



Juni 2021

Führung während Covid-19 Strukturen, Stäbe, Menschen



Sicherheitspolitische Information

Herausgeber: Verein Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft (VSWW)

Mühlebachstrasse 25, 8008 Zürich (Postkonto 80-500-4)

Präsident: Dr. Günter Heuberger, Oberst i Gst

Redaktion: Reto Wegmann, Oberstlt i Gst; Martin Bühler, Chef KFS GR; Daniel Keller, Divisionär; Laura Schärner, Dr. des; Jörg Köhler, Chef KFS SG; Eric Steinhauser, CEO Rahn + Bodmer Co.

Inhalt

Vorwort	2
1 Einleitung – Warum sich die Politik so schwertut mit der Pandemie (R. Wegmann)	4
2 Betroffene und Beteiligte gemeinsam: der Kantonale Führungsstab Graubünden (M. Bühler)	7
3 Die Territorialdivision 2 der Armee und ihre Menschen (D. Keller)	13
4 Covid-19-Taskforces: Erfolgreich durch die Krise (L. Schärker)	16
5 Covid-19 – The Unknown Knowns (J. Köhler)	18
6 Führung einer Bank während Covid-19 (E. Steinhauser)	20
7 Schlusswort und mögliche Lehren	22

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren

Der Ausbruch von Covid-19 hat die Schweiz und die Welt erschüttert. Das in Wuhan erstmals identifizierte Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (SARS-CoV-2) und die dadurch ausgelöste Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) führten bis zum April 2021 weltweit zu mehr als 3 Millionen Toten und noch unbezifferten, aber dramatischen wirtschaftlichen Verlusten.

Während es in der Medizin darum geht, möglichst rasch möglichst wirksame Prophylaxe- und Behandlungsmethoden zu finden, stellt Covid-19 auch gesellschaftliche und politische Fragen. Uns wird vor Augen geführt, wie ein von Auge nicht sichtbares Pathogen dazu führen kann, dass ganze Gesellschaften verändert werden und wirtschaftliche und politische Gleichgewichte verschoben werden. Die mittel- und langfristigen Folgen sind unklar.

Nach nunmehr gut einem Jahr der Pandemie ist auch die Schweiz gut beraten, sich Gedanken zu machen über die eigenen Instrumente der Krisenvorsorge. Auf allen Stufen, von der Primarschule

und den Generalversammlungen kleiner Vereine bis hin zum Bundesrat, wurden überall mit viel Energie und teilweise auch ausserordentlicher Kreativität Lösungen gesucht, wie die Gesellschaft dem Virus mit organisatorischen Massnahmen begegnen kann.

Diese Ausgabe der «Sicherheitspolitischen Information» will Aspekte der Führung und der Organisation mit Fokus auf die eingesetzten Behörden behandeln. Sie will verschiedene Perspektiven – aus den Kantonen, aus der Wissenschaft, aus der Armee und aus der Privatwirtschaft – zu Wort kommen lassen und damit hoffentlich Erkenntnisse und Lehren aufzeigen, die es der Schweiz ermöglichen, künftig besser gewappnet zu sein gegen unerwartete Ereignisse aller Art. Dieses Mal war es eine Pandemie, nächstes Mal ist es vielleicht ein längerer Unterbruch der Strom- oder Güterversorgung, ein terroristischer Anschlag, Machtpolitik an unseren Grenzen oder ein gänzlich anderes Ereignis. In jedem Fall scheint es notwendig, dass die Organe aller Stufen führungsfähig bleiben und Strukturen existieren, um während solcher Ereignisse die Entscheidungsgrundlagen vorzubereiten.

Kollektive Sicherheit ist eine politische Aufgabe. Die verschiedenen Perspektiven in dieser Ausgabe haben zum Ziel, sich mit den geteilten Erfahrungen in die Diskussion einzubringen, damit politische Entscheidungsträger möglichst vielfältige Erfahrungen in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen können. Die Beiträge stellen die persönliche Meinung der Autoren und der Autorin dar.

Die Autoren und die Autorin, die sich und ihre Erfahrungen hierfür zur Verfügung stellen, sind:

- *Reto Wegmann, mit einem Überblick über die Führungsherausforderung der Schweiz;*
- *Martin Bühler, als Chef des Kantonalen Führungsstabs Graubünden, mit einem Fokus auf Initiative und Zusammenarbeit;*
- *Divisionär Daniel Keller, als Kommandant der Territorialdivision 2, mit einem Fokus auf das eigene (Miliz-)Personal und die subsidiären Aufträge;*
- *Dr. des. Laura Schärler, als Forscherin der Universität Luzern, mit einem Fokus auf Erfolgsfaktoren von temporären Organisationen und Stäben;*
- *Jörg Köhler, als Chef des Kantonalen Führungsstabs St. Gallen, mit einem Fokus auf die Lehren aus Übungen und das Training;*

- *Eric Steinhauser, als CEO der Privatbank Rahn + Bodmer Co., mit einem Fokus auf temporäre Führungsstrukturen in einem Unternehmen während der Pandemie.*


Die Gönnerschaft zeigt, dass der VSWW seine Publikation nicht über die Mitgliederbeiträge finanzieren kann, sondern auf zusätzliche Beiträge angewiesen ist. In diesem Sinne danken wir Ihnen für alle Beiträge, die uns helfen, unsere Publikationen zu finanzieren.

Mit freundlichen Grüssen

VEREIN SICHERHEITSPOLITIK
UND WEHRWISSENSCHAFT



Dr. Günter Heuberger, Präsident

<p>Empfangsschein</p> <p>Konto / Zahlbar an CH36 0483 5046 8809 0100 0 Verein für Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft 8021 Zürich</p> <p>Zahlbar durch (Name/Adresse)</p> <p>┌</p> <p>└</p> <p>Währung Betrag ┌</p> <p>CHF ┌</p> <p style="text-align: right;">Annahmestelle</p>	<p>✂ Zahlteil</p>  <p>Währung Betrag ┌</p> <p>CHF ┌</p>	<p>Konto / Zahlbar an CH36 0483 5046 8809 0100 0 Verein für Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft 8021 Zürich</p> <p>Zusätzliche Informationen Spende Juni Publikation</p> <p>Zahlbar durch (Name/Adresse)</p> <p>┌</p> <p>└</p>
---	---	--

1 Einleitung – Warum sich die Politik so schwertut mit der Pandemie (Reto Wegmann)

Covid-19 hat der Welt und der Schweiz vieles aufgezeigt. Insbesondere hat die Pandemie aber bewiesen, dass die Menschheit überhaupt nicht hilflos ist im Angesicht einer neuen Krankheit. Trotz populärer Äusserungen in diese Richtung ist historisch das Gegenteil der Fall.¹

Im 14. Jahrhundert führte der Schwarze Tod in 7 Jahren zu geschätzten 25 Millionen Todesopfern. Die Pest wurde hingenommen als göttliche Strafe, man ging nach der Miasmentheorie von «faul riechenden Winden» als Ursache und teilweise auch von astrologisch ungünstigen Konstellationen aus. Sie wurde auch mit – schon damals – absurden Verschwörungstheorien erklärt. Die Ärzte waren machtlos und griffen zum Aderlass oder zum Verbrennen von riechenden Substanzen.

Noch 1918 bei der Spanischen Grippe klafften massive Kenntnislücken. Es dauerte bis 1933, um das Influenzavirus überhaupt nachzuweisen. Organisatorische Gegenmassnahmen glichen denjenigen von heute (Quarantäne, Hygiene, Verbot von Massenveranstaltungen etc.), waren aber häufig nur eingeschränkt möglich, einerseits wegen der Kriegsanstrengungen und andererseits wegen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Zwänge. Weil das Influenzavirus nach wie vor unbekannt war, hegte man Hoffnungen in bspw. das Syphilismittel Salvarsan oder auch keimtötende Präparate, die sonst gegen Staphylo- und Streptokokken zum Einsatz kamen. Dass eine Impfung zur Verfügung stehen könnte, war schlicht undenkbar.

Und heute, bei Covid-19? Wir sehen beim Ausbruch von Covid-19 noch immer bedenkliche Wissenslücken. Noch immer fehlen Details zu Übertragungswegen und Krankheitsverläufen. Aber schon wenige Wochen nach der Entdeckung war das vollständige Genom ent-

schlüsselt,² ein Jahr später stehen Impfungen von diversen Herstellern in Massenproduktion zur Verfügung, und das Wissen über Risiken und Massnahmen nimmt stetig und erheblich zu. Doch nicht nur die Medizin ist weiter als 1918. Die Technologie, namentlich die Kommunikationstechnologie, und die Optimierung der Landwirtschaft und Industrie erweitern unsere Möglichkeiten des Arbeitens. Homeoffice ist möglich, weil wir über das Internet einen digitalen Raum erschlossen haben, der vielen Arbeitnehmenden Produktivität auch unabhängig von physischen Arbeitsräumen ermöglicht.

Warum tun wir uns als Gesellschaft dann so schwer mit der Entscheidungsfindung rund um die Pandemie? Wir haben uns Handlungsfreiheit und Wahlmöglichkeiten erschlossen. Wir haben die Möglichkeit geschaffen, ganze Länder in Lockdowns zu versetzen, und wir können Erwerbsausfälle mindestens kurzfristig tragen. Dies bedeutet, dass Krankheiten wie Covid-19 nicht mehr einfach hingenommen werden müssen. Wir können sie als Gesellschaft mit unseren Organen aus Politik und Verwaltung bewältigen. Keinem böhmischen Bauern wäre während der Pest die Idee gekommen, seinen König, Karl IV., wegen Missmanagement zu kritisieren. Niemand kritisierte den Bürgermeister von Hamburg, obwohl immerhin die Hälfte (!) seiner Bevölkerung der Krankheit erlegen war. Heute haben wir Instrumente. Wir besitzen Handlungsfreiheit. Aber damit wächst der Anspruch an die Regierungen, dass unsere Herausforderungen gelöst werden.

