



# **Ergebnisbericht**

## **Befragung zur Krisenbewältigung in Städten und Gemeinden**

### **Eine Studie des Instituts für Verwaltungs- Management**

**Chantal Menzi, Lyn E. Pleger, Severin Keller**

**IMPRESSUM****Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

Institut für Verwaltungs-Management  
[www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/](http://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/)

**Projektleitung, Kontakt**

Dr. Lyn Pleger, Institut für Verwaltungs-Management,  
[Lyn.Pleger@zhaw.ch](mailto:Lyn.Pleger@zhaw.ch)

Januar 2024

Copyright © 2024,  
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die  
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim  
Institut für Verwaltungs-Management der  
ZHAW School of Management and Law.  
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Forschungsziel und methodisches Vorgehen</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>5</b>
2.1	Datensatz und Befragtenmerkmale	5
2.2	Krisenbewältigung Allgemein	7
2.3	Unterstützungsbedarf bei Krisen	10
2.4	Krisenerfahrungen im Fokus	12
<b>3</b>	<b>Fazit</b>	<b>18</b>

# 1 Forschungsziel und methodisches Vorgehen

Der vorliegende Bericht beinhaltet die Resultate zur Gemeindebefragung im Rahmen des Projekts «Krisenmanagement in Gemeinden». Das Projekt wurde von Innosuisse gefördert und im Auftrag der 17minutes AG durchgeführt.

Ziel der Gemeindebefragung war es, die Bedürfnisse von Deutschschweizer Gemeinden und Städten<sup>1</sup> an die Bewältigung von und den Umgang mit Krisen zu erheben, und entsprechende Prozesse und Strukturen besser zu verstehen. Der Fragebogen umfasste die drei Themenblöcke «Krisenbewältigung allgemein», «Unterstützungsbedarf bei Krisen» und «Krisenerfahrungen im Fokus».

Die Umfrage konnte vom 7. bis 19. November online ausgefüllt werden. Eingeladen wurden in erster Linie Gemeindeschreiber:innen. Falls deren Kontaktdaten auf der Gemeindefreebseite nicht vorhanden waren, wurde die Gemeindefreekanzlei oder eine allgemeine Mailadresse angeschrieben. In der Einladung wurde zudem darauf hingewiesen, dass sie die Nachricht an die verantwortliche Stelle weiterleiten sollen, falls sie sich im Rahmen ihrer Arbeit nicht mit Krisen auseinandersetzen.

Insgesamt füllten Vertreter:innen von 372 Gemeinden die Umfrage aus. Nach Bereinigung des Datensatzes<sup>2</sup> umfasste dieser 289 Antworten. Für die Auswertung des Datensatzes wurde die Statistiksoftware SPSS verwendet.

---

<sup>1</sup> In der Folge wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur von Gemeinden gesprochen, Städte sind damit eingeschlossen. .

<sup>2</sup> Sämtliche Antworten, deren Antwortdauer unterhalb eines Drittels des Medians von 310 Sekunden lag, wurden von der Umfrage entfernt (d. h. Antworten, deren Eingabezeit gleich oder weniger als 103 Sekunden betrug, wurden entfernt).

## 2 Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage dargestellt.

### 2.1 DATENSATZ UND BEFRAGTENMERKMALE

Der grösste Teil der Befragten arbeitet in einer Gemeinde im Kanton Bern (19%). Danach folgen Gemeinden aus den Kantonen Zürich (18%) und Aargau (14%). Aus dem Kanton Glarus hat keine Gemeindevertretende teilgenommen (in Abbildung 1 nicht enthalten).

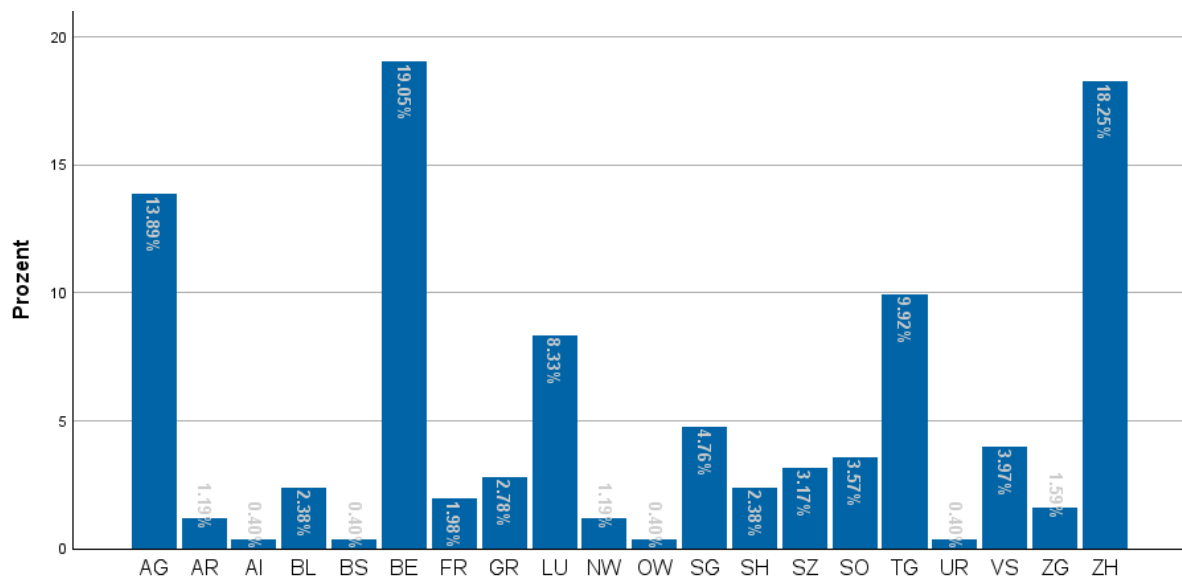


Abbildung 1 In welchem Kanton liegt Ihre Gemeinde? (N=252)

## 6 Gemeindebefragung Krisenbewältigung

Die grosse Mehrheit der teilnehmenden Gemeinden hat zwischen 1'001 und 10'000 Einwohner:innen (69%; Abbildung 2) und wird von einer Milizbehörde regiert (95%; Abbildung 3).

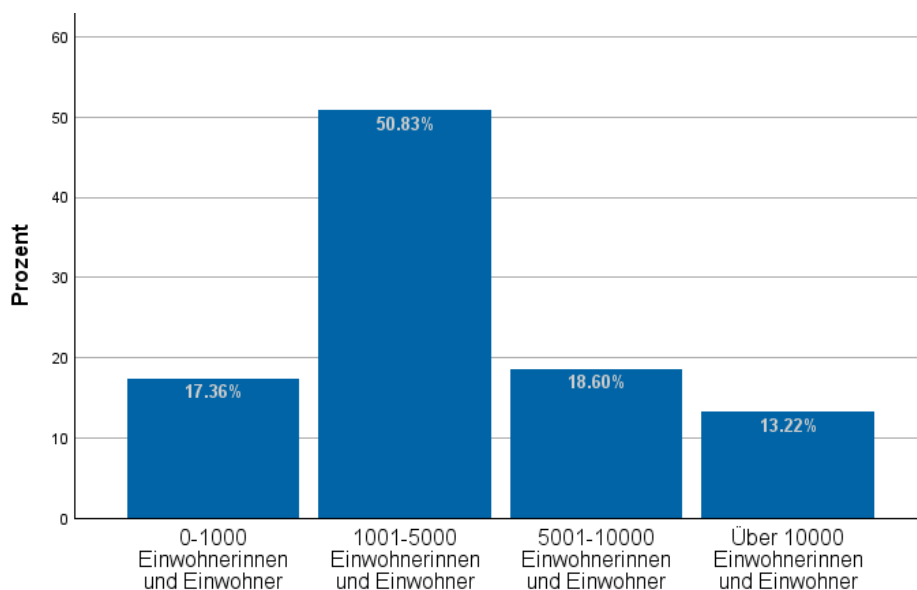


Abbildung 2 Wie viele Einwohner:innen hat Ihre Gemeinde? (N=242)

