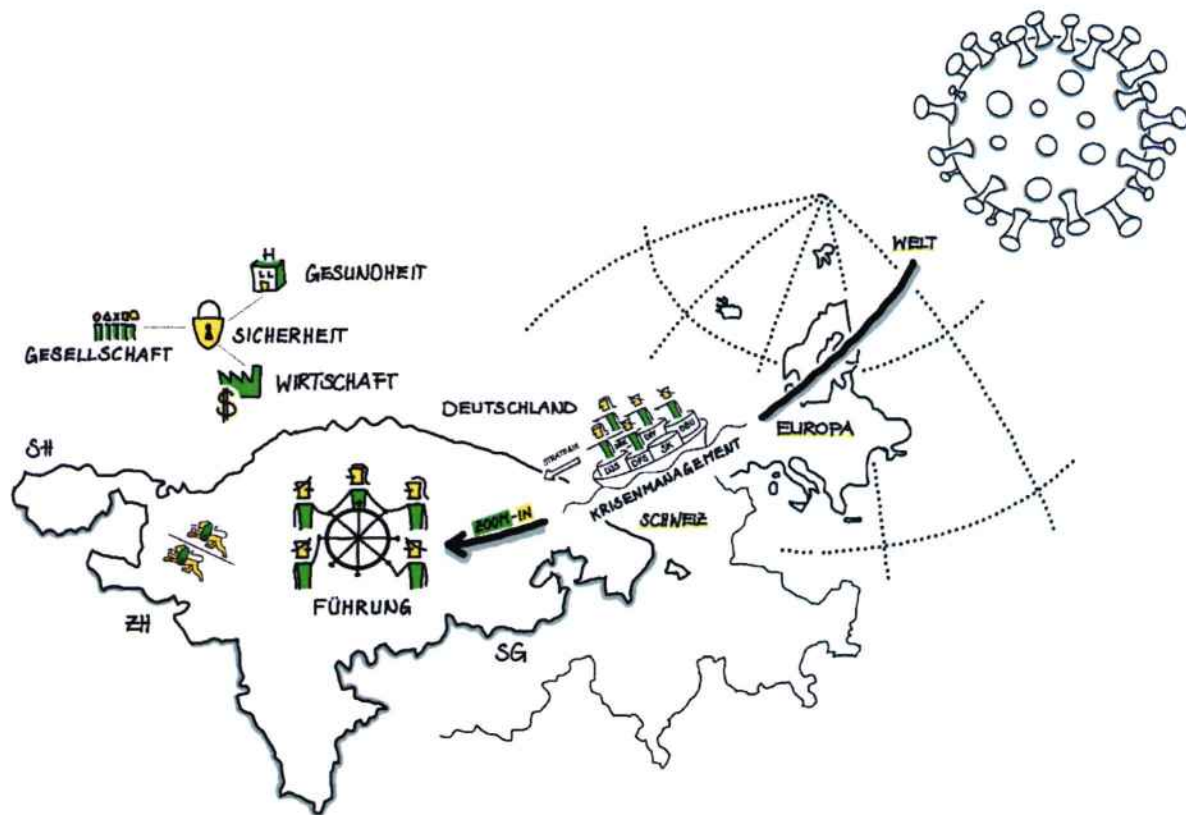


Covid-19

Evaluation der Covid-Pandemiebewältigung im Kanton Thurgau vom 04.09.2022

Analyse – Empfehlungen – Umsetzungsvorschläge



HP

PETER HOLLIGER
FÜHRUNGSKOMPETENZ

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung.....	3
2. Erfolgsfaktoren des Kantons Thurgau.....	5
3. Auswertungen Stufe Bund und Kantone	7
3.1 Krisenmanagement der Bundesverwaltung	7
3.2 Evaluation der Krisenbewältigung Bundesamt für Gesundheit.....	7
3.3 Konferenz der Kantonsregierungen	8
3.4 Krisenmanagement der Kantone	9
3.5 Persönliche Erfahrungsberichte aus anderen Kantonen	10
3.5.1 Kanton Graubünden.....	10
3.5.2 Kanton Nidwalden.....	10
3.5.3 Stadt Zürich	11
3.6 Erkenntnisse Auswertungen Stufe Bund und Kantone.....	12
4. Krisenvorsorge des Kantons Thurgau.....	13
4.1 "Risiken Thurgau"	13
4.2 Pandemieplan	14
4.3 Ausbildung.....	15
4.4 Training	15
4.5 Sicherheitsreserven.....	16
5. Krisenmanagement des Kantons Thurgau	17
5.1 Vorbereitung.....	17
5.2 Lagebild.....	18
5.3 Führung.....	19
5.4 Prozess	22
5.5 Staatskanzlei	23
5.6 Kommunikation.....	24
5.7 Task Force "Strategie"	25
6. Operative Umsetzung im Kanton Thurgau.....	26
6.1 Schutzmaterial.....	26
6.2 Contact Tracing	27
6.3 Hotline	28
6.4 Fachstelle Covid-19.....	28
6.5 Testen	29
6.6 Impfen	30
6.7 Ressourcen	31
6.8 Stakeholder	32
6.9 Schulen	33
6.10 Spitalkapazitäten	34
6.11 Härtefallhilfen.....	35
6.12 Vollzug Covid-Massnahmen	35
6.13 Wertschätzung.....	37

7. Lösungsansätze für die Zukunft	38
7.1 Quick Wins	38
7.2 Längerfristige Optimierungspotenziale	41
7.3 Weitere Fragestellungen	43
7.4 Mögliche Krisensimulation Herbst/Winter 2022/2023	44
8. Fazit	46
Anhang	47
A. Krisensimulation	47
B. Diskussionsvorschlag modulare Führungsorganisation	48
C. Kantonales Corona Recht	49

1. Einleitung

Im März 2020 hat die Corona-Pandemie den Kanton Thurgau erreicht. Die Schweiz ging in den Lockdown. Die Bevölkerung realisierte, dass das Virus von China nun im eigenen Wohnzimmer angekommen ist. Die Krisenorganisationen standen unter Dauerbelastung und mitten in der Chaos- und Findungsphase.

Ein Miteinander und Füreinander prägte das Thurgauer Krisenmanagement. Es wurden pragmatische Lösungen und zielführende Entscheide getroffen. "Kurze Wege" und "in der Krise Köpfe und ihre Kompetenzen kennen" waren die Devise. In kleinen Schritten ging der Thurgau seinen Weg. Miteinander wurden Test- und Impfzentren lanciert. Füreinander wurden die Bevölkerung und im spezifischen die vulnerablen Personen geschützt. Dank konstruktiven und offenen Diskussionen erarbeiteten die Krisenstäbe und Arbeitsgruppen rasch innovative Lösungen.

Der Schlüssel zum Erfolg in jeder Krisenbewältigung ist der Mensch. Die Mitarbeiter, welche Lösungen generieren und diese umsetzen. Die Bevölkerung, welche die Entscheide und Massnahmen annehmen und mittragen sowie alle in der Krisenorganisation, den Fachstäben oder den Arbeitsgruppen eingesetzten Spezialisten.

Gutes Krisenmanagement benötigt pragmatische Entscheidungen bei meist diffuser Ausgangslage. Solche Entscheide werden herbeigeführt durch klar definierte Prozesse und Strukturen. Der kantonale Führungsstab übernahm die Verantwortung des Krisenmanagements und gab diese dann an den Fachstab Pandemie weiter.

Und wie soll das Krisenmanagement des Kantons Thurgau in Zukunft aussehen? Der vorliegende Bericht soll dabei helfen, das Krisenmanagement des Kantons Thurgau in kleinen Schritten zu optimieren sowie neue Chancen zu erkennen.

Auftrag

Um die Zusammenarbeit innerhalb des Kantons bei einer erneuten Covid-Welle oder weiteren Krisen zu optimieren, soll gemäss Regierungsratsbeschluss vom 26. April 2022 die bisherige Covid-Pandemiebewältigung im Kanton Thurgau evaluiert werden.

Befragung

Die Datenerhebung erfolgte in zwei Phasen. Zuerst nahmen 54 Personen aus verschiedenen Anspruchsgruppen an einer quantitativen Online-Umfrage teil. Die Resultate wurden punktuell in den Bericht aufgenommen. Anschliessend wurden mittels qualitativen Einzelinterviews, deren Fragen auf den Ergebnissen der Onlinebefragung aufbauten, 30 Personen zu ihrer Tätigkeit während der Covid-Pandemiebewältigung und ihrer Sichtweise auf die Krisenbewältigung des Kantons Thurgau befragt. Die Ergebnisse dieser Experteninterviews wurden ebenfalls in den Bericht eingearbeitet.

Einführende Begriffserläuterungen

Bei der Ereignisbewältigung wurden mehrere Zusammenarbeitsformen gewählt. Aus diesem Grund werden die einzelnen Gefässe nachfolgend kurz beschrieben:

a) Kantonaler Führungsstab

Der kantonale Führungsstab ist das koordinative Element der Regierung bei ausserordentlichen Lagen, welche den ganzen Kanton betreffen. Aufgaben sind unter anderem das Erarbeiten von Entscheidungsgrundlagen für die politischen Behörden, die Koordination der Belange der Partnerorganisationen, die periodische Gesamtbeurteilung von Gefahren und Risiken zu Händen des Regierungsrats, das Erarbeiten gemeinsamer Grundlagen für den Einsatz, das Material, die Ausbildung sowie die Festlegung der gemeinsamen Einsatzübungen. Die Führung des kantonalen Führungsstabs obliegt der Vorsteherin oder dem Vorsteher des Departements für Justiz und Sicherheit.

b) Fachstab Pandemie

Mit der Aufhebung der ausserordentlichen Lage wurde der kantonale Führungsstab von seinen Aufgaben entbunden und der Fachstab Pandemie eingesetzt, welcher die Aufgaben im Bereich der Pandemiebewältigung weiterführte. Der Fachstab Pandemie wurde in einer ersten Phase durch den Departementsvorsteher des Departements für Finanzen und Soziales und in einer zweiten Phase durch die Amtschefin des Amtes für Gesundheit geführt.

c) Arbeitsgruppe

Verschiedene Themenbereiche wurden in Arbeitsgruppen vertieft bearbeitet. Die Mitglieder wurden spezifisch aufgrund ihres Fachwissens, ihren Aufgaben in der Verwaltung oder ihrer persönlichen Eignung in die Arbeitsgruppen integriert.

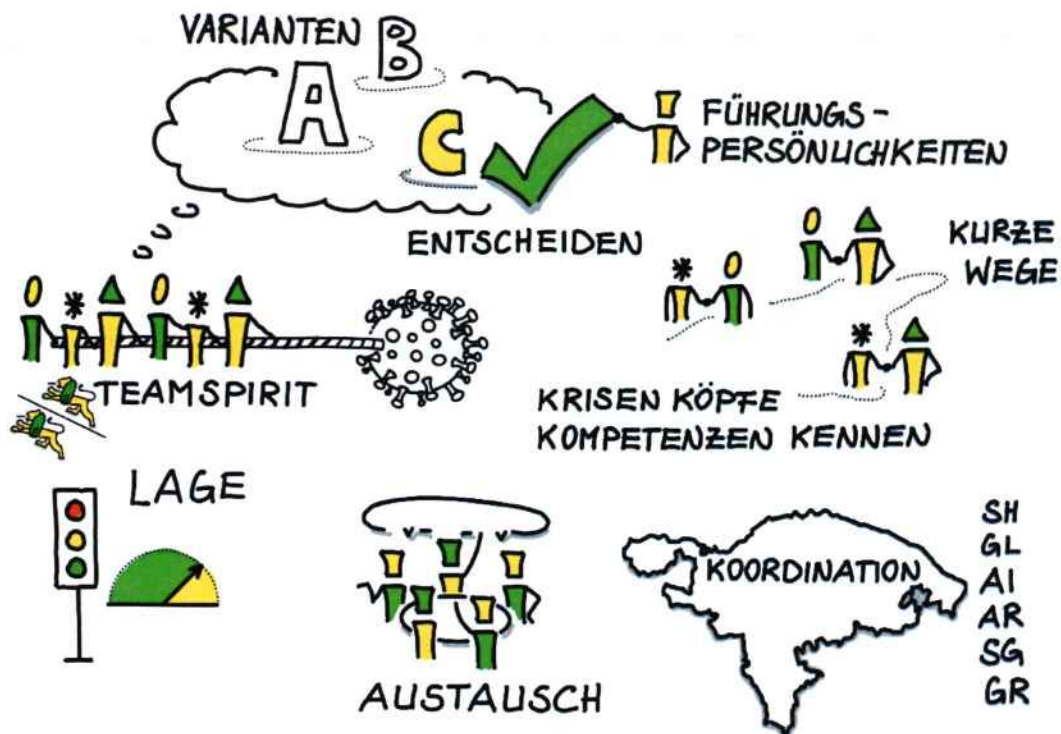
d) Task Force

Eine Task Force ist eine für eine begrenzte Zeit gebildete Arbeitsgruppe zur Lösung von komplexen Problemen. Die Leitung der Task Force verfügt über umfassende Entscheidungskompetenzen. Die Task Force "Schule" bewältigte teilautonom mit den Schulgemeinden die Pandemiethematiken der Schulen. Die Task Force "Schule" wurde geführt durch die Departementsvorsteherin des Departements für Erziehung und Kultur und operativ geleitet durch den Amtschef des Amtes für Volksschule.

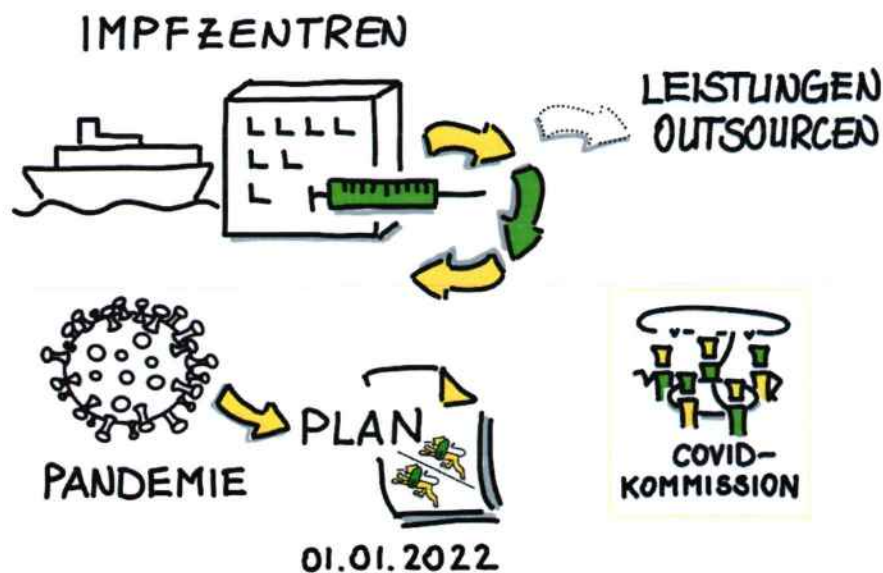
Die Task Force "Strategie" beriet während der ausserordentlichen Lage die Regierung. Das Ziel war die Erarbeitung einer departementsübergreifenden Krisenmanagementstrategie. Die Kontextanalyse bestimmte, welche Departemente wie und mit welcher Intensität betroffen waren. Der Stabschef des kantonalen Führungsstabs baute während der ausserordentlichen Lage die Task Force "Strategie" auf, welche durch die Chefin des Departements für Justiz und Sicherheit geführt wurde.

2. Erfolgsfaktoren des Kantons Thurgau

Vieles funktionierte sehr gut bei der Covid-Pandemiebewältigung im Kanton Thurgau. Dies soll bei zukünftigen Herausforderungen beibehalten werden.



- Die **Entscheide** wurden pragmatisch getroffen. Es wurde in Varianten gedacht und aufgrund fundierter Fakten und nach sachlichen Diskussionen entschieden. Die Bereitschaft, Entscheide wieder anzupassen, war stets vorhanden.
- **Miteinander und füreinander** wurden praktikable Lösungen entwickelt. Sowohl im kantonalen Führungsstab, im Fachstab Pandemie als auch innerhalb der Regierung war die Zusammenarbeit gut. Es herrschte ein **guter Thurgauer Teamspirit**.
- In **Krisen Köpfe und Kompetenzen kennen** ist entscheidend für den Erfolg. Die Wege in der Verwaltung und zum Regierungsrat waren kurz. Der informelle Austausch aufgrund persönlicher Kontakte verhalf zu schnellen Lösungen.
- Ein Schlüssel zum Erfolg waren die verschiedensten **Führungspersönlichkeiten**.
- Wertvoll waren die **Lageaufbereitung und Lageverfolgung** sowie der **hybride Führungs- und Sitzungsrythmus** sowohl im kantonalen Führungsstab als auch im Fachstab Pandemie. Der **regelmässige Austausch** stärkte die Zusammenarbeit und förderte das gemeinsame Verständnis. Die gut geführte **Stabsarbeit im kantonalen Führungsstab** unter **Einbezug der Fachspezialisten** ermöglichte zielführende Lösungen.



- Die **Koordination unter den Ostschweizer Kantonen** stärkte die Position des Kantons Thurgau und ermöglichte rasche Verbesserungen aufgrund des transparenten Erfahrungsaustausches.
- Die Strukturen, Organisation und Abläufe in den **Impfzentren** waren gut. Die Impfzentren deckten einen Grossteil der benötigten Kapazitäten ab. Die mobilen Impfteams ergänzten das Angebot und das mobile innovative Impfschiff war ein schweizweit sichtbarer Leuchtturm.
- **Während der Pandemie** wurde ein **neuer Pandemieplan** entwickelt. Der universelle und partizipative "One Health"-Ansatz sowie die Risikomatrix sind richtungsweisend für die Zukunft.
- Der Einbezug der **Covid-Kommission** des Grossen Rats schaffte Vertrauen. Der proaktive Informationsfluss zu Händen der Legislative wurde geschätzt.
- Das **Outsourcen von Leistungen** an Spezialisten hat das System entlastet. Eine situative Skalierung war möglich und die Erfahrung verschiedener externer Spezialisten ist eingeflossen.
- Die **Task Force "Schule"** hat in einem **grossen Spannungsfeld** mit Augenmass und in enger **Zusammenarbeit** mit allen Partnern die Schulen durch die Pandemie geführt.

Die Pandemiebewältigung hat trotz aller Unannehmlichkeiten die Regierung, die Verwaltung und die involvierten Stellen zusammengeschweisst. Im Thurgau wird am gleichen Strick in die gleiche Richtung gezogen. Immer mit dem Ziel, die physische und psychische Gesundheit der Thurgauer Bevölkerung zu schützen.

3. Auswertungen Stufe Bund und Kantone

3.1 Krisenmanagement der Bundesverwaltung

Der Bericht zur Auswertung des Krisenmanagements der Bundesverwaltung in der Covid-19-Pandemie vom 22. Juni 2022 legt die Stärken und Schwächen für den Zeitraum der 2. Phase von August 2020 bis Oktober 2021 dar. Eine Phase, die geprägt war durch eine sich stets verändernde epidemiologische Lage und durch das Auftauchen neuer Virusmutationen, die für Verunsicherung, hohe Fallzahlen, Hospitalisationen und Todesfälle sorgten.

Die Auswertung zeigte, dass insbesondere die Fähigkeit der Bundesverwaltung, rasch neue Gesetze und Verordnungen erstellen zu können, als Stärke wahrgenommen wurde. Ebenso positiv hervorgehoben wurde die Lernfähigkeit der Bundesverwaltung, die Strategie zur Impfstoffbeschaffung, die Erarbeitung des Covid-Zertifikats sowie der unermüdliche Einsatz des Personals der federführenden Verwaltungseinheiten.

Handlungsbedarf gibt es gemäss Bericht insbesondere bezüglich der Organisation des Krisenmanagements der Bundesverwaltung und der Koordination im föderalen System der Schweiz. Als verbesserungswürdig kristallisierte sich zudem die Antizipation möglicher Krisen und Lageentwicklungen auf strategischer Stufe heraus. Die Bundesverwaltung und ihre Partner müssen sich besser auf künftige Krisensituationen vorbereiten. Das Krisenmanagement der Bundesverwaltung war teilweise zu wenig vorausschauend. Eine übergeordnete Strategie des Bundesrates zur Krisenbewältigung war zwar zu erkennen, doch sie führte nicht zu der gewünschten Erwartungs- und Planungssicherheit für die nachfolgenden Wochen und Monate. Hierzu muss die interne Zusammenarbeit sowie der interne Informationsaustausch verbessert, das nationale und internationale Datenmanagement vereinheitlicht und die Wissenschaft künftig institutionalisierter ins Krisenmanagement eingebunden werden. Schliesslich gilt es, Mittel und Wege zu finden, um in einer Krise die federführenden Verwaltungseinheiten rasch personell und fachlich zu unterstützen. Zur Verbesserung des Krisenmanagements wurden 13 Empfehlungen an den Bundesrat ausgesprochen.

