Die Bedeutung der Qualität des Notfall- und Krisenmanagements für die Wertschätzung eines Unternehmens

16. November 2022

Daniel Schlup

Leiter Notfall- und Krisenmanagement SBB

C2 – Internal

Daniel Schlup

- Leiter Notfall- und Krisenmanagement SBB Konzern
- Master of Corporate Communication Management FH/NDS
- Mitglied Kader Wirtschaftliche Landesversorgung, Fachbereich Logistik (Eidg. Departement WBF),
- Ehemaliger Berufsoffizier (Gst Of) im HEER, Absolvent Uni Zürich / ETHZ
- Fachreferent/Dozent Notfall- und Krisenmanagement sowie Krisenkommunikation an div Bildungsinstitutionen.

Verheiratet. 3 Kinder

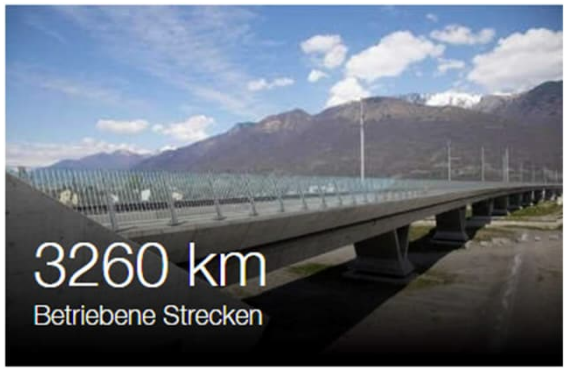
Wohnhaft in Grosshöchstetten (ausserhalb von Bern).

Freizeit: Motorrad; Boxen; Musik.

C2 – Internal

ÖV Schweiz
mit 65 Bahnunternehmen.
607
Millionen
Personenfahrten
Netzlänge in km
5261
1736
Haltestellen
Fahrzeuge
12502
20812
Millionen
Personenkilometer

Wir bewegen die Schweiz (SBB)



7 Thesen

- Zielsetzung, gemeinsame Vision, Verständnis
- «Richtiges» Personal
- Trainieren, Befähigen, Ausbilden, Beüben
- «Richtige» Struktur
- Risiken kennen
- Wording
- Anpassungen / Lernfähigkeit

C2 – Internal

7 Thesen (1)

→ Zielsetzung, gemeinsame Vision, Verständnis

Zielsetzung des Notfall- und Krisenmanagements

→ In der Normallage

- → Das Notfall- und Krisenmanagement stellt sicher, dass die Ereignisbewältigung mit gut ausgebildeten und trainierten Stabsmitgliedern, auf einer funktionierenden und zweckmässig ausgestatteten Infrastruktur, sowie mit realistischen und umsetzbaren Eventualplanungen erreicht werden kann. Hierzu verfügt es über entsprechende Mittel und Kompetenzen.
- → Das gesamte Unternehmen ist aufgrund eines permanenten, integrierten Lagemonitorings rechtzeitig und best möglich auf kritische Szenarien vorbereitet.
- → Als Teil eines operationalisierten Resilienzmanagements werden die bestehenden Bereiche Risiko-, Kontinuitäts- sowie Notfall- und Krisenmanagement besser vernetzt und aufeinander abgestimmt.

C2 – Internal

Zielsetzung des Notfall- und Krisenmanagements

→ Im Ereignisfall

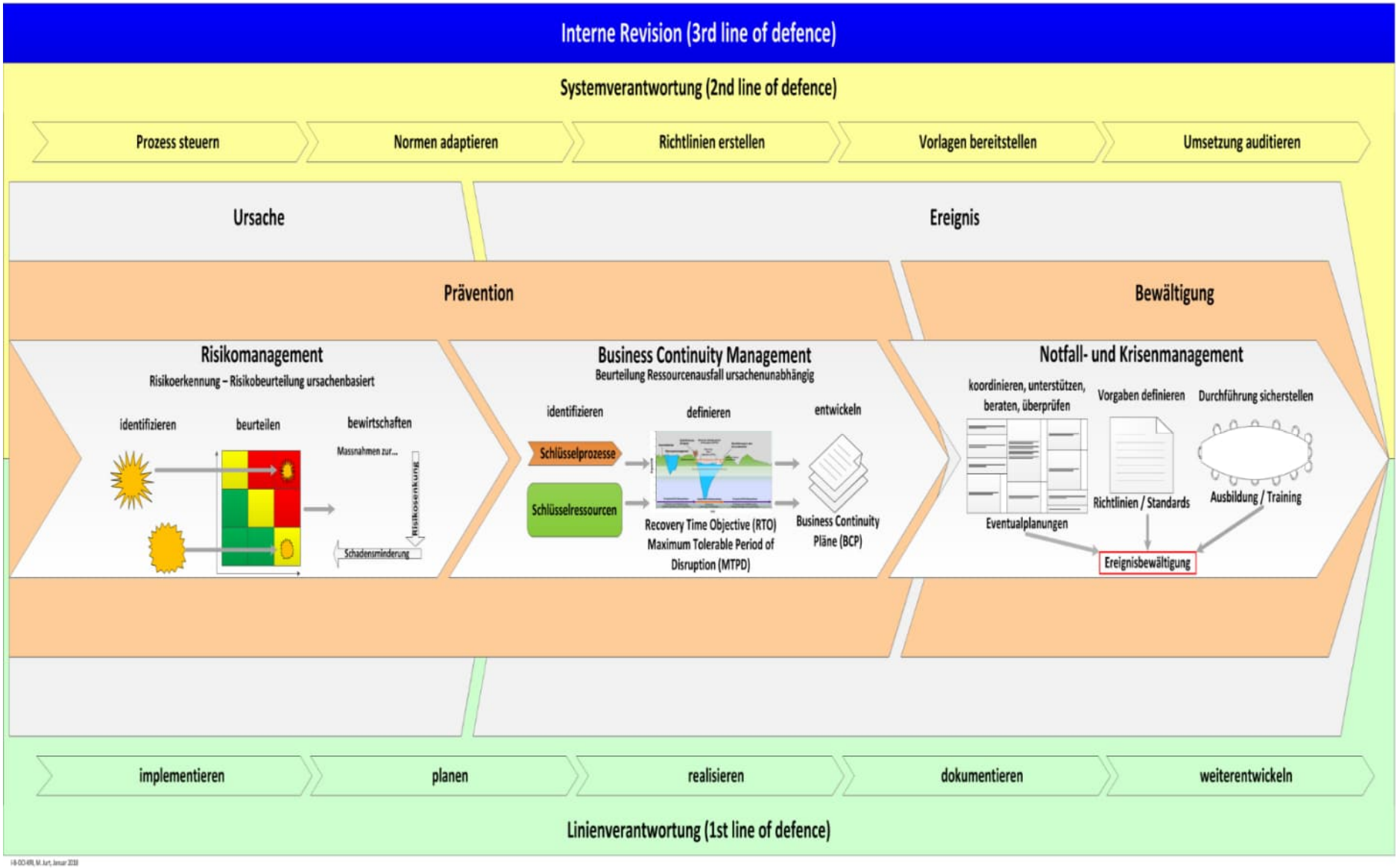
- Die Bewältigung eines Ereignisses in Notfall- und Krisenlagen mit einer effizienten und zielgerichtet operierenden Notfall- und Krisenorganisation, die dafür sorgt, dass der Normalzustand so schnell wie möglich und unter grösstmöglicher Schadensbegrenzung erreicht wird.
- Eine offene, transparente und schnelle Kommunikation verhindert einen Imageverlust der Unternehmung.

