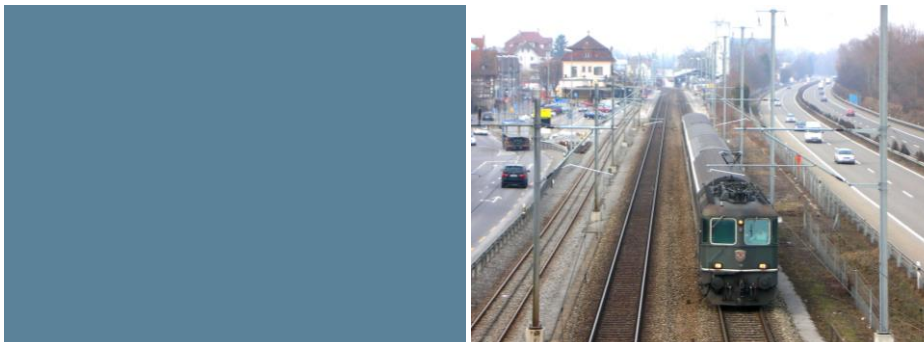


Schlussbericht

Evaluation Aufgaben und Tätigkeiten der KOVE

Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall

30. Juli 2014



Auftraggeber

Bundesamt für Verkehr
Sektion Direktionsgeschäfte
CH-3003 Bern

Impressum

Stiftung Risiko-Dialog St. Gallen
Technoparkstrasse 2
CH-8406 Winterthur

Tel. +41 52 551 10 01
info@risiko-dialog.ch
www.risiko-dialog.ch

Autoren

Dr. Roman Högg (Stiftung Risiko-Dialog)
Matthias Holenstein (Stiftung Risiko-Dialog)
Dr. Matthias Wegmann (Basler & Hofmann)

Bildquelle

Titelbild: „Rheineck – Switzerland“, Kecko/flickr.com (Lizenz: CC BY-ND 2.0)

Stiftung Risiko-Dialog St. Gallen

Seit 25 Jahren forscht, publiziert und berät die Stiftung Risiko-Dialog zu Risiko- und Krisenthemen. Sie bringt die Akteure unterschiedlicher Interessengruppen an einen Tisch mit dem Ziel, einen kompetenten Umgang mit Risiken zu fördern. Ob Risiken neuer Technologien oder gesellschaftliche Fragen – die Stiftung Risiko-Dialog regt dazu an, frühzeitig zu diskutieren, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und Handlungsoptionen zu erarbeiten.

Zusammenfassung

Die vorliegende Evaluation der Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall (KOVE) wurde im Auftrag des Bundesamts für Verkehr (BAV) zwischen Februar und Juli 2014 durchgeführt und von einer Expertengruppe begleitet. Ziel ist es, eine Momentaufnahme von KOVE im Sinne eines Gesamtbildes mit zwei Schwerpunkten zu erarbeiten.

- Wieweit stimmen die aus der Zielsetzung von KOVE abgeleiteten Aufgaben, Kompetenzen und Organisationsformen mit den heutigen Anforderungen des Krisenmanagements Bund überein? (konzeptionelle Ebene)
- Wie wird die Umsetzung/Realisierung von innen (KOVE) „gelebt“ und von aussen „erlebt“? (Umsetzungsebene)

Die Evaluation verlief in zwei Schritten. Einer mündlichen Befragung eines „inneren Kreises“ von Experten/innen im Rahmen von Einzelinterviews und einer etwas breiteren Onlinebefragung, bei welcher auch Experten/innen befragt wurden, die einem „äusseren Kreis“ zugerechnet werden können.

Die Ergebnisse lassen sich zu den zwölf folgenden Erkenntnissen zusammenfassen.

1. Die Ziele von KOVE sind so abstrakt formuliert, dass eine Evaluation nicht sagen kann, ob sie erfüllt werden oder nicht.
2. KOVE ist Teil des Krisenmanagements des Bundes. Es zeigen sich prototypische Themen, die unabhängig von KOVE sind.
3. Die Notwendigkeit der Aufgabe, die KOVE erfüllt, scheint unumstritten.
4. KOVE liefert im Vorsorgefall einen Mehrwert und wird dafür geschätzt. Es ist aber unklar, ob KOVE im Ereignisfall auch einen Mehrwert generiert.
5. KOVE ist gegen aussen weitgehend unbekannt.
6. Die konkreten Tätigkeiten und die Aufgaben der operativen Einheiten von KOVE sind auch Mitgliedern LO KOVE nur teilweise klar.
7. Jede/r hat eine eigene Perspektive auf KOVE, was zu unterschiedlichen Vorstellungen führt.
8. Es ist auf einer praktischen Umsetzungsebene nicht klar, was im Ereignisfall konkret passiert.
9. Operativ ist die Verkehrsführung für eine ausserordentliche Lage nicht bereit
10. KOVE wird im Ereignisfall als Organisation übergangen, da sich dann Entscheidungsträger nicht unter dem Label KOVE treffen.

11. Wo KOVE angegliedert ist (ob beim BAV oder einem anderen Bundesamt), spielt eine untergeordnete Rolle.
12. Der Veränderungsbedarf für KOVE ist umstritten.

Explizit kein Auftrag des Projekts war das Ableiten von Empfehlungen zum weiteren Vorgehen.

Résumé

La présente évaluation de la Coordination des transports en cas d'événement (CTE) a été réalisée pour le compte de l'Office fédéral des transports (OFT) entre février et juillet 2014. Elle a été accompagnée par un groupe d'experts. L'objectif était d'élaborer une photographie de la CTE se présentant sous la forme d'une image globale, articulée autour de deux priorités.

- Dans quelle mesure les tâches, compétences et formes d'organisation découlant des objectifs de la CTE sont-elles conformes aux exigences actuelles de la gestion des crises de la Confédération ? (Niveau conceptuel)
- De quelle manière la mise en œuvre / réalisation est-elle « vécue » de l'intérieur (CTE) et « perçue » de l'extérieur ? (Niveau réalisation)

L'évaluation s'est effectuée en deux étapes : une enquête orale auprès d'un « cercle interne » d'expertes / experts dans le cadre d'interviews individuelles, et une enquête en ligne un peu plus large, au cours de laquelle des expertes / experts pouvant être considérés comme appartenant à un « cercle externe » ont été également interrogés.

Les résultats peuvent se résumer par les douze enseignements suivantes.

1. Les objectifs de la CTE sont formulés de manière si abstraite qu'une évaluation ne permet pas de dire s'ils sont atteints ou non.
2. La CTE fait partie intégrante de la gestion des crises de la Confédération. L'évaluation fait apparaître des sujets prototypiques qui sont indépendants de la CTE.
3. La nécessité de la mission que remplit la CTE semble incontestée.
4. La CTE génère une valeur ajoutée en cas de prévention ; elle est appréciée pour cela. Toutefois il est difficile de savoir si la CTE génère également une valeur ajoutée en cas d'événement.
5. La CTE est pour une large part inconnue à l'extérieur.
6. Même pour certains membres de l'OD CTE (organe directeur de la CTE), les activités concrètes et les tâches des unités opérationnelles de la CTE sont en partie imprécises.

7. Chacune/chacun a une perspective personnelle de la CTE, ce qui aboutit à des conceptions différentes.
8. Au niveau pratique de la mise en œuvre, il est difficile de définir avec précision ce qui se passe concrètement en cas d'événement.
9. Sur le plan opérationnel, la gestion des transports n'est pas préparée à une situation exceptionnelle.
10. En cas d'événement, la CTE est ignorée en qualité d'organisation, les décideurs ne se réunissant alors pas sous le label CTE.
11. La question de savoir à qui la CTE est rattachée (que ce soit à l'OFT ou à un autre office fédéral) joue un rôle secondaire.
12. Les besoins de changements de la CTE sont controversés.

L'élaboration de recommandations concernant les mesures à prendre ne relevait pas explicitement du mandat du projet.

Riassunto

La presente valutazione del Coordinamento dei trasporti in caso di sinistro (CTS) è stata effettuata su mandato dell'Ufficio federale dei trasporti (UFT) fra febbraio e luglio 2014 e seguita da un gruppo di esperti. L'obiettivo era ottenere un'istantanea del CTS nel senso di un quadro complessivo con due punti chiave.

- In che misura i compiti, le competenze e le forme organizzative derivate dall'obiettivo del CTS corrispondono alle attuali esigenze della gestione delle crisi da parte della Confederazione? (Piano concettuale)?
- Come viene "vissuta" dall'interno (CTS) e "sperimentata" dall'esterno l'attuazione/realizzazione? (Piano attuazione)

La valutazione si è svolta in due fasi. Un'inchiesta orale in seno a una "cerchia interna" di esperti mediante interviste individuali e un sondaggio online un po' più vasto, nel quadro del quale sono stati interpellati anche esperti che potevano essere considerati appartenenti a una "cerchia esterna".

I risultati si possono riepilogare nelle dodici affermazioni seguenti.

1. Gli obiettivi del CTS sono formulati in modo tanto astratto che una valutazione non è in grado di dire se siano stati raggiunti o meno.
2. Il CTS fa parte della gestione delle crisi da parte della Confederazione. Vi sono temi prototipici, che sono indipendenti dal CTS.
3. La necessità del compito che svolge il CTS appare incontestata.
4. Il CTS offre un valore aggiunto per la prevenzione e viene apprezzato per questo. Non è però chiaro, se il CTS possa generare un valore aggiunto anche in caso di sinistro.
5. All'esterno il CTS è praticamente sconosciuto.
6. Le attività e i compiti delle unità operative del CTS non sono del tutto chiare nemmeno ai membri dell'OD CTS (organo direttivo CTS).
7. Ognuno vede il CTS sotto una prospettiva differente, il che porta a farsene un'idea sempre diversa.
8. Sul piano pratico dell'attuazione non è chiaro che cosa succeda concretamente in caso di sinistro.

9. Sul piano operativo la gestione del traffico non è pronta per una situazione straordinaria.
10. Come organizzazione, in caso di sinistro il CTS verrebbe scavalcato, in quanto i decisori non si riuniscono sotto il label del CTS.
11. Di quale ufficio faccia parte il CTS (se dell'UFT o di un altro ufficio federale) è di importanza secondaria.
12. Il bisogno di cambiamenti per il CTS è una questione controversa.

Dal progetto è stato escluso esplicitamente il mandato di formulare raccomandazioni per i prossimi passi.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Résumé	5
Riassunto	7
1 Ausgangslage	12
1.1 KOVE	12
1.2 Projektziele und Abgrenzungen.....	13
1.3 Projektschritte	15
1.4 Berichtstruktur.....	16
2 Einzelinterviews („innerer Kreis“)	17
2.1 Methode, Ziele und Teilnehmende	17
2.2 Ausgewählte Aussagen und Themen aus den Interviews.....	18
2.2.1 Bekanntheitsgrad und Wahrnehmung von KOVE.....	19
2.2.2 Ziele von KOVE	19
2.2.3 Aufgaben von KOVE	20
2.2.4 Bereitschaftsgrad von KOVE.....	22
2.2.5 Mehrwert von KOVE	23
2.2.6 Rolle des Präsidenten von KOVE.....	24
2.3 Aggregierte Erkenntnisse aus den Interviews.....	24
3 Onlinebefragung („erweiterter Kreis“)	25
3.1 Methode, Ziele und Teilnehmende	25
3.2 Aussagen und Themen aus der Onlinebefragung	26
3.3 Thesen.....	31
3.4 Aggregierte Erkenntnisse aus der Onlinebefragung	34
4 Erkenntnisse	35
Anhang I – Begleitgruppe	44
Anhang II – Interviewleitfaden	45
Anhang III – Onlinefragebogen	49

Abkürzungsverzeichnis

Abt.	Abteilung
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
ASI	Abteilung Aufsicht und Sicherheit
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BA	Bundesamt
BABS	Bundesamt für Bevölkerungsschutz
BAV	Bundesamt für Verkehr
BAZL	Bundesamt für Zivilluftfahrt
BFE	Bundesamt für Energie
BK	Bundeskanzlei
BPUK	Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz
BST ABCN	Bundesstabes ABCN
BWL	Bundesamt für wirtschaftliche Landesversorgung
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
etc.	et cetera
EZV	Eidgenössische Zollverwaltung
GL	Geschäftsleitung
Kdt.	Kommandant
KKJPD	Konferenz der Kantonalen Justiz- und Polizeidirektorinnen und -direktoren
KKW	Kernkraftwerk
Koord.	Koordination
KöV	Konferenz der kantonalen Direktoren des öffentlichen Verkehrs
KOVE	Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall
LO KOVE	Leitungsorgan KOVE

min.	Minute/n
NAZ	Nationale Alarmzentrale
o.ä.	oder ähnliche
öffentl.	öffentlich
op.	Operativ
ResMaB	Ressourcenmanagement Bund
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SC BST ABCN	Stabschef BST ABCN
SEVAL	Schweizerische Evaluationsgesellschaft
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
strat.	strategisch
SVS	Sicherheitsverbund Schweiz
u.a.	unter anderem
VBS	Eidgenössisches Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VEAKTU	Verordnung über den Einsatz und die Aufgaben konzessionierter Transportunternehmen in besonderen und ausserordentlichen Lagen
vgl.	vergleiche
VKOVE	Verordnung KOVE
WL	Wirtschaftliche Landesversorgung
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Ausgangslage

1.1 KOVE

Die im Verlauf der letzten Jahrzehnte gestiegene Vernetzung und Verletzlichkeit der Verkehrsinfrastrukturen, ihre Bedrohung durch natur- und technikbedingte Katastrophen und der zunehmende Verkehr auf den schweizerischen Verkehrsnetzen erhöhen das Ausfallrisiko von Infrastrukturen. Gleichzeitig sind auch die aus einem solchen Ausfall resultierenden Folgeschäden gewachsen. Eine rasche Wiederherstellung eines geregelten Verkehrsablaufs im Ereignisfall ist deshalb ein zentrales Anliegen. Im Rahmen des Krisenmanagements des Bundes ist bei Katastrophen und Notlagen mit landesweiten oder internationalen Auswirkungen die Koordination und Abstimmung von zivilen und militärischen Stellen im Verkehrswesen Aufgabe von KOVE, welches beim Bundesamt für Verkehr (BAV) angegliedert ist.¹

KOVE hat ihre Wurzeln in den 1970er Jahren, wo sie unter dem Namen „Ausschuss Transporte“ vom damaligen Militärdepartement geführt wurde und Teil der schweizerischen Gesamtverteidigung war. Seither hat KOVE verschiedene Neuausrichtungen durchlebt.² Gemäss der Verordnung über die Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall (VKOVE), die am 1. Oktober 2004 in Kraft getreten ist, wird mit der Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall (KOVE) die „Nutzung der Verkehrsinfrastrukturen und Verkehrsmittel im Hinblick auf Ereignisfälle so abgestimmt, dass nach deren Eintreten ein geregelter Verkehrsablauf gewährleistet ist“ (Artikel 2, VKOVE, SR 520.16). KOVE wird durch das Leitungsorgan KOVE (LO KOVE) wahrgenommen, in welchem sich Vertreter/innen von Bundesämtern, Kantonen und Systemführern (SBB und PostAuto AG) abstimmen und koordinieren (Artikel 4 und 6, VKOVE). Der Präsident von KOVE wird durch das Bundesamt für Verkehr (BAV) gestellt (Artikel 7, VKOVE). Im Moment ist dies der Direktor BAV. Das BAV stellt auch die Geschäftsstelle KOVE, welche das LO KOVE bei der Aufgabenerfüllung unterstützt (Artikel 8, VKOVE).