3.2 Evaluation der Krisenbewältigung Bundesamt für Gesundheit

Die Evaluation der Krisenbewältigung Covid-19 bis Sommer 2021 des Bundesamts für Gesundheit vom 4. Februar 2022 beschäftigte sich mit den Fragen, ob der Bund (insbesondere das Bundesamt für Gesundheit) und die Kantone zeitgerecht und angemessen auf die Covid-19-Bedrohungslage reagiert haben und welches Optimierungspotential in der Krisenvorbereitung und Krisenbewältigung und deren Auf- bzw. Nachbereitung besteht. Die Evaluation kam zwar zum Schluss, dass Bund und Kantone meist angemessen und, von Ausnahmen abgesehen, zeitgerecht auf die Covid-19-Bedrohungslage reagiert haben. Im Kern der medizinischen Versorgung war die Schweiz erfolgreich: Das System ist nicht zusammengebrochen und es mussten – soweit bekannt – wegen Covid-19 nie Patienten und Patientinnen auf den Intensivstationen triagiert werden. Auch herrschte eine relativ grosse Akzeptanz der Massnahmen in der Bevölkerung und die Angemessenheit verschiedener, teils umstrittener Massnahmen wurde auch vom Bundesgericht bestätigt. Die identifizierten Probleme betreffend Unangemessenheit, wie zum Beispiel die zu Beginn der Pandemie zum Schutz von besonders gefährdeten Bevölkerungsgruppen ergriffenen strengen Massnahmen, die Schulschliessungen im ersten Lockdown im Frühling 2020 sowie das Verbot von nicht dringend angezeigten Eingriffen, wa-

ren auf eine mangelhafte Krisenvorbereitung und ein teilweise ungenügendes Krisenmanagement zurückzuführen, welche die Effektivität und Effizienz des Handelns zum Teil erheblich beeinträchtigt haben. Zur Behebung dieser festgestellten Defizite wurden fünf Empfehlungen ans Bundesamt für Gesundheit und den Bund formuliert.

3.3 Konferenz der Kantonsregierungen

Mit Bericht vom 29. April 2022 hat die Konferenz der Kantonsregierungen die Zusammenarbeit von Bund und Kantonen in der Covid-19-Epidemie analysiert, Schlussfolgerungen gezogen und Empfehlungen zu insgesamt sieben Handlungsfeldern ausgesprochen:

1. Kompetenzen- und Aufgabenteilung von Bund und Kantonen: Die Kompetenzen- und Aufgabenteilung von Bund und Kantonen in der besonderen Lage sind in Art. 6 des Epidemiengesetzes zu präzisieren. Insbesondere ist festzuhalten, dass dem Bundesrat auch in der besonderen Lage die strategische Gesamtführung obliegt. Zudem prüft der Bundesrat, ob und wie der Ein- und Austritt in die bzw. aus der besonderen und ausserordentlichen Lage möglichst objektiv ausgestaltet ist, damit v.a. die Kantone mögliche Szenarien verlässlich einkalkulieren können. (...) Auch können die Kantone strengere Massnahmen erlassen, sofern dies aufgrund einer kantonal spezifischen epidemiologischen Situation geboten erscheint.

2. Finanzierungsverantwortung und Finanzhilfen: Bund und Kantone legen Grundsätze zur Finanzierungsverantwortung fest. Die Übernahme direkter und indirekter Kosten, die sich aus Massnahmen des Bundes ergeben, wird wenn immer möglich zum Zeitpunkt der Anordnung festgelegt. Der Bund soll die Auswirkungen seiner nationalen Bekämpfungsmassnahmen finanzieren. Weiter soll das Epidemiengesetz um das Kapitel Finanzhilfen ergänzt werden, um soziale und wirtschaftliche Folgen der gesundheitspolizeilichen Massnahmen abzufedern. Ist eine finanzielle Beteiligung der Kantone vorgesehen, müssen formelle Konsultationen der Kantone durchgeführt werden.

3. Konsultationsprozess: Der Bund muss die Kantone auch in besonderen und ausserordentlichen Lagen frühzeitig in seine Willensbildung und Entscheidungsfindung einbeziehen und vor Entscheiden wann immer möglich auf Stufe des operativen Krisenmanagements Konsultationen der Kantonsregierungen durchführen. Wenn die Gemeinden von den Massnahmen des Bundes erheblich betroffen sind, konsultiert dieser den Schweizerischen Gemeindeverband und den Schweizerischen Städteverband. Die Verfahren sind auf allen Stufen maximal zu beschleunigen.

4. Rechtssetzung: Die Rechtsetzungsprozesse von Bund und Kantonen sollen im Hinblick auf eine bessere Berücksichtigung der Umsetzungs- und Vollzugsfragen und ein besseres Zeitmanagement überprüft und optimiert werden. Die Rechtssetzung in Krisensituationen erfolgt unter erschwerten Umständen, wodurch die Fehleranfälligkeit steigt. Der hohe Zeitdruck führte zu unrealistischen Umsetzungsfristen. Es sollen sinnvolle Entscheidungsrythmen zur Anwendung gelangen.

5. Politisch-strategischer Austausch Bund – Kantone: Im Sinne eines sektorenübergreifenden, antizipativen und kohärenten Krisenmanagements auf gesamtschweizerischer Ebene soll der Austausch zwischen Vertretungen des Bundesrates und der Kantonsregierungen während einer Krise stärker institutionalisiert und regelmässig durchgeführt werden. Ergänzend

soll auf operativer Ebene ein permanenter, departementsübergreifender Krisenstab des Bundes eingesetzt werden, der unter Einbezug von Kantonsvertretungen die Vorbereitung von Grundlagen für politische Entscheide auf Bundesebene sicherstellt.

6. Interkantonale Konferenzen: Die interkantonalen Regierungs- und Direktorenkonferenzen sollen auch in einer Krise ihre Rollen im Erfahrungs-, Meinungs- und Informationsaustausch wahrnehmen. Den Kantonen wird empfohlen, die regionale Koordination im Rahmen der regionalen Regierungs- und Direktorenkonferenzen zu stärken, da bisher auf interkantonaler Ebene ein Gesamtüberblick über das Krisenmanagement fehlte. Weiter nutzen die Kantone die regionalen Regierungs- und Direktorenkonferenzen bei einer spezifischen regionalen Betroffenheit, um den Austausch und die Koordination in den Regionen zu unterstützen.

7. Kommunikation: Die Kantone sollen ihre Grundlagen für Krisenkommunikation überprüfen und allenfalls um Vorgaben für epidemische Ereignisse ergänzen, denn der Informationsaustausch zwischen Bund und Kantonen funktionierte während der Covid-19-Epidemie mangels einer digitalen, zentralisierten Plattform nicht optimal. In einer Krise sollen Bund, Kantone und Gemeinden ihre Kommunikation über klar definierte und exklusive Auskunftsstellen und die Elektronische Lagedarstellung besser abstimmen und gegenüber der Öffentlichkeit möglichst geschlossen auf der Grundlage gemeinsamer Sprachregelungen und einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie vertreten, um die Akzeptanz der Massnahmen und das Vertrauen in das Krisenmanagement zu stärken. Der Bund informiert vor der Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit vorab die Kantone, in jeder Lage und auch unter hohem Zeitdruck, damit die Kantone erste kommunikative Massnahmen in die Wege leiten können, bevor die Öffentlichkeit informiert wird.

3.4 Krisenmanagement der Kantone

Die Zwischenbilanz zum kantonalen Umgang mit der Covid-19-Krise von avenir suisse vom Dezember 2021 kürt drei Kantone, welche als Krisenmanager eine besonders gute Figur abgegeben haben. So wechselte der Kanton Graubünden früh auf Prävention ausgerichtete, flächendeckende Reihentests, ältere und vulnerable Personen wurden schnell geimpft und bei der Berechnung der Härtefallhilfen orientierte man sich an den tatsächlichen wirtschaftlichen Einbussen. Aufgrund langjähriger Erfahrung rund um die Sicherheitsorganisation des World Economic Forum oder aufgrund der Erkenntnisse in der Bewältigung von Naturkatastrophen konnte Graubünden von einem Erfahrungsvorsprung profitieren, sodass auch die Krisenvorsorge sowie die Krisenorganisation als "Best Practice" bezeichnet werden darf. Der von der Pandemie stark betroffene Kanton Tessin zeichnete sich durch ein vorbildliches Kapazitätsmanagement der Tessiner Spitäler aus. So mussten kaum Eingriffe verschoben werden. Zudem profitierten die Risikogruppen vom höchsten Impftempo der Schweiz. Es gelang innert kurzer Zeit, sowohl in der Verwaltung als auch in der Bevölkerung ein gemeinsames Krisenbewusstsein zu schaffen. Im Kanton Zug wurde beim Testen, der Kontaktverfolgung und der Impfkampagne ein überzeugendes System geschaffen. Der kantonale Pandemieplan legte die Grundlage für eine handlungsfähige Krisenorganisation und im Sommer 2020 erarbeitete Zug ein eigenes Alarmstufenkonzept zwecks Monitoring der Pandemielage und als Grundlage für Massnahmenentscheide.

Diese drei Kantone haben in besonderem Masse Verantwortung für die eigene Bevölkerung übernommen und belegen, dass das föderale Strukturprinzip auch in Krisenzeiten wertvoll ist.

Andere Kantone waren gemäss Bericht den Herausforderungen von Covid-19 weniger gewachsen. Die wenigsten Kantone kamen ihrer Verantwortung im Contact-Tracing nach, Betriebstestungen wurden unterlassen, Mängel im kantonalen Pandemiemanagement wurden beim Umgang mit Booster-Impfungen sichtbar. Das oft zögerliche Verhalten der einzelnen Kantone dürfte darauf gründen, dass das Zusammenspiel zwischen Bund und Kantonen von unklaren Verantwortlichkeiten beeinträchtigt war, die sich im gegenseitigen Zuschieben unangenehmer Entscheide äussern. Solange die Kantone stets damit rechnen können, dass der Bund sie von Zielkonflikten in ihren Zuständigkeitsbereichen befreit, bestehen kaum Anreize für eine zügige Entscheidungsfindung. Ein erster Schritt zur Stärkung der kantonalen Verantwortung liegt folglich in einer stufengerechten Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen.

3.5 Persönliche Erfahrungsberichte aus anderen Kantonen

Bei den nachfolgenden drei Kapiteln handelt es sich um einen Zusammenschluss von Aussagen verschiedener Fachexperten aus drei Kantonen. Dabei handelt es sich um die Amtsleiter Amt für Militär und Zivilschutz der Kantone Graubünden und Nidwalden sowie den Stabschef Städtische Führungsorganisation der Stadt Zürich. Die Auswertung erfolgte mit dem Ziel, andere Erfahrungen aus dem Krisenmanagement in die Überlegungen für den Kanton Thurgau einzubeziehen.

3.5.1 Kanton Graubünden

Gemäss Auskunft des Fachexperten des Kantons Graubünden verfügt der Kanton über eine breite Krisenmanagementenerfahrung. Der Schlüssel zum Erfolg bei der Pandemiebewältigung war die departementsübergreifende Zusammenarbeit. Lösungen wurden im Verbund von verschiedenen Ämtern, der Generalsekretäre und den Departementsvorstehern erarbeitet. Dies war der wichtige Start- und Ausgangspunkt der Krisenbewältigung. Das Ziel war es, rasch möglichst alle mit ins Boot zu holen.

Die operativen Stäbe präsentierten in dieser unsicheren Lage Lösungen anhand aufgearbeiteter Informationen in hoher Qualität, über welche der Regierungsrat in der Folge entschied. Diese Entscheide sollten weder politisch, noch aufgrund vom Mediendruck ängstlich gefärbt sein.

Das Denken in Szenarien, möglichst zwei bis drei Schritte im Voraus, war eminent wichtig. Neue und innovative Lösungen können nur ausserhalb des Tagesgeschäfts entstehen. Fachspezialisten müssen zwingend einbezogen werden, wofür sie von den täglichen Verwaltungsaufgaben entbunden werden müssen.

Grundvoraussetzung für eine gute Krisenbewältigung sind trainierte Stäbe und für die Krise ausgebildete politische Entscheidungsträger. Die nötigen Sicherheitsreserven müssen im Vorfeld definiert und wenn nötig frühzeitig zur Verfügung gestellt werden. Es braucht ein Austauschgefäss innerhalb des Kantons, wo aus möglichst vielen Sichtweisen über mögliche Risiken und deren Bewältigung offen diskutiert werden kann und diese verschiedenen Sichtweisen innert nützlicher Frist in die Lösungsfindung integriert werden.

3.5.2 Kanton Nidwalden

Im Kanton Nidwalden bestanden bereits vor der Pandemie gute Grundlagen, um eine solche erfolgreich zu bewältigen. In Krisen Köpfe und Kompetenzen zu kennen war gemäss Bericht-

erstattung dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die kurzen Wege und eine starke Zusammenarbeit verhalfen zu pragmatischen und konstruktiven Lösungen, welche von allen getragen wurden.

Drei der sieben Regierungsräte (Justiz- und Sicherheitsdirektion, Gesundheits- und Sozialdirektion, Baudirektion) waren zuständig für die Führung des kantonalen Führungsstabes, welcher in der Bevölkerungsschutzgliederung (Fachbereiche) organisiert war. Der Stab war modular aufgebaut und wurde im Frühling 2022 in die Führungsgrundgebiete aufgliedert.

Das neue Bevölkerungsschutzgesetz soll die Aufgaben und Kompetenzen zusätzlich schärfen sowie die Gesamtorganisation abbilden. Die Führungsverantwortung und die Stellvertreterregelung werden definiert und die Thematik der Doppelbelastung entschärft. Auch in Zukunft wird es unumgänglich sein, dass die originären Verwaltungsaufgaben während der Krise priorisiert und zu Gunsten der Krisenbewältigung zurückgestellt werden. Die Erhöhung der personellen Verfügbarkeit kann nur über Leistungsverzicht oder personelle Aufstockung gelöst werden.

Besonders die Lageverfolgung war eine Schwachstelle während der Pandemie. Mit dem Wechsel der Organisationsform erfolgt die Lageerfassung nun durch die Nachrichtenzelle. Das Amt für Naturgefahren, die Einsatzzentrale der Polizei, die elektronische Lagedarstellung der Nationalen Alarmzentrale, der Kantonsarzt und der Zivilschutz wurden integriert. Diese Integration der Fachspezialisten ist wichtig für ein umfassendes Lagebild.

Der Informationsaustausch und die Dokumentenablage erfolgten auf dem Software-Tool MS Office Teams. Dieses Standardtool ermöglichte eine effiziente und effektive Zusammenarbeit, auch direktionsübergreifend.

Die Problemerkennung musste aufgrund der Lageveränderung laufend angepasst, ergänzt oder korrigiert werden. Dank dieser gemeinsamen Basis konnte die Richtung immer wieder justiert werden. Die Entscheidungsfindung unter Druck und in heterogenen Teams muss vorgängig ausgebildet und trainiert werden, denn das gleiche Grundverständnis verhindert Verständnis- und Verständigungsprobleme.

3.5.3 Stadt Zürich

Die Gefährdungs- und Risikoanalyse bildete gemäss Expertenauskunft die Grundlage für die Krisenorganisation der Stadt Zürich. Während der letzten Jahre wurden sämtliche betroffenen Gremien (zum Beispiel Stadtrat oder Mitglieder Krisenstab) informiert, ausgebildet und anhand von Szenarien beübt. Das dadurch aufgebaute gegenseitige Verständnis und Vertrauen war ein wichtiger Bestandteil für die erfolgreiche Krisenbewältigung.

Der Krisenstab wurde modular aufgebaut. Die Grundfunktionen (Führungsgrundgebiete) sind mit den entsprechenden Spezialisten alimentiert. In einem Krisenfall bringen sie ihr Fachwissen ein. Je nach Problemstellung ist die Zusammensetzung des Krisenstabs unterschiedlich.

Das integrale Lagebild wird durch die Spezialisten von Schutz und Rettung (Corona Pandemie) und die Polizei (Krieg in der Ukraine) bereitgestellt. Damit ist ein integrales Lagebild der Stadt Zürich sichergestellt.

Die Entscheidungsfindung im Stadtrat erfolgte in mehreren Phasen. Das Kernteam des Krisenstabs präsentierte seine Anträge (Lösungsvorschläge) im Vorfeld der Stadtratssitzungen einem Ausschuss des Stadtrates (Vorsteher der drei hauptbetroffenen Departemente sowie

den Generalsekretären). Die bereinigten, juristisch korrekt formulierten Anträge wurden dann an der Stadtratssitzung durch den Chef Krisenstab präsentiert.

Zudem wurde der Schluss gezogen, dass die Entscheidungsträger vor und während einer Krise frühzeitig über mögliche Szenarien informiert werden müssen. Die Aufgabe des Krisenstabs liegt dann darin, für die politischen Entscheidungsträger eine möglichst fundierte Lagebeurteilung und durchdachte Varianten zu präsentieren, damit die Exekutive entsprechend entscheiden kann.

3.6 Erkenntnisse Auswertungen Stufe Bund und Kantone

Das Gesundheitssystem ist nicht kollabiert und die Massnahmen wurden durch die Bevölkerung mehrheitlich akzeptiert und befolgt. Massiv einschneidende Massnahmen wie zum Beispiel die Schulschliessungen, beim Schutz von vulnerablen Personen (lange Besuchsverbote im Altersheim) oder Verbote von medizinischen Eingriffen sollten zukünftig vermieden werden.

Der Bund wird bei einer weiteren Pandemie aktiv steuern. Der Austausch zwischen Bund und Kanton muss intensiviert werden, die Koordination durch die Interkantonalen Konferenzen erfolgen und die Krisenkommunikation mit der One-Voice Strategie umgesetzt werden. Eine einheitliche, digital vernetzte Lagedarstellung soll durch Bund und Kantone gleichzeitig genutzt werden.

Hauptverbesserungspunkt ist die Krisenbewältigung anhand von Szenarien und unter Einbezug der Spezialisten. Dadurch sollen mögliche Entwicklungen der Krise antizipiert werden. Diese Krisenszenarien, bereits im Vorfeld generisch entwickelt, bilden die Grundlage für das Krisenmanagement. Kombiniert mit einem digitalen Datenmanagement und dem koordinierten Informationsfluss ist ein effektives und effizientes Krisenmanagement möglich.

Der departementsübergreifende Lösungsansatz und die zielgerichtete Initialisierung unter Einbezug der Spezialisten sind die Grundlagen für ein erfolgreiches Krisenmanagement. Die Stäbe bereiten Lösungsvarianten vor, damit die Regierung entscheiden kann. Der Stab soll modular aufgebaut, ausgebildet und trainiert sein. Entscheide sollten mit den Entscheidungsträgern sowie Fachspezialisten in Vorbereitungssitzungen analysiert und juristisch geprüft werden.

Zukünftige Herausforderungen und Krisen werden nur im Verbund gelöst werden können. Das Verhalten und die Vorgaben der vorgesetzten Stellen, die Reaktionen von Nachbarkantonen oder Nachbarländern sowie die Bedürfnisse und Funktionsweise der kantonalen Bevölkerung und Verwaltung definieren und bestimmen die Handlungsoptionen einer Kantonsregierung. Deshalb ist es wichtig zu verstehen, in welchem Kontext wir uns bewegen. Die Lern- und Anpassungsfähigkeit ist als wichtiger Erfolgsfaktor in der Krisenbewältigung erkannt worden.

4. Krisenvorsorge des Kantons Thurgau

Eine gute Krisenvorsorge bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Krisenbewältigung. In der Krisenvorsorge werden die Weichen gestellt. Basierend auf den "Risiken Thurgau" und dem "Pandemieplan Thurgau" wurden zum Zeitpunkt der Krisenvorsorge, also vor März 2020, primär die Ausbildung und das Training des kantonalen Führungsstabs sichergestellt.

4.1 "Risiken Thurgau"

Die Gefährdungs- und Risikoanalyse von ausserordentlichen Lagen (= "Risiken Thurgau") wurde 2013 durch das Amt für Bevölkerungsschutz und Armee erstellt. Anhand der Analyse soll Gefährdungen gezielt begegnet werden. Den Mitgliedern der Krisenorganisation Thurgau sollen die im Bericht formulierten Szenarien eine Vorstellung über das mögliche Schadensausmass geben. Das Ziel der Verfasser war, dass die "Risiken Thurgau" einmal pro Legislaturperiode überprüft und angepasst werden.