C2 – Internal

Immunsystem des Unternehmens…
RESILIENZ

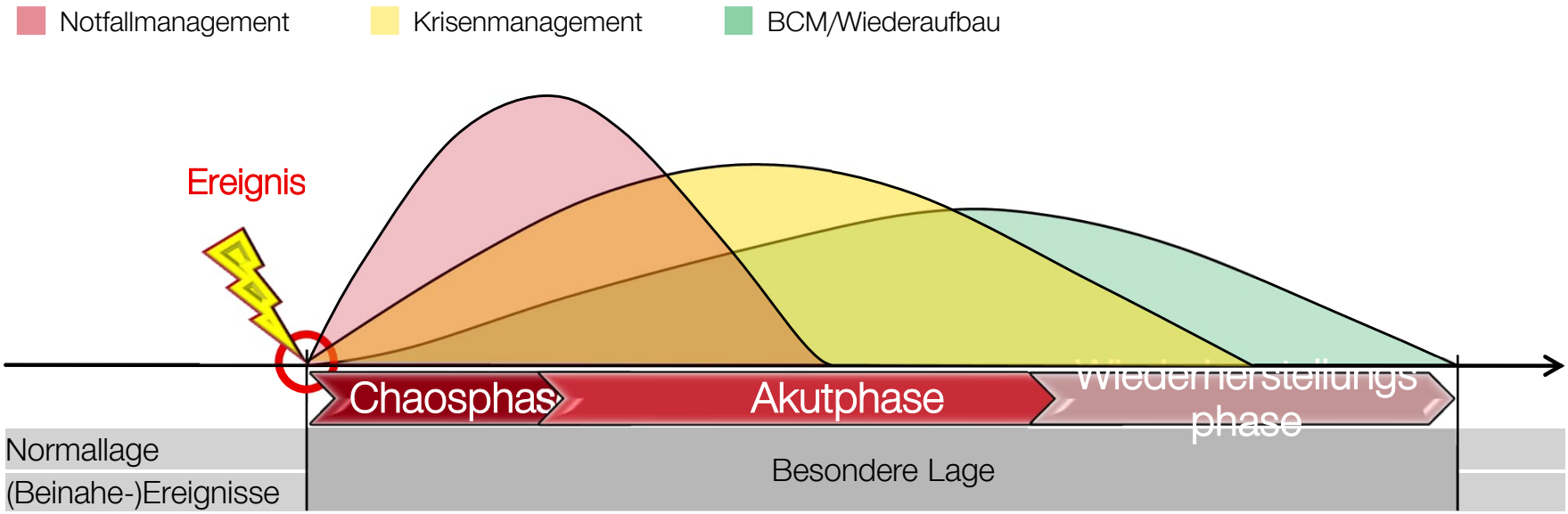
Zusammenarbeit.

Risikomanagement – Business Continuity Management – Notfall- und Krisenmanagement

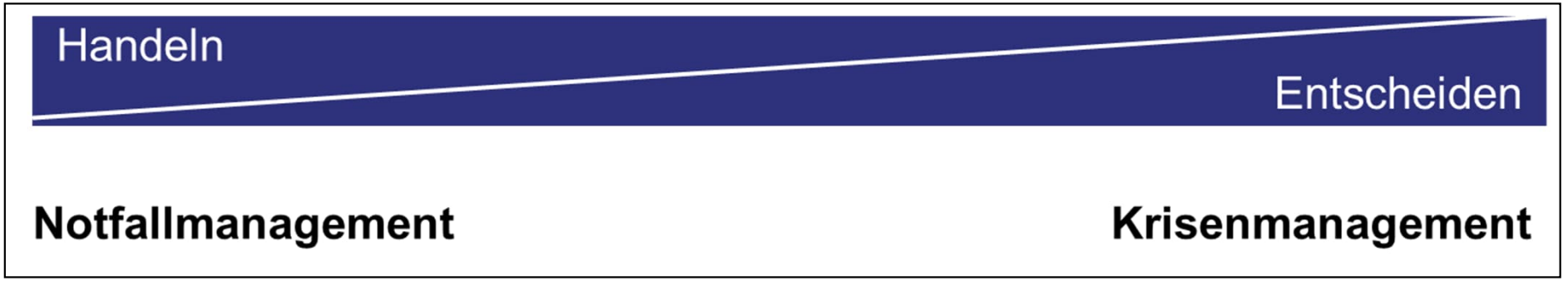


C2 – Internal

Phasen der Ereignisbewältigung.



Handeln & Entscheiden



Im Notfallmanagement stehen die Handlungsfähigkeit im Vordergrund und im Krisenmanagement die Entscheidungsfähigkeit.