Die heutigen Fragen sind daher gesellschaftlicher Natur bzw. sollten es mindestens sein. Es geht nicht um «Wie viele Tote darf es geben?». Es geht um «Wie viele Tote und Kranke tolerieren wir für die Reduktion der Qualität der Schulbildung während einiger Wochen?» oder «Wie viele kranke Europäer wollen wir verhindern,

¹ Quelle: Harari, Y. (2021). *Lessons from a year of Covid*. *Financial Times*, 26.02.2021. Publiziert online auf <https://www.ft.com/content/f1b30f2c-84aa-4595-84f2-7816796d6841>

² Quelle: Institut Pasteur (2020). *Whole genome of novel coronavirus, 2019-nCoV, sequenced*. *ScienceDaily*, 31.01.2020.

wenn wir damit durch Reduktion der wirtschaftlichen Leistung Hungertote auf anderen Kontinenten in Kauf nehmen?» oder auch «Wie viele Jobverluste wollen wir auffangen mit Schulden für künftige Generationen?». Es geht um Gewichtungen und Meinungen, um Werte und Prioritäten. Und damit geht es um Politik, nicht um Technologie. Sogar eigentlich technische Fragen («Wie viele meiner persönlichen Daten gebe ich der Regierung, wenn ich damit zum Ende der Massnahmen beitragen kann?») sind politische Fragen, es geht nämlich um die persönliche Beziehung zwischen Bevölkerung und Staat. Solche Fragen sind naturgemäss schwierig, sollten aber genau darum im Zentrum der politischen und gesellschaftlichen Debatte sein. Die Realität zeigt aber, dass die politischen Organe sich in technischen Details verlieren und absorbiert sind durch Impfpläne, Messwerte und Beschaffungsprobleme.

Gesellschaftliche Fragen um Werte und Prioritäten sind wichtig und müssen politisch diskutiert und beantwortet werden. Gerade darum benötigen die entsprechenden Entscheidungsträger auf allen Stufen und vor allem beim Bund die bestmöglichen Voraussetzungen. Sie sollen sich mit der schwierigen Substanz der gesellschaftlichen Fragen befassen dürfen und nicht mit technischen Hindernissen kämpfen müssen. Für den Bundesrat bedeutet dies:

1. Kompetenzen: Diese stellten sich in der Schweiz kaum als Problem dar. Das Epidemien-gesetz von 2012 beinhaltet alle notwendigen Kompetenzen – diskutiert wird in der Schweiz ja sogar, ob man diese vor allem auf Bundesstufe beschneiden sollte.
2. Ressourcen: Es zeigte sich, dass die Finanzen (insbesondere dank der Schuldenbremse) und die Stabilität der bestehenden Instrumente wie etwa der Kurzarbeit sehr zuverlässig gegeben waren. Die Reserven (Gesundheitswesen, Armee, Zivilschutz, wirtschaftliche Landesversorgung) waren grösstenteils ebenso einsatzbereit. Interessanterweise zeigt sich gerade in all diesen Bereichen, dass jahrelanger Kostendruck sich im Ereignisfall nicht auszahlt.

Überdies zeigt sich, dass die Schweiz alle diese Instrumente eher zögerlich und reaktiv einsetzt und kaum initiativ nutzt.

3. Aufgaben: Die Formulierung einer Strategie und ihre Umsetzung über verschiedene Stufen bedingen gemeinsame Ziele, eine verständliche Absicht, klare Handlungsrichtlinien und die Disziplin, nicht dem Mikromanagement zu verfallen. Aus Sicht des Autors war in der Schweiz eben gerade der vielgeschundene Föderalismus nicht das Problem, und er ist auch kein «Gsturm»³ – die Initiative der Kantone zahlte sich vielmehr an den meisten Orten aus. Aufgaben kann man klären, und wenn gemeinsame Ziele und die Absicht klar sind und die Disziplin vorherrscht, nicht dem Mikromanagement zu verfallen, dann zahlen sich dezentrale Strukturen durchaus aus.
4. Lagebild: Schwierige Entscheidungen treffen bedeutet, über die bestmöglichen und zeitnahesten Informationen zu verfügen, diese über Organe – meistens Stäbe – aufzubereiten und zu Entscheidungsgrundlagen zu verarbeiten. Gerade solche Beobachtungen wollen wir am Beispiel des Bundes aufnehmen:

Stäbe bereiten Entschlüsse vor und implementieren diese anschliessend. Generalisten und Spezialisten finden sich zusammen, um gemeinsam und interdisziplinär möglichst viele Faktoren zu berücksichtigen. Während 26 solche kantonalen Führungsstäbe momentan zur Verfügung stehen, um die entsprechenden Kantonsregierungen zu unterstützen, so ist dies interessanterweise gerade beim Bund nicht der Fall. Der existierende und mit den Krisenorganen der Schweiz bestens vertraute Bundesstab Bevölkerungsschutz wird geflissentlich beiseitegeschoben bzw. fristet ein «Mauerblümchendasein am Rand der aktuellen Organigramme»⁴ (NZZ, 14.01.2021). Es scheint, als läge die Führung des interdisziplinären Problems beim Bundesamt für Gesundheit, also bei den bereits sonst äusserst geforderten Spezialisten, und nicht bei Generalisten.

³ Bundespräsidentin Simonetta Sommaruga an der Medienkonferenz zu Covid-19 vom 18. Oktober 2020.

⁴ Quelle: NZZ, 14.01.2021. «Der Bund hat aus den Fehlern im Krisenmanagement wenig gelernt».

Ständerat Thierry Burkart (FDP, AG) schlug wohl aus diesem Grund in einem Postulat im Juni 2020 die Schaffung eines permanenten Bundesführungsstabs vor. Die Logik der bundesrätlichen Antwort ist nicht auf den ersten Blick ersichtlich. So steht darin, dass die «Auswertung der Strategischen Führungsübung 2017 (SFU 17) und der vorherigen Übungen sowie von vielen realen Notlagen zeigt, **dass in der Krise am besten reagiert und gearbeitet wird, wenn man in den ordentlichen Strukturen bleibt**»⁵. Es bleibt fraglich, warum also eine ordentliche Struktur (ein permanenter Bundesführungsstab) gerade nicht geschaffen werden soll und warum – ebenfalls in der Antwort des Bundesrates – «der Ad-hoc-Krisenstab [...] die einheitliche Koordination des Vorgehens [...] ermöglicht». Schliesslich impliziert genau das Wort «ad hoc» (lateinisch: «hierfür»), dass es sich um keine ordentliche Struktur handeln kann.

Der Bundesrat verweist in der Antwort weiter darauf, dass die Bundeskanzlei beauftragt wird, einen Bericht zur Auswertung des Krisenmanagements zu verfassen. Dieser liegt mittlerweile vor und empfiehlt, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Zusammensetzung des Bundesstabs Bevölkerungsschutz, des Ad-hoc-Krisenstabs und der departementalen Krisenstäbe zu prüfen und aufeinander abzustimmen. Weiter schlägt er vor, sowohl Krisenorgane als auch Führungs-

und Schlüsselpersonen vermehrt und vor allem einheitlich zu schulen.⁶ Wenn dies tatsächlich einheitlich verlaufen soll, so ist eine Stabsorganisation für den Bundesrat als strategische Entscheidungsinstanz wohl unumgänglich, ein Schluss, den sowohl NZZ als auch ETH Zürich gerade jüngst wieder ziehen.⁷ Es bleibt fraglich, warum genau der Bundesrat auf ein interdepartementales Stabsorgan auf Stufe Bund verzichtet bzw. auch das bestehende Organ – den Bundesstab Bevölkerungsschutz – nicht prominenter nutzt.

Zusammenfassend kann für die Schweiz also festgehalten werden:

Die Technologien sind da, um uns Handlungsfreiheit zu ermöglichen. Strukturell ist die Schweiz gut aufgestellt. Die Situation zur Bekämpfung einer Pandemie ist so gut wie historisch noch nie. Alle Voraussetzungen für den Erfolg bei der Bewältigung sind eigentlich gegeben. Politische Fragen sind Güterabwägungen und daher schwierig und energieintensiv in ihrer Beantwortung. Der Bundesrat muss sich auf diese Fragen konzentrieren können, deshalb braucht er als strategisches Organ der Schweiz einen gut strukturierten, solid alimentierten und regelmässig trainierenden Stab.

Reto Wegmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Rektors der Universität Luzern und Oberstleutnant i GSt.

⁵ Quelle: *Parlament, Curia Vista. Postulat Burkart, 20.3478, vom 2. Juni 2020.*

⁶ Quelle: *Bericht zur Auswertung des Krisenmanagements in der Covid-19-Pandemie (1. Phase / Februar bis August 2020). Publiziert online auf <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/64455.pdf>.*

⁷ Quelle: *NZZ, 20.04.2021. «Auch in der Phase «Impfen» genügt das Schweizer Krisenmanagement nicht».*

Wenger, A. et al (2020). «Schweizer Krisenmanagement: Die Coronavirus-Pandemie als fachliche und politische Lernchance» in *Bulletin 2020 zur schweizerischen Sicherheitspolitik*, S. 95–148.