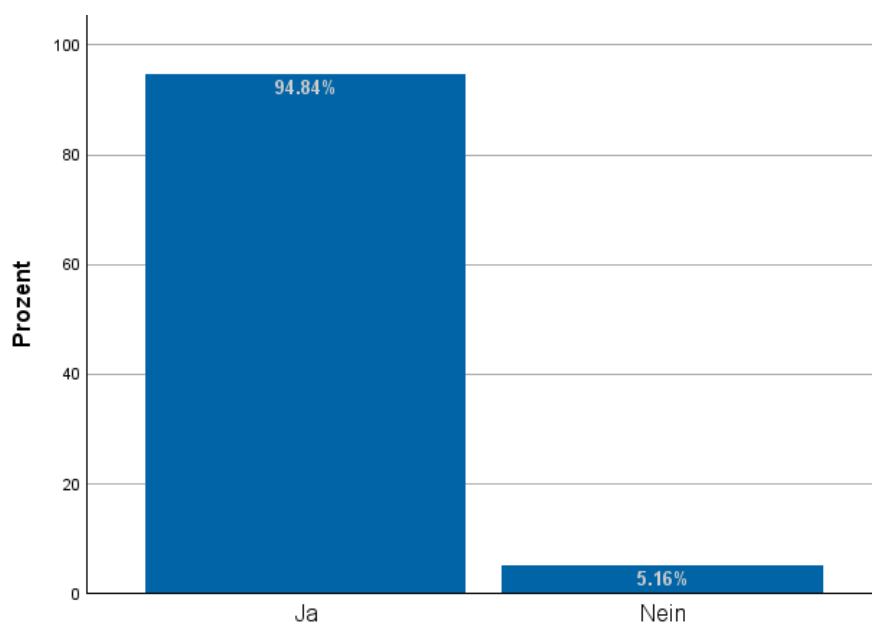


Abbildung 3 Wird Ihre Gemeinde von einer Milizbehörde regiert? (N=252)

Drei Viertel der Befragten sind Gemeinbeschreibende (75%). Danach folgen Angehörige des Ressorts Sicherheit (8%) sowie Gemeindepräsidien (7%). 5 Prozent gaben andere Funktionen an (Abbildung 4). Hier wurde am häufigsten der Gemeinderat genannt.

Niemand gab an, den Fragebogen in der Funktion eines/einer Sicherheitsbeauftragten/Hausdienst, der Kommunalpolizei, des externen Sicherheitsdienst oder des Samaritervers eins beantwortet zu haben (in Abbildung 4 nicht enthalten).

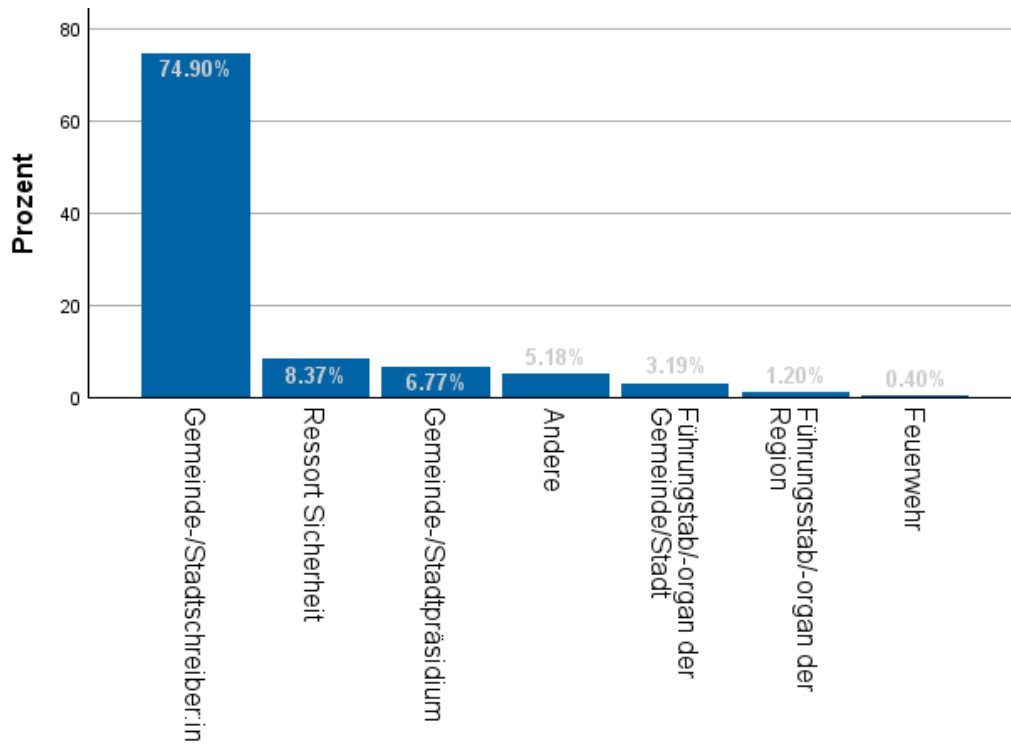


Abbildung 4 In welcher Funktion beantworten Sie diesen Fragebogen? (N=251)

## 2.2 KRISENBEWÄLTIGUNG ALLGEMEIN

In einem ersten thematischen Block wurden den Befragten Fragen zur Krisenbewältigung allgemein gestellt.

Zuerst konnten sie angeben, ob ihre Gemeinde in den vergangenen zwölf Monaten von Krisen betroffen war. Über drei Viertel der Befragten (77%) gaben an, dass ihre Gemeinde in den letzten zwölf Monaten mit keiner Krise zu kämpfen hatte. 20 Prozent der Befragten meldeten hingegen zurück, dass ihre Gemeinde von mindestens einer Krise betroffen war (Abbildung 5).

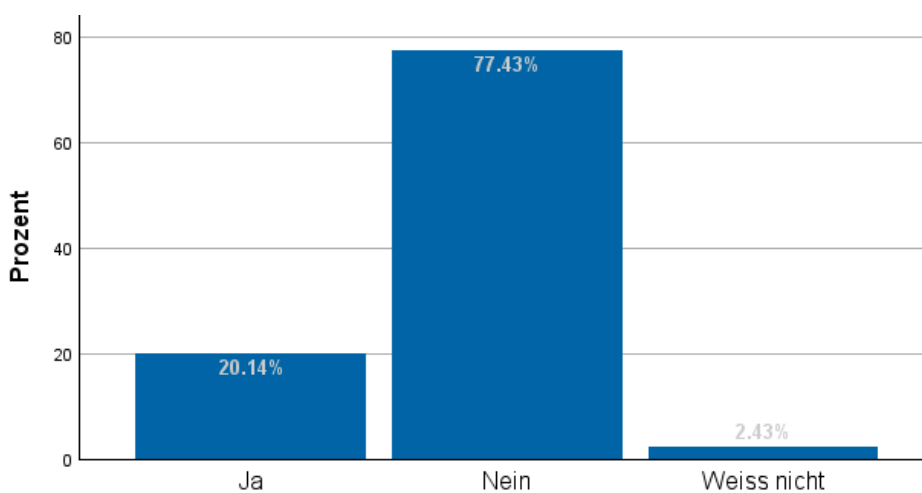


Abbildung 5 War Ihre Gemeinde in den vergangenen zwölf Monaten von Krisen betroffen? (N=288)

Danach konnten die Befragten angeben, mit welchen verschiedenen Krisen ihre Gemeinde in den letzten zwölf Monaten zu tun hatte. Dabei konnten sie mehrere Antworten geben. Es wurde zudem zwischen der normalen und der besonderen Lage unterschieden<sup>3</sup>.