Die "Risiken Thurgau" identifizierten mit einem grossen bis sehr grossen Risiko, basierend auf den "credible worst case"-Szenarien, vier Risiken: 1) Epidemie/Pandemie, 2) Flüchtlingswelle, 3) Stromausfall, 4) Cyberangriffe. Das "credible worst case"-Szenario der Epidemie/Pandemie wurde treffend beschrieben. Die Massnahmen und die daraus folgenden Beeinträchtigungen der Bevölkerung, die wirtschaftlichen Schäden sowie die gesundheitlichen Herausforderungen wurden angedeutet. Die Tätigkeiten des kantonalen Führungsstabs und des Sonderstabs Pandemie sowie deren Aufgaben wurden umfassend umschrieben. Der departementsübergreifende Lösungsansatz ist in wenigen Sätzen verständlich und treffend formuliert. Lediglich bei der Dauer der Epidemie/Pandemie ging man von weit kürzeren Zeiträumen aus. Ebenfalls wurde die Impfbereitschaft der Bevölkerung im Kanton Thurgau zu optimistisch betrachtet.

Die Szenarien Flüchtlingswelle, Stromausfall und Cyberangriffe enthalten treffende und realistische Überlegungen. Eine Überarbeitung ist angezeigt, da zum Beispiel auch diesbezüglich die Dauer in allen drei Szenarien eher kurz bemessen ist und die Belastung für die Bevölkerung, die Wirtschaft und die Verwaltung weitaus länger dauern kann.

Im Bericht "Risiken Thurgau" wird kein Bezug zur konkreten Umsetzung oder zu den Verantwortlichkeiten der einzelnen Departemente genommen. Eine mögliche Problemerkennung, konkrete Massnahmen oder Entscheide, welche durch die Führungsorgane getroffen werden müssten, sind nicht abgebildet.

Empfehlungen

Die "Risiken Thurgau" sind regelmässig (mindestens alle vier Jahre) zu überarbeiten. Damit ist sichergestellt, dass neue Erkenntnisse oder bereits gemachte Erfahrungen aus dem Krisenmanagement einfließen. Im Bericht fehlt aus Sicht des Autors eine Umsetzungsplanung, welche ansatzweise beschreibt, wie die Führungsgremien in welchem Szenario vorgehen könnten. Dies im Sinne der Frage: "was wäre wenn und wie würden wir darauf reagieren". Dabei geht es um erste Gedankenstützen, welche Ruhe in die Chaosphase bringen. Eine rudimentäre Problemerkennung und erste mögliche Problemlösungsansätze sind dabei auszuarbeiten.

Das Szenario Stromausfall fokussiert sich zudem sehr stark auf die Strommangellage und den Zusammenbruch des Stromnetzes. Die Gefährdung bei Engpässen in der Energie- und Wasserversorgung (Strom, Gas, Öl, Kohle, Wasser, etc.) ist hingegen nicht beschrieben. Der Zusammenbruch der wirtschaftlichen Landesversorgung oder die Energie- und Wasserknappheit müssen zusätzlich noch aufgenommen werden. Bei der Überarbeitung sollen Fachspezialisten miteinbezogen werden, damit ein möglichst breiter Konsens entsteht.

Die erarbeiteten "Risiken Thurgau" sollen die Grundlage für die Ausbildung- und Trainingssequenzen bilden. Der Fokus bei den Trainings hat auf der multidimensionalen Gefährdungslage zu liegen, welche über eine längere Dauer und mit unterschiedlicher Intensität erfolgen kann. Mindestens sollte aufgezeigt werden, wie auf zwei oder drei gleichzeitig auftretenden Gefährdungen reagiert wird. Anhand einer Risikomatrix müssen Triggerpunkte definiert werden, welche effektive Handlungen auslösen (zum Beispiel Information Regierungsrat, Kontaktaufnahme mit den Fachspezialisten auf Stufe Bund oder Kanton, etc.).

4.2 Pandemieplan

Der zu Beginn der Pandemie gültige Pandemieplan hat sich lediglich auf eine Grippe-Pandemie fokussiert. Die Empfehlungen im Bereich Schutzmaterial sind nicht oder nicht überall genügend umgesetzt worden. Der Plan war zudem wenig bekannt und fand dadurch kaum Anwendung.

Der per 1. Januar 2022 für den Kanton Thurgau in Kraft getretene neue Pandemieplan ist schweizweit der erste, welcher sich nicht nur auf Grippepandemien fokussiert und zudem mit einer detaillierten Risikomatrix innovativen Charakter aufweist. Dabei ist zu unterstreichen, dass dieser Pandemieplan während der Covid-Pandemie erarbeitet und in Kraft gesetzt wurde.

Die Kernidee des universellen und partizipativen Ansatzes sowie der ganzheitlichen Betrachtungsweise ist zielführend. In die Lösungsfindung sollen möglichst viele Institutionen, Stellen und Fachexperten integriert werden. Die praktische Umsetzung orientiert sich an den kantonalen Führungs- und Organisationsstrukturen. Das Ziel der Verfasser ist es, dass der Pandemieplan alle vier Jahre überarbeitet wird.

Empfehlungen

Es bedarf einer Information und Ausbildung der Betroffenen über die Anwendung des Pandemieplans im Kanton Thurgau. Die darin enthaltenden Handlungsfelder und beschriebenen Vorgaben müssen den Betroffenen aufgezeigt werden (Ämter, Betriebe, Organisationen, etc.). Mit einer Krisensimulation soll die Führungs- und Entscheidungsstruktur durchgesprochen, überprüft, trainiert und notfalls angepasst werden.

Aus Sicht des Autors soll der universelle und partizipative Ansatz auf das gesamte Krisenmanagement erweitert werden. Wenn nicht nur eine Herausforderung zu bewältigen ist, sondern mehrere gleichzeitig, welche die ordentlichen Verwaltungsabläufe und Strukturen an die Grenzen bringen, benötigt es ein zentrales Führungs- und Koordinationsorgan, welches Fachspezialisten einbeziehen kann. Eine Zentralisierung der Grundfunktionen der Krisenbewältigung (zum Beispiel Personelles, Lage, Kommunikation, Führungsunterstützung, etc.) ist unabdingbar.

Ein Wechsel der Führungsstrukturen während einer Krisenbewältigung birgt etliche Risiken. Eine durch den kantonalen Führungsstab koordinierte Synergienutzung zwischen den Departementen steigert die Effizienz und die Effektivität der Krisenbewältigung.

4.3 Ausbildung

Die Ausbildung im Bereich Krisenmanagement, Stabsarbeit und Denken in Szenarien ist die Grundlage für eine erfolgreiche Krisenbewältigung. Spezialisten, welche nicht im kantonalen Führungsstab integriert sind, haben keine Stabsausbildung, kennen die Abläufe nicht. Missverständnisse sind dadurch vorprogrammiert. Es zeigte sich in der Anfangsphase der ausserordentlichen Lage, dass durch fehlendes Verständnis (auf beide Seiten) Reibungsverluste durch Missverständnisse und zwischenmenschliche Spannungen entstanden sind.

Empfehlungen

Nach jeder Teamzusammenstellung folgt eine Storming-Phase (Konfliktphase), in welcher zwischenmenschliche Spannungen entstehen können. Die Frage ist, wie damit umgegangen wird. Eine Grundausbildung im Bereich Stabsprozesse und Krisenmanagement ist für alle Mitglieder eines Krisenstabes sowie der Gesamtregierung essenziell. Die Kurse sollen intern im Amt für Bevölkerungsschutz und Armee oder auf Stufe Bund im Bundesamt für Bevölkerungsschutz besucht werden.

Alle Mitarbeiter in einem Krisenstab müssen in der Lage sein, unter Druck im Team und bei diffuser Informationslage Varianten und Lösungen zu erarbeiten. Sie müssen sowohl über das Fachwissen, als auch über die nötige Sozialkompetenz verfügen. Diese Kompetenzen sind mittels Auswahl, Ausbildung und Training zu stärken. Fachspezialisten, welche phasenweise in den Stab oder in eine Arbeitsgruppe integriert werden, benötigen eine Initialausbildung. Ein wiederkehrendes Quartalstraining sowie die persönliche fachliche Weiterbildung gehören zum Aufgabenportfolio dazu.

Mitarbeiter im kantonalen Führungsstab sollen nicht nur anhand ihrer Position in der Verwaltung rekrutiert werden, sondern vielmehr aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihrem Fachwissen und ihrer Motivation. Die Mitarbeiter werden nach einer internen Auswahl befähigt und mittels eines zivil anerkannten Abschlusses "zertifiziert". Der Linienvorgesetzte ermöglicht den Mitarbeitern die Ausbildung und die Mitarbeit im kantonalen Führungsstab. Die Mitarbeit gilt als Zusatzfunktion und ist lohnrelevant.

4.4 Training

Krisentrainings finden primär im kantonalen Führungsstab und in den regionalen Führungsstäben statt. Die politischen Behörden wurden in den Trainings auf Stufe kantonalen Führungsstab nur sporadisch integriert. Die Gesamtregierung wurde nicht gemeinsam trainiert. Ein ähnliches Phänomen ist auf Stufe Bund zu beobachten.

Empfehlungen

Anhand konkreter Szenarien sollen der kantonale Führungsstab und die Gesamtregierung einmal pro Jahr gemeinsam trainieren. Das schafft für alle Beteiligten Sicherheit und Vertrauen. Die persönlichen Kontakte ermöglichen im Ernstfall eine effizientere Zusammenarbeit und minimieren zwischenmenschliche Reibungsverluste. Krisenvorsorge bedeutet gemeinsames regelmässiges Training.

4.5 Sicherheitsreserven

Massnahmen zur Eindämmung oder Verlangsamung einer Pandemie müssen proaktiv erfolgen. Die Lageentwicklung muss antizipiert werden. Es braucht eine proaktive, politische Grundstrategie, die nötige Handlungsfreiheit und die Entschlossenheit, Massnahmen frühzeitig durch die Regierung anzuordnen. Dies auch dann, wenn deren Wirkung nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden kann.

Sicherheitsreserven benötigen Ressourcen, welche im Nachgang zur Pandemiebekämpfung politisch gerechtfertigt werden müssen. Zudem ist deren Wirkung weder garantiert, noch kann im Nachhinein immer aufgezeigt werden, ob sie erforderlich gewesen sind. Dies erzeugt auf die Entscheidungsträger einen hohen Druck und führt dazu, dass vorwiegend reaktiv gehandelt wird.

Sicherheitsreserven erhöhen die Reaktionsfähigkeit, verkleinern den Überraschungseffekt und lassen die Organisation per se ruhiger reagieren. Sie beinhalten zum Beispiel personelle oder finanzielle Ressourcen sowie Vorverträge mit externen Leistungserbringern.

Empfehlungen

Sicherheitsreserven müssen durch den kantonalen Führungsstab vorgeschlagen und durch den Regierungsrat frühzeitig angeordnet und eventuell durch das Parlament abgeseignet werden. Der Einbezug vom Parlament kann situativ oder regelmässig stattfinden (Beispiel Corona-Kommission Grosser Rat). Bei sich abzeichnenden Ressourcenengpässen können Sicherheitsreserven die politische Handlungsfreiheit erhöhen. In gemeinsamen Trainings- oder Krisensimulationen sollen diese Sicherheitsreserven ansatzweise definiert oder zumindest vorbesprochen werden. Dies nach dem Motto: *"was wäre wenn.... und welche Leistungen könnten wir vorgängig initiieren."*

Um dies im Ereignisfall schnell und auch kostengünstig auszulösen, benötigt es im Vorfeld ein funktionierendes Netzwerk mit zivilen Partnern und Leistungserbringern. Diese können mit Vorverträgen zu gewissen Leistungen verpflichtet werden. Der Erfahrungsaustausch mit anderen Kantonen und Departementen ist zu pflegen. In Krisen Köpfe und Kompetenzen kennen gilt auch in diesem Bereich.

5. Krisenmanagement des Kantons Thurgau

Während der ausserordentlichen Lage der Corona-Pandemie führte der kantonale Führungsstab die Pandemiebewältigung. Mit dem Übergang in die besondere Lage ging die Führung der Pandemiebewältigung an den Fachstab Pandemie über. Die nachfolgenden Erkenntnisse beziehen sich auf beide Stäbe.

5.1 Vorbereitung

Das Pandemieszenario stand in der Risikomatrix sowohl beim Bund als auch beim Kanton Thurgau im gelb-roten Bereich. In der Sicherheitsverbandsübung 2014 wurde das Grippe-Pandemie-Szenario – integriert in eine Strommangellage – durchgespielt. Im Nachgang zur Covid-Pandemie kommen verschiedene Auswertungen zum Schluss, dass die Vorbereitung auf die Pandemie eher unzureichend war. Die Verwaltung und die Krisenstäbe wurden von den Ereignissen im Frühjahr 2020 überrascht. Dies bestätigt auch die Onlineumfrage der vorliegenden Arbeit.

Praktisch zeigte sich dies durch die anfänglichen Diskussionen in Bezug auf das Rollen- und Führungsverständnis innerhalb der Regierung und im kantonalen Führungsstab sowie in Bezug auf die unzureichenden Schutzmaterialbestände. Operativ zeigte es sich zum Beispiel bei der Umsetzung des Contact Tracing, welches zuerst komplett neu aufgebaut werden musste.

Empfehlungen

Das Amt für Bevölkerungsschutz und Armee soll die Regierung und die Verwaltung aktiv über zu erwartende Lageentwicklungen informieren. Gemeinsame Krisensimulationen und repetitive Trainings vom kantonalen Führungsstab mit internen und externen Spezialisten sollen die Krisenfähigkeit erhöhen. Alle zwei Jahre soll sich die Krisenorganisation des Kantons Thurgau durch das Bundesamt für Bevölkerungsschutz trainieren lassen.

Die Umsetzung der in den "Risiken Thurgau" beschriebenen Szenarien soll gemeinsam mit der Gesamtregierung sowie dem kantonalen Führungsstab und seinen Fachspezialisten in einem Workshop durchgedacht werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fliessen in spezifische Problemerkassungen ein und definieren die ersten Schritte der Umsetzungsplanung. Die Krisensimulation beinhaltet ein zeitlich phasiertes Durchsprechen von möglichen Gefahrenentwicklungen. Differenziert wird zwischen verschiedenen Intensitätsstufen (*worst case*, *best case*, *credible (worst) case*) der Entwicklung der Gefahren. Es geht um die Klärung der Führungsrollen und –prozesse zur Bewältigung der Ereignisse. Die Strategie, die Prozesse, die Struktur sowie die personelle Besetzung werden definiert.

Das Grundverständnis des Sicherheitsverbands und die Risiken der heutigen Gesellschaft sind in vielen Bereichen in den Hintergrund getreten oder gar verloren gegangen. Sicherheit ist zudem oft eine subjektive Wahrnehmung. Sie entsteht unter anderem durch Information und Prävention, Ausbildung, Dialog und Sensibilisierung. Die kantonalen und kommunalen Sicherheitsverantwortlichen, Verwaltungsmitarbeiter, externen Spezialisten und Firmen sollen über eine digitale Plattform sowie durch periodische Themenanlässe die für den Kanton Thurgau sicherheitsrelevanten Themen besprechen. Ein Round Table "Sicherheit", geplant vom Amt für Bevölkerungsschutz und Armee und geführt durch das Departement für Justiz und Sicherheit, soll das Thema Sicherheit der Bevölkerung präsenter machen.

5.2 Lagebild

Zu Beginn der Pandemie war unklar, welche Kennzahlen für die Lagebeurteilung relevant sind. Die exponentielle Entwicklung der Pandemie und die Verlaufsbeeinflussung durch die Massnahmen waren für einen medizinischen Laien kaum nachvollziehbar. Zudem wurde mit unterschiedlichen Zahlen und Daten argumentiert. Die Befragten waren trotzdem der Meinung, dass sie stets über ein aktuelles und auf den Kanton Thurgau zugeschnittenes Lagebild verfügten.

Diese dynamische Entwicklung zwang die Entscheidungsträger auf allen Stufen, aufgrund von Hypothesen neue Massnahmen auszulösen. Kombiniert mit den rasch ändernden Vorgaben und Auflagen (vor allem in der Anfangsphase) war das Lagebild für die Lösungsfindung oft diffus. Die Lage wurde im Koordinations- und Informationssystem Bevölkerungsschutz und mittels Powerpoint-Darstellung erfasst. Diese Lagedarstellung im Powerpoint wurde durch den Fachstab Pandemie übernommen.

Die Lageerfassung und Lageverfolgung soll gemäss der Onlinebefragung und den Einzelinterviews in der normalen Lage durch das Amt für Bevölkerungsschutz und Armee erfolgen, bei der Eskalation der Lage sodann im kantonalen Führungsstab über das Führungsgrundgebiet 2 (Nachrichten). Durch departementsübergreifende Kontakte werden die relevanten Daten erfasst. Die personellen Ressourcen für das kontinuierliche Monitoring sind im Amt für Bevölkerungsschutz und Armee zurzeit nicht vorhanden.

Empfehlungen

Die Grundlage für ein umfassendes Lagebild ist die fundierte Kontextanalyse, welche initial durch den kantonalen Führungsstab zu erstellen ist. Ergänzt mit den Gefahrenmodellen der "Risiken Thurgau" werden mögliche Entwicklungsszenarien ausgearbeitet und entsprechende Triggerpunkte definiert. Diese werden durch das Amt für Bevölkerungsschutz und Armee kontinuierlich überwacht. Bei der Eskalation der Lage bildet im kantonalen Führungsstab das Führungsgrundgebiet 2 die Nachrichtenzelle. In dieser Zelle können die Lagespezialisten der kantonalen Notrufzentrale, der Rettungsdienst, das kantonale Amt für Statistik und weitere Spezialisten aus den Ämtern (zum Beispiel Naturgefahren, Ärzte, etc.) integriert werden. Die möglichst automatisierte digitale Lage Thurgau soll jederzeit abrufbar sein.

Die ereignisrelevanten Kennzahlen und die Rohdatenquellen müssen zu Beginn der Krise definiert werden (*wonach richten wir uns aus*). Diese Daten sollen automatisiert und digital zur Verfügung stehen sowie durch Informationstechnik-Tools visualisiert werden. Das Ziel einer jeder Krisenbewältigung ist es, "vor die Lage zu kommen". Entscheide können nur getroffen werden, wenn die Lage die richtige Körnigkeit aufweist und für die politischen Entscheidungsträger verständlich ist.

5.3 Führung

Die Zuständigkeiten, Aufgaben und Kompetenzen für die ausserordentliche Lage sind im Gesetz und in der Verordnung klar geregelt. Zu Beginn der Pandemie gab es unterschiedliche Auffassungen über den Führungsanspruch in Bezug auf die Pandemiebewältigung. Die Gesamtführung wird durch den kantonalen Führungsstab sichergestellt. Die Bewältigung einer Pandemie benötigt zudem schwergewichtig Fachwissen aus dem Gesundheitswesen.

Die Departemente waren unterschiedlich von der Pandemie betroffen. Die Entscheide wurden mehrheitlich jedoch in der Gesamtregierung getroffen. Die Thematik des damit verbundenen Mehrheitsbeschlusses innerhalb der Regierung wurde verschiedentlich als Herausforderung erwähnt. Der Stabschef kantonaler Führungsstab konnte in einer ersten Phase in den jeweiligen Regierungsratssitzungen informieren. Ab der Übergabe an den Fachstab Pandemie erfolgte dies durch den Chef des Departements für Finanzen und Soziales.

Mit der Task Force "Strategie" wurde im April/Mai 2020 auf Stufe Gesamtregierung eine Stossrichtung definiert, welche als Leitlinie für die Pandemiebewältigung gelten sollte. Diese Task Force "Strategie" wurde in der besonderen Lage nicht mehr weitergeführt.

Zu Beginn der besonderen Lage wurde der Fachstab Pandemie direkt durch den Chef des Departements für Finanzen und Soziales geführt und anschliessend durch die Amtschefin des Amtes für Gesundheit weitergeführt. Der Vorteil der Führung eines Fachstabs durch den Regierungsrat lag darin, dass Entscheidungs- und Finanzkompetenzen vorhanden waren.

Kantonaler Führungsstab

Die Abläufe und Prozesse der Stabsarbeit waren gut eingespielt, das Szenario bekannt und die Führungsstrukturen etabliert. Die Fokussierung auf die Stabsarbeit ermöglichte die Trennung vom täglichen Amtsgeschäft.

Durch die Integration von Fachspezialisten konnte rasch interdisziplinär zusammengearbeitet werden. Anhand vom detaillierten Lagebild wurden Varianten erarbeitet und daraus Anträge an die Chefin kantonaler Führungsstab gestellt. Dank einer minimalen Finanz- und Entscheidungskompetenz konnte der kantonale Führungsstab direkt Massnahmen einleiten.

Zwischenmenschliche Spannungen zwischen einzelnen Mitgliedern im Stab und spürbare Differenzen innerhalb der Regierung erschwerten in der Chaosphase die Zusammenarbeit. Die Rollen und Zuständigkeiten des kantonalen Führungsstabs wurden innerhalb der Regierung unterschiedlich interpretiert und führten zu Reibungsverlusten.

Aufgrund der Doppelbelastungen der Stabsmitarbeiter (infolge der Funktion innerhalb der Verwaltung) war die Verfügbarkeit der Mitglieder des kantonalen Führungsstabs eingeschränkt. Eine Stellvertreterregelung war nicht vorhanden. Die Stärke des kantonalen Führungsstabs lag in der strukturierten Aufbereitung von Lösungsvarianten zu Handen der Regierung. Die Integration der Fachexperten und die Einbindung des Fachwissens in die Lösungsfindung wurde von einigen Befragten als schwierig empfunden. Als Beispiel hier erwähnt sei die fehlende Integration des juristischen Fachwissens (Verwaltungsrecht) in den kantonalen Führungsstab.

Fachstab Pandemie

Mit der Führung des Stabs durch das Amt für Gesundheit wurde mehr Fachkompetenz in Bezug auf die medizinische Bewältigung der Pandemie im Stab gebündelt. Geschätzt wurde die Struktur, der Führungsrhythmus und die Einbindung weiterer Stakeholder (Beispiel Hausärzte). Das kleinere Gremium im Fachstab wurde flexibler und effizienter empfunden. Die Lösungsfindung erfolgte aufgrund gewinnbringender Diskussionen. Die Hands-On Mentalität und die Teamarbeit wurden geschätzt.

Mit dem Führungswechsel an die Chefin des Amtes für Gesundheit verlor der Fachstab Pandemie an Entscheidungs- und Finanzkompetenz. Dadurch konnte der Fachstab Pandemie lediglich noch anregen und informieren. Die Entscheide wurden in der Gesamtregierung getroffen. Aufgrund fehlender Erklärung seitens der Regierung waren gewisse Entscheide für die Mitglieder des Fachstabs Pandemie nicht immer nachvollziehbar.

Task Force "Schule"

Die Task Force "Schule" wurde zu Beginn der ausserordentlichen Lage durch die Chefin des Departements für Erziehung und Kultur einberufen und durch den Amtschef für Volksschule operativ geleitet. Nach einer kurzen Chaos- und Stormingphase haben die Mitglieder ämterübergreifend Lösungen erarbeitet. Speziell erwähnt wurde von den Befragten die strukturierte und lösungsorientierte Stabsarbeit innerhalb der Task Force.

In der Schule trafen diverse Spannungsfelder aufeinander: Die Schulgemeinden, die Schulleiter und Lehrer, die Eidgenössische Erziehungsdirektoren-Konferenz, generell die Vorgaben seitens Bund und Kanton sowie die Eltern der Kinder und selbstverständlich die Schülerinnen und Schüler. Die Integration in den kantonalen Führungsstab sowie den Fachstab Pandemie wurde mittels eines Vertreters sichergestellt. Die Vorgehensweise und Entscheidungen wurden primär auf Stufe Task Force "Schule" und dem Departement für Erziehung und Kultur festgelegt und getroffen.

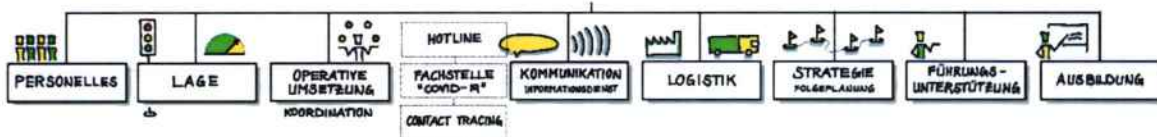
Regionale Führungsstäbe

Sechs regionale Führungsstäbe sind im Kanton Thurgau zuständig für die Koordination und Gesamtführung innerhalb ihres regionalen Verantwortungsbereichs. Dieser umfasst grundsätzlich das Bezirksgebiet. Die regionalen Führungsstäbe unterstützen die Gemeinden bei der Bewältigung von Ereignissen. Sie erarbeiten Entscheidungsgrundlagen für die politischen Behörden und koordinieren die Belange der Partnerorganisationen. In der ausserordentlichen Lage waren die regionalen Führungsstäbe im kantonalen Führungsstab integriert. Sie waren dadurch in der Lage, einzelne Bedürfnisse aus den Gemeinden zu vertreten. Die gesetzlichen Grundlagen werden nach Inkrafttreten des neuen Bevölkerungsschutzgesetzes geregelt sein.

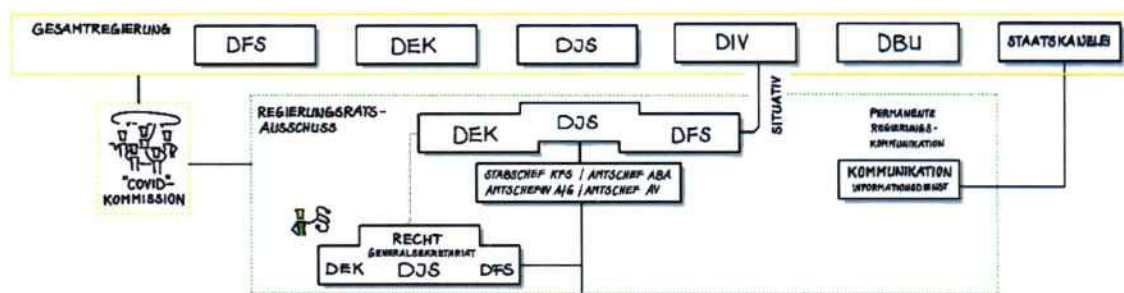
Empfehlungen

Multidimensionale Krisen betreffen in der Regel mehrere Departemente, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität. Die normalen Verwaltungstätigkeiten werden, insbesondere durch eine Pandemie, erschwert. Die operativen Verwaltungstätigkeiten sollten trotzdem möglichst lange in den ordentlichen Strukturen durchgeführt werden. Der kantonale Führungsstab entlastet die Verwaltung, indem er Lösungsvarianten zur Bewältigung der Krise sowohl in der besonderen, als auch in der ausserordentlichen Lage zuhanden der Regierung erarbeitet. Der kantonale Führungsstab koordiniert die Stabsarbeit und beschleunigt die Entscheidungsfindung.

Der Autor empfiehlt über alle Lagen eine modulare Führungsstruktur mit dem kantonalen Führungsstab im Lead. Er stellt sämtliche Unterstützungsleistungen sicher (zum Beispiel Führungsunterstützung, Lageverfolgung, Logistik, etc.) und integriert mittels Plug-In Verfahren alle benötigten Spezialisten. Es entsteht somit ein Mitarbeiterpool in der Verwaltung, welcher gemeinsam trainiert, worin sich die Mitarbeiter kennen und jeder seine Stärken einbringen kann.

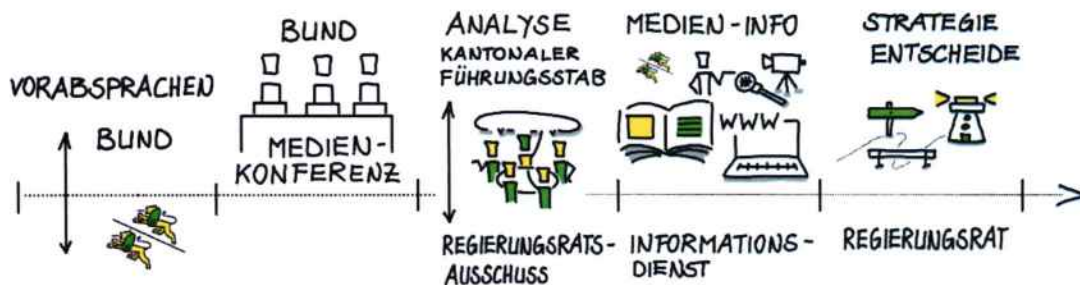


Die Leitung des Stabs erfolgt über den Stabschef kantonalen Führungsstab (Amtschef Amt für Bevölkerungsschutz und Armee) und/oder denjenigen Amtschefs, welche von der jeweiligen Krise am meisten betroffen sind oder für diese Krise die richtigen Führungskompetenzen mitbringen. Die Führung wird somit durch mindestens zwei Personen sichergestellt (Durchhaltefähigkeit, Stellvertreterregelung, etc.). Auf Stufe Gesamtregierung sollte dies ebenfalls so abgebildet werden. Die Chefin des Departements für Justiz und Sicherheit und weitere betroffene Departemente in einem Zweier oder Dreier-Gremium übernehmen die Aufsicht über den kantonalen Führungsstab und rapportieren an den Gesamtregierungsrat.



Beispiel mögliche Führungsstruktur für Covid-Pandemiebewältigung im Kanton Thurgau

Im Regierungsratsausschuss werden die Entscheide für die Gesamtregierung vorbereitet. Der Stabschef kantonalen Führungsstab ist für die Aufbereitung und die Präsentation der Lösungsvarianten zuständig. Er wird unterstützt durch die Generalsekretäre der entsprechenden Departemente, welche das juristische Fachwissen einbringen. Der Informationsdienst unterstützt mit Fachexperten aus dem Bereich Krisenkommunikation. Die Lösungsvarianten des kantonalen Führungsstabs werden vorgängig zur Regierungsratssitzung besprochen. Dadurch sollen Entscheidungsgrundlagen zuhanden der Gesamtregierung erarbeitet und die Reaktionszeit auf neue Ereignisse verkürzt werden.



Die Kapazitäten der regionalen Führungsstäbe sollen verstärkt eingebunden werden. Sie verfügen über gut ausgebildetes Personal, haben ein gutes Netzwerk in die Gemeinden und können punktuell Aufgaben übernehmen. Zudem plant der regionale Führungsstab den Einsatz

des Zivilschutzes in den Bezirken. Sie sollen deshalb im kantonalen Führungsstab in den Arbeitsgruppen mitarbeiten. Bei einer spezifischen regionalen Betroffenheit stellen die regionalen Führungsstäbe den Austausch und die Koordination in den Gemeinden sicher.

Die Führung benötigt ein digitales Führungs- und Informationssystem. Dies gilt auch für die Mitarbeitenden im kantonalen Führungsstab, in den Fachstäben oder Arbeitsgruppen. Die oftmals identischen Informationen werden zeitgleich von verschiedenen Personen benötigt. Zudem müssen die Stäbe an vielen Produkten parallel arbeiten können. Die Stabsmitarbeiter benötigen den Zugriff auf Fachdossiers und/oder Handbücher. Zeitpläne, Traktanden, Rapporte oder Pendenzenlisten sollen digital verfügbar und verlinkt sein. Das Führungs- und Informationssystem muss eine hybride Arbeitsform zulassen. Es soll zudem Kommunikationsmöglichkeiten wie Videokonferenzen, Breakout Rooms sowie Chat- und Emailfunktionen bieten. Ebenfalls kann die Alarmierung oder Informationsverbreitung via Push-Mail oder Messenger Dienst erfolgen. Verwaltungsexternen Personen kann jederzeit und unkompliziert der Zugang zu diesen Informationen gewährt werden. Die Vertraulichkeit wird gewahrt durch spezifische Rollenzuweisungen und Berechtigungen. Betrieben und betreut wird das System durch Mitarbeiter des Amtes für Informatik, welche im kantonalen Führungsstab integriert sind.

Kurze und direkte Wege sind in einer Krise, speziell in der Anfangsphase, entscheidend. Zentralisierte jedoch selbständige Arbeitsgruppen erleichtern die Zusammenarbeit sowie die Lösungsfindung. Einzelne Bereiche müssen zwingend örtlich sehr nahe oder direkt verbunden sein. Es können in Coworking Spaces zeitlich begrenzt gemeinsame Arbeitsräume bezogen werden, wenn dies die Vertraulichkeit und die Infrastruktur zulässt. Je nach Erweiterung des kantonalen Führungsstabs mit Fachspezialisten ist eine permanente Einquartierung im Galgenholz oder am Ausweichstandort des kantonalen Führungsstabs (geschützte Anlage) anzustreben. Die Räumlichkeiten müssen definiert, vorbereitet und erweiterbar sein sowie – wenn nötig – geschützt werden können.

5.4 Prozess

Die Pandemie stellt ein Top-Down Prozess dar, in welchem die Kantone stark durch den Bund gesteuert wurden. Dies war für viele im kantonalen Führungsstab neu und eine Herausforderung. Der Bundesrat gab die Richtung vor. Die Kantone konnten zum Teil mittels Konsultationsverfahren oder Anhörungen sowie die Direktorenkonferenzen Einfluss nehmen. Der Kanton musste innert Stunden auf neue Vorgaben des Bundes reagieren können. Mit der Pressekonferenz erreichten die Informationen des Bundes zeitgleich mit der Führung des Kantons Thurgau auch die Bürger. Es blieb dem Kanton kaum Zeit, aktiv reagieren und kommunizieren zu können.

Das Grundprinzip im Thurgau war, möglichst lange in den ordentlichen Strukturen und Verwaltungsabläufen zu arbeiten. Im neuen Pandemieplan wurde dies definiert mit: "so normal wie möglich, so ausserordentlich wie nötig". Die neuen Aufgaben überforderten, vor allem in der Anfangsphase, die ordentlichen Strukturen. In gewissen Bereichen häuften sich Anfragen und forderten das Fachpersonal aufgrund der fehlenden Ressourcen. Der Lockdown hatte zudem auch auf die Verwaltung einen Einfluss. Es war unklar, welche Leistungen noch erbracht werden müssen und dürfen (zum Beispiel öffentliche Einsicht von Baugesuchen, etc.).

Der Entscheidungsprozess und die Kommunikation von Entscheiden dauerte oftmals eher lange. Dadurch blieb wenig Zeit für die Umsetzung, welche dann unter Druck erfolgen musste

(zum Beispiel Schultesten, Impfzentren, etc.). Die Reaktionszeit für die Umsetzung wurde in einigen Bereichen als eher knapp beurteilt (der Begriff "hü und hott" wurde in den Interviews mehrmals verwendet).

Empfehlungen

Anhand klar definierter Szenarien soll der Top-Down Prozess bei der Krisenbewältigung in der Ausbildung und im Training der Stäbe einfließen. Mögliche Stossrichtungen des Bundes sollen dank einem engen und persönlichen Netzwerk besser antizipiert werden. Dadurch können Vorarbeiten (zum Beispiel Regierungsratsbeschlüsse, Medienmitteilungen, etc.) geleistet werden, um nach einer Pressekonferenz schneller reagieren zu können.

Die Funktion der Führungsunterstützung und der Triage ist für ein gutes Krisenmanagement eminent wichtig. Es entlastet die Entscheidungsträger und verbessert den Stabsprozess. Die Triage soll sicherstellen, dass alle Anfragen, Aufträge und Informationen über eine Stelle zentralisiert und anschliessend empfängergerecht verteilt werden. Die Funktion der Triage ist in den kantonalen Führungsstab zu integrieren und personell zu verstärken. Die Triage darf kein Nadelöhr darstellen.

Für die operative Umsetzung muss genügend Zeit zur Verfügung gestellt werden. Die Grundregel lautet: $\frac{1}{4}$ der Zeit für den Chef, $\frac{3}{4}$ der Zeit für die Unterstellten. Dies bedeutet, konsequente Anwendung des Führungsrhythmus, arbeiten mit Endterminen, Reserven und zurückrechnen von jenem Zeitpunkt, an welchem die Leistung zu erbringen ist. Dank zeitnahen Debriefings auf allen Stufen sollen erkannte Lücken direkt geschlossen werden. Von nachgelagerten langwierigen Auswertungen ist abzuraten.

5.5 Staatskanzlei

Die Staatskanzlei, als Stabsstelle des Regierungsrats, hatte während der Covid-Pandemiebewältigung umfangreiche und vielfältige Aufgaben zu erfüllen. Nebst der Koordination der Konsultationsverfahren des Bundes, den Dienstleistungen für die Sitzungen des Grossen Rates "extra muros" und den ausserordentlichen Regierungssitzungen sowie den Absprachen mit dem Bundesland Baden-Württemberg und den Ostschweizer Kantonen waren unter anderem die Bereiche Statistik (Aufbereitung der Fallzahlen) und Informationsdienst stark eingebunden in die Covid-Pandemiebewältigung.

Die Konsultationsverfahren erforderten oft schnelle Reaktionen und ausserordentliche Absprachen oder Sitzungen. Dies erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Regierungsrat sowie der Kommission Covid-19 des Grossen Rates. Entscheidend dabei waren die eingespielten Abläufe in den ordentlichen Strukturen und die gute Zusammenarbeit auf allen Stufen. Die erforderlichen Massnahmen wurden, nach Rücksprache mit den Kantonen St. Gallen, Appenzell Innerrhoden und Appenzell Ausserrhoden, jeweils mittels RRB beschlossen.

Empfehlung

Die Konsultationsverfahren sollen zentral über die Staatskanzlei erfolgen. Dadurch können die Stellungnahmen innerhalb der Verwaltung und mit den Nachbarkantonen abgestimmt und vom Regierungsrat fristgemäss verabschiedet werden. Für eine kurze Reaktionszeit benötigt es etablierte Strukturen und Abläufe.

Die Staatskanzlei kann sowohl in Scharnierfunktion die verschiedenen Departemente koordinieren, als auch mit gezieltem Fachwissen die Fachstäbe unterstützen. Die rechtlichen Belange sollen durch die Staatskanzlei unterstützt oder über die Generalsekretäre in die Fachstäbe eingebracht werden.

5.6 Kommunikation

Gemäss den Befragten war die interne Kommunikation während der Pandemie ausreichend und zeitgerecht. Die nötigen Informationen sind über mehrere Kanäle verbreitet worden. Bemängelt wurde, dass verwaltungsintern in Bezug auf das Verhalten, Schutzkonzepte, Homeoffice oder Testen die Vorgaben nicht immer klar waren.

Die externe Kommunikation war eher ausreichend. Dabei wurde erwähnt, dass die Zuständigkeiten für die externe Kommunikation gegenüber den Medien oder der Bevölkerung nicht klar geregelt waren. Als problematisch wurde beschrieben, dass es keine ämterübergreifende Kommunikation gab und Medienmitteilungen zum Teil ad hoc erfolgten.

Eine stringente Kommunikationsstrategie wurde durch die Befragten nicht erkannt. Bemängelt wurde der fehlende Abgleich zwischen der Hotline, dem Fachstab Pandemie und der Task Force Schule. Ein Kommunikationskonzept bestand zwar, wurde jedoch nur teilweise umgesetzt und nicht stets auf die aktuelle Lage adaptiert.

Die Medienkonferenzen und Informationen des Bundes, welche in der Regel zeitgleich alle interessierten Bürger erreicht haben, waren kommunikativ auf Stufe Kanton eine grosse Herausforderung, weil oft die Vorbereitungszeit für eine Stellungnahme fehlte.

Empfehlungen

Krisenkommunikation ist bei einer Pandemie, welche sich über mehrere Jahre erstreckt, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die One-Voice Strategie ist der Schlüssel zum Erfolg. Der Informationsdienst der Staatskanzlei soll die Regierungs- und Krisenkommunikation steuern. Eine zeitgerechte, auf den Empfänger abgestimmte und stringente Kommunikation schafft Vertrauen in der Bevölkerung, bei den Verbänden und innerhalb der Verwaltung.

Die Kommunikation wird geführt durch den Informationsdienst der Staatskanzlei. Er ist die Kontaktstelle zwischen den Medien sowie der Verwaltung und für die interne und externe Kommunikation zuständig. Die Kommunikationsspezialisten der Ämter (zum Beispiel Mediendienst der Kantonspolizei Thurgau), Fachspezialisten sowie externe Fachkräfte aus dem Medien- und Informationsbereich werden punktuell integriert.

