



Resilienz von Schweizer Städten und Gemeinden — wie krisenfest sind unsere Verwaltungen?

2025

01 Vorwort: VUCA-Welt

Die Herausforderungen sind gross, aber kommunale Organisationen können ihre Resilienz mit systematischen Vorbereitungen bedeutend stärken.

02 Anforderungen an die Resilienz

Gesetzliche Versorgungsaufträge stellen besonders hohe Anforderungen an die Resilienz. Nebst Energie- und Wasserversorgung fallen aber weitere kritische Infrastrukturen in den Verantwortungsbereich öffentlicher Verwaltungen.

03 Resilienz stärken

Risikomanagement und Business Continuity Management wurden — oder werden — vielerorts eingeführt, sind aber noch wenig im Betrieb verankert.

04 Komplexe Herausforderungen

Krisenvorbereitungen orientieren sich oft an vergangenen Krisen. Dabei entstehen zwar Pläne, die aber nicht konsequent umgesetzt werden.

05 Resilienzprojekte umsetzen

Trotz anerkanntem Nutzen von systematischen Vorbereitungen, steht eine tiefe Priorisierung im Alltag, sowie Mangel an Personal und Fachkompetenz oft im Weg einer konsequenten Resilienzsteigerung.

Die Welt befindet sich in einem Zustand rascher Veränderung. Das Konzept VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ist aktueller denn je. Internationale Beobachter sprechen von einer Polykrise¹ und einer Phase der Hyperunsicherheit². Auslöser sind geopolitische Spannungen und technologische Umbrüche, die erhebliche Risiken für zentrale gesellschaftliche Akteure mit sich bringen.

Um die Schweiz widerstandsfähiger gegenüber Krisen zu machen, hat der Bundesrat im Juni 2023 die nationale Strategie zum Schutz kritischer Infrastrukturen verabschiedet³. Ziel ist es, Risiken für gravierende Versorgungsunterbrüche frühzeitig zu erkennen und Massnahmen zur Minderung einzuleiten. Für Städte und Gemeinden ergibt sich daraus ein direkter Handlungsbedarf.

Risikomanagement bildet eine zentrale Grundlage, um Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und potenzielle Schadensausmasse zu verringern. Es kann jedoch das Eintreten externer Ereignisse nicht verhindern. Umso entscheidender ist es daher, im Krisenfall schnell und flexibel zu reagieren, um die Auswirkungen möglichst gering zu halten.

Kommunale Organisationen können ihre Resilienz bedeutend stärken, dazu eignen sich besonders systematische Vorgehen, wie ein Business Continuity Management (BCM). BCM schafft diese Grundlage: Es analysiert kritische Kernprozesse, erkennt essenzielle Ressourcen, Schwachstellen und Engpässe und entwickelt Notfallpläne, die eine rasche Reaktion ermöglichen. Damit können Städte und Gemeinden auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig bleiben.

Diese Studie zeigt auf, wie Schweizer Städte und Gemeinden ihre Resilienz stärken und wo Handlungsbedarf bleibt. Unser Ziel ist es, fundierte Einblicke zu liefern, die als Orientierung für den Umgang mit künftigen Krisen dienen können.

Wir danken allen Mitwirkenden für ihre wertvollen Beiträge.

¹ Whiting, Kate. 2023. "This is why 'polycrisis' is a useful way of looking at the world right now." World Economic Forum. 7. März 2023. <https://www.weforum.org/stories/2023/03/polycrisis-adam-tooze-historian-explains/>.

² HBR Editors. 2025. "HBR Roundtable: Adapting to the New Reality of Tariffs." Harvard Business Review. 28. April 2025. <https://hbr.org/2025/04/hbr-roundtable-adapting-to-the-new-reality-of-tariffs>.

³ Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS. 2023. "Schutz Kritischer Infrastrukturen". Schweizerische Eidgenossenschaft. 31. August 2023. <https://www.babs.admin.ch/de/ski>.

Wer hat mitgewirkt?

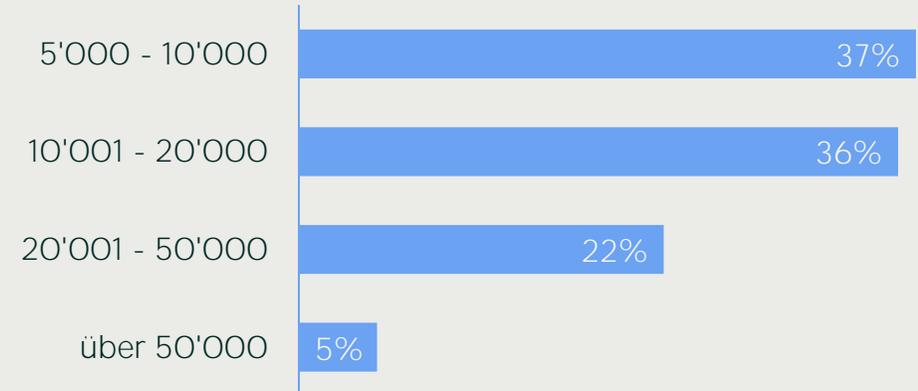
19 Städte und 40 Gemeinden

Zwischen April und Mai 2025 wurden 284 Städte und Gemeinden in allen Deutschschweizer Kantonen angefragt. 99 Personen nahmen teil; 65 vollständig ausgefüllte Umfragen wurden ausgewertet.