In der normalen Lage fielen die meisten Rückmeldungen in die Kategorie «Andere». Die Befragten hatten hier die Möglichkeit, weitere Krisen anzugeben. Am häufigsten wurde die Energiemangellage genannt (5 Nennungen), danach folgte die Corona-Pandemie (2 Nennungen). Nach der Kategorie «Andere» folgten aggressive Mitarbeitende und Klient:innen (14 Nennungen) und Vandalismus (12 Nennungen). Gar nicht ausgewählt wurden die Kategorien sexuelle Grenzverletzungen durch/bei Gemeindemitarbeitenden, Bombendrohung, Chemieunfall, Erpressung, Geiselnahme/Überfall und «jemand wird vermisst» (in Abbildung 6 nicht enthalten).

Bei der besonderen Lage gaben mit Abstand am meisten die «grosse Anzahl Asylsuchende» an (18 Nennungen). Danach folgten «Hochwasser» (8 Nennungen) sowie «Stromunterbruch (>2h)» und «Sturmschäden» (je 7 Nennungen). 6 Befragte gaben wiederum weitere Krisen an. Hier wurde viermal die Energiemangellage und zweimal ein Lawinnenniedergang genannt. «Tierseuche», «Trinkwasserknappheit» und «Trinkwasserverunreinigung» wurden am wenigsten häufig ausgewählt (je 2 Nennungen; Abbildung 7).

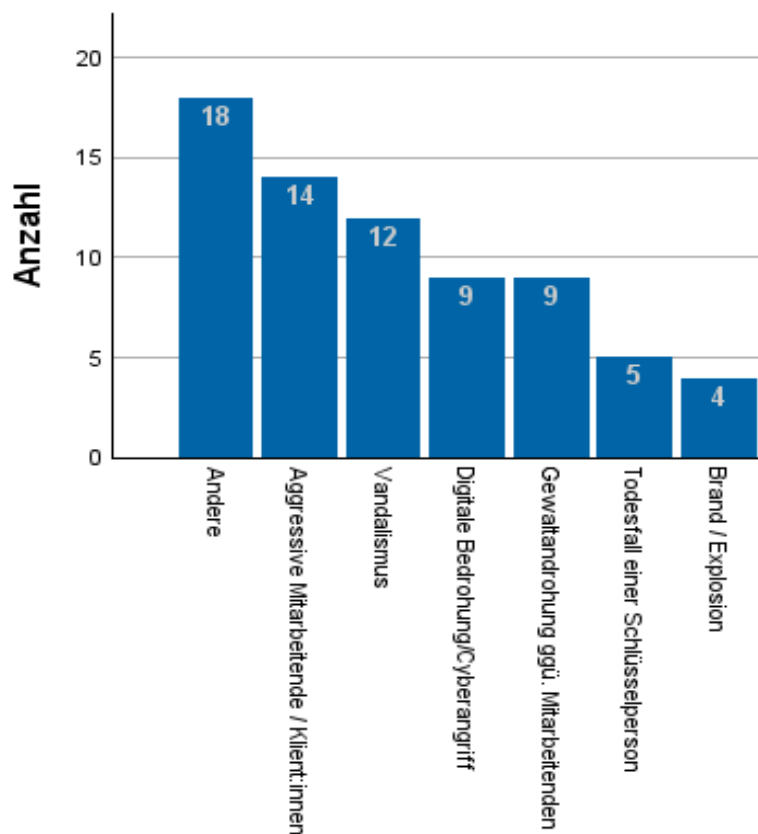


Abbildung 6 Mit welchen verschiedenen Krisen hatte Ihre Gemeinde in den letzten zwölf Monaten zu tun? (Normale Lage)

<sup>3</sup> Unter der normalen Lage wird eine Situation verstanden, in der ordentliche Abläufe zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben ausreichen. In der besonderen Lage ist dies nicht mehr der Fall.



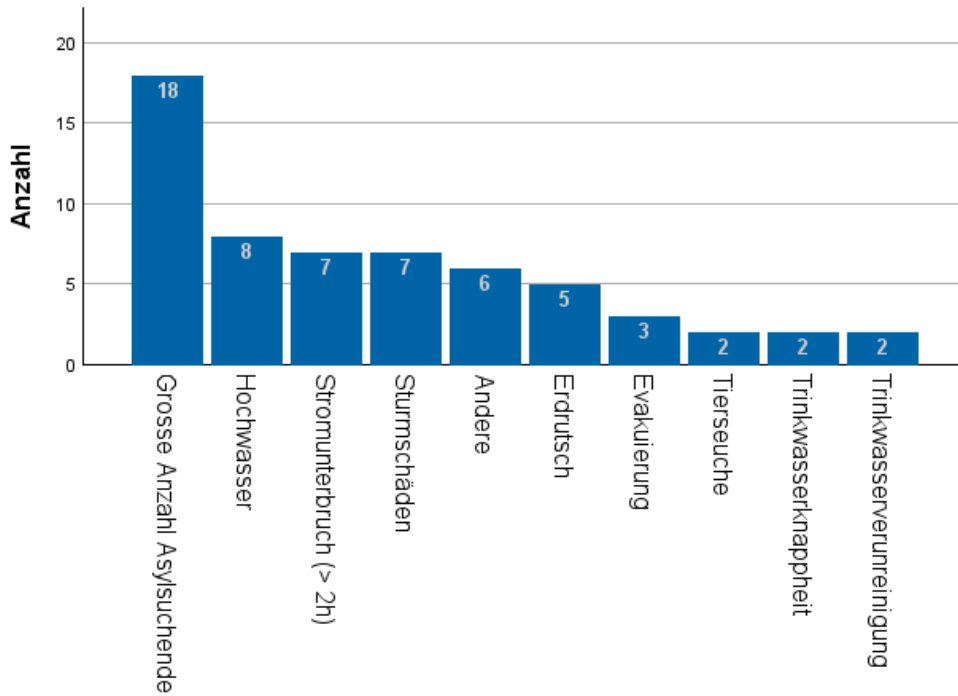


Abbildung 7 Mit welchen verschiedenen Krisen hatte Ihre Gemeinde in den letzten zwölf Monaten zu tun? (Besondere Lage)

In der Folge wurde gefragt, welche Person/Funktion explizit für die Führung bei der Bewältigung von Krisen zuständig sei. Am häufigsten wurden der/das «Führungstab-/organ der Gemeinde» genannt (39%), gefolgt vom Gemeindepresidium (26%) und vom «Führungstab-/organ der Region» (20%). 4 Prozent der Befragten gaben weitere Funktionen an (Abbildung 8).

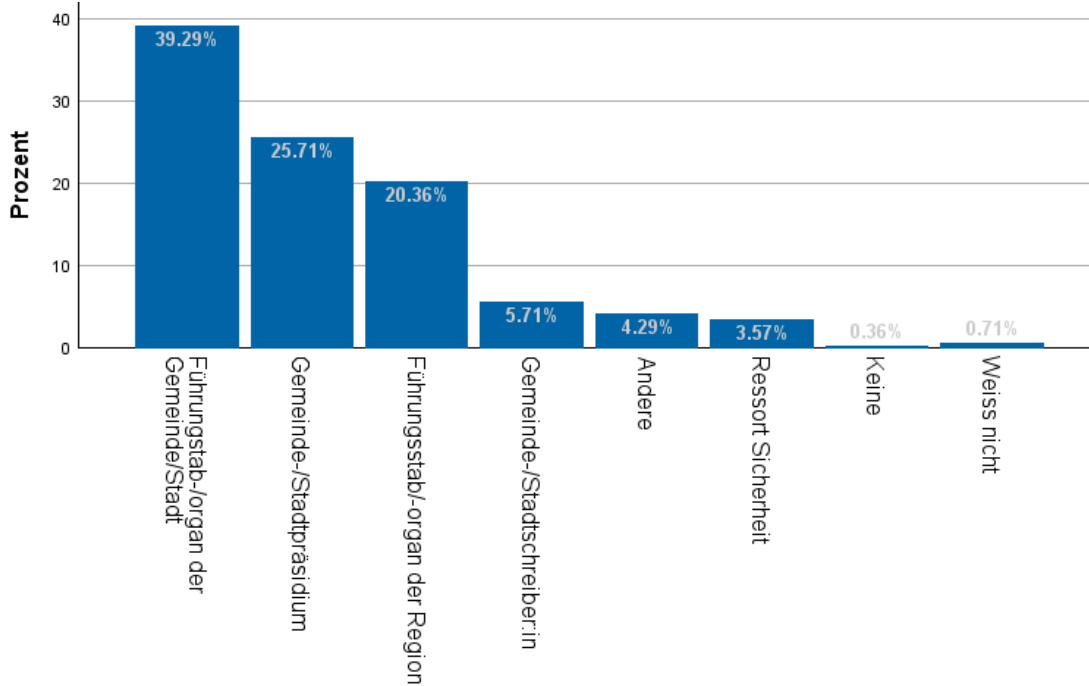


Abbildung 8 Welche Person/Funktion ist explizit für die Führung bei der Bewältigung von Krisen zuständig? (N=280)

