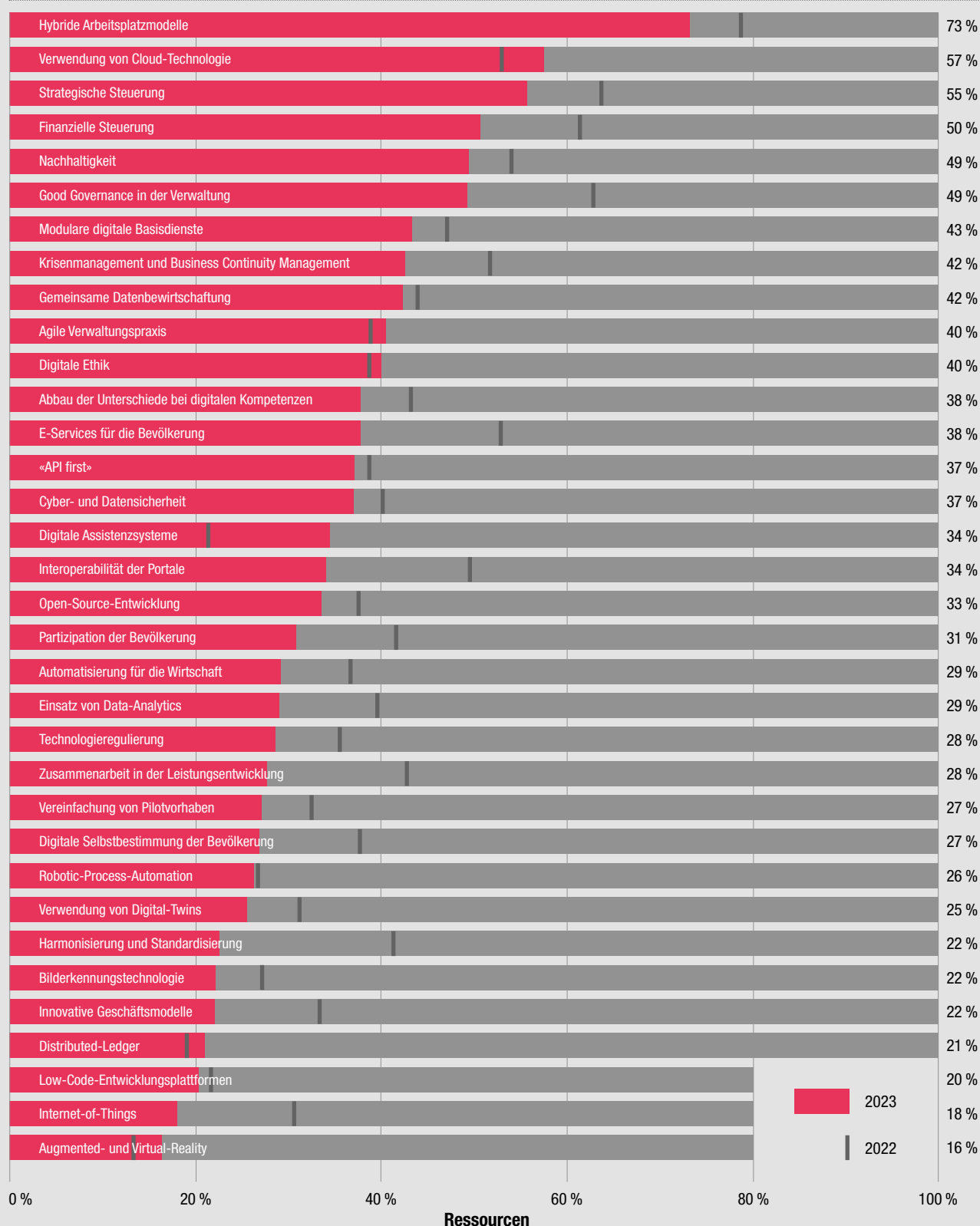


2. Ressourcenlage verschlechtert sich

Die Ressourcenlage wird signifikant schlechter bewertet als im Vorjahr (vgl. Abbildung 2). Nur 37 % der Befragten geben an, ausreichende oder gar übermässige Ressourcen für die aufgeführten Massnahmen zu haben. Das

sind 7 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr. Eine mögliche Ursache für diese negative Einschätzung sind die zunehmend angespannte Haushaltssituation und die Ungewissheit hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung.

Abbildung 2: Die Ressourcenlage wird in vielen Bereichen schlechter beurteilt.