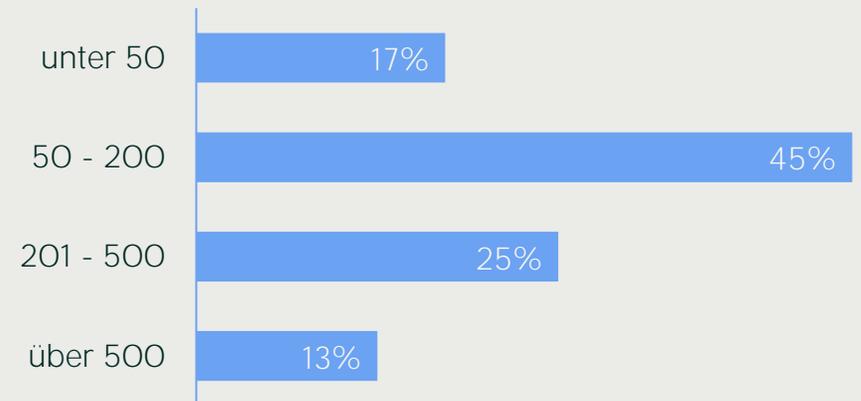
„Über ein Drittel der kontaktierten Organisationen hat teilgenommen.“



Bevölkerungszahl

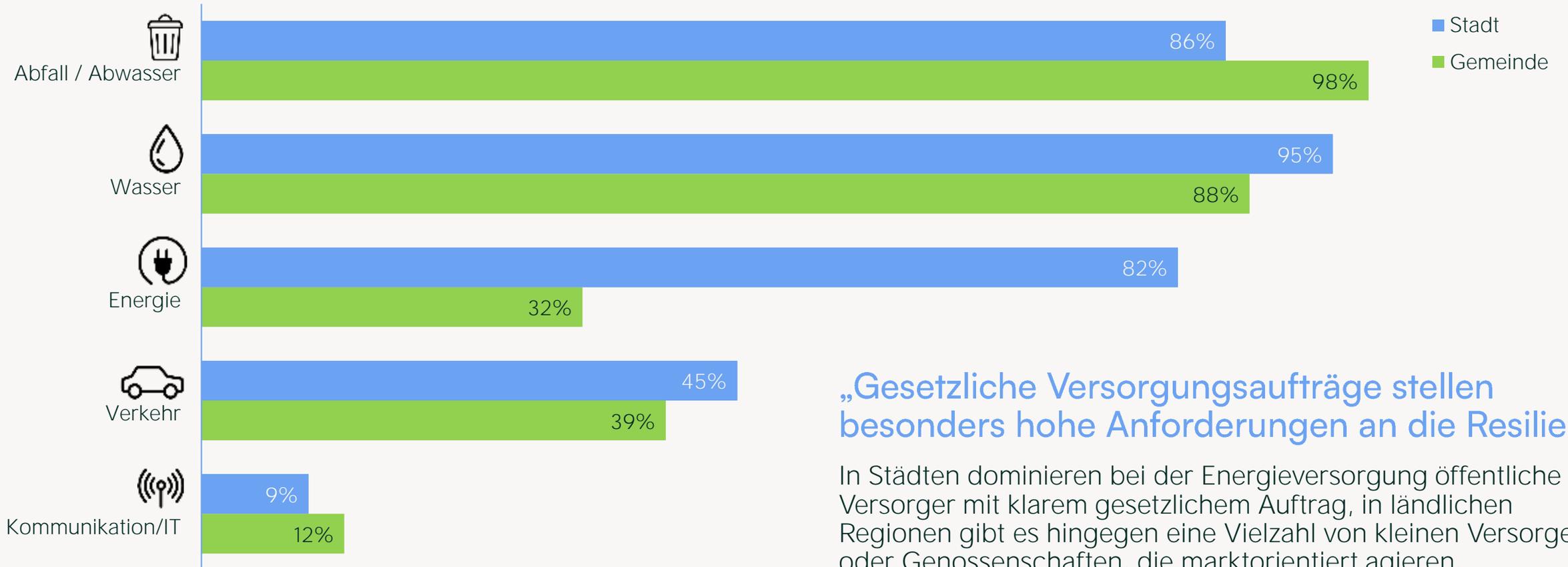


Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente)