2 Betroffene und Beteiligte gemeinsam: der Kantonale Führungsstab Graubünden (Martin Bühler)

Am Sonntag, 23. Februar 2020, vormittags, nimmt der Tessiner Polizeikommandant Matteo Cocchi mit dem Polizeikommandanten des Kantons Graubünden, Walter Schlegel, Kontakt auf. Besorgt weist er auf die Ausbreitung des Coronavirus in der Lombardei hin und erkundigt sich nach der Bündner Einschätzung der Situation. Noch am gleichen Tag findet die Lagebeurteilung zwischen dem Bündner Polizeikommandanten und den Leitern des Gesundheitsamts und des Amts für Militär und Zivilschutz statt. Es wird beschlossen, den Kernstab des Kantonalen Führungsstabs (KFS) am Montag, 24. Februar 2020, zu einem Orientierungsrapport anzubieten. Am gleichen Sonntag werden in Italien 150 positiv getestete Personen vermeldet, die ersten drei Menschen sterben.

«Wenn sich dieses Virus bereits derart stark in Norditalien ausgebreitet hat, ist es nicht eine Frage, ob, sondern wann es auch uns erreichen wird.» Mit diesen Worten eröffnet der Leiter des Gesundheitsamts, Dr. Rudolf Leuthold, den ersten Covid-19-Rapport. Zwei Tage später ist es so weit: In Graubünden wird am 25. Februar 2020 bei zwei Personen das Coronavirus nachgewiesen, am 27. Februar 2020 wird beschlossen, den Engadiner Skimarathon 2020 abzusagen. Es ist der erste Grossanlass in der Schweiz, der aufgrund der Covid-19-Pandemie nicht stattfinden kann. Bereits dieser erste Entschluss wird im Verbund, unter Einbezug des betroffenen Organisationskomitees, gefällt.

Nachdem die Bündner Regierung am 13. März 2020, wenige Tage vor dem Bund, die ausserordentliche Lage beschliesst, übernimmt der KFS, das gemäss kantonalem Bevölkerungsschutzgesetz vorgesehene Führungsorgan der Regierung zur Ereignisbewältigung, auch formell die Einsatzleitung, vorerst bis am 15. Juni 2020. Da Ende Oktober 2020 die Fallzahlen in Graubünden wieder stark ansteigen und Überlastungssituationen in den Spitälern drohen, setzt die Bündner Regierung, im Gegensatz zu vielen anderen Kantonen,

erneut den KFS zur Gesamtkoordination der Ereignisbewältigung und zur Unterstützung des Gesundheitsamts ein. In ihrer Medienmitteilung vom 23. Oktober 2020 begründet sie ihren Entscheid wie folgt:

«Die Struktur und die Arbeitsweise des KFS sind geeignet, um der Komplexität der gegenwärtigen Situation zu begegnen. Die Akteure in der Verwaltung, bei den Gemeinden und beim Bund werden strukturiert und koordiniert einbezogen. Der KFS kann von den Erfahrungen im Frühjahr profitieren. Aufgrund des voraussichtlich langen Einsatzes wird die Führungsstruktur in den betroffenen Ämtern generell verstärkt.»

Gliederung und Auftrag des KFS – Fokus «2. Welle»

Für seinen erneuten Einsatz zur Bewältigung der zweiten Pandemiewelle definiert der KFS Ende Oktober 2020 die Erfüllung folgender Zielsetzungen (Auszug):

- Verhinderung der Überlastung der Institutionen des Gesundheitswesens;
- zeitgerechte Bereitstellung sämtlicher Entscheidungsgrundlagen für die Regierung zur Auslösung der Lage angepasster Massnahmen;
- Sicherstellung der aktiven und einheitlichen Kommunikation der kantonalen Behörden und der Regierung in Zusammenarbeit mit der Standeskanzlei.

Mittels eines klaren Führungsverständnisses und einer aktiven, transparenten Kommunikation sollen die Unterstützungsleistungen des Kantons gut strukturiert und effizient geführt gewährleistet werden. Ausdrücklich vorgesehen ist der enge Einbezug der Gemeinden in die Erarbeitung der sie betreffenden Entschlüsse. Nebst dem Austausch mit den Nachbarkantonen und den zahlreichen Gremien des Bundes wird neu der Zusammenarbeit mit den Regionen des angrenzenden Auslands sowie mit den Wirtschaftsverbänden, den Unternehmen und ausgewählten Institutionen der Wissenschaft grösseres Gewicht beigemessen.

Zur Umsetzung der Aufgaben, die es im Verbund zu erfüllen gilt, erarbeitet der KFS ab November 2020 ein umfassendes Schutzkonzept für den Kanton, das die Massnahmenbereiche Impfen, Testen und Schützen strukturiert und miteinander vernetzt. Es besteht vorerst aus den folgenden zehn Elementen und soll nebst beschränkenden Massnahmen vor allem auch

das Ermöglichen bzw. das Offenhalten ins Zentrum rücken:

Ab April 2021 wird das Schutzkonzept in Zusammenhang mit der Erarbeitung der Exitstrategie um die Elemente «Event-Testing» und «Überwachung» (Frühwarnsystem mittels Analyse der Abwasserdaten) erweitert. Zur Umsetzung des Schutzkonzepts und zur Sicher-



Abbildung 2-1: Schutzkonzept Kanton Graubünden (Stand 10.01.2021)

stellung des synchronisierten Einbezugs aller beteiligten kantonalen Stellen sowie der zahlreichen weiteren Partner wird der KFS in die acht Einsatzabschnitte Gesundheit, Sicherheit, Wirtschaft, Bildung, Gemeinden, öffentlicher Verkehr, Unterstützung und Business-Continuity-Management (BCM) sowie die Stabsdienste gegliedert. Dies ermöglicht es, anhand eines für alle Beteiligten geltenden Führungs- und Rapportrhythmus den Informationsgleichstand unter den zahlreichen beteiligten Partnern laufend zu gewährleisten, mittels Anträgen die gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen und effizient, unter Beizug der geeigneten Partner, interdisziplinäre Gruppen zur Erarbeitung und Umsetzung von Projekten zu bilden. Aufgrund seiner Aufgaben und Verantwortlichkeiten fungiert das Gesundheitsamt bzw. der Einsatzabschnitt Gesundheit als Vorgabestelle.

Initiative und Kreativität – die Bündner Testoffensive

Dank stabil tiefer Fallzahlen und einer rasch aufgebauten Covid-Abteilung unter der Leitung des Gesundheitsamts werden ab Mitte Juni 2020 die frei gewordenen Kräfte des KFS zur Erarbeitung einer Vorsorgeplanung «2. Welle» und zur Durchführung eines umfassenden Nachbearbeitungsprozesses eingesetzt. Nebst interner Auswertungen führt der KFS repräsentative Befragungen durch. Einbezogen werden alle Gemeinden, sämtliche Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften sowie Vertreter der Gesundheits- und Bildungsinstitutionen. Mit dem Ziel, einander zuzuhören und voneinander zu lernen, werden Einschätzungen zur Kommunikation, Organisation und Synchronisation, aber auch zu den Folgen der Entscheidungen und des Umgangs des KFS mit den Partnern während der ersten Pandemie-welle abgefragt und ausgewertet.

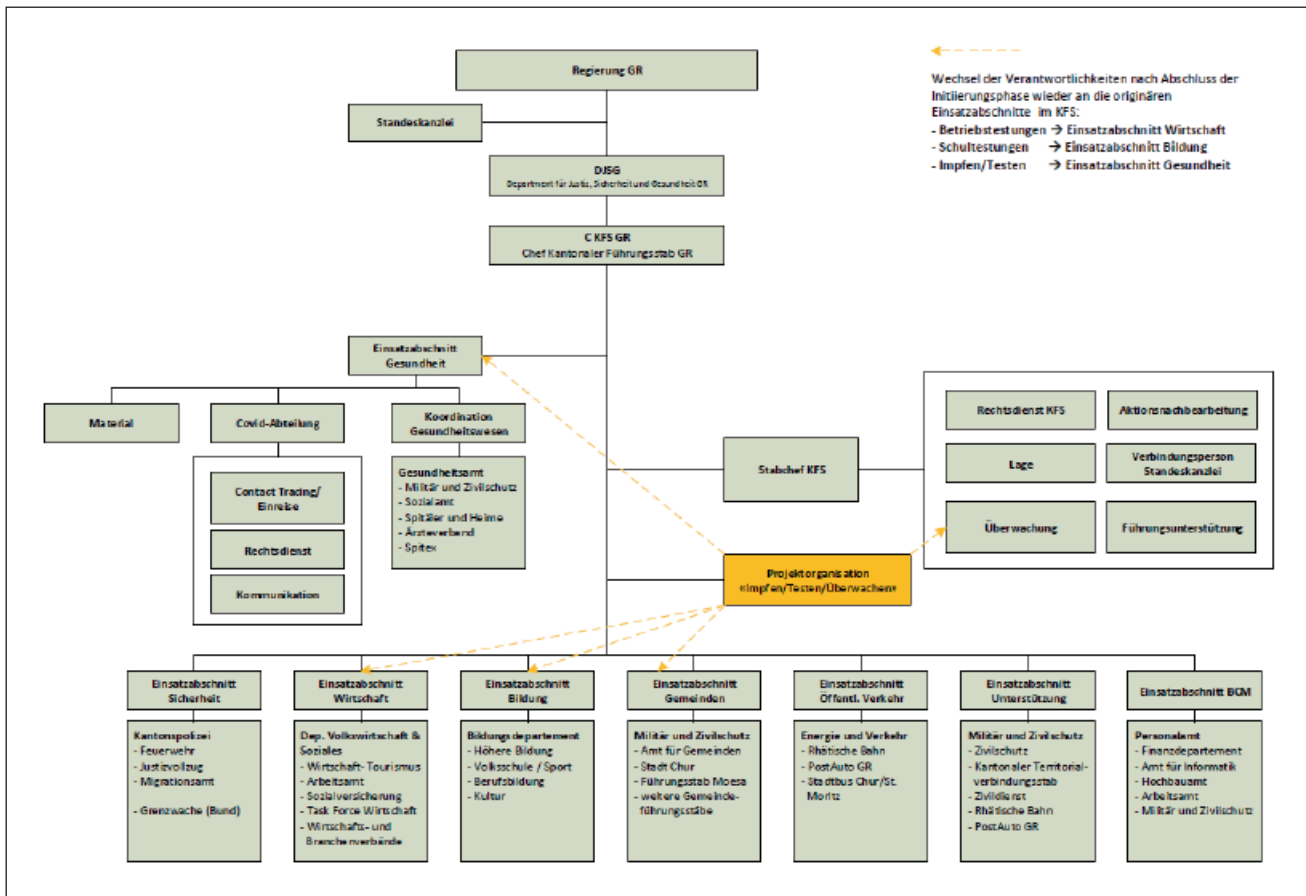


Abbildung 2-2: Organigramm KFS GR ab 26. Oktober 2020 (Stand 01.05.2021)