Danach konnten die Befragten angeben, ob es bei ihnen in der Gemeinde konkrete Handlungsanweisungen im Krisenfall gäbe. 68 Prozent bejahten dies und 27 Prozent verneinten es (Abbildung 9). Dies seien insbesondere «eigene Checklisten» (Notfallpläne, Einsatzkonzepte; 154 Nennungen) und «grundsätzliches Vorgehen nach dem Führungsrhythmus» (72 Nennungen; Abbildung 10). Unter «Anderes» gaben die Befragten beispielsweise Konzepte des Krisenmanagements oder Weisungen regionaler Führungsstäbe an.

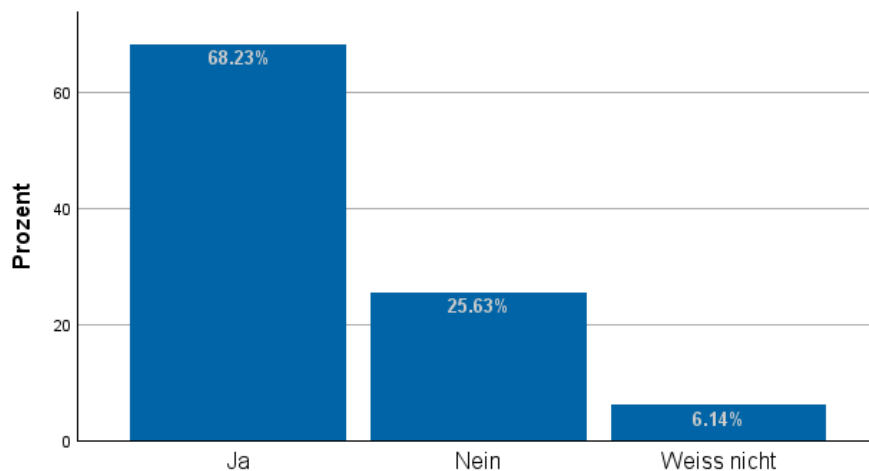


Abbildung 9 Gibt es konkrete Handlungsanweisungen im Krisenfall? (N=277)

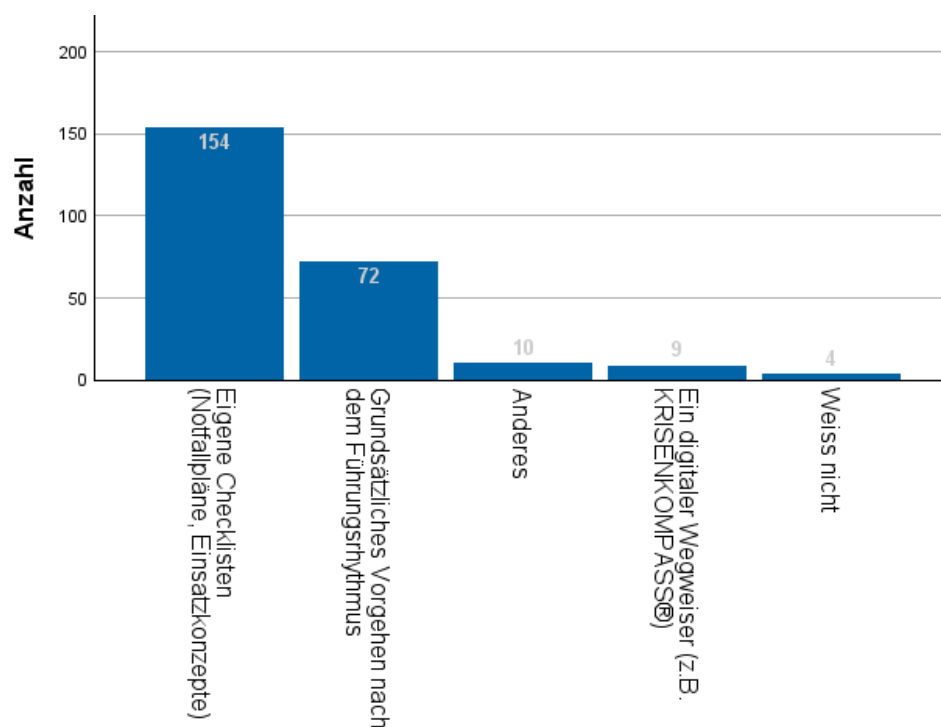


Abbildung 10 Was umfassen die konkreten Handlungsanweisungen im Krisenfall?

### 2.3 UNTERSTÜTZUNGSBEDARF BEI KRISEN

In einem zweiten Block wurde der Unterstützungsbedarf bei Krisen thematisiert.

Zuerst wurde gefragt, welche Präventivmassnahmen ergriffen werden, um in künftigen Krisen besser gerüstet zu sein. Die Befragten konnten dabei mehrere Antworten geben. Mit Abstand am häufigsten wurde die «Aufbereitung von Notfallplänen und Konzepten» genannt (161 Nennungen). Danach folgten «Schulungen und Weiterbildungen»

(103 Nennungen) sowie die Bildung eines Gemeindeführungsstabes (98 Nennungen). Unter «Anderes» wurden beispielsweise Übungen oder die Bildung einer Ad Hoc Task Force genannt. 34 Befragten meldeten zurück, dass keine Präventivmassnahmen erlassen werden (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

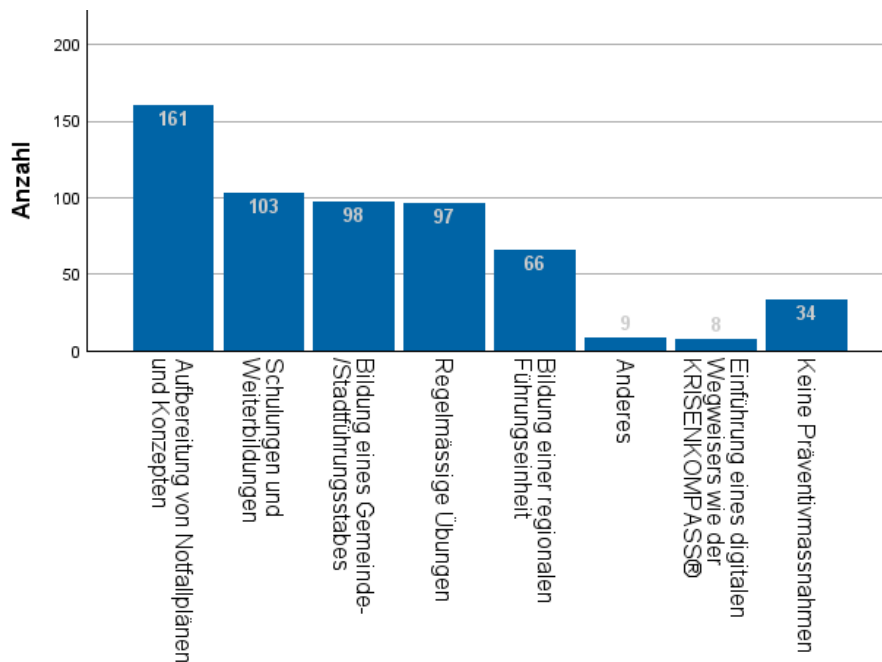


Abbildung 11 Welche Präventivmassnahmen werden ergriffen, um in künftigen Krisen besser gerüstet zu sein?