Gesetzlicher Rahmen

In welchen Bereichen haben Sie einen gesetzlichen Versorgungsauftrag? *

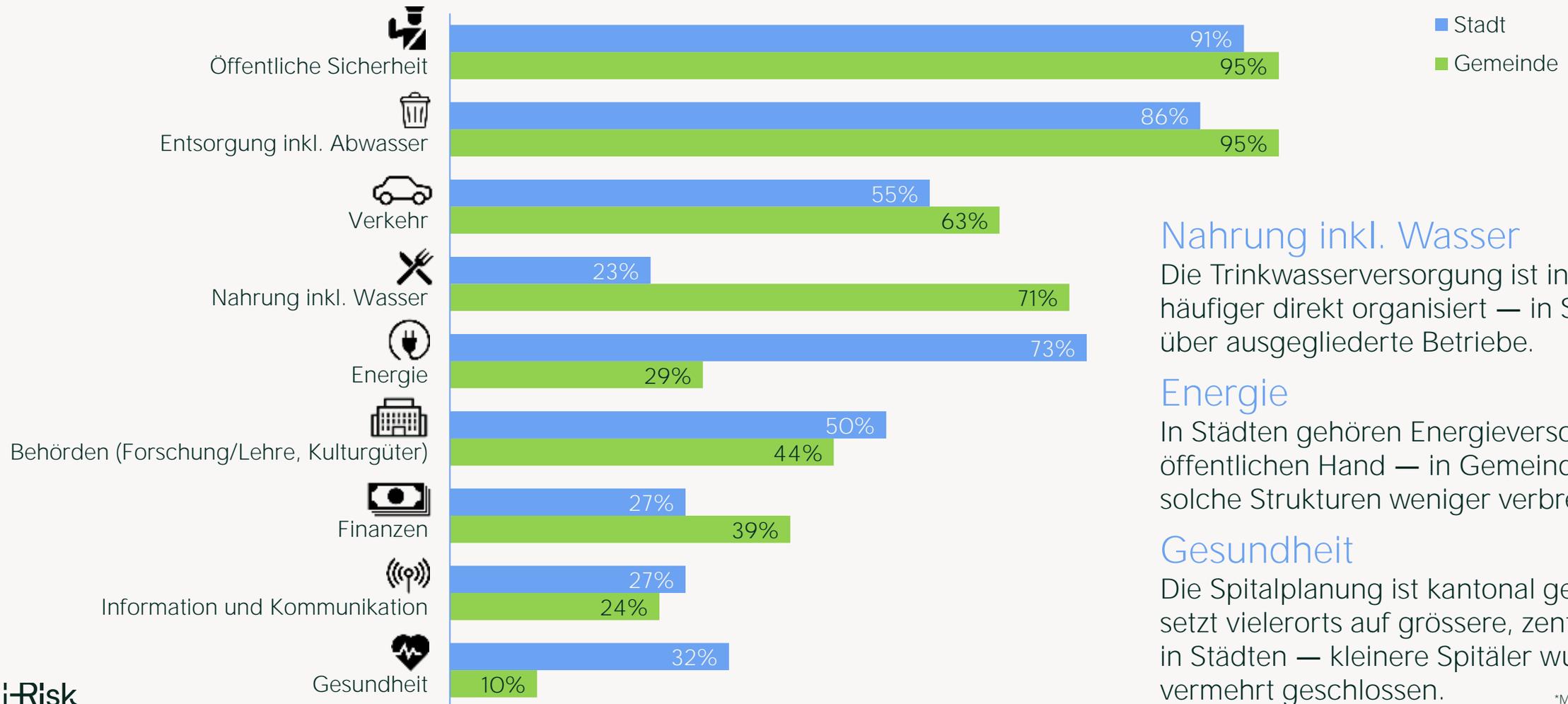


„Gesetzliche Versorgungsaufträge stellen besonders hohe Anforderungen an die Resilienz.“

In Städten dominieren bei der Energieversorgung öffentliche Versorger mit klarem gesetzlichem Auftrag, in ländlichen Regionen gibt es hingegen eine Vielzahl von kleinen Versorgern oder Genossenschaften, die marktorientiert agieren.

Was muss funktionieren?

Welche kritischen Infrastrukturen betreiben Sie direkt oder über Beteiligungen? *



Nahrung inkl. Wasser

Die Trinkwasserversorgung ist in Gemeinden häufiger direkt organisiert — in Städten eher über ausgegliederte Betriebe.

Energie

In Städten gehören Energieversorger oft der öffentlichen Hand — in Gemeinden sind solche Strukturen weniger verbreitet.

Gesundheit

Die Spitalplanung ist kantonal geregelt und setzt vielerorts auf grössere, zentrale Spitäler in Städten — kleinere Spitäler wurden vermehrt geschlossen.

*Mehrfachnennungen möglich.

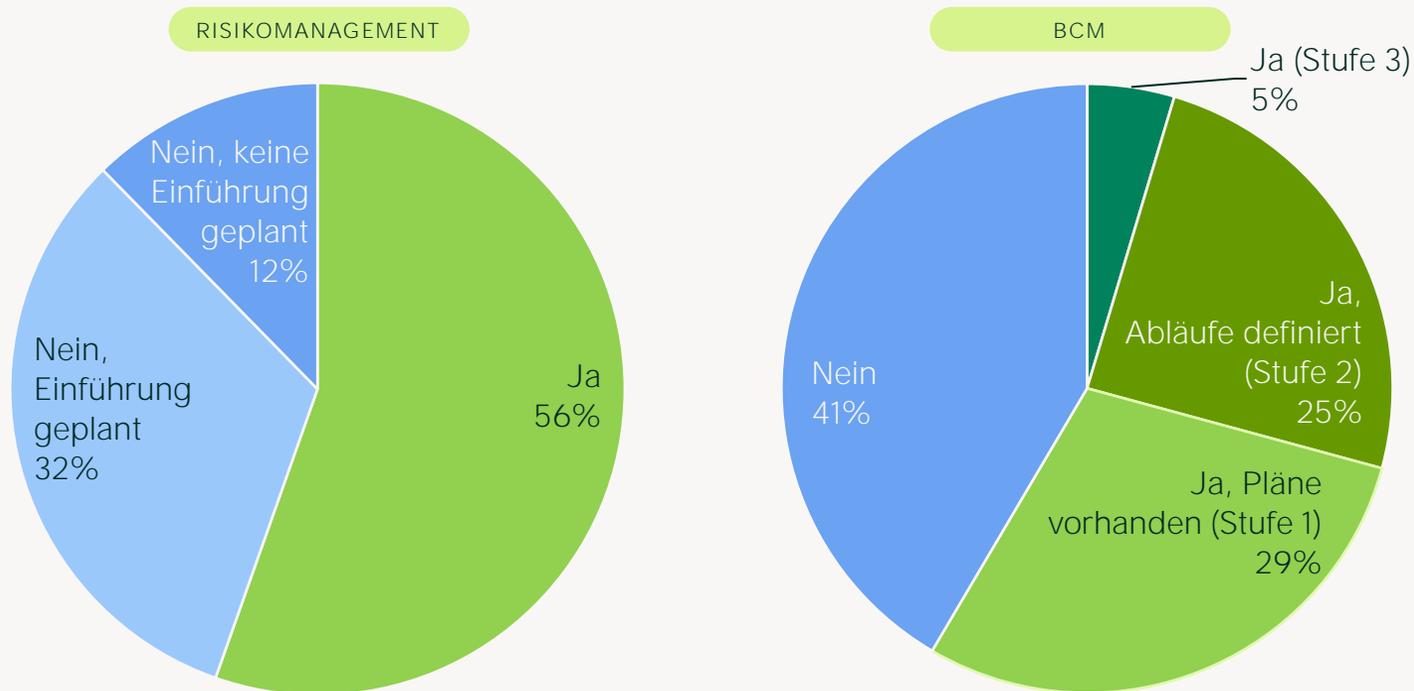
BCM als Grundlage für Resilienz



- + Unsere Welt ist geprägt von **Unsicherheit, Komplexität und schnellen Umbrüchen**. Der Versuch, Stabilität zu erzwingen, ist teuer und oft eine Illusion.
- + Resiliente Organisationen setzen stattdessen auf **Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit** — gestützt auf Risikokultur, mentale Agilität und flexible Strukturen.
- + Der Weg dorthin beginnt mit Notfallplänen, einem einfachen BCM und führt schliesslich zur **agilen Organisation**.