¹ In Anlehnung an die Broschüre „KOVE Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall“, BAV, 2011 und <http://www.bav.admin.ch/themen/verkehrspolitik/00501/01579/02636/index.html?lang=de>, Abgerufen am 3. Juli 2014

² In Anlehnung an „Einladung zur Offertstellung Evaluation Aufgaben und Tätigkeiten der KOVE“ vom 10. Oktober 2013

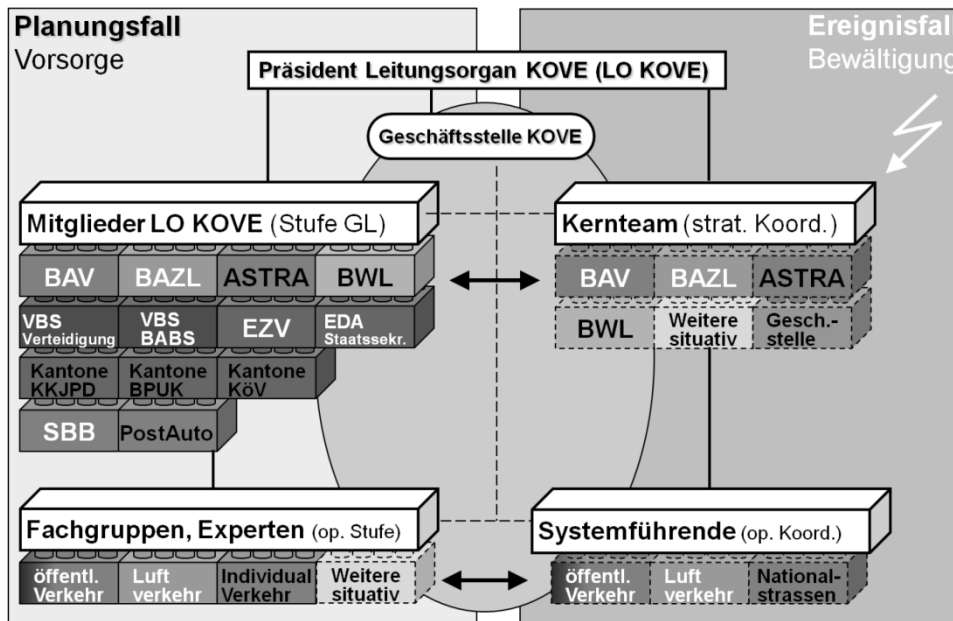


Abbildung 1: Organisationsschema KOVE (Quelle: Geschäftsordnung des Leitungsorgans KOVE)

1.2 Projektziele und Abgrenzungen

U.a. im Rahmen der Übung SEISMO2012 wurde sichtbar, dass KOVE wenig bekannt ist und teilweise unterschiedliche Erwartungen bestehen. Eine effiziente Bewältigung eines nationalen Grossereignisses ist dadurch potenziell in Frage gestellt.³

Der vorliegende Bericht ist das Resultat des Projekts „Evaluation KOVE“ (Februar bis Juli 2014). Ziel ist es, eine Evaluation von KOVE durchzuführen, also eine Momentaufnahme von KOVE im Sinne eines Gesamtbildes zu erarbeiten. Dabei interessiert die Perspektive eines inneren Kreises KOVE (u.a. Mitglieder des LO KOVE, Experten/innen des Krisenmanagements Bund etc.) sowie – soweit möglich – ein erweiterter Blick wichtiger Partner, die zu einem erweiterten Kreis von KOVE gezählt werden.

Strukturell geht es um zwei Ebenen:

- Wieweit stimmen die aus der Zielsetzung von KOVE (rechtliche Grundlagen etc.) abgeleiteten Aufgaben, Kompetenzen und Organisationsformen (d.h. wie KOVE aufgestellt ist) mit den

³ In Anlehnung an „Einladung zur Offertstellung Evaluation Aufgaben und Tätigkeiten der KOVE“

heutigen Anforderungen des Krisenmanagements Bund überein?
(konzeptionelle Ebene)⁴

- Wie wird die Umsetzung/Realisierung von innen (KOVE) „gelebt“ und von aussen „erlebt“? (Umsetzungsebene)

Inhaltlich untersuchte das Projekt zwei Themenbereiche, welche sich teilweise überschneiden. Zum einen Prozesse und Organisation im Rahmen des Krisenmanagements Bund und zum anderen Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen des Präsidenten KOVE und der Geschäftsstelle KOVE.

Zu Beginn des Projektes wurden durch den Auftraggeber und die Begleitgruppe (Mitglieder vgl. Anhang) klare Abgrenzungen definiert. Basierend auf den obigen Zielsetzungen wurden folgende Themen bewusst abgegrenzt:

- Hinterfragen der Grundzielsetzung von KOVE
- Erarbeiten von Empfehlungen und Vorschlägen für eine allfällige Neuausrichtung
- Detailspekte, bspw. organisatorische Aspekte wie die Aufgabenteilung zwischen Präsident, LO KOVE und Geschäftsstelle.

Die Evaluation stützt sich auf Artikel 170 der Bundesverfassung zur Wirksamkeitsanalyse des Bundes. Das methodische Vorgehen richtet sich nach den Standards, wie sie die Schweizerische Evaluationsgesellschaft in ihren SEVAL-Standards festgehalten hat, und berücksichtigt dabei Aspekte der Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit der Evaluation. Dadurch kann unter anderem sichergestellt werden, dass die Evaluation klar strukturiert und zielorientiert durchgeführt wird und das Augenmerk auch auf mögliche Schwachstellen der Evaluation (z.B. Interessenkonflikte, unklare Evaluationsziele oder die Auswahl der verwendeten Informationen) gerichtet wird. Zudem wurde der gesamte Evaluationsprozess gemeinsam mit der Begleitgruppe geplant und Zwischen- und Schlussbericht von dieser kritisch begleitet.

⁴ Als Grundlage herangezogen wurden: Handbuch KOVE (Ausgabe Februar 2014), Geschäftsordnung des Leitungsorgans KOVE (9. Dezember 2004), Verordnung über die Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall (VKOVE, SR 520.16) (Stand am 1. Oktober 2010)

1.3 Projektschritte

Die detaillierte Projektstruktur ist in Abbildung 2 dokumentiert und wurde zu Beginn des Projekts mit der Begleitgruppe abgestimmt.



Abbildung 2: Projektstruktur Evaluation KOVE

Basierend auf einem vertieften Studium der vorhandenen Unterlagen wurde ein zweistufiges empirisches Vorgehen gewählt:

- Um die Innenperspektive von KOVE zu erfassen, wurden **Einzelinterviews** durchgeführt. Interviewpartner/innen waren Vertreter/innen der KOVE-Geschäftsstelle und wichtigste Schnittstellenpartner (z.B. bei Bundesämtern, grossen Organisationen, etc.; vergleiche Abbildung 3).
- Um einen (soweit möglich) erweiterten Blick auf KOVE zu erfassen, wurde ergänzend eine **schriftliche Befragung (Onlinebefragung)** durchgeführt. Dieser zweite empirische Schritt stellt sicher, dass die Perspektive möglichst alle Stakeholder erfasst. Er dient dazu, unterschiedliche Meinungen zu sammeln. Aufgrund des kleinen Samples wurde keine vertiefte quantitative Analyse angestrebt.

Einzelinterviews
(„Innerer Kreis“)

Onlinebefragung
(„erweiterter Kreis“)

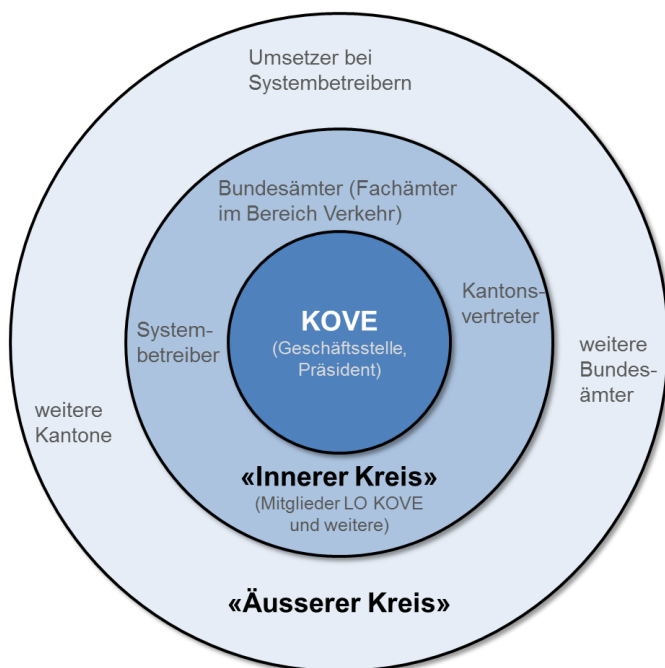


Abbildung 3: Befragte "Kreise" von KOVE Experten/innen

Die beiden methodischen Ansätze erlaubten sowohl eine vertiefte qualitative Analyse als auch eine Berücksichtigung eines grösseren Befragtenkreises.

1.4 Berichtstruktur

Der vorliegende Bericht richtet sich in seiner Struktur stark an den oben beschriebenen Projektschritten. Nach einer allgemeinen Einführung und der Beschreibung des Projektaufbaus beschreiben die beiden Kapitel 2 und 3 das Vorgehen und die Resultate der beiden empirischen Untersuchungen (Einzelinterviews und Onlinebefragung). Den Abschluss macht Kapitel 4, in welchem die Resultate analysiert und in Erkenntnissen zusammengefasst werden. Die einzelnen Kapitel sind so verfasst, dass sie unabhängig voneinander lesbar sind. Dies hat zur Folge, dass einzelne Redundanzen bewusst belassen wurden. So tauchen wichtige Erkenntnisse aus den Untersuchungen im Analysekapitel erneut auf.

2 Einzelinterviews („innerer Kreis“)

2.1 Methode, Ziele und Teilnehmende

Die Einzelinterviews mit Personen aus dem „inneren Kreise von KOVE“ (Projektschritt 3) dauerten 60 bis 90 Minuten und wurden anhand eines detaillierten und strukturierten Leitfadens (im Anhang dieses Berichts) mit offenen und geschlossenen Fragen durchgeführt. Es wurde bewusst auf einen abschliessenden Fragebogen mit geschlossenen Fragen verzichtet, damit die Interviewpartner/innen die Möglichkeit haben, weitere Aspekte anzusprechen, die vom Projektteam und dem Auftraggeber noch nicht bedacht wurden. Der Interviewleitfaden stellte dabei sicher, dass die einzelnen Interviews untereinander bis zu einem gewissen Grad vergleichbar bleiben und keine anzusprechenden Themen vergessen gingen.

Primäre Herausforderung war es, sicher zu stellen, dass möglichst alle relevanten Stimmen innerhalb des inneren Kreises von KOVE – bzw. direkt von Massnahmen von KOVE betroffener anderer Organisationen – repräsentiert werden. Es wurden deshalb Vertreter/innen der betroffenen Bundesämter, von Kantonen und der Systembetreiber befragt. Zudem war die Interviewführung so zu gestalten, dass offene und fundierte Antworten erwartet werden konnten (Kooperation, Transparenz inner- und ausserhalb von KOVE).

Die Liste der Interviewpartner/innen wurde vom Projektteam erstellt und um Empfehlungen des Auftraggebers ergänzt. Insgesamt wurden im Rahmen von 11 Interviews 13 Personen befragt. Neben der Geschäftsstelle KOVE wurden deshalb auch Vertreter/innen verschiedener Bundesämter (alle, die in LO KOVE vertreten sind), der Kantone und Systembetreiber interviewt. Alle angefragten Personen bzw. Organisationen standen für ein Interview zur Verfügung. Es kam auch zu keinen Absagen.

10.03.2014 – Harry Hohl, NAZ / BABS, SC BST ABCN

11.03.2014 – Ulrich Schär, Leiter Geschäftsstelle KOVE

11.03.2014 – Dr. Peter Füglistaler, Direktor BAV, Präsident LO KOVE

13.03.2014 – Marcel Zuckschwerdt, Chef Abt. Luftfahrtentw. BAZL

19.03.2014 – Werner Blatter, Chef Logistik PostAuto Schweiz AG

19.03.2014 – Ludwig Näf, Chef Operation Center SBB

27.03.2014 – Brigadier Peter Stocker, Kdt. Lehrverband Genie/Rettung

- 27.03.2014 – Andreas Jeppesen, Bereichschef Transporte WL (DHL)
Ruedi Rytz, Leiter Geschäftsstellen Infrastrukturbereiche (BWL)
- 02.04.2014 – Stefan Flury, Kantonsingenieur Uri, Delegierter Konferenz der Kantonsingenieure
- 07.04.2014 – Marianne Zünd, Leiterin Kommunikation Bundesamt für Energie
Marc Kenzelmann, Vizedirektor und Leiter der Abteilung Aufsicht und Sicherheit (ASI) Bundesamt für Energie⁵
- 24.04.2014 – Jörg Dreier, Chef Verkehrsmanagementzentrale ASTRA

2.2 Ausgewählte Aussagen und Themen aus den Interviews

Die Interviews wurden anonymisiert ausgewertet. Die Resultate sind hier deshalb in aggregierter Form ausgewertet. Dabei zeigt sich, dass viele der von den Interviewpartnern/innen angesprochenen Themen kontrovers beurteilt werden. Es herrscht nur bei wenigen Themengebieten eine einheitliche Meinung vor (geringer Bekanntheitsgrad von KOVE oder hohe fachliche Kompetenz der Geschäftsstelle). Abbildung 4 gibt eine Übersicht über die genannten Inhalte, differenziert nach der Häufigkeit der Nennung und des Grades des Konsenses.