Danach konnten die Befragten angeben, welche besonderen Herausforderungen es in der Krisenbewältigung in ihren Gemeinden gibt. Auch hier war eine Mehrfachantwort möglich. Am häufigsten wurde zurückgemeldet, dass zu wenig Zeit zur Verfügung stehe, um alle notwendigen Vorbereitungen zu treffen (132 Nennungen). Auch ein fehlendes Know-how innerhalb der Gemeinde (82 Nennungen) und «Fehlende finanzielle Ressourcen» (58 Nennungen) werden als herausfordernd wahrgenommen. Von den 18 Personen, die weitere Herausforderungen angaben, nannten die meisten fehlende Personalressourcen. 46 Befragte gaben an, dass es in ihrer Gemeinde keine Herausforderungen bei der Krisenbewältigung gäbe (Abbildung 12).

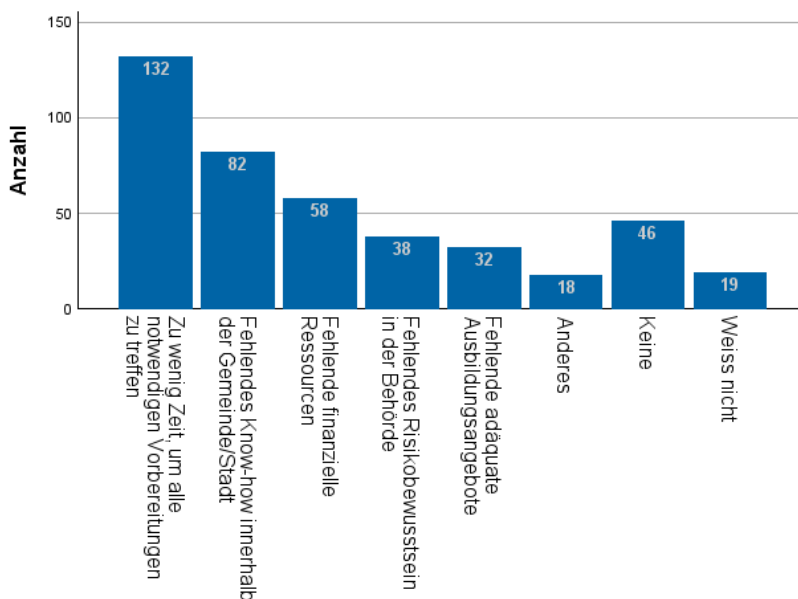


Abbildung 12 Welche besonderen Herausforderungen in der Krisenbewältigung gibt es in Ihrer Gemeinde?

## 2.4 KRISENERFAHRUNGEN IM FOKUS

Der dritte thematische Block setzte die Krisenerfahrungen der Gemeinden ins Zentrum. Die Fragen bezogen sich auf die letzte Krise, mit der die Gemeinden der befragten Personen zu tun hatte.

In einem ersten Schritt gaben die Befragten an, welcher Natur die letzte Krise war, die ihre Gemeinde zu bewältigen hatte. Wie bereits in Kapitel 2.2 wurde auch hier zwischen der normalen und der besonderen Lage unterschieden.

In der normalen Lage wurden am häufigsten «Vandalismus» und «Andere» genannt (je 12%). Unter «Andere» wurden insbesondere die Covid-Pandemie (7 Nennungen) und die Energiemangellage (3 Nennungen) angegeben. Danach folgen Brände oder Explosionen (9%). 46 Prozent gaben an, dass ihnen keine Krise bekannt sei (Abbildung 13).

Niemand gab an, dass in seiner/ihrer Gemeinde die letzte zu bewältigende Krise in der normalen Lage eine Bombendrohung oder eine Erpressung war (in Abbildung 13 nicht enthalten).

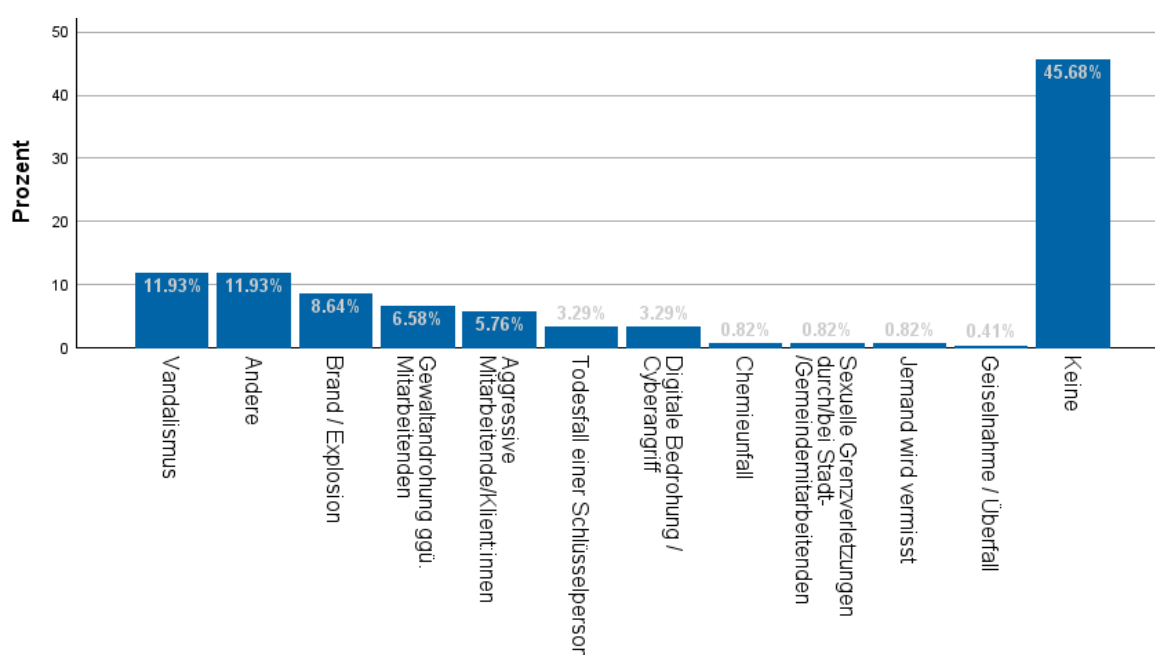


Abbildung 13 Welches war die letzte Krise, die Ihre Gemeinde zu bewältigen hatten? (Normale Lage; N=243)

In der besonderen Lage wurden am häufigsten Hochwasser-Krisen genannt (23%). Unter «Andere» (13%) wurden wiederum vor allem die Covid-Pandemie (11 Nennungen) und die Energiemangellage (6 Nennungen) angegeben. Am dritthäufigsten wurde eine «grosse Anzahl Asylsuchende» genannt (12%). 31 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Gemeinden in der besonderen Lage keine Krisen bewältigen mussten (Abbildung 14).

Niemand gab eine Tierseuche an (in Abbildung 14 nicht enthalten).

Mit 76 Prozent der Befragten ist eine grosse Mehrheit der Ansicht, dass ihre Gemeinde die letzte Krise eher bis sehr gut bewältigt hat. 12 Prozent sind neutral eingestellt und nur 2 Prozent finden, dass ihre Gemeinde die letzte Krise eher schlecht bewältigt hat (**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Niemand gab an, dass seine Gemeinde die letzte Krise sehr schlecht bewältigt hat (in Abbildung 15 nicht enthalten).