Risikomanagement als Rückgrat von BCM

Führen Sie einen formalisierten Risikomanagementprozess und ein systematisches BCM?

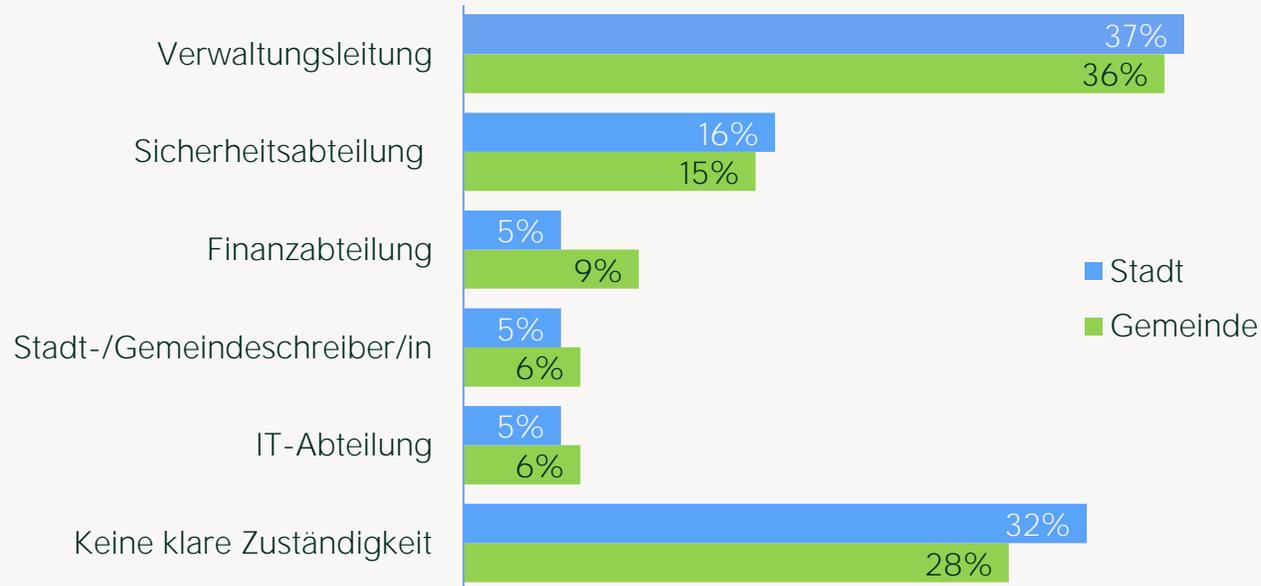


„Risikomanagement und BCM — viel begonnen, wenig verankert.“

- + Zwar haben 56 % der Organisationen ein Risikomanagement, beim BCM steckt die Mehrheit noch in der Anfangsphase — nur 5 % haben es im Betrieb verankert.
- + Verwaltungen mit Risikomanagement betreiben deutlich häufiger ein BCM — rund 72 % verfügen über mindestens Stufe 1.

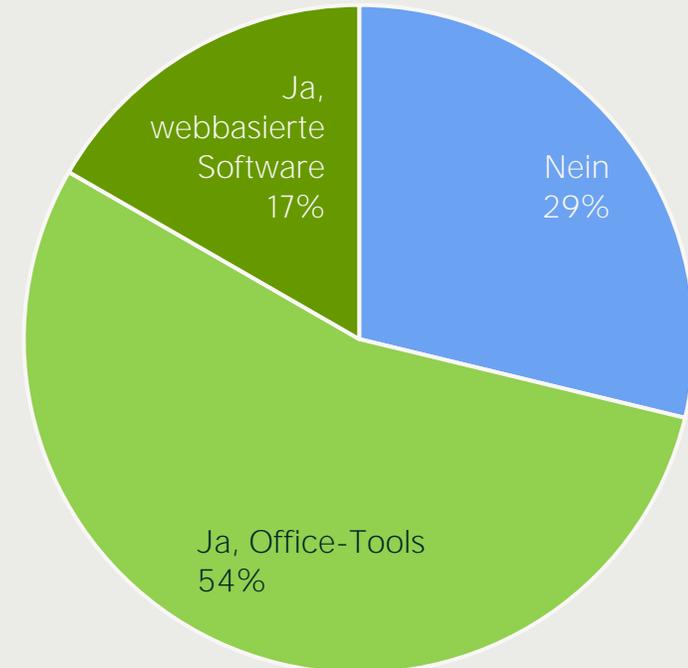
Wie ist BCM verankert?

Wer ist für das Business Continuity Management verantwortlich?



„BCM ist Chefsache —
doch klare Zuständigkeiten fehlen oft.“

Nutzen Sie digitale Hilfsmittel im BCM oder Krisenmanagement?

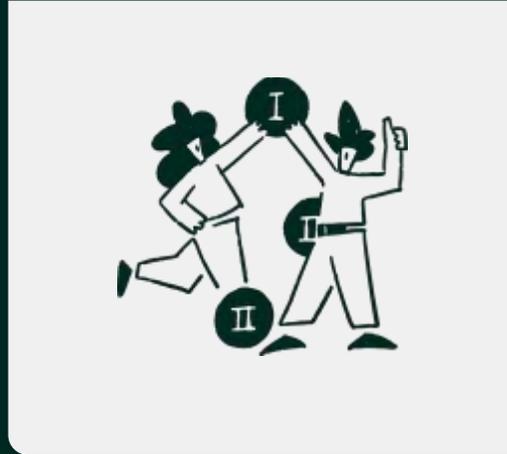




PHASE 01

Identifizieren

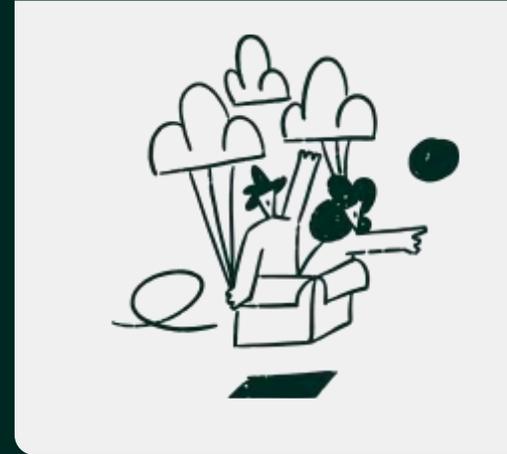
- + Bedrohungsszenarien
- + Zeitkritische Prozesse