Die aus den Befragungen gezogenen Erkenntnisse und Konsequenzen bilden die Basis für die Arbeit des KFS ab seiner Wiedereinsetzung Ende Oktober 2020: aktiv,

zeitgerecht und vorausschauend kommunizieren, laufend den Dialog mit den Partnern suchen, möglichst viele Betroffene zu Beteiligten machen. Mittels solcher,

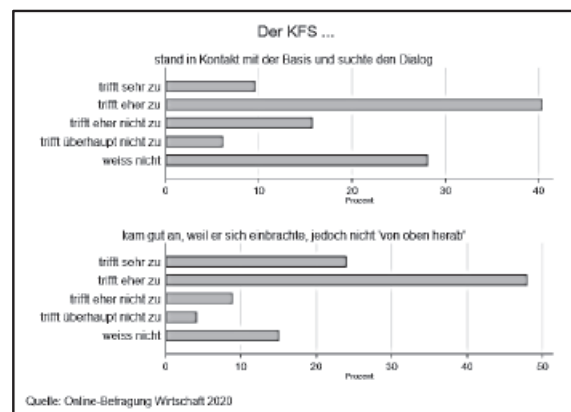
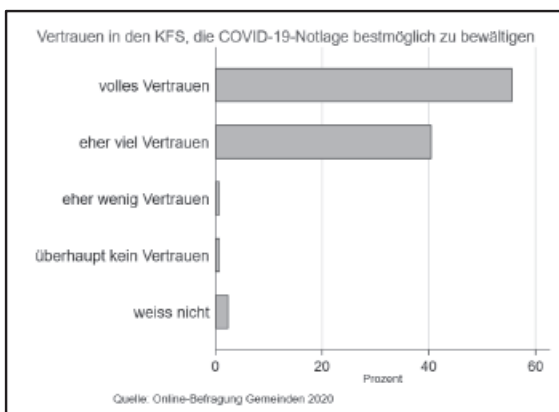


Abbildung 2-3: Beispiele der Befragungen der Gemeinden und der Wirtschaft (Stand 30.09.2020)

sich selbst gegebener Handlungsrichtlinien entwirft der KFS ab November 2020 im Auftrag der Bündner Regierung sein Gesamtschutzkonzept. Es geht wie bereits aufgezeigt darum, die Risikogruppen zu schützen und die Pandemie nachhaltig einzudämmen, um das Gesundheitswesen in Graubünden vor einer Überlastung zu bewahren. Es geht aber auch darum, die Voraussetzungen zu schaffen, dass in den für Graubünden wirtschaftlich bedeutsamen Winterferienmonaten (Weihnachten und Neujahr sowie Februar bis Ostern) möglichst wenige, nur gezielte Einschränkungen erlassen werden müssen. Sowohl die Gesundheit der Risikogruppen als auch das Wohlergehen und die wirtschaftliche Existenz der Bündner Bevölkerung insgesamt sollen geschützt werden.

Nebst der Umsetzung der kantonalen und nationalen Massnahmen zur Einschränkung der Mobilität der Bevölkerung setzt der KFS daher zusätzlich auf die Umsetzung von im Ausland bereits erprobten Teststrategien. Als eines der Vorbilder dient die Nachbarregion Südtirol, die Ende November 2020 innert weniger Tage einen Flächentest durchführt. Über 350 000 Südtirolerinnen und Südtiroler, etwa zwei Drittel der Bevölkerung, lassen sich während vier Tagen testen. Innert kürzester Zeit werden über 3600 Personen gefunden, die sich zwar mit dem Coronavirus angesteckt haben, aber keine Symptome verspüren.

Nach einigen Pilotprojekten, die in enger Zusammenarbeit mit Südtirol und der Arbeitsgruppe Testung des BAG durchgeführt werden, beauftragt die Bündner Regierung am 10. Januar 2021 die Umsetzung der ganzheitlichen Bündner Impf- und Testkonzeption und stellt hierzu, unabhängig von Bundesbeiträgen, 25 Millionen Franken zur Verfügung.

Mit verschiedenen Testinstrumenten und parallel dazu verlaufenden Ausbruchsuntersuchungen sollen ab Januar 2021 möglichst viele asymptomatische Infektionsketten gefunden und unterbrochen werden. Ein zentrales Element stellt das kantonsweit flächendeckende und wiederholte Testen in Betrieben und Schulen mittels PCR-Speicheltest dar. Einen sehr grossen Beitrag

zur Entwicklung dieser Strategie, die inzwischen schweizweit Anwendung findet, leistet das Laaxer Bergbahnunternehmen Weisse Arena AG. Selbstständig und vorerst auf eigene Kosten leistet das Unternehmen bereits ab September 2020 wertvolle Pionierarbeit. Das Laaxer Konzept wird schlussendlich zuerst vom Kanton und später auch vom Bund in angepasster Weise übernommen.

Zur gleichzeitigen Umsetzung der verschiedenen Impf- und Testprojekte werden aus dem KFS heraus und unter Einbezug der Partner des Gesundheitswesens, der Gemeinden, der Wirtschaft, Wissenschaft und Bildung sechs selbstständige, durch den KFS koordinierte Projektgruppen sowie ein Monitoring- und Auswertungsteam gebildet:

Durch den Einbezug der zahlreichen Partner in die Stabsarbeit des KFS und in die Umsetzung der Projekte kann die Bündner Teststrategie, trotz jeweils enger Zeitplanung, über das gesamte Kantonsgebiet hinweg umgesetzt werden. Innert sieben Tagen ab Regierungsbeschluss werden Anfang Dezember 2020 gemeinsam mit 19 Gemeinden, 3 Spitalregionen, der Feuerwehr und dem Zivilschutz sowie vielen freiwilligen Helferinnen und Helfern – insgesamt über 1000 Einsatzkräfte – Flächentests für ca. 30 000 Personen in den Regionen Maloja, Bernina und Engiadina Bassa / Val Müstair organisiert und durchgeführt. Über 60 % der Bevölkerung nehmen teil.

Die Planung der Betriebs- und Schultests auf dem ganzen Kantonsgebiet, inklusive der Bereitstellung der Logistik ab 44 Sammelstellen durch die Rhätische Bahn und der Entwicklung der Informatik, erfolgt ab dem 10. Januar 2021 innert eines knappen Monats. Seit dem 1. Februar 2021 beteiligen sich über 2000 Betriebe sowie sämtliche Volks- und Mittelschulen am Bündner Testprogramm. Bis Ende Mai 2021 werden aufgrund der beinahe 500 000 Tests 635 asymptomatisch positive Fälle gefunden und somit 635 Infektionsketten frühzeitig unterbrochen. Dank der Tests verfügt das Gesundheitsamt stets über ein aktuelles, detailliertes Lagebild.

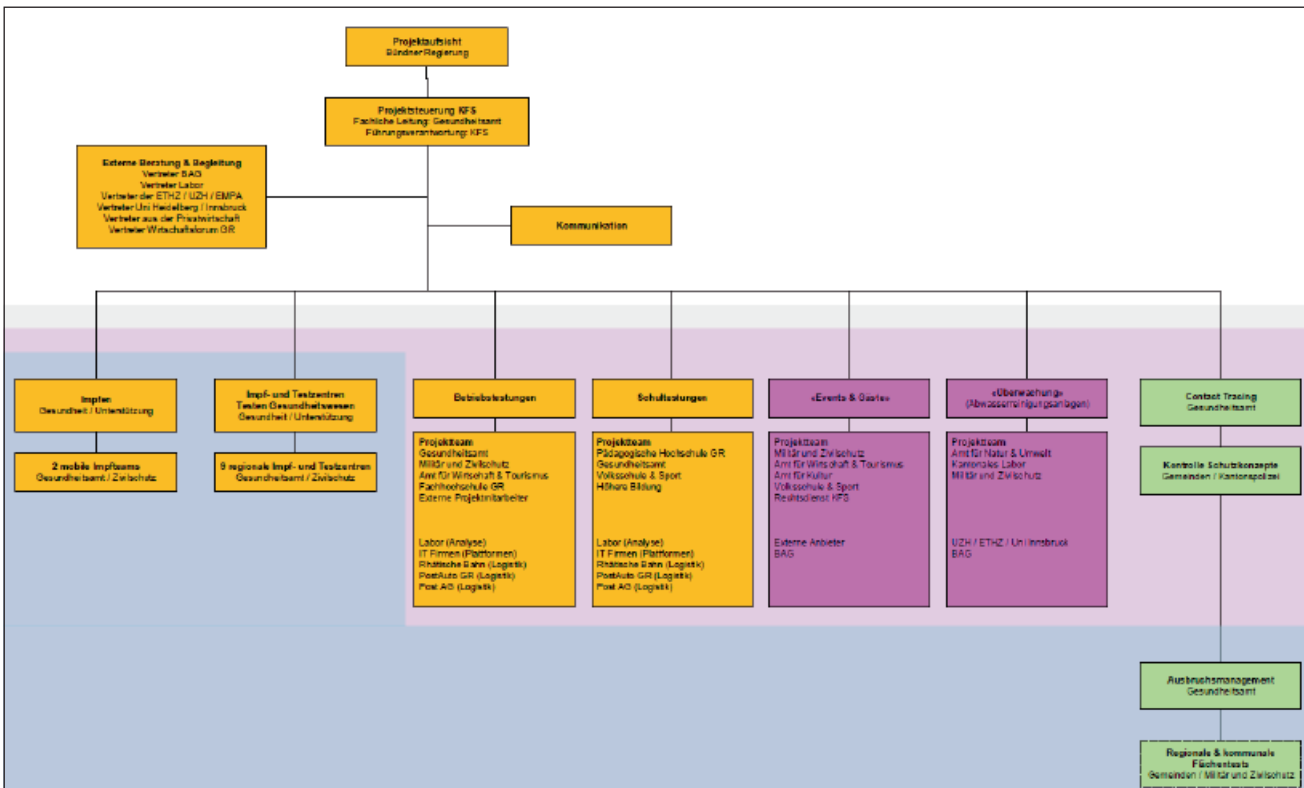
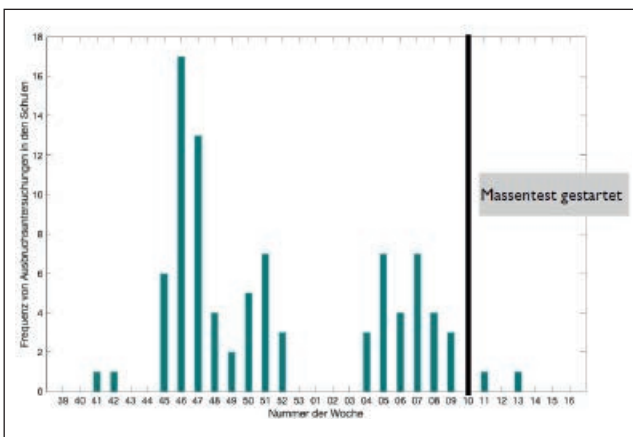