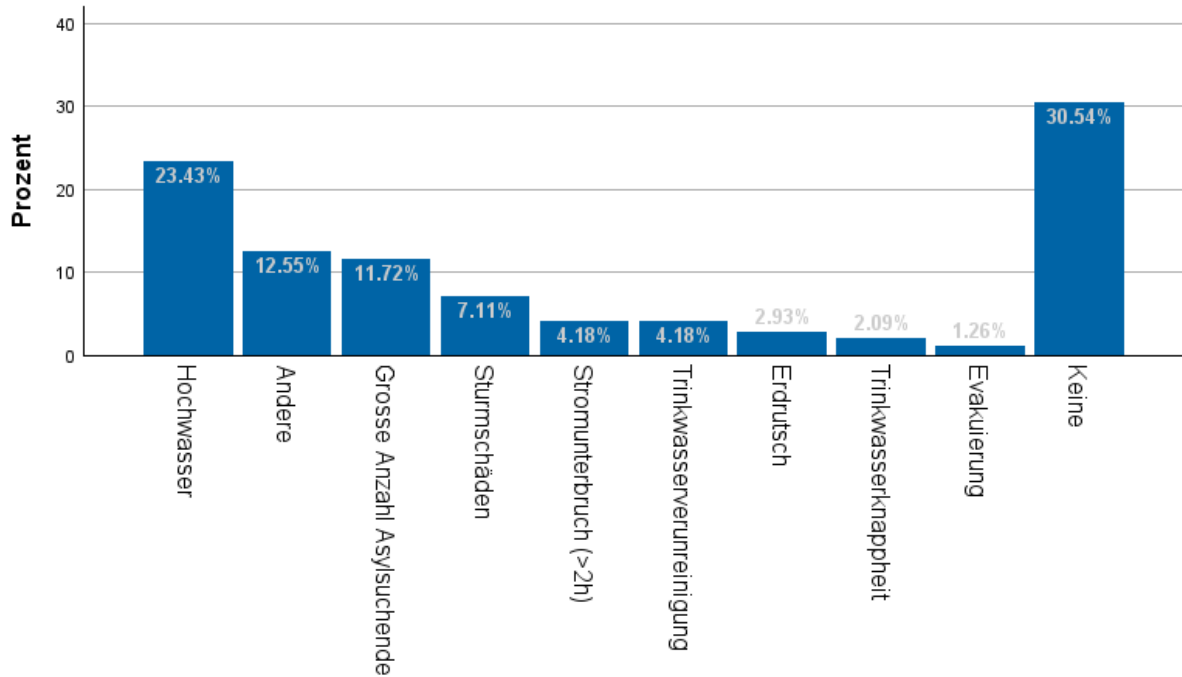


Abbildung 14 Welches war die letzte Krise, die Ihre Gemeinde zu bewältigen hatte? (Besondere Lage; N=239)

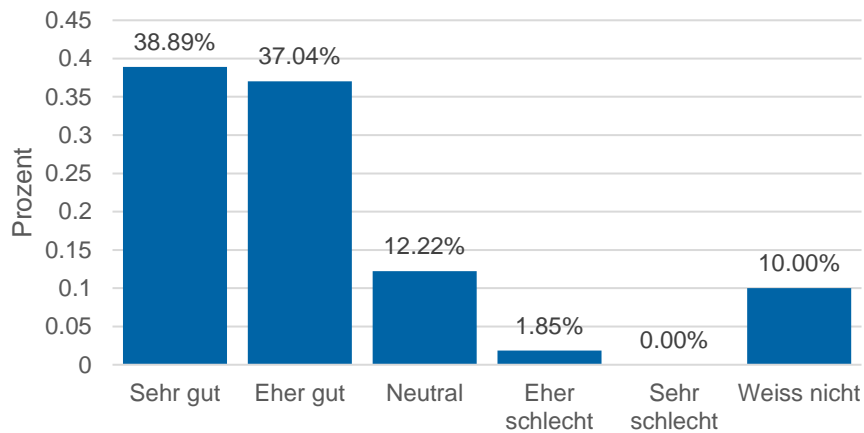


Abbildung 15 Wie gut hat Ihre Gemeinde die letzte Krise bewältigt? (N=270)

Auf die Frage, wer bei der letzten Krise die Führung übernommen habe, antworteten die meisten Befragten, dass dies der Gemeindeführungsstab resp. das Gemeindeführungsorgan gewesen sei (26%). Danach folgten das Gemeindepräsidium (20%) und «Andere» (Abbildung 16). Unter «Andere» wurden unter anderem der Gemeinderat, konkrete Ressorts oder eine Task Force genannt.

Niemand gab an, dass für die Bewältigung dieser letzten Krise der externe Sicherheitsdienst oder der Samariterverein verantwortlich war (nicht in Abbildung 16 enthalten).

## 14 Gemeindebefragung Krisenbewältigung

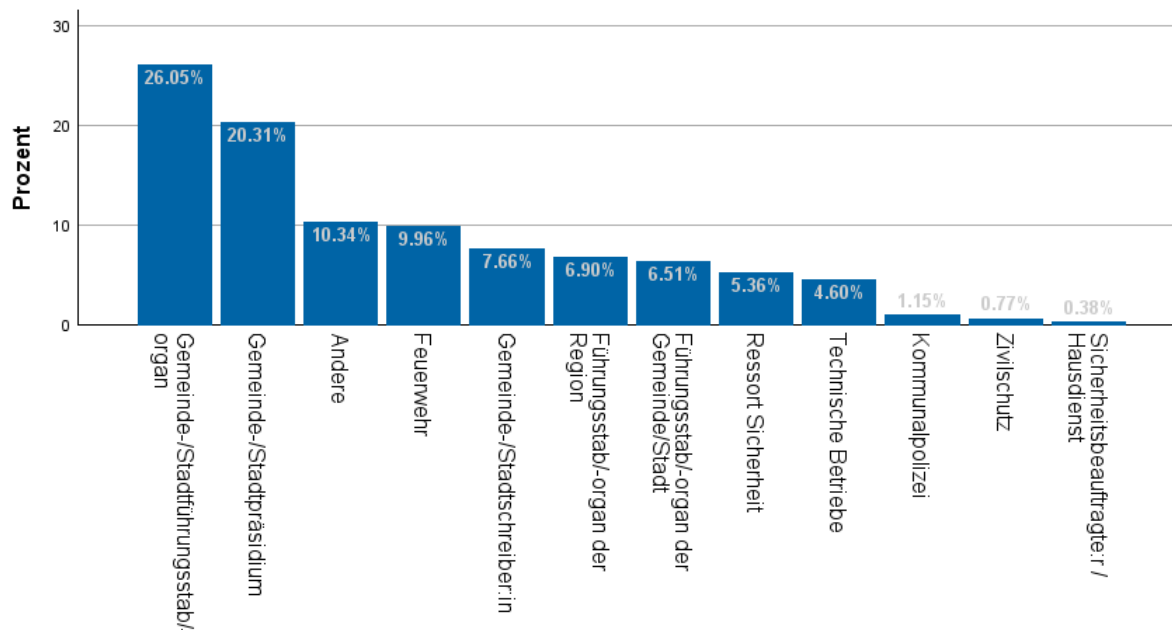


Abbildung 16 Wer war für die Bewältigung dieser letzten Krise verantwortlich resp. hat die Führung übernommen? (N=261)

Danach ging es um die gemeindeeigenen und regionalen Krisenstäbe.

Zuerst konnten die Befragten angeben, ob bei der letzten Krise in ihrer Gemeinde extra ein Krisenstab gebildet oder ein bestehender genutzt wurde. 18 Prozent meldeten zurück, dass ein Krisenstab gebildet wurde. In 35 Prozent der Gemeinden konnte auf einen bestehenden Krisenstab zurückgegriffen werden. Bei 38 Prozent gab es keinen Krisenstab (Abbildung 17). Unter «Anderes» gaben die Befragten beispielsweise an, dass ein Fachstab massgeschneidert wurde oder dass die Kantonspolizei als Einsatzleitung vor Ort gewesen sei.

24 Prozent der Befragten gaben an, dass zusätzlich ein regionaler Krisenstab gebildet oder ein bestehender genutzt wurde. 67 Prozent verneinten dies (Abbildung 18).

