Gerüstet für den Ernstfall

Autor(en): **Eger, Almut / Hartmann, Thomas**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES**

Band (Jahr): **105 (2014)**

Heft 10

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-856301

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Gerüstet für den Ernstfall

Notfall- und Krisenmanagement bei Energieversorgungsunternehmen

Tritt in einem EVU ein Krisenfall ein, müssen dessen Verantwortlichen unter grossem Zeitdruck wichtige Entscheidungen treffen. Nebst den rein operativen Aspekten spielen dabei aber auch andere Faktoren wie beispielsweise die Kommunikation eine Schlüsselrolle. Ein integriertes Notfall- und Krisenmanagement trägt dazu bei, drohende Imageschäden auf ein Minimum zu reduzieren.

Almut Eger, Thomas Hartmann

März 2013: Der Lago di Livigno unweit des Schweizerischen Nationalparks hat einen ausserordentlich tiefen Wasserstand. Aufgrund technischer Probleme in der Stauanlage Punt dal Gall der Engadiner Kraftwerke AG (EKW) kommt die gesamte Restwasserversorgung zum Erliegen. Um den Fluss wieder mit Wasser zu versorgen, öffnen die Verantwortlichen die Grundablassschütze am Fuss der Staumauer, wodurch allerdings eine unkontrollierbare Menge Schlamm in das Bachbett des Flusses Spöl unterhalb der Staumauer gespült wird. Die Folgen des Zwischenfalls sind verheerend: Tausende von Fischen sterben, die natürliche Lebensgemeinschaft im Spöl wird weitgehend ausgelöscht. Für die Verantwortlichen des Schweizerischen Nationalparks bedeutet dies einen grossen Rückschlag in der Ökologisierung des Spöls.

In den Schweizer Medien findet der Unfall ein beträchtliches Echo. Neben den katastrophalen Folgen für die lokale Fauna rückt der Unfall auch die potenziellen Gefahren der Wasserkraft für die Umwelt ins breite Scheinwerferlicht. Dies bedeutet nicht nur für die Engadiner Kraftwerke, sondern auch für die gesamte Strombranche einen erheblichen Imageschaden. [1]

Operatives und strategisches Krisenmanagement

Die Schweiz deckt mit ihren über 400 Wasserkraftwerken mehr als die Hälfte des nationalen Strombedarfs ab. Die Wasserkraft gilt zudem als wichtiger Pfeiler bei der Umsetzung der bundesrätlichen Energiestrategie 2050. Diese Kraftwerke sind generell Teil der kritischen Infrastrukturen: Im Fall einer Krise ergeben sich Risiken, die sich einerseits – wie in Punt dal Gal – direkt auf die Umwelt auswirken können oder andererseits im Fall eines Stromausfalles die Versorgungssicherheit von ganzen Regionen bedrohen. Aus diesem Grund müssen Kraftwerke von Gesetzes wegen eine Risikoanalyse vornehmen, ihre betriebsinternen operativen Notfalleinheiten instruieren und die Abläufe einüben.

Operativ sind die meisten Unternehmen daher auf einen Störungsfall vorbereitet. Daneben ist aber auch die strategische Planung vor, während und nach der Krise ein wichtiger Teil eines umfassenden Notfall- und Krisenmanagements. Die Stabsarbeit muss entsprechend geplant, organisiert und eingeübt werden, denn die Anforderungen und die psychische Belastung sind im Krisenfall enorm.

Mit einem integrierten Krisenmanagement können komplexe Vorgänge und die Auswirkungen der Entscheide in die Planung einbezogen werden. Auf diese Weise ergeben sich auch mehr Handlungsoptionen, die man vor einem Notfall einmal als Konzept und als Simulation durchgespielt haben sollte. Denn im Ernstfall steht der Krisenstab unter enormem Zeit- und Handlungsdruck. Was sich im operativen Notfallmanagement bewährt hat, muss nicht unbedingt auch für die strategische Stabsarbeit Gültigkeit haben, es kann also notwendig sein, die Methoden des eigenen Unternehmens zu überdenken und neu zu implementieren.