Abbildung 2-4: Organisation Projekte «Impfen/Testen/Überwachen» (Stand 01.05.2021)

Die Auswertung des durch die Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR) geführten Schultestprojekts zeigt, dass es dank der aktiven Vorgehensweise nur noch vereinzelt zu Corona-Ausbrüchen an Schulen kommt und somit kaum noch Präsenzunterricht aufgrund von Quarantäne-Anordnungen ausfällt.

Die Bedeutung eines permanenten operativen Krisenorgans zugunsten der Regierung

Den KFS zur Bewältigung der zweiten Pandemiewelle erneut einzusetzen, begründet die Regierung mit dessen Erfahrungszugewinn aus der ersten Pandemiewelle, vor allem aber auch mit der Würdigung seiner Arbeitsweise, die es ihm ermöglicht, «in komplexem Umfeld strukturiert und koordiniert vorzugehen».



Diese Fähigkeit innerhalb des KFS ergibt sich nicht von selbst. Sie muss laufend eingeübt und weiterentwickelt werden. In Graubünden trainiert der KFS seit 2017 in unterschiedlichen Zusammenstellungen zweimal jährlich. Bei seinen Übungen orientiert er sich an der kantonalen Gefährdungsanalyse. Hinzu kommen die im Ein-

Abbildung 2-5: Hossein Gorji, EMPA, Auswertung der Anzahl Ausbruchserhebungen an Schulen in GR ab Anfang Oktober 2020 bis Ende April 2021 (Stand 01.05.2021)

satz gewonnenen Erfahrungen der letzten Jahre. Zur Bewältigung der Folgen des Bergsturzes am Piz Cengalo oder im Umgang mit den anhaltenden Rutschungen in Brienz/Brinzauls im Albulatal sowie während des jährlich wiederkehrenden WEF-Einsatzes unter der Führung des Polizeikommandanten werden zwar jeweils massgeschneiderte, auf die Bedürfnisse ausgerichtete Führungsorganisationen gebildet. Sowohl die Abläufe als auch viele der beteiligten Akteure bleiben jedoch die Gleichen. Die vorbereiteten und bekannten Mechanismen ermöglichen zeitgerechtes Handeln und sorgen für die Entlastung der für das Ereignis zuständigen Fachstelle. Ziel ist es, möglichst rasch und koordiniert die «Last des Ereignisses» auf mehrere Schultern aufzuteilen, um auch über längere Zeit und bei hoher Intensität handlungs- und durchhaltefähig zu bleiben.

Ein breiter, ganzheitlicher Einbezug der betroffenen Ebenen und zum Handeln aufgeforderten Akteure – Gemeinden, Schulen, Unternehmen, Verbände etc. – in

die Stabsarbeit sowie kurze, direkte Kommunikations- und Dienstwege ermöglichen die zeitgerechte Erarbeitung verhältnismässiger und ausgewogener Entscheidungsgrundlagen. Dies erhöht die Motivation zur Mitgestaltung und die Identifikation der Beteiligten mit den getroffenen Entscheidungen. Es entsteht das in Krisensituationen bedeutungsvolle «Wir-Gefühl».

Schlussendlich geht es darum, das Vertrauen der Bevölkerung für das Krisenmanagement der Regierung und der verantwortlichen Behörden zu gewinnen und zu bewahren. Damit dies vorausschauend und auf Anhieb gelingen kann, braucht es Vorsorgeplanungen und einen vorbereiteten, trainierten Stab, der in der Lage ist, zeitgerecht und selbstständig die Massnahmen zu ergreifen, die in seiner Kompetenz liegen, und die Regierung mit solid aufgearbeiteten Entscheidungsgrundlagen zu versorgen.

Martin Bühler ist Chef des Kantonalen Führungsstabs Graubünden und Oberstleutnant i GSt.

3 Die Territorialdivision 2 der Armee und ihre Menschen (Daniel Keller)

Das Aufgebot

Am 16. März 2020 kam es erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg zu einer Mobilmachung der Schweizer Armee als letzte strategische Sicherheitsreserve des Bundes. Der Bundesrat kündigte an, auf Gesuch hin die zivilen Behörden im Gesundheitswesen und im Sicherheitsbereich mit maximal 8000 Angehörigen der Armee bei der Bekämpfung von Covid-19 zu unterstützen. Für die Territorialdivision 2 (Ter Div 2) hiess dies das Herauffahren der Führungsinfrastruktur aus dem Stand, rasches Erlangen der Führungsfähigkeit unter Einbezug von Berufs- und Milizkadern sowie die Erfüllung des eigenen Auftrags, der lautete: Mobilisierung der zugewiesenen Truppenteile, Betrieb von Operationsbasen zur Sicherstellung der Einsätze, Unterstützung der Kantone mit sanitätsdienstlichen Leistungen und der Eidgenössischen Zollverwaltung (EZV) beim Grenzschutz.

Bereitschaft und Freiwilligkeit

Die Arbeiten in den ersten Tagen des Einsatzes auf Stufe Ter Div 2 konzentrierten sich auf zwei Bereiche: nämlich a) das Einrichten und die Inbetriebnahme des Lageverfolgungszentrums (LVZ) auf Stufe Division und der sofortige Einbezug unserer Kantonalen Territorialverbindungsstäbe (KTVS) als Verbindungsorgane zu den sieben Kantonen – die KTVS wirken aufgrund ihrer regionalen Verankerung mit entsprechender Vertrautheit zu unseren kantonalen bzw. zivilen Partnern sowie der Kenntnisse der Sachlage vor Ort dezentral als entschei-

dende Katalysatoren – und b) die rasche Bearbeitung und Erfüllung der eingehenden Gesuche der Kantone und der Eidgenössischen Zollverwaltung.

Die Verfügbarkeit und die Erfahrung der wenigen Kader der Berufsorganisation waren im engen Schulterschluss mit einer Handvoll ab der ersten Stunde für den Einsatz aufgegebenen Milizoffizieren entscheidend für die zeitverzugslose Sicherstellung der Führungsfähigkeit des LVZ und rasche Abwicklung der anstehenden Aufträge. Dabei war es keineswegs schwierig, freiwillige Milizoffiziere aus dem Stab zu rekrutieren, um im LVZ die entsprechenden Chargen rund um die Uhr (7x24) zu besetzen. Organisiert in einem Zwei-Wochen-Rhythmus und entlang von Schlüsselfunktionen folgte das zu Beginn mit jeweils 10 Offizieren besetzte LVZ einem durch das Führungsrad definierten Ablauf, der dem teilweise hektischen Tagesverlauf Struktur und Ordnung gab sowie die Durchhaltefähigkeit garantierte.

Ohne das Engagement der Miliz – Bürgerinnen und Bürger in Uniform – wäre ein solcher Einsatz allein durch die Berufsorganisation auf Stufe Division nicht zu führen. Mit dem enormen Reichtum an Wissen und Erfahrungen aus dem jeweiligen Zivilleben, gepaart mit einer soliden militärischen (Führungs-)Ausbildung, dem Vorgehen entlang den Führungstätigkeiten sowie gesundem Menschenverstand, wird jedes komplexe Problem systematisch in Varianten einer Lösung zugeführt. Auch wurden kaum Urlaubsgesuche eingereicht; berufliche Notwendigkeiten wurden effizient und nebenbei abgewickelt, separater Büroraum stand zur Verfügung für Online-Meetings und Telefonate, und allen Beteilig-



Abbildung 3-1: Führungstätigkeiten

ten waren die Prioritäten klar. Es ging darum, mit Professionalität und Ernsthaftigkeit den eigenen, uneigenen Beitrag zum Gelingen so zu erbringen, dass auch dem kritischen Betrachter klar wurde, dass das System Miliz der Bewährungsprobe standhält.