C2 – Internal

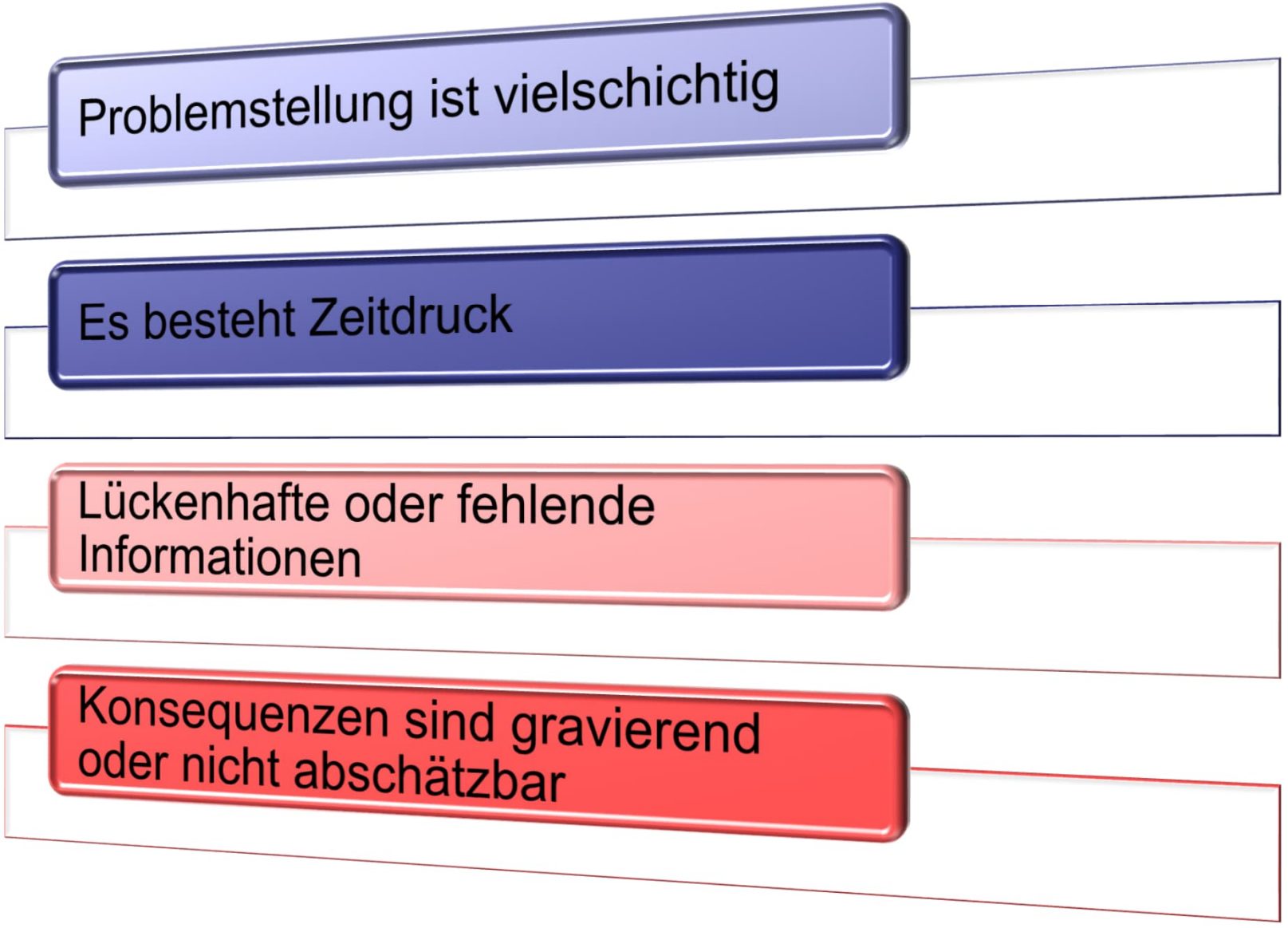
7 Thesen (2)

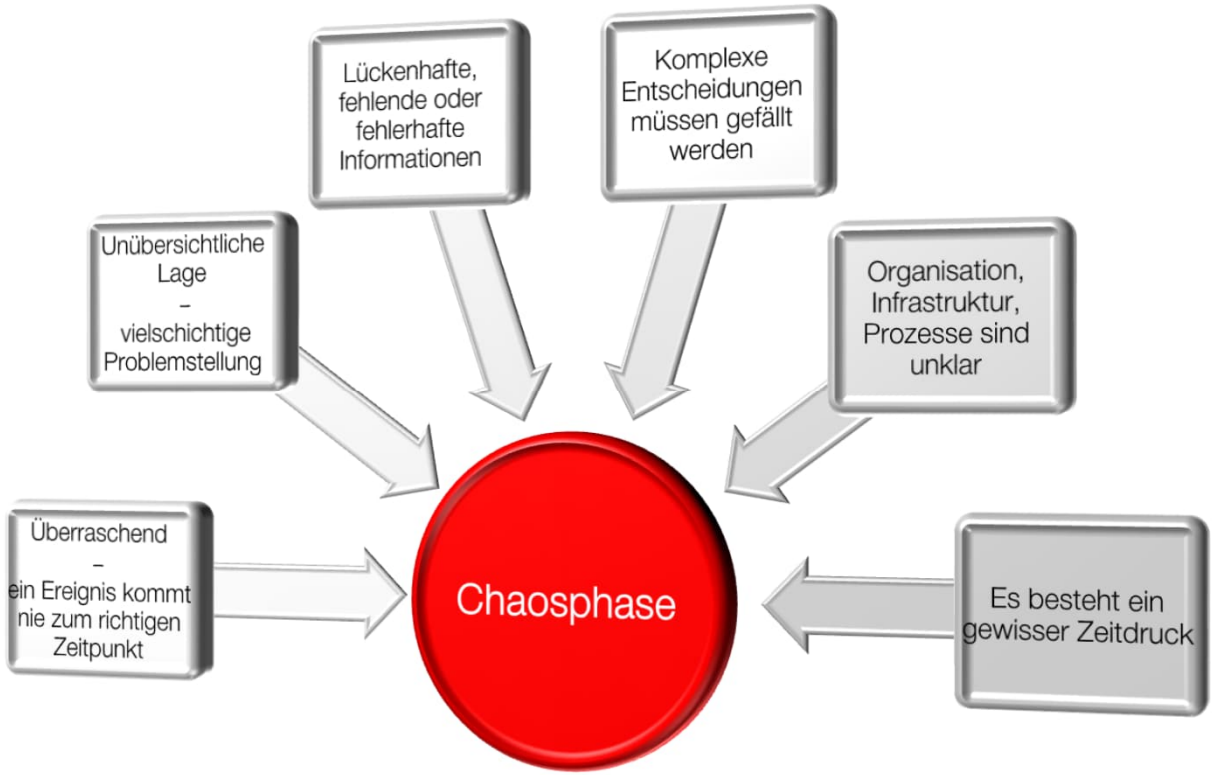
→«Richtiges» Personal

C2 – Internal

SBB CFF FFS

Was macht einen Entscheid komplex?




Lückenhafte, fehlende oder fehlerhafte Informationen
Komplexe Entscheidungen müssen gefällt werden
Unübersichtliche Lage – vielschichtige Problemstellung
Organisation, Infrastruktur, Prozesse sind unklar
Überraschend – ein Ereignis kommt nie zum richtigen Zeitpunkt
Chaosphase
Es besteht ein gewisser Zeitdruck

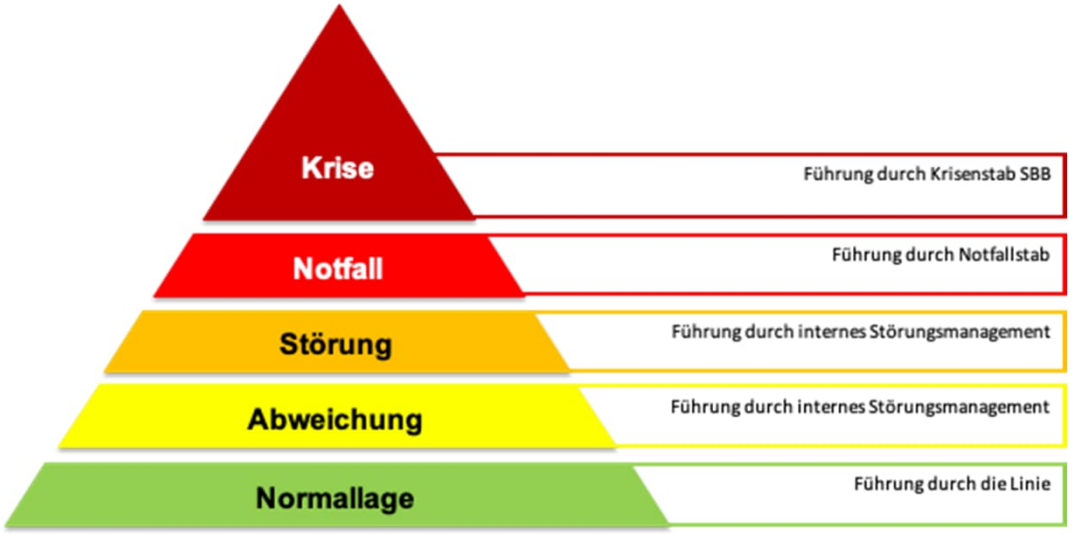
7 Thesen (3)