Grundlagen der Notfall- und Krisenstabs-Arbeit

Notfall- und Krisenstäbe kommen zum Einsatz, wenn eine aussergewöhnliche Situation eintritt (z.B. Stromausfall, Brand, Ausfall Hauptlieferant, Personenunfall). Je besser beide Organisationen in sich strukturiert sind und die Zusammenarbeit intern und extern mit allen Beteiligten funktioniert, umso wirkungsvoller kann das Ereignis eingegrenzt werden, und Auswirkungen auf weitere Unternehmensbereiche können reduziert werden.

Der Unterschied zwischen Notfall- und Krisenmanagement liegt in der Komplexität, der Dynamik und der Dimension der Ungewissheit sowie meistens einem viel höheren erwarteten Schaden. Die Bewältigung einer Krise erfordert Unterstützung externer Organisationen, Behörden und

4m2s

Bild 1 In einem Krisenszenario kann man den Ablauf und Führungsrhythmus überdenken und weiterentwickeln.

Ofima

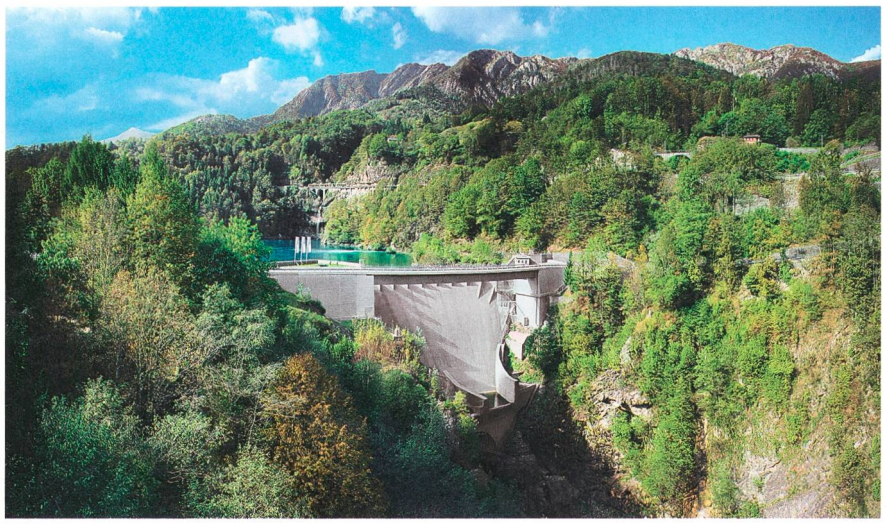


Bild 2 Die Schweizer Kraftwerke sind generell Teil der kritischen Infrastrukturen. Im Bild: Staudamm am Lago di Palagnedra.

Firmen. Bei der Vorbereitung auf die Krise liegt der Schwerpunkt beim Managen von unerwarteten Situationen. Dabei spielen nicht nur technische und betriebliche Faktoren eine Rolle, sondern auch psychologische Aspekte, die Kommunikation und die Führung des Stabes.

Psychologische Aspekte

In einem Notfall- oder Krisenstab darf das persönliche Verhalten der Involvierten nicht unterschätzt werden: Je nach Charakter reagieren Menschen ganz unterschiedlich auf belastende Situationen, in denen sie gleichzeitig unter hohem Zeitdruck stehen. Für eine Person, die im Not- oder Krisenfall die Stabsführung übernimmt, ist es daher unerlässlich, die eigenen Charaktereigenschaften wie auch diejenigen ihrer Mitarbeitenden gut zu kennen und realistisch einschätzen zu können.

Krisenkommunikation

Zahlreiche Beispiele von realen Krisensituationen zeigen, dass die Kommunikation in der Bewältigung einer Krise eine Schlüsselrolle einnimmt. Ein Kommunikationskonzept ist daher ein unerlässlicher Bestandteil des Notfall- und Krisenmanagements. Zentral sind dabei die Fragen, wer die Öffentlichkeit informiert und wie viel Information zu welchem Zeitpunkt erfolgt. In kleineren Unternehmen, die keine eigene Kommunikationsabteilung beschäftigen, ist es empfehlenswert, für den Krisenfall eine Person zu bestimmen, die für die Kommunikation nach aussen zuständig ist.