Der Informationsdienst verfügt über das nötige Fachknowhow, die Erfahrung und das Netzwerk, um diese Rolle auch in der Krise wahrzunehmen. Er soll – integriert in den kantonalen Führungsstab und in enger Zusammenarbeit mit den Fachspezialisten aus den Ämtern – die Kommunikation führen. Durch die Zentralisierung der Krisenkommunikation wird eine transparente und departementsübergreifende Kommunikation gewährleistet. Die benötigten zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen sind bei einer Krise bereitzustellen.

Die strategische Planung der Kommunikation liegt in der Verantwortung der Regierung. Anhand der Szenarien der "Risiken Thurgau" wird definiert, wer das Gesicht der Krise darstellt. Die Kommunikationsstrategie unterstützt die Krisenmanagementstrategie des Regierungsrats.

Eine departementsübergreifende Informations- und Kommunikationsplattform mit ausgewählten Informationen, Gesetzen, Verordnungen, Flyer und Merkblättern soll für alle zugänglich

erstellt werden. Die Plattform wird betrieben durch das Amt für Informatik und bewirtschaftet durch den Informationsdienst.

5.7 Task Force "Strategie"

Der Stabschef des kantonalen Führungsstabs hat während der ausserordentlichen Lage die Task Force "Strategie" aufgebaut, welche durch die Chefin des Departements für Justiz und Sicherheit geführt wurde. Mitglieder waren unter anderem Fachspezialisten aus der Verwaltung (Stabschef kantonalen Führungsstab, Chefin Amt für Gesundheit, Kommandant Kantonspolizei Thurgau, Leiter Migrationsamt, Stabschef regionaler Führungsstab, etc.) sowie ein externer Berater. Das Ziel war die Erarbeitung einer departementsübergreifenden Krisenmanagementstrategie. Die Kontextanalyse bestimmte, welche Departemente wie und mit welcher Intensität betroffen waren.

Im Fokus standen Massnahmen, welche den Schutz der Thurgauer Bevölkerung gewährleisten, die wirtschaftliche und soziale Existenzsicherung ermöglichen und die Eigenverantwortung der Bürger stärken. Dies sollte durch die koordinierte Führung und der One-Voice Kommunikationsstrategie sichergestellt werden. Das Vertrauen der Bevölkerung in die Regierung und in die getroffenen Massnahmen sollte gepflegt werden. Im *business continuity management* wurde erkannt, welche Prozesse und Leistungen der Verwaltung zu priorisieren und zu stabilisieren waren.

Die Erkenntnisse und Konsequenzen wurden dem Gesamtregierungsrat präsentiert. Vorgeschlagen wurde eine Verzichtsplanning, das Stärken der Fachgremien, mobile Impfzentren, Nothilfe für die Wirtschaft und Vorbereitung von Notrechtsverordnungen bei einer weiteren Eskalation der Lage. Prioritär wurde der das Hochfahren der Leistungen der Verwaltung nach dem Lockdown behandelt.

Empfehlungen

Das Ziel muss sein, der Krise immer einen Schritt voraus zu sein. Dies benötigt eine gemeinsame Krisenmanagementstrategie der Gesamtregierung. Sie definiert Handlungsrichtlinien und Ziele, welche als Wegweiser durch die Krise führen. Die Task Force "Strategie" soll möglichst entkoppelt vom Tagesgeschäft die Regierung und den kantonalen Führungsstab begleiten. Die Vorgehensweise wird interdisziplinär erarbeitet. So werden zum Beispiel die juristischen Fragestellungen durch die Generalsekretäre der betroffenen Departemente beurteilt. Die Leitung der Task Force "Strategie" wird situativ definiert.

Bei der Strategieerarbeitung sollen interkantonale Kontakte, Fachspezialisten und externe Unterstützung beigezogen werden. Damit wird eine möglichst breite Sichtweise garantiert. Die Definition der Strategie ist der Ausgangspunkt der Krisenbewältigung und soll regelmässig überprüft und angepasst werden. Erkannte Abweichungen sollen direkt korrigiert werden. Durch kurze, unmittelbare und kontinuierliche Debriefings werden erkannte Lücken direkt geschlossen. Das Krisenmanagement verbessert sich dadurch stetig.

6. Operative Umsetzung im Kanton Thurgau

In der operativen Umsetzung ist der Erfolg der Gesamtstrategie zu erkennen. Strategien scheitern, wenn die Umsetzung in eine komplett andere Richtung geht. Durch den Einbezug der Fachspezialisten in einer frühen Phase der Krisenbewältigung, dem ständigen Abgleich während der Umsetzung und den kurzen Wegen zwischen den Entscheidungsträgern sowie den Verantwortlichen der operativen Umsetzung, kann dies verhindert werden.

Die Entscheidungsträger dürfen jedoch nicht operativ tätig werden. Ihre Entscheide sollen nicht aufgrund von politischem Kalkül getroffen werden. Die jeweiligen Rahmenbedingungen müssen sowohl den Entscheidungsträgern, als auch den Verantwortlichen der Umsetzung bekannt sein. Der ständige sowie transparente Informationsaustausch und die Bereitschaft zum Dialog sind Grundvoraussetzung dafür.

6.1 Schutzmaterial

Die Vorbereitung in Bezug auf das Schutzmaterial erfolgte ungenügend. Gemäss Pandemieplan war der frühzeitige Materialeinkauf oder die Reservation von Schutzmaterial sowie die Lagerhaltung definiert. Die Einhaltung der Vorgaben wurden jedoch nicht konsequent überprüft. Masken waren teilweise über dem Verfallsdatum oder Schutzmaterial in zu geringer Anzahl vorhanden. Zu Beginn der Pandemie waren die Zuständigkeiten der Beschaffung nicht geklärt. Die mangelnde weltweite Verfügbarkeit von Schutzmaterial erschwerte die Beschaffung.

Der kantonale Führungsstab hat mit dem Zivilschutz und in Zusammenarbeit mit der Kantonsapotheke, ab Beginn der Pandemie, die Bewirtschaftung des Schutzmaterials übernommen. Es ging um die direkte Beschaffung, Kontrolle der Lagebestände sowie die Verteilung von Schutzmaterial. Die Zentralisierung und die koordinierte Abgabe von knappen Gütern hat sich bewährt. Die Priorisierung der Vergabe war jedoch nicht klar definiert. Erschwerend kam hinzu, dass es kein kantonales Schutzmateriallager gab. Die nötige Infrastruktur wurde kurzfristig eingemietet. Zu bedenken ist, dass für medizinisches Schutzmaterial oftmals spezifische Lagerbedingungen eingehalten werden müssen.

Empfehlungen

Grundsätzlich sind Betriebe, Gesundheitseinrichtungen sowie die Bürger in der Verantwortung, Notvorräte zu lagern. Die Vorgaben müssen jedoch zumindest erklärt und erläutert sowie kontrolliert und umgesetzt werden. Eine koordinierte Umlagerung und Umwälzung von Schutzmaterial oder Medikamenten (zum Beispiel Jodtabletten) ist zentral zu koordinieren und umzusetzen. Die Zuständigkeiten müssen geklärt und die Prozesse definiert werden. Verantwortlich dafür ist aus Sicht des Autors im Falle einer Pandemie das Amt für Bevölkerungsschutz und Armee in Zusammenarbeit mit dem Delegierten der wirtschaftlichen Landesversorgung, dem Amt für Gesundheit sowie der Kantonsapotheke. Die rechtzeitige Beschaffungsplanung für Schutzmaterial und/oder weiteren Gütern der wirtschaftlichen Landesversorgung wird durch das Amt für Bevölkerungsschutz und Armee erstellt. Dabei soll die gesamte Logistikkette bis hin zur Entsorgung durchdacht werden. Zu definieren sind Triggerpunkte (Auslösen von Massnahmen anhand von definierten Schwellenwerten), bei welchen die Beschaffung von Gütern lanciert wird, um im Krisenfall bereit zu sein. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe hängt sehr stark von der vorliegenden Gefährdung ab.

Für eine adäquate Reaktion braucht es eine permanente Lageverfolgung durch den kantonalen Führungsstab sowie dessen Finanzkompetenz in der normalen Lage, um notfalls Schutzmaterial beschaffen zu können.

6.2 Contact Tracing

Ein grosser Teil der Befragten war der Meinung, dass der Kanton Thurgau für das Contact Tracing nicht vorbereitet war. Im Pandemieplan des Bundesamts für Gesundheit ist die Umgebungsuntersuchung (Contact Tracing) für eine Pandemieabschwächung beschrieben. Die Vorbereitungen für diese Massnahme sind im Kanton Thurgau nicht in der nötigen Tiefe erfolgt. Hier zeigt sich exemplarisch eine Schwäche von vielen Krisenmanagements. Die Umsetzung der Massnahmen wird oft nicht im Detail durchdacht und in Übungen kaum trainiert.

Das Contact Tracing wurde erst im Zuge der ersten Massnahmen hochgefahren und war zu Beginn geprägt von Improvisation. Die Prozesse waren unklar und es war zu wenig Personal vorhanden. Zuerst wurde das Contact Tracing vom Zivilschutz übernommen und dann der Lungenliga übergeben. Ende 2020 wurde die Aufgabe dann durch die Firma JDMT Medical Services AG übernommen, deren Leistung sehr positiv erwähnt wurde. Der Wechsel von der Lungenliga zu JDMT wurde von den Befragten als sinnvoll bewertet.

Das Contact Tracing hat sich dank flexibler Leistungserbringung, Aufbau von Fachkompetenz und Erfahrungsaustausch mit anderen Kantonen stark verbessert. Die personelle Skalierung brachte jedoch mit sich, dass es viele Wechsel in der Belegschaft gab. Dies benötigte viel Aufwand für die Einarbeitung der Contact Tracer. Der Prozess wurde durch die Implementierung von Informationstechnik-Tools verbessert. Der hohe Digitalisierungsgrad hat das System entlastet und die Bewirtschaftung der Fälle erleichtert.

Empfehlungen

Spezialisierte Leistungen, welche je nach Entwicklung der Ereignisse angepasst werden müssen, sollen bedarfsorientiert extern beschafft werden. Dadurch braucht es keinen internen Anstellungsprozess. Entscheidend dabei ist, dass in der Vorphase einer möglichen Krise die Leistungen vertraglich geregelt und reserviert werden. Diese Vorverträge sind ein Teil der nötigen Sicherheitsreserven. Die personelle Skalierung (analog der Hotline) soll frühzeitig aufgrund von Annahmen aus den definierten Szenarien erfolgen.

Um eine häufige Schwachstelle vieler Krisenmanagements zu vermeiden, soll der Kanton Krisensimulationen durchführen, welche mindestens die Umsetzung ansprechen und maximal mehrtägige Übungen durchführen, welche eine Vertiefung der Umsetzung verlangt.

Der Schlüssel in Bezug auf Effektivität und Effizienz des Contact Tracing sind die Mitarbeiter. Die Tracer stehen im direkten Kontakt zum Bürger und sind dadurch für die Bürger die spürbare Qualität des Thurgauer Krisenmanagements. Diese müssen spezifisch ausgewählt, geschult und trainiert sein. Die Abläufe und die rechtlichen Grundlagen müssen bekannt sein. Wenn das Contact Tracing nicht durch eine externe Firma gestellt werden kann, muss dieser Personalpool im Vorfeld aufgebaut werden. Der Personalaufbau oder Vorverträge mit einer externen Firma werden bei einem definierten Triggerpunkt ausgelöst.

6.3 Hotline

Die Hotline wurde in der ersten Phase durch den Zivilschutz unter der Führung des kantonalen Führungsstabs betrieben. Im Laufe der Pandemie dislozierte die Hotline nach Felben-Wellhausen und wurde durch den Fachstab Pandemie geführt. Die Arbeitslast der Hotline war an die Entwicklung der Pandemie gekoppelt. In der Regel explodierten immer während einer Pressekonferenz des Bundes die Anfragen.

Die Infrastruktur und die Ausbildung der Mitarbeiter waren zweckmässig. Die Fragen der Bevölkerung konnten in der Regel beantwortet oder weitergeleitet werden. Der Start der Hotline erfolgte sehr rasch. Dadurch wurden die Ämter entlastet und das Vertrauen der Bevölkerung ins Krisenmanagement gestärkt. Wie beim Contact Tracing gilt: Die Mitarbeiter der Hotline stehen im direkten Kontakt zum Bürger und sind dadurch für die Bürger die spürbare Qualität des Thurgauer Krisenmanagements.

Die Skalierbarkeit des Personals war eine grosse Herausforderung. Die Arbeitslast in der Hotline war stark variierend. Der Informationsgleichstand zwischen Hotline, kantonaler Führungsstab oder Fachstab Pandemie sowie Task Force "Schule", Informationsdienst, Fachstelle Covid-19, Arbeitsinspektorat oder Contact Tracing war sehr schwierig herzustellen. Zudem zeigte sich, dass ein medizinischer Hintergrund der Mitarbeiter in der Hotline hilfreich ist.

Empfehlungen

Die Wichtigkeit einer Hotline wird eher unterschätzt. Sie ist in der Regel der erste Kontakt zwischen der Bevölkerung und der Krisenorganisation. Die Hotline beeinflusst massiv das subjektive Empfinden der Bevölkerung in Bezug auf die Qualität des Krisenmanagements des Kantons. Es ist zentral, dass die Hotline mit gut ausgebildeten und sehr freundlichen Mitarbeitern, welche gerne und kompetent Auskunft geben, ausgestattet ist. Dank der Hotline wird die Arbeitslast in der Krisenorganisation und in der Verwaltung massiv reduziert.

Der Informationsfluss zur Hotline ist der Schlüssel zum Erfolg. Die Hotline benötigt die Informationen über alle neuen Massnahmen, Bestimmungen und getroffenen Entscheide. Sie ist darauf angewiesen, dass sie mittels intuitiven Onlinetools einen schnellen Zugriff auf die Antworten der gängigsten Fragen hat. Der fachliche Support der Mitarbeiter soll durch Fachspezialisten (Ärzte, Juristen, Lehrer, Mitarbeiter Arbeitsinspektorat, etc.) in der Hotline sichergestellt werden. Checklisten und Standardfragenkataloge müssen der Hotline zeitnah zur Verfügung gestellt werden.

Die Hotline muss (räumlich) eng mit dem Informationsdienst, den Fachstellen (Beispiel Fachstelle Covid-19), dem kantonalen Führungsstab bzw. dem Fachstab Pandemie zusammen arbeiten. Dabei wird von allen Beteiligten der Krisenbewältigung eine Homepage sowie Social Media Plattform zur Informationsverbreitung genutzt. Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Amt für Informatik und dem Informationsdienst. Das Ziel soll sein, mit einem Auftritt (One-Voice Strategie) auf mehreren Kanälen die Bevölkerung zu erreichen.

6.4 Fachstelle Covid-19

Am 14. September 2020 nahm die Fachstelle Covid-19 ihre operationelle Tätigkeit auf. Die Fachstelle war für die Koordination und Kontrolle des Vollzugs der Covid-19-Verordnung des Bundes zuständig. Der Aufgabenbereich war sehr breit. Er umfasste die Kontrollen der Schutzkonzepte, war Informations- und Auskunftsstelle sowie verantwortlich für den Vollzug der

Massnahmen. Die Fachstelle war direkt dem Chef des Departements für Finanzen und Soziales unterstellt.

Die Fachstelle Covid-19 war wie die Hotline darauf angewiesen, dass die Informationen aus allen Departementen in Bezug auf Corona-Massnahmen oder neuen Vorgaben an sie weitergeleitet wurden. Dies hat in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsinspektorat im Bereich der Überprüfung der Schutzkonzepte gut funktioniert. Der Informationsfluss an die Fachstelle und die Koordination mit der Hotline war ein Schwachpunkt. Zudem war die Abgrenzung zur Hotline nicht geklärt. Die Befragten hätten sich eine Homepage mit spezifischen Informationen, Formularen und Antworten in Bezug auf Schutzkonzepte und Bewilligungsverfahren gewünscht.

Die Auslegung der Massnahmen war sowohl in praktischer als in juristischer Hinsicht oft eine Herausforderung. Aus diesem Grund wurde die Fachstelle Covid-19 im Laufe der Pandemie mit juristischem Fachwissen verstärkt. Dies war zwingend notwendig, um die komplexen Fragestellungen beantworten zu können. Beispielsweise war die Prüfung der Bewilligungen von Grossanlässen anspruchsvoll.

Die Kontrolle der Schutzkonzepte im Gastgewerbe war Sache der Gemeinden. Die Betriebe wurden wiederum durch das Arbeitsinspektorat überprüft. Diese Schnittstellen galt es zu definieren. Die Rolle der Polizei bei der Umsetzung der Massnahmen wurde zudem von den Umfrageteilnehmern als eher passiv beschrieben.

Empfehlungen

Die Fachstelle Covid-19 war eine wichtige Anlaufstelle für Veranstalter, Gastgewerbe oder Betriebe. Analog der Hotline erfolgte darüber der direkte Kontakt mit der Bevölkerung sowie den Betrieben und dem Gastgewerbe. Die Fachstelle soll, wenn immer möglich, räumlich mit der Hotline verbunden sein. Sie kann punktuell durch Fachspezialisten des Arbeitsinspektorats und des Generalsekretariats (juristisches Fachwissen) verstärkt werden. Ein eigener Informationsbereich auf der Kommunikationsplattform des Kantons ist zwingend notwendig.

Die Rollenklärung zwischen den Gemeinden, dem Arbeitsinspektorat und der Polizei muss stattfinden. Wenn Massnahmen angeordnet werden, sind diese zu kontrollieren und bei Nichteinhaltung zu sanktionieren. Eine Covid-Massnahmen-Vollzugsverordnung wie zum Beispiel im Kanton St.Gallen würde hier Klärung schaffen.

6.5 Testen

In diesem Abschnitt wird nicht unterschieden zwischen dem Ausbruchstesten, dem repetitiven oder dem betrieblichen Testen, sondern das Testen wird gesamtheitlich betrachtet. Ein Grossteil der Befragten gab an, dass der Umsetzungsprozess des Testens vor der Pandemie nicht vorbereitet wurde. Das Testen in den Betrieben und in den Schulen empfand man als koordiniert und einheitlich. Ebenfalls wurden die Testcenter als zweckmässig beschrieben.

Beim Schultesten konnte durch Rückstellproben das individuelle Resultat sehr schnell vorgelegt werden. Zudem war es möglich, mit dem Betriebstesten ein Zertifikat zu erlangen. Dies war ein positiver Effekt für die Mitarbeiter und motivierte zur freiwilligen Betriebstestung. Der mit der Firma MiSANTO rechtzeitig abgeschlossene und für den Kanton vorteilhafte Vertrag unterstützte die Testungen. Die Laborkapazitäten waren hoch und die Auswertung der Tests erfolgte relativ schnell. Durch den Einbezug der ambulanten Leistungserbringer (Ärzte und

Apotheken) konnte eine dezentrale Verteilung der Testangebote über den ganzen Kanton sichergestellt werden. Ein weiterer positiver Aspekt war, dass das Personal (Beispiel Apotheken) bei sinkender Testnachfrage wieder der täglichen Arbeit nachgehen konnte.

Als Schwachpunkt im Bereich der Testung wurden die späte Umsetzung und die drei verschiedenen zum Einsatz gekommenen Lösungen erwähnt. Das Pilotprojekt für das Schultesten wurde nach den Pfingstferien 2021 gestartet. Die Umsetzung in den Schulen erfolgte jedoch erst im Herbst 2021. Gemäss den Befragten wurde das Testen insgesamt zu spät vorbereitet und umgesetzt. Die unterschiedliche Kooperationsbereitschaft in der Verwaltung, den Betrieben, den Schulen und in der Bevölkerung hat zudem nicht geholfen, mittels Testung die Verbreitung des Virus zu verlangsamen.

Empfehlungen

Die operative Umsetzung benötigt genügend Vorlaufzeit. Dabei soll eine generelle Planungsregel des Krisenmanagements angewandt werden: Ein Viertel der zur Verfügung stehenden Zeit wird verwendet für die Entscheidungsfindung und drei Viertel der Zeit für die Umsetzung. Für alle Bereiche soll die Test-Strategie vom Gesamtregerungsrat definiert werden. Die Umsetzung muss kommunikativ eng begleitet werden.

Die Unterstützung durch externe Firmen ist zwingend. Mittels Vorverträgen soll diese Leistung im Vorfeld einer Pandemie (Sicherheitsreserve) gesichert werden. Die Synergienutzung mit den ambulanten Leistungserbringern ist zu priorisieren und auch für Impfungen (sofern die Lagerung und Logistik es zulässt) einzuplanen.

6.6 Impfen

Die Impfkampagne wurde dank der guten Teamarbeit und der hohen Fachkompetenz aller internen und externen Partner (Zivilschutz, Amt für Gesundheit, Kantonsapotheke, kantonsärztlicher Dienst, Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung, Hirslanden-Gruppe, etc.) sehr gut umgesetzt. Die Erfolgsfaktoren waren der regelmässige Abgleich zwischen der Arbeitsgruppe Impfen und dem Fachstab Pandemie sowie eine gute Stellvertreterregelung.

Der Erfolg der operativen Umsetzung beruhte auf der Skalierbarkeit der Impfzentren, der Verlässlichkeit des Providers Hirslanden-Gruppe, den zwei Impfzentren, dem Impfschiff (zusätzlicher positiver medialer Effekt) sowie den mobilen Impfteams. Wünschenswert wären noch weitere dezentrale Standorte unter Einbezug der Hausärzte gewesen. Dies war je nach Impfstoff jedoch schwierig in der Umsetzung, weil die Kühlkette nicht eingehalten werden konnte und jeweils immer zehn Impfungen innert kurzer Zeit verabreicht werden mussten.

Die medialen Diskussionen zu Beginn der Kampagne in Bezug auf die Integration der Hausärzte, die Impfpriorisierungsthematik, die medialen Ranglisten über den Impfstand in den Kantonen sowie die generell eher tiefe Impfbereitschaft in der Thurgauer Bevölkerung erschwerten die Impfkampagne. Die initial fehlende Informationstechnik-Infrastruktur führte in der Umsetzung dann zu beträchtlichem Mehraufwand. Der Druck auf Impfwillige führte gesamtschweizerisch eher zu einer Spaltung der Bevölkerung, als zu mehr Solidarität.

Empfehlungen

Eine Immunisierung der Bevölkerung kann mittels Durchseuchung oder mittels einer Impfung erfolgen. Ein Schlüsselfaktor ist dabei der Zeitpunkt der Verfügbarkeit eines Impfstoffes. Aus

diesem Grund muss in virusarmen Zeiten der Plan für die operative Umsetzung der Impfstrategie erarbeitet werden. Zusätzlich sollen frühzeitig Sicherheitsreserven durch die Bereitstellung von vorreservierten Impfstoffen, Infrastrukturen oder Vorverträgen mit zivilen Firmen gewährleistet werden. Die Priorisierung der zu impfenden Personengruppen (zum Beispiel Altersgruppen, Berufsgruppen, etc.) soll im Vorfeld erarbeitet werden.

Die Impfbereitschaft im Kanton Thurgau folgt den gesellschaftlichen Realitäten. Die generelle Bereitschaft für Impfungen muss bereits vor einer Pandemie hoch sein. Die Bevölkerung soll proaktiv informiert und über die Vorteile einer Impfung aufgeklärt werden. Impfkritische Kreise sollen proaktiv in den Diskurs einbezogen werden. Die Impfkampagne muss medial eng begleitet werden. Dies geschieht durch den Informationsdienst mittels Informationskampagnen über verschiedene Kanäle.

6.7 Ressourcen

Die Doppelbelastung verschiedenster Funktionsträger und die teilweise stark erweiterten Aufgaben waren eine Herausforderung. Es fehlte oftmals die Stellvertretung in wichtigen Führungsfunktionen. Neue Aufgaben wie zum Beispiel die Hotline mussten mit zusätzlichem Personal neu organisiert werden. Die täglichen Verwaltungsaufgaben fielen durch die Pandemie nicht weg und wurden parallel erledigt. Dies hatte zur Folge, dass vor allem Schlüssel- und Führungspersonen viel stärker belastet wurden. Für eine kurze Phase ist dies möglich, jedoch nicht über den Zeitraum von zwei Jahren wie bei der erlebten Covid-Pandemiebewältigung. Die aktuellen Ressourcen der Verwaltung reichen für eine Krisenbewältigung mit einem solchen Ausmass nicht aus.

Die Rekrutierung, die Einarbeitung und das Vertragswesen von temporären Arbeitskräften, welche zum Teil nur kurzzeitig für die Verwaltung arbeiteten, war eine zusätzliche Mehrbelastung. Es zeigte sich, dass ein Personalaufwuchs, vor allem von Fachkräften, in der Krise schwierig zu realisieren ist.

Die fehlende oder tiefe Finanzkompetenz im Fachstab Pandemie und in einzelnen Bereichen wurde mehrmals von verschiedenen Befragten angesprochen. Dadurch wurde die Reaktionsfähigkeit gesenkt. Der Entscheidungsprozess für finanzielle Auslagen belastete dadurch automatisch mehrere Stellen bis hin zur Gesamtregierung.

Empfehlungen

Die Schlüsselfunktionen benötigen mindestens einen fachkompetenten Stellvertreter. Bei einer Pandemie ist es unabdingbar, dass die Ablösungen koordiniert und terminiert sind. Die Aufgaben und die Entscheidungskompetenzen müssen übertragen werden. Die Informationshoheit darf nicht auf wenige Personen fokussiert sein. Die Verzichtplanung ist integraler Bestandteil der Beurteilung der Lage und hat Einfluss auf die einzelnen Tätigkeiten innerhalb der Verwaltung.

Die Leistungen der Verwaltung während einer Krisenbewältigung müssen, bezogen auf die einzelnen Gefahren der "Risiken Thurgau", priorisiert werden. Die personelle Verstärkung wird vor der Krise rekrutiert und ausgebildet. Die personelle, aufgabenzentrierte und departementsübergreifende Synergienutzung ist zu koordinieren, um Doppelspurigkeiten und ein Silodenken zu verhindern. Eine autonome personelle und finanzielle Reservenbildung in den Departementen soll verhindert werden.

Das Outsourcen von Leistungen, wie dies zum Beispiel im Bereich des Contact Tracing erfolgt ist, ist eine entscheidende Massnahme, um die Verwaltung zu entlasten. Diese Massnahme muss immer im Gesamtkontext, insbesondere auch deren längerfristigen finanziellen Auswirkungen, betrachtet werden.

Die nötigen finanziellen Ressourcen, welche für ein effektives und effizientes Krisenmanagement nötig sind, sollen auf Gesetzes- oder Verordnungsstufe dem kantonalen Führungsstab oder einem Fachstab zugewiesen werden. Eine minimale finanzielle Handlungsfreiheit in den Stäben muss vorhanden sein.

6.8 Stakeholder

In der Pandemiebewältigung galt es abzuwägen zwischen dem physischen und psychischen Schutz der Bevölkerung, gesellschaftlichen Folgen und wirtschaftlichen Aspekten. Je nach Phase wurden diese Bereiche unterschiedlich priorisiert oder gewichtet. Eine rein medizinische Betrachtungsweise hätte eher härtere Schutzmassnahmen erfordert. Aus wirtschaftlicher Sicht wären schnellere und frühere Lockerungen der Massnahmen sinnvoll gewesen. Der gesellschaftliche Blickwinkel versuchte die sozialen und psychologischen Langzeitfolgen in die Beurteilung mit einzubeziehen. Diese Abwägung war äusserst anspruchsvoll. Der partizipative und proaktive Ansatz des neuen Pandemieplans vom 01.01.2022 berücksichtigt diese Faktoren.

Die Hausärzte, in der Befragung vertreten durch die Ärztegesellschaft Thurgau, wurden zu spät in die Pandemiebewältigung integriert. Dies, obwohl die Bewältigung einer Pandemie die Hausärzte unmittelbar betrifft. Zum Einen mussten sie sich und ihre Mitarbeiter einer Ansteckungsgefahr aussetzen. Zum Anderen waren sie täglich mit Fragen und Ängsten zum Thema Covid-19 durch ihre Patienten konfrontiert. Die grosse Erfahrung der Hausärzte hätte früher genutzt werden müssen. Die tägliche Informationsflut durch neue Verordnungen und Vorschriften hat den administrativen Aufwand in den Praxen explodieren lassen. Es entstand an der Front das Gefühl einer Verwaltungspandemie. Das Vertrauen der Bürger in Bezug auf die Impfung hätte zudem durch die Hausärzte gestärkt werden können. Die Hausärzte haben den Aspekt der späten Integration stark bemängelt.

Die Ärztegesellschaft des Kantons Thurgau wäre stark entlastet worden, wenn die Verwaltung all die Verordnungen und Weisungen für die Ärzte zusammengefasst hätte. Dadurch hätten zum Beispiel sich widersprechende Anordnungen verhindert werden können. Die Auflagen im Tagesgeschäft waren nur mit grossem Mehraufwand (materiell, personell, finanziell und administrativ) umzusetzen. Ein niederschwelliges Impfangebot bei den Hausärzten wäre (unter der Einhaltung aller Auflagen) zu begrüssen gewesen. Die Integration der Fachkompetenz der Ärzte in eine Pandemiebekämpfung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Der Verband der Thurgauer Gemeinden lobte die schnelle und pragmatische Lösungsfindung in Bezug auf Bewilligungsverfahren und Abstimmungen auf kommunaler Ebene. Die Hilfe für das Gewerbe war schnell und unkompliziert. Die Impfzentren waren gut organisiert und die mobilen Impfteams unterstützten in den eher ländlichen Gegenden. Die Lösungsfindung mit den Schulgemeinden wurde meist positiv erlebt. Die Kontrollen im Gastgewerbe wurden je nach Gemeinde unterschiedlich vollzogen. Für die Gemeinden wäre es hilfreich gewesen, wenn spezifische Szenarien vor dem Lockdown durchdacht worden wären (zum Beispiel die Handhabung von öffentlichen Auflagen). Generell kann jedoch gesagt werden, dass aus Sicht

der Gemeinden der Kanton Thurgau die Pandemie bis jetzt pragmatisch und mit Augenmass bewältigt hat.

Die Covid-Kommission des Grossen Rats empfand den engen Kontakt zur Gesamtregierung als sehr wertvoll. Sie hatten jederzeit den direkten Zugang zur Regierung. Diese hat sich dort Zeit gelassen, wo dies erforderlich war und schnell gehandelt, wo dies angezeigt war. Der mutige Entscheid, eine eigene Kommission im Parlament einzuberufen, war gemäss den Befragten schweizweit einzigartig und wurde durchaus positiv erlebt. Die Kommission sieht den Grossen Rat als Echoraum für die Regierung und als Sprachrohr der Bevölkerung zu Händen des Regierungsrats. Die Covid-Kommission sieht den Schlüssel zur positiven Pandemiebewältigung in der Tatsache, dass zwischen der Regierung, der Kommission, den Amtsleitern und den Fachspezialisten der Dialog gesucht wurde.

Die private Firma JDMT begrüsst die klaren Strukturen und Führungsabläufe. Die Zusammenarbeit mit der Verwaltung funktionierte schnell und unkompliziert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war die Einbindung aller Beteiligten in die Lösungsfindung sowie eine klare Rollenverteilung. Für das Contact Tracing ist ein klar verständliches und für alle verbindliches Regelwerk entscheidend. Dies muss möglichst fair und einheitlich gehandhabt werden. Für die Firma wäre es hilfreich gewesen, wenn auf Stufe Bund und Kanton mit Lageentwicklungsszenarien gearbeitet worden wäre. Aufgrund dieser wären anhand von klaren Indikatoren Massnahmen getroffen oder Sicherheitsreserven ausgelöst worden. Anspruchsvoll in der Personalplanung war die nötige Skalierbarkeit, welche kaum vorhersehbar war.

Empfehlungen

In der Kontextanalyse werden die Stakeholder erkannt. Diese müssen durch den kantonalen Führungsstab in die Lösungsfindung integriert werden. Fachspezialisten verfügen oft über sehr viel mehr Erfahrung in der praktischen Umsetzung als Krisenstäbe aus der Verwaltung. Der Einbezug verschiedener Stakeholder und Interessengruppen ist entscheidend in einer Pandemiebekämpfung. Dieser muss vorgängig institutionalisiert werden. Der proaktive Dialog und ein etablierter Kommunikationskanal zwischen der Verwaltung und den Stakeholdern verbessert das Krisenmanagement. Eine Informationstechnik-Plattform soll die schnelle und unkompliziert Zusammenarbeit ermöglichen.

6.9 Schulen

Die Schulen haben eine eigene Task Force aufgestellt und damit sehr schnell auf die Pandemie reagiert. Die Koordination mit dem kantonalen Führungsstab und dem Fachstab Pandemie wurde durch einzelne Personen sichergestellt. Die Schulen standen speziell im Brennpunkt des Geschehens und zwischen verschiedenen Fronten. Zum Einen musste der Schulbetrieb sichergestellt und der Lehrplan umgesetzt, die Massnahmen in Bezug auf Covid-19 dabei eingehalten, die unterschiedlichen Ansichten der Lehrerschaft aufgefangen und die Befürchtungen der Eltern ernst genommen werden. Ein unglaublich breites Spannungsfeld, welches sehr viel Fachwissen benötigte, um es zielführend handhaben zu können. Wichtig zu wissen ist, dass die Schulen im Kanton Thurgau sehr autonom funktionieren und die Konsensfindung dadurch anspruchsvoll ist.

Die Zusammenarbeit zwischen den Schulgemeinden, den Schulbehörden, dem Departement für Erziehung und Kultur und der Task Force "Schule" wurde als konstruktiv, zielführend und pragmatisch beschrieben. Dies seien die Früchte einer jahrelangen offenen und konstruktiven

Beziehungspflege mit den Bildungsverbänden. Zudem war ein wichtiger Erfolgsfaktor die personelle Zusammensetzung des Führungsgremiums der Task Force "Schule".

Ein Faktor bei der Anwendung von Massnahmen im Bereich der Schule, der nicht unterschätzen werden darf, sind die möglichen psychischen Spätfolgen bei den Schülern. Die Schule ist für viele ein Ort der Konstanz und wichtig für die Entwicklung eines Menschen. Zudem sind Schulabschlüsse, Klassenlager oder Themenwochen oftmals Lebensereignisse in diesem Alter, welche im Gegensatz zu anderen Verzichteten während einer Pandemie (Beispiel Besuch Konzerte) nie mehr nachgeholt werden können.

Die autonome Vorgehensweise der Task Force "Schule" führte zu zwischenmenschlichen Spannungen. Dabei ging es weniger um die Qualität der Bewältigung der Lage durch die Task Force "Schule", sondern viel mehr um die fehlende Absprache und gemeinsame Kommunikation. Es gab Entscheide und Massnahmen, welche nicht umfassend koordiniert wurden. Hilfreich wäre gewesen, wenn der Informationsaustausch und die Entwicklung der Szenarien departementsübergreifend stattgefunden hätten.

Empfehlungen

Die Ereignisbewältigung in einer Krise erfolgt nie linear. Massgeschneiderte und auf die spezifischen Bedürfnisse angepasste Strukturen müssen ermöglicht werden. Um dabei Sonderwege zu vermeiden, braucht es initial eine gemeinsame Kontextanalyse, welche die Führungsstruktur klärt. Die Berührungspunkte und Überschneidungen werden dabei erkannt, die Rollen definiert und das Vorgehen koordiniert. Das gegenseitige Verständnis wird gestärkt und mögliche Spannungen verhindert oder abgebaut. Auch eine sehr autonom arbeitende Task Force "Schule" muss sich in den Führungsrhythmus des kantonalen Führungsstabs integrieren. Für die Zusammenarbeit hilft es, wenn Entscheide vorgängig erläutert und koordiniert werden.

6.10 Spitalkapazitäten

Die Massnahmen der Pandemiebewältigung sollten verhindern, dass das Gesundheitssystem überlastet wird und vor allem genügend Intensivplätze zur Verfügung stehen. Die Steuerung der Kapazitäten der Intensivplätze war äusserst komplex. Viele verschiedene Faktoren mussten durch Fachspezialisten berücksichtigt werden. Notoperationen mit Intensivpflege wie zum Beispiel bei Verkehrsunfällen waren nicht planbar und mussten einkalkuliert werden. Die Arbeitsabläufe auf den Covid-(Intensiv)Stationen belasteten das Personal zusätzlich. Die Patientenverlegungen ausserkantonale oder innerhalb des Kantons ermöglichten einen gewissen Handlungsspielraum. Anspruchsvoll war es in der ersten Phase, die Übersicht über die Intensivplatzkapazitäten in den (Thurgauer) Spitälern zu behalten. Die Behandlungszeiten der Covid-Patienten auf den Intensivstationen waren kaum vorhersehbar. Für eine echte Kapazitätsanalyse fehlten zudem ein schweizweit einheitliches Informatiksystem und die daraus generierten Kapazitätsübersichten.

Die Definition von möglichen Schwellenwerten, um Massnahmen im Bereich der Spitalkapazitäten zu tätigen, müssten so angesetzt werden, dass diese die zeitliche Verzögerung aufgrund der Inkubationszeit von rund ein bis zwei Wochen bis hin zum möglichen schweren Verlauf einer Erkrankung berücksichtigt werden.

Die Spital Thurgau AG war in der ausserordentlichen Lage im kantonalen Führungsstab integriert. Die Zusammenarbeit mit den Thurgauer Spitälern wird als sehr gut beschrieben. Ge-

mäss den Antworten aus der Online-Befragung standen genügend Spitalkapazitäten zur Verfügung. Die Befragten sind sich mehrheitlich einig, dass die Gesundheitsversorgung der Thurgauer Bevölkerung zu jedem Zeitpunkt gewährleistet war. Es gibt jedoch vereinzelte Meinungen, dass bei einer weiteren Pandemie die Kapazitäten erhöht werden sollten. Eine Bettenerhöhung macht jedoch nur Sinn, wenn genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Die Thematik des Fachkräftemangels ist, wie in vielen anderen Bereichen der Wirtschaft, auch im Gesundheitswesen sehr aktuell.

Empfehlungen

Fachspezialisten aus dem Spitalumfeld (Ärzte, Personal auf den Intensivstationen, Leitendes Pflegepersonal, Infektiologie, etc.) sollen ab Beginn einer Pandemie in den kantonalen Führungsstab integriert werden. Dadurch ist die medizinische Lagebeurteilung und Beratung des kantonalen Führungsstabs sichergestellt. Nebst dem kantonsärztlichen Dienst ist dies eine ergänzende Betrachtungsweise.

Der Kapazitätsausgleich soll möglichst lange in den ordentlichen Strukturen und Abläufen erfolgen. Es ist jedoch zu klären, wie bei Kapazitätsengpässen vorzugehen ist. Der aktive Austausch mit der Politik soll institutionalisiert und bereits vor einer Krise detailliert besprochen werden. Der Autor geht davon aus, dass die medizinische Triage bei einem Massenansturm von Verletzten und Kranken auch politische Dimensionen annehmen kann. Zumindest kommunikativ sollte dies eng begleitet sein.

6.11 Härtefallhilfen

Die Befragten gaben an, dass die Härtefallhilfen schnell und unbürokratisch erfolgt sind und mehrheitlich ausreichend waren. Das Härtefallhilfeprogramm wurde mit der Unterstützung des Amts für Informatik und dem Amt für Wirtschaft und Arbeit als Informationstechnik-Prozess etabliert. Dies erleichterte die Verarbeitung der Gesuche in den ordentlichen Verwaltungsabläufen. Im kulturellen Bereich wurden Ausfallsentschädigungen ausbezahlt, welche elementar waren für das wirtschaftliche Überleben zum Beispiel der Kulturinstitutionen und der Kunstschaffenden. Die schnelle und pragmatisch finanzielle Hilfe war in diesem Bereich sehr hilfreich.

Empfehlungen

Die Aufarbeitung des Themas Härtefallhilfen soll, falls nicht bereits erfolgt, durch die Spezialisten des Amts für Wirtschaft und Arbeit erfolgen. Entscheidend aus der Sicht des Autors ist der Fakt, dass in der Kontextanalyse sowie generell in der Krisenbewältigung die wirtschaftlichen Aspekte integriert werden. Die wirtschaftlichen Auswirkungen zeigen sich meist erst im Nachgang einer Pandemie respektive einer Krisenbewältigung. Der Ansatz des Kantons Graubünden, die Berechnung der Härtefallhilfen an die tatsächlichen wirtschaftlichen Einbussen zu koppeln, ist prüfenswert.

6.12 Vollzug Covid-Massnahmen

Massnahmen sind nur dann sinnvoll, wenn sie entsprechend durchgesetzt werden. Die meisten Massnahmen wurden durch den Bund erlassen. Dadurch war die Handlungsfreiheit auf Stufe Kanton eher beschränkt. Die durch den Bund definierten Massnahmen wurden an den

Medienkonferenzen direkt an alle interessierten Bürger kommuniziert. Die Auslegung und Umsetzung in den Kantonen musste dadurch meist unter Zeitdruck analysiert und wenn nötig präzisiert werden. In der Umsetzung zeigten sich dann verschiedenste Schwierigkeiten, da jede juristische Formulierung auch Interpretationsspielraum lässt.