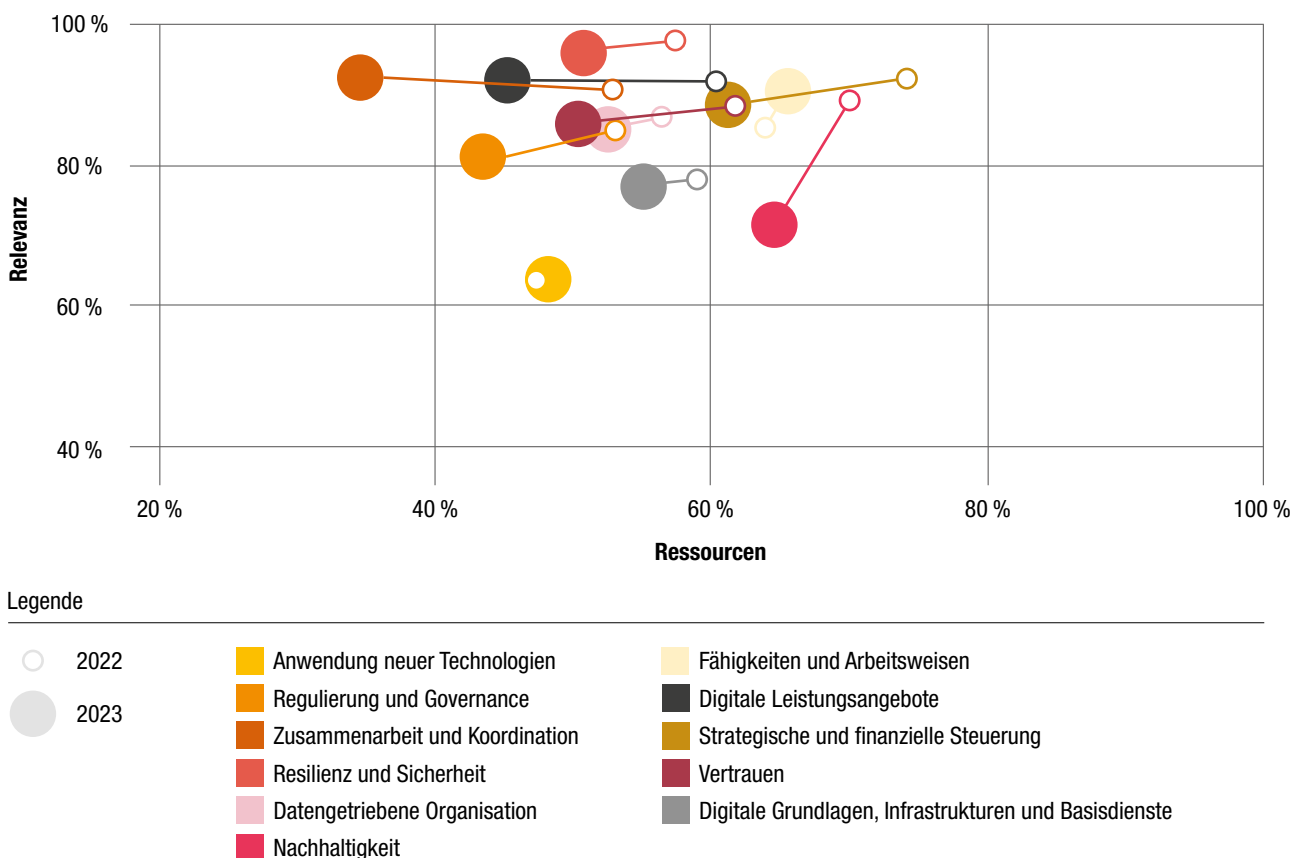


3. Kluft zwischen den Staatsebenen wächst

Die Ressourcenlücke zwischen den Staatsebenen in der Schweiz wird tiefer. Während Bundesbehörden ihre Ressourcenausstattung ähnlich wie im Vorjahr einschätzen (44 %, plus 1 Prozentpunkt), sind Kantone (34 %, minus 8 Prozentpunkte) und Gemeinden (30 %, minus 10 Prozentpunkte) deutlich pessimistischer als in der Vorjahreserhebung. Auch in der diesjährigen Umfrage zur Digitalisierung des Vereins «Myni Gmeind» äussern sich die Gemeinden mit Blick auf Fachpersonal und Finanzen skeptisch. Besonders sticht hervor, dass sich knapp zwei Drittel der 736 befragten Gemeinden als «Nachzügler»

bezeichnen.¹ Hinsichtlich des Fortschritts zeigt sich in unserer Umfrage bei den Gemeinden sogar eine Verschlechterung (33 %, minus 3 Prozentpunkte). Im Gegensatz dazu zeigen sich die Kantone (40 %, plus 2 Prozentpunkte) und der Bund (44 %, plus 2 Prozentpunkte) hier optimistischer als vor einem Jahr. Diese gegenläufigen Tendenzen stehen im Kontrast zur fast identischen Einschätzung der Relevanz der Handlungsansätze durch die drei Staatsebenen (Bund: 69 %, Kantone: 70 %, Gemeinden: 70 %).

Abbildung 3: Die Themen bleiben wichtig, aber die Ressourcenlage hat sich verschlechtert.



4. Erwartungen an die föderale Zusammenarbeit steigen

Die Erwartungen an die Zusammenarbeit und Harmonisierung über Behörden und Staatsebenen hinweg wachsen. Sie werden durch föderale Initiativen wie die «Digitale Verwaltung Schweiz»² oder Vorhaben auf Kantonsebene wie das kantonale Ko-Projekt «E-Government-Basisinfrastruktur für Kantone und Gemeinden» der Kantone Ob- und Nidwalden, Appenzell Ausserrhoden und Schaffhausen³ gefördert. Zeitgleich steigt das Bewusstsein für den Handlungsbedarf und den Mangel an Ressourcen in diesem Bereich. Über 90 %

der Befragten erkennen die Relevanz einer zunehmenden Zusammenarbeit bei der Leistungsentwicklung, der (verfahrens-)technischen und rechtlichen Harmonisierung sowie der Standardisierung zwischen Behörden und staatlichen Ebenen an. Allerdings planen nur 42 % der Studienteilnehmenden derzeit Massnahmen und 36 % setzen solche um. Lediglich ein Viertel der Befragten gibt zudem an, über ausreichende Ressourcen für solche Massnahmen zu verfügen.

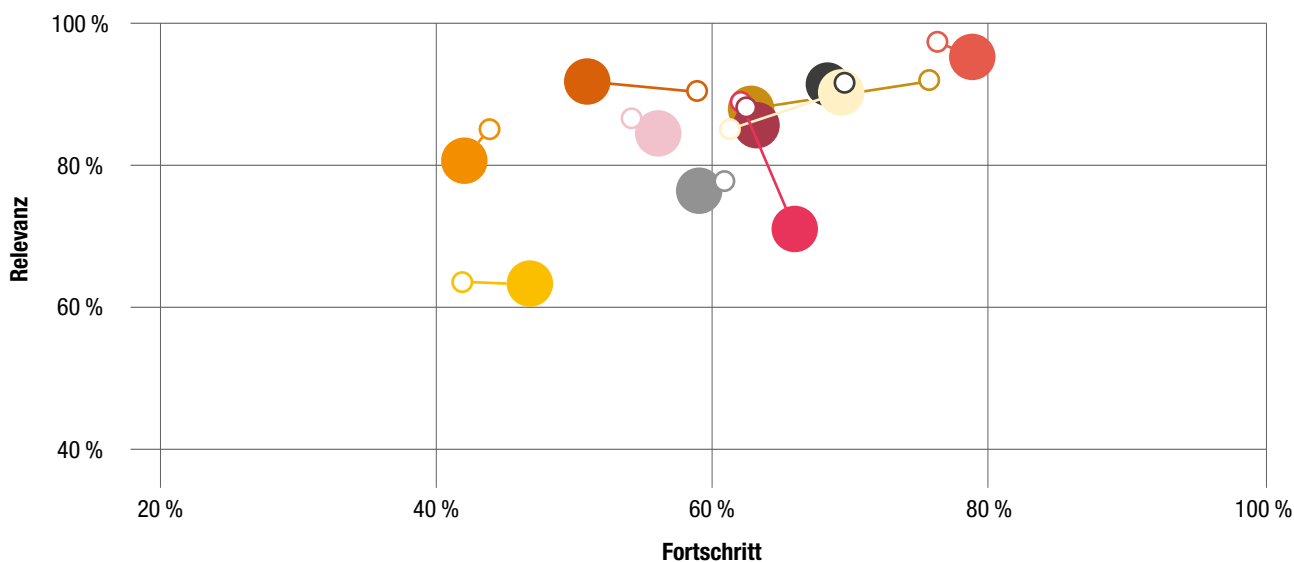


5. Fortschritt bei der Resilienz erzielt

Die Führungskräfte der öffentlichen Hand verzeichnen klare Fortschritte bei der Stärkung der Resilienz in Krisensituationen (vgl. Abbildung 5). 62 % der Befragten geben an, Strukturen und Kompetenzen für das Krisen- und Business Continuity Management zu entwickeln oder umzusetzen. Im Trendradar 2022 waren es noch

55 %. Die Entscheidungstragenden haben offenbar ihre Lehren aus den Krisenjahren gezogen und entsprechende Massnahmen ergriffen. Die Neuorganisation des Krisenmanagements beim Bund ist beispielhaft für diese Anstrengungen.⁴