Lageverfolgung und Führung

Das LVZ war die Drehscheibe für die Führung des Einsatzes, aber genauso auch für parallele (Folge-)Planungen von weiteren Einsätzen. Im LVZ ist es entscheidend, stets den Überblick zu behalten, möglichen Handlungsbedarf zu erkennen sowie die Handlungsfreiheit zu wahren. Damit können die personellen und materiellen Ressourcen koordiniert und bestmöglich auf die geforderten Bedürfnisse des Leistungsbezügers ausgerichtet werden.

Das LVZ wurde in der Regel durch einen Unterstabchef oder erfahrenen Generalstabsoffizier geführt. Die Bedeutung des LVZ ist gross, wurden doch bis Ende Februar knapp 120 zivile Hilfsbegehren mitbeurteilt, koordiniert und so weit als möglich gemäss den Bedürfnissen der zivilen Gesuchsteller erfüllt.

Während die Lageverfolgung 7×24 gewährleistet werden musste, wurde über ein definiertes Dienstrad die Führung über alle Stufen sichergestellt; der Tagesablauf präsentierte sich i. d. R. wie folgt:

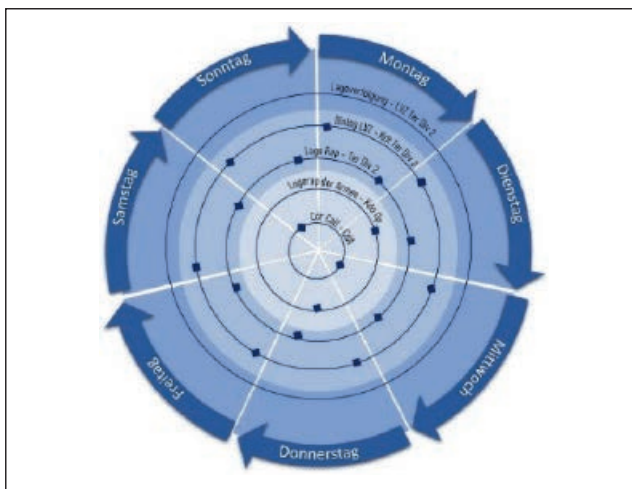


Abbildung 3-2: «Dienstrad»

- 0600 Dialog mit dem Kdt Ter Div 2 zu Ereignissen der Nacht und Ausblick auf den Tag
- 0700 Einreichen «Lage Ter Div 2» an die vorgesetzte Kommandostelle (Kommando Operationen)
- 0800 Online-Lagerapparat mit der vorgesetzten Kommandostelle
- 1030 Versand Dokumentation «Lagerapparat Ter Div 2» an alle Beteiligten
- 1100 Online-Lagerapparat Ter Div 2 mit den KTVS, den unterstellten Truppen und involvierten Partnern.

Parallel dazu und abhängig von der Lageentwicklung in den Kantonen und an der Grenze wurden im LVZ neue Gesuche bearbeitet, bestehende angepasst, der intensive Dialog mit den KTVS, Kantonen, der Truppe, den Leistungsbezüger und Partnern geführt, logistische Fragen geklärt und an der kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe und Prozesse gefeilt. Auch unsere Lernkurve war beachtlich.

Wer hat welche Kompetenzen, redet mit wem, wo und wann kommt «Bern» ins Spiel, was heisst Fachführung, und wer führt den Einsatz vor Ort tatsächlich? – Alles Aspekte, die in der Theorie eigentlich klar sind, in der Praxis jedoch immer wieder neu verhandelt und entschieden werden mussten. Insofern kam dem raschen und informellen Dialog zwischen den verschiedenen beteiligten Stellen entscheidende Bedeutung zu, was eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe erlaubte.

Führung im Kontext «CORONA 20» bedeutete im Sinne der Auftragstaktik vor allem: Klarheit bzgl. Auftrag, Verantwortung und Kompetenzen zu schaffen, für Verbindlichkeit zu sorgen und in Form eines offenen Dialogs und aktiven Coachings alle Beteiligten zu befähigen, ihren eigenverantwortlichen Beitrag zu leisten. Dazu gehört, Wissen dort anzuzapfen und zu vermitteln, wo es vorhanden ist und gebraucht wird, beispielsweise im täglichen Dialog zwischen dem Divisionskommandanten und den Kadern der eingesetzten Truppen – am Rhein an der Grenze zu Deutschland oder nahe der Einfahrt zur Notfalleinweisung im Kantonsspital in Baden. Gerade bei einem lang andauernden Einsatz liegt die Herausforderung nicht primär in fachlichen Fragestel-

lungen, sondern in der Führung über die Zeit; erfolgreiche Problemlösung bedeutet immer auch «sich kümmern, bevor es Kummer macht».

Scharlachrot – Zusammenhalt und Kameradschaft

Viele Geschichten während des Einsatzes «CORONA 20» bleiben in dauerhafter Erinnerung. Und wir Menschen brauchen gute Geschichten – nicht wie sie sich zugetragen haben, sondern was sie uns sagen. Eine davon war der ökumenische Ostergottesdienst in der Mehrzweckhalle der Kaserne Aarau. Etwa 100 Angehörige der Armee waren anwesend, vornehmlich in der Kaserne stationierte Sanitätssoldaten. Eine schlichte Feier, ein ruhiger Ablauf, besinnlich und bedacht. Die Militärmusik Rekrutenschule Aarau bildete den Rahmen, spielte Scharlachrot von Patent Ochsner, und am Schluss erhoben sich alle zum gemeinsamen Singen der Nationalhymne.

Der Anlass war offensichtlich kein Fussballspiel und auch keine militärische Parade, sondern der Ostersonntag im Frühling 2020 während der ersten Welle einer globalen Pandemie.

Was jedoch jede und jeder der Anwesenden direkt erlebte und in den Gottesdienst mitbrachte, waren die Ereignisse aus den Einsätzen in den Spitälern und Pflegeeinrichtungen, hektische Notfalltransporte mit Patientinnen und Patienten, für die man in einigen Fällen die letzte Begleitung war, oder die Betreuung von Be-

troffenen auf der Intensiv- und Pflegestation, für die man zum einzigen Bezugspunkt zur Aussenwelt wurde. Und so war das Singen der Hymne spürbar bewegter, inniger und stiftete Gemeinsamkeit, Zusammenhalt, Wert und Hoffnung an diesem Wochenende fern von Familie und Freunden. Das war spürbare und gelebte Kameradschaft, die man nicht befehlen kann; Kameradschaft entsteht nicht nur, weil man im gleichen Zimmer – in der gleichen «Camera» – zusammenkommt, sondern wenn man spürt, dass man miteinander mehr erreichen kann und sich im Miteinander sicherer fühlt.

Was über den Tag hinaus Bestand hat

Die Armee drängt sich nicht auf, kommt, wenn man sie braucht, und zieht sich auch wieder zurück, wenn die Aufträge erfüllt sind. Nach dem Abschluss des (vorerst) letzten Auftrags und nach über 200 Einsatztagen in den letzten 12 Monaten stellt sich somit die Frage, ob die Ter Div 2 als Führungsorganisation und Leistungserbringerin erfolgreich war. Die geforderten subsidiären Leistungen konnten zur vollsten Zufriedenheit der Leistungsbezüger erbracht werden – die durchwegs positiven Rückmeldungen von allen Seiten zeigen uns, dass wir vieles richtig gemacht haben.

Und wenn bei einem Einsatz «Helping Hands» in einem Seniorenzentrum eine Bewohnerin am Ende eines Besuchs die Hand ihres betreuenden Soldaten fest drückte und meinte: «Dieser Soldat ist nun meine Familie, und er gibt mir eine Zukunft», dann ist das ein Beispiel unter vielen, das aufzeigt, dass Leistungen der Milizarmee immer Leistungen von Menschen für Menschen sind: Das ist ein Wert, der über den Tag hinaus Bestand hat.

Divisionär Daniel Keller ist Kommandant der Territorialdivision 2.



Abbildung 3-3: Einblick in das LVZ Ter Div 2

4 Covid-19-Taskforces: Erfolgreich durch die Krise (Laura Schärner)

Der weltweite Ausbruch der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 hat die Regierungen, die Unternehmen sowie die einzelnen Menschen vor besondere Herausforderungen gestellt. Landesgrenzen, Schulen und Läden des nicht täglichen Bedarfs wurden geschlossen, und es galten Homeoffice-Pflicht und Social Distancing. Dies hat sich stark auf die Arbeitsweise der gesamten Gesellschaft ausgewirkt. Um die neuen Herausforderungen erfolgreich anzugehen und insbesondere das Tagesgeschäft trotz Einschränkungen aufrechterhalten zu können, haben viele Organisationen temporäre Strukturen, Stäbe und Arbeitsgruppen – «Taskforces» – gebildet.

Basierend auf einer quantitativen Studie mit internationalen Daten soll dieser Artikel die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Taskforces in Organisationen aufzeigen.⁸ Daraus werden zudem Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

Covid-19-Taskforces

Heute ist der Begriff «Covid-19-Taskforce» in der Schweiz vor allem ein Synonym für die 70 Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen geworden, die gemäss ihrem Mandat die Entscheidungsträger der Schweiz in Bezug auf die Entwicklung von Covid-19 beraten sollen. Die in diesem Beitrag thematisierten Taskforces haben damit wenig zu tun und bezeichnen Taskforces im Sinne von temporären Unterorganisationen in einer Firma oder Behörde. Der Begriff «Taskforce» hat einen militärischen Ursprung und bezeichnete ursprünglich militärische Schiffe, die für ein gemeinsames Ziel zu einem temporären Flottenverband zusammengestellt wurden.⁹ Mittlerweile hat sich der Begriff «Taskforce» jedoch auch im Sprachgebrauch der Gesellschaft und insbesondere in Organisationen festgesetzt. Gemeint ist in der Regel eine Grup-

pe von Menschen, die für eine bestimmte Zeit ein Team bilden, um ein konkretes Ziel zu erreichen. Damit gelten sie automatisch als temporäre Organisation – eine Organisationsform, die vor allem in kreativen Bereichen (Filmschaffen, Softwareentwicklung), aber auch in der Krisenbearbeitung (Krisenmanagementteams, Katastrophenhilfe) prominent vertreten ist. Nach Erreichen ihres Ziels löst sich eine Taskforce daher üblicherweise wieder auf.

