

Mit integralem Risikomanagement überlegt Krisen meistern

Vortrag am Politforum in Thun 2023; 10. März 2023

Dr. Tillmann Schulze, EBP Schweiz AG

Herbst 2023: Es zeichnet sich ab, dass eine Energiemangellage auf die Schweiz zukommen könnte. Beim Bund, in den Kantonen und auf Stufe der Gemeinden kommt bei den Verantwortlichen Nervosität auf. Was wären ihre Aufgaben? Wie würde eine Kontingentierung aussehen? Wie hoch ist eigentlich der Stromverbrauch im Zuständigkeitsbereich? Wo liesse sich wie viel Strom einsparen?

Drei Jahre früher: Die zweite Welle von Covid-19 beginnt. Dort hatten wir das gleiche Bild: Beim Bund, in den Kantonen und auf Stufe der Gemeinden kommt bei den Verantwortlichen Nervosität auf. Wo gibt es noch Schutzmaterial? Welche öffentlichen Einrichtungen sind zu schliessen? Können die Schulen offenbleiben?

Zwei Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit. Da liesse sich aber schnell noch einiges mehr an sicherheitsrelevanten Themen ergänzen, die für Gemeinwesen bedeutsam waren bzw. immer noch sind: der Ukraine-Krieg mit seiner hybriden Kriegsführung, der Klimawandel mit seinen Folgen v.a. in den Bereichen Niederschlag und Temperatur, die steigende Inflation. Und daneben: Unfälle, kriminelle Delikte, technische Defekte, Drogenmissbrauch, Drohung und Gewalt gegen Mitglieder von Blaulichtorganisationen – und die Liste ist noch lange nicht zu Ende.

Für die Sicherheit eines Gemeinwesens verantwortlich zu sein war schon immer eine Herausforderung. Das Spektrum: riesig. Die Mittel: limitiert. Aktuell könnte man sogar meinen, noch nie sei die Herausforderung so gross gewesen wie heute. Die Schwierigkeit: Die Ressourcen sind knapp – Personal, Material, Finanzen. Und die Zeit drängt. Der Druck der Öffentlichkeit mit ihrer «just-in-time-Kommunikation» und der ständigen Suche nach wirksamen News ist hoch.

Doch es muss nicht sein, dass die Sicherheitsverantwortlichen nur reagieren. Sie können auch in Zeiten wie den heutigen noch überlegt agieren und gestalten. Sie müssen sich nicht «treiben lassen». Was es braucht? Die Fähigkeit, innezuhalten, die Situation differenziert zu betrachten und dann Entscheidungen zu treffen.

Ein integrales Risikomanagement kann dabei helfen. Das Vorgehen orientiert sich an internationalen Standard ISO 31000. Im Zentrum steht die Risikoanalyse, die danach fragt, was passieren kann. Die erkannten Risiken gilt es zu beurteilen und zu priorisieren: Von welchen Gefährdungen bzw. von welchen sicherheitsrelevanten Themen geht das grösste Risiko für den eigenen Verantwortungsbereich aus? Wo sind somit Prioritäten zu setzen? Wo ist mit den zur Verfügung stehenden Mitteln die stärkste Risikoreduktion zu erreichen? Zudem lässt sich in einem weiteren Schritt fragen: Bei welchen Themen besteht das grösste Verbesserungspotenzial? Welche Massnahmen bieten sich an, um dieses Potenzial nutzen zu können?

Integrales Risikomanagement klingt komplex. Aber schlussendlich ist es möglich, den Prozess in Detaillierung, Komplexität und Aufwand nahezu beliebig zu variieren – ganz individuell und zugeschnitten auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse derer, die sich zu diesem Vorgehen entschlossen haben.

In der Schweiz betreiben viele Gemeinden Risikomanagement. Aber zumeist handelt es sich dabei um ein «internes» Risikomanagement, bei dem die Risiken der Verwaltung im Fokus stehen. Aber es gibt durchaus auch solche Gemeinwesen, die Sicherheit umfassend verstehen. Gemeinden wie die Stadt Bern, wo der Fokus auf den bevölkerungsschutzrelevanten Gefährdungen liegt. Biel auf der anderen Seite hat die Relevanz von Gefährdungen und Themen analysiert, die vor allem den öffentlichen Raum betreffen. Die Stadt schaut dabei jedoch auch in die Zukunft und antizipiert, welche Themen künftig noch an Bedeutung gewinnen werden. Wirklich integrales Risikomanagement betreibt seit 2007 die Stadt Luzern. Sie überprüft alle drei Jahre risikobasiert ihre Sicherheitslage; angefangen von Alltagsdelikten wie Taschendiebstahl, über Verkehrsunfälle und Betäubungsmitteldelikte, bis hin zu Hochwasser, Amoklauf und Tierseuche. Von diesem Vorgehen haben sich mittlerweile auch Städte im Ausland inspirieren lassen, München beispielsweise.

So ein Vorgehen ist doch aber für kleinere Gemeinwesen nicht angezeigt, der Aufwand dürfte doch zu gross sein, oder? Nein! Es gibt auch kleinere Gemeinwesen, die erfolgreich integrales Risikomanagement betreiben: Maur am Greifensee im Kanton Zürich (rund 10'000 Einwohnende, verteilt auf 5 Dörfer) beispielsweise, oder Reiden im Kanton Luzern (knapp 5'000 Einwohnende). Auch hier der Ansatz: integral. Das Vorgehen: pragmatisch und den zur Verfügung stehenden Ressourcen entsprechend.

Die Ergebnisse/Produkte von integralem Risikomanagement sind nicht absolut. Sie verpflichten die Verantwortlichen nicht zur Handlung. Aber es sind differenzierte Entscheidungsgrundlagen, die helfen, die vorhandenen Ressourcen richtig einzusetzen. Dies wiederum ist gerade in Zeiten multipler Krisen sowie bei immer knapper werdenden finanziellen Mitteln unverzichtbar.

Schlussendlich hilft integrales Risikomanagement dabei, die Frage zu beantworten, wo Ressourcen einzusetzen sind, um die Risiken für Menschen, Tiere, Umwelt und Sachwerte bestmöglich zu verringern. Die Möglichkeiten, den Weg zum Ziel nach eigenen Vorstellungen zu gestalten sind dabei nahezu unbegrenzt.

Integrales Risikomanagement kann Verantwortlichen aller Gemeinwesen dabei helfen, einen «kühlen Kopf zu bewahren» und die richtigen Entscheidungen zu treffen – für sichere und damit lebenswerte Gemeinden. Eine Eigenschaft, die gerade in den heutigen Zeiten extrem wertvoll ist.