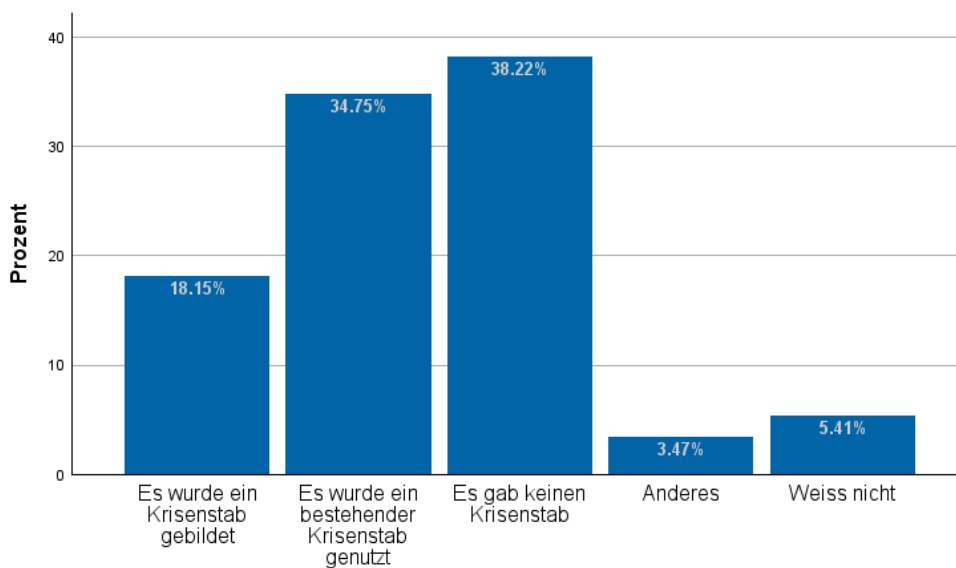


Abbildung 17 Wurde dazu extra ein Krisenstab der Gemeinde gebildet oder ein bestehender Krisenstab genutzt? (N=259)

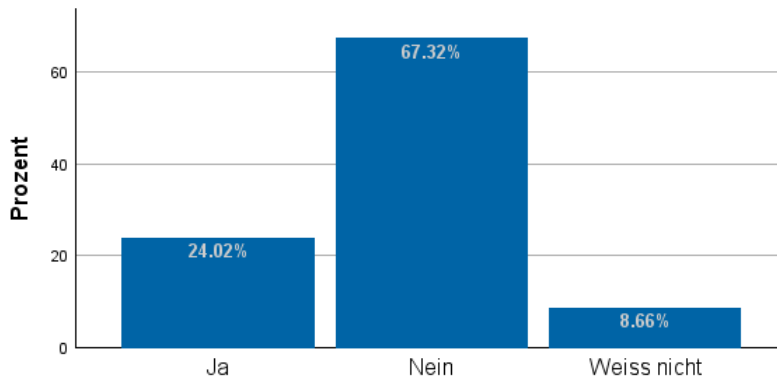


Abbildung 18 Wurde zusätzlich ein regionaler Krisenstab gebildet oder ein bestehender regionaler Krisenstab genutzt? (N=254)

Danach wurde gefragt, wer bei der letzten Krisenbewältigung im Krisenstab mitgearbeitet habe. Bei dieser Frage konnten die Befragten mehrere Antworten auswählen. Am häufigsten wurden Gemeinbeschreibende sowie das Gemeindepräsidium genannt (149 resp. 148 Nennungen). Danach folgte die «Feuerwehr», welche 114-mal genannt wurde. 44 Personen gaben weitere Organisationen und Personen an (Abbildung 19). Dazu gehörten beispielsweise soziale Dienste, IT-Abteilungen der Gemeinden oder generell die von der Krise betroffenen Abteilungsleitungen.

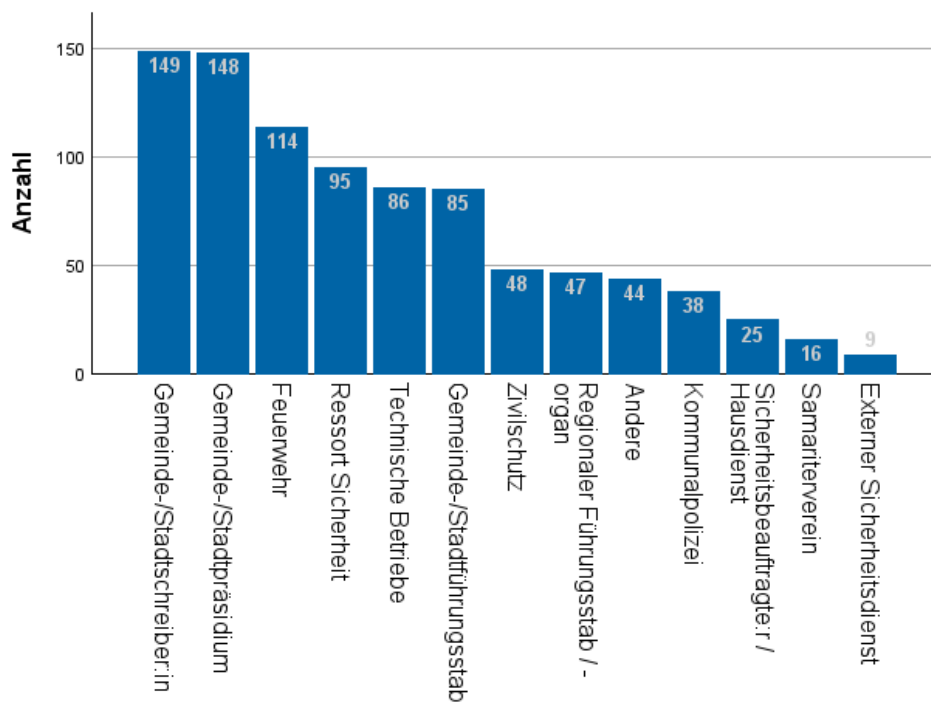


Abbildung 19 Wer hat bei der Krisenbewältigung im Krisenstab mitgearbeitet?

In der Folge konnten die Befragten angeben, welche Unterlagen und Hilfsmittel sie zur Krisenbewältigung genutzt hatten. Am häufigsten wurden «Notfallkonzepte» (119 Nennungen), «Pflichtenhefte pro Rolle/Verantwortungsbereich» (53 Nennungen) sowie eigene Handlungsanweisungen (z. B. bei Gewalt, Brand oder psychischen Problemen; 52 Nennungen; Abbildung 20) genannt. In der Kategorie «Andere» konnten die Befragten weitere Unterlagen und Hilfsmittel angeben, die ihnen bei der Krisenbewältigung hilfreich waren. Hier wurden beispielsweise Anweisungen des Bundes oder des Kantons sowie Ad Hoc Weisungen genannt.

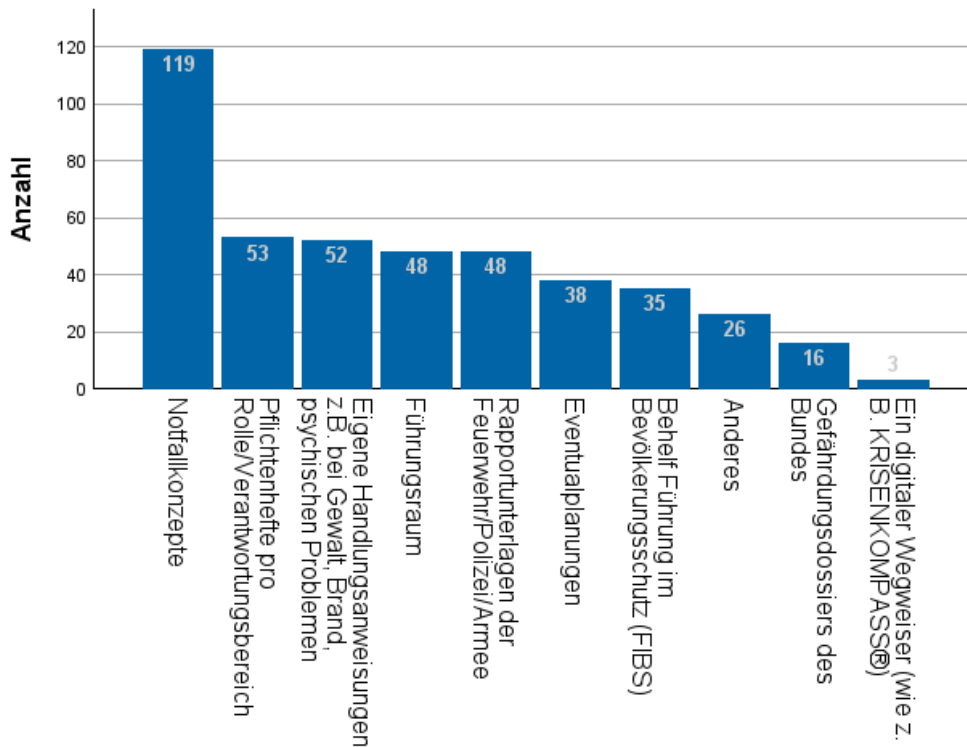


Abbildung 20 Welche Unterlagen/Hilfsmittel haben Sie zur Krisenbewältigung genutzt?