Der Ausbruch der Corona-Pandemie und die damit verbundenen neuen Herausforderungen haben dazu geführt, dass viele Organisationen eine solche Taskforce gebildet haben, teilweise auch unter dem Begriff «Arbeitsgruppe», «Covid-Stab» oder einer anderen internen Bezeichnung. Ziel war es in den meisten Fällen, trotz der durch die Regierungen vorgegebenen Einschränkungen das Tagesgeschäft sowie die gesamte Organisation aufrechtzuerhalten. Insofern ist das Funktionieren solcher Taskforces für die Mutterorganisationen enorm bedeutsam. Allerdings lässt sich die Leistungsfähigkeit eines solchen Teams sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis nur schwierig oder unzureichend messen.

Da sich die Corona-Pandemie je nach Standort, Branche und organisatorischem Kontext unterschiedlich stark auswirkt, braucht es einen einfachen, greifbaren Indikator zur Messung der Leistungsfähigkeit einer Taskforce. Verschiedene Forscherinnen und Forscher schlagen demnach vor, in Krisensituationen und kurzfristig sehr dynamischen und unvorhersehbaren Situationen die Entscheidungsgeschwindigkeit als Indikator zu verwenden. Oder wie es Dr. Michael J. Ryan, Exekutivdirektor des WHO-Health-Emergencies-Programms, auf die Frage nach den grössten Lehren aus den Ebola-Ausbrüchen ausdrückte: «Be fast and first and have no

⁸ Wegmann, R. M., & Schärner, L. (2020). Outpacing the pandemic? A factorial survey on decision speed of COVID-19 task forces. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 191–202.

⁹ Robinson, C. D. (2020). The U.S. Navy's task forces: 1–199. *Defense & Security Analysis*, 36(1), 109–110.

regrets! Speed trumps perfection.»¹⁰ Gemäss dieser Perspektive und unter diesen Umständen wird also die Geschwindigkeit der Entscheidungszyklen innerhalb einer Taskforce für wichtiger als deren Qualität befunden. Die Fähigkeit zu schnellen Entscheidungszyklen bedeutet immer auch die Fähigkeit, Fehler rasch korrigieren zu können.

Erfolgsfaktoren von Covid-19-Taskforces

Wenn die Entscheidungsgeschwindigkeit ein relevanter Faktor für den Erfolg einer Organisation während der Corona-Krise ist, stellt sich die Frage, wie eine solche erreicht werden kann.

Die Resultate der quantitativen Studie mit internationalen Daten von Individuen, die im Frühjahr 2020 Teil einer Taskforce waren, zeigen, dass insbesondere drei Faktoren die Entscheidungsgeschwindigkeit beeinflussen. Einerseits sind die individuellen Kompetenzen der Taskforce-Mitglieder entscheidend für die Entscheidungsgeschwindigkeit. Dies lässt sich mittels der Humankapitaltheorie von Becker erklären, wonach vor allem Menschen und deren Fähigkeiten die Leistung einer Organisation beeinflussen.¹¹ Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass das Humankapital an Bedeutung gewinnt, wenn es nicht ohne Weiteres auf dem Arbeitsmarkt verfügbar ist – eine Situation, die bei temporären Covid-19-Taskforces stark zutrifft.

Die Ergebnisse zeigen aber weiter, dass das Humankapital, also die von einem Individuum erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse, allein nicht ausreicht, sondern durch soziales Kapital ergänzt werden muss.¹² Das bedeutet, dass auch eine enge und kollaborative Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Teammitgliedern für die Entscheidungsgeschwindigkeit einer Covid-19-Taskforce entscheidend ist. Neben individuellen Kompetenzen und der funktionierenden Zusammenarbeit im Team ist entsprechendes Leadership ein dritter Erfolgsfaktor für die Entscheidungsgeschwindigkeit.

Genauer gesagt erhöht die klare Zuweisung von Aufgaben und Rollen innerhalb des Teams die Entscheidungsgeschwindigkeit einer Taskforce wesentlich und ist damit ebenfalls wichtig für die Performance einer Organisation während der Corona-Krise.

Fazit und Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der während des Ausbruchs der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 durchgeführten Studie zeigen, dass individuelle Kompetenzen der Taskforce-Mitglieder, deren Zusammenarbeit sowie eine klare Zuweisung von Aufgaben und Rollen entscheidend sind, damit eine Taskforce eine hohe Geschwindigkeit an Entscheidungszyklen erreicht und damit die Performance einer Organisation erhöhen kann. Dabei scheinen vor allem die individuellen Kompetenzen der Individuen der wesentlichste Erfolgsfaktor für die Entscheidungsgeschwindigkeit als Performance-Messung zu sein. Zusammenfassend lassen sich daraus insbesondere drei Erkenntnisse für die Praxis ableiten. Erstens: Bei unvorhergesehenen Krisensituationen wie beispielsweise der Corona-Pandemie kann die Bildung einer Taskforce – auch unter anderen Namen wie «Arbeitsgruppe», «Krisenstab» oder sonst einem Begriff – für das Weiterbestehen von Organisationen erfolgsrelevant sein. Zweitens: Unter solchen Umständen kann die Geschwindigkeit der Entscheidungszyklen innerhalb einer Taskforce als wichtiger als deren Qualität verstanden werden. Und drittens: Bei der Bildung einer Taskforce ist die Auswahl der Teammitglieder der bedeutendste Erfolgsfaktor. Bedeutender als die Strukturen und Prozesse und auch bedeutender als die Qualität der Zusammenarbeit; Taskforces – oder eben Stäbe und Arbeitsgruppen – müssen in erster Linie durch kompetentes Personal alimentiert werden.

Dr. des. Laura Schärrier forscht am Center for Human Resource Management der Universität Luzern, unter anderem mit Publikationen zum Thema Taskforces und Entscheidungsgeschwindigkeit.

¹⁰ WHO (2020): «Don't let this fire burn» – What happened at the WHO COVID-19 briefing? Video ab 30:49, online auf <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/world-health-organization-latest-coronavirus-covid19-news/>

¹¹ Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49.

¹² Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1988), S95–S120.

5 Covid-19 – The Unknown Knowns (Jörg Köhler)

The Unknown Knowns sind Dinge, von denen wir nicht wissen, dass wir sie wissen.

Fast schon vergessen ist die Matrix von Donald Rumsfeld, dem ehemaligen amerikanischen Verteidigungsminister, der damit im Februar 2002 das Konzept der Unvorhersehbarkeit versinnbildlicht hat (Abbildung 5-1).¹⁵ Zurückgehend auf die Nebel des Krieges nach Carl von Clausewitz ist nach dieser Matrix der zentrale Weg aus einer Krise die Beherrschbarkeit des Unvorhergesehenen.

The Rumsfeld Matrix

	Knowns	Unknowns
Known	Known Knowns	Known Unknowns
Unknown	Unknown Knowns	Unknown Unknowns

Abbildung 5-1: Rumsfeld-Matrix

Ein wesentliches Instrument, um das Unvorhersehbare, das Unbestimmte, das Unbekannte besser zu beherrschen, sind Übungen. So beinhaltete denn auch die Sicherheitsverbandsübung 2014, kurz SVU14, neben der Strommangellage als zentrales Element die Bewältigung einer Pandemie. Die meisten im Schutz der Bevölkerung und ihrer Lebensgrundlagen verantwortlichen Akteure nahmen an dieser mehrtägigen Übung teil. Das Bundesamt für Gesundheit, BAG, nahm aufgrund der in Zentral- und Westafrika grassierenden Ebola-Epidemie nicht daran teil. Vielleicht war die Nichtteilnahme dieses wesentlichen Players an der SVU14 mit ein Grund, weshalb in der Bewältigung von Covid-19 nach wie vor er-

hebliche Führungsmängel vorliegen, weshalb zentrale logistische Vorbereitungen nicht getroffen worden sind und weshalb sich besonders der Bund so schwertut, um vor die Ereignisse zu kommen und die Pandemie zu beherrschen, anstatt von ihr beherrscht zu werden. Dabei sind nach der SVU14 aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse in allen Amtsstuben die eidgenössischen wie auch kantonalen Pandemiepläne erstellt oder angepasst und danach wohl irgendwo auch versenkt worden. Nach diesen Plänen wäre jedoch alles vorhanden gewesen: organisatorische, logistische und prozessuale Konzepte, die mutatis mutandis geeignet sind, um eine Pandemie in den Griff zu kriegen.¹⁶ Die SVU hatte Lösungen aufgezeigt. Bloss, im Sinne Rumsfelds/Clausewitz', wir wussten nicht, dass wir die Lösungen kennen. Oder vielleicht wollten wir das nicht wissen, weil wir uns dann selbst an der Nase hätten nehmen müssen, dass wir die Pläne nicht umgesetzt haben.

Klare Zuständigkeiten – nicht eingehalten

Dieser Makel des verdrängten Wissens betrifft auch den Kanton St. Gallen. Wohl wurde der Pandemieplan durch den damaligen Kantonsarzt nach der SVU14 ausgearbeitet bzw. aktualisiert, aber zur Anwendung kam dieser in der ersten Phase der Ereignisbewältigung ab März 2020 nicht. Obwohl seit Dezember 2019 absehbar war, dass sich von China aus eine Viruskrankheit weltweit ausbreitete, setzten sich nur ein paar wenige im Kantonalen Führungsstab (KFS) mit dem Pandemieplan auseinander.

