



Wer hat den Lead?

In der Prävention liegt der Erfolg für die Bewältigung eines Notfalls oder einer Krise. Ein Schlüssel dazu ist das konsequente Zusammenspiel der internen und externen Führung eines Ereignisses.

Von Almut Eger

Die Organisation und Struktur des Notfall- und Krisenmanagements kommt in ausserordentlichen Situationen zur Geltung, wenn die Komplexität, Dynamik und die Dimensionen der Ungewissheit fast lähmend wirken. Zeitnahe und wirksame Reaktionen sind entscheidend dafür, ob sich ein Schaden abwenden respektive eingrenzen oder gar ausweiten lässt. Diese Reaktionen und die erforderliche Zusammenarbeit mit Behörden, Lieferanten, Kunden und Partnern ergeben in Summe das Notfall- und Krisenmanagement einer Organisationseinheit oder eines Unternehmens.

War bisher von möglichen Reaktionen die Rede, wird in diesem Artikel der Fokus auf die Zusammenarbeit intern sowie extern mit Behörden, Lieferanten, Kunden und Partnern gelegt. Die Tabelle zeigt eine Übersicht der verantwortlichen Führung, die referenzierten Beispiele werden im Text ausführlicher dargestellt.

Medienpräsenz im Dorf meistern und informieren

Die Gemeinde Würenlingen ist ein mittelgrosser Ort im Kanton Aargau, in der Nähe von Baden. Der Ort zählt zirka 4500 Einwohner, wegen Industrie und Forschung (PSI) kommen täglich fast ebenso viele Personen zur Arbeit hierher. Das Zwischenlager (Zwilag) für leicht radio-

aktive Abfälle ist ebenfalls hier: Bei einem allfälligen Ereignis übernimmt die Nationale Alarmzentrale (NAZ) den Lead. Als nukleare Anlage verfügt das Zwilag über eine eigene Notfallorganisation, genauso wie das PSI. Der Ort liegt am Zusammenfluss von Aare, Reuss und Limmat. In Notfalllagen ist das «RFO Wasserschloss», KP in Turgi zuständig.

Die Gemeinde hat seit einigen Jahren ein Konzept für Öffentlichkeitsarbeit eingeführt mit dem Ziel, die Verantwortlichkeiten festzuschreiben, Doppelspurigkeiten zu vermeiden und den Informationsfluss zu steuern. Das Kommunikationskonzept hat sich bewährt, z.B. als sich im Dorf ein Tötungsdelikt mit mehreren Opfern ereignete. Bei solch einem Kapitalverbre-

chen hat die Kantonspolizei den Lead und informiert den Gemeinderat. Der Gemeindekrisenstab wurde in diesem Fall nicht aktiviert, aber selbstverständlich haben Ammann und Gemeindevorsteher an der von der Polizei organisierten Pressekonferenz teilgenommen. Die Gemeindevertreter müssen in jedem Fall klare Informationen bekommen oder diese bei den verantwortlichen Stellen anfragen, damit sie die Bürgerschaft kompetent informieren können. Bei der Gemeinde bleibt in jedem Fall die Aufgabe, die Auswirkungen des Ereignisses zu bewältigen.

Die Krisenbewältigung für die Gemeinde bestand bei diesem Fall darin, einerseits die Medienpräsenz im Dorf zu meistern und andererseits den Bürgern die aktuellen Informationen direkt zu liefern. Der Täter und die Gründe für das Tötungsdelikt waren allerdings schnell bekannt, es gab daher wenig Anlass für Gerüchte.

Eine weitere Herausforderung war aber, dass das Kantonale Schwingfest unmittelbar vor der Tür stand. Der Gemeinderat entschied, die Bürger zu einer Trauerfeier einzuladen, damit die Menschen das schockierende Ereignis abschliessen konnten. Danach konnte die Gemeinde wieder vorwärts schauen und sich auf ihre Rolle als Gastgeber für das Schwingfest einstimmen.

Das Regionale Führungsorgan koordiniert

Niemand wünschte sich ein Hochwasser, eine Explosion oder eine Pandemie. Die Zusammenführung und Neuorganisation des Regionalen Führungsorgans (RFO) Brugg Region wurde 2014 angegangen, im «Verbundsystem Bevölkerungsschutz» innerhalb des RFO sind die Fachbereiche Polizei, Feuerwehr, Gesundheitswesen, Zivilschutz und die technischen Betriebe kompetent vertreten. Zum Einsatz kam das RFO Brugg Region nur ein Jahr später bei der akuten Hochwasserlage im Mai 2015: Es gab in der ganzen Schweiz Hochwasser-Warnung, auch rund ums Wasserschloss bei Brugg, wo sich Aare, Reuss und Limmat treffen.