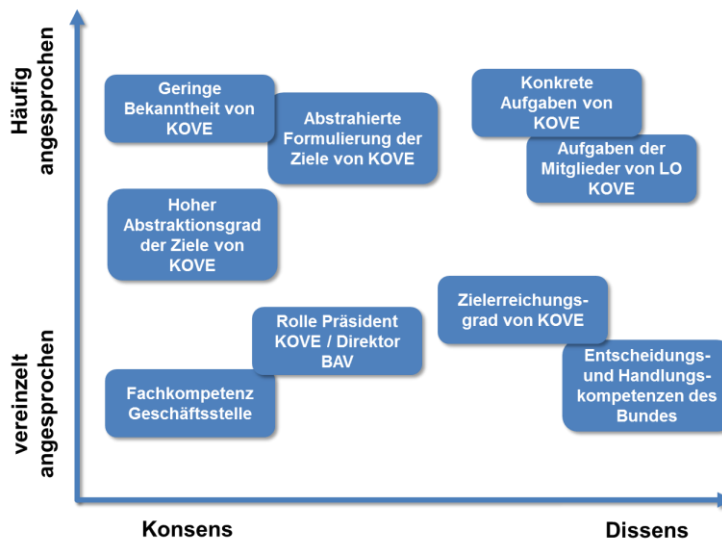


Abbildung 4: Themenlandkarte der Interviews

⁵ Frau Zünd und Herr Kenzelmann standen dem Projektteam stellvertretend für Walter Steinmann, Direktor BFE, zur Verfügung, der aus terminlichen Gründen nicht persönlich am Interview teilnehmen konnte.

Im Folgenden sind die zentralen Themen der Interviews detailliert aufgeführt, inklusive der Beurteilungen dieser Themen durch die Interviewpartner/innen.

2.2.1 Bekanntheitsgrad und Wahrnehmung von KOVE

KOVE ist nur einer klar abgrenzbaren Gruppe von Fachleuten aus dem Bereich des Krisenmanagements Bund und der Kantone sowie den Systembetreibern ein Begriff, so der breite Konsens unter den Befragten. Dabei ist KOVE auch diesen Experten/innen – gemäss ihren eigenen Aussagen – nicht bis ins Detail bekannt. Oft wissen neben den im LO KOVE aktiven Personen auch innerhalb ihrer jeweiligen Organisationen nur wenige von der Existenz von KOVE. In der Phase der Vorsorge sei das kein grösseres Problem. Es bestehe aber die Gefahr, dass KOVE im Ereignisfall über nur wenig Durchsetzungsvermögen verfüge, da sie ja auch nicht die Durchsetzungskompetenzen besitze, um ihren Zielen Nachdruck zu verschaffen. Was das fachtechnische Wissen anbelangt, hat die Geschäftsstelle KOVE einen sehr guten Ruf.

- *«Nur eine Handvoll Leute schweizweit weiss von KOVE.»*
- *«KOVE hat fachtechnisch einen sehr guten Ruf.»*
- *«KOVE hat wenig Power.»*
- *«Ich weiss wenig über die Organisation, die dahinter steckt.»*
- *«Wenn man Fragen hat, bekommt man von der Geschäftsstelle schnell und kompetent Antworten.»*

Die Interviewpartner/innen äusserten auch kritische Anmerkungen bezüglich dessen, was KOVE in ihrem Tun bewirkt.

- *«Eigentlich nur an den zwei Sitzungen pro Jahr – und da werden keine weitreichenden Entscheidungen gefällt.»*
- *«Ich weiss, dass die neben den Sitzungen auch noch Sachen machen. Ich weiss aber nicht genau was.»*
- *«Ich weiss wenig über die Projekte, die KOVE unter'm Jahr macht.»*

2.2.2 Ziele von KOVE

Den Interviewpartnern/innen ist auf einer abstrakten Ebene (Verordnung und Handbuch KOVE, Organigramme, etc.) weitgehend klar, wofür KOVE geschaffen wurde, nämlich zur Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall.⁶ Auf Nachfragen mussten aber viele bestätigen, dass sie nicht klar sagen können, worin diese Ziele konkret liegen. Genauso wenig

KOVE ist nur einem kleinen Kreis von Fachleuten aus dem Bereich des Krisenmanagements des Bundes bekannt.

Die Ziele von KOVE sind sehr abstrakt formuliert.

⁶ Verordnung über die Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall (VKOVE), Artikel 2, Ziele

konnten sie Aussagen darüber machen, ob diese Ziele überhaupt korrekt gewählt oder erreichbar sind.

- *«KOVE ist auf einer sehr ‘hohen Flughöhe’. Es fehlen Informationen, was das konkret bedeutet. Ist zu wenig operativ.»*
- *«‘Gewährleistung’ des geordneten Verkehrs ist ein sehr hohes Ziel für eine Organisation ohne Kompetenzen.»*
- *«Die Aufgaben, die unsere Organisation im Ereignisfall gemäss Auftrag für KOVE erfüllen müsste, können wir nicht erfüllen. Dazu fehlen uns intern die Strukturen.»*

2.2.3 Aufgaben von KOVE

Es zeigt sich, dass die meisten der Interviewpartner/innen nicht genau wissen, was die konkrete Aufgabe von KOVE oder ihrer eigenen Organisation innerhalb von KOVE ist.

- *«Die Rollen der Mitglieder LO KOVE und von KOVE als Ganzem sind z.T. unklar oder unbekannt.»*
- *«Ich weiss nicht, was die Linien auf dem Organigramm bedeuten.»*

Dieses Wissensvakuum vor allem betreffend den **Ereignisfall**, in welchem KOVE zum Einsatz kommen sollte, wird angefüllt mit unterschiedlichen Vorstellungen darüber, was KOVE ist, kann und sein soll. Aus Sicht des Bundesstabs ABCN (BST ABCN) ist KOVE beispielsweise ein Teilstab, der sich im Kontext des BST ABCN um das Themenfeld Verkehr kümmert. Andere Organisationen, wie die Systembetreiber wiederum, erhoffen sich von KOVE aufbereitete Informationen, die im Ereignisfall das erwartete Chaos reduzieren.

- *«KOVE ist ein Teilstab, der das Themenfeld ‘Verkehr’ für den BST ABCN ‘löst’.»*
- *«Klärung der Teillage Verkehr.»*
- *«Bereitstellung der aktuellen Situation aller Verkehrsmittel.»*
- *«Klare Aufträge für Systembetreiber herausgeben, damit diese als private Betreiber nicht die Verantwortung für die Entscheide tragen müssen.»*
- *«KOVE müsste Szenarien entwickeln und klare Massnahmen vorbereiten – z.B. welcher Antrag würde wann an den Bundesrat gestellt.»*

Die Aussagen der Interviewpartner/innen lassen somit drei klar abgrenzbare Perspektiven auf KOVE erkennen:

- Perspektive 1: KOVE kann und soll entscheiden (z.B. Prioritätensetzung in Bezug Verkehrsachsen, Verkehrsträger, etc.).

Es herrscht Unsicherheit darüber, was die konkreten Aufgaben von KOVE sind.

KOVE soll zudem klare Vorgaben geben. Dadurch nimmt sie beispielsweise Systembetreibern auch Verantwortung für das „richtige Tun“ ab.

- Perspektive 2: KOVE kann lediglich Leute zusammenbringen und Anträge an den Bundesrat initiieren. Auf Ebene Bund gibt es jedoch (vor allem im Ereignisfall) aus Sicht einiger Interviewpartner kaum etwas zu koordinieren. KOVE ist eine Art „Roundtable“ auf strategischer Ebene. Dabei sei von einem föderalen Staatsverständnis auszugehen, bei welchem von Kompetenzen auch in ausserordentlichen Lagen nicht abgewichen werden soll und kann.
- Perspektive 3: Im Ereignisfall wird KOVE übergangen und hat keine Relevanz. Die Entscheide und Absprachen fallen an anderen Stellen, wobei sich die Interviewpartner nicht differenzierter dazu äussersten.

Dabei ist zu beachten, dass der Begriff der „Koordination“ unterschiedliche Assoziationen weckt und vom Austausch von Informationen bis zu einer mit Allen abgestimmten Führung reicht.

Was die **Vorsorgephase** betrifft, herrscht bei den Interviewpartnern/innen weitgehend Einigkeit darüber, dass KOVE vor allem die wichtigen Akteure zusammenbringen und immer wieder auf die Wichtigkeit des Themas „Krise“ hinweisen soll – gerade in einem Arbeitsalltag, der von Routine und dem politisch Möglichen geprägt ist.

- *«Der Hauptnutzen von KOVE liegt in der Vernetzung und der Förderung des Austauschs.»⁷*
- *«KOVE hält die Flagge hoch für ein Thema, das sonst oft übergangen wird.»*

Abbildung 5 zeigt auf, wie sich die Verständnisse der Rolle von KOVE und der Hauptfokus zwischen den jeweiligen Interviewpartnern/innen unterscheiden (vergleiche dazu auch folgenden Abschnitt).

⁷ Interessanterweise scheint aus Sicht VKOVE primär der Ereignisfall im Vordergrund zu stehen.

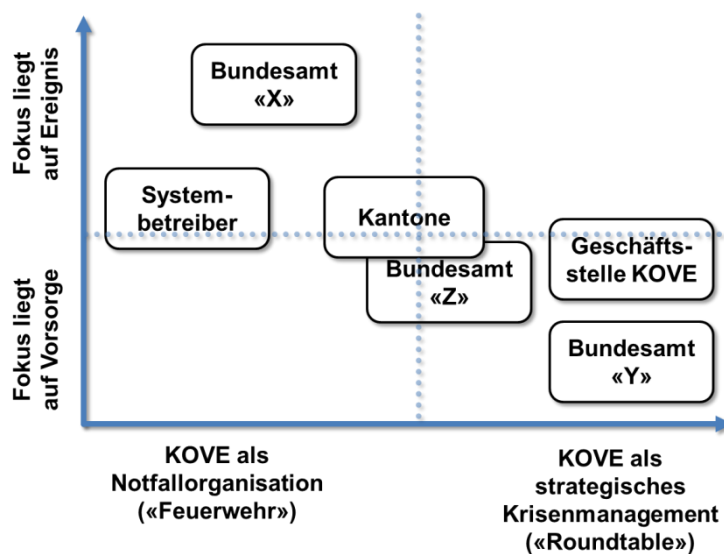


Abbildung 5: Verschiedene Wahrnehmungen der Rollen von KOVE

2.2.4 Bereitschaftsgrad von KOVE

Ob KOVE bereit wäre für einen Ereignisfall, wenn dieser heute eintreten würde, konnte aus den Gesprächen kein einheitliches Bild gewonnen werden. Auch hier trafen unterschiedliche Vorstellungen aufeinander. Einige Interviewpartner/innen sehen KOVE als „Feuerwehrorganisation“, die als Notfallorganisation aktiv ab der ersten Stunde mitarbeitet. Für diese Rollen wären KOVE und sowie die darin vertretenen Organisationen mit Sicherheit nicht vorbereitet, so die Meinung vieler Interviewpartner. So fehle beispielsweise ein Alarmierungskonzept.

Andere wiederum sehen in KOVE primär einen Ort, an dem Informationen zur Verkehrslage ausgetauscht werden sollen („Roundtable“). Dies wäre jederzeit aus dem Stand möglich. Dafür braucht es auch eine gänzlich andere Vorbereitung, nämlich primär die Vernetzung der wichtigen Akteure.

- «KOVE ist bereit, weil KOVE ja eigentlich nur ein Roundtable ist, an dem man sich austauscht.»
- «Nein. Wir sind zwischen 50-80% bereit.»
- «KOVE ist nicht bereit, aber man würde sich arrangieren, weil man sich (auch dank KOVE) gegenseitig kennt.»

Je nach Perspektive wurde der vorstellbare Handlungsspielraum von den Interviewpartnern in den Gesprächen stark eingeschränkt. Eine Aussage war beispielweise:

- «KOVE kann selber keine Verkehrsprobleme lösen.»

Der eingeschätzte Bereitschaftsgrad von KOVE hängt direkt davon ab, welche Aufgaben man KOVE zuschreibt.

2.2.5 Mehrwert von KOVE

Der eingeschätzte Mehrwert, den KOVE generiert bzw. generieren könnte und den die Interviewpartner/innen auch als solchen erkennen, hängt stark von der Perspektive des/r jeweiligen Interviewpartners/in ab (vergleiche oben). In der **Vorsorge** ist die Vernetzung aller wichtigen Akteure ein unumstrittener Mehrwert: *«KOVE vernetzt die operativen Akteure.»*

Allerdings ist auch hier eine Einschränkung anzumerken: KOVE wird von den befragten Experten/innen so erlebt, dass sie die Ebene der Fachexperten untereinander vernetzt. Die eigentlichen Entscheidungsträger auf höherer Hierarchiestufe (Bundesamtsdirektoren, CEOs, etc.) hingegen würden sich über andere Wege austauschen, was im Widerspruch zur in VKOVE dargestellten Logik und Zusammensetzung steht: *«Die wirklichen Entscheidungsträger koordinieren sich an KOVE vorbei.»*

Ebenfalls unumstritten ist, dass bei der Geschäftsstelle KOVE – zumindest in der Phase der Vorsorge – alle wichtigen Informationen gebündelt vorhanden sind und diese allen interessierten Akteuren zur Verfügung gestellt werden.

- *«KOVE ist eine Informationsquelle, wenn man etwas wissen will oder nicht weiss, an wen man sich in Bundesamt XY wenden soll.»*

Einschränkend ergänzten die Interviewpartner, dass dieses Wissen stärker verteilt vorhanden sein müsste und nicht zu fast 100% an der Person des Geschäftsführers KOVE hängen sollte.

- *«Das Wissen liegt bei der Geschäftsstelle, nicht bei KOVE.»*
- *«Das Wissen ist fast vollständig in der Person des Geschäftsführers gebündelt.»*

Dass es jedoch eine Organisation braucht, die sich auf Bundesebene dem Thema Verkehr im Ereignisfall annimmt, ist aus Sicht der Interviewpartner/innen unumstritten. Wer das genau ist (z.B. welche Organisation in welchem Bundesamt angegliedert werden soll, etc.), spielte dabei keine Rolle.

- *«Ja, braucht es.»*
- *«Egal was passiert, Verkehr ist immer betroffen. Es ist wichtig, dass sich jemand darum kümmert.»*

KOVE stiftet ihren Mehrwert primär in der Vorsorge.

2.2.6 Rolle des Präsidenten von KOVE

Der Präsident KOVE ist derzeit gleichzeitig Direktor des Bundesamtes für Verkehr. Keiner der Interviewpartner/innen sah darin einen Interessenskonflikt oder einen Veränderungsbedarf. Es wurde aber eine Reihe von Vor- und Nachteilen genannt.

- Vorteile:
 - *«Kennt auch den Normalbetrieb und die wichtigen Player [im Kontext Schiene].»*
 - *«Im Bereich Schiene fährt auch im Normalbetrieb kein Zug, ohne dass der Bund sein Okay gibt. Das ist bei der Strasse überhaupt nicht der Fall»*
- Nachteile:
 - *«Anforderungen des BAV an konzessionierte Betriebe widersprechen den Anforderungen, die KOVE an diese Organisationen stellt.»*
 - *«Direktor BAV muss manchmal Sachen bewilligen, die aus Perspektive KOVE / Krisenvorsorge nicht sein dürften.»*

Insgesamt war die aktuelle Doppelrolle die Interviewpartner kein zentrales Thema.