→«Richtige» Struktur

C2 – Internal

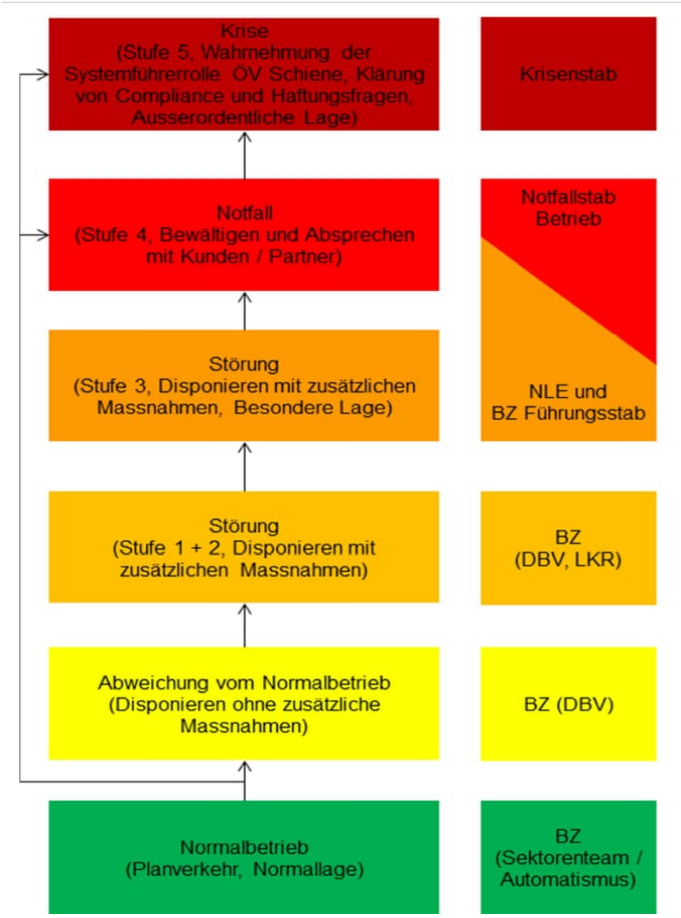
Eskalationsstufen / Zuständigkeit Ereignisbewältigung

Eskalationsstufen SBB



- SBB-intern besteht ein einheitliches Eskalationsstufenmodell, mit klar zugeteilten Zuständigkeiten.
- Das Standardmodell wird in den Divisionen spezifisch adaptiert

Eskalationsstufen Betriebsführung



C2 – Internal

. Wann wird ein SMS-Alarm übermittelt?

- In Adaption des gültigen SBB-Eskalationsstufenmodells wird über relevante Ereignisse ab Kategorie 3 und höher mittels SMS-Alarm informiert.
- Informationen über Ereignisse der Kategorien 1 & 2 erfolgen gemäss den geltenden Prozessen.

Kategorie 5 Ereignisse

Ereignisse, die das Potenzial haben, die SBB als Gesamtunternehmen zu gefährden (z. B. Naturkatastrophen, Cyberangriffe mit potenzieller Produktionseinstellung, Drohung / Sabotage / Erpressung usw.).

Kategorie 4 Ereignisse

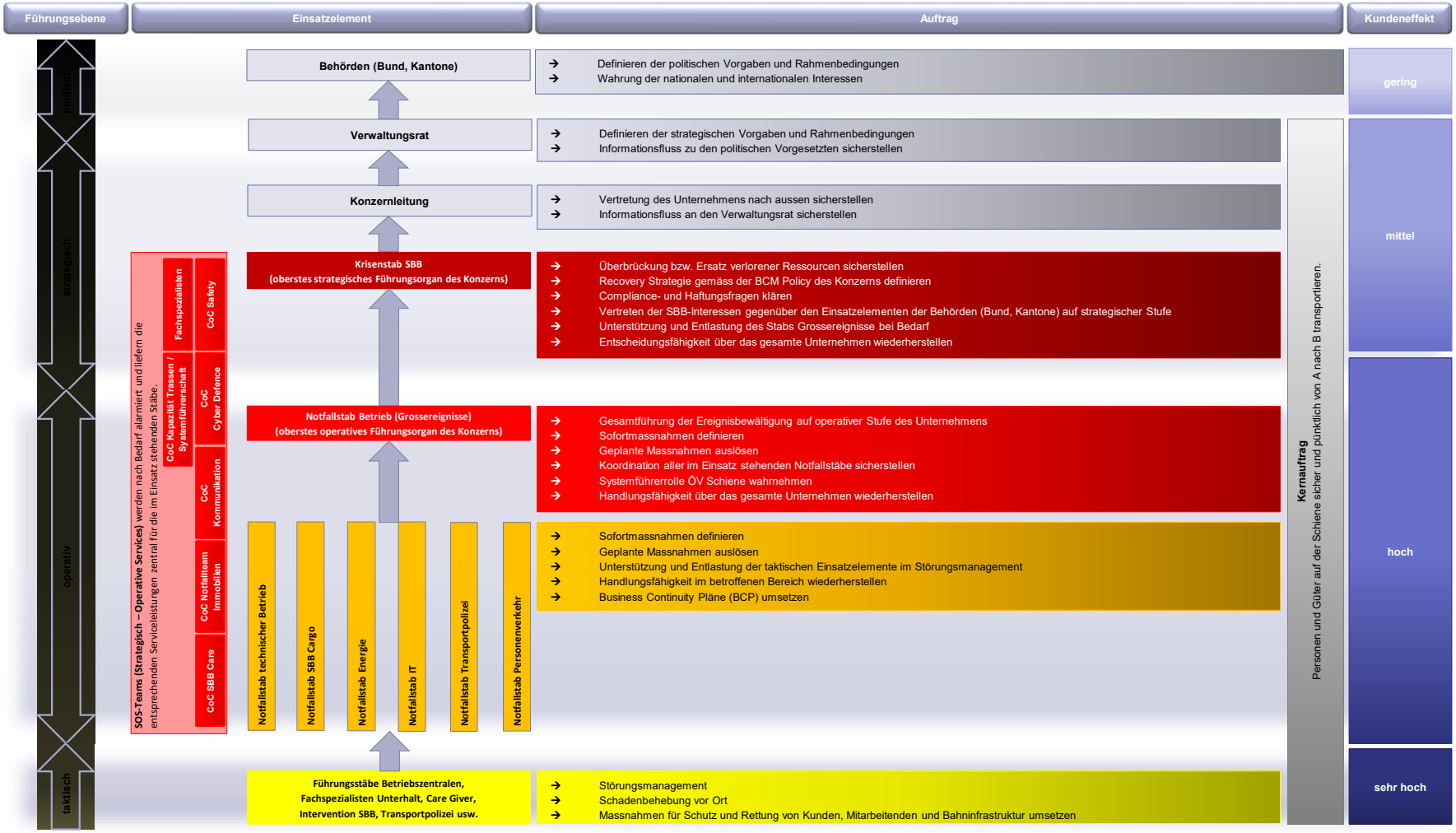
- Ereignisse mit grossen Schäden an Anlagen und / oder längerfristigen Einschränkungen auf die Bahnproduktion (z.B. Entgleisung Luzern).
- Ereignisse mit Toten oder schwer verletzten Mitarbeitenden der SBB bei der Ausübung Ihrer beruflichen Tätigkeit.
- Unfälle mit Verletzten oder Todesfolge für Kunden, in welchen sich eine offensichtliche Mitschuld der SBB abzeichnet.
- Einsatz eines Notfallstabs
- Ereignisse die eine grosse Medienpräsenz oder Reaktionen seitens der Politik auslösen (z.B.Wiederholungsfälle)