Führungsrhythmus und Struktur

Ein erfolgreiches Notfall- und Krisenmanagement erfordert deshalb klar zugeordnete Rollen und Kompetenzen. Im Notfall muss sich jedes Mitglied des Stabsteams seiner Aufgabe bewusst sein, um so auch unter Zeitdruck die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ein guter Führungsrhythmus ist zudem die Grundlage für die Krisenbewältigung. Diesen Rhythmus der Stabsarbeit sollte das Management in entsprechenden Simulationen durchspielen, um Erfahrungen sammeln zu können, die ja glücklicherweise nur selten in echten Notfällen gemacht werden müssen.

Beispiel Maggia Kraftwerke AG

Die 1949 gegründeten Maggia Kraftwerke AG (Ofima) gehören auf nationaler Ebene zu den grösseren Speicherkraftwerken. Deren unterirdische Stollen sind ungefähr 140 Kilometer lang, was etwa der Strecke von Schwyz nach Locarno entspricht. Die Kraftwerke produzieren im Durchschnitt jährlich 1265 GWh Energie, erzeugen eine Wertschöpfung von 50 Millionen Franken und beschäftigen etwa 100 Mitarbeitende.

Die Kommunikation mit den Behörden und das Wohlwollen der lokalen Bevölkerung ist für die Maggia-Kraftwerke sehr wichtig. Die Geschäftsleitung von Ofima entschied sich dafür, den ersten Teil des Trainings «Notfall- und Krisenmanagement» (s. Kasten) zu absolvieren. Dabei konnten weitere Schritte für die Umsetzung im eigenen Betrieb festgelegt werden. Eines der Hauptthemen war die Kommunikation, da eine gute Information der externen Partner und Medien bei der Bewältigung der Krise unerlässlich ist.

Aus dem absolvierten Lehrgang hat Ofima Konsequenzen gezogen und konnte mit dem Wissen der Schulung die spezifische Stabsarbeit selbstständig weiterentwickeln. Aus den Erkenntnissen wurden weitere Handlungsoptionen

Résumé

Parées pour les cas d'urgence

Gestion des cas d'urgence et des crises dans les entreprises d'approvisionnement en énergie

Lorsqu'une crise apparaît dans une EAE, il existe un risque que cela ait des répercussions directes sur l'environnement ou, dans le cas d'une interruption de courant, que la sécurité d'approvisionnement de régions entières soit menacée. C'est la raison pour laquelle la loi exige des centrales électriques qu'elles procèdent à des analyses de risques, instruisent leurs unités internes pour les cas d'urgence et exercent les processus.

Du point de vue opérationnel, la plupart des entreprises sont donc préparées en cas de perturbation. Toutefois, la planification stratégique avant, pendant et après la crise constitue une part importante de la gestion des cas d'urgence et des crises. Le travail d'état-major doit donc être planifié, organisé et exercé en conséquence car les exigences en matière de charge psychique sont énormes en cas de crise.

Une gestion intégrée des crises permet de tenir compte de procédures complexes et des répercussions des décisions dans la planification. De ce fait, non seulement les facteurs techniques et opérationnels jouent un rôle, mais aussi les aspects psychologiques, la communication en cas de crise et la direction de l'état-major.

C'est pourquoi il ne faut pas sous-estimer le comportement personnel des personnes impliquées. Selon le caractère, les personnes réagissent de manière très différente dans des situations pesantes où elles sont en plus pressées par le temps. La communication y joue aussi un rôle-clé. L'important est de savoir qui informe le grand public, à quel moment et au moyen de quelle information. Pour terminer, une gestion adéquate des cas d'urgence et des crises implique une répartition claire des rôles et des compétences. Un rythme de gestion approprié en est la base. La direction devrait appliquer ce rythme dans des simulations correspondantes pour pouvoir rassembler des expériences qui ne doivent être heureusement faites que rarement dans des cas d'urgence réels. Se

abgeleitet, um den Ernstfall noch besser strukturiert anzugehen und dadurch einen gewissen Zeitvorsprung zu gewinnen.

Aufgrund der Erfahrung im Training hat Ofima beschlossen, auch den zweiten Teil des Stabstrainings zu absolvieren, in dem Stabsarbeit und Führung in einer praxisnahen Situation erprobt und trainiert werden können. Die Geschäftsleitung weiss zwar, wo die Stärken und die empfindlichen Stellen des Betriebs sind, aber in einem Krisenszenario werden die Komplexität und der Druck hautnah erlebbar. Auf diese Weise kann man den Ablauf und Führungsrhythmus überdenken und weiterentwickeln, ausserdem können die Teilnehmer wertvolle praktische Erfahrungen mit dem Ausüben der eigenen Rolle in einer Krisensituation sammeln. Solche Erfahrungen sind selten, denn in der Zwischenzeit gab es – glücklicherweise – keine nennenswerte Krise, anhand derer das neue Wissen angewendet hätte werden können.