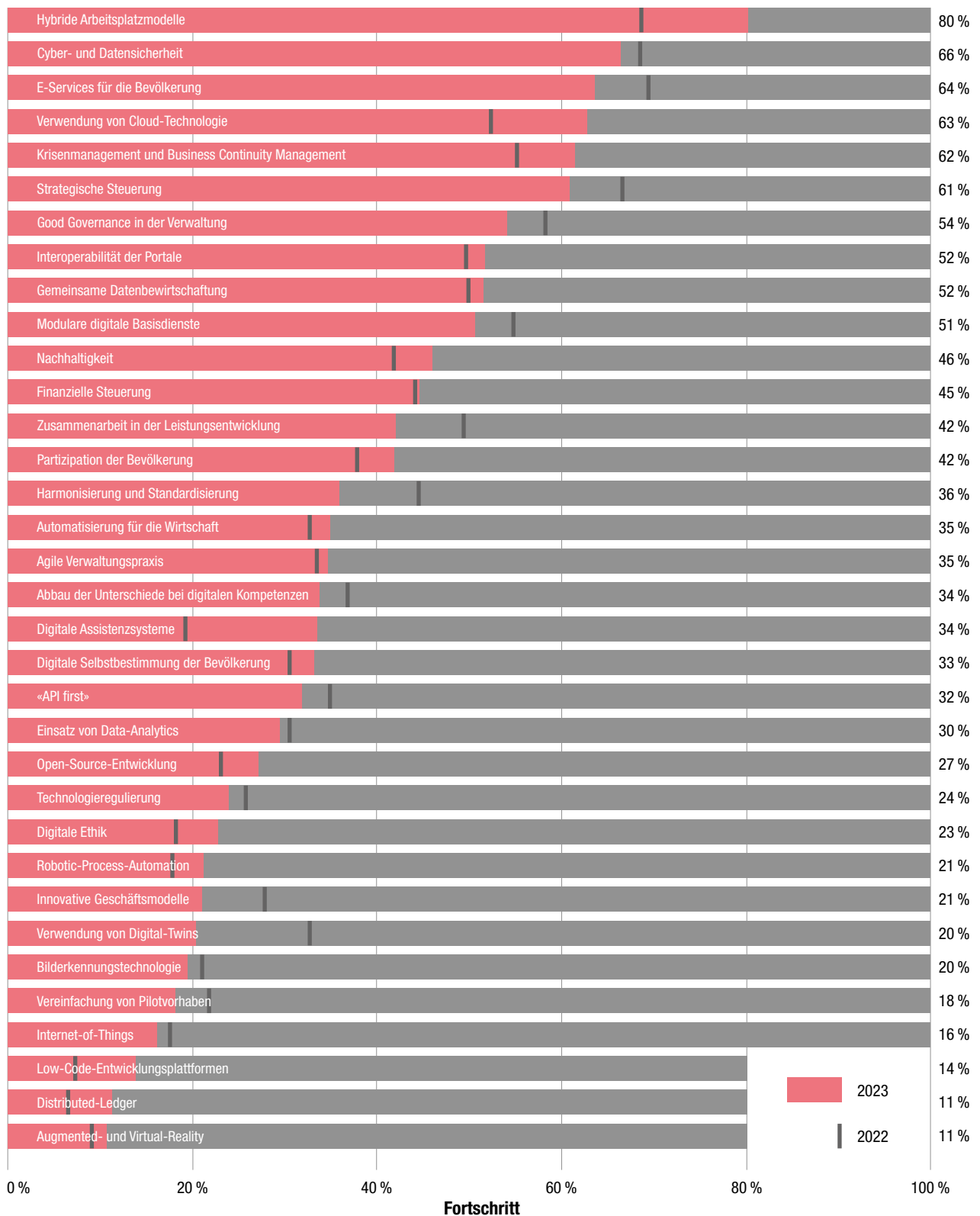
Abbildung 4: Fortschritt und Relevanz der Themen haben sich gegenüber dem Trendradar 2022 in der grundsätzlichen Tendenz kaum verändert.



Legende

- | | | |
|--------|-----------------------------------|---|
| ○ 2022 | ■ Anwendung neuer Technologien | ■ Fähigkeiten und Arbeitsweisen |
| ● 2023 | ■ Regulierung und Governance | ■ Digitale Leistungsangebote |
| | ■ Zusammenarbeit und Koordination | ■ Strategische und finanzielle Steuerung |
| | ■ Resilienz und Sicherheit | ■ Vertrauen |
| | ■ Datengetriebene Organisation | ■ Digitale Grundlagen, Infrastrukturen und Basisdienste |
| | ■ Nachhaltigkeit | |

Abbildung 5: Bei der Resilienz gegenüber Krisensituationen wurden deutliche Fortschritte gemacht.





6. Bei Technologieregulierung sowie digitaler Ethik und Selbstbestimmung bleibt Luft nach oben

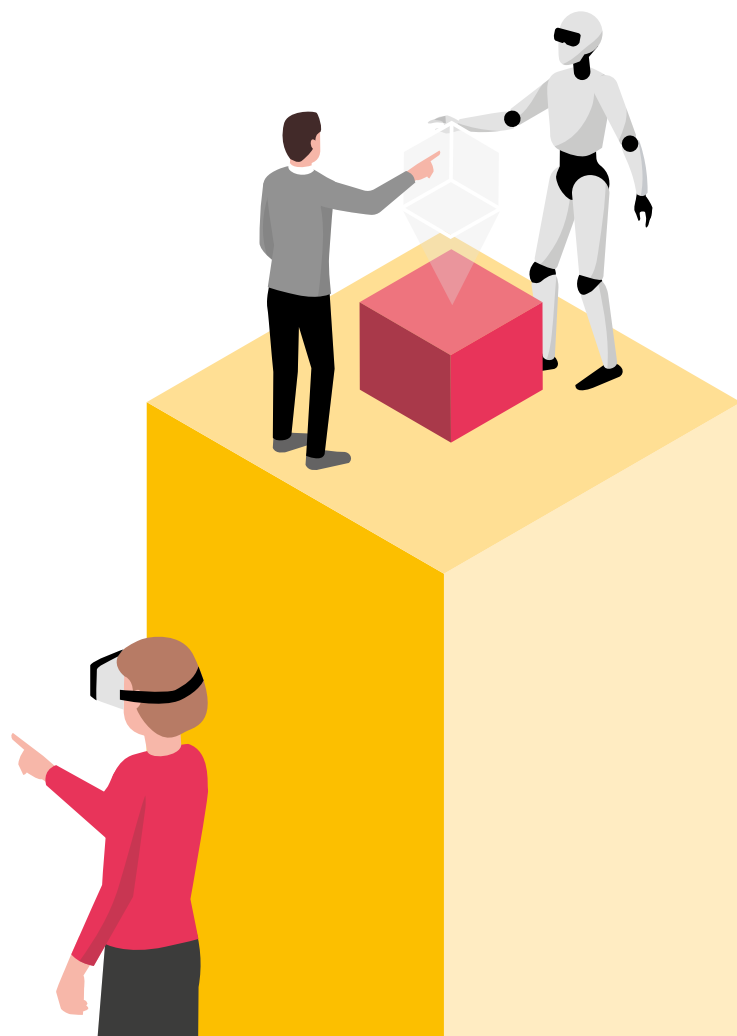
Die Technologieregulierung sowie die digitale Ethik und Selbstbestimmung sind in der politischen Debatte angekommen und erste wichtige Vorhaben wurden ins Rollen gebracht. Entsprechend schätzen die Führungskräfte die Handlungsansätze als relevant ein. Besonders hervorzuheben ist die Unterstützung der Bevölkerung für einen selbstbestimmten Umgang mit digitalen Anwendungen und eigenen Daten (70 %). Diese Einschätzung wird gefolgt von Regulierung und Kontrolle von Technologie und Datennutzung (68 %) und der Sensibilisierung für den ethischen Umgang mit Daten und Technologien (67 %). Allerdings setzen in ebendiesen Themen nur 33 %, 24 % und 23 % der teilnehmenden Organisationen konkrete Massnahmen um.

Beispielsweise wird über die digitale Selbstbestimmung im Rahmen der sogenannten «vertrauenswürdigen Datenräume» aktuell diskutiert. Auch auf kantonaler Ebene steht insbesondere in der Romandie zur Debatte, die digitale Selbstbestimmung als Grundrecht in die Verfassung aufzunehmen.⁵ Gleichzeitig debattiert die EU aktuell über die Regulierung künstlicher Intelligenz. Dennoch steckt die Umsetzung weiterhin in den Kinderschuhen. Es bleibt abzuwarten, ob und wie sich die aktuellen Debatten in praktischen Ergebnissen niederschlagen.