Kategorie 3 Ereignisse (Betriebsstörungen Stufe 3)

Total-Unterbrüche von voraussichtlicher Dauer >2h im Fokusnetz Netzleitung.

C2 – Internal

Notfall- und Krisenorganisation SBB



Lageverbundsystem – Konzernlagebild.

Bezeichnung	S	!	T	Headline
Konzernlage SBB				Normale Lage
Ereignisse				Normale Lage // keine Meldungen
v --- LAGE SBB INTERN --- v				=== ----- ===
Bahnbetrieb				Normale Lage
Bahntechnik				Normale Lage
Energie				Normale Lage
Konzernsicherheit / Transportpolizei				Normale Lage
Personenverkehr				Normale Lage
SBB Cargo				Normale Lage
Informatik				Normale Lage
Immobilien				Normale Lage
Kommunikation				Normale Lage
SBB Care				Normale Lage
v -- LAGE SEKTOR ÖV SCHIENE -- v				=== ----- ===
Meldung Lage SBB zu Sektor				Normaler täglicher Betrieb / keine relevanten Vorkommnisse
Lage ÖV Schiene CH				Normale Lage // keine Meldungen
v --- LAGE CH --- v				=== ----- ===
Allgemeine Lage CH				Beurteilung SBB: keine Gefährdungen erkennbar
Lage Bund CH				Beurteilung SBB: keine Einflüsse auf laufenden Betrieb // Normale Lage
Lage KI CH				Normale Lage // Keine Meldungen
Lage Kantone CH				Normale Lage // keine Meldungen
v --- GEFAHREN --- v				=== ----- ===
Naturgefahren CH				==> Siehe Details
Technische Gefahren CH				
Gesellschaftliche Gefahren CH				

C2 – Internal

7 Thesen (4)

→Risiken kennen

C2 – Internal

Risikoidentifikation

- Risikokatalog erstellen
- Kein Risiko zum Vorneherein ausschliessen
  - «Think the impossible, expect the worst!»
- Risikoverlauf beschreiben
  - Schlimmste Variante
  - Beste Variante
  - Wahrscheinlichste Variante

C2 – Internal

Externe Risiken (eher Strategisch)

C2 – Internal

SBB CFF FFS

Tabelle 2: Übersicht über die Top 10 der Szenarien der nationalen Risikoanalyse KNS 2020 – unterschieden nach Risiko, Schadensausmass und Häufigkeit

Top 10 Risiko (Schadenerwartungswert)		Top 10 Schadenausmass		Top 10 Häufigkeit	
1	Strommangellage	1	Bewaffneter Konflikt	1	Einschränkung Schiffsverkehr
2	Influenza-Pandemie	2	Strommangellage	2	Engpass Erdölversorgung
3	Ausfall Mobilfunk	3	Erdbeben	3	Ausfall Rechenzentrum
4	Hitzewelle	4	Influenz-Pandemie	4	Unwetter
5	Erdbeben	5	KKW-Unfall	5	Hitzewelle
6	Stromausfall	6	Hochwasser	6	Waldbrand
7	Sturm	7	Anschlag mit Bakterien	7	Ausfall Mobilfunk
8	Ausfall Rechenzentrum	8	Anschlag mit Dirty Bomb	8	Stromausfall
9	Andrang Schutzsuchender	9	Ausfall Mobilfunk	9	Strommangellage
10	Trockenheit	10	Andrang Schutzsuchender	10	Absturz Luftfahrtobjekt

C2 – Internal

Kenne ich meine Risiken?

SBB CFF FFS

SBB CFF FFS

Interne Risiken (eher Operativ)

C2 – Internal

- Compliance
- Vermögensdelikte
- Betrug
- Insiderwissen (Systemmanipulation / Erpressung)
- Mobbing
- Suizid am Arbeitsplatz (nicht PU)
- Tötungsdelikt
- Brandstiftung
- Menschliches Versagen
- Amoklauf
- Unfall
- Safety Risiken
- etc

C2 – Internal

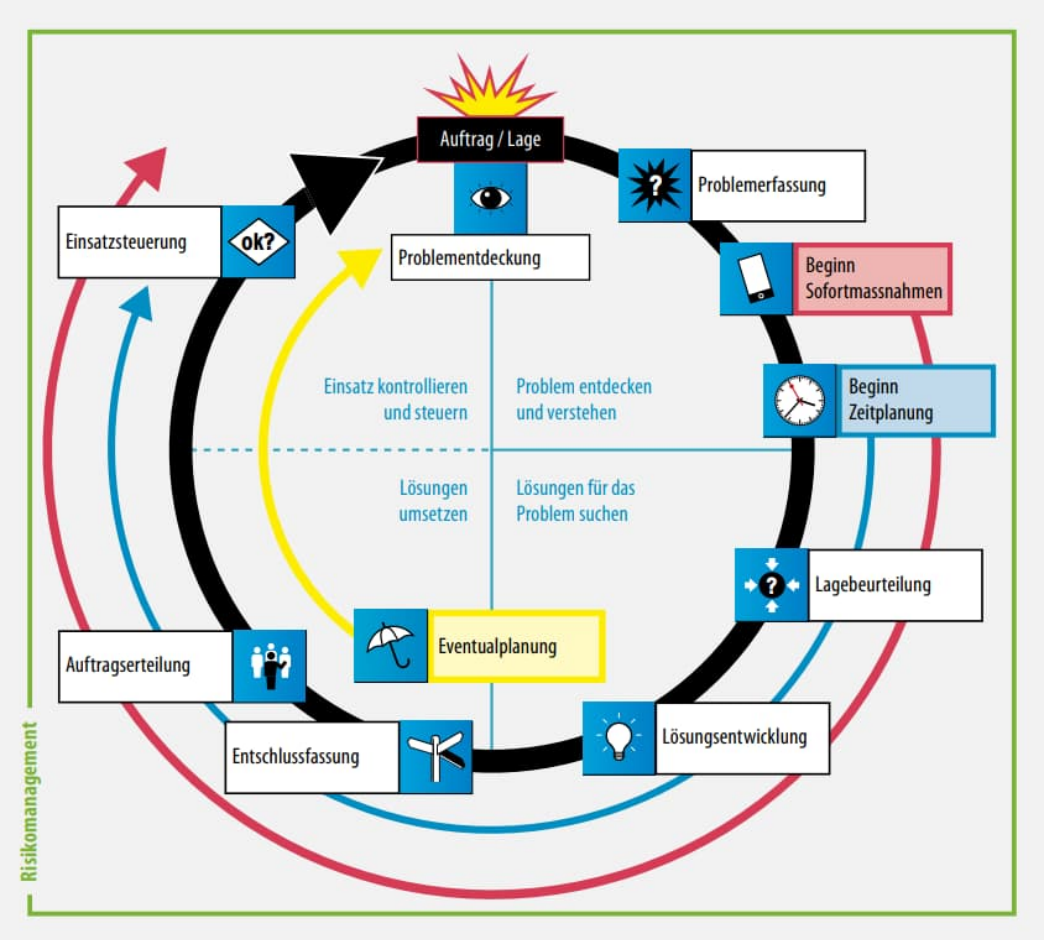
7 Thesen (5)