Kursangebot

Stabstraining für Krisenmanagement

Die in dem vorliegenden Artikel vorgestellten Kernpunkte des strategischen Krisenmanagements werden in den Kursen «Notfall- und Krisenmanagement» sowie «Stabsarbeit und Führung in ausserordentlichen Situationen» aufgegriffen und vertieft. Die beiden je 2-tägigen Kurse richten sich an Vertreter der mittleren und oberen Führungsstufe sowie an Risk Manager und Business Continuity Manager. Weitere Informationen: www.strom.ch/veranstaltungen

Fazit

Der Unfall in Punt dal Gall hat gezeigt, dass trotz allen technischen Sicherheitsmassnahmen nie eine hundertprozentige Sicherheit besteht. Hinzu kommt, dass die Komplexität und Dynamik der Prozesse gestiegen sind und das Umfeld anspruchsvoller geworden ist. Konnte man früher in Notfallsituationen noch improvisieren, ist dies heute kaum mehr möglich, da im Notfall in sehr kurzer Zeit extrem viele Informationen zu verarbeiten sind.

Eine Krise kann schnell und unvorhergesehen eintreten. Trifft sie die Verantwortlichen des EVUs unvorbereitet, ist der Druck dermassen gross, dass das Risiko einer folgenschweren Fehlentscheidung steigt. Damit drohen neben den betrieblichen und finanziellen Einbussen auch Imageschaden für das Unternehmen und die gesamte Branche. Daher ist es für EVUs von fundamentaler Wichtigkeit, ihr operatives wie auch ihr strategisches Notfalls- und Krisenmanagement laufend zu überdenken und weiterzuentwickeln. Damit können die Auswirkungen der Krise minimiert werden, und das Unternehmen ist auch für diejenigen Fälle optimal gerüstet, von denen alle hoffen, dass sie nie eintreten.

Referenz

[1] Umweltunfall am Stausee Punt dal Gall. Gemeinsame Medienmitteilung von Engadiner Kraftwerke AG, Schweizerischer Nationalpark, Amt für Jagd und Fischerei Graubünden, 31. März 2013.

Autoren

Almut Eger leitet den Bereich Integriertes Management der 4 Management 2 Security GmbH.
4m2s GmbH, 8050 Zürich
a.eger@4m2s.com

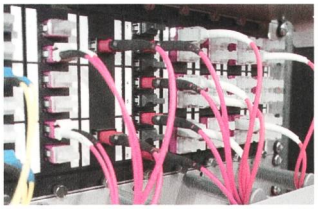
Thomas Hartmann ist Experte Sicherheit beim Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE).
Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE), 5001 Aarau
thomas.hartmann@strom.ch

Anzeige

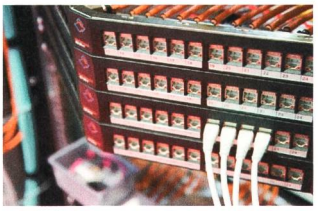
NOUS RENDONS LES CONSTRUCTIONS INTELLIGENTES

Solutions complètes pour l'infrastructure des installations électriques et de communication

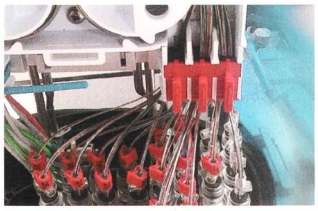
Prenez tous les avantages de la technologie Datwyler:
haute qualité, composants éprouvées et innovatifs qui vous feront économiser du temps et de l'argent.



Solutions pour data center
pour 10G, 40G et 100G



Solutions pour les bureaux
en cuivre et en fibres optiques



Solutions FTTx

Dätwyler Cabling Solutions AG
Gotthardstrasse 31
6460 Altdorf
T +41 41 875-1268
F +41 41 875-1986
info.cabling.ch@datwyler.com
www.cabling.datwyler.com

Voyez par vous-même: TeleNet fair du 21 au 23 octobre 2014, halle 4 stand 4.32

DÄTWYLER