7. Interessen an neuen Technologien divergieren

Cloud-Technologien gewinnen weiterhin an Bedeutung. Allerdings nimmt das Interesse an Technologien wie Augmented/Virtual Reality oder Distributed Ledger ab. Besonders bemerkenswert ist der markante Relevanzzuwachs von digitalen Assistenzsystemen mit einem Plus von 15 Prozentpunkten. Das ist der höchste Anstieg innerhalb der neuen Technologien. Mit dem Aufkommen von ChatGPT und ähnlichen Anwendungen ist zu erwarten, dass dieses Thema auch in Zukunft an Relevanz für Führungskräfte gewinnen wird.





8. Hybride Arbeitsmodelle haben sich etabliert

Selbst nach dem Abklingen der pandemischen Massnahmen haben sich hybride Arbeitsmodelle in der täglichen Routine des öffentlichen Sektors behauptet und ihren festen Platz gefunden (vgl. Abbildung 5). Die Einschätzung der Konzeption und Umsetzung ist von 69 % im Trendradar 2022 auf 80 % in der vorliegenden Studie gestiegen.

9. Potenzial der Agilität ist erkannt

Verantwortliche von öffentlichen Verwaltungen sehen Chancen in agilen Arbeitsweisen und Prozessen. Damit können sie schnell auf sich ändernde Anforderungen reagieren. 88 % der Studienteilnehmenden halten die Entwicklung agiler Verwaltungspraktiken für relevant oder sehr relevant für ihre Organisation. Das entspricht sogar einem leichten Anstieg gegenüber dem Trendradar 2022. Gleichermassen werden wie im Vorjahr von den Verantwortlichen allerdings nur sehr zurückhaltend konkrete Massnahmen ergriffen und entsprechende Investitionen getätigt. So plant oder implementiert nur knapp ein Drittel der Befragten entsprechende Massnahmen. Ausserdem geben über 60 % der Befragten an, dass ihre Organisationen nicht ausreichend in dieses Thema investieren.

10. Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeit eingebrochen

Die Studienteilnehmenden bewerten die Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeit in internen Arbeitsmethoden und Prozessen deutlich tiefer als noch im Vorjahr (81 %). So sehen diesjährig nur noch 54 % der Befragten diesen Handlungsansatz als relevant oder sehr relevant an.





Schwerpunkt Nachhaltigkeit

Die zunehmende Orientierung an Nachhaltigkeit ist einer der grössten Treiber des aktuellen Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Transformation weist nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und soziale Komponenten auf. Den zahlreichen Risiken wie Erderwärmung, Wassermangel, Arbeitsplatzverlust, Gesundheitsprobleme oder Migration stehen vielfältige Chancen gegenüber. In diesem Schwerpunktkapitel möchten wir Entscheidungstragenden der öffentlichen Hand Herausforderungen, Opportunitäten und Lösungsansätze darlegen, um sie beim Thema Nachhaltigkeit tatkräftig zu unterstützen.



Expertenbeitrag:

Dr. Philipp Thaler, Dozent und ehemaliger Assistenzprofessor an der Universität St. Gallen; Lead Sustainability Reporting, Sustainability & Climate Change PwC Schweiz

Die vorliegende Befragung zeigt, dass die ökologische Nachhaltigkeit verglichen mit dem Vorjahresergebnis aus dem Fokus von Führungskräften des öffentlichen Sektors gerückt ist. Dies erstaunt wenig angesichts neuer globaler «Hot Topics», wie dem russischen Angriffskrieg oder länderübergreifender Inflation, und deckt sich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Themenkonjunktur im öffentlichen Diskurs. Ein Trugschluss wäre jedoch die Annahme, das gesamte Themenspektrum der Nachhaltigkeit sei in den Hintergrund getreten. Beispielsweise haben die Unruhen am Schweizer Finanzplatz Fragen der guten Unternehmensführung in die Schlagzeilen gebracht. Im technologischen Bereich wird zudem intensiv über die Entwicklung von Algorithmen nach ethischen Prinzipien diskutiert.

Nachhaltigkeit ist für private und öffentliche Organisationen gleichermaßen ein von der wechselhaften Themenkonjunktur unabhängiger Erfolgsfaktor. Die Privatwirtschaft gerät durch Regularien, Markttrends sowie Investoren- und Kundenansprüche unter Zugzwang. Auch der öffentliche Sektor muss den gewandelten Bedürfnissen seiner Anspruchsgruppen gerecht werden, realisiert dies bisweilen jedoch nur unzureichend. So hat er eine wichtige Vorbildfunktion bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsvorhaben. Denn neue Anforderungen und Restriktionen gegenüber der Privatwirtschaft und Individuen werden sonst künftig nur schwer zu rechtfertigen sein. Gleichzeitig sollten Organisationen des öffentlichen Sektors vermehrt Unternehmen, öffentliche Akteure auf Kantons- und Gemeindeebene, aber auch Einzelpersonen zu nachhaltigen Praktiken und Engagements befähigen. Dies je nach Bereich durch angepasste Regulationen oder die Bereitstellung finanzieller Ressourcen, Infrastruktur oder Informationen.

International gesehen gehört der öffentliche Sektor der Schweiz allenfalls zu den Mitläufern im Bereich der Nachhaltigkeit, nicht zu den treibenden Innovatoren. Dies steht in klarem Kontrast zur Schweiz als weltweit führende Innovationsnation. Vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit als zukünftiger «Innovations-Booster» – und ungeachtet der un stetigen Aufmerksamkeitskonjunktur von Nachhaltigkeitsfragen – wäre für die Schweiz als kompetitiver Standort ein bei Nachhaltigkeitsfragen aktiverer öffentlicher Sektor wünschenswert.



Studienergebnisse im Detail



Relevanz stark gesunken

Die befragten Führungskräfte halten ökologische Nachhaltigkeit für weniger relevant. Im Trendradar 2022 gaben 81 % der Studienteilnehmenden an, dass die Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit in den Arbeitsweisen und -prozessen relevant oder sehr relevant sei. 2023 sind es nur noch 54 %. Dieser Einbruch von minus 27 Prozentpunkten ist der auffallendste über alle Handlungsansätze hinweg.

Die Auswertung zeigt zudem auffällige regionale Differenzen. In der Zentralschweiz ist der Rückgang am stärksten. Lediglich ein Drittel der Zentralschweizer Studienteilnehmenden beurteilen diesen Handlungsansatz als relevant oder sehr relevant. Nur in der Region Zürich und in der Genferseeregion liegen die Werte über 73 %. Die regionalen Differenzen haben somit auch verglichen mit dem Vorjahr nicht abgenommen.



Ressourcen fehlen

2023 fehlt es der Mehrheit der Befragten an Ressourcen zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit. Nur 49 % geben an, über genügend Ressourcen für diesen Handlungsansatz zu verfügen. 58 % der Verantwortlichen auf Gemeindeebene beurteilen die Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen als unbefriedigend. Auf Bundesebene hingegen verfügen 63 % der Entscheidungstragenden über genügend Ressourcen.

Die regionale Betrachtung zeigt, dass es zwei Dritteln der Befragten aus der Ostschweiz an Ressourcen mangelt. Organisationen aus der Region Zürich und der Genferseeregion scheinen zu 57 % beziehungsweise 60 % über ausreichende Mittel zu verfügen.

Im Hinblick auf die Organisationsformen weisen staatsnahe Organisationen der ökologischen Nachhaltigkeit die meisten Ressourcen zu. 56 % der Befragten mit dieser Organisationsform geben an, dass ausreichend Ressourcen eingeplant seien. Hingegen schätzen lediglich 38 % der Entscheidungstragenden auf Regierungsebene die Ressourcenausstattung als befriedigend ein.



Umsetzung stagniert

Grössere Fortschritte in der Konzeption und Umsetzung von Massnahmen zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb von Prozessen und Arbeitsweisen bleiben aus. Nur ein Viertel der Befragten setzt bereits Projekte um. Weitere 20 % konzipieren zurzeit entsprechende Fördermassnahmen.

Hier präsentieren sich ebenfalls regionale Unterschiede: Die Zentralschweiz und die Ostschweiz verzeichnen die geringsten Fortschritte. In der Zentralschweiz treiben lediglich 25 % der Entscheidungstragenden Massnahmen voran. Die Region Zürich hingegen sticht mit dem schweizweiten Höchstwert von 63 % hervor. Verantwortliche auf Bundesebene zeigen sich aktiver: 56 % davon geben an, bereits Massnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Auf kantonaler und Gemeindeebene liegen diese Werte bei 42 % und 49 %.



Vielfältigen Herausforderungen begegnen

Über die Ursachen des Bedeutungsverlusts von ökologischer Nachhaltigkeit bei Entscheidungstragenden der öffentlichen Hand lässt sich nur mutmassen. Die Verschiebung der Prioritäten angesichts der befürchteten Energiemangellage dürfte die Studienergebnisse beeinflusst haben. Unsere Befragung fand im Dezember 2022 statt, als diese Bedenken allgegenwärtig waren. Die folgenden Herausforderungen dürften dazu beitragen, dass sich der öffentliche Sektor schwertut, Nachhaltigkeit voranzutreiben und konkret umzusetzen.

Fehlende Koordination und Transparenz:

Die Vielfalt von Strategien und Massnahmen zur Nachhaltigkeit ist enorm. Gleichzeitig ist das Aufgabenspektrum des öffentlichen Sektors äusserst heterogen und Verantwortlichkeiten – insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit – sind häufig über mehrere Organisationen oder Staatsebenen verteilt. In der Folge mangelt es an einer systematischen Herangehensweise zwischen Departementen und Ämtern, zwischen verschiedenen Staatsebenen als auch zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand. Beispielsweise fehlen bereits auf operativer Ebene die Messgrössen und Leistungsindikatoren (KPI) oder eine standardisierte Berichterstattung, um Fortschritte und die Wirkung von Massnahmen verschiedener Akteure zu messen und daraus zu lernen.

Knappe Ressourcen:

Mit den enger werdenden Staatsbudgets werden auch für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen die Ressourcen knapp. Das gilt besonders für Finanzen, Personal und Kompetenzen zur Planung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien. In diesem Kontext wird es umso wichtiger, Ziele zu priorisieren, Ressourcen effizient und transparent einzusetzen und Synergien zwischen den Akteuren zu nutzen. Innovative Ideen sind gefordert, die bisherigen Staatsaufgaben mit weniger verfügbaren Mitteln erfüllen zu können, um Ressourcen für die Sicherstellung von Nachhaltigkeit freizusetzen.

Emotionaler politischer und öffentlicher Diskurs:

Nicht nur die Planung und Umsetzung von gesetzlichen Bestimmungen, sondern auch die Harmonisierung von Herangehensweisen sowie die Ausrichtung von Prozessen an Nachhaltigkeitszielen setzen den Rückhalt von Politik und Gesellschaft voraus. Dieser Rückhalt erfordert einen sachlichen öffentlichen Diskurs, der Kosten und Nutzen in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig etwaige Bedenken und Sorgen durch die Einbindung der Betroffenen einbezieht. Dieser Balanceakt ist in der Schweiz wie auch in vielen anderen Ländern eine grosse Herausforderung.



Nachhaltigkeit als Chance verstehen

Die öffentliche Hand muss sich systematisch mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen. Nicht nur, weil die Umwelt zu den grössten Sorgen der Schweizer Bevölkerung gehört.⁶ Sondern auch aufgrund vielfältiger Risiken, mit denen die Schweiz konfrontiert ist. Seien es ökologische Risiken wie der Wassermangel oder soziale Risiken wie die Auswirkungen zunehmender Gesundheitsprobleme auf das Gesundheitssystem. Auch die aktuellen Verwerfungen im Schweizer Bankensektor akzentuieren die Bedeutung eines umfassenden Bewusstseins für Nachhaltigkeitsrisiken. Ein systematischer, pragmatischer Umgang mit Nachhaltigkeit bietet grosses Potenzial, diese Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu steuern und zu minimieren. Die öffentliche Hand steht in der Verantwortung, auf diese zunehmend miteinander verflochtenen Risiken konsequent zu reagieren.

Die folgenden Aspekte dieses Potenzials sind unserer Meinung nach dafür ausschlaggebend, warum die öffentliche Hand Nachhaltigkeit auf strategischer und operativer Ebene integrieren sollte.

1

Resilienz und Risikomanagement langfristig stärken:

Wer Nachhaltigkeitsaspekte in den Prozessen berücksichtigt, stärkt die eigene langfristige Widerstandsfähigkeit sowie diejenige der Gesellschaft als Ganzes. So lassen sich Risiken frühzeitig erkennen und mit geeigneten Massnahmen adressieren. Das ermöglicht, gezielt und vorausschauend auf Veränderungen wie den Klimawandel oder technologische Entwicklungen (beispielsweise im Bereich der künstlichen Intelligenz) zu reagieren.

2

Ressourcen effizient nutzen:

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im öffentlichen Sektor muss zu einer effizienteren Nutzung von Ressourcen führen, was sich langfristig in geringeren Kosten niederschlägt. Das lässt sich zum Beispiel durch eine nachhaltige Beschaffung, energieeffiziente Gebäude und umweltfreundliche Verkehrsmittel erreichen. Doch auch eine schlanke Verwaltung mit effizienten Prozessen – innerhalb der Verwaltung sowie gegenüber der Wirtschaft und Bevölkerung – trägt zu einem nachhaltigen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen bei.

3

Glaubwürdigkeit und Vertrauen gewinnen:

Wenn öffentliche Verwaltungen Nachhaltigkeit in ihre Arbeitsweisen einbeziehen, stärken sie das Vertrauen der Bürger:innen und Anspruchsgruppen in ihre Integrität und Legitimität. Transparente Entscheidungsprozesse, ethische Führung und soziale Verantwortung fördern zudem die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren. Dass der öffentlichen Verwaltung beim Thema Nachhaltigkeit eine besondere Vorbildfunktion zukommt, manifestiert sich unter anderem im neuen Klima- und Innovationsgesetz. Dieses sieht vor, dass die Bundesverwaltung bereits 2040 klimaneutral sein muss.

4

Sozialen Zusammenhalt festigen:

Gelebte Nachhaltigkeit fördert den sozialen Zusammenhalt und die Gerechtigkeit über Generationen hinweg. Von nachhaltigen Entwicklungen sozialer Aspekte wie Bildung, Gesundheit, Chancengleichheit oder sozialer Inklusion profitieren alle Bürger:innen.

5

Internationale Verpflichtungen mittragen:

Mit der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten kann der öffentliche Sektor internationale Verpflichtungen und Zielsetzungen wie die «Sustainable Development Goals» (SDGs) der Vereinten Nationen und das Pariser Klimaabkommen mittragen. Damit bringt er sein Engagement zur Erreichung dieser globalen Ziele zum Ausdruck.

6

Wettbewerbs- und Standortvorteile schaffen:

Gemeinwesen, die Aspekte der Nachhaltigkeit erfolgreich in ihre Arbeitsweisen und -prozesse integrieren, können Wettbewerbs- oder Standortvorteile erzielen. Sie machen sich unter anderem attraktiver für qualifizierte und engagierte Mitarbeitende, mit denen sie effiziente und innovative Lösungen entwickeln können.

Zurzeit wird viel getan

Zur Förderung von Nachhaltigkeit kommen dem öffentlichen Sektor zwei Rollen zu.

Einerseits agiert er als Regulator gegenüber der Wirtschaft und der Bevölkerung. So bestehen in der Schweiz diverse gesetzliche Auflagen, damit Unternehmen nachhaltigkeitsbezogene Aspekte in ihre Entscheidungen und Arbeitsprozesse einbeziehen. Zum Beispiel enthält das Energiegesetz Bestimmungen zum skalierten Ausbau erneuerbarer Energien. Zinslose Darlehen von Kantonen fördern den Bau preisgünstiger Wohnungen. Und Datenschutzbestimmungen für Arbeitgebende regeln die Verarbeitung von Mitarbeiterdaten.

Andererseits kann der öffentliche Sektor selbst nachhaltig handeln und tut dies bereits seit vielen Jahren, etwa im Tiefbau. Das Bau- und Verkehrsdepartement des Kantons Basel-Stadt beispielsweise arbeitet seit 2017 mit einem Nachhaltigkeitstool, das Standards für grössere Bauvorhaben definiert und externen Projektpartnern zur Anwendung offensteht.⁷

Als Grundlage für derartige Initiativen dienen auch Nachhaltigkeitsstrategien. Der Kanton Freiburg⁸ oder die Stadt Bern⁹ orientieren sich beispielsweise an den SDGs und an der «Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030» des Bundesrats.¹⁰ Neben Klimastrategien und Netto-Null-Zielen können öffentliche Akteure übergreifende Ansätze oder alleinstehende Massnahmen verfolgen: Mit «Circular Zürich» will die Stadt Zürich gemeinsam mit Wirtschaft, Wissenschaft und Bevölkerung die Kreislaufwirtschaft umsetzen.¹¹ Mit der «Zukunftsstrategie Gleichstellung 2021–2024» engagiert sich der Kanton Basellandschaft für Gleichstellung und Chancengleichheit.¹² Ein freiwilliger Verhaltenskodex des EDA und UVEK soll ausserdem künftig die Vertrauenswürdigkeit und Interoperabilität von Datenräumen stärken.¹³



Prof. Dr. Kuno Schedler:

Was wichtig aus Sicht der Forschung ist: Die Wirkungen müssen konsequent eingefordert werden.

So ermutigend die Liste mit bereits lancierten Massnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit ist, so wichtig ist eine begleitende Evaluation der Wirkungen, die damit tatsächlich erzielt werden. Auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit finanzieren Bund und Kantone sehr viel Forschung, die starke Vorschläge für Massnahmen erarbeitet. In aller Regel werden sie schwergewichtig mit einer technischen Rationalität verfasst, die in der Wissenschaft vorherrscht. Das Politische ist in der konkreten Umsetzung in unserer

Gesellschaft aber noch wichtiger. Wir müssen lernen, welche Dynamiken den Erfolg oder Misserfolg von Nachhaltigkeitsmassnahmen ausmachen, und wie zukünftige Massnahmen noch wirkungsvoller angegangen werden können.

In aller Kürze: Zu jedem Nachhaltigkeitsprojekt gehört zwingend eine gute Evaluation, aus der wichtige Lerneffekte abgeleitet werden können.

Mit praktischen Ansätzen die Zukunft vorbereiten

Nachfolgend haben wir acht Lösungsansätze erarbeitet, die es Ihnen als Entscheidungstragenden im öffentlichen Sektor erleichtern, Ihre Organisation nachhaltiger und damit zukunftsfähig zu gestalten.



Nachhaltigkeitsstrategie und Berichterstattung

Entwickeln Sie eine Nachhaltigkeitsstrategie, deren Ziele messbar sind und von verschiedenen Einheiten Ihrer Organisation koordiniert verfolgt werden. Dazu empfiehlt sich ein Portfolio-Management-Ansatz mit Plattformen für die Koordination von Nachhaltigkeitsbestrebungen zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen und -departementen, staatsnahen Organisationen und der Privatwirtschaft. In einem zweiten Schritt sollten Sie transparente und schlanke Berichterstattungs-, Monitoring- und KPI-Systeme etablieren, um Ihre Fortschritte in Ihren Nachhaltigkeitszielen zu verfolgen und allen Anspruchsgruppen darzulegen. Wie in der Privatwirtschaft zeigt sich auch im öffentlichen Sektor ein Trend hin zu einer standardisierten Nachhaltigkeitsberichterstattung. In Deutschland etwa wird teilweise bereits der «Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune» angewendet.¹⁴ Engagieren Sie sich in Standardisierungsinitiativen, zum Beispiel in einer Pionierrolle für Spezialthemen wie der Kreislaufwirtschaft.



Mitarbeiterschulung und -engagement

Bilden Sie Führungskräfte und Mitarbeitende in Nachhaltigkeitsthemen aus und schaffen Sie ein Bewusstsein für deren Bedeutung in allen Bereichen Ihrer Organisation. So führt zum Beispiel der Kanton Wallis die Schulung von neuen Mitarbeitenden in Nachhaltigkeitsthemen als Kennzahl in der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie auf.¹⁵ Schaffen Sie Anreize für umweltfreundliche und sozial verantwortliche Entscheidungen im Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeitenden. Studien deuten ausserdem darauf hin, dass sich Mitarbeitende, die sich des Mehrwerts der eigenen Arbeit für die Öffentlichkeit – beispielsweise durch einen Beitrag an die Nachhaltigkeit – bewusst sind, stärker engagieren.¹⁶ Das bietet Ihnen die einmalige Chance, Ihre öffentliche Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.



Nachhaltige Beschaffung

Implementieren Sie nachhaltige Beschaffungsrichtlinien. Das neue Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) verlangt nicht nur den wirtschaftlichen, sondern auch den volkswirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltigen Einsatz öffentlicher Mittel. Dieser Paradigmenwechsel vom wirtschaftlich günstigsten zum vorteilhaftesten Angebot verschiebt die Sicht in der Beschaffung von den unmittelbaren Kosten auf den gesamten Lebenszyklus einer Leistung. Nutzen Sie das Wissen der Privaten, indem Sie Ihre Ausschreibung auf die Funktion konzentrieren, die eine Lösung erfüllen soll. Auf welche Weise (also «wie») diese Funktion erreicht werden kann, können innovative Ansätze vielleicht besser beurteilen als Sie selbst. Finnland zum Beispiel unterstützt mit dem Aufbau des Kompetenzzentrums für nachhaltige Beschaffung «KEINO» und eines zugehörigen Expertennetzwerks diesen Paradigmenwechsel.¹⁷



Governance-Strukturen

Prüfen Sie interne Entscheidungs- und Aufsichtsstrukturen und richten Sie diese konsequent an anerkannten Kriterien einer guten Governance aus. Dies gilt nicht zuletzt für den Bereich Public Corporate Governance – also Ihren Umgang mit Beteiligungen. Wie genau Sie Ihre Nachhaltigkeitsziele erreichen und wie effizient Ihre Organisation dabei arbeitet, sollten Sie gegenüber der Öffentlichkeit transparent kommunizieren. Ausserdem lohnt es sich darüber nachzudenken, neue Anreizsysteme für Ihre Führungspersonen zu schaffen. Zum Beispiel könnten Sie das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen in die individuelle Leistungsbeurteilung einbeziehen, wie das in der Privatwirtschaft bereits gemacht wird.¹⁸



Politik und Regulierung

Arbeiten Sie mit politischen Entscheidungstragenden zusammen, um für Nachhaltigkeit relevante Gesetze und Vorschriften zu fördern und umzusetzen. Dabei gilt es, die Schaffung eines politischen Rahmens zu erreichen, der Anreize für nachhaltige Praktiken bietet und gleichzeitig Risiken und negative Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Governance minimiert.²²



Partnerschaften und Förderung von Innovation

Arbeiten Sie aktiv mit anderen öffentlichen Einrichtungen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und der Zivilgesellschaft zusammen. Fördern Sie den Austausch von Best Practices und unterstützen Sie innovative Nachhaltigkeitsprojekte und -initiativen der Privatwirtschaft. Städte können sich zum Beispiel Plattformen wie dem «C40 Network» oder dem «Global Covenant of Mayors» anschliessen.