PHASE 02

Bewerten

- + Business Impact Analyse



PHASE 03

Steuern

- + Business Continuity Planung



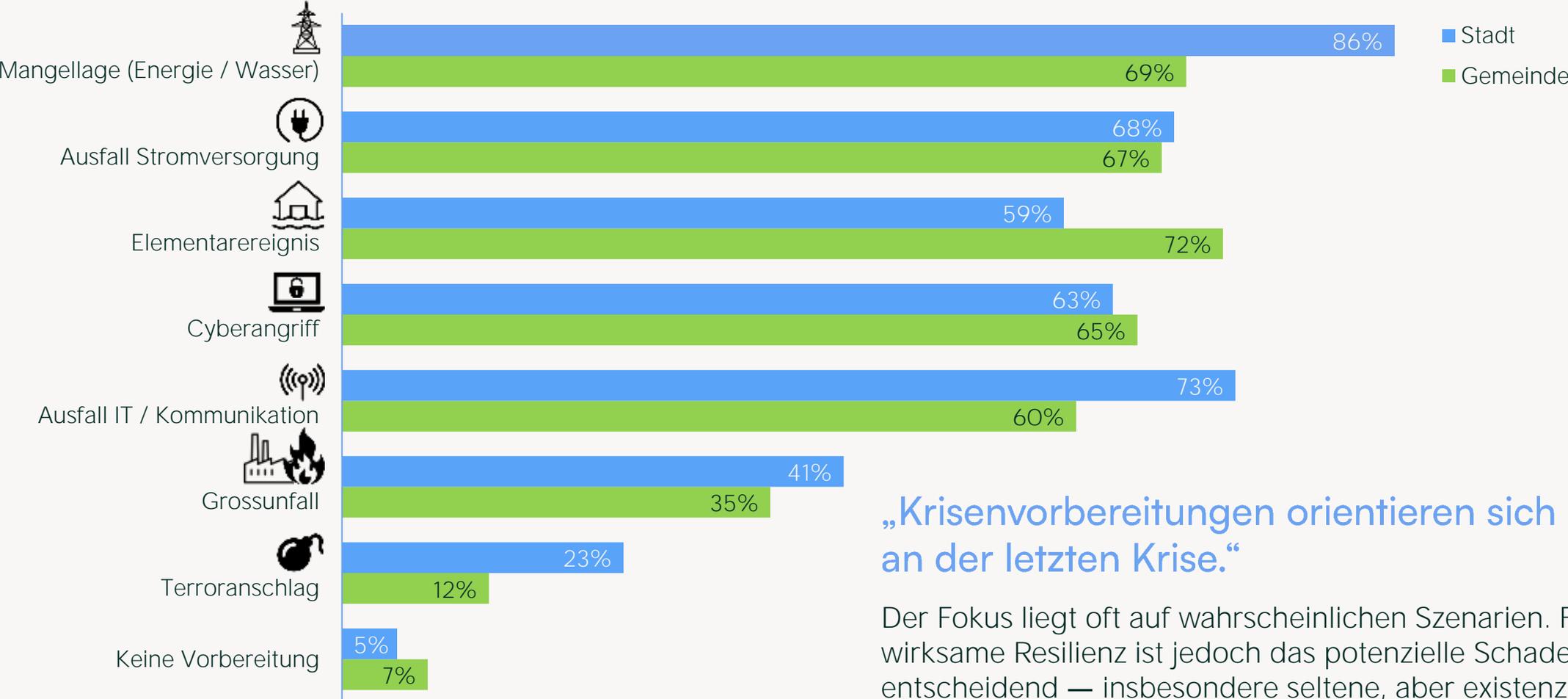
PHASE 04

Überwachen

- + Schulungen
- + Tests
- + Übungen

Krisenvorbereitung

Auf welche Ereignisse bereiten Sie sich gezielt vor? *



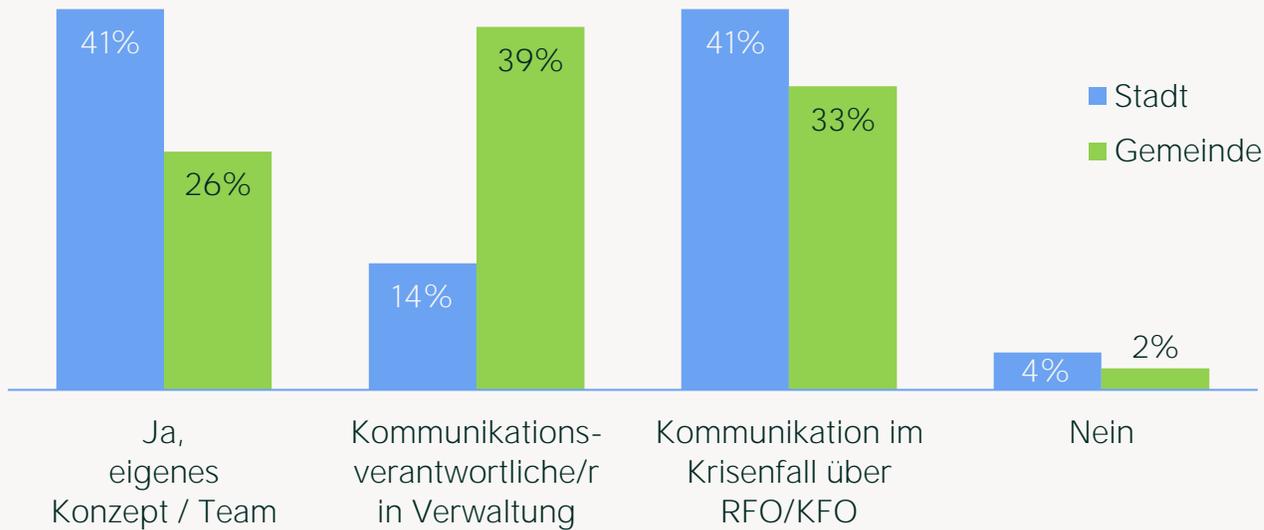
„Krisenvorbereitungen orientieren sich häufig an der letzten Krise.“

