

## Sicherheit bei Auslandseinsätzen

# «Wir wollen unkompliziert helfen»

Häufig setzen sich Mitarbeiter\*innen durch die berufliche Tätigkeit Gefahren aus. Wir sprechen über den rechtlichen und praktischen Umgang mit Gefahren bei Berufsreisen mit Michael Kramer, welcher diesen Frühling das Team des Schweizerischen Roten Kreuzes in der Ukraine geführt hat.

Interview geführt von Dr. Reto Wegmann

*Michael Kramer, wir möchten über Ihren Einsatz mit dem Team des Schweizerischen Roten Kreuzes (SRK) in der Ukraine und insbesondere die Pflichten von Schweizer Arbeitgebern reden. Was machte das SRK in der Ukraine?*

Das SRK war schon vor der Eskalation vom 24. Februar in der Ukraine, vor allem mit Partnerschaftsprojekten mit dem Ukrainischen Roten Kreuz (UCRS). Diese Projekte waren bspw. im Bereich der Pflege zu Hause, ähnlich, wie das die Spitex in der Schweiz wahrnimmt. Das mögliche Szenario eines Kriegs hatten wir daher schon vorher mehrmals besprochen. Am 24. Februar brach der Krieg dann auf dem gesamten Territorium der Ukraine aus, und wir haben den Kontakt beibehalten. UCRS war verständlicherweise mit seiner eigenen Sicherheit beschäftigt. Die Bedürfnisse waren immens und die Arbeitslast gigantisch. Wir schlugen also vor, gezielt zwei Regionalverbände zu unterstützen, Ivano-Frankiv'sk und Ternopil. Wir wollten mit einem eigenen Netzwerk und einer eigenen Präsenz insbesondere sehr schnell eine Unterstützung bieten für die intern Vertriebenen in den entsprechenden Zentren. Also Betten, Matratzen und dergleichen, und dann auch medizinisches Material wie Verbände oder chirurgisches Material für die medizinischen Strukturen liefern. Alles hatte immer den Kapazitätsaufbau für UCRS im Fokus, Direkthilfe ist nur kurzfristig sinnvoll.

*Was war dabei Ihre Funktion?*

Ich war der Teamleader des ersten Teams des SRK, das aus 5 Personen bestand. Wir arbeiteten mit regelmässigen Ablösungen, insbesondere in der Anfangsphase. Der Teamleader oder die Teamleaderin hat eine repräsentative Funktion, muss

ein Netzwerk, die Organisation und die Hilfsprogramme aufbauen, aber natürlich auch die Gesamtverantwortung, insbesondere auch für die Sicherheit unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

*Gemäss OR 328 hat der Arbeitgeber Schutzmassnahmen zu treffen, wenn er Mitarbeitende Risiken aussetzt.*

*Wie setzte das SRK das hier um?*

SRK ist eher in langfristigen Programmen engagiert und mit ein paar Ausnahmen eher in stabileren Kontexten. Die Ukraine war daher ein Spezialfall, weil wir sonst direkte Nothilfe eher bei Naturkatastrophen als bei bewaffneten Konflikten leisten. Wir haben wesentlich auf den Kontextkenntnissen von UCRS basiert und daher gewusst, dass wir im Westen durchaus arbeiten konnten. Das erste Team bestand zudem aus sehr erfahrenen Mitarbeitenden mit langer Erfahrung in Konflikt- und Krisengebieten sowie in der Region. Wir hatten auch von der ersten Stunde an einen professionellen Sicherheitsberater im Team und deckten so unsere Bedürfnisse selbst ab.

*Das OR will, dass Massnahmen getroffen werden, «die nach der Erfahrung notwendig» sind. Was heisst das in einem Krieg in Europa?*

Das war tatsächlich schwierig. Es gab auch schon vor dem Einsatz kritische Fragen, und wir konnten nicht alle beantworten, in dieser für uns neuen Region. Wir haben aber ausschliesslich auf Menschen mit Felderfahrung gesetzt, haben uns auf den mehrheitlich stabilen Westen der Ukraine konzentriert, und – das scheint mir wichtig – wir hatten von Anfang an eine Eventualplanung, um den Einsatz abbrechen zu können, falls die Situation unsere Arbeit nicht mehr erlauben würde.

### Was gilt gemäss OR 328?

Er [der Arbeitgeber] hat zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebs oder Haushalts angemessen sind, soweit es mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung ihm [dem Arbeitgeber] billigerweise zugemutet werden kann.

*Was bedeutet das für Sie als Linienchef im Feld?*

Es bedeutete, dass ich ein enges Netzwerk an Sensoren brauchte, welches mir eine präzise und glaubwürdige Lageverfolgung ermöglichte. Es bedeutete auch, dass ich vor allem mit erfahrenen Leuten operieren wollte und glücklicherweise auch konnte. Das grösste identifizierte Risiko war hier aber tatsächlich neben Stress und Müdigkeit der Strassenverkehr und unsere Bewegungen. Die sehr häufigen Luftalarmsirenen und das Suchen von Zuflucht in Bunkern waren ungewohnt, und wir mussten uns zuerst die entsprechenden Verhaltensweisen und Automatismen aneignen. Es gab zu dieser Zeit auch noch ein Reputationsrisiko, weil die gesamte Rotkreuzbewegung zeitweise nicht nur positiv wahrgenommen wurde.

Die Läden waren aber im Westen offen, die Menschen trafen sich in Cafés, die Versorgungslage war nicht problematisch. Die Luftalarme sowie die sehr hohe Präsenz von bewaffneten Akteuren waren jedoch jederzeit Faktoren, welche uns die Nähe des Konflikts vor Augen führen.

*Was macht man bei einem Luftalarm? Wie müssen wir uns das vorstellen?*

## ZUR PERSON



Nach einem Jurastudium arbeitete **Michael Kramer** während 13 Jahren als Delegierter für das Internationale Komitee des Roten Kreuzes (IKRK) im Mittleren Osten, in Afrika, Südamerika und Osteuropa. Nach seiner Rückkehr in die Schweiz war er im Krisenmanagement-Zentrum des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) für die Sicherheit der EDA-Mitarbeitenden in Botschaften und Büros der DEZA zuständig. Seit gut drei Jahren ist er zu den Rotkreuzprinzipien zurückgekehrt und arbeitet seither als zuständiger Abteilungsleiter für die internationalen Kooperationsprogramme des SRK in Europa, Asien und dem Nahen Osten.

Es gab Luftalarme Tag und Nacht. Der ukrainische Bevölkerungsschutz ist sehr gut organisiert, mit Früherkennung von Luftobjekten, Sirenen, Smartphone-Apps und Luftschutzkellern. Zu Beginn gingen wir 4 bis 6 Mal pro Tag in die Schutzräu-

me. Der Effekt auf die mentale und physische Durchhaltefähigkeit war durchaus spürbar, auch wenn wir alle nie direktem Beschuss ausgesetzt waren. Es ging dann darum, einen gesunden Mittelweg zwischen Sicherheitsbewusstsein und Tollkühnheit zu finden, sodass wir sicher arbeiten konnten, aber dennoch einsatzfähig blieben.

### *Die Ukraine ist im Krieg. Wie gehen die Mitarbeitenden mit der persönlichen Belastung in solchen Kontexten um?*

Das ging gut. Wir hatten ein Team von erfahrenen humanitären Leuten, welche schon an vielen Orten auf der Welt im Einsatz waren. Und wir waren verhältnismässig weit weg von direkten Kampfhandlungen und Gräueltaten. Natürlich hatten wir Kontakt mit intern Vertriebenen, welche uns von den traumatischen Erlebnissen im Osten des Landes berichteten. Wir haben 3 bis 4 Wochen durchgearbeitet, und dann musste ich meine Verantwortung als Chef wahrnehmen, um auch das Team vor Erschöpfung zu schützen. Das kann zu Frustrationen führen, wenn man freie Tage «befiehlt», obwohl alle arbeiten und beitragen wollen.

### *Haben Sie Empfehlungen für Firmen mit Mitarbeitenden, welche in instabile Regionen reisen?*

Das kommt auf die Dringlichkeit des Reisezugs an. Wenn es nicht dringend ist, dann muss man die reisende Person und die Organisation zwingend auf die

Entsendung vorbereiten. Die betroffene Person muss ganzheitlich auf die Reise vorbereitet sein (also Sicherheit, medizinische und psychologische Versorgung, praktische Aspekte, Kommunikationsmittel etc.), und die Organisation muss strukturell ebenfalls dazu in der Lage sein, bspw. in der Krisenvorbereitung oder auch in administrativen Belangen. Dabei kann es um Versicherungen gehen, aber auch um die Institutionalisierung von psychologischer oder medizinischer Unterstützung, oder auch um Krisenübungen für die Einsatz- oder Geschäftsleitung. Wenn es dringend ist, steigt das Risiko und damit der Anspruch. Das Risiko muss dann sehr genau gegenüber dem Reisezweck abgewogen werden. Die Risikobereitschaft von humanitären Organisationen ist diesbezüglich im Vergleich zu Firmen wahrscheinlich eher hoch. Darum arbeiten sie meistens mit internen oder auch externen Sicherheitsprofis und basieren auf sorgfältigen Risikoanalysen und präventiven Massnahmen. Je nach Destination ist es sonst nicht seriös.

*Danke für das Gespräch und für Ihre Arbeit.*



**Dr. Reto Wegmann** ist Gründer und Senior Advisor bei der Swiss IbeX GmbH und Dozent an der Uni Luzern.

**Einfach ausfüllen und abschicken!**

**Gleich bestellen:**

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: [personal-schweiz.ch](http://personal-schweiz.ch)

Mail: [bestellung@weka.ch](mailto:bestellung@weka.ch)

**Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:**

WEKA Business Media AG  
Leserservice  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich

**Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!**

**10 Ausgaben für CHF 98.-\***  
Jahresabonnement

**5 Ausgaben für CHF 59.-\***  
Schnupperabonnement

**10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 138.-\***  
Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 100 Tools)

**TIPP!**

Firma  Funktion

Vorname  Name

Strasse, Nr.  PLZ, Ort

Datum / Unterschrift

\* zzgl. MWST und Porto