Aus Sicht der Befragten lief insbesondere die Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde gut (197 Nennungen). Auch die Rollenklärung wurde in 110 Fällen als klar empfunden. An dritter Stelle folgte die Aufteilung der Krisenkommunikation nach innen und nach aussen, welche von 78 Personen als gut eingestuft wurde. Auch hier hatten die Befragten die Möglichkeit, mehrere Antworten zu geben. 13 Personen gaben weitere Aspekte wie ein externes Monitoring der IT-Stabilität oder die Zusammenarbeit auf regionaler Ebene an (Abbildung 21).

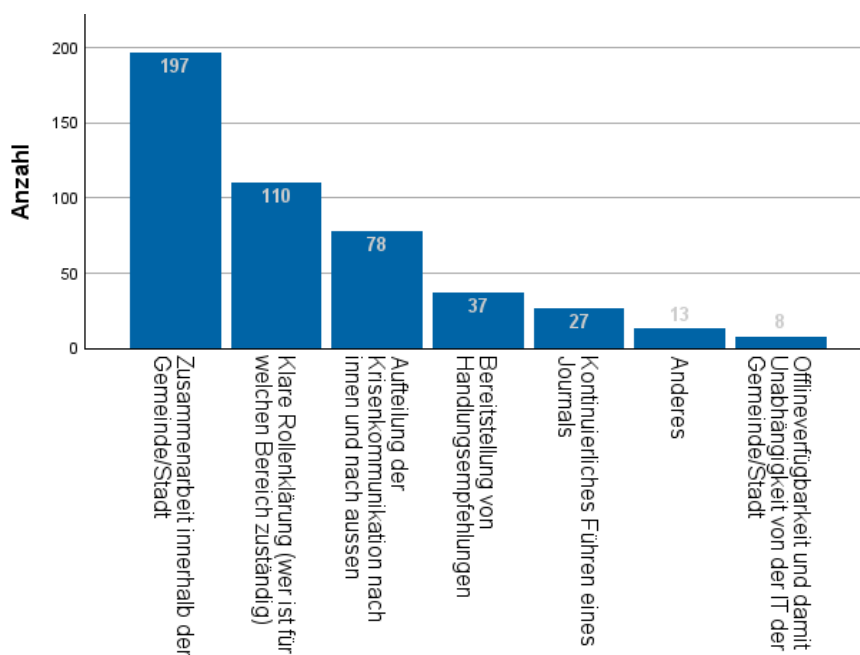


Abbildung 21 Welche Aspekte bei der Krisenbewältigung liefen besonders gut?



Anschliessend wurde das Interesse an einer Weiterbildung zum Thema Krisen in Gemeinden erhoben. 25 Prozent der Befragten gaben an, dass sie sich für eine Weiterbildung zum Thema «Krisenbewältigung in der Gemeinde» (A) interessieren. 13 Prozent haben Interesse an einer Weiterbildung zur «Steigerung der Handlungsfähigkeit von Gemeinden in Krisensituationen» (B). 46 Prozent haben kein Interesse an einem solchen Weiterbildungsangebot (Abbildung 22).

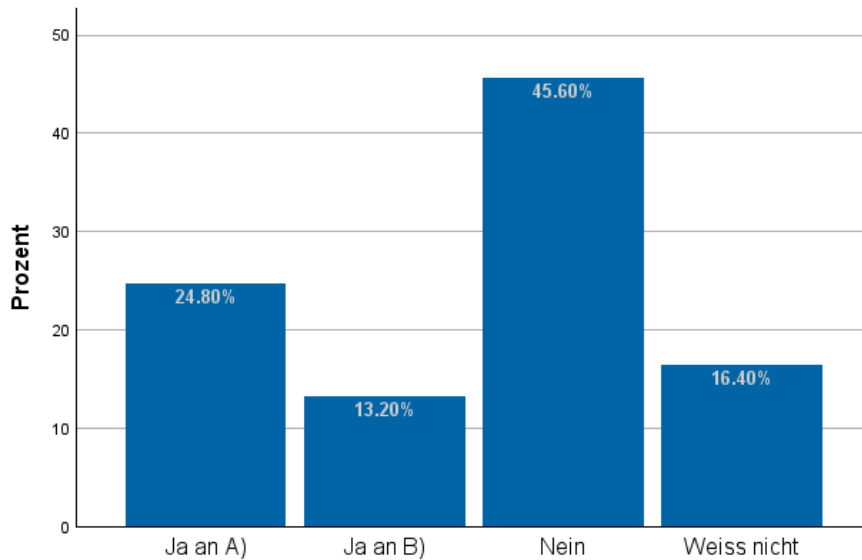


Abbildung 22 Hätten Sie Interesse an einer Weiterbildung zu den Themen A) «Krisenbewältigung in der Gemeinde» und B) «Steigerung der Handlungsfähigkeit von Gemeinden und Städten in Krisensituationen»? (N=250)

## 3 Fazit

Der vorliegende Bericht präsentierte die Ergebnisse zur Gemeindebefragung mit dem Ziel, die Bedürfnisse von Gemeinden an die Bewältigung von und den Umgang mit Krisen zu erheben, und entsprechende Prozesse und Strukturen besser zu verstehen.

Die Resultate haben gezeigt, dass ein grosser Teil der Deutschschweizer Gemeinden in den letzten zwölf Monaten von keiner Krise betroffen war. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass nur in gut zwei Dritteln der Gemeinden konkrete Handlungsanweisungen in Krisenfällen bestehen. Präventivmassnahmen, die ergriffen werden, um in künftigen Krisen besser gerüstet zu sein, umfassen am häufigsten die Aufbereitung von Notfallplänen und Konzepten.

Die Gemeinden, welche in den letzten zwölf Monaten Krisen zu bekämpfen hatten, nannten am häufigsten aggressive Mitarbeitende und Klient:innen (normale Lage) und die grosse Anzahl Asylsuchender (besondere Lage). Als besondere Herausforderungen bezüglich Krisenbewältigung sehen die befragten Gemeindevertreter:innen insbesondere, dass zu wenig Zeit zur Verfügung steht, um alle notwendigen Vorbereitungen zu treffen. Damit zusammenhängend fehle auch das nötige Know-how.

Generell sind die Gemeindevertreter:innen zufrieden mit der Bewältigung der letzten Krise. Besonders gut lief die Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde. Bei knapp einem Fünftel der Fälle wurde in der Gemeinde ein neuer Krisenstab gebildet, bei gut einem Drittel bestand bereits ein Krisenstab, der genutzt werden konnte. Etwa bei einem Viertel wurde zusätzlich ein regionaler Krisenstab gebildet.

Ein Viertel der Befragten interessiert sich für eine Weiterbildung zu «Krisenbewältigung in der Gemeinde». 13 Prozent haben Interesse an einer Weiterbildung zur «Steigerung der Handlungsfähigkeit von Gemeinden in Krisensituationen».

# Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)



**swissuniversities**



**European Business Schools**  
Ranking 2021