Der Fokus liegt oft auf wahrscheinlichen Szenarien. Für eine wirksame Resilienz ist jedoch das potenzielle Schadensausmass entscheidend — insbesondere seltene, aber existenzielle Risiken dürfen nicht vernachlässigt werden.

*Mehrfachnennungen möglich.

Krisenorganisation

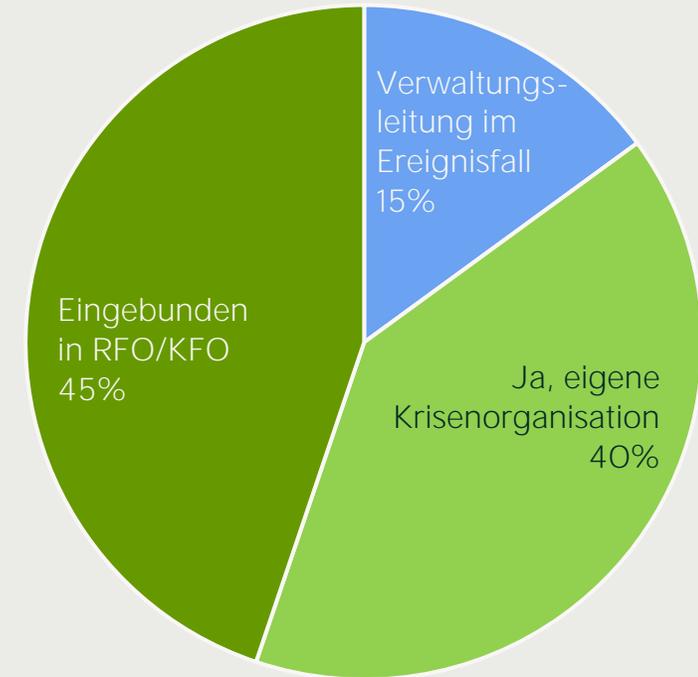
Treffen Sie Vorkehrungen zur Krisenkommunikation?



„Kommunikation ist ein zentrales Element der Krisenbewältigung.“

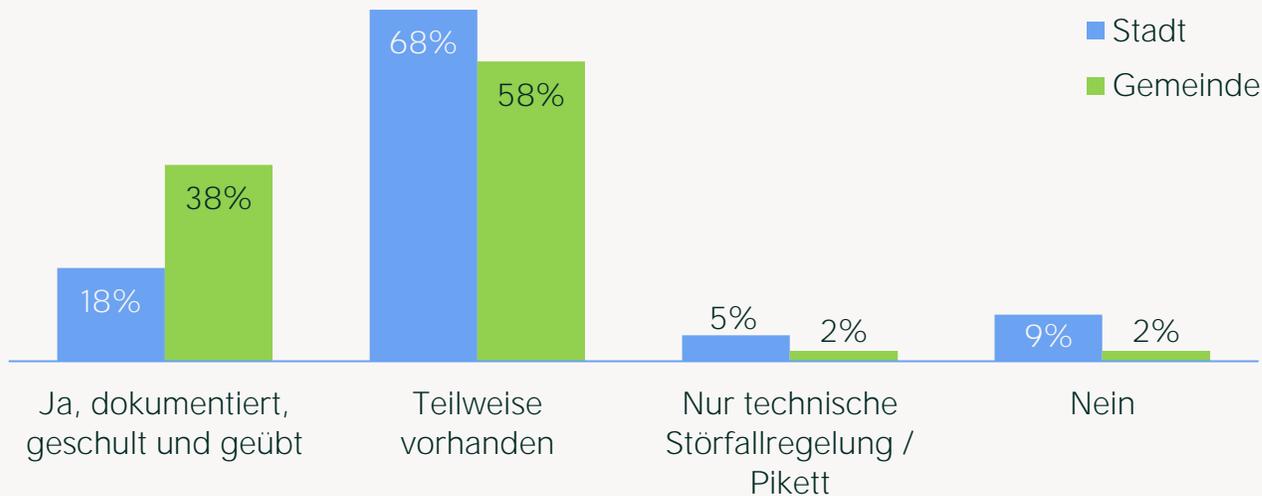
Weniger als die Hälfte der Städte und nur ein Viertel der Gemeinden verfügen über ein eigenes Krisenkommunikationskonzept.

Haben Sie eine Krisenorganisation?



Trainieren für den Ernstfall

Haben Sie Notfall- oder Kontinuitätspläne für zentrale Prozesse?

