

Für den Krisenfall gerüstet

Notfall- und Krisenmanagement bei Energieversorgungsunternehmen (EVU)

Wie kann ein EVU-Management effizient für einen Notfall planen? Die konkreten Antworten darauf bekommt man unter anderem in den Kursen, die 4 Management 2 Security seit einigen Jahren erfolgreich organisiert. Dank strategischer Stabsarbeit mit Simulation kann man den Krisenfall erfolgreich bewältigen. Dazu ein aktueller Erfahrungsbericht von Ofima - Maggia Kraftwerke AG in Locarno.



Klaren Blick auch in Krisensituationen bewahren, wie hier am Stausee Cavagnoli der OFIMA, - dank Schulung in Notfall- und Krisenmanagement mit 4 Management 2 Security.

Die Schweiz deckt mit ihren über 400 Wasserkraftwerken mehr als die Hälfte des nationalen Strombedarfs ab. Diese Kraftwerke sind generell Teil der kritischen Infrastrukturen, da fast alle Sektoren von elektrischer Energie abhängig sind. Ein effizientes Notfall- und Krisenmanagement ist deshalb in dieser Branche von grosser Wichtigkeit.

Planung der Stabsarbeit

Die meisten Unternehmen sind operativ auf einen Störfall vorbereitet, aber die strategische Planung vor, während und nach der Krise ist ebenfalls Teil eines umfassenden Notfall- und Krisenmanagements. Die Stabsarbeit muss entsprechend geplant, organisiert und eingeübt werden, denn die

Anforderungen sind im Krisenfall enorm. Ein guter Führungsrhythmus ist die Grundlage für die Krisenbewältigung. Diesen Rhythmus der Stabsarbeit sollte das Management aber in entsprechenden Simulationen durchspielen, um Erfahrungen sammeln zu können, die ja glücklicherweise nur selten in echten Notfällen gemacht werden müssen.

Integriertes Management

Der Vorteil eines integrierten Managements ist das Zusammenwirken von verschiedenen Bereichen, dank denen man auch komplexe Vorgänge und die Auswirkungen der Entscheide mit in die Planung einbezieht. Auf diese Weise ergeben sich auch mehr Handlungsoptionen, die man aber *vor* einem Notfall einmal als Konzept und als Simulation durchgespielt haben muss, denn im Ernstfall steht der Krisenstab unter enormem Zeit- und Handlungsdruck.

Was sich im operativen Notfall-Management bewährt hat, muss nicht unbedingt auch für die strategische Stabsarbeit gültig sein, es kann also notwendig sein, die Methoden des eigenen Unternehmens zu überdenken und neu zu implementieren.



Die Auswirkungen auf die Umwelt und das Image sind wichtige Faktoren, wie Direktor Marold Hofstetter unterstreicht. Die Zusammenarbeit mit den Behörden und das Wohlwollen der lokalen Bevölkerung in den Tälern ist für die Maggia Kraftwerke in Locarno sehr wichtig.



„Wissen wir, was wir zu tun haben?“ Während das Knowhow vermittelt wird, können auch weitere nützliche Aufgaben für das eigene Unternehmen konkret festgelegt werden.

Beispiel Maggia Kraftwerke AG

Die Maggia Kraftwerke AG haben zum Thema Notfall- und Krisenmanagement eine Schulung mit *4 Management 2 Security* durchgeführt. Die Ofima, wie die Maggia Kraftwerke auf Italienisch heissen, beschreibt Direktor Marold Hofstetter wie folgt: „Die Maggia Kraftwerke sind ein eindrückliches Bauwerk, das von sehr guten Ingenieuren Mitte letztes Jahrhundert konzipiert wurde, mit dem Ziel, die Wasserkraft optimal zu nutzen, zur Erzeugung von erneuerbarem, Strom.“ Die Maggia- und Blenio-Werke gehören auf nationaler Ebene zu den grösseren Speicherkraftwerken. Deren unterirdische Stollen sind zirka 200 km lang, das entspricht etwa der Strecke von Basel nach Chiasso. Diese Speicherkraftwerke sind wichtig für die Erzeugung von Spitzenstrom und vermehrt auch für die Regulierung der Netze. Sie bringen im Rahmen des Portfolios der mehrheitlich aus der Deutschschweiz stammenden Partner einen gewissen Ausgleich zu anderen Stromerzeugungstechnologien.

Sich in die Krisensituation „reindenken“

„Wissen wir, was wir zu tun haben? Können wir schon im Voraus etwas tun, was uns dann in der Not von Nutzen ist?“ Das sind Fragen, die dem Geschäftsführer Marold Hofstetter zu Beginn der Schulung gestellt wurden, um sich in eine nicht unvermeidliche Krisensituation hineinzudenken. Er bekam die Instrumente, um das Verhalten im Notfall am eigenen Unternehmen zu reflektieren. Während der Knowhow-Vermittlung konnten unter der fachlichen Anleitung von **Kursreferentin Almut Eger** gleich weitere Schritte konkret festgelegt werden. Zu folgenden Themen:

- ☑ Notfall- und Krise im Unternehmen
- ☑ Stabsarbeit und Führungsrhythmus
- ☑ Psychologische Aspekte der Stabsarbeit
- ☑ Anwendung professioneller Krisenkommunikation
- ☑ Übungen für Notfall-/Krisenmanagement

Hilfe zur Selbsthilfe

Der unmittelbare Nutzen ist also eine Hilfestellung, wie ein Unternehmen aufgrund der Erkenntnisse der Schulung seine spezifische Stabsarbeit selbständig weiter entwickeln kann. Aus den Erkenntnissen werden die Handlungsoptionen und die für das Unternehmen möglichen Massnahmen abgeleitet. „Man bekommt eine praktische Hilfe, um die richtigen Entscheidungen zu



Wie man sich anhand von Abläufen Strategien aneignet, damit man im Notfall den Überblick über die eingehenden Informationen behält, dazu vermittelt der Kurs Notfall- und Krisenmanagement die Grundlagen.

fällen, und auch einen gewissen Zeitvorsprung in der Krisensituation“, meint Hofstetter nach der Schulung, „damit man den Ernstfall einigermaßen strukturiert angehen kann und nicht nur improvisieren muss.“ Als Direktor kennt er die Kunden und Partner seines Unternehmens und weiss, wo die Stärken und empfindlichen Stellen des Betriebs sind. Besonders nützlich findet Hofstetter die Simulation, um ein Krisenszenario möglichst wirklichkeitsnah zu erleben. Erst in der Simulation wird der Ablauf und Führungsrhythmus deutlich erlebbar.

Komplexität und Dynamik der Situation

Es besteht Nachholbedarf, aber man kann sich auch fragen, warum die Unternehmen jetzt vermehrt verstärkt im Krisenmanagement aktiv werden. Geschäftsführer Hofstetter meint, die Komplexität und Dynamik der Prozesse sei heute grösser, das Umfeld anspruchsvoller und man könne deshalb nicht improvisieren. Denn im Notfall verliert man wertvolle Zeit und ist derart unter Druck, dass man die Entscheidungen unter Umständen nicht klar fällen kann. Dazu kommt die Bedeutung der Kommunikation, da die Nachrichten auch über relativ kleine interne Probleme sehr rasch in allen Medien verbreitet werden können und somit eine grössere Aufmerksamkeit bekommen.



Stabsarbeit bleibt bei *4 Management 2 Security* nicht nur ein Notfallkonzept, sondern wird mit der „MS Antwerpen“ durchgespielt, um den Führungsrhythmus zu trainieren.

Auswirkungen auf die Umwelt

Bei einem Umweltunfall, wie zum Beispiel am Stausee Punt dal Gall im Engadin im März 2013, ist wahrscheinlich die Kommunikation das Wichtigste, abgesehen vom technischen und finanziellen Aufwand. Die „Lessons to learn“ bei einer solchen Erfahrung betreffen unter anderem die Fragen, wer die Öffentlichkeit informiert und wie die Information erfolgen sollte. Marold Hofstetter ist nach der Schulung zur Einsicht gekommen, in seinem Unternehmen sollte eine Person aus dem Krisenstab die Führung übernehmen, während eine andere Person für die Kommunikation nach aussen bestimmt wird. Denn wie in der Schulung vermittelt wird, ist es wichtig, dass „die Krise ein Gesicht hat“.

In Bezug auf technische und finanzielle Aspekte war nach Meinung von Hofstetter der Unfall am Spöl noch überschaubar, aber es gab auch Merkmale einer Krise, da der Fall

relevant für die Öffentlichkeit war. Es gab einen Imageschaden für die Wasserkraft in der ganzen Schweiz. Die Auswirkungen auf die Umwelt und das Image sind jedoch wichtige Faktoren, wie Marold Hofstetter unterstreicht, denn die Zusammenarbeit mit den Behörden und das Wohlwollen der lokalen Bevölkerung in den Tälern ist für die Maggia Kraftwerke sehr wichtig. Durch eine professionelle Krisenkommunikation kann ein Imageschaden mit grosser Wahrscheinlichkeit abgewendet werden.

Die Dynamik und Komplexität der Prozesse ist also gross. Wie man es anstellt, damit man sich im Notfall nicht verzettelt und damit man das Wichtigste im Auge behält, dazu vermitteln diese Kurse mit Simulation im Notfall- und Krisenmanagement die Grundlagen. Da grössere Krisenfälle - zum Glück - selten sind, ist eine solche Erfahrung für den Krisenstab besonders wertvoll.

Die 1949 gegründeten **Maggia Kraftwerke AG** (italienisch **OFIMA: Officine Idroelettriche della Maggia SA**) sind ein wichtiges Unternehmen für das Schweizer Stromnetz: Sie produzieren im Durchschnitt jährlich **1'265 GWh** saubere und erneuerbare Energie (der Bedarf von 250'000 Haushalten), erzeugen eine Wertschöpfung von 50 Millionen Franken und bieten etwa hundert Arbeitsplätze an.

4 Management 2 Security setzt Massstäbe für integriertes Management

In der Schweiz und in Deutschland unterstützt *4m2s* Unternehmen, die kritischen Prozesse zu erkennen und Abhängigkeiten innerhalb und ausserhalb festzustellen. Der Einbezug all dieser Elemente steigert die Widerstandsfähigkeit („resilience“) des Unternehmens. Durch die Dienstleistungen von *4m2s* können Unternehmen die Gefahren frühzeitig erkennen und kontrollieren, sowie nachhaltige Verbesserungen gewährleisten.

Die Ausbildung richtet sich an Vertreter der oberen Führungsstufe und gibt hilfreiche Hinweise, wie gut das eigene Unternehmen auf einen Krisenfall reagiert. Die Hauptwerte des Unternehmens und die Bedeutung einzelner Prozesse werden aus der Sicht des Krisenmanagements diskutiert. Ein Unternehmer bekommt neben allgemein gültigem Knowhow im Bereich Notfall- und Krisenmanagement auch spezifische Erkenntnisse für das eigene Unternehmen.

Weitere Informationen unter www.4m2s.com