Ein Beispiel einer öffentlich-privaten Partnerschaft im Bereich der Zirkularität ist das Vorhaben «Circular City Heidelberg» der Stadt Heidelberg mit den Unternehmen Madaster, HeidelbergCement und EPEA. Die Partner erstellen ein umfassendes digitales Materialkataster des in der Stadt verbauten Materials.¹⁹ Innovationslaboratorien von Städten wie Barcelona²⁰ («Barcelona Innova Lab Mobility») oder Tallinn²¹ («Test in Tallinn») bieten finanzielle Anreize sowie Testumgebungen für Unternehmen an, um neue Lösungen für die Verwaltung und die lokale Bevölkerung zu entwickeln.



Digitale Transformation

Nutzen Sie die digitale Transformation Ihrer Organisation, um Transparenz und Effizienz in der Verwaltung zu erhöhen und die Bürger:innen an Ihren Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen. Zudem ermöglicht eine intelligente Nutzung von Daten auf Basis einer umfassend digitalisierten Infrastruktur eine einfache Messung der Zielerreichung und das Lernen daraus (z. B. Effektivität von Massnahmen, Identifikation von komplexen Abhängigkeiten) über Organisationsgrenzen hinweg. Verschiedene Vorhaben der öffentlichen Hand zielen darauf ab, die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen – beispielsweise die staatliche Mobilitätsdateninfrastruktur MODI²³, die Interoperabilitätsplattform²⁴ oder die Datenwissenschaftsstrategie des Bundes.²⁵



Neue Service Modelle

Die Art und Weise, wie Sie heute Ihre Aufgaben erfüllen, hat sich bestimmt bewährt. Dennoch kann es sein, dass Ihre Leistungen auch anders, nämlich wirksamer, wirtschaftlicher oder nachhaltiger, erbracht werden können. Nehmen Sie sich mit Ihrem Team Zeit und überlegen Sie sich, welche Service-Modelle für Ihre Aufgabe in Frage kommen. Sie können das zunächst ganz spielerisch angehen, ohne Druck – und doch mit einem ernsthaften Element: Wie wäre es, wenn es anders gemacht würde?²⁶

Über diese Studie

Einmal pro Jahr erheben PwC Schweiz und das Smart Government Lab der Universität St. Gallen einen Trendradar. Wir laden jeweils Anfang des Jahres Expertinnen und Experten sowie Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung ein, einen Online-Fragebogen auszufüllen und uns ihre Einschätzung zu aktuellen Themen abzugeben. Die Antworten erfolgen anonym, d. h. wir können und wollen sie nicht bestimmten Personen zuordnen. Die Einladungen gehen per E-Mail und über Social Media an die Expertinnen und Experten. Die immer gleichen Fragen erlauben es uns, Veränderungen als «Trends» zu erkennen.

146 Führungskräfte aus öffentlichen Verwaltungen haben einen für unseren Trendradar auswertbaren Fragebogen eingereicht. Dadurch wird ein realistisches Abbild der öffentlichen Hand hinsichtlich regionaler Vertretung (vgl. Abbildung 6), Staatsebene (vgl. Abbildung 7), Organisationstyp (vgl. Abbildung 8) und Organisationsgrösse (vgl. Abbildung 9) ermöglicht. Nicht vertreten ist der Kanton Tessin.

Abbildung 6: Verteilung der Antworten nach geografischer Zuordnung

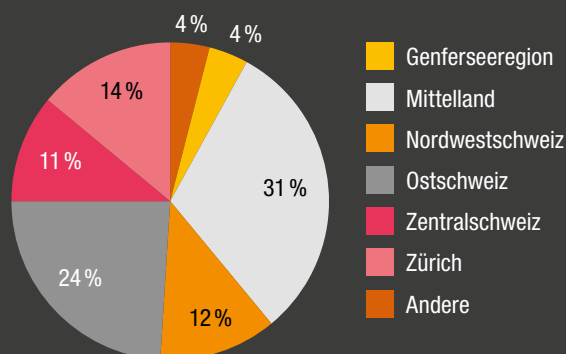


Abbildung 7: Verteilung der Antworten nach Staatsebene

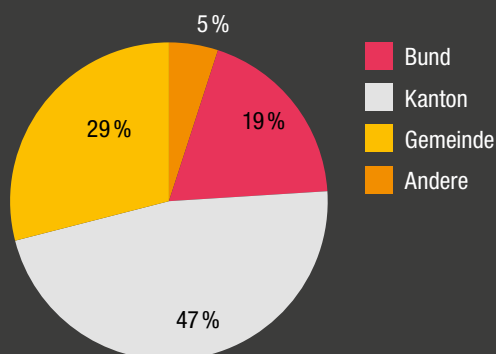


Abbildung 8: Verteilung der Antworten nach Organisationstypen

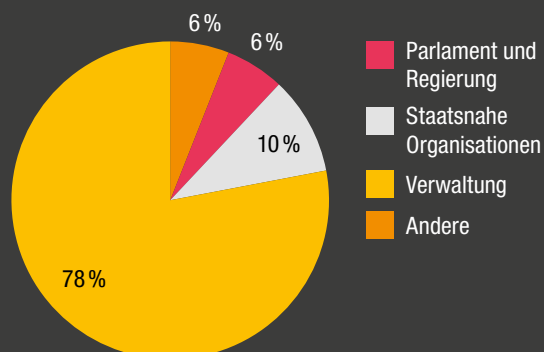
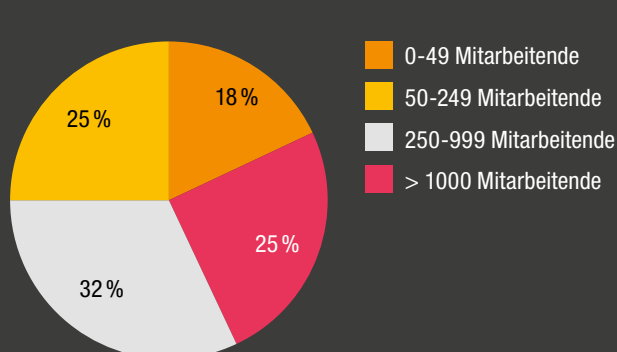