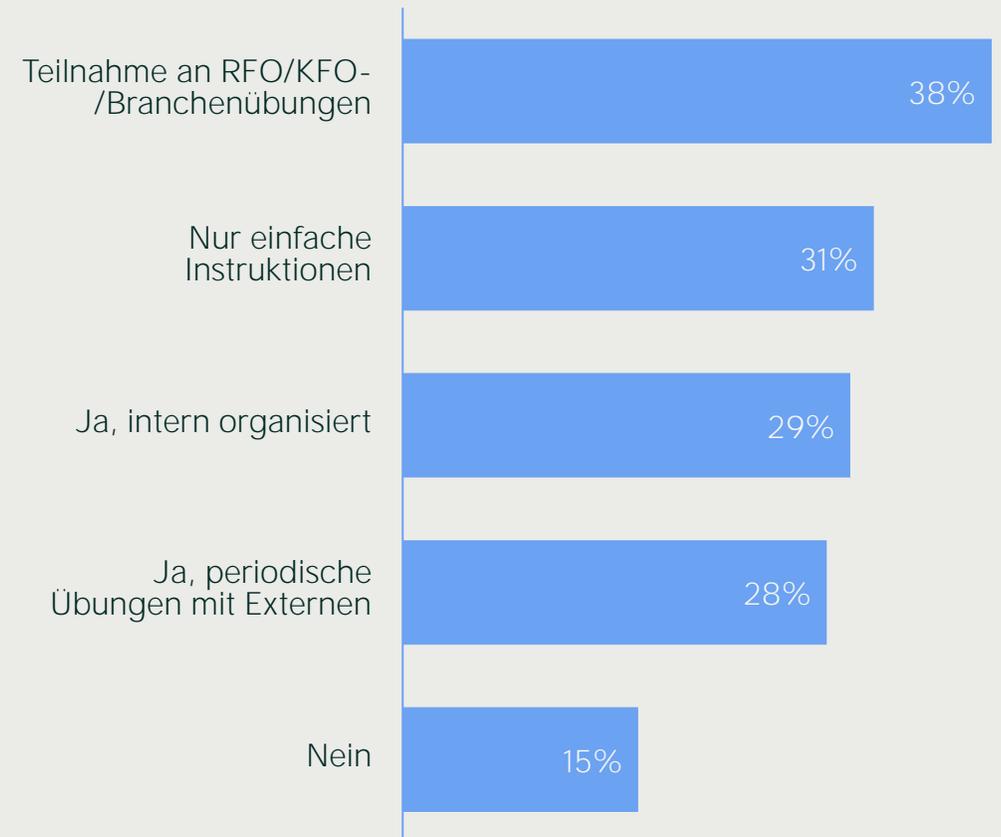


„Pläne sind da — aber oft nicht umgesetzt“

Städte und Gemeinden verfügen häufig über Notfall- oder Kontinuitätspläne, doch nur wenige sind einsatzbereit.

Städte planen häufiger, scheitern jedoch öfter an der Umsetzung. Gemeinden haben seltener Pläne, setzen sie dafür meist pragmatisch um.

Führen Sie regelmässige Tests oder Übungen durch? *



*Mehrfachnennungen möglich.

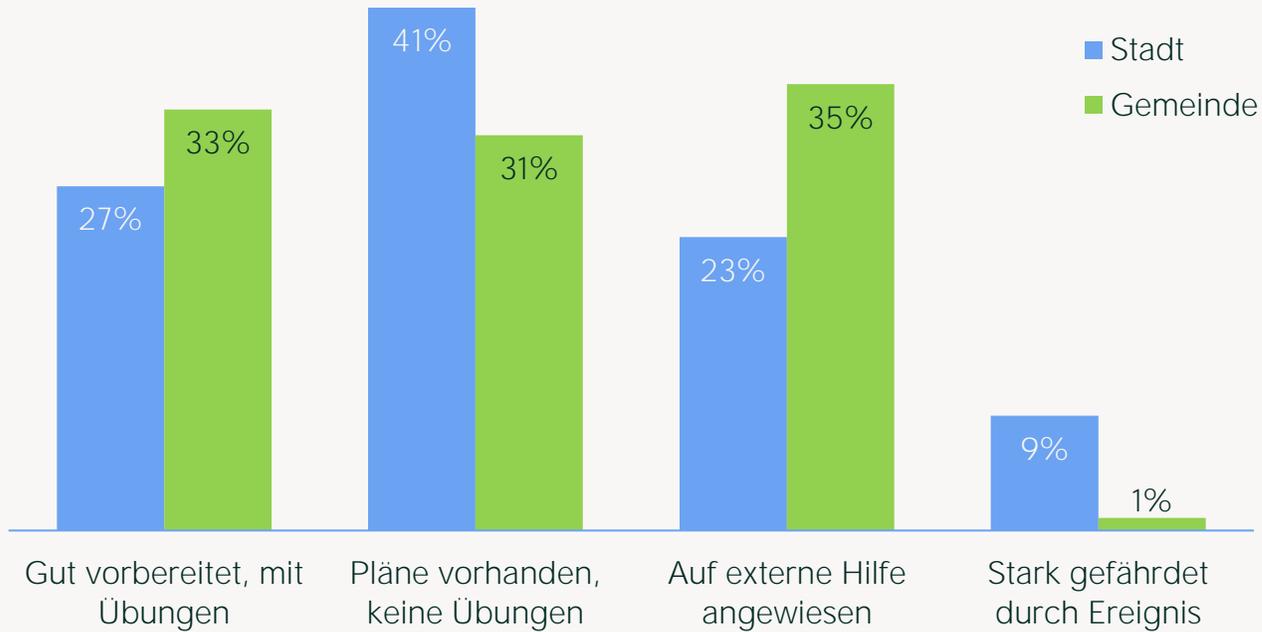


„Plans are useless,
but planning is indispensable“

Dwight D. Eisenhower

Bereit für den Ernstfall?

Wie gut fühlen Sie sich auf gravierende Ereignisse vorbereitet?



„Es fehlt an Übung — ein wichtiges Element, das Vertrauen in die Bewältigungsorganisation stärkt.“

FEEDBACK

Aussagen der Studienteilnehmenden:

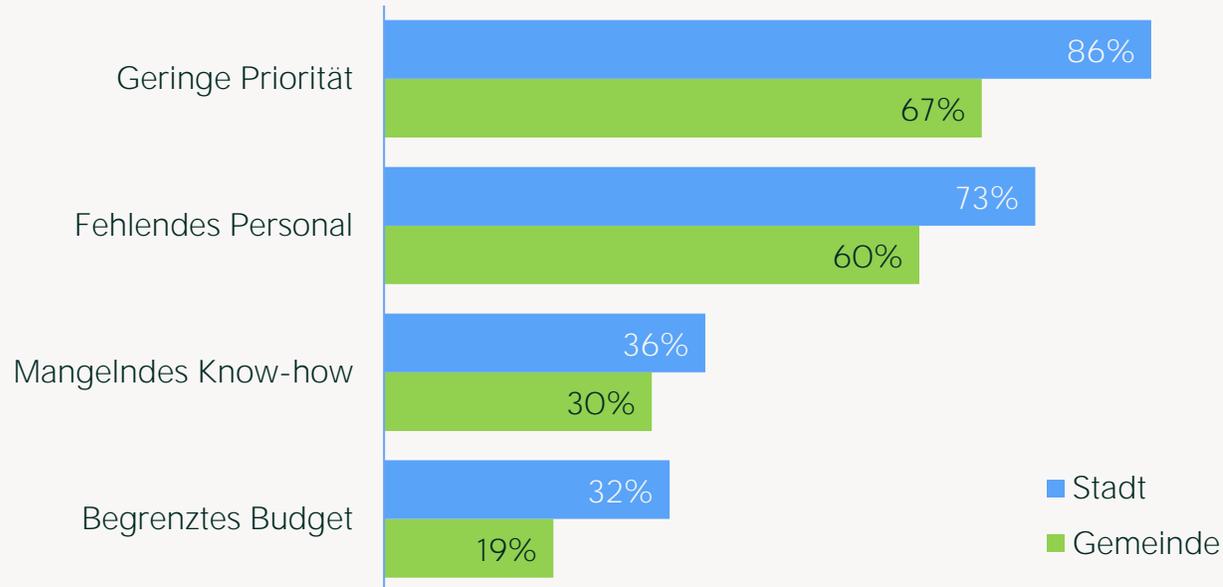
„Ein Ernstfall unterscheidet sich grundlegend vom Normalbetrieb. Die psychologische Wirkung der Überraschung ist hoch.“

„Entscheidend sind die ersten Minuten; dann muss die Reaktion sitzen.“

Dafür braucht es Konzentration, Zeit und Schutz vor Störungen. Doch genau das wird selten geübt — auch weil es an Akzeptanz fehlt.“

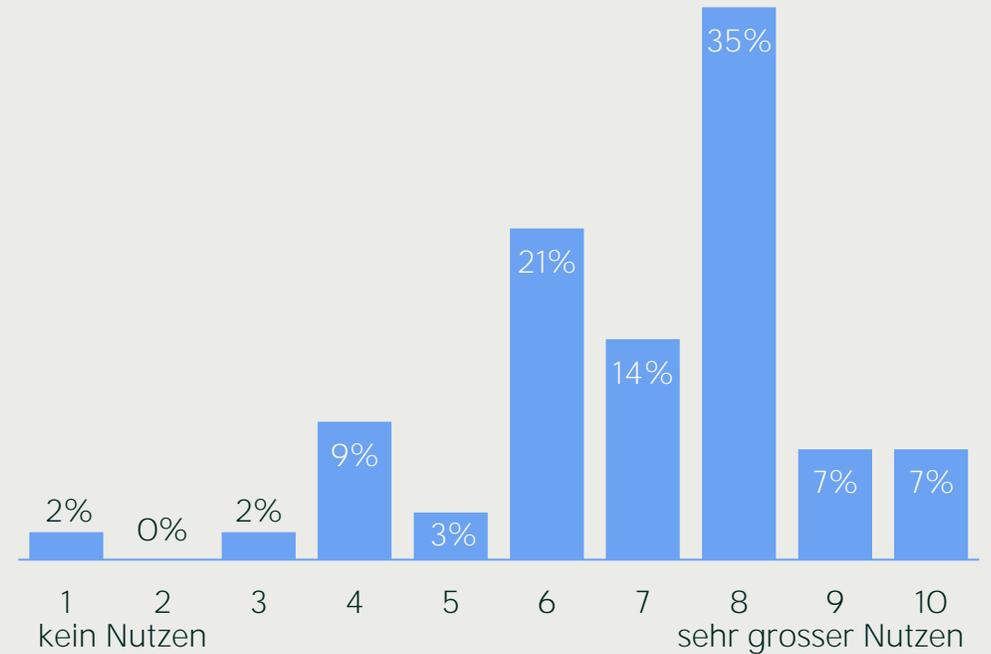
Mehrwert durch BCM

Welche Herausforderungen erschweren BCM? *



„Geringe Priorität im Alltag und Personalmangel zeigen fehlende Sensibilität für Krisenereignisse. Dies schwächt die Resilienz von Städten und Gemeinden.“

Wie schätzen Sie den Nutzen des BCM?



15+

Jahre

1000+

Projekte

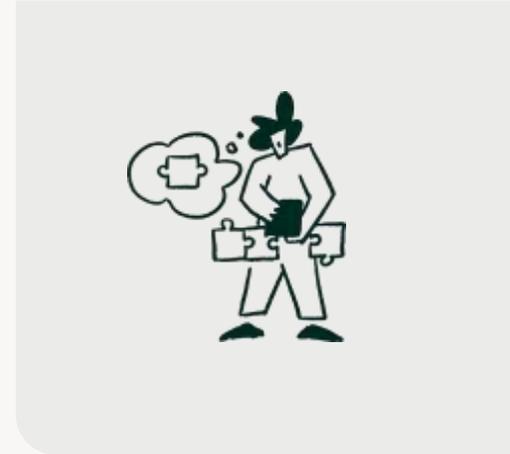
50+

Verwaltungen



Persönlich

Individuelle Beratung, die sich ganz den Bedürfnissen Ihrer Verwaltung orientiert.



Systematisch

Ein klarer strukturierter Ansatz für messbare und nachhaltige Erfolge.



Zuverlässig

Vertrauen und Beständigkeit als Grundlage unserer Zusammenarbeit.

Resilienz schaffen. Städte und Gemeinden stärken.

VERFASST DURCH
i-Risk GmbH

AUTOREN
Dr. Eric Montagne
Mario Köpfl
Hans Ulrich Käser
Gesa Tepe
Marta Thomik
Tobias Bräm