Innerhalb der aktuellen Gefährdungsanalyse des Kantonalen Führungsstabes Aargau (KFS) wurde das Kantonale Katastropheneinsatzelement (KKE) beauftragt, den mobilen Hochwasserschutz «Beaver» auf einer Länge von rund 1000 Metern im

Brugger Schachen zu verlegen (250 m orange Beaver-Schutzschläuche entsprechen rund 15 000 Sandsäcken). Im Gebiet des Brugger Schachen, wo sich auch der Waffenplatz befindet, kämpfte man gemeinsam gegen das Hochwasser, welches die Strassen, Häuser, Lagerhallen, Sportanlagen und militärische Infrastrukturen zu überfluten drohte. Das RFO koordinierte zusammen mit dem KKE die Arbeiten zwischen dem Zivilschutz, der Feuerwehr, Polizei und dem Militär und stellte die Verbindung zwischen allen am Einsatz beteiligten Partnern sowie dem KFS sicher. Das RFO erteilte dem Zivilschutz den Auftrag der Verpflegung aller Einsatzkräfte. Die Absprachen erfolgten an verschiedenen Abspracherapporten vor Ort.

Zusätzlich zu dem Hochwasserereignis war die nationale Springkonkurrenz auf der Schacheninsel geplant. Da die Hochwasserprognose unklar war, war die Durchführung gefährdet. Es war Aufgabe der Stadt Brugg, dem Organisator mitzuteilen, ob das Turnier stattfinden kann oder nicht. Das RFO erarbeitete die Entscheidungs- und Kommunikationsgrundlagen für die Stadt Brugg und war bei den Absprachen mit den Organisatoren dabei. Sollten grössere Wassermassen voraussagt werden, würde das Turnier spontan abgebrochen; die Schacheninsel hätte innerhalb von zwei Stunden evakuiert sein müssen. RFO-Chef Marcel Biland war auf das Schlimmste gefasst, aber die Hochwasserlage eskalierte nicht und das Turnier konnte erfolgreich durchgeführt werden.

Stromausfall oder Strommangellage, was dann?

Die Elektrizitätswerk Schwyz AG (EWS) hat zusammen mit einer Gemeindeverwaltung einen Workshop zum Thema «Blackout und Organisation für Stromversorgung in Ausserordentlichen Lagen (OSTRAL)» durchgeführt. Dieser Workshop galt als präventive Massnahme für ausserordentliche Situationen und wurde von der Gemeinde einberufen. Die Ziele waren, die beteiligten Akteure für dieses Thema zu sensibilisieren und die Frage zu klären: «Was bedeutet ein längerer Stromausfall oder eine Strommangellage für Verteilnetzbetreiber / Gemeinde?»

Als Lösungsansatz diskutierte man über eine bessere Nutzung der Ressourcen vor Ort, die regelmässige Kontaktpflege zum Gemeindeführungsorgan

(GFO) und das Kennen der Möglichkeiten und Grenzen des Verteilnetzbetreibers.

Der Workshop verfolgte das Ziel «Hilfe zur Selbsthilfe». Dies könnte bedeuten, dass beispielsweise die Wasserversorgung eine Notstromgruppe (NSG) hat, welche je nach Möglichkeit auch von anderen benutzt werden kann. EWS ist es nicht möglich, allen wichtigen Organisationen eine NSG zur Verfügung zu stellen.

Ein Altersheim verlässt sich beispielsweise auf Licht, Lift, Kühlschrank und Kochherd. Bei einem längeren Stromausfall würde mehr Personal benötigt, um das Essen zu verteilen oder die Bewohner zu transportieren. Deshalb wurden die Möglichkeiten der Zivilschutzorganisation erörtert, die im Ernstfall Helfer zur Verfügung stellen könnte.


Eine weitere Idee wäre, einen zentralen Standort (Gemeinde, Feuerwehrlokal) als Anlaufstelle für die Bevölkerung einzurichten. Da das Telefonnetz bei einem längeren Stromausfall auch ausfällt, würden Informationen und Anliegen aus der Bevölkerung in dieser Anlaufstelle gesammelt.

Zum operativen Notfallmanagement ist EWS nach dem Motto «Hilfe zur Selbsthilfe» auf diverse Partner angewiesen. Zum Beispiel verfügt EWS über sogenannte «Schaltwärter», welche sich in abgelegenen Gebieten befinden und bei einem kleineren Stromausfall schnell vor Ort sind, um Schaltungen oder kleine Reparaturen selbst vorzunehmen. Die Schaltwärter werden regelmässig vom EWS-Fachpersonal in ihrem Aufgabengebiet instruiert.

Informationen sind in Krisen Macht

Die Hoheit über das Polizeiwesen liegt in der Schweiz bei den Kantonen. Die Stadtpolizei St. Gallen arbeitet daher Hand in Hand mit der Kantonspolizei. Bei einem Suizidversuch vor eineinhalb Jahren, ein Mann hatte auf der Dachterrasse der Fachhochschule St. Gallen für Aufsehen gesorgt, übernahm die Stadtpolizei die Einsatzleitung. Das Gebäude befindet sich im Zentrum direkt beim Bahnhof. Vor der Schule wurde von der Feuerwehr ein aufblasbares Kissen platziert. Der Polizei gelang es dann zum Glück, die Person in Sicherheit zu bringen.

Während einer solchen Ereignisbewältigung hat die Polizei in den ersten 24 bis 72 Stunden den Lead, auch in der



**Bleiben Sie der
Zukunft einen
Schritt voraus.**



Sicherheit ist Ihr Schlüssel zum Erfolg. Wir entwickeln baulich-technische Sicherheitskonzepte und unterstützen Sie bei der Projektierung, Evaluierung und Implementierung Ihrer Safety- und Security-Lösungen. Damit Sie sicher in die Zukunft blicken können. // www.siplan.ch

siplan
Integrale Sicherheitsplanung



SECURICITY
Für ein sicheres Einkaufserlebnis.

 **SECURITAS**

Organisatorische Einheit	Gemeinde	Regionales Führungsorgan RFO	Stromversorgung	Polizeiliche Behörde	Grossbetrieb Industrie/ Dienstleistung	Grossbetrieb Banken/Versicherungen
Beispiel Organisatorische Einheit	Würenlingen	RFO Brugg	Elektrizitätswerk Schwyz EWS	Stadtpolizei St. Gallen	Siemens Schweiz AG	AXA Winterthur
Beispiel Ereignis	- Kapitaldelikt - Zwiilag-Zwischenfall - Hochwasser	Hochwasser 2015	Fiktive Strommangel, fiktiver Stromausfall	Suizidversuch in Schule, mit grosser Öffentlichkeitswirkung	diverse Ereignisse	Mitarbeiterbetreuung während und nach einem Ereignis
Wer führt Bewältigung eines Ereignisses?	- bei Kapitaldelikt: Kapo - bei Zwiilag-Fall: NAZ - bei Hochwasser: RFO	RFO koordiniert Einsatzkräfte, erstellt Entscheidungsgrundlagen zuhanden Gemeinden, Polizei etc.	EWS zusammen mit Gemeindeführungsorgan (GFO)	Stadtpolizei St. Gallen, in enger Zusammenarbeit mit Ansprechperson der Schule (siehe Bsp.)	immer in guter Koordination mit Externen (Polizei/ Feuerwehr/Sanität)	AXA Winterthur intern: Crisis Leader + Team BCM. Mitwirkung Polizei bei unmittelbaren Personenschäden.
Wer kommuniziert?	Kapo od. Gemeinde gemäss Konzept für Öffentlichkeitsarbeit von Würenlingen	In gegenseitiger Abstimmung kommunizieren a) Einsatzkräfte b) Betroffene (Gemeinde etc.)	In gegenseitiger Abstimmung kommunizieren a) EWS Mediensprecher b) Betroffene einzeln	Stadtpolizei St. Gallen in Absprache mit Schulleitung zu Grundsätzen (s.Bsp.)	externe Einsatzleistung in Absprache mit Siemens Schweiz AG, intern gemäss Firmenkonzzept	AXA-intern durch BCM-Team mit Communications, bewusst nur via interne Kommunikationskanäle
Wer bewältigt die Auswirkungen?	Gemeinderat (siehe Bsp. zu Kapitaldelikt, das stellvertretend für alle Bsp. gelten kann)	Die Betroffenen: Gemeinden, Gesundheitsbetriebe, technische Betriebe, etc.	EWS zur Stromversorgung, die Betroffenen zur eigenen Bewältigung der Auswirkungen: GFO etc.	Stadtpolizei St. Gallen zusammen mit Schulleitung	Siemens-intern, stufengerecht in Gesamtverantwortung der Siemens Schweiz AG	AXA-intern durch Linienvorgesetzte, koordiniert via Crisis Team, punktuell unter Beizug von HR/Care
Interviewpartner von Fr. Bertulesi (4m2s) für diesen Artikel	Patrick Zimmermann	Andreas Gertsch	Paul Suter	Roman Kohler	Walter Rüegg	Bruno Sonderegger (BCM Team AXA)

Notfall- und Krisenmanagement – das konsequente Zusammenspiel der Beteiligten bei einem Ereignis.

Kommunikation. Schnell waren viele Schaulustige und auch die Medien vor Ort. Die erste Medienmitteilung wird meist zeitnah durch die Polizei versendet. In diesem Fall war es im Interesse der Fachhochschule klarzustellen, dass die Person nicht in Verbindung zur Schule stand. Da gerade Prüfungszeit war, hätte eine falsche Annahme diesbezüglich zu einem Reputationsschaden für die Schule führen können.

Es ist Aufgabe der Polizei, das Ereignis zu bewältigen, hingegen hat eine Schule immer auch eigene Interessen: Soll man den Schulbetrieb unterbrechen? Wenn ja, wann soll er wieder aufgenommen werden? Wichtig ist die Abstimmung mit der Polizei, sie hat während der Ereignisbewältigung das letzte Wort. Deshalb ist eine direkte Ansprechperson in der betroffenen Organisation, in diesem Fall der Fachhochschule St. Gallen, immer zwingend.

Interne Kommunikation: Die Mitarbeitenden sollen, wenn immer möglich, aus erster Hand und nicht durch die Medien informiert werden. Informationen sind in Krisen Macht. Damit Mitarbeitende mit dieser Macht der Information umzugehen wissen, sind Sensibilisierung

und Guidelines nötig. Gegen aussen kommunizieren sinnvollerweise nur die Kommunikationsabteilung und von ihr befugte Fach- und Führungspersonen.

Anforderungen an ein Grossunternehmen

Präventiv stellen sich folgende Aufgaben: Vor einem allfälligen Krisenfall hat die Siemens Schweiz AG regelmässigen Kontakt und Austausch mit den Verantwortlichen der Blaulichtorganisationen. Auch für Krisenszenarien ohne Einsatzkräfte (z.B. Pandemie, Epidemie etc.) werden Ansprechpartner bei Behörden und Politiker regelmässig kontaktiert. Die Führungsstrukturen in Bezug auf Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten müssen klar definiert sein. Was geschieht, wenn die Polizei (oder Feuerwehr oder Sanität) am Einsatzort im Lead ist? Die Firma ist über die Vorgehensweise im Einsatzfall informiert: Anfahrtsweg der Einsatzkräfte, Bedarf an Ressourcen und alle geforderten Rahmenbedingungen. Auch Änderungen bei den Rahmenbedingungen (gesetzliche, organisatorische, behördliche Aspekte etc.) müssen regelmässig kommuniziert werden.

Reaktiv ist die Firma im Krisenfall vor allem auf gute Information und Kommunikation angewiesen: Die Einsatzleitung hat einen direkten Kommunikationskanal zur Firma, so dass diese regelmässige Informationen über die Situation, das wahrscheinlichste Szenario und die nächsten Schritte bekommt. Es herrschen klare Vorgaben hinsichtlich Kommunikation nach aussen (Medien), zu den Betroffenen, Involvierten etc. Die Kommunikation zu den Behörden erfolgt durch die Blaulichtorganisationen.

Der Care-Team-Einsatz vonseiten Polizei, Feuerwehr und Sanität wird in Bezug auf Umfang, Dauer und Zuständigkeiten festgelegt, in Abstimmung mit dem Care-Team der Siemens Schweiz AG. Spezielle Situationen (Gefahrenstoffe, Bombendrohung, Geiselnahme, Bedrohung von Mitarbeitenden im privaten Umfeld usw.) werden auch abgesprochen. Als Trockenübung werden diverse Szenarien durchgeführt.

Ereignis – Betreuung der nicht betroffenen Mitarbeitenden

In diesem Beispiel sei der Fokus auf die Betreuung von Mitarbeitenden während

und nach einem Ereignis gelegt, und zwar auf diejenigen, die nicht unmittelbar vom Ereignis betroffen sind, sondern die Auswirkungen eines Ereignisses an der eigenen Person und Handlungsfähigkeit im Berufsalltag erfahren.

AXA Winterthur agiert in solchen Fällen bewusst mit rein internen Prozessen: Die Gesamtkoordination obliegt dem Crisis Leader und dem BCM-Team. Zusammen werden die folgenden Fragen ständig reflektiert: 1) Was ist passiert? Mit welchen Auswirkungen hat welche Organisationseinheit / Person in der AXA zu rechnen? 2) Welche Mitarbeiter könnten mitbetroffen sein (z.B. aufgrund Angehöriger, Aufenthalt in der Nähe des Ereignisortes etc.) und in welcher Verfassung sind sie?

Die Erfahrung zeigt: Sind AXA-Mitarbeitende mitbetroffen, ist ein Ereignis plötzlich ganz nah und präsent, auch wenn es räumlich weit weg ist oder der Betrieb AXA vom Ereignis gar nicht betroffen ist. Auch in diesem Fall müssen Handlungsentscheide rasch gefällt und so schnell wie möglich umgesetzt werden. Diese Umsetzung erfolgt via die Linienvorgesetzten wo möglich, mit Unterstützung durch HR und Care-Einheiten. Die Koordination der Umsetzung und die Kontrolle der Wirkung der Massnahmen erfolgt wiederum durch das BCM-Team, um gegebenenfalls einen Ersatz fehlender Ressourcen anfordern zu können.

Fazit

Folgende Punkte haben für alle befragten Organisationseinheiten eine prioritäre Relevanz:

A) Information und Kommunikation

- Während dem Einsatz werden regelmässige Informationen zwischen der Firma und der Einsatzleitung ausgetauscht: über die Situation und Lage sowie über vermutete Entwicklung und nächste Schritte.
- Ein direkter Kommunikationskanal zwischen Firma und Einsatzleitung / Behörden ist zwingend.
- Kommunikation zu den Behörden erfolgt durch Blaulichtorganisationen (Polizei, Feuerwehr, Sanität) im Falle eines Einsatzes vor Ort: eine direkte Ansprechperson wird gefordert.
- Jede Firma respektive Organisationseinheit braucht klare Vorgaben hinsichtlich Kommunikation nach aussen (Medien), zu den Betroffenen, Involvierten etc.
- Ein Care-Team-Einsatz vonseiten Blaulichtorganisationen erfolgt immer in Abstimmung mit der betroffenen Firma / Organisationseinheit: Umfang, Dauer, Zuständigkeiten.

B) Kontakt mit den Partnern

Bei ausserordentlichen Situationen ohne externe Einsatzkräfte (Bsp. Pandemie, interne Aufarbeitung eines Terroranschlags, etc.):

- Führungsorganisation gegenseitig kennen
- sich über wichtigste Entwicklung gegenseitig informieren (während und nach dem Ereignis)

Bei ausserordentlichen Situationen mit Beizug von externen Einsatzkräften:

- Regelmässiger Austausch zwischen internen Ansprechpartnern / Verantwortlichen und den Einsatzkräften der Blaulichtorganisationen.
- «Gemeinsame» Führungsstrukturen und Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten kennen:
 - Was geschieht, wenn die Blaulichtorganisation im Lead ist?
 - Handhabung von speziellen Situationen (Gefahrenstoffe, Bombendrohung, Bedrohung von Mitarbeitenden usw.)

All diese Strukturen brauchen Pflege und gemeinsame Übungen, um Krisen erfolgreich zu bewältigen. ■



ALMUT EGER

ist Referentin und Trainerin für Notfall-/ Krisenmanagement und BCM bei 4m2s – 4 Management 2 Security GmbH, Zürich und Frankfurt.



Wir haben etwas gegen ungebetene Gäste.









Sicherheitslösungen von Rotronic bieten mehr. Als Ansprechpartner für Installateure und Errichter im Bereich Videoüberwachung haben wir für jede Herausforderung die passende Kamera mit hoher Lagerverfügbarkeit. Wir arbeiten eng mit namhaften Lieferanten zusammen, unterstützen Sie kompetent bei Ihren Projekten mit Beratung und Schulungen und stellen Ihnen auf Wunsch Testgeräte zur Verfügung. www.rotronic.ch



rotronic

TECHNIK FÜR PROFIS