

# Stresstest Coronavirus – ein Jahr danach

Die Pandemiewelle hat dazu geführt, dass durch ein Teamsplitting viele Aufgaben anders erledigt werden als zuvor. Aber entsteht dadurch auch ein neues Bewusstsein? Eine Krisenmanagerin gibt eine Einschätzung, welche Lehren die einzelnen Unternehmen aus der Krise bereits gezogen haben.

Interview: Simon Gröflin

**Frau Eger, die erste Pandemiewelle hat Unternehmen weltweit vor enorme Herausforderungen gestellt. Seither haben sich in vielen Betrieben personelle Ressourcen stark verändert. Konnte überhaupt eine Lernkurve genutzt werden? Verschnaufpausen gab es praktisch keine.**

Ja, ich stelle in vielen Betrieben eine sehr steile Lernkurve fest: Aus dem anfänglichen Unverständnis gegenüber einer völlig neuen Situation ist vielfach ein gutes Selbstvertrauen entstanden, wie das eigene Unternehmen gesteuert werden kann. Die Abläufe sind bekannt, die geänderten Arbeitsbedingungen eingespielt. Das heisst nicht, dass nicht ganz viele an der Grenze zur Überlast kratzen oder diese überschritten haben. Gerade Entscheidungsträger und Personen, die in der Steuerung der ausserordentlichen Aktivitäten sitzen, haben Unglaubliches geleistet und ich wünsche allen, dass die Feiertage des Jahres 2020 auch für das Aufladen der Batterien genutzt werden konnten. Denn diese ausserordentliche Situation wird uns noch eine Weile begleiten und uns weiterhin viel abverlangen...

**Wurde nun deutlich, wer ein funktionierendes BCM implementiert hat und wer nicht?**

Ja, das war sehr signifikant – in allen Branchen und Unternehmensgrössen. Es geht hier vor allem um die Sicht auf die wirklich prioritären Dinge, damit ein Unternehmen auch eine lange Durststrecke durchstehen kann. Und dazu gehört auch das Wissen, wie diese Prioritäten beeinflusst werden können, von intern und extern. Und es stellen sich Fragen:



© R. Strässle

Wie beispielsweise wird erkannt, ob und warum nun andere Themen prioritär sind – anders, als bislang angedacht? Wie kann rasch erkannt werden, wenn externe Einflüsse Prioritäten verschieben – und soll darauf reagiert werden, ja oder nein? Und wenn ja: wie? Ein kleines, aber wichtiges Alltagsbeispiel dazu ist der neu sehr hohe Anteil der digitalen Kommunikation: Diese Art der Kommunikation erfordert viel mehr Zeit, um sich zu verstehen und zu koordinieren. Das führte zu Beginn zu viel Reibungsverlust, «Sand im Getriebe». Es mussten Prozesse und Abläufe geändert werden, um diesen Zeitverlust zu kompensieren.

**Wurde nun mehr vorausgedacht?**

Vorausdenken ist in einer Krisensituation enorm wichtig, aber gleichzeitig auch enorm schwierig, weil ja eben einiges so unbekannt oder in der bisherigen Erkenntnis verrückt ist. Aus BCM-Erkenntnissen sollten aber die Faktoren bekannt sein, die ein Eingreifen nötig und möglich machen, noch bevor eine

unvorteilhafte Verschiebung der Prioritäten eintritt.

**Wann und bei welchen Branchen wurden BCM-Strategien zuletzt überarbeitet?**

All das, was vorher «eh da» war, musste nun spezifisch organisiert werden. Wer sich dessen bewusst war, erlitt viel weniger Reibungsverluste. Bei allen personalintensiven Unternehmen respektive in den «Bürojobs» wurde sehr zielgenau reflektiert, unter welchen Arbeitsbedingungen eine möglichst positive Leistung erbracht werden kann. Beispielsweise wurde erkannt, dass Homeoffice nicht nur vom Arbeitsplatz abhängt, sondern auch von der Erreichbarkeit der ICT, angefangen bei der Bandbreite über konforme Übermittlungen bis hin zum Datenschutz. Nehmen wir zum Beispiel die digitale Unterschrift: Welche Infrastruktur brauche ich, um diese Unterschrift zu leisten? Der ganze Dokumentenfluss musste sich dadurch ändern, und zwar schnell. Denn die fehlenden

Unterschriften haben vielerorts zu Compliance-Problemen geführt. Ausserdem: Für etwas, wozu man vorher wenige Minuten gebraucht hat, braucht man nun ein Vielfaches davon. Beispielsweise auch bei Besprechungen in Bauphasen im Projektmanagement war nun auf einmal ein unglaublicher Mehraufwand an Koordination gefragt.

**Wie haben sich die Unternehmensprozesse allgemein im Krisenmanagement seit dem ersten Lockdown verändert? Sie erwähnten vor einem Jahr ein erforderliches Teamsplitting und eine klare Prioritätenliste.**

Teamsplitting galt vor einem Jahr zu Beginn der Pandemie noch als Schimpfwort. Heute ist es ein allseits anerkanntes Codewort für das Aufrechterhalten einer Leistung. Bei der Arbeit bleiben, auch wenn man leicht erkrankt ist und wo möglich die Dinge von zu Hause aus erledigt, war ebenso ein heiss umstrittener Punkt. Heute ist dies wieder eine Selbstverständlichkeit, wie sie es die Jahre zuvor auch war.