2.3 Aggregierte Erkenntnisse aus den Interviews

Die Interviews haben gezeigt, dass selbst im „inneren Kreis“ von KOVE (also Personen, die sich aktiv in und für KOVE engagieren) ein sehr breites Spektrum von Ansichten darüber besteht, was KOVE ist, welche Rolle und Aufgaben die einzelnen Mitglieder haben, und was dabei erreichbar ist. Je nach Perspektive der befragten Person erfüllt deshalb KOVE ihre Ziele bereits jetzt, ist auf dem richtigen Weg oder müsste umgebaut und verändert werden.

Über die konkrete Umsetzung, wie KOVE idealerweise auszugestalten wäre, herrscht wenig Einigkeit (wo angehängt, Hierarchiestufe der Mitglieder von LO KOVE, Form und Anzahl der Treffen, etc.) und hängt stark von den oben genannten Faktoren ab. Der grundsätzliche Nutzen einer zentralen Koordinationsstelle wurde von niemandem in Frage gestellt. Ebenso wenig wurde die fachliche Kompetenz der verantwortlichen Personen innerhalb von KOVE hinterfragt.

Die Doppelrolle des
Präsidenten KOVE wird
als unkritisch betrachtet.

3 Onlinebefragung („erweiterter Kreis“)

3.1 Methode, Ziele und Teilnehmende

Primäres Ziel der Onlinebefragung (Projektschritt 5) ist es, die Sichtweisen, die im Rahmen der Einzelinterviews erfasst wurden (Projektschritt 3), aus einer erweiterten Perspektive zu reflektieren und um weitere Meinungen und Einschätzungen zu ergänzen.

Für die Onlinebefragung wurden – neben den Interviewpartnern/innen aus der ersten Phase – Vertreter/innen von Organisationen befragt, die im Ereignisfall von den Aktivitäten der KOVE direkt oder indirekt betroffen sind. Dies sind bspw. Transportunternehmen, Logistikorganisationen, weitere Vertreter/innen von Kantonen, andere Bundesämter sowie Personen tieferer Hierarchiestufen aus den bereits interviewten Organisationen etc. (vergleiche Abbildung 6). Der „innere Kreis“ von KOVE wurde dadurch um die Meinungen eines „äusseren Kreises“ von KOVE erweitert. Eine völlig unabhängige „Aussensicht“ auf KOVE gibt es nicht, da es kaum Personen gibt, die KOVE kennen, aber nicht direkt mit der Organisation zu tun haben.

Die Befragung wurde zwischen dem 30. April und dem 23. Mai 2014 in deutscher und französischer Sprache durchgeführt. Insgesamt haben 29 Personen den Fragebogen ausgefüllt, wobei eine Person vorzeitig abgebrochen hat.⁸

⁸ Die absolute Stichprobengrösse der Befragung ist relativ klein. Die Aussagekraft statistischer Auswertungen (z.B. Mittelwerte, Standardabweichungen) ist deshalb relativ klein.

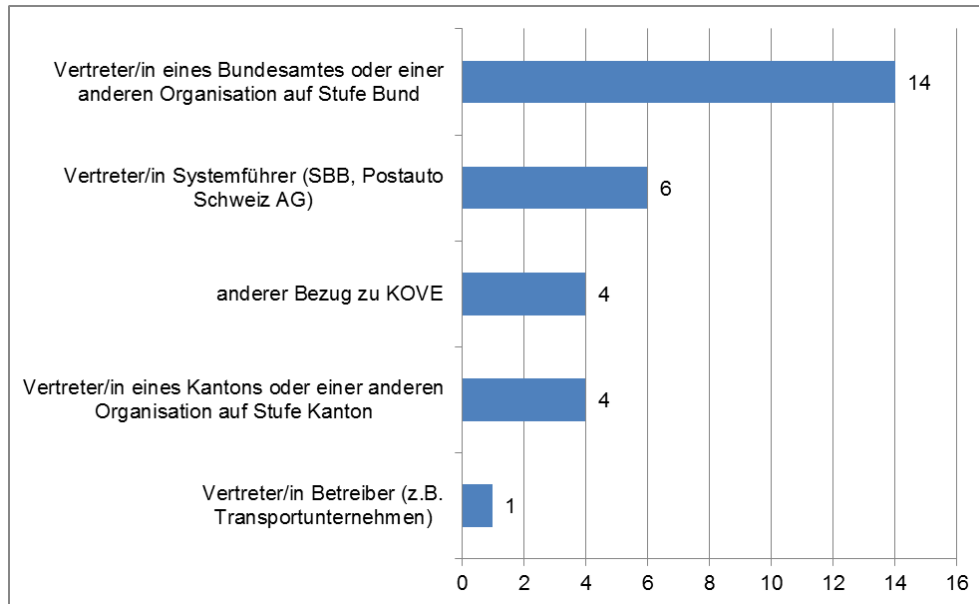


Abbildung 6: Was ist Ihr Bezug zu KOVE? (n=29, Frage 1)

11 der 29 Teilnehmenden (38%) wurden bereits in Phase 1 des Projekts interviewt (Frage 2). 10 der 29 Teilnehmenden (34%) sind Mitglied des Leitungsorgans KOVE (LO KOVE) (Frage 3).

3.2 Aussagen und Themen aus der Onlinebefragung

Fünf offene Fragen bildeten den Einstieg des Fragebogens, welche die Teilnehmenden in stichwortartiger Form beantworteten. Im Folgenden sind jeweils häufig genannte sowie aus den jeweiligen dokumentierten Gründen wesentliche Antworten aufgeführt. Die vollständige Aufführung der Antworten findet sich im Anhang dieses Berichtes. Da die Aussagen stichwortartig erfolgten, kann eine Interpretation nur zurückhaltend erfolgen. Ein Nachfragen gerade bei Unklarheiten der Antworten war methodisch nicht vorgesehen. Die folgenden Ausführungen bleiben daher auch in der Wortwahl möglichst nahe bei den Ausführungen der Befragten. Wichtig ist auch darauf hinzuweisen, dass aufgrund der kleinen Stichprobe die Aussagekraft statistischer Grössen wie Mittelwert etc. klein ist.

Nennen Sie konkrete Szenarien, in denen KOVE zum Einsatz kommen könnte. (Frage 4)

Den Teilnehmenden ist durchgehend klar, dass ein Ereignis, bei dem KOVE zum Einsatz kommen würde, ein Gross-, bzw. Grösstereignis (eine Katastrophe) mit Auswirkungen auf den Verkehr sein müsste. Die meistgenannten Beispiele sind Störfälle/Unfälle in Kernkraftwerken, Erdbeben (und andere Naturkatastrophen), Stromausfälle und

Terrorangriffe. Der Begriff „ausserordentliche Lage“ wurde von keinem/r der Teilnehmer/innen verwendet.

- *«Naturereignisse überregionalem/nationalen Ausmasses. Hochwasser/Stauwerkbrüche überregionale/nationale Auswirkung. Ereignisse mit Austritt von Radioaktivität.»*
- *«KKW Unfall. Grossflächige Überschwemmungen. Grosse langandauernde Chemieunfälle.»*
- *«Regionale (überkantonale), nationale oder internationale Grossereignisse, die massive Auswirkungen auf den Strassenverkehr und/oder den Bahnverkehr haben.»*

Welche Herausforderungen (Informationsgewinnung, Koordination, Ressourcen, Zuständigkeiten, Kompetenzen etc.) hätte KOVE in den von Ihnen genannten Szenarien zu meistern? (Frage 5)

Fast alle Teilnehmenden sehen für KOVE primär koordinative Aufgaben. KOVE gilt als Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Akteuren und Plattform zum Informationsaustausch. KOVE sei auch eine Anlaufstelle für alle, die ein Lagebild benötigen. Zudem soll KOVE Koordinationsbedürfnisse erkennen und Lösungen erarbeiten. Was dies konkret heissen könnte, wurde nicht formuliert.

- *«Koordination, Information, Steuerung über verschiedene Partner»*
- *«Zeitgerechte Information und Koordination aller Stakeholder (Ressourcen, Zuständigkeiten und Kompetenzen müssen im Vorfeld bereits klar geregelt sein.)»*
- *«Koordination, Information, Prioritäten setzen»*

Beschreiben Sie in wenigen Worten, wie Sie die konkreten Arbeiten von KOVE bislang erlebt haben und einschätzen. (Frage 6)

Positiv erlebt wird die fachliche Kompetenz der Geschäftsstelle KOVE. Man erhält auf „unaufgeregte“ Weise fachlich fundierte Hilfe und die Geschäftsstelle ist bemüht, individuelle Unterstützung zu leisten. Allgemein wird die Zusammenarbeit als sehr konstruktiv erlebt.

Einige der Teilnehmenden haben auch negative Erlebnisse mit KOVE beschrieben. So sei KOVE ein „Krisen- und Notfallverein“, der sich zweimal jährlich treffe, um formelle Protokolle zu genehmigen und Papier zu produzieren.

- *«Eine sehr gute fachliche und konstruktive Zusammenarbeit (8 Jahre). Herr U. Schär ist eine sehr gute fachliche Unterstützung auf allen Ebenen.»*
- *«Es ist einiges an Papier produziert worden. Die Rolle der Mitglieder des LO KOVE ist aber nicht geklärt.»*
- *«In Form eines 'Krisen- und Notfallvereins', der sich 2x-jährlich trifft, formell Protokolle genehmigt und die Aktualisierung der Regelungen vornimmt und sich informell über eine beteiligte Organisation austauscht und informieren lässt.»*

Was muss KOVE Ihrer Meinung nach im Vorsorgefall primär leisten?
(Frage 7)

Im Vorsorgefall muss KOVE – nach Meinung der Teilnehmenden – vor allem Akteure vernetzen (Schnittstellen zwischen den Akteuren bereitstellen und generell den Netzwerkaufbau betreiben). Zudem liegen die Aufgaben in der Planung und dem Aufarbeiten von möglichen Szenarien. Ausserdem müsse KOVE sicherstellen, dass die beteiligten Partner über Eventualplanungen verfügen und dass diese aufeinander abgestimmt sind.

- *«Informationsbeschaffung, Netzwerkaufbau»*
- *«Muss eine Liste von möglichen Problemfeldern vorbereiten.»*
- *«Aufarbeiten der möglichen Szenarien Schnittstellen zu anderen nationalen Krisenorganisationen bereitstellen [...]»*

Was muss KOVE Ihrer Meinung nach im Ereignisfall primär leisten?
(Frage 8)

Im Ereignisfall lägen die Aufgaben von KOVE in der Führungsunterstützung mit Fachinformationen. KOVE soll Orientierung liefern über die aktuelle Verkehrslage (inkl. Prognose) und gegebenenfalls eine Bewältigungsstrategie erarbeiten.

- *«Orientieren der Verkehrslage mit Prognose (an Bund) und Überlegen einer Bewältigungsstrategie (oder Vorgabe) für die und mit den Systemführern. Entlasten der Systemführer bei gesetzlichen Auflagen.»*
- *«konkrete Lösungsvorschläge zur Behebung des Verkehrsproblems»*
- *«Führungsunterstützung mit Fachinformationen»*

Gemäss aktueller Dokumentation verfolgt KOVE die unten aufgeführten Ziele. Wie schätzen Sie die Relevanz der Ziele von KOVE in der Vorsorge / im Ereignisfall ein? (Fragen 9 und 10)

Die Teilnehmenden schätzen die Relevanz der Ziele von KOVE sowohl in der Vorsorge, wie auch im Ereignisfall fast durchgehend als eher hoch ein. Dabei ist anzumerken, dass die Relevanz in der Vorsorge tendenziell etwas höher eingeschätzt wird (vergleiche Abbildung 7 und Abbildung 8).

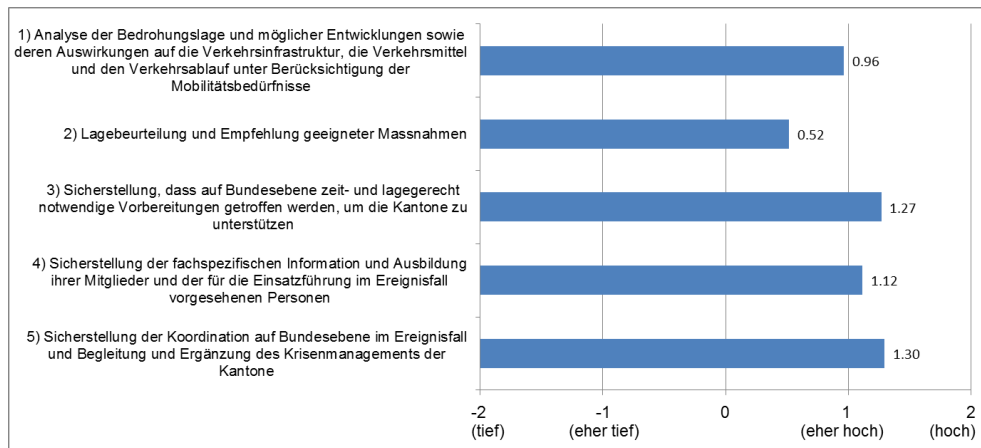


Abbildung 7: Gemäss aktueller Dokumentation verfolgt KOVE die unten aufgeführten Ziele. Wie schätzen Sie die Relevanz der Ziele von KOVE in der Vorsorge ein? (n=28, Frage 9)

Ziel Nummer 4 (Sicherstellung der fachspezifischen Information und Ausbildung) hat naturgemäss primär Relevanz in der Phase der Vorsorge. Es ist deshalb auch das einzige Ziel, welches nach Meinung der Teilnehmenden in der Phase der Ereignisbewältigung eine unterdurchschnittliche Relevanz hat.

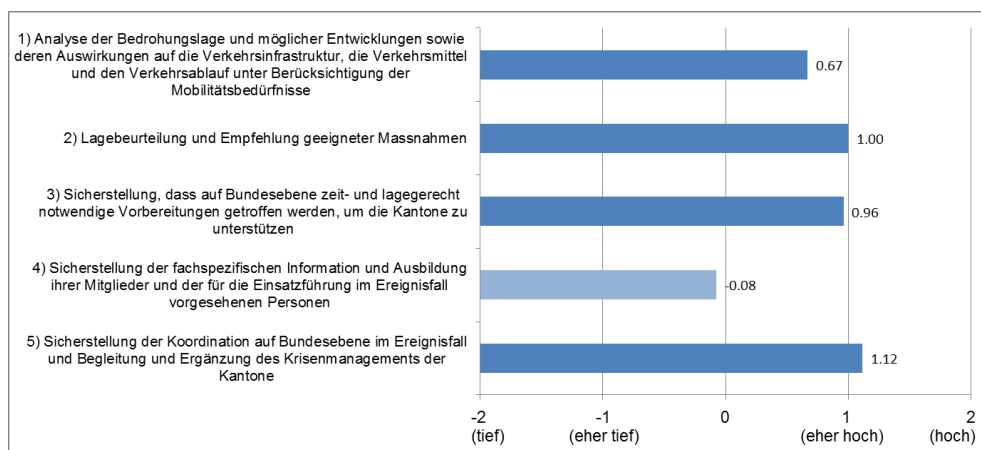


Abbildung 8: Wie schätzen Sie die Relevanz der Ziele von KOVE in der Bewältigung eines Ereignisses ein? (n=28, Frage 10)

Frage 11: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der Ziele von KOVE insgesamt ein?

Über alle befragten Teilnehmenden hinweg wird der Erreichungsgrad der Ziele von KOVE (wie sie in der Verordnung KOVE, Artikel 5 aufgeführt sind) auf durchschnittlich etwa 50% geschätzt. Wenn man jedoch die Gruppen unterteilt, also den „inneren Kreis“ (= Personen, die in der ersten Phase der Evaluation bereits einmal interviewt wurden) und die anderen Teilnehmenden getrennt betrachtet, zeigt sich ein differenziertes Bild: Der „innere“ Kreis der befragten Experten/innen schätzt den Zielerreichungsgrad durchwegs tiefer ein (vergleiche Abbildung 9). Die Gruppe des inneren Kreises schätzt ihn etwa bei einem Drittel ein, während die übrigen Befragten ihn zwischen 55-65% einschätzen.

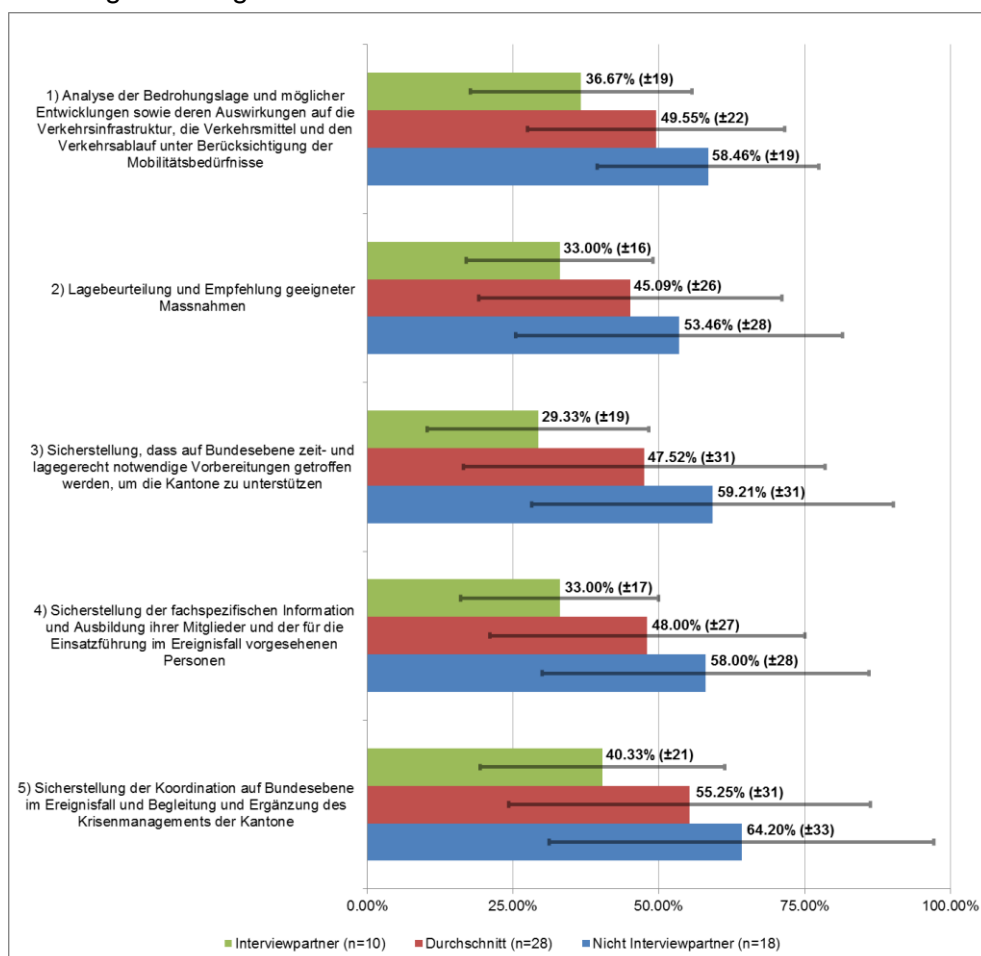


Abbildung 9: Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der Ziele von KOVE insgesamt ein? (n=28, in Klammer jeweils Standardabweichung, Frage 11)

Die Streuung (Standardabweichung) der Antworten ist zwar beim „inneren Kreis“ etwas kleiner, als beim „äusseren Kreis“, sie ist jedoch bei beiden

Gruppen recht gross.⁹ Demnach ist von individuell recht unterschiedlichen Bewertungen auszugehen. Wichtig scheint auch folgender Hinweis: Die Interviews des inneren Kreises zeigten eine hohe Abstraktion der Ziele, so dass nicht von einer homogenen Bewertung (im Sinne des gleichen Verständnisses eines Ziels) ausgegangen werden kann. Insgesamt ist damit die Belastbarkeit dieser Ergebnisse eher klein. Es kann nicht gefolgert werden, dass im Allgemeinen die Ziele als nicht erfüllt gelten.

3.3 Thesen

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Interviews in Projektschritt 3 wurden 16 Thesen formuliert, die von den Teilnehmenden der Onlinebefragung („erweiterter“ Kreis von Fachleuten, inklusive der bereits interviewten Experten/innen) bewertet wurden (Frage 13). Wie bei der Frage nach dem Zielerreichungsgrad (Frage 11) zeigen sich auch hier teilweise deutliche Unterschiede bei den Mittelwerten zwischen der Einschätzung des „inneren Kreises“ (Interviewpartner) und des „äusseren Kreises“. Es ist allerdings anzumerken, dass die Streuung der Antworten (Standardabweichung) sehr gross ist, was keine abschliessende Beurteilung einer Differenz zwischen dem inneren und äusseren Kreis ermöglicht.

Die Durchschnittswerte der Zustimmung zu den einzelnen Thesen in der unten aufgeführten Tabelle 1 berechnen sich folgendermassen: Ein „trifft absolut nicht zu“ wurde mit -2, ein „trifft eher nicht zu“ mit -1, ein „trifft eher zu“ mit 1 und ein „trifft absolut zu“ mit 2 in die Berechnung der Durchschnittswerte einbezogen. Wenn der Durchschnittswert also >0 (grün) ist, hat die These eher Zustimmung, bei Werten <0 (rot) wird sie eher verworfen. In Klammer ist zudem die jeweilige Standardabweichung aufgeführt. Es gilt somit folgende Farblegende:

$$x \leq -1 \quad -1 < x < 0 \quad 0 \leq x < 1 \quad x \geq 1$$

⁹ Ausgehend von einer Normalverteilung kann angenommen werden, dass rund 2/3 der Werte im Bereich um den Mittelwert plus/minus je eine Standardabweichung liegen. Es zeigt sich also, dass sich die Antwortspektren der beiden Gruppen (Interviewpartner und Nicht-Interviewpartner) überall stark überschneiden. Einschränkend muss allerdings auch bedacht werden, dass die absolute Grösse der Stichprobe mit $n=28$ recht klein ist.

Stichproben ⇨ Thesen ↓	Gesamt (n=28)	„Innerer Kreis“ (Interview- partner/ innen) (n=10)	„Äusserer Kreis“ (Andere Teilneh- mende) (n=18)
These 1 – Die Organisation KOVE und deren generelle Zielsetzung kennen nur etwa drei Dutzend Menschen aus dem Umfeld des Krisenmanagements (Bund, Kantone, Betreiber).	1.04 (±0.98)	1.40 (±0.6)	0.81 (±0.95)
These 2 – KOVE ist eine Blackbox. Die konkreten Ziele und Aufgaben von KOVE sind mir nur teilweise klar.	-0.04 (±1.37)	-0.10 (±1.25)	0.00 (±1.37)
These 3 – Jede/r Beteiligte hat eigene Vorstellungen von KOVE. Das führt zu verschiedenen Erwartungen, was KOVE ist und was KOVE leisten kann/soll.	0.60 (±1.17)	1.10 (±0.6)	0.27 (±1.24)
These 4 – Genaue Schnittstellen, Zuständigkeiten und konkrete Prozesse innerhalb/von/zu KOVE sind zu wenig klar definiert und mindestens teilweise nicht erfüllbar.	1.12 (±1.01)	1.30 (±0.6)	1.00 (±1.06)
These 5 – In einer ausserordentlichen Lage bleiben die Prozesse auf Bundesebene grundsätzlich gleich wie im Normalfall. Sie laufen nur beschleunigt ab.	0.00 (±1.6)	-0.11 (±1.34)	0.06 (±1.52)
These 6 – In einer ausserordentlichen Lage wird faktisch in ad-hoc Strukturen zwischen Staats- und Wirtschaftsführung entschieden. Strukturen wie KOVE werden umgangen.	0.40 (±1.2)	0.44 (±1.29)	0.38 (±0.93)
These 7 – Ausserordentliche Lagen bedingen eine starke Vernetzung unter den Fachthemen und Organisationen. KOVE kann nur als Teil einer Struktur wie dem Bundesstab ABCN sinnvoll agieren.	1.26 (±1.14)	1.40 (±0.6)	1.18 (±1.25)
These 8 – Die Ereignisbewältigung im Verkehrsbereich erfolgt primär durch die Betreiber. Der Bund hat ausser Lockerung von Vorschriften faktisch wenige Einflussmöglichkeiten auf die Verkehrssysteme.	0.69 (±1.1)	1.20 (±0.6)	0.38 (±1.11)
These 9 – Operativ ist weder KOVE noch sind die einzelnen Betreiber für eine ausserordentliche Lage ausreichend bereit.	0.26 (±1.35)	0.60 (±0.92)	0.06 (±1.43)

These 10 – Im Ereignisfall würde allein schon die Existenz von KOVE z.B. bei Systembetreibern für Überraschung sorgen und mangels Wissen zu einer Überforderung führen.	-0.23 (±1.45)	-0.30 (±1.28)	-0.19 (±1.38)
These 11 – Der Primärnutzen von KOVE ist die generelle Vernetzung und gegenseitig Information (Vorsorge und Einsatz).	1.07 (±1.09)	1.00 (±0.9)	1.12 (±1.08)
These 12 – Primärnutzen von KOVE ist die praktische Lagebeurteilung, konkrete Koordination zwischen Verkehrsträgern und Kommunikation im Ereignisfall.	0.73 (±1.32)	0.30 (±1.14)	1.00 (±1.22)
These 13 – KOVE ist allein schon deshalb wichtig, weil die Geschäftsstelle Personen vernetzt und die „Fahne hochhält“ für das Thema „Krise“.	0.81 (±1.18)	0.50 (±1.1)	1.00 (±1.06)
These 14 – Bei einem Bundesamt wie dem Bundesamt für Verkehr dominiert der Alltag. KOVE kann daher dort seine „Fahne für den Krisenfall“ besonders effektiv einsetzen.	0.52 (±1.47)	-0.10 (±1.35)	1.00 (±1.18)
These 15 – Die Forderungen/Auflagen des Direktors BAV an Betreiber (z.B. im Rahmen der Konzessionserteilung) widersprechen teilweise den Anforderungen, welche er als Präsident KOVE an die Betreiber stellen müsste.	0.61 (±1.21)	0.75 (±1.11)	0.50 (±1.02)
These 16 – In den involvierten Organisationen (z.B. Systemführer, Bundesämter, etc.), gibt es keine ausreichende Rechtfertigung (Aufträge, Kompetenzen, Ressourcen, etc.), um die vorgesehenen Aufgaben zu erfüllen.	0.17 (±1.46)	0.22 (±1.11)	0.14 (±1.36)

Tabelle 1: Beurteilung der Thesen (Frage 13, in Klammer jeweils Standardabweichung)

Generell zeigen Teilnehmende aus dem inneren Kreis pointiertere Meinungen zu den einzelnen Thesen. Es bleibt offen, ob sie sich grundsätzlich intensiver mit dem Thema beschäftigt haben und deshalb eine klarere Meinung haben (positiv oder negativ) oder ob es zu einem Priming-Effekt¹⁰ gekommen ist, weil sie sich aufgrund des Interviews

¹⁰ Priming beschreibt einen Effekt aus der Psychologie. Dabei wird die Verarbeitung eines Reizes durch einen vorangegangenen Reiz beeinflusst, da dieser Gedächtnisinhalte aktiviert hat. Wenn beispielsweise im Interview einzelne positive oder negative Aspekte von KOVE thematisiert wurden, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass diese Person diese Aspekte auch bei der späteren Onlinebefragung berücksichtigt.

bereits ein bis zwei Stunden mit der aktuellen Situation von KOVE vertieft auseinandergesetzt haben.

Im Folgenden wird auf ausgewählte Thesen mit spannenden Bewertungen kurz eingegangen.

These 3 – Je besser die Teilnehmenden KOVE kennen, desto deutlicher scheint ihnen bewusst zu sein, dass alle Beteiligten unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was KOVE ist.

These 4 – Die Schnittstellen, Zuständigkeiten und Prozesse scheinen zu wenig klar definiert und z.T. nicht erfüllbar. Die These wird von allen Teilnehmenden klar angenommen.

These 7 – Eine verstärkte Integration von KOVE in den BST ABCN o.ä. scheint unbedingt erforderlich, bzw. sehr erwünscht.

These 8 – Je besser die Teilnehmenden KOVE und ihre Möglichkeiten kennen, desto eher schätzen sie die Einflussnahme des Bundes als eher gering ein.

These 11 – Die Vernetzung und der Informationsaustausch werden als primärer Nutzen von KOVE gesehen. Dieser Aspekt ist aber gerade aus der Verordnung KOVE nur bedingt ersichtlich, noch war dies der Mehrzahl der Interviewpartnern/innen bewusst. Viele von ihnen haben das Bild einer „KOVE-Feuerwehr“ im Kopf, die im Ereignisfall schnell als Notfallorganisation (re)agieren muss.

Bei **These 14** zur organisatorischen Anbindung von KOVE sind die Interviewpartner aus dem inneren Kreis sehr deutlich einer anderen Meinung, als diejenigen aus dem äusseren Kreis. Während erstere die These ablehnen, stimmen ihr die anderen Teilnehmenden recht deutlich zu. Wer KOVE gut kennt, dem/der scheint es weniger wichtig zu sein, ob KOVE beim BAV angesiedelt ist oder an einem anderen Ort.

3.4 Aggregierte Erkenntnisse aus der Onlinebefragung

Insgesamt decken sich die Erkenntnisse aus der Onlinebefragung weitgehend mit Stimmen, die in den mündlichen Interviews gesammelt wurden. So wurde keine der Thesen deutlich verworfen. Lediglich These 10 (Nicht-Wissen um die Existenz von KOVE bei Systembetreibern kann Problem im Ereignisfall schaffen) „trifft eher nicht zu“. Allerdings hat auch diese eine starke Streuung bei den Resultaten zu verzeichnen. Die Erwartungen, Beurteilungen und Zieldefinitionen von KOVE gehen aber – ebenfalls wie bereits bei den unterschiedlichen Interviewteilnehmenden – weit auseinander. Dies kann durch unterschiedliches Wissen, aber auch Motivation geprägt sein.

4 Erkenntnisse

Die Evaluation war darauf ausgelegt, ein Bild der aktuellen Situation von KOVE zu erarbeiten. Es war die explizite Anforderung des Auftraggebers, keine darauf aufbauenden Empfehlungen zu formulieren. Im Folgenden werden thematisch gruppierte Erkenntnisse aus der Analyse aufgeführt.

Erkenntnis 1: Die Ziele von KOVE sind so abstrakt formuliert, dass eine Evaluation nicht sagen kann, ob sie erfüllt werden oder nicht.

Je nach Perspektive der Beteiligten werden Formulierungen von Zielen und Aufgaben unterschiedlich interpretiert. Dies führt zwangsläufig dazu, dass auch die Einschätzung, ob ein Ziel erfüllt wird oder nicht, unterschiedlich ausfällt. Es lässt viel Platz für die Interpretation von Aufgaben und Handlungen. Das zeigt sich deutlich daran, dass allein der Begriff «Koordination» verschiedene Bedeutungen haben kann. Ebenso unscharf ist die konkrete Aufgabe, die KOVE in der Vorsorge und im Ereignisfall zu erfüllen hat.

Über die Gründe für diese Unklarheiten kann nur gemutmasst werden: Wer hat die faktische Definitionsmacht und ein spezifisches Interesse an einer Präzisierung? Ist diese durch einen „Koordinationsauftrag“ überhaupt gegeben oder werden hier bewusst Freiräume offen gelassen? Denkbar ist auch eine gewisse Verantwortungsdiffusion: Jeder denkt, ein anderer wisse schon, was KOVE konkret macht. Oder verhindert gar eine andere Prioritätensetzung auf Stufe Bund KOVE ein Weiterkommen zu einem gemeinsamen Verständnis?

Ziel der Evaluation ist es aufzuzeigen, ob sich Konzept und Umsetzung decken. Tabelle 2 stellt dar, inwieweit eine derartige Beurteilung überhaupt möglich ist. Wo auf konzeptioneller Ebene noch relativ einheitliche Aussagen zu Klarheit und persönlicher Beurteilung erhoben werden konnten, ist dies auf Stufe der Umsetzung kaum möglich bzw. teilweise nicht im Fokus dieser Evaluation.

		Klarheit	Beurteilung
Konzept <i>(Verordnung, Handbuch, etc.)</i>	Vision ¹¹ <i>(VKOVE, Artikel 2)</i>	++	++
	Konkrete Aufgaben <i>(VKOVE, Artikel 5)</i>	-	-
Umsetzung	Produkte und Dienstleistungen	0 ¹²	n/a ¹³
	Wie wird KOVE erlebt?	- ¹⁴	- bis ++ ¹⁵

Tabelle 2: Klarheit und Beurteilung von Konzept und Umsetzung von KOVE (Skala: -- bis ++)

Erkenntnis 2: KOVE ist Teil des Krisenmanagements des Bundes. Es zeigen sich prototypische Themen, die unabhängig von KOVE sind.

Wie möglicherweise bei anderen nationalen Krisenmanagementorganisationen ist keine übergeordnete Strategie/Absicht, was der Bund genau wie erreichen will, für Aussenstehende klar erkennbar oder bekannt. Wie und mit welchen Instrumenten will der Bund in der Vorsorge und bei der Bewältigung von besonderen und ausserordentlichen Lagen agieren? Von welcher Gesamtsituation wird in einer solchen Lage ausgegangen? Von welchem Verständnis vom Funktionieren von Verwaltung und Politik wird ausgegangen? Wem wird welche Rolle faktisch zugeschrieben und zugetraut? Was ist wünschenswert, was ist machbar? Kann es eine Notsituation mit einer wenig partizipativen Führung geben?

Zudem bleibt in gewisser Weise offen, ob ein zentralisiertes Krisenmanagement auf Stufe Bund überhaupt in einer föderal strukturierten Schweiz mit dem System der Kantone (und in Partnerschaft mit privatwirtschaftlichen Partnern) möglich und sinnvoll ist. Die kantonale

¹¹ „Mit der Koordination des Verkehrswesens im Ereignisfall (KOVE) wird die Nutzung der Verkehrsinfrastrukturen und Verkehrsmittel im Hinblick auf Ereignisfälle so abgestimmt, dass nach deren Eintreten ein geregelter Verkehrsablauf gewährleistet ist.“ (VKOVE, Artikel 2)

¹² „Produkte“ und Dienstleistungen sind positiv beurteilt worden, sind aber oft nicht sichtbar.

¹³ Die Beurteilung von Produkten von KOVE (z.B. Konzepte) war explizit nicht Fokus des Projektes.

¹⁴ KOVE ist für viele Beteiligte eine Blackbox, macht zu wenig Eigenwerbung, Externe werden zu wenig eingebunden.

¹⁵ Die Beurteilungen schwanken stark. Je nach Perspektive ist KOVE ein „zahnloser Tiger“ oder ein gut funktionierender „Round Table“.

Vielfalt könnte auch als stabilisierender Faktor gesehen werden, indem es die Verletzlichkeit des Systems als Ganzem verringert. Gemeinsam etablierte Spielregeln und Gesetze bzw. ein einheitliches klares Verständnis scheinen kaum gegeben.¹⁶

Dies gilt auch für die Grundannahme, wie mit einer ausserordentlichen Lage umgegangen würde:

Perspektive A) Alles muss vorab konzeptionell geregelt werden. Die Prozesse, die im Ereignisfall greifen sollen, sind die Prozesse des Normalfalls – einfach mit erhöhter Geschwindigkeit. Der Bund verhält sich auch im Ereignisfall konform zu allen Vorschriften des Alltags.

Perspektive B) Im Ereignisfall (ausserordentliche Lage) wird faktisch ad-hoc zwischen Staats- und Wirtschaftsführung entschieden. Vorschriften werden grosszügig im Sinne der Sache ausgelegt. Die genaue Dynamik und Zusammenarbeit lässt sich nicht formalisieren oder im Voraus erarbeiten. Oder dies wird aus einer politischen Logik nicht gewünscht.

Perspektive C) In einem Ereignisfall, der gross genug ist, dass KOVE überhaupt zum Einsatz kommt, herrscht ein so grosses Chaos, dass staatliches Handeln auf Stufe Bund nur von untergeordneter Relevanz ist. Die Einflussnahme ist gering und der Fokus liegt sicher nicht auf der Koordination des Verkehrs.

Diese Perspektiven lassen sich nur bedingt einzelnen Organisationen zuschreiben. Vielmehr stecken individuelle Einschätzungen, über die faktische Situation in einer ausserordentlichen Lage dahinter und wie das (Entscheidungs-)Verhalten eingeschätzt wird. Während die Grundlagendokumente von KOVE stark von Perspektive A geprägt scheinen, nimmt die Einschätzung der eigenen Handlungsmöglichkeiten mit Perspektiven B und C ab und könnte dazu führen, dass man sich nur beschränkt mit Themen wie KOVE überhaupt vertieft auseinandersetzen will.

Erkenntnis 3: Die Notwendigkeit der Aufgabe, die KOVE erfüllt, scheint unumstritten.

Dass es grundsätzlich eine koordinierende Stelle auf Stufe Bund geben soll, wurde in den Gesprächen nicht in Frage gestellt. Die Vernetzung der

¹⁶ Vgl. hingegen „Grundsätze für die Zusammenarbeit Bund und Kantone bei der Bewältigung von Extremereignissen“, <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/35574.pdf>, abgerufen am 10. Juli 2014.

Akteure ist eine wichtige Aufgabe. Allgemein ist ein grosser Wille zur Kooperation bei Systembetreibern und Bundesämtern vorhanden.

Immer wieder lobend erwähnt wurde die fachliche Kompetenz der Geschäftsstelle KOVE. Genauso wurden der Geschäftsführer, seine Hilfsbereitschaft und sein Wissensstand wiederholt betont.

Anzumerken ist, dass allein durch den Wunsch der Beteiligten nach einer Organisation wie KOVE diese als die richtige Lösungsvariante für diese Aufgaben betrachtet wird. Nur aus dem Wunsch ergibt sich aber nicht a priori eine grundsätzliche Existenzberechtigung resp. Sinnhaftigkeit für eine solche Organisation.

Erkenntnis 4: KOVE liefert im Vorsorgefall einen Mehrwert und wird dafür geschätzt. Es ist aber unklar, ob KOVE im Ereignisfall auch einen Mehrwert generiert.

Die Mitglieder von KOVE sehen den Mehrwert in der Vernetzung und im Informationsaustausch. Dies geschieht in erster Linie in der Phase der Vorsorge. Dort hält KOVE die Flagge hoch für die Thematik „Krise“, die ansonsten im Tagesgeschäft untergehen würde. Dies ist zentral.

Wie gross der Mehrwert von KOVE im Ereignisfall gerade unter den oben dargestellten Unsicherheiten ist, bleibt offen. Ebenso unklar ist, wieweit die Ziele nicht auch durch andere Organisationen oder direkte Zusammenarbeit erreicht werden könnten.

Dieser Fokus auf die Vorsorgephase ist ein breiter Konsens aller Beteiligten. Er spiegelt sich aber nicht in Dokumenten wie der Verordnung KOVE oder dem Handbuch KOVE wieder. Sie wecken stärker den Eindruck einer Notfallorganisation. Allein schon der Begriff „KOVE“ könnte irreführend sein.

Die operative Ereignisbewältigung geschieht durch die Systembetreiber und eine führende Rolle könnte bei regionalen oder kantonalen Krisenorganisationen liegen, die sich abstimmen könnten. Wieweit hier eine nationale Koordination unterstützen kann, scheint eine offene Frage. Kantone und Systembetreiber haben Krisenmanagementorganisationen, die über Praxiserfahrung verfügen. Der Bund kann „nur“ Dinge tun, welche die Rahmenbedingungen verbessern. Er kann z.B. das Nachtfahrverbot aufheben oder Ruhezeiten lockern. Die Bedeutung solcher veränderten Rahmenbedingungen ist umstritten. Werden diese nicht sowieso übergangen oder erfolgt eine direkte Koordination der Verkehrssysteme?

Erkenntnis 5: KOVE ist gegen aussen weitgehend unbekannt.

Wer nicht selber aktiv in KOVE engagiert ist, kennt die Organisation kaum – wenn überhaupt, dann nur auf einer sehr generellen Ebene. Nur wenige Dutzend Personen im Umfeld des Krisenmanagements des Bundes, der Kantone und von Systembetreibern haben überhaupt je von KOVE gehört. Auch diesen Personen ist die eigentliche Arbeit von KOVE nicht bis ins Detail bekannt. Für viele stellt sich KOVE deshalb als Blackbox dar. Aus KOVE heraus scheint diese Klärung auch nicht zu erfolgen.

Einen Grossteil seiner operativen Arbeiten kann KOVE auch problemlos ohne grosse Bekanntheit erledigen. Es könnte aber ein potenzielles Problem darstellen, wenn KOVE im Ereignisfall oder auch schon in der Vorsorge andere Organisationen zur Kooperation motivieren möchte und dabei Organisationen in einem äusseren Kreis (indirekt) integrieren möchte. Dort ist der Wissensstand geringer (vergleiche Abbildung 10). Möglicherweise würde KOVE im Ereignisfall einfach übergangen.

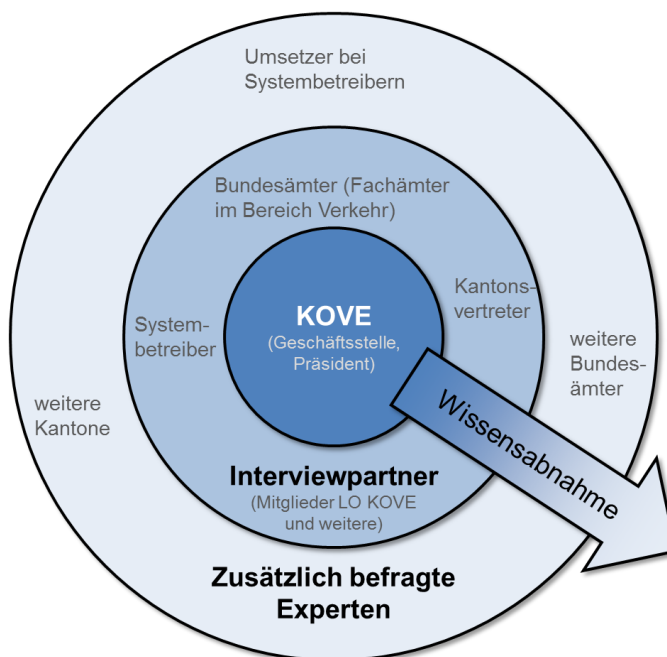


Abbildung 10: Wissen über KOVE ist nur in einer engen Fachcommunity zu finden

Erkenntnis 6: Die konkreten Tätigkeiten und die Aufgaben der operativen Einheiten von KOVE sind auch Mitgliedern LO KOVE nur teilweise klar.

KOVE ist selbst für viele Beteiligte eine Blackbox, deren konkrete Tätigkeiten wenig bekannt sind. Vielen Mitglieder von LO KOVE sind die eigene Rolle und diejenige von anderen Mitgliedern nur teilweise bekannt.

Was die Koordinationsaufgaben von KOVE generell sind, konnte kaum jemand klar formulieren.

Die zweimal jährlichen Sitzungen von LO KOVE wurden als stark „administrativ“ beschrieben; sie böten wenig Einblick in die eigentlichen Aktivitäten von KOVE. Die Entscheidungsträger (Bundesamtsdirektoren/innen und CEOs) sind de facto persönlich nur wenig in die praktischen Tätigkeiten KOVE involviert.

Erkenntnis 7: Jede/r hat eine eigene Perspektive auf KOVE, was zu unterschiedlichen Vorstellungen führt.

Alleine schon der Name KOVE weckt grosse Erwartungen. „Koordination“ wird von einigen interpretiert als „Runder Tisch“, von anderen wiederum als Befehlsgeber, der im Ereignisfall klare Vorgaben/Aufträge erteilt. Die unterschiedlichen Interpretationen hängen auch mit den ebenso unterschiedlichen Interessenslagen der Akteure innerhalb von KOVE zusammen. Ein Systembetreiber hat andere Erwartungen an die Organisation KOVE als ein Bundesamt oder ein Kanton. Beispiele für diese unterschiedlichen Perspektiven sind:

A) Rolle von KOVE (vgl. Abbildung 11) als...

- ...Roundtable, der in der Vorsorge die wichtigen Akteure zusammenbringt
- ... operative Notfallorganisation, die auch klare Anweisungen erteilt
- ... Koordinator bei kantonsübergreifenden Ereignissen/Themen im Sinne des strategischen Krisenmanagements

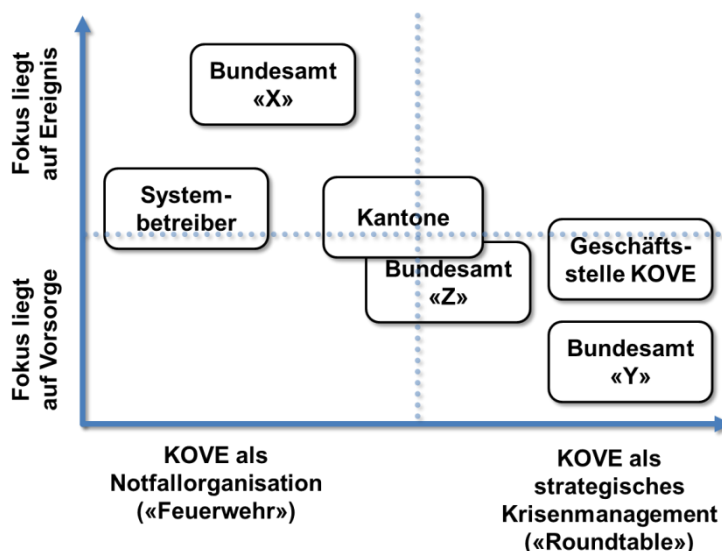


Abbildung 11: Verschiedene Wahrnehmungen der Rollen von KOVE

B) Aufgabe KOVE (vergleiche Abbildung 12) als...

- ... ein Teilstab mit Verantwortung für Teilproblem
- ... der Auftraggeber für staatliche Evakuationsmassnahmen (nimmt dadurch den Systembetreibern auch Verantwortung ab)
- ... das Wissenskompetenzcenter in der Vorsorge auf Ereignisse
- ... eine Vernetzungsstelle von allen relevanten Akteuren
- ... ein Informationslieferant im Ereignisfall (Lage)
- ... ein „Unterstützer in der Not“

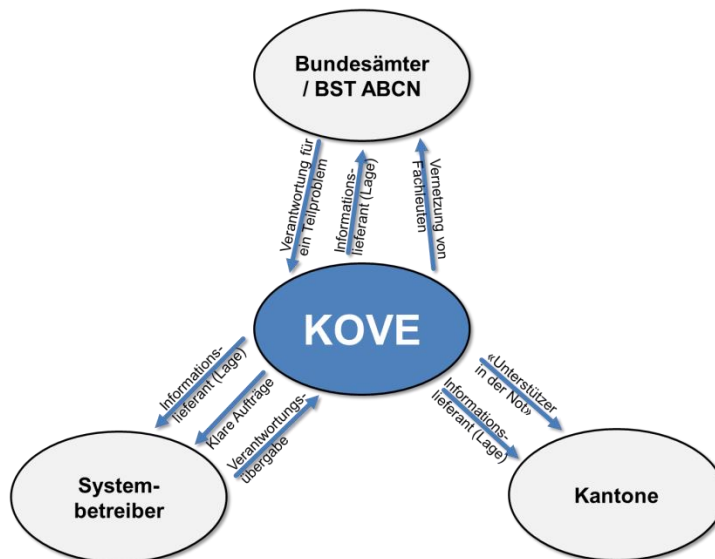


Abbildung 12: Unterschiedliche Mitglieder in LO KOVE haben unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Aufgaben von KOVE

C) Leistungsfähigkeit von KOVE als...

- ... ein zahnloser Tiger, der keine Kompetenzen hat, um irgendetwas zu befehlen
- ... Katalysator für eine Beschleunigung bestehender Abläufe, im Ereignisfall zuständig

Erkenntnis 8: Es ist auf einer praktischen Umsetzungsebene nicht klar, was im Ereignisfall konkret passiert.

Welches die Schnittstellen und Zuständigkeiten von KOVE sind, ist weitgehend unbekannt. Dies hat auch damit zu tun, dass nicht klar scheint, wie der Bund sein Krisenmanagement allgemein organisiert und wie KOVE in dieses Schema passt. Wo und wie sind beispielsweise die Schnittstellen/Abgrenzungen zu BWL und ResMaB? Wer hat welchen Fokus auf Prozesse, Versorgung, Infrastrukturen etc.? Ebenfalls unbekannt ist, wie Kontakte und Rapporte im Ereignisfall konkret ablaufen würden. Wer ist beispielsweise der Kontakt zum Systemführer SBB?

Erkenntnis 9: Operativ ist die Verkehrsführung für eine ausserordentliche Lage nicht bereit.

Nicht nur KOVE, sondern auch die Systembetreiber sind für eine umfassende verkehrstechnische Bewältigung einer ausserordentlichen Lage nicht bereit – so auch der Konsens der Befragten. Weder kann es abschliessende Vorgaben von KOVE an die Systembetreiber geben (obwohl diese erwartet würden), noch steht die operativ-technische Umsetzung überall bereit. Geht man weg vom Bild einer Notfallorganisation, ist auch für ein strategisches Krisenmanagement zu wenig geklärt, was genau an einem KOVE-Roundtable koordiniert würde.

Die Vorbereitung auf den Ereignisfall kann auch nicht beliebig weit vorangetrieben werden. In den involvierten Organisationen (z.B. Systemführer, Bundesämter, etc.) gibt es keine ausreichende Rechtfertigung (Aufträge, Kompetenzen, Ressourcen, etc.), um die dazu notwendigen Aufgaben zu erfüllen.

Erkenntnis 10: KOVE wird im Ereignisfall als Organisation übergangen, da sich dann Entscheidungsträger nicht unter dem Label KOVE treffen.

KOVE schafft in der Vorsorge persönliche Kontakte auf Stufe der Fachexperten. Diese sind auch im Ereignisfall – im Sinne der Führungsunterstützung – hilfreich. KOVE bringt aktuell aber nicht die Entscheidungsträger auf Stufe Bundesamtsdirektor oder CEO zusammen. Demnach würden sich diese in einem Ereignisfall in ihren Strukturen wie BST ABCN oder direkten persönlichen Kontakten abstimmen – und nicht unter dem Label KOVE. Falls diese sich gestützt auf die in KOVE vernetzten Fachleute abstimmen, wäre ein Mehrwert von KOVE aber ebenfalls gegeben.

Erkenntnis 11: Wo KOVE angegliedert ist, (ob beim BAV oder einem anderen Bundesamt) spielt eine untergeordnete Rolle.

Pragmatisch betrachtet ist KOVE primär eine Aufgabe, weniger eine Organisation. Ob es also eine Teilaufgabe einer anderen Organisation (z.B. BST ABCN) oder eine eigenständige Organisation wie heute ist, erscheint zweitrangig. Zentral ist, dass die richtigen Organisationen und Hierarchiestufen vertreten sind.

Auch die Doppelrolle des Bundesamtsdirektors, der gleichzeitig der Präsident von KOVE ist, wurde als unkritisch empfunden. Es ist weder ein Hindernis für die Organisation, noch etwas, was unbedingt beibehalten

werden müsste. Die Sicht des Direktor BAV (Verkehrspolitik, Effizienz im täglichen Mitteleinsatz) kann der Sicht des Präsidenten KOVE widersprechen (Redundanz, Reserven etc.).

Erkenntnis 12: Der Veränderungsbedarf für KOVE ist umstritten.

Es ist nicht für alle Beteiligten klar, ob bei KOVE Veränderungsbedarf besteht und falls ja, wie dieser auszusehen hätte. Die Rollen, Aufgaben und Zieldefinitionen von KOVE sind unklar. Je nach Perspektive, was KOVE als Organisation leisten soll, ist der aktuelle Stand ausreichend und es kann aus Effizienzüberlegungen damit gelebt werden. Einzelne Meinungen weisen aber darauf hin, dass es eine Schärfung des Profils braucht.

Anhang I – Begleitgruppe

Die Begleitgruppe, die das Projektteam begleitete, bestand aus folgenden Mitgliedern:

- Melanie Attinger (BAV), Leitung
- Rudolf Junker (Kanton Solothurn)
- Peter König (BAV)
- Nicolas Müller (BK)
- Rudolf Rytz (BWL)
- Ulrich Schär (BAV)
- Patrick Smit (BABS)

Anhang II – Interviewleitfaden

Interviewleitfaden – Evaluation KOVE

Stand vom 10. März 2014

Dieser Interviewleitfaden dient als Gesprächsgrundlage und zeigt die Themenfelder, welche angesprochen werden. Die Fragen sind je nach Interviewpartner/in und dessen/deren Aussagen im Verlauf des Gesprächs zu spezifizieren. Die mit einem Kreis versehenen und eingerückten Stichworte sind Stichworte, die für Nachfragen genutzt werden können, aber nicht immer angesprochen werden. Priorität liegt auf den Kapiteln 3 und 6.

1. Einführung (5 Minuten)

- Vorstellung der Interviewer / Organisationen
- Vorstellung Interviewteilnehmer/in
- Vorstellung Projekt, Projektziele und Ablauf des Interviews inkl. Prioritäten
- Audioaufnahme für die interne Auswertung in Ordnung?
- Anonymisiert (plus Liste der Interviewpartner im Anhang) oder mit Namensnennung (z.B. mit Zitaten im Schlussbericht)?

2. Aussenbild und Gesamteinschätzung (15 Minuten)

- Was ist Ihr **Bezug zu KOVE**?
 - In welcher Rolle kennen Sie KOVE?
 - Was ist Ihr Wissensstand?
- Wie würden Sie KOVE **in einem Satz** beschreiben: Was ist KOVE und was bringt KOVE?
 - Gesamteindruck
 - Assoziationen
 - Mehrwert
- **Von wem hören Sie was zu KOVE?**
 - Wer kennt KOVE wie: BA, Kantone, Transportunternehmen, Öffentlichkeit etc.?
 - Wieweit ist dieser Wissensstand für die einzelnen Stakeholder ausreichend?
 - Welchen Ruf hat KOVE?

3. Aufgaben und Kompetenzen von KOVE im Rahmen des Krisenmanagements Bund (20 min)

- **Einführung zum Ziel von KOVE:** „Mit der KOVE wird die Nutzung der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsmittel im Hinblick auf

Ereignisfälle so abgestimmt, dass nach deren Eintreten ein geregelter Verkehrsablauf gewährleistet ist“ (VKOVE, Art. 2). KOVE agiert somit im Rahmen des Krisenmanagements Bund.

- Was ist aus Perspektive des **heutigen Krisenmanagements Bund** wichtig für KOVE? **Welche wichtigen Ziele ergeben sich für KOVE** aus Ihrer Sicht?
- Was hat sich in den letzten Jahren **verändert** / entwickelt, das für KOVE relevant ist?
 - Umfeld von KOVE / Krisenmanagement
 - KOVE selber
 - Weiteres (Verkehrsinfrastruktur, Markt, stärkere internationale Vernetzung, Kommunikation zwischen Partnern, ...)
- Gemäss den aktuellen Grundlagen verfolgt KOVE in den einzelnen Phasen folgende Aufgaben:

9. Anhang Übersicht Aufgaben im Bereich Verkehr im Rahmen des Krisenmanagement

WER?	WAS / WANN?		
	Präventionsphase (Normalfall)	Bewältigungsphase (Ereignisfall)	Normalisierungsphase
Departement UVEK	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeiten von rechtlichen Grundlagen für die Prävention, Vorsorge und Bewältigung; • Festlegen und Vorbereiten von Massnahmen, Entscheiden im eigenen Bereich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anträge an den Bundesrat (BR) stellen; • Umsetzen von Massnahmen, Entscheide BR; • Umsetzen von Massnahmen im Rahmen der eigenen Zuständigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen von Massnahmen, Entscheide BR; • Umsetzen von Massnahmen im Rahmen der eigenen Zuständigkeit; • Nachbearbeiten, Aufarbeiten des Ereignisses.
KOVE	<ul style="list-style-type: none"> • Analysieren, Beurteilen der Lage; • Entwickeln von Handlungskonzepten, Massnahmen für die Bewältigungsphase; • Empfehlen von Massnahmen zur Prävention und Bewältigung von Ereignisfällen; • Sicherstellen, dass auf Bundesebene die notwendigen Vorbereitungen zeit- und lagegerecht getroffen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysieren, Beurteilen der Lage; • Abschätzen der möglichen Eskalation und Auswirkungen; • Koordinieren, Abstimmen und Priorisieren der Nutzung der Verkehrsinfrastrukturen und Verkehrsmittel; • Leisten von Führungsunterstützung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysieren, Beurteilen der Lage; • Koordinieren, Abstimmen und Priorisieren der Nutzung der Verkehrsinfrastrukturen und Verkehrsmittel soweit noch nötig; • Leisten von Führungsunterstützung; • Nachbearbeiten, Aufarbeiten des Ereignisses.
Bundesämter	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeiten von rechtlichen Grundlagen für die Prävention, Vorsorge und Bewältigung; • Festlegen und Vorbereiten von Massnahmen, Entscheiden im eigenen Bereich; • Mitwirken beim Erstellen, Beurteilen und Aktualisieren des Lagebilds Verkehr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen v. Massnahmen, Entscheide Bund; • Umsetzen von Massnahmen im Rahmen der eigenen Zuständigkeit; • Mitwirken beim Beurteilen der Lage, beim Abschätzen der möglichen Eskalation, der Auswirkungen und beim Aktualisieren des Lagebilds Verkehr; • Koordinieren, Abstimmen innerhalb Bund, zwischen Bund und Kantonen (über KOVE). 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzen v. Massnahmen, Entscheide Bund; • Umsetzen von Massnahmen im Rahmen der eigenen Zuständigkeit; • Mitwirken beim Beurteilen der Lage und beim Aktualisieren des Lagebilds Verkehr; • Koordinieren, Abstimmen zwischen Bund und Kantonen; • Nachbearbeiten, Aufarbeiten des Ereignisses.
Kantone	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeiten von rechtlichen Grundlagen für die Prävention, Vorsorge und Bewältigung; • Festlegen und Vorbereiten von Massnahmen, Entscheiden im eigenen Bereich; • Mitwirken beim Erstellen, Beurteilen und Aktualisieren des Lagebilds Verkehr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewältigen des Ereignisses; • Mitwirken beim Beurteilen der Lage, beim Abschätzen der möglichen Eskalation, der Auswirkungen und beim Aktualisieren des Lagebilds Verkehr; • Koordinieren, Abstimmen zwischen Kantonen und Gemeinden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einleiten, Umsetzen Normalisierungsphase; • Mitwirken beim Beurteilen der Lage und beim Aktualisieren des Lagebilds Verkehr; • Koordinieren, abstimmen zwischen Kantonen und Gemeinden; • Nachbearbeiten, Aufarbeiten des Ereignisses.
Systemführende Verkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen Input für Lagebild Verkehr; • Erstellen Notfallplanungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen Input für Lagebild Verkehr; • Umsetzen Notfallpläne, Massnahmen Bund/Kt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen Input für Lagebild Verkehr; • Umsetzen Normalisierungsmassnahmen

- Was sind aus **Ihrer Sicht heute die wichtigsten Aufgaben** von KOVE im Rahmen des Krisenmanagements Bund a) **in der Prävention** und b) **im Ereignisfall** und c) der **Normalisierungsphase**?
 - Prioritäten und Herausforderungen
 - Ergänzungen zur gezeigten Zusammenstellung
 - Erfahrungen
 - Lücken/Überschneidungen oder Unklarheiten
- Sind die **konkreten Tätigkeiten** (z.B. Produkte Konzept „Verkehr in Katastrophen und Notlagen“, „Einsatzkonzept für den Landverkehr bei eine Unfall in einem Kernkraftwerk“) von KOVE **passend**, um diese Aufgaben/die Ziele zu erfüllen?

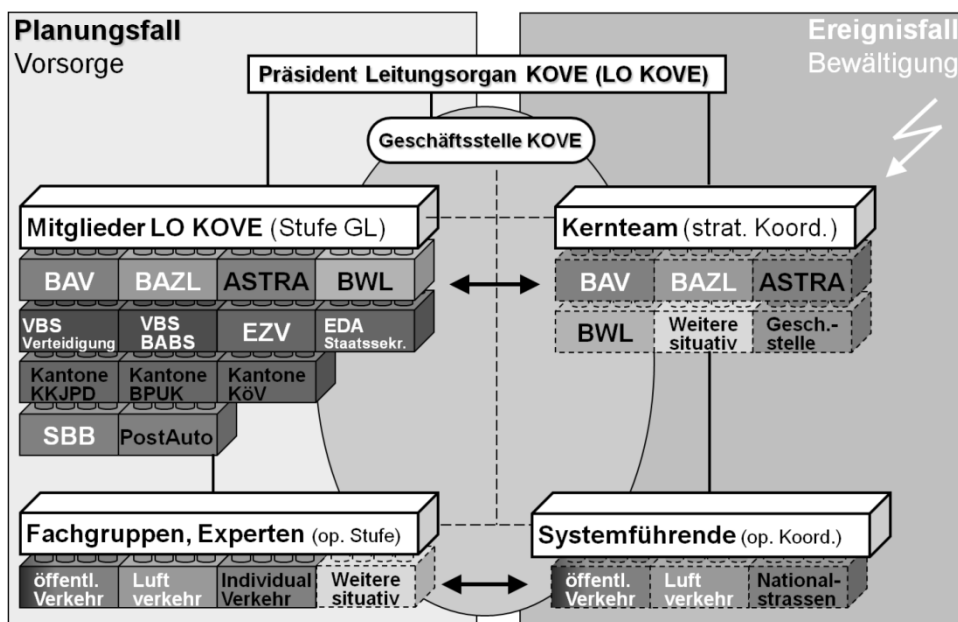
- **Welche Wirkung/welchen Nutzen** entfaltet KOVE mit den von Ihnen beschriebenen Aufgaben und Tätigkeiten **bei Ihrer Organisation?**
- Was bringt **Ihre Organisation ein** im Netzwerk KOVE und was ist dabei besonders wichtig?

4. Organisation KOVE generell (15 min)

Einführung Organisationsschema (siehe Schemata): zur Verdeutlichung des Organisationsschemas für den Fragesteller und Interviewpartner: Das Leitungsorgan wird vom Präsidenten geführt. Die Geschäftsstelle schafft die Voraussetzungen für die Arbeit des Leitungsorgans und ist Drehscheibe für Verbindungen zwischen den einzelnen Funktionselementen sowie den Partnern im Netzwerk.

Im Planungsfall setzt sich die Organisation KOVE aus allen Schlüsselstellen im Verkehrswesen, unterstützt von Fachgruppen und Experten, zusammen. In dieser Organisationsform werden vorbereitende Massnahmen für den Ereignisfall entwickelt.

Im Ereignisfall wird die Organisation fallbezogen, modular zusammengesetzt und steht als Modul «Verkehr» mit ihrem Netzwerk der federführenden Bundesstelle zur Führungsunterstützung im Bereich Verkehr zur Verfügung. Das Kernteam unterstützt mit seinem Netzwerk die mit der Führung des Ereignisses auf Stufe Bund beauftragte Person/Stelle z. B. bezüglich dem Abschätzen möglicher Auswirkungen und des Eskalationspotenzials sowie bezüglich der Führung und Koordination (z. B. als Teilstab «Verkehr» im BST ABCN). Ereignisbezogen kann ad hoc ein Koordinator/Verantwortlicher bezeichnet werden.



- Wie **beurteilen Sie diese Organisationstruktur KOVE** im Rahmen der von Ihnen dargestellten Herausforderungen des aktuellen Krisenmanagements Bund?
- Wie **beurteilen Sie die Prozesse** (und Produkte) in der Prävention und im Ereignisfall von KOVE?
- Welche **Schnittstellen** sind weshalb wichtig? Welche **Synergien oder mögliche Konflikte** ergeben sich mit anderen Organisationen?
- Wieweit ist die **aktuelle Organisation von KOVE für die Zukunft** ausreichend?

5. Aufgaben/Kompetenzen Präsident und Geschäftsstelle (10 min)

- Welche **Rolle, Aufgaben** und **Kompetenzen** erachten Sie für den **Präsidenten** in der Prävention und im Ereignisfall als wichtig?
- Wie beurteilen Sie mögliche **Zielkonflikte** des Präsidenten KOVE als Direktor BAV in der Prävention und Ereignisfall?¹⁷
- Welche **Rolle, Aufgaben** und Kompetenzen erachten Sie für die **Geschäftsstelle** in den beiden Phasen als wichtig?

6. Umsetzung / Wie KOVE lebt (15 min)

- Wie erleben Sie **die konkrete Arbeit** von KOVE?
 - Welche Tätigkeiten und Produkte stehen für Sie Vordergrund?
 - Wie nehmen Sie diese aus Ihrer Sicht wahr?
- Ihr persönliches Fazit: Wie weit **erreicht KOVE heute die generelle Zielsetzung** (gemäss Einleitung)?

7. Abschluss (10 min)

- Gibt es etwas, das wir noch nicht angesprochen haben?
- Welche Personen/Organisationen sollten in der zweiten Phase (Onlinebefragung) angesprochen werden?
- Aufnahme ausschalten
- Weiteres Vorgehen im Projekt
- Vielen Dank!

¹⁷ Die Organisation KOVE hat nach VKOVE keine Entscheidkompetenzen. Der Präsident des Leitungsorgans KOVE hat Entscheidkompetenzen. Nach Artikel 6 der Verordnung über den Einsatz und die Aufgaben konzessionierter Transportunternehmen in besonderen und ausserordentlichen Lagen (VEAKTU, SR 531.40) entscheidet er im Ereignisfall über die Prioritäten, wenn die im Rahmen des SVS bestellten Transporte von den konzessionierten Transportunternehmen nicht bewältigt werden können.

Anhang III – Onlinefragebogen

Bezug zu KOVE

1. Was ist Ihr Bezug zu KOVE?

- Vertreter/in eines Bundesamtes oder einer anderen Organisation auf Stufe Bund
- Vertreter/in eines Kantons oder einer anderen Organisation auf Stufe Kanton
- Vertreter/in Systemführer (z.B. SBB, Postauto Schweiz AG, etc.)
- Vertreter/in Betreiber (z.B. Transportunternehmen)
- anderer Bezug zu KOVE (bitte angeben) (z.B. nur indirekter Bezug zu KOVE oder kein Bezug zu KOVE)

2. Wurden Sie im Rahmen des Projekts Evaluation KOVE 2014 bereits interviewt? [Ja / Nein]

3. Sind Sie Mitglied des Leitungsorgans KOVE (LO KOVE)? [Ja / Nein]

4. Nennen Sie konkrete Szenarien, in denen KOVE zum Einsatz kommen könnte. (Stichworte)

5. Welche Herausforderungen (Informationsgewinnung, Koordination, Ressourcen, Zuständigkeiten, Kompetenzen etc.) hätte KOVE in den von Ihnen genannten Szenarien zu meistern? (Stichworte)

6. Beschreiben Sie in wenigen Worten, wie Sie die konkreten Arbeiten von KOVE bislang erlebt haben und einschätzen.

7. Was muss KOVE Ihrer Meinung nach im Vorsorgefall primär leisten (Stichworte)

8. Was muss KOVE Ihrer Meinung nach im Ereignisfall primär leisten (Stichworte)

Zielerreichung

9. Gemäss aktueller Dokumentation verfolgt KOVE die unten aufgeführten Ziele. Wie schätzen Sie die Relevanz der Ziele von KOVE in der Vorsorge ein? [tief / eher tief / eher hoch / hoch / keine Antwort]

- 1) Analyse der Bedrohungslage und möglicher Entwicklungen sowie deren Auswirkungen auf die Verkehrsinfrastruktur, die Verkehrsmittel und den Verkehrsablauf unter Berücksichtigung der Mobilitätsbedürfnisse
- 2) Lagebeurteilung und Empfehlung geeigneter Massnahmen

- 3) Sicherstellung, dass auf Bundesebene zeit- und lagegerecht notwendige Vorbereitungen getroffen werden, um die Kantone zu unterstützen
- 4) Sicherstellung der fachspezifischen Information und Ausbildung ihrer Mitglieder und der für die Einsatzführung im Ereignisfall vorgesehenen Personen
- 5) Sicherstellung der Koordination auf Bundesebene im Ereignisfall und Begleitung und Ergänzung des Krisenmanagements der Kantone

10. Wie schätzen Sie die Relevanz der Ziele von KOVE in der Bewältigung eines Ereignisses ein? (identische Ziele wie in Frage 9) [tief / eher tief / eher hoch / hoch / keine Antwort]

11. Wie schätzen Sie den Erreichungsgrad der Ziele von KOVE insgesamt ein? (identische Ziele wie in Frage 9) [0% / 33% / 66% / 100% / keine Antwort]

12. Bemerkungen zu den Zielen von KOVE, ihrer Relevanz und dem Erreichungsgrad

Thesen

Aufgrund der ersten Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen innerhalb und ausserhalb von KOVE ergaben sich u.a. nachfolgend festgehaltene Thesen. Auf einer Skala von "trifft gar nicht zu" bis "trifft absolut zu", wie stark stimmen Sie diesen Thesen zu (es handelt sich dabei um subjektive Einschätzungen von Ihnen)?

13. Thesen [trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu / trifft eher zu / trifft absolut zu / keine Antwort]

- These 1: Die Organisation KOVE und deren generelle Zielsetzung kennen nur etwa drei Dutzend Menschen aus dem Umfeld des Krisenmanagements (Bund, Kantone, Betreiber).
- These 2: KOVE ist eine Blackbox. Die konkreten Ziele und Aufgaben von KOVE sind mir nur teilweise klar.
- These 3: Jede/r Beteiligte hat eigene Vorstellungen von KOVE. Das führt zu verschiedenen Erwartungen, was KOVE ist und was KOVE leisten kann/soll.
- These 4: Genaue Schnittstellen, Zuständigkeiten und konkrete Prozesse innerhalb/von/zu KOVE sind zu wenig klar definiert und mindestens teilweise nicht erfüllbar.

- These 5: In einer ausserordentlichen Lage bleiben die Prozesse auf Bundesebene grundsätzlich gleich wie im Normalfall. Sie laufen nur beschleunigt ab.
- These 6: In einer ausserordentlichen Lage wird faktisch in ad-hoc Strukturen zwischen Staats- und Wirtschaftsführung entschieden. Strukturen wie KOVE werden umgangen.
- These 7: Ausserordentliche Lagen bedingen eine starke Vernetzung unter den Fachthemen und Organisationen. KOVE kann nur als Teil einer Struktur wie dem Bundesstab ABCN sinnvoll agieren.
- These 8: Die Ereignisbewältigung im Verkehrsbereich erfolgt primär durch die Betreiber. Der Bund hat ausser Lockerung von Vorschriften faktisch wenig Einflussmöglichkeiten auf die Verkehrssysteme.
- These 9: Operativ ist weder KOVE noch sind die einzelnen Betreiber für eine ausserordentliche Lage ausreichend bereit.
- These 10: Im Ereignisfall würde allein schon die Existenz von KOVE z.B. bei Systembetreibern für Überraschung sorgen und mangels Wissen zu einer Überforderung führen.
- These 11: Der Primärnutzen von KOVE ist die generelle Vernetzung und gegenseitig Information (Vorsorge und Einsatz).
- These 12: Primärnutzen von KOVE ist die praktische Lagebeurteilung, konkrete Koordination zwischen Verkehrsträgern und Kommunikation im Ereignisfall.
- These 13: KOVE ist allein schon deshalb wichtig, weil die Geschäftsstelle Personen vernetzt und die „Fahne hochhält“ für das Thema „Krise“.
- These 14: Bei einem Bundesamt wie dem Bundesamt für Verkehr dominiert der Alltag. KOVE kann daher dort seine „Fahne für den Krisenfall“ besonders effektiv einsetzen.
- These 15: Die Forderungen/Auflagen des Direktors BAV an Betreiber (z.B. im Rahmen der Konzessionserteilung) widersprechen teilweise den Anforderungen, welche er als Präsident KOVE an die Betreiber stellen müsste.
- These 16: In den involvierten Organisationen (z.B. Systemführer, Bundesämter, etc.), gibt es keine ausreichende Rechtfertigung (Aufträge, Kompetenzen, Ressourcen, etc.), um die vorgesehenen Aufgaben zu erfüllen.

14. Anmerkungen zu den Thesen

4. Abschluss

15. Haben Sie weitere Anmerkungen zur Befragung oder zum Inhalt?

16. Falls Sie wünschen, dass wir im Rahmen des Projekts mit Ihnen Kontakt aufnehmen, teilen Sie uns bitte folgende Informationen mit:

- Name Ihrer Organisation
- Ihr Name
- Ihre Position

Gibt es Unterlagen, die Sie uns für das laufende Projekt zukommen lassen möchten? Senden Sie diese bitte an matthias.holenstein@risiko-dialog.ch

Vielen Dank, dass Sie unsere Umfrage ausgefüllt haben!