→ Trainieren, Befähigen, Ausbilden, Beüben

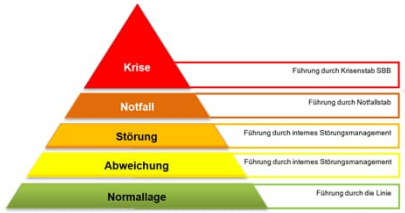
C2 – Internal

7 Thesen (5)

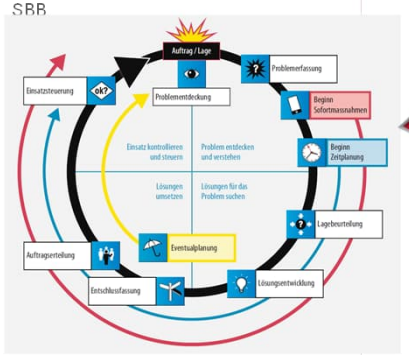
Führungskreislauf



Sind wir einsatzbereit?

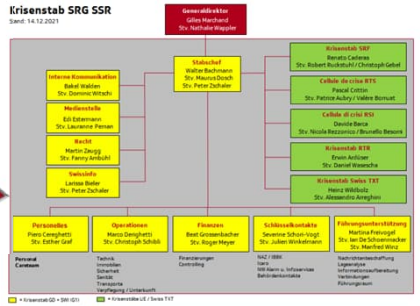


vgl. Handbuch Notfall- und Krisenmanagement SBB



vgl. Führung im Bevölkerungsschutz; BABS

vgl. Praxishandbuch Krisenmanagement; Sartory, Senn, Zimmermann, Mazumber



7 Thesen (6)

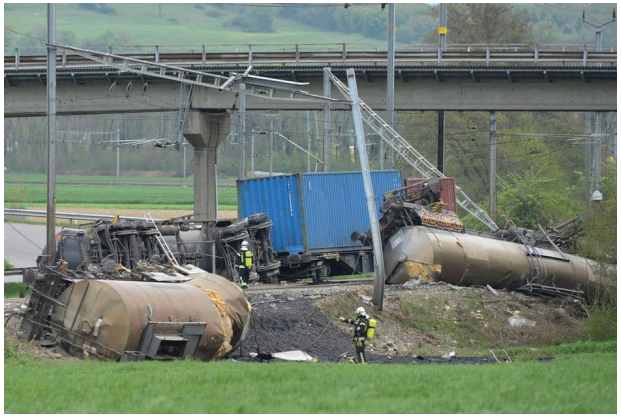
→Wording

C2 – Internal

Was ist der Unterschied zwischen einem Notfall und einer Krise?

Wann sprechen wir von einem Notfall?

Ein Notfall ist ein drohendes oder bereits eingetretenes Ereignis, welches die **Handlungsfähigkeit** im Alltag **stört oder verunmöglicht**. Das Ereignis kann mit den bestehenden Ressourcen nicht mehr bewältigt werden und verlangt daher eine erhöhte Aufmerksamkeit sowie **rasches** und **lösungsorientiertes Handeln.**



Wann sprechen wir von einer Krise?

Eine Krise ist ein drohendes oder bereits eingetretenes Ereignis, welches die **Entscheidungsfähigkeit** im Alltag **stört oder verunmöglicht**.

Das Ereignis kann unter anderem auch durch einen eskalierenden Verlauf und intensive Aufmerksamkeit von aussen geprägt sein. Es stehen **bedeutende Interessen**, **der gute Ruf** oder sogar **die Existenz** auf dem Spiel.

Die Ernsthaftigkeit der Lage **verlangt** das **Definieren von Handlungsrichtlinien** sowie das **rasche Fällen** von **zukunfts- und lösungsorientierten Entscheiden**.

Krise

7 Thesen (7)

→Anpassung / Lernfähigkeit

C2 – Internal

Die 6 häufigsten Schwachpunkte beim Krisenmanagement

1 Mangelhafte Erfahrung im Umgang mit Notfällen / Krisen

2 Wenig Kenntnisse in der Stabsarbeit

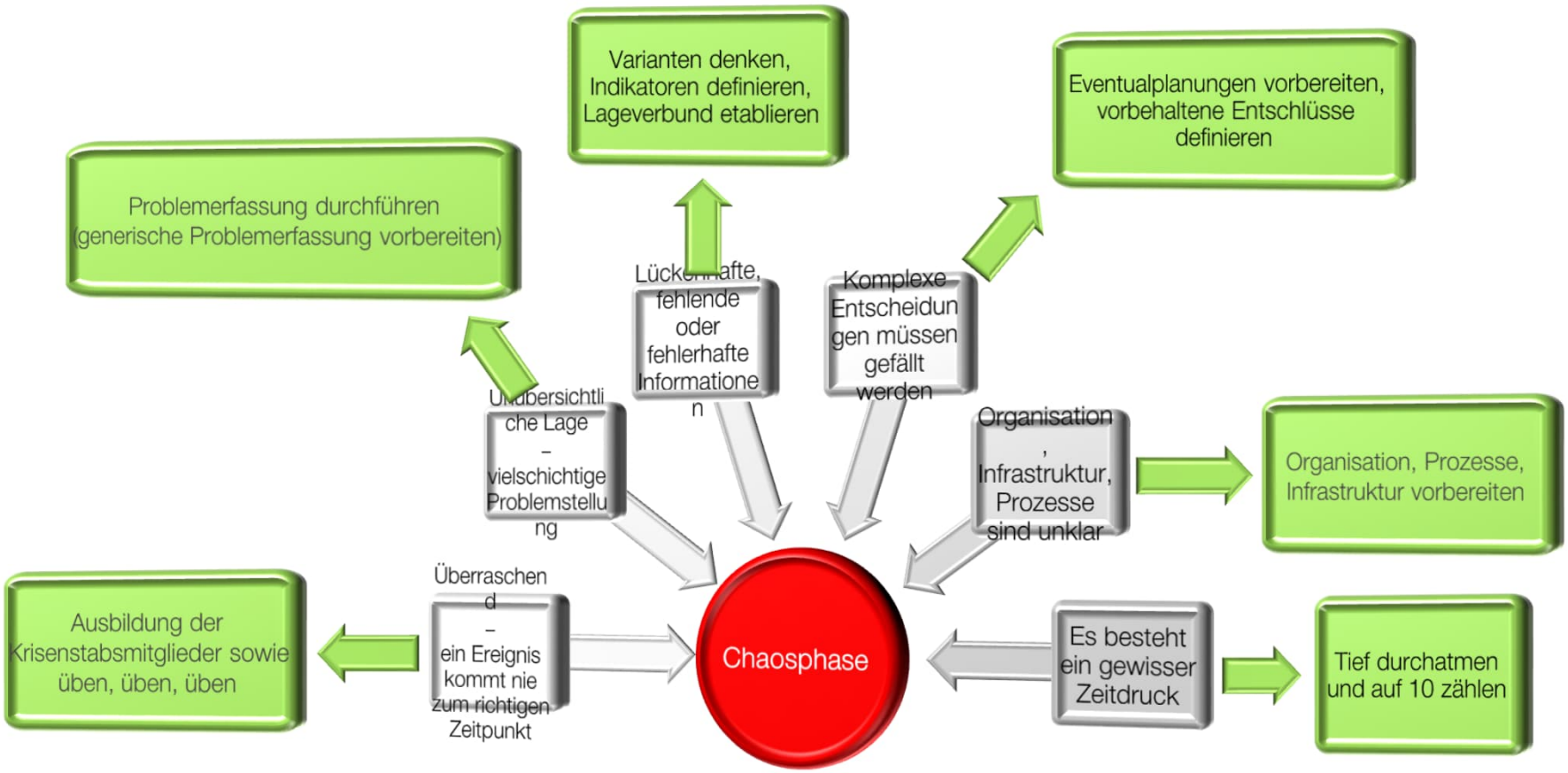
3 Mangelhafte Unterlagen bzw. Kenntnisse über deren Inhalte

4 In der Vorbereitung nur rudimentäre Auseinandersetzung mit Fragen des Krisenmanagements

5 Suboptimale Wahl und Ausstattung des Führungsraums

6 Fehlen oder ungeeignete Besetzung der Führungsunterstützung

C2 – Internal


Varianten denken, Indikatoren definieren, Lageverbund etablieren
Eventualplanungen vorbereiten, vorbehaltene Entschlüsse definieren
Problemerfassung durchführen (generische Problemerfassung vorbereiten)
Lückenhafte, fehlende oder fehlerhafte Informationen
Komplexe Entscheidungen müssen gefällt werden
Unübersichtliche Lage – vielschichtige Problemstellung
Organisation, Infrastruktur, Prozesse sind unklar
Organisation, Prozesse, Infrastruktur vorbereiten
Ausbildung der Krisenstabsmitglieder sowie üben, üben, üben
Überraschend – ein Ereignis kommt nie zum richtigen Zeitpunkt
Chaosphase
Es besteht ein gewisser Zeitdruck
Tief durchatmen und auf 10 zählen

Was, wenn es zu einem Infarkt kommt?

Wenn gar nichts mehr geht?

C2 – Internal

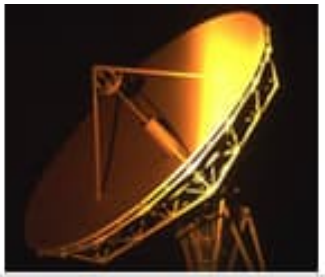
Zusammenwirken von Staat und Unternehmen im Ereignisfall

SBB CFF FFS

Ortung und Rettung

Gesundheitswesen und medizinische Versorgung

Evakuation und Betreuung



Informations- und Kommunikations-technologie

Führungsunterstützung (inkl. Fachspezialisten)

Schadenwehr allgemein

Landwirtschaft und Veterinärwesen

Sicherheit

Verkehr und Transport

Freiwillige und Spenden

Schadenwehr gefährliche und umweltrelevante Stoffe

Provisorische Instand-stellung der Versorgung und Entsorgung

Energie

Logistische Unterstützung

S486 486 SF1 TXT 22.06.05 18:50:31

SBB VERKEHRS-INFORMATIONEN 18:45 Uhr

Stromausfall ganze Schweiz

Wegen Stromausfall ist der Bahnbetrieb eingestellt

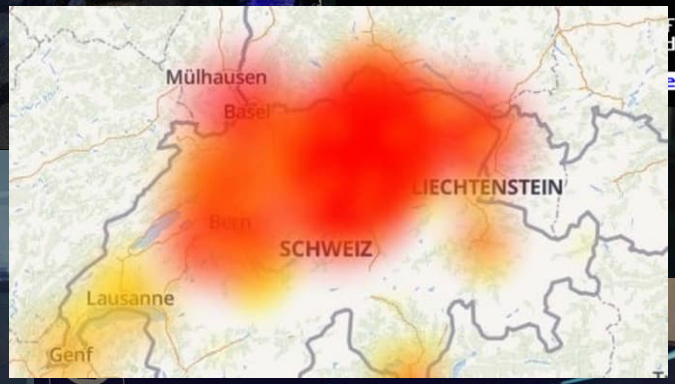
- auf der gesamten Netz der SBB.

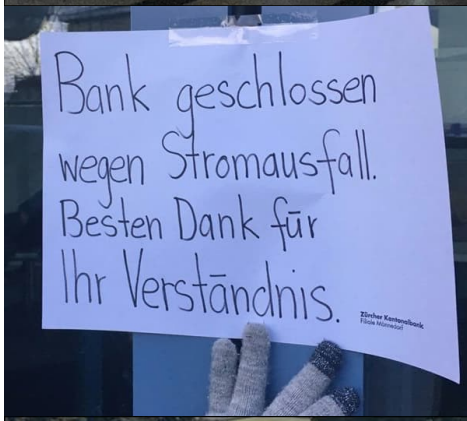
- Rhätische Bahnen
- Südostbahn
- sowie diverse Privatbahnen

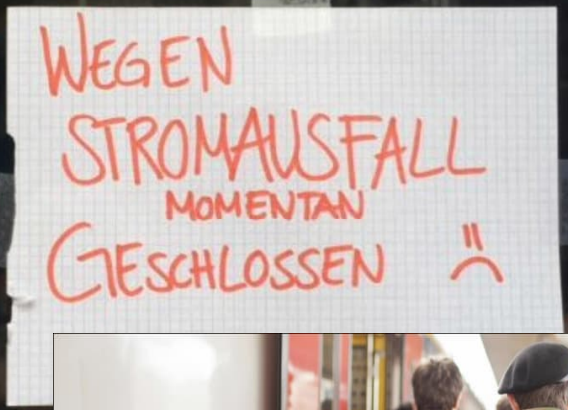
Die Dauer der Störung ist unbestimmt.