Die Hotline, das Contact Tracing sowie die Fachstelle Covid-19 versuchten, die im Kanton entstandenen Fragen zu klären und zu beantworten. Die Umsetzung und die Kontrolle der Massnahmen war in der Verantwortung verschiedener Behörden und Stellen. Die Synchronisation dieser Stellen ist für die Glaubwürdigkeit der Umsetzung enorm wichtig. Das Ziel soll sein, alle möglichst gleich zu behandeln.

Die Durchsetzung der Massnahmen musste ebenfalls durch verschiedene Stellen wahrgenommen werden. Die Gemeinden trugen die Verantwortung für das Gastgewerbe. Die Betriebe wurden durch das Arbeitsinspektorat kontrolliert. Das Contact Tracing war verantwortlich für die Anweisungen an die Bürger in Bezug auf die Isolations- und Quarantäneregeln. Diese Institutionen verfügten jedoch kaum über ein Durchsetzungsinstrument. Von mehreren Befragten wurde die Frage in den Raum gestellt, ob die Polizei aktiver hätte intervenieren können. Bei dieser Fragestellung ist zu beachten, dass die Polizei ihren Grundauftrag ebenfalls unter erschwerten Bedingungen zu erfüllen hatte.

Empfehlungen

Der Kontakt zum Bund und das Vorwissen, in welche Richtung die Massnahmen gehen werden, ist entscheidend für die Reaktionsfähigkeit auf Stufe Kanton. Die differenzierte Analyse und Auslegung sowie die Erstellung der Richtlinie für die praktische Umsetzung auf Stufe Kanton und Gemeinde sollen durch die Spezialisten aus dem Krisenstab und den Juristen der Generalsekretariate der betroffenen Departemente erfolgen. Vorbereitete Regierungsratsbeschlüsse, Medienmitteilungen oder Informationsbroschüren steigern die Reaktionsfähigkeit.

Parallel dazu soll intern sichergestellt werden, dass die verschiedenen Stellen wie zum Beispiel die Hotline, Fachstelle Covid-19, Arbeitsinspektorat und weitere zeitgleich und umfassend informiert und instruiert werden. Dadurch fühlen sich die betroffenen Bürger wahr- und ernstgenommen.

Der Abgleich oder zumindest Vergleich des Vollzugs der Massnahmen in den angrenzenden Kantonen oder Ländern soll im kantonalen Führungsstab analysiert und wenn nötig synchronisiert werden. Der interkantonale Austausch soll zudem den Personenströmen Rechnung tragen (zum Beispiel Thurgauer Pendler in den Wirtschaftsraum Zürich). Eine Gleichbehandlung in den verschiedenen Bereichen ist anzustreben. Zu vermeiden sind Situationen, in denen die Handhabung der Kontrollen und der Sanktionierungen von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich ausgelegt wird.

Eine Krisenbewältigung muss Massnahmen anordnen, überprüfen und durchsetzen. Deshalb ist es wichtig, dass die Aufgaben, Rollen und Kompetenzen der Vollzugsorgane geklärt sind. Dies soll mittels einer Vollzugsverordnung sichergestellt werden. Es muss innerhalb der gewohnten Strukturen gearbeitet werden und es sollen Synergien durch den Austausch von Informationen und Erfahrungen sichergestellt werden.

6.13 Wertschätzung

Mit einer hohen Leistungsbereitschaft haben die Mitarbeiter von verschiedenen Stellen zwei Jahre lang die Covid-Pandemie bewältigt. Dies oftmals ausserhalb der gewohnten Komfortzone und ohne Aussicht auf eine baldige Entlastung. Die normale Verwaltungstätigkeit erfolgte parallel dazu. Aus verschiedenen Aussagen ist spürbar, dass sich die Mitarbeiter im kantonalen Führungsstab, Fachstab Pandemie oder den Arbeitsgruppen mehr Aufmerksamkeit in Form eines Besuchs von Vorgesetzten, persönlichen Gesprächen mit den Entscheidungsträgern, Teilnahme von Regierungsmitgliedern an Sitzungen, Erklärungen der durch die Regierung getroffenen Entscheide oder einmal eine spezielle Erwähnung ihres Fachbereichs in den Medien gewünscht hätten.

Empfehlungen

Eine Pandemie ist ein komplexes, hochpolitisches Ereignis, welches nur operativ bewältigt werden kann. Die operative Bewältigung erfolgt stets durch Menschen, welche miteinander pragmatische Lösungen suchen. In Krisensituationen zeigt sich, so auch im Kanton Thurgau, dass die Mitarbeiter bereit sind, mehr zu leisten. Wertschätzung bedeutet, dass dies erkannt wird. Dabei geht es weniger um zeitliche oder monetäre Abgeltung, sondern viel mehr um Anerkennung der erbrachten Mehrleistung durch kleine Gesten. Die stillen und leisen Schaffer im Hintergrund dürfen durchaus direkt, persönlich und sichtbar gelobt werden.

7. Lösungsansätze für die Zukunft

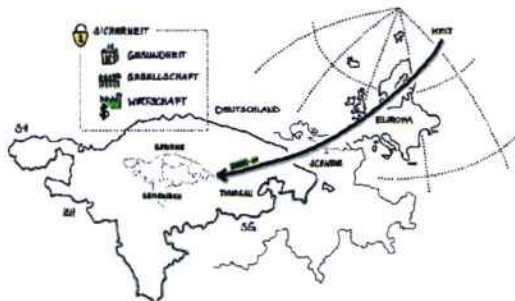
Das folgende Kapitel ist ein Zusammenzug der detailliert beschriebenen Empfehlungen aus den vorgängigen Kapiteln. Diese Empfehlungen werden unterteilt in zwei zeitliche Dimensionen. Die Quick Wins umschreiben Empfehlungen, welche relativ schnell und ohne grossen Aufwand implementiert werden können. Die längerfristigen Optimierungspotenziale benötigen eine vertiefte, interdisziplinäre und departementsübergreifende Analyse, um dann zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt zu werden.

Der Autor möchte dazu anregen, die gemachten Erfahrungen langsam einfließen zu lassen und das Krisenmanagement des Kantons Thurgau ganzheitlich und systematisch weiterzuentwickeln. Dafür benötigt es nicht zwingend mehr Personal, sondern genügend Zeit, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, welche die Krisenfähigkeit des Kantons Thurgau stärken.

7.1 Quick Wins

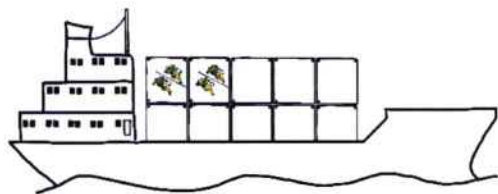
Die hier beschriebenen Erkenntnisse und Konsequenzen sind relativ schnell und ohne grosse rechtliche oder finanzielle Aufwände in den nächsten Wochen bis Monaten in das Krisenmanagement Thurgau integrierbar.

Kontextanalyse



Anhand der Zoom-In Methode soll der kantonale Führungsstab gemeinsam mit den Fachspezialisten die Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Entwicklungen des Ereignisses innerhalb und ausserhalb des Kantons initial und departementsübergreifend analysieren. Dabei sollen verschiedene mögliche Entwicklungsszenarien betrachtet werden.

Sicherheitsreserven



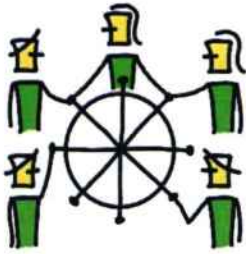
Definition von Schwellenwerten durch die Regierung in Zusammenarbeit mit dem kantonalen Führungsstab, bei welchen Vorratsleistungen (zum Beispiel Schutzmaterial, Infrastruktur, Impfbazillen, etc.) rechtzeitig ausgelöst werden, um die Handlungsfreiheit auf Stufe Kanton gewährleisten zu können.

Krisenmanagementstrategie



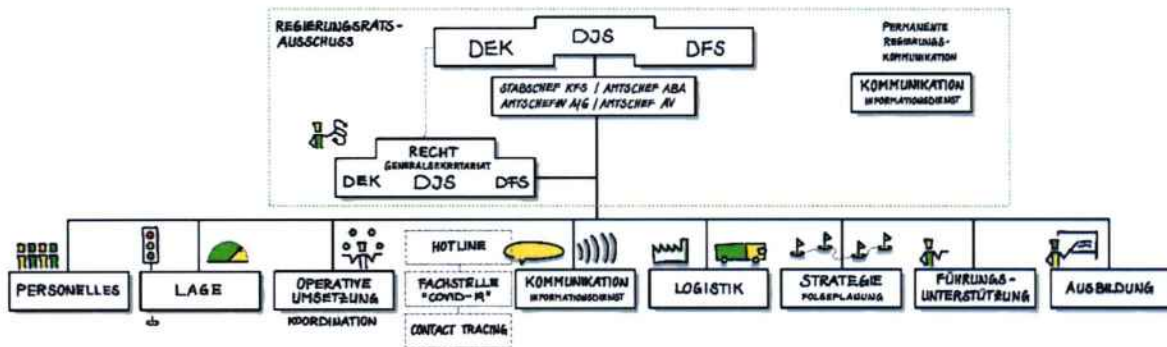
Festlegung, Kommunikation und regelmäßige Überprüfung einer departementsübergreifenden Richtungsweisung (zum Beispiel Impf- und Teststrategie, etc.) für eine effiziente und effektive Krisenbewältigung durch die Regierung.

Führung



Praktizieren einer Führung mit departementsübergreifender interdisziplinärer Lösungsfindung und strukturierter Entscheidungsfindung innerhalb der Verwaltung.

Organisation



(ausführliche Darstellung in Anhang B)

Der durch die Gesamtregierung einberufene und definierte modulare kantonale Führungsstab ist über beide Lagen (besondere und ausserordentliche Lage) im Lead. Führung des kantonalen Führungsstabs durch den Stabschef in enger Zusammenarbeit mit weiteren Amtsleitern. Dadurch ist die Stellvertreterregelung und Durchhaltefähigkeit sichergestellt. Der kantonale Führungsstab integriert mittels Plug-In Verfahren alle benötigten Spezialisten (zum Beispiel Spezialisten aus dem Spitalumfeld, etc.) sowie die Fachstelle Covid-19, die Task Force "Schule" oder "Strategie" und allfällige weitere.

Krisensimulation



Förderung eines gemeinsamen Krisenverständnisses innerhalb des Regierungsrats, des kantonalen Führungsstabs und der Verwaltung sowie periodische Krisentrainings aufgrund der in den "Risiken Thurgau" beschriebenen Gefahren.

Kommunikationsstrategie



Eine von der Regierung definierte, durch den Informationsdienst erarbeitete und koordinierte "One-Voice" Kommunikationsstrategie, welche von allen Departementen umgesetzt wird.

Vollzugsverordnung



Juristische Aufgaben- und Kompetenzklärung des Massnahmenvollzugs zur Bekämpfung einer Krise und Erarbeitung einer Vollzugsverordnung.

Hotline Synchronisation

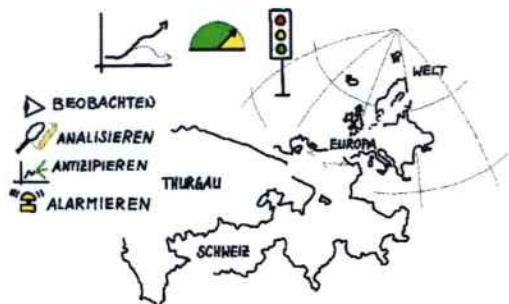


Direkte Betreuung der Hotline durch den kantonalen Führungsstab, personelle Unterstützung mit Fachpersonal aus den Ämtern, enge Anbindung an den Informationsdienst sowie an die Verantwortlichen der operativen Umsetzung.

7.2 Längerfristige Optimierungspotenziale

Die hier beschriebenen Erfahrungen benötigen eine vertiefte, interdisziplinäre und departementsübergreifende Analyse, um dann nachfolgend implementiert zu werden. Dies soll schrittweise und iterativ erfolgen. Die Implementierung kann die Anpassung von Gesetzen und Verordnungen zur Folge haben.

Lage



Multidimensionale digitale Lageerfassung mit der Definierung von Schwellenwerten auf operativer Stufe sowie die interdisziplinäre Integration der Fachspezialisten aus den Bereichen der Notfallorganisationen, dem Amt für Statistik und diversen anderen (Bundes)Ämtern (zum Beispiel Nationale Alarmzentrale, etc.).

Führungs- und Informationssystem



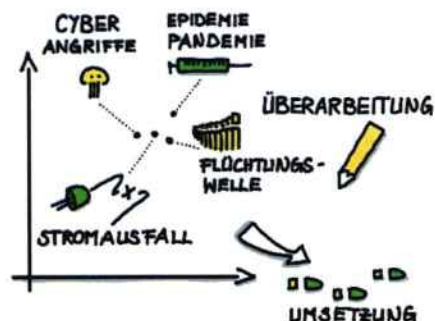
Schaffung einer digitalen multifunktionalen Arbeitsplattform in Zusammenarbeit mit dem Amt für Informatik, welche die Integration mehrerer interner und externer Stakeholder schnell und unbürokratisch gewährleistet.

Round Table Sicherheit



Aufbau eines institutionalisierten interkantonalen Netzwerks von Sicherheitsexperten mit dem Ziel, die *situational awareness* im Kanton Thurgau zu erhöhen.

"Risiken Thurgau"



Einarbeitung der neuen Erkenntnisse in die einzelnen Szenarien durch den kantonalen Führungsstab.

Vertiefte Beschreibung der Umsetzungsplanung und Synchronisation mit dem neuen Bevölkerungsschutzgesetz.

Analyse und Darstellung einer multidimensionalen Gefährdungslage.

Personal- und Ausbildungskonzept Krisenstab



Erarbeitung eines Selektionskonzepts anhand eines definierten Kompetenz- und Aufgabenbeschreibs der Mitarbeiter im kantonalen Führungsstab.

Erstellen eines Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepts sowie Definition der Trainingssequenzen für die Mitarbeiter des kantonalen Führungsstabs.

Kommunikationsplattform



Schaffung einer departementsübergreifenden Informationsplattform für die interne und externe Krisenkommunikation.

7.3 Weitere Fragestellungen

Einige Themenfelder können noch vertieft analysiert werden. Die Klärung der folgenden Fragen benötigt eine interdisziplinäre Vorgehensweise.

1. Die grundlegende Vorgehensweise im Krisenmanagement Kanton Thurgau soll geklärt werden. Das neue Bevölkerungsschutzgesetz wird viele Bereiche regeln. Die Umsetzung soll entlang der "Risiken Thurgau" in einer Krisensimulation gemeinsam durchgesprochen werden. Die Philosophie des Thurgauer Krisenmanagements soll in der Verwaltung und im Krisenstab detailliert erklärt und ausgebildet werden.
2. Die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie und die daraus resultierenden Lehren müssen durch Fachexperten vertieft analysiert und die nötigen Lehren daraus gezogen werden.
3. Die Empfehlung der Sicherheitsreserven muss vertieft analysiert werden. Die Vorlaufzeit, die Entscheidungskompetenzen und die Zuständigkeiten der Umsetzung müssen geklärt werden.

7.4 Mögliche Krisensimulation Herbst/Winter 2022/2023

Es besteht spätestens ab Herbst 2022 das Risiko einer multidimensionalen Gefährdung durch eine Energieknappheit oder extreme Verteuerung für den Endverbraucher, erneute Flüchtlingsströme sowie eine weitere Covid-Welle.

Mit der Zoom-In Methode der Kontextanalyse können erste Vorbereitungen getroffen werden. Durch die Analyse der Lageentwicklung anhand von Referenzdaten geht es in einer möglichen Krisensimulation darum, Triggerpunkte für die Auslösung von Massnahmen zu definieren und Entscheide zu treffen. Die Umsetzung einer stringenten und koordinierten One-Voice Kommunikation ist zu planen.

In einer Krisensimulation würde mit der Regierung die Strategie des Krisenmanagements Thurgau festgelegt. Im Bereich der operativen Umsetzung sollen mögliche Massnahmen identifiziert sowie die Prioritäten des Ressourceneinsatzes (personell, materiell, finanziell) angedacht werden. Erste Sicherheitsreserven können ausgelöst werden.

Beispiel möglicher Sicherheitsreserven:

Flüchtlinge	Bereitstellen von Infrastrukturen für die Unterbringung Information / Kommunikation an die Bevölkerung, Hotline
Energieengpässe	Bedarfsanalyse (Kritische Infrastrukturen / Firmen) Vorverkaufsverträge schliessen oder Reserven bilden Information / Kommunikation an die Bevölkerung, Hotline
Covid-Welle	Impfen, Testen (Organisation, Infrastruktur, Logistik) Information / Kommunikation an die Bevölkerung, Hotline

Kontextanalyse

Im August 2022 soll durch den kantonalen Führungsstab die Initialisierung für eine umfassende Kontextanalyse erfolgen. Nebst der Covid-Pandemie sowie der Energie- und Ressourcenknappheit kann zusätzlich die Flüchtlingsthematik den Kanton Thurgau betreffen. Die Schweiz ist bei der Thematik der Energie- und Ressourcenknappheit sowie der Flüchtlingsthematik stark vom Verhalten der Nachbarländer abhängig. Dieser Umstand ist in die Analyse einzubeziehen. Der Bund wird in einem solchen Szenario Vorgaben und Richtlinien erlassen, welche jetzt schon antizipiert werden können. Auf Stufe Kanton geht es darum, die Problemfelder zu definieren sowie festzustellen, welches Departement in welcher Intensität betroffen sein wird.

Entwicklungstendenzen

Pro Problemfeld soll durch den kantonalen Führungsstab interdisziplinär mit den Spezialisten der Departemente ein mögliches Entwicklungsszenario umschrieben werden.

Chancenerkennung

In der Situationsanalyse werden die Teilprobleme, die Aufgaben und die Handlungsrichtlinien definiert. Die Problemerkennung soll departementsübergreifend die Fachspezialisten integrieren sowie ganzheitlich die möglichen Gefahren für den Kanton Thurgau betrachten.

Strategie

Anhand der Kontextanalyse, der Entwicklungstendenzen und der Situationsanalyse definiert der Regierungsrat die Krisenmanagementstrategie.

Organisation

Anhand der Kontextanalyse, der Problemerkennung und der durch den Regierungsrat definierten Strategie, wird die Führungsstruktur verstärkt. Der kantonale Führungsstab wird unabhängig der Lage die Führungsfähigkeit und die Stabsführung sicherstellen, die Lageerkennung und Lageverfolgung betreuen, die Kommunikation unterstützen, das Personal koordinieren und die Logistik sicherstellen. Die einzelnen Spezialisten aus den Departementen werden integriert und die Koordination der einzelnen Arbeitsgruppen, Fachstäben sowie Task Forces wird durch den kantonalen Führungsstab erfolgen.

Rollen

Nebst der Definition der Organisation müssen die Rollen geklärt werden. Dazu gehören Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen. Das gemeinsame departementsübergreifende Verständnis der Krisenbewältigung ist entscheidend.

Führungsrhythmus

Der Führungsrhythmus zwischen der Regierung und dem kantonalen Führungsstab wird definiert. Zusätzlich soll ein Zeitplan mit möglichen Entwicklungstendenzen und erwarteten Ereignissen erstellt werden, welche die Triggerpunkte für die Entscheide darstellen. Anhand dieses Zeitplans ist die Gesamtregierung in der Lage, die Strategie sowie die Umsetzungsplanung laufend anzupassen.

8. Fazit

"Strukturell ist die Schweiz eigentlich ausschliesslich auf das Szenario eines Krieges vorbereitet. Allen anderen, heute wahrscheinlicheren Krisen begegnet der Bund eigentlich ohne eine klare Systematik für die Entscheidungsprozesse."

(Hans-Jürg Käser, Krisenbewältigung – wie gut war und ist die Schweiz auf Krisen vorbereitet, gefunden am 02.06.2022 unter www.armee.ch/stratos).

Die Zukunft der global vernetzten, digitalisierten Welt mit stetig steigendem Ressourcenverbrauch stellt eine komplexe Herausforderung dar. Diese wird unter anderem verstärkt durch den Klimawandel, den steigenden Wohlstand und die Bevölkerungszunahme.

"Vor die Lage zu kommen" ist das Ziel eines jeden Krisenmanagements. Die Krisenorganisation muss in Szenarien denken: *"Was wäre wenn... und wie reagieren wir darauf"*? Die multidimensionalen Gefahren müssen interdisziplinär erkannt, analysiert, diskutiert, vorbereitet und bewältigt werden.

Die Bewältigung benötigt drei Kompetenzen: Zuerst die Führungskompetenz. Die Schlüsselpersonen im Krisenmanagement müssen in der Lage sein, anhand weniger, teilweise diffuser Informationen und mit verschiedenen Annahmen mögliche Lösungswege zu antizipieren und Entscheidungen zeitgerecht und pragmatisch zu fällen. Weiter braucht es die Sozialkompetenz. Entscheidungsträger müssen in der Lage sein, die Fachexperten in ihre Überlegungen zu integrieren. Die Fachexperten ihrerseits müssen in der Lage sein, in heterogenen Gruppen und unter Druck Lösungen zu erarbeiten. Und schliesslich die Fachkompetenz. Diese entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg in der Umsetzung der Krisenbewältigung.

Die Koordination und die Steuerung dieses Entscheidungsprozesses benötigt einen eingespielten und trainierten Krisenstab. Die Mitglieder sind selektioniert, gut geschult und bestens vernetzt. Regelmässige Trainings zusammen mit den politischen Entscheidungsträgern steigern die Qualität der Entscheidungen. Die Mitarbeiter haben die Bereitschaft, miteinander am gleichen Strick in die gleiche Richtung zu ziehen.

Das Krisenmanagement für den Kanton Thurgau benötigt einen über alle Lagen permanent verfügbaren kantonalen Führungsstab, welcher modular mit Fachexperten verstärkt wird und als Unterstützungselement sämtliche Entscheidungsprozesse begleitet. Departementsübergreifend sind Lösungen für teilweise parallel auftretende Gefährdungen zu erarbeiten.

Die Grundlage für eine erfolgreiche Krisenbewältigung ist das gegenseitige Vertrauen. Dieses ist vor der Krise zwischen Entscheidungsträgern, Stabsmitarbeitern, der Verwaltung, der Wirtschaft und vor allem der Thurgauer Bevölkerung zu stärken.

Nun gilt es dort, wo es sinnvoll ist, am Bewährten festzuhalten und gleichzeitig schrittweise erkannte Schwachstellen zu verstärken und vorhandene Lücken anhand von Krisensimulationstrainings zu schliessen, denn:

"Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten." Albert Einstein

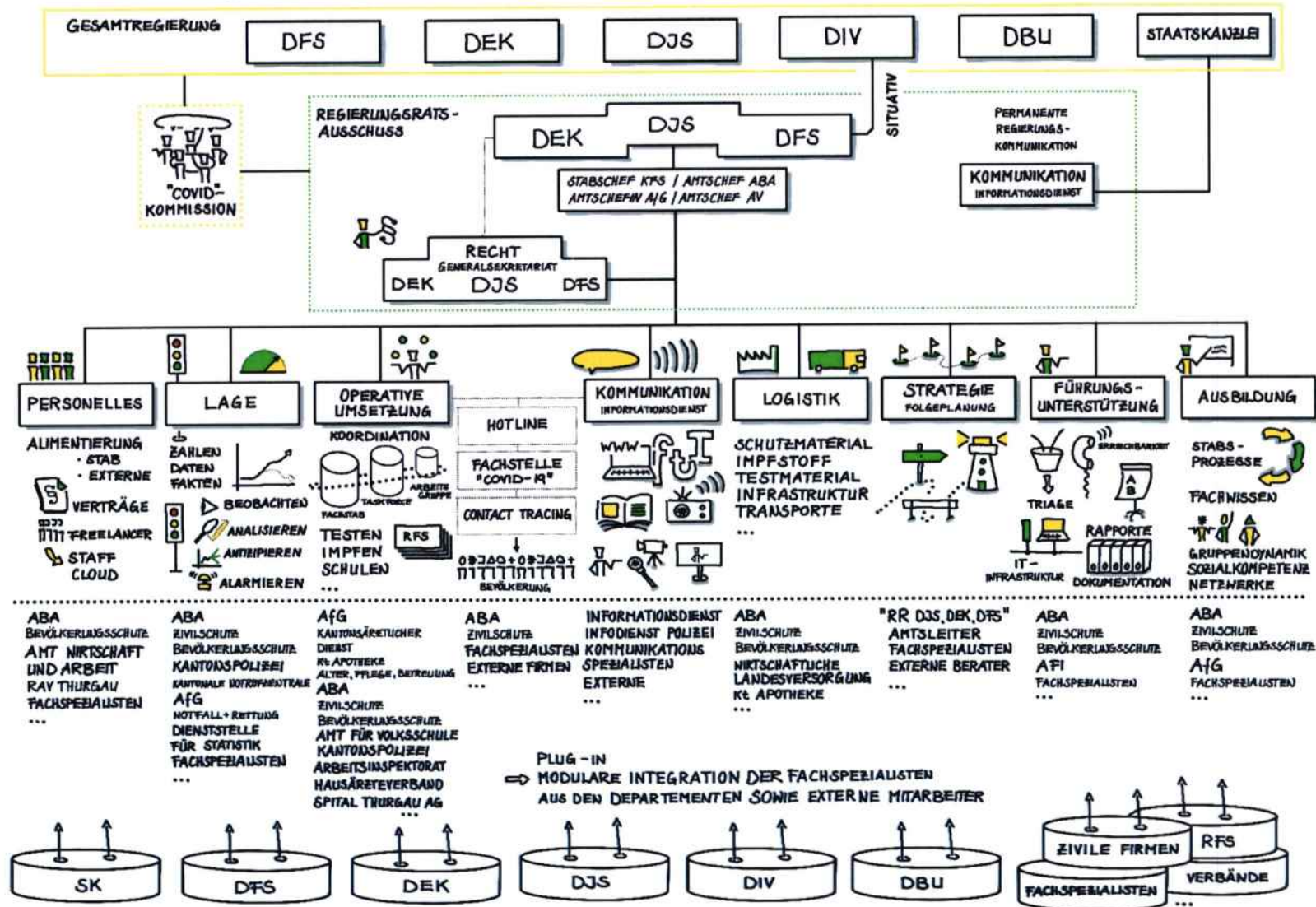
Anhang

A. Krisensimulation

Beispiel Szenario-Entwicklung Herbst/Winter 2022/2023

Zielsetzung	Die Erarbeitung eines auf den Kanton Thurgau fokussiertes multidimensionales Szenario. Die Durchführung einer Krisensimulation auf Stufe der Gesamtregierung sowie innerhalb der betroffenen Departemente. Definition der Krisenorganisation, Klärung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.
Vorgehen	Durchsprechen anhand der sieben Schritte der Krisensimulation (zeitlicher Rahmen ca. 3 x 4 Stunden).
Ausgangslage	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Corona-Welle entwickelt sich exponentiell. Spitaleinweisungen, Belegung der IPS Plätze sowie Todesfälle verdoppeln sich wöchentlich. Eine (Booster)Impfung ist für Oktober/November 2022 vorhanden und wird empfohlen. 2. Aufgrund der anhaltenden Kampfhandlungen in der Ukraine und dem kommenden Winter steigen die Flüchtlingsströme in den Thurgau bis Ende Oktober 2022 an. 3. Die Versorgungsknappheit aufgrund der Lieferengpässe im Bereich Gas und Strom verschärft sich aufgrund der frühen tiefen Temperaturen ab Mitte Oktober 2022. Die Stromproduktion in der Schweiz ist wegen des heissen und trockenen Sommers sehr limitiert. Die Kapazitäten in den Speicherstauseen sind gering. Der tiefe Wasserstand führt in den Gemeinden entlang des Bodensees und im Thurtal zu Trinkwassereinschränkungen. 4. Cyberangriffe auf mehrere kritische Infrastrukturen in Europa erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Schweiz und der Kanton Thurgau auch davon betroffen sein können.
(1) Kontextanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Gesamtrahmen erkennen (EU, Bund, Kanton Thurgau) - Problemfelder identifizieren - Betroffenheit der Departemente analysieren
(2) Entwicklungstendenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Worst-, Bestcase Szenarien - Was wäre wenn... - Planungsannahmen treffen
(3) Teilprobleme	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben, Handlungsrichtlinien
(4) Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Krisenbewältigungsstrategie auf Stufe Kanton definieren
(5) Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Kantonaler Führungsstab modular verstärken
(6) Rollendefinition	<ul style="list-style-type: none"> - Wer ist im Lead (Departement, Organisation, Person) - Definition Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen
(7) Führungsrhythmus	<ul style="list-style-type: none"> - Interner und externer Zeitplan - Rapportrhythmus

B. Diskussionsvorschlag modulare Führungsorganisation



C. Kantonales Corona Recht

RRB/Entscheid	Titel / Inhalt	Inkrafttreten	Befristung
Entscheid DEK vom 6. Mai 2022	<u>Aufhebung der vom DEK angeordneten Covid-19-Massnahmen</u>	6. Mai 2022	
RRB Nr. 277 vom 3. Mai 2022	<u>Schutzschirm Publikumsanlässe: Änderung der Verordnung über Massnahmen für Publikumsanlässe von überkantonaler Bedeutung im Zusammenhang mit der Covid-19-Epidemie: Nichtverlängerung</u>	6. Mai 2022	
RRB Nr. 272 vom 26. April 2022	<u>Aufhebung kantonaler Covid-Massnahmen</u>	29. April 2022	-
RRB Nr. 234 vom 12. April 2022	<u>Aufhebung kantonaler Covid-Massnahmen</u>	13. April 2022	-
RRB Nr. 222 vom 29. März 2022	<u>Beibehaltung Fachstab Pandemie</u>	1. April 2022	31. Dezember 2022
RRB Nr. 152 vom 8. März 2022	<u>Härtefallprogramm Kanton Thurgau: Umsetzung der Verordnung über Härtefallmassnahmen für Unternehmen im Zusammenhang mit der Covid-19-Epidemie im Jahr 2022 (Covid-19-Härtefallverordnung 2022, HFMV 22, Stand 2. Februar 2022)</u>	8. März 2022	7. März 2023
Entscheid DFS vom 23. Februar 2022	<u>Anordnungen für Spitäler, Kliniken und Pflegeheime zur Bekämpfung der Coronapandemie im Frühjahr 2022</u>	24. Februar 2022	-
Entscheid DFS vom 23. Februar 2022	<u>Aufhebung der vom Departement für Finanzen und Soziales angeordneten Covid-19-Massnahmen</u>	23. Februar 2022	-
Entscheid DEK vom 17. Februar 2022	<u>Aufhebung DEK-Entscheid 5 betreffend Umsetzung der Verordnung über Massnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Verordnung besondere Lage) vom 23. Juni 2021 und kantonales Schutzkonzept für die Schulen</u>	17. Februar 2022	-
RRB Nr. 104 vom 16. Februar 2022	<u>Beenden des repetitiven, präventiven Testens zur Kontrolle des Virus Sars-CoV-2 in Thurgauer Betrieben</u>	28. Februar 2022	-
RRB Nr. 103 vom 16. Februar 2022	<u>Aufhebung und teilweise Weiterführung kantonaler Covid-Massnahmen</u>	17. Februar 2022	-
Entscheid DFS vom 15. November 2021	<u>Vorratshaltung Schutzmaterial: Verlängerung der Pflichtlagerhaltung für Leistungserbringer</u>	15. November 2021	31. Mai 2022
RRB Nr. 609 vom 26. Oktober 2021	<u>Bewilligungspflicht für Testzentren ausserhalb Arztpraxen, Apotheken, Spitälern, Alters- und Pflegeheimen sowie sozialmedizinischen Institutionen</u>	26. Oktober 2021	-
RRB Nr. 471 vom 13. August 2021	<u>Schutzschirm Publikumsanlässe: Umsetzung der Verordnung über Massnahmen für Publikumsanlässe von überkantonaler Bedeutung im Zusammenhang mit der Covid-19-Epidemie</u>	20. August 2021	19. August 2022

RRB Nr. 229 vom 13. April 2021	<u>Härtefallprogramm Kanton Thurgau: Umsetzung der Verordnung über Härtefallmassnahmen für Unternehmen im Zusammenhang mit der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Härtefallverordnung, Stand am 1. April 2021)</u>	16. April 2021	
-----------------------------------	---	-------------------	--

Archiv

- RRB Nr. 739 vom 7. Dezember 2021: Verlängerung präventiv-repetitives Testen an Schulen
- RRB Nr. 728 vom 30. November 2021: Kantonale Verschärfungen der Covid-19-Massnahmen
- Entscheid 4 DEK vom 30. November 2021: Umsetzung der Verordnung über Massnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Verordnung besondere Lage) vom 23. Juni 2021 und kantonales Schutzkonzept für die Schulen
- RRB Nr. 712 vom 23. November 2021: Verlängerung Tarif Covid-19-Impfungen für Ärztinnen und Ärzte sowie Apothekerinnen und Apotheker
- Entscheid DFS vom 19. November 2021: Auffrischimpfung für Gesundheitsfachpersonal
- Entscheid 3 DEK vom 1. November 2021: Umsetzung der Verordnung über Massnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Verordnung besondere Lage) vom 23. Juni 2021 und kantonales Schutzkonzept für die Schulen
- RRB Nr. 557 vom 28. September 2021: Anordnungen betreffend Volksabstimmungen in den Politischen Gemeinden, Schulgemeinden und Bürgergemeinden: Möglichkeit von Urnenabstimmungen anstelle von Gemeindeversammlungen; Verlängerung
- RRB Nr. 545 vom 14. September 2021: Kantonale Covid-19-Massnahmen: Ausweitung der Zertifikatspflicht auf Besucher von Spitälern, Kliniken, Pflegeheimen und Einrichtungen für erwachsene Menschen mit Behinderung
- Entscheid 2 DEK vom 11. September 2021: Umsetzung der Verordnung über Massnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Verordnung besondere Lage) vom 23. Juni 2021 und kantonales Schutzkonzept für die Schulen
- Entscheid 1 DEK vom 10. August 2021: Umsetzung der Verordnung über Massnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Verordnung besondere Lage) vom 23. Juni 2021 und kantonales Schutzkonzept für die Schulen
- RRB Nr. 419 vom 29. Juni 2021: Zuständigkeiten bei der Bewilligung von Veranstaltungen und Umsetzungskontrolle von Schutzkonzepten bei Veranstaltungen
- Entscheid 10 DEK vom 25. Juni 2021: Umsetzung der Verordnung über Massnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Verordnung besondere Lage) vom 23. Juni 2021 und kantonales Schutzkonzept für die Schulen

- RRB Nr. 229 vom 13. April 2021: Härtefallprogramm Kanton Thurgau: Umsetzung der Verordnung über Härtefallmassnahmen für Unternehmen im Zusammenhang mit der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Härtefallverordnung, Stand am 1. April 2021)
- RRB Nr. 193 vom 30. März 2021: Beschlussfassung in Zweckverbänden durch die Delegiertenversammlung: Schriftliche oder elektronische Abstimmung
- RRB Nr. 129 vom 2. März 2021: Anordnungen betreffend Volksabstimmungen in den Politischen Gemeinden, Schulgemeinden und Bürgergemeinden: Möglichkeit von Urnenabstimmungen anstelle Gemeindeversammlungen; Verlängerung
- RRB Nr. 57 vom 19. Januar 2021: Kantonale Verschärfung der Covid-19-Massnahmen vom 23. Januar 2021 bis 28. Februar 2021
- RRB Nr. 37 vom 19. Januar 2021: Ergänzende Anordnungen zum RRB Nr. 628 vom 10. November 2020: Möglichkeit von Urnenabstimmungen anstelle von Schulgemeindeversammlungen für die Gesamterneuerungswahlen der Behörden der Schulgemeinden
- RRB Nr. 34 vom 19. Januar 2021: Härtefallprogramm Kanton Thurgau: Umsetzung der Verordnung über Härtefallmassnahmen für Unternehmen im Zusammenhang mit der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Härtefallverordnung, Stand am 14. Januar 2021)
- RRB Nr. 750 vom 19. Dezember 2020: Kantonale Verschärfung der Covid-19-Massnahmen vom 22. Dezember 2020 bis 22. Januar 2021
- RRB Nr. 728 vom 15. Dezember 2020: Härtefallprogramm Kanton Thurgau: Umsetzung der Verordnung über Härtefallmassnahmen für Unternehmen im Zusammenhang mit der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Härtefallverordnung)
- RRB Nr. 702 vom 7. Dezember 2020: Kantonale Verschärfung der Covid-19-Massnahmen
- Entscheid DJS vom 30. November 2020: Überregionaler Einsatz des Zivilschutzes zur Unterstützung der Spital Thurgau AG (STGAG)
- Entscheid DFS vom 26. November 2020: Verlängerung der Ausweispflicht in Club- und Barbetrieben
- RRB Nr. 628 vom 10. November 2020: Anordnungen betreffend Volksabstimmungen in den Politischen Gemeinden, Schulgemeinden und Bürgergemeinden: Möglichkeit von Urnenabstimmungen anstelle Gemeindeversammlungen
- Entscheid DFS vom 9. November 2020: Anordnungen für die Spital Thurgau AG und das Her-Neuro-Zentrum Bodensee zur Bereitstellung von IPS-Kapazitäten
- Entscheid DJS vom 28. Oktober 2020: Covid-19: Überregionaler Einsatz des Zivilschutzes zur Unterstützung des Contact Tracing
- Entscheid 6 DEK vom 23. Oktober 2020: Umsetzung der Verordnung über Massnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19-Epidemie (Covid-19-Verordnung besondere Lage) vom 19. Juni 2020 und kantonales Schutzkonzept für die Schulen
- RRB Nr. 606 vom 20. Oktober 2020: Zuständigkeiten bei der Beurteilung und Umsetzungskontrolle von Schutzkonzepten bei Veranstaltungen
- RRB Nr. 583 vom 15. Oktober 2020: Zuständigkeiten bei der Beurteilung und Umsetzungskontrolle von Schutzkonzepten bei Veranstaltungen
- RRB Nr. 582 vom 15. Oktober 2020: Kantonale Massnahmen zur Bekämpfung der Coronapandemie

- Entscheid DFS vom 18. August 2020: Vorratshaltung Schutzmaterial: Pflicht für Leistungserbringer
- Entscheid DFS vom 11. August 2020: Ausweispflicht in Bar- und Clubbetrieben
- RRB Nr. 404 vom 16. Juni 2020: Aufhebung der ausserordentlichen Lage im Kanton Thurgau/Entbindung des Kantonalen Führungsstabs von seinen Aufgaben
- Entscheid DFS vom 28. Mai 2020: Besuchsregelung Behinderteneinrichtungen
- Entscheid DFS vom 27. Mai 2020: Besuchsregelung Pflegeheime
- Entscheid DFS vom 22. Mai 2020: Besuchsregelung Spitäler
- RRB Nr. 340 vom 12. Mai 2020: Spitalliste 2012 Akutsomatik (Version 2020.1; COVID-19-Pandemie) und Tarifierung
- Entscheid DFS vom 7. Mai 2020: Contact Tracing
- Entscheid DEK vom 6. Mai 2020: Umsetzung der Verordnung 2 über Massnahmen zur Bekämpfung des Corona-Virus (COVID-19) ([COVID-19 Verordnung 2; SR 818.101.24], Änderung vom 29. April 2020), Transitionsschritt 2 für den Sportbereich ab 11. Mai 2020
- Entscheid DEK vom 29. April 2020: COVID-19-Unterstützungsmassnahmen im Sportbereich: Aufteilung der Mittel nach Beitragskategorien
- Entscheid DEK vom 17. April 2020: Richtlinien zum Vollzug von COVID-19-Unterstützungsmassnahmen im Kultur und Sportbereich
- RRB Nr. 204 vom 3. April 2020: Spezialfonds Covid-Härtefälle
- RRB Nr. 203 vom 3. April: Coronavirus: kantonale Massnahmen zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen
- RRB Nr. 193 vom 31. März 2020: Anordnungen betreffend Fristenstillstand bei kantonalen und kommunalen Volksbegehren
- RRB Nr. 192 vom 31. März 2020: Anordnungen betreffend Volksabstimmungen in den Politischen Gemeinden, Schulgemeinden und Bürgergemeinden Urnenabstimmungen anstelle von Gemeindeversammlungen
- RRB Nr. 191 vom 31. März 2020: Beschlussfassung in Zweckverbänden durch die Delegiertenversammlung / schriftliche oder elektronische Abstimmung
- RRB Nr. 134 vom 13. März 2020: Finanzkompetenz Kantonaler Führungsstab (Ziff. 4)