Schon nur den Gedanken zu fassen, dass Mitarbeitende in Quarantäne weiterarbeiten können und «wollen» und dass dies ein Vorteil ist: Dieser Gedanke war im März noch völlig abstrus. Den meisten Unternehmern ist das inzwischen jedoch klar geworden und sie müssen darauf zurückgreifen. Viele Mitarbeitende wollen lieber in die Quarantäne und effizienter weiterarbeiten, statt im Office zu bleiben.

**Mit solchen Prozessen musste man aber dennoch erst lernen, umzugehen. Hat sich Homeoffice nun derart gut eingespielt?**

Homeoffice und Videokonferenzen ersetzen die direkte Zusammenarbeit face to face nicht auf die Dauer. Aber sie können gezielt eingesetzt werden. Ein Kunde meinte: «Das ist wie ein langes Trainingslager – wir haben's nun kapiert und können es anwenden. Können wir das Training nun bitte beenden und wieder zur Tagesordnung übergehen?»

Nein, können wir natürlich nicht. Denn wir leben nun in der neuen Tagesordnung. Das heisst: Wir müssen die Errungenschaften der letzten Monate nun gezielt einbauen in die neuen Arbeitsformen und die neuen Wege zur gegenseitigen Unterstützung und Belieferung. Insofern haben sich die Prioritäten teils verschoben, zum Teil auch einfach ergänzt.

## «Durchhaltefähigkeit im Krisenmanagement hat vor allem mit Leadership in Ausnahmesituationen zu tun.»

**Die aktuelle Krise erfordert bei einer Krisenmanagement-Situation viel Durchhaltewillen. Welche Aspekte stehen dabei in einer Krisenmanagement-Organisation besonders im Vordergrund?**

Durchhaltewillen hat viel mit Verständnis zur Situation zu tun. Durchhaltewillen ist in meiner Erfahrung mehr mit psychologischen Aspekten kombiniert als mit Ausdauer wie beispielsweise im Sport. Das heisst: Durchhaltefähigkeit im Krisenmanagement hat vor allem mit Leadership in Ausnahmesituationen zu tun: Das Ziel kennen und akzeptieren können. Aber auch informieren und kommunizieren, stufengerecht, zielgenau, auf anerkannten Wegen: Wer? An wen? Über welchen Weg? Aus der ersten Welle haben wir einen Erfahrungsschatz und sollten mit diesen Erkenntnissen nun den weiteren Weg beschreiten. Auch wenn es manchmal schwer ist zu akzeptieren, wie es weitergeht.

**Wie hat sich seither die Rollenverteilung im Krisenfall geändert? Ein agiles Anpassen der BCM-Pläne und kurzfristige Verbesserungen waren ja vielerorts sicher nicht auszuschliessen.**

Die Rollenverteilung im Sinne von «wer kümmert sich um was» sollte sich eigentlich nicht verändert haben. Sie sollte sich eigentlich geschärft haben. Wichtig ist die Trennung «Arbeiten am Ereignis» gegenüber dem «Arbeiten ums Ereignis». Also konkret: Wer kümmert sich um das Ereignis selbst (beispielsweise Covid-19-Massnahmen erarbeiten und umsetzen). Gegenüber: Wer kümmert sich um die Auswirkungen? Dieses Zusammenspiel erfolgt nicht immer einfach und reibungslos, weil man sich gegenseitig in den Entscheidungen akzeptieren muss, die eine grosse Tragweite haben oder bei denen eben diese Tragweite nicht absehbar ist. Es braucht einen Mittelweg der Diskussionen: Erstens, weil Entscheide umso härter ausfallen, je einschneidender sie sind. Zweitens, weil die Diskussionen umso länger werden, je

härter und einschneidender Entscheide sind. Aber genau dazu – für langwierige Diskussionen – stehen diese Zeit und auch diese Energie gar nicht zur Verfügung. Ein harter Alleinentscheid wird aber im unternehmerischen Umfeld genauso wenig verstanden. Obwohl die Natur Mensch sich das wünscht, wird eben diese Natur Mensch einen Entscheid so lange bekämpfen, bis sie sich «gehört» fühlt.

**Lässt sich inzwischen auch sagen, wo der Bund rückblickend versagt hat oder gut gehandelt hat?**

Enorm wichtig ist, Vertrauen in das eigene Tun zu übermitteln, und zwar immer und konsequent. Vor allem bei verschiedenen Akteuren ist es schwieriger, aber umso wichtiger! Eine Linie zu vertreten, trotz unterschiedlicher Meinungen und Haltungen, ist matchentscheidend.

Bei unterschiedlichen Gremien und föderalistischen Spielregeln ist das verständlicherweise sehr herausfordernd. Und je länger die Krise geht, je enger der Entscheidungsspielraum wird, umso schwieriger wird es für die einzelnen Akteure, sich einer Gesamthaltung unterzuordnen und den Weg mitzutragen. Das ist das Paradoxon, das in den Unternehmen, aber nun eben auch auf Bundesebene voll zum Tragen kommt.

**Aber konkret: Wie hat der Bund die Auflage gemeistert?**

Der Bund insgesamt hat eine sehr schwierige Rolle. Die föderalistischen Spielregeln verbieten ihm zuweilen ein Durchgreifen, das in einem Unternehmen klar wäre. Zum Beispiel kann es sich ein Unternehmen nie leisten, zur selben Sache unterschiedliche Dinge zu kommunizieren; das wäre ein Kommunikationstod. Jedoch sind dem Bundesrat teilweise die Hände gebunden. Und zudem: Ein Krisenstab kann es nie allen recht machen. Denn seine Arbeit wird im Nachhinein beurteilt, und da verfügen alle bereits über mehr Wissen und Erkenntnisse. ■