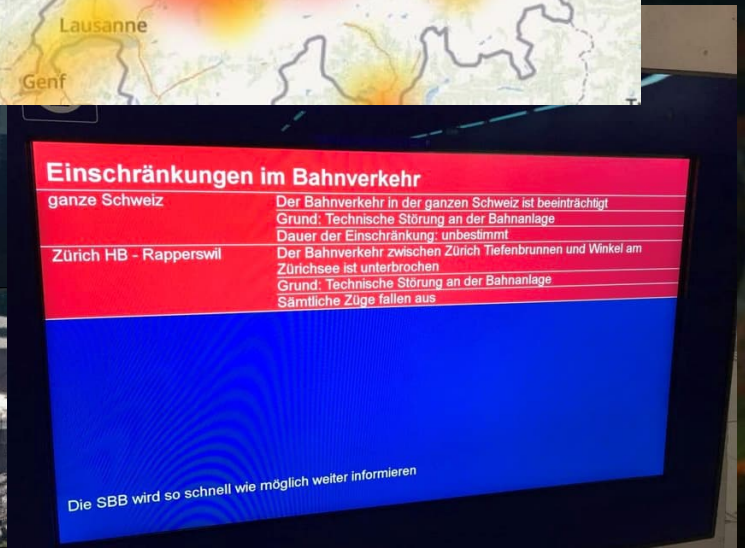
fenen Reisenden
d bitten um Geduld.

eiks Seite 487









Gleis 1+2
3
7
11
6
10
13
14
31
City

50

Kritische Infrastrukturbetreiber sind ausgefallen…

- **Keine Verbindung** (ua Swisscom, Salt, Sunrise)
- **Kein ÖV** (ua SBB, BLS, RhB, Postauto)
- **Kein Strom** (ua KKW, Swissgrid)
- **Kein Zahlungsverkehr** (ua Six Group)

Haben wir einen Plan?

C2 – Internal

Fazit

- → Gute Resilienz ist ein Wertbeitrag für das Unternehmen (Qualitative Angelegenheit; keinen Betrag)
- → Man merkt wenn es nicht funktioniert. Ist klar bezifferbar
- → Wenn gut aufgestellt, ist es noch versicherbar
- → Schafft Vertrauen. Was gibt das Unternehmen für Sicherheit aus? Was ist es einem Wert?
- → Aus «near misses» bitte lernen (Lernende Organisation/KVP)
- → Das Unternehmen hat so viele Risikomanager wie Angestellte

ISO 22361 Ausgangslage.

- Die Norm soll bei der Gestaltung und fortlaufenden Entwicklung der Krisenmanagementfähigkeiten einer Organisation helfen. Es legt Grundsätze und Praktiken fest, die von allen Organisationen benötigt werden.
- Nebst den normativen und prozessualen Aspekten gewichtet die Norm insbesondere auch die Soft-Faktoren wie …
  - … engagierte Führung;
  - … unterstützende Kultur (z. B. Werte, Ethik, Verhaltenskodex usw.);
  - … kompetentes Personal (z. B. Wissen, Fähigkeiten und Einstellung, flexibles Denken).
- Im Weiteren wird die Beziehung zu anderen voneinander abhängigen Bereichen wie Risikomanagement, BCM, Informationssicherheit, physische Sicherheit, Sicherheit, Zivilschutz und Notfallmanagement thematisiert.
- Die Norm verlangt den Nachweis über einen strukturierten Ansatz für das Krisenmanagement, mittels Anwendung von Prinzipien auf deren Grundlage ein Rahmenwerk für das Krisenmanagement entwickelt werden kann. Dies sollte Elemente der Organisationskultur, Führung, Kompetenzen und Struktur umfassen, die die Umsetzung einer Krisenmanagementfähigkeit auf zielgerichtete, konsistente und konsequente Weise unterstützen.
- Gemäss aktueller Planung soll die Norm im Q1/2023 von ISO offiziell in Kraft gesetzt werden.

Quelle: Draft ISO/DIS 22361:2021

ISO 22361- Erkenntnisse aus dem internen Voraudit

Hinsichtlich der Softfaktoren besteht Verbesserungspotential.

Bestehende Qualitäten

- Mit der **Abteilung Notfall- und Krisenmanagement** bestehen bei der SBB bereits etablierte Strukturen mit **Rückhalt im Topmanagement.**
- Die **Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen** des **Krisenstabs SBB und deren Mitglieder** ist klar festgehalten und dokumentiert.
- Die gesamte Notfall- und Krisenorganisation der SBB AG arbeitet nach einem **einheitlichen Stabsarbeitsprozess**. Dieser orientiert sich am Schweizerischen Bevölkerungsschutz.

Angestrebte Verbesserungen

- Ein Konzept soll die **interne Kommunikation der Aktivitäten** des Notfall- und Krisenmanagements und dessen Einsatzelemente konzernweit fördern.
- Die **Wertschätzungen für Engagement der Stabsmitglieder** soll in allen Einsatzelementen gestärkt werden.
- Bei Einsätzen von Einsatzelementen wird eine konsequente **Begleitung durch die Fachleitungen Notfallmanagement und Krisenmanagement** angestrebt.

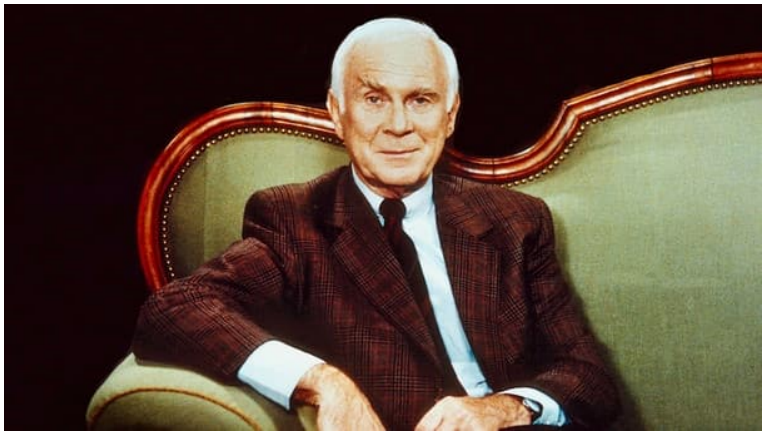
WER KEINE
FEHLER MACHT,
MACHT
WAHRSCHEINLICH
AUCH SONST
NICHTS.
GUT GESAGT

„In der Krise beweist
sich der Charakter."
HELMUT SCHMIDT
1918-2015

C2 – Internal

SBB CFF FFS

«Intelligente suchen in Krisenzeiten nach Lösungen, während die Idioten nach Schuldigen suchen»



C2 – Internal

Notfall- und Krisenmanagement
Gestion des urgences et des crises
Gestione delle emergenze e delle crisi
restitutio in integrum
quam primum
SBB CFF FFS
SBB CFF FFS
«Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusehen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.»
Perikles, griechischer Staatsmann, 493-429 v. Chr.
Besten Dank.