Abbildung 9: Verteilung der Antworten nach Organisationsgrösse





Endnoten

- 1 Vgl. «Gemeinde-Umfrage zur Digitalisierung 2023», <https://www.mynigmeind.ch/wp-content/uploads/2023/06/Myni-Gmeind-2023-06-Befragung-Gemeindevertreter-ori1.pdf>, 8. Juni 2023.
- 2 Vgl. «Digitale Verwaltung Schweiz», <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/>.
- 3 Vgl. «4 Kantone planen eine gemeinsame E-Gov-Infrastruktur», <https://www.inside-it.ch/4-kantone-planen-einen-gemeinsame-e-gov-infrastruktur-20230116>, P. Anz, 16. Januar 2023.
- 4 Vgl. «Bundesrat verbessert Organisation des Krisenmanagements», <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-94021.html>, 29. März 2023.
- 5 Vgl. «Genève et l'intégrité numérique», <https://www.tdg.ch/geneve-et-lintegrite-numerique-614463129724>, J.-P. Pasquier, 15. Mai 2023.
- 6 Vgl. «Credit Suisse Sorgenbarometer 2022. Was die Schweiz beschäftigt.», <https://www.credit-suisse.com/about-us/de/research-berichte/studien-publikationen/sorgenbarometer.html>, November 2022.
- 7 Vgl. «Nachhaltigkeitsstool», <https://www.nachhaltigkeitsstool.bs.ch/>.
- 8 Vgl. «Nachhaltiges Freiburg: Kantonale Strategie», <https://www.fr.ch/de/staat-und-recht/regierung-und-verwaltung/nachhaltiges-freiburg-kantonale-strategie>, 23. Mai 2023.
- 9 Vgl. «Rahmenstrategie Nachhaltige Entwicklung», <https://www.bern.ch/rahmenstrategie-nachhaltige-entwicklung>.
- 10 Vgl. «Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030», <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/strategie/sne.html>, März 2022.
- 11 Vgl. «Strategie Circular Zürich», https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/departement/strategie_politik/umweltstrategie/klw/strategie-klw.html, Dezember 2022.
- 12 Vgl. «Zukunftsstrategie Gleichstellung», <https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/finanz-und-kirchendirektion/gleichstellung-bl/beim-kanton/zukunftsstrategie>.
- 13 Vgl. «Digitale Selbstbestimmung», <https://www.bakom.admin.ch/bakom/de/home/digital-und-internet/strategie-digitale-schweiz/datenpolitik/digitaleselbstbestimmung.html>, Dezember 2022.
- 14 Vgl. «Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune», <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/berichtsrahmen-nachhaltige-kommune/>, Rat für nachhaltige Entwicklung, 2021.
- 15 Vgl. «Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung Kanton Wallis», <https://www.vs.ch/documents/529400/21651830/Programm+f%C3%BCr+nachhaltige+Entwicklung+2023.pdf>.
- 16 Vgl. «Engagement at a higher level: The effects of public value on employee engagement, the organization, and society», <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03076-0>, T. Grubert; J. Steuber; T. Meynhardt, Mai 2022.
- 17 Vgl. «KEINO services», <https://www.hankintakeino.fi/en/keino-services>.
- 18 Vgl. «Linking Executive Pay to Sustainability Goals», <https://hbr.org/2023/02/linking-executive-pay-to-sustainability-goals>, M. Cook; K. Savage; F. Barge, 7. Februar 2023.
- 19 Vgl. «Circular City Heidelberg: HeidelbergCement ist Teil von europaweit erstem kommunalen Urban-Mining-Projekt», <https://www.heidelbergmaterials.com/de/pi-23-06-2022>, 23. Juni 2022.
- 20 Vgl. «Barcelona Innova Lab Mobility», <https://www.tomorrowmobility.com/barcelonainnovallabmobility/>.
- 21 Vgl. «Test in Tallinn», <https://www.tallinn.ee/en/tallinnovation/testintallinn>.
- 22 Vgl. «Bund baut Plattform für Once-Only-Prinzip von Daten in der Verwaltung auf», <https://www.inside-it.ch/bund-baut-plattform-fuer-once-only-prinzip-von-daten-in-der-verwaltung-auf-20220630>, K. Jochum, 30. Juni 2022.
- 23 Vgl. «Daten für ein effizientes Mobilitätssystem», <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/allgemeine-themen/mmm.html>.
- 24 Vgl. «I14Y-Interoperabilitätsplattform», <https://www.i14y.admin.ch/de/home>.
- 25 Vgl. «Bund setzt Ziele zum Einsatz der Datenwissenschaft», <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-92039.html>, 2. Dezember 2022.
- 26 Eine Einführung in die Service Modelle der öffentlichen Verwaltung gibt das Buch von Schedler, Kuno & Guenduez, Ali (2023). Service Model Navigator Handbuch. Bern: Haupt (erscheint im August 2023).



PwC Schweiz – Hand in öffentlicher Hand arbeiten

PwC Schweiz verfügt sowohl in der Schweiz als auch international über eine umfassende Erfahrung in den Bereichen digitale Transformation und Verwaltungsmodernisierung. Wir unterstützen Auftraggebende aus der öffentlichen Verwaltung und anderen Branchen im In- und Ausland von der Strategie bis zur Umsetzung. Gerne teilen wir unser Wissen und Können mit Ihnen und besprechen Ihre dringlichsten Anliegen.

pwc.ch/public

Smart Government Lab – Theorie und Praxis kombinieren

Das Smart Government Lab ist dem Institut für Systematisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St. Gallen angegliedert. Wir bringen die Erfahrungen unterschiedlicher Akteure aus der Praxis mit den neusten Erkenntnissen der Forschung zusammen. In enger Kooperation mit der Stadt St. Gallen und PwC Schweiz begleiten wir Digitalisierungsprojekte im deutschsprachigen Raum und erforschen das Potenzial neuer Technologien für den öffentlichen Sektor.

imp-smartgovernmentlab.unisg.ch/de

Weitere Informationen zur Studie: www.pwc.ch/trendradar



Gerne für Sie da



Die Autor:innen und Ihre Ansprechpersonen

PwC Schweiz

**Philipp Roth**

Lead Partner
Government & Public Sector
PwC Schweiz
+41 79 634 13 25
philipp.r.roth@pwc.ch
linkedin.com/in/philipp-m-roth

**Sebastian Singler**

Director
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz
+41 79 571 18 96
sebastian.singler@pwc.ch
linkedin.com/in/sebastian-singler

**Lukas Willi**

Senior Associate
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz
+41 79 925 53 16
lukas.willi@pwc.ch
linkedin.com/in/lukas-willi

**David Kolcava**

Senior Associate
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz
+41 79 390 64 88
david.allan.kolcava@pwc.ch
linkedin.com/in/david-a-kolcava

**Nora Zürcher**

Praktikantin
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz
nora.flurina.zuercher@pwc.ch
linkedin.com/in/norazuercher

Smart Government Lab

**Prof. Dr. Ali A. Guenduez**

Assistenzprofessor
für Digital Government
Leiter Smart Government Lab
Universität St. Gallen
+41 71 224 28 52
aliasker.guenduez@unisg.ch

**Prof. Dr. Kuno Schedler**

Direktor Institut für Systemisches
Management und Public Governance
(IMP-HSG)
Universität St. Gallen
+41 71 224 73 45
kuno.schedler@unisg.ch

**Sebastian Frowein**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Smart Government Lab
Universität St. Gallen
+49 162 200 18 84
sebastiancasparjoachim.frowein@
student.unisg.ch

**Saskia Fuchs**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Smart Government Lab
Universität St. Gallen
saskia.fuchs@student.unisg.ch

**Moritz Stübi**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Smart Government Lab
Universität St. Gallen
moritz.stuebi@student.unisg.ch

pwc.ch/public



PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, +41 58 792 44 00

© 2023 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.