Die strategische Führung lag (und liegt immer noch) beim Gesundheitsdepartement des Kantons. Da man davon ausging, dass Covid lediglich «wie eine Grippe» sei, war die Regierung und damit die politische Führung zu Beginn nicht vollständig involviert. Der KFS als Führungsinstrument der Regierung wirkte zu Beginn lediglich als operativer Vollzugsgehilfe für das Gesundheitsdepartement und konnte so seine eigentliche Rolle verbunden

¹⁵ «There are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – there are things we do not know we don't know.» (Donald Rumsfeld, 2002)

¹⁶ Zugegebenermassen enthalten die Pandemiepläne als den Hauptinterventionsstrang das Impfen, der während der ersten Welle überhaupt nicht und aktuell nur beschränkt zur Verfügung steht.

mit erheblichen personellen, finanziellen und Entscheidungskompetenzen erst nach und nach mit dem Fortschreiten der Pandemie wahrnehmen. Diese verschwommenen Zuständigkeiten bei der operativen Umsetzung der politisch-strategischen Entscheide haben in der ersten Welle der Pandemie zu unnötigen Effizienzverlusten beigetragen. Gemäss Pandemieplan sind diese Zuständigkeiten klar definiert, wurden aber erst ab Oktober 2020 vollständig so implementiert.

Schnittstellen – Zusammenarbeit mit dem Bund

Eine wesentliche Ausprägung der nach wie vor bestehenden Effizienzverluste betrifft die unbefriedigende Zusammenarbeit mit dem Bund. Waren während der ersten Welle bis Mai 2020 die Kantone vornehmlich dazu da, Bundesvorgaben zu vollziehen, die aufgrund der ausserordentlichen Lage nach Epidemien-gesetz (EpG) herrschten, kamen ihnen danach mit der besonderen Lage deutlich mehr Kompetenzen zu. Trotzdem gibt der Bund medial und materiell immer noch den Takt vor und bringt dadurch die Kantone in schwierige Situationen. Sei es, dass wie besonders während der ersten Welle die Medien – gerade der Blick mutete wie Bersets Hofberichter-statter an – rascher, tiefer und breiter informiert waren über die kommenden Massnahmen als die Kantone; sei es, dass die Kantone häufig erst am Freitagmittag erfahren, was ab darauffolgendem Montag gelten wird. Besonders unangenehm für die Kantone sind medienwirksame Ankündigungen des Bundes bezüglich des Impfens und Testens, welche die Erwartungshaltung der Bevölkerung schüren, durch die Kantone umgesetzt werden müssen, aber aufgrund der fehlenden Logistik (Impfstoffe) oder der fehlenden Konzepte und Finanzierung (Teststrategie) des Bundes nicht realisiert werden können.

Trigger, Massnahmenpläne und Kommunikation

Das politische Ziel der Massnahmen im Kanton St. Gallen lautet, die Funktionsfähigkeit des Gesundheitswesens im Kanton St. Gallen sicherzustellen unter grösstmöglicher Gewährleistung des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Lebens. Diese übergeordnete Zielsetzung wurde in zehn strategische Ziele verarbeitet, deren operative Umsetzung dem KFS obliegt. Zur Gewährleistung der Zielerreichung wurden objektive (meist quantita-

tive) Trigger definiert, deren Auslösung ein Set von Massnahmen eröffnete («Pfeile im Köcher»), die Regierung, Gesundheitsdepartement oder Kantonsarztamt mittels Verordnung bzw. Verfügung erlassen konnten. Mit dieser Methodik konnte die Effizienz der Lageverfolgung im KFS wie auch in der Kommunikation intern und extern markant verbessert werden. Dass der Kanton St. Gallen letztlich als Trödelkanton dargestellt wurde, ist paradoxerweise dem Erfolg dieses Vorgehens geschuldet. Obwohl das Gesundheitswesen im Kanton vollständig funktioniert hat und dies immer noch tut, ist der Druck vor allem der Medien und des Bundes derart angestiegen, dass auch St. Gallen in den Kanon der Massnahmenverschärfungen eingefallen ist. Objektiv bestand kein Grund zur Verschärfung, aber der Kanton konnte sich kommunikativ nicht durchsetzen. Eine wichtige Erkenntnis daraus ist, dass ohne Informationshoheit die übrigen Determinanten des Handelns wie Kraft, Raum und Zeit deutlich an Wirkung verlieren. Ein Umstand, dem in den einschlägigen Übungen oft zu wenig Beachtung geschenkt wird.

Welche Krise?

Die Demonstrationen und Unruhen gerade in St. Gallen haben gezeigt, dass mit Bedeutung und Dringlichkeit die Folgeplanung in den Stäben vorangetrieben werden muss. Medizinisch scheinen wir die Lage allmählich in den Griff zu kriegen, auch wenn immer noch Menschen an Covid-19 sterben, was traurig ist, aber auch in Zukunft leider kaum vollständig zu verhindern sein wird. Glücklicherweise sind in der Schweiz genügend Intensivpflegeplätze vorhanden, um realistische Überlebenschancen auch nutzen zu können. Gesellschaftlich wie wirtschaftlich nähern wir uns jedoch allmählich den Grenzen der Überforderung. Aus Angst vor der Krankheit drohen wir das Leben abzuwürgen. Damit wir den Menschen eine Perspektive geben können, müssen wir vor das Ereignis kommen, und dazu bieten – wie in Übungen und Planung vorgezeichnet – Impfen, Testen und Contact-Tracing die Möglichkeiten.

Eigentlich ist uns ja bewusst, dass wir das wissen!

Jörg Köhler ist Chef des Kantonalen Führungsstabs St. Gallen und Oberst i GSt.

6 Führung einer Bank während Covid-19 (Eric Steinhauser)

Einleitung

Die Privatbank Rahn+Bodmer Co. war von der aktuellen Covid-19-Pandemie nur wenig direkt betroffen, dennoch wurde zum ersten Mal der Krisenstab aus der Notfallplanung der Bank aktiviert.

Rahn+Bodmer Co. ist die älteste Privatbank in Zürich und wurde 1750 gegründet. Sie ist eine der wenigen Banken, die als Personengesellschaft strukturiert sind. Die aktuell fünf Partner aus den Familien Rahn, Bodmer und Bidermann haften mit ihren Privatvermögen für die Belange der Bank. Speziell ist, dass die Partner als Eigentümer die operative Führung der Bank seit über 15 Jahren einer Geschäftsleitung anvertraut haben. Neben ihren verwaltungsratsähnlichen Funktionen betreuen die Partner selbst täglich ihre Kunden in der Verwaltung ihres Vermögens.

Ausgangslage

In der langen Geschichte der Bank mussten schon einige schwierige Phasen über- und durchlebt werden. Während der Wirtschaftskrise 1876–1890 wie auch während der beiden Weltkriege und neueren Datums der Finanzkrise 2008 sammelte die Bank viel Erfahrung im Krisenmanagement. Sicherlich sind heutige Prozesse, Abhängigkeiten und Anforderungen nicht direkt früheren Krisen vergleichbar, dennoch hat die Bank dadurch eine gewisse Standhaftigkeit entwickelt.

Heute muss eine Bank, um eine Betriebsbewilligung durch die Regulatorbehörde (FINMA) zu erhalten, unter anderem über ein Business-Continuity-Management (BCM) verfügen. Dieses beinhaltet ein Notfallkonzept. Als Notfall gilt ein plötzliches Ereignis, das den Betrieb massiv einschränkt oder verhindert. Das Konzept regelt die Geschäftstätigkeit im Notfall. Dazu gehören die detaillierte Beschreibung von Kernprozessen der Bank, technische Konzepte, Liquiditäts-Notfallkonzepte sowie ein Kommunikationskonzept. Das BCM von Rahn+Bodmer Co. beinhaltet auch für eine Pande-

mie ein Notfallkonzept. Basis dazu ist das Dokument der ausserparlamentarischen Kommission – Arbeitsgruppe Influenza. Das Notfallkonzept sieht eine Notfallorganisation mit einem Krisenstab vor. Dieser strukturiert die Massnahmen für die Bewältigung des Notfalls, plant und stellt sicher, dass die Massnahmen rasch und effizient umgesetzt werden. Der Stab setzt sich zusammen aus einem Leiter Krisenstab, den Führungspersonen für Informatik, technische Dienste, Kundenberatung und HR sowie einer Fachperson für Kommunikation. Dieses Kernteam kann je nach Bedarf rasch und flexibel erweitert werden.

Covid-19-Pandemie

Erste Meldungen aus China Ende Dezember 2019 wurden aus heutiger Sicht zu wenig als Gefahr erkannt. Auch an den Finanzmärkten blieb zunächst eine Reaktion aus. Ab Februar 2020 eskalierte die Situation in Bezug auf die Pandemie und auch an den Finanzmärkten. Trotzdem war die Pandemie im engeren Sinn des BCM kein Notfall, deshalb wurde der Krisenstab nicht unmittelbar aktiv. Zu Beginn standen Diskussionen über Auswirkungen und Entwicklungen in der operativen Führungsebene im Vordergrund, und der Fokus lag auf den Geschehnissen an den Finanzmärkten. Erst gegen Ende Februar etablierte sich der Krisenstab. Dieser übernahm mit dem Entscheid am 9. März 2020, die Bank in den Homeoffice-Betrieb zu überführen, die Führung. Der Krisenstab bestand aus dem Leiter, dessen Stellvertreter, dem Leiter Personalwesen und dem Leiter Zentrale Dienste. Die Aufgