



# SGVW-Herbsttagung

Krisenresistenter Staat?  
Krisenresilienz von Städten – das Beispiel Zürich

Bern, 9. November 2023

Markus Meile, Stabschef städtische Führungsorganisation Zürich

# Agenda

- Die Stadt Zürich – einige Kennzahlen
- Elemente der städtischen Krisenvorbereitung
  - Gefährdungs- und Risikoanalyse
  - Resilienz-Analyse
  - Kontinuierliches Resilienz-Management
- Krisenbewältigung während der letzten vier Jahre
- Ausblick
- Fazit

# Die Stadt Zürich

## Einige Kennzahlen

- 445'000 Einwohnerinnen und Einwohner
- 515'000 Beschäftigte erwirtschaften 11% des Schweizerischen BIP
  
- 9 Departemente
- 43 Dienstabteilungen
- Budget 2023: 10.3 Milliarden Franken
- Rund 30'000 Mitarbeitende



Quelle: Stadt Zürich - Central

# Elemente der städtischen Krisenvorbereitung

## 1. Gefährdungs- und Risikoanalyse (GRA) /1

- Aktualisierung der GRA (2022) mit Erkenntnissen aus dem Projekt «Auswirkungen des Klimawandels auf den Bevölkerungsschutz in der Schweiz».



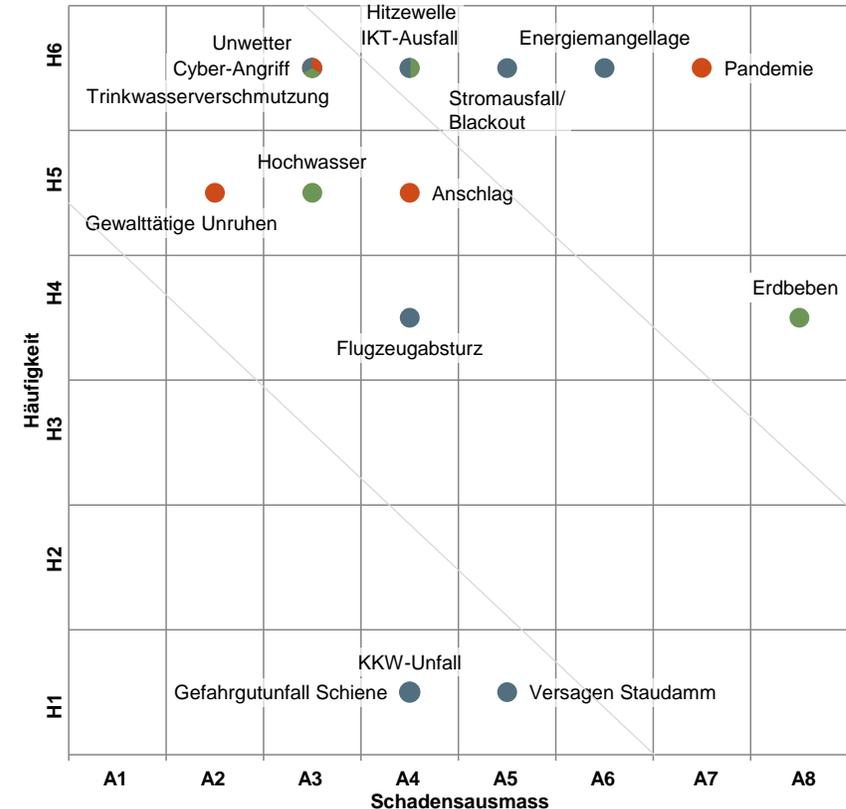
- I. Der Klimawandel hat *direkte Auswirkungen* auf mehrere bevölkerungsschutzrelevante Gefährdungen, z.B. Starkregen, Hitzewellen oder Rutschungen.
- II. Der Klimawandel ist ein entscheidender *Faktor für die Entwicklung weiterer Risiken*, z.B. Strommangellagen oder Einschränkung von Verkehrswegen.
- III. Durch den Klimawandel besonders gefordert sind *Zivilschutz, Feuerwehren sowie die zivilen Führungsstäbe*.

# Elemente der städtischen Krisenvorbereitung

## 1. Gefährdungs- und Risikoanalyse (GRA) /2

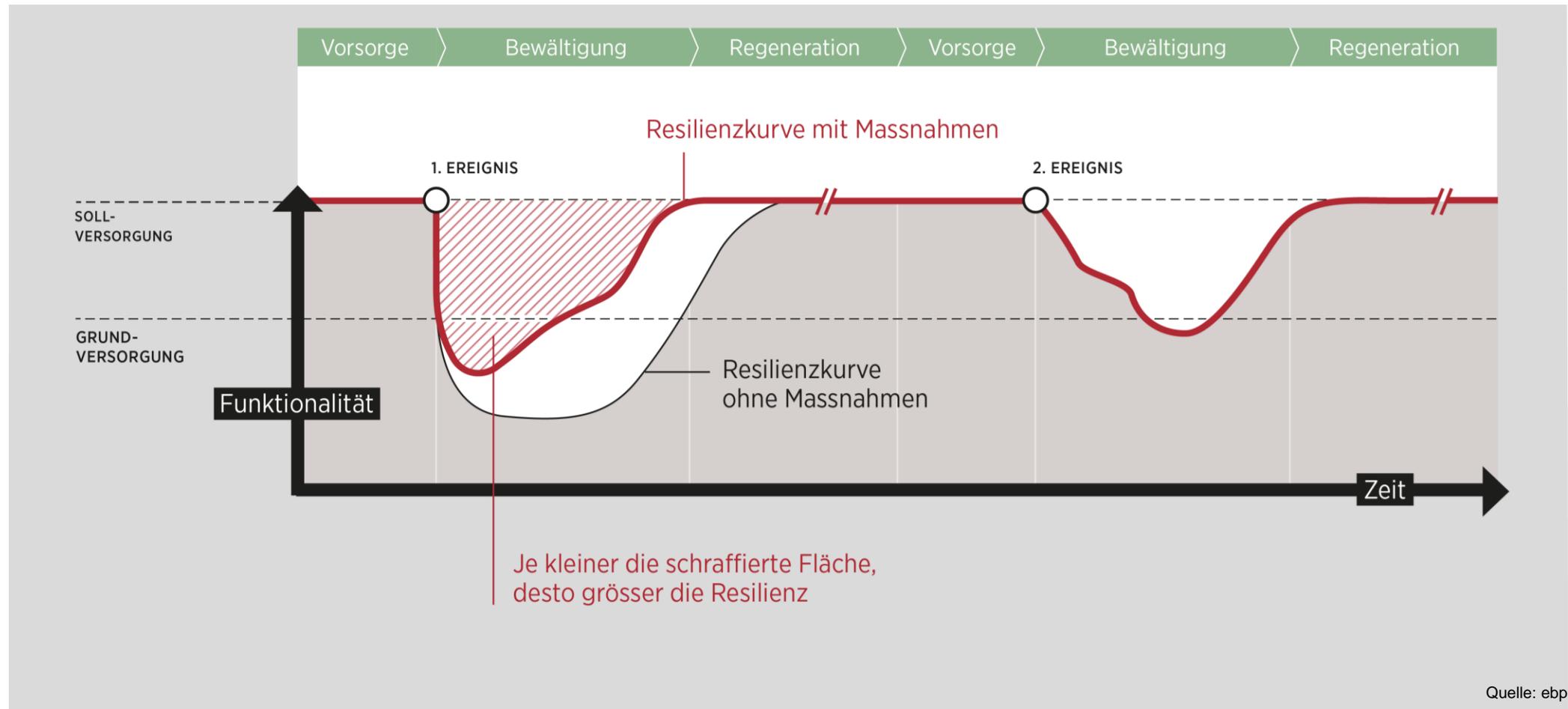
- 16 bevölkerungsschutz-relevante Risiken für die Stadt Zürich.

Naturbedingte Gefährdungen	Gesellschaftlich bedingte Gefährdungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hitzewelle <i>neu</i></li> <li>- Hochwasser</li> <li>- Unwetter <i>neu</i> (Starkregen m. Oberflächenabfluss, Gewitter mit Blitzschlag)</li> <li>- Erdbeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pandemie</li> <li>- Gewalttätige Unruhen</li> <li>- Cyber-Angriff</li> <li>- Anschlag</li> </ul>
Technisch bedingte Gefährdungen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flugzeugabsturz</li> <li>- Gefahrgutunfall Schiene</li> <li>- KKW-Unfall</li> <li>- Versagen Staudamm</li> <li>- Trinkwasserverschmutzung</li> <li>- Energiemangellage ← Strommangellage <i>Änderung</i></li> <li>- Blackout</li> <li>- IKT-Ausfall <i>neu</i></li> </ul>	



# Elemente der städtischen Krisenvorbereitung

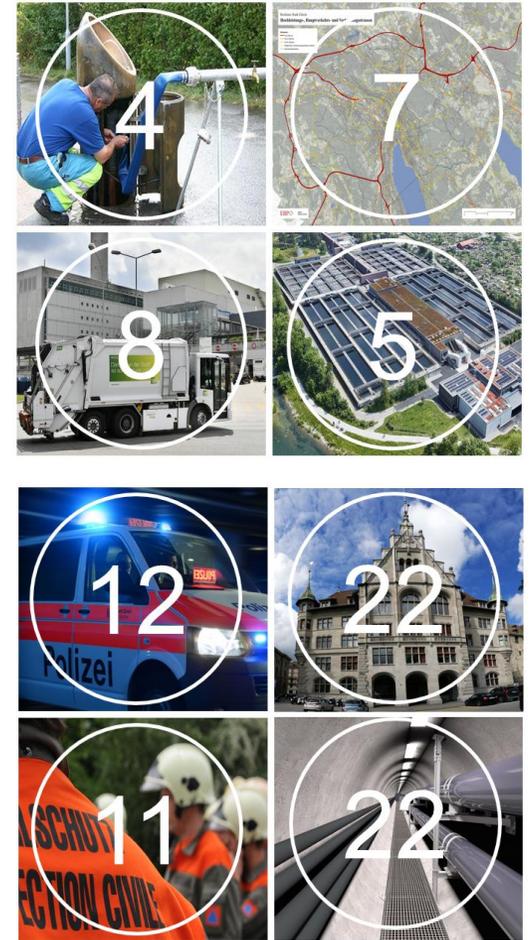
## 2. Resilienz-Analyse (Resilienzkurve)



# Elemente der städtischen Krisenvorbereitung

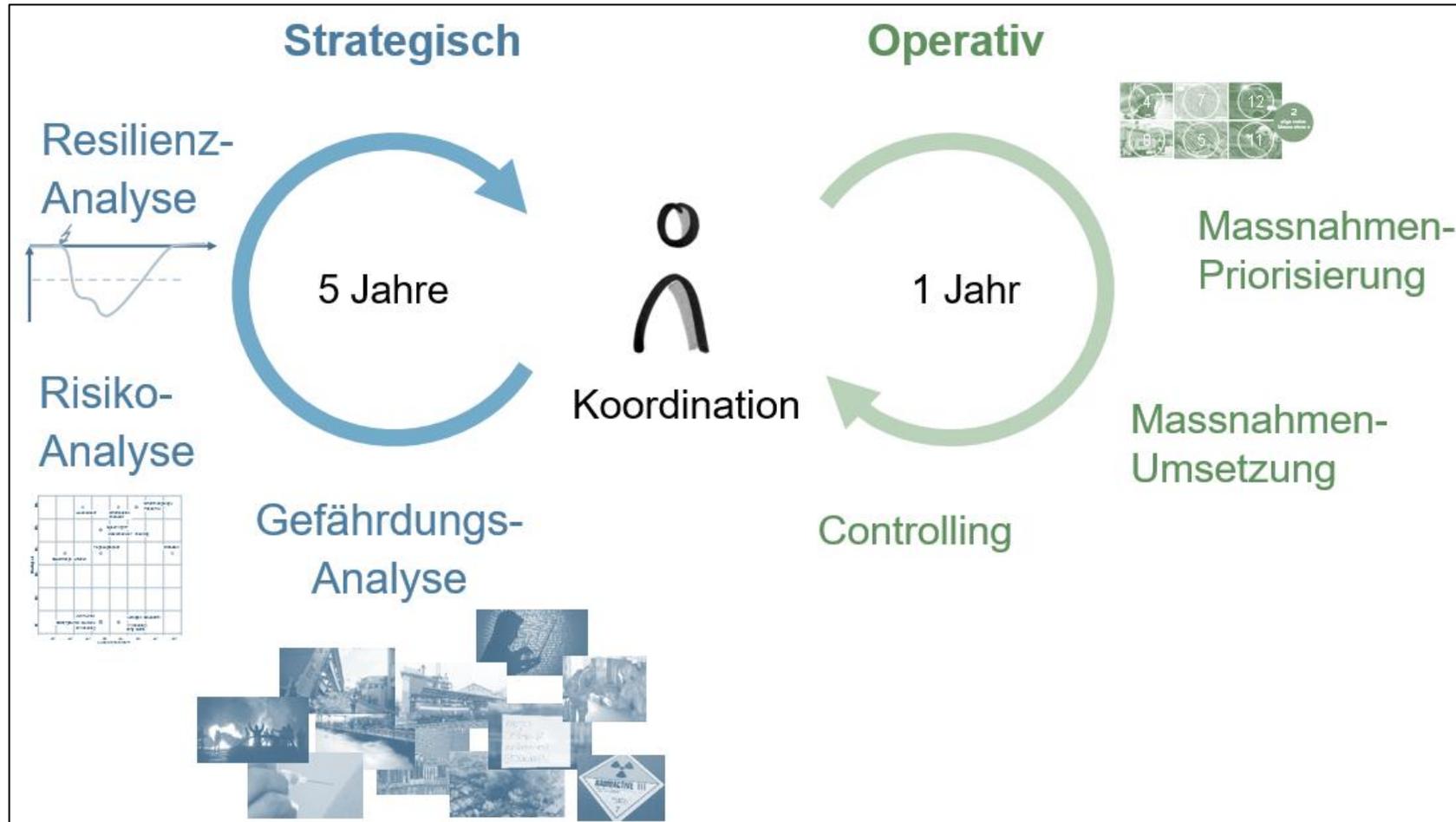
## 2. Resilienz-Analyse (Fazit nach 13 WS/ 47 Teilnehmenden)

- 1 Resilienz ist für Zürich ein Erfolgsfaktor**, um künftig auch in Katastrophen und Notlagen handlungsfähig zu bleiben.  
> Kontinuierliches Resilienz-Management (2023)
- 2 Redundanzen erhöhen die Resilienz.** Sie helfen Ereignisse abzuwehren, sie zu verkraften, die Grundversorgung zu gewährleisten und sich möglichst schnell wieder zu erholen.  
> Fahrzeugpolitik Stadt Zürich (2022)
- 3 Strom ist die Achillessehne der Stadt Zürich.** Erkannte Defizite gilt es umzusetzen.  
> Vorsorgeplanung Strommangellage (2022)
- 4 Die Bevölkerung trägt viel zur Resilienz bei:** Die kleinste Einheit der resilienten Stadt ist der/die resiliente Bürger\*in.  
> Projekt «Gesellschaftliche Resilienz Stadt Zürich» (2023-2025)



# Elemente der städtischen Krisenvorbereitung

## 3. Kontinuierliches Resilienz-Management



# Elemente der städtischen Krisenvorbereitung

## Massnahmen-Priorisierung und Umsetzung

Themen	Massnahmen	4- Jahres- Planung			
		2024	2025	2026	2027
Führungsfähigkeit	KP städtische Fhr Org	◆			◆
	geored. Netzanbindung	◆			◆
Risikomanagement	BCM	◆		◆	
	Notfallplanung HW	◆		◆	
Hitzewelle	Taktisches Einsatzkonzept			◆	
IKT-Ausfall	Taktisches Einsatzkonzept			◆	
FIBAL Ausbildung	Grundausbildung		◆		
	Fachausbildung	◆			
Training/ Übungen	DA interne U	SGD ◆	WVZ ◆	GUD ◆	
	DA übergreifende U				VBZ +SRZ/Stapo/CARE ◆
Zusammenarbeit mit KFO	EVAK/ HUB Bhf	◆			◆
Gefährdungs- Risiko- Analyse					GRA 27
Resilienz-Analyse					RA 27

# Agenda

- Die Stadt Zürich – einige Kennzahlen
- Elemente der städtischen Krisenvorbereitung
  - Gefährdungs- und Risikoanalyse
  - Resilienz-Analyse
  - Kontinuierliches Resilienz-Management
- Krisenbewältigung während der letzten vier Jahre
- Ausblick
- Fazit

# Krisenbewältigung 2020-2023

## Erkenntnisse aus Corona- und Ukraine-Krise (Geflüchtete, Strommangellage)

- In Krisen aller Art gelten thematisch möglichst umfassend und zeitlich möglichst lange die **originären Strukturen**; Zuständigkeiten und Kompetenzen; d.h.
- der Krisenstab der direkt betroffenen Organisationseinheit steht in der Verantwortung für die Bewältigung (z.B. GUD/SGD bei Pandemie; DIB/EWZ bei Strommangellage; SD bei Geflüchteten; FD/OIZ bei Cyberangriff);
- ist eine länger andauernde, stadtweite und interdisziplinäre Koordination zur Krisenbewältigung notwendig, kann der Stadtrat die **städtische Krisenführungsorganisation** einberufen.

YSAS

Keller, M., et al. (2021). Besondere Lage, besondere Führung – Ein Praxisbericht zum Krisenmanagement der Stadt Zürich. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 12(1), pp.88–97. DOI: <https://doi.org/10.5334/ssas.160>

PRACTICE

### Besondere Lage, besondere Führung – Ein Praxisbericht zum Krisenmanagement der Stadt Zürich

Beitrag für das SGVW-Jahrbuch 2021

Morten Keller, Pius Landolt and Markus Meile

Stadt Zürich, CH

Corresponding author: Pius Landolt ([pius.landolt@zuerich.ch](mailto:pius.landolt@zuerich.ch))

GUD	Gesundheits- und Umweltdepartement
SGD	Städtische Gesundheitsdienste
DIB	Departement Industrielle Betriebe
EWZ	Elektrizitätswerke Zürich
FD	Finanzdepartement
OIZ	Organisation und Informatik Zürich

# Ausblick

## Gesellschaftliche Resilienz stärken

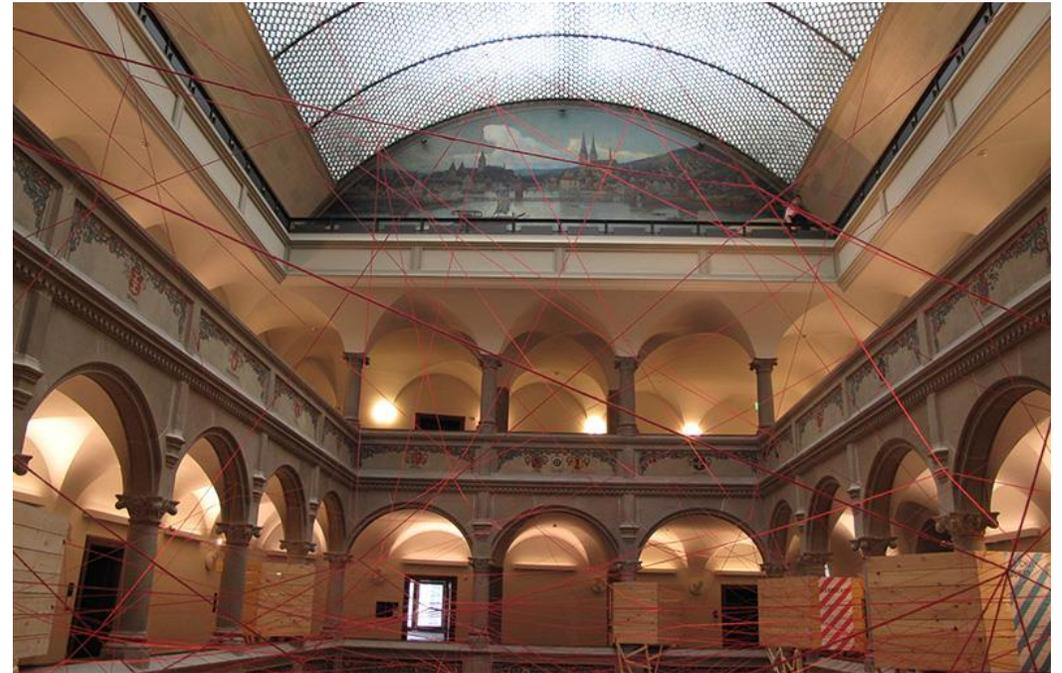
- Krisen finden immer häufiger und in immer kürzeren Abständen statt.
- Krisen sind **multidimensional** und Krisenbewältigung heisst vielfältige, miteinander verknüpfte Bedürfnisse zu koordinieren.
- **Städte und ihre Bevölkerung** sind davon besonders betroffen (u.a. hohe Bevölkerungsdichte/ Diversität an Bevölkerungsgruppen/ vulnerable Gruppen).
- Wie kann die **gesellschaftliche Resilienz** gesteigert werden – also die Fähigkeiten der Bevölkerung **gemeinsam** einen passenden Umgang mit Krisen zu finden?



Quelle: Stadt Zürich - Flohmarkt auf dem Kanzleiareal

# Fazit

- Die **adäquate Vorbereitung** während mehreren Jahren war ein erfolgskritischer Faktor bei der Krisen-Bewältigung der letzten Jahre.
- Die Erfahrungen aus dieser Zeit haben gezeigt, dass eine effiziente Organisation möglichst die **Regelstrukturen** (originäre Zuständigkeiten) nutzt und die nötigen Massnahmen und Arbeiten stadtverwaltungsweit koordiniert werden.
- Vorsorgeplanerisches Risiko- und Krisenmanagement allein reicht nicht mehr aus. Es gilt ein Bewusstsein und Fähigkeiten der **Resilienz auch in der Gesellschaft** zu entwickeln.



Quelle: Stadt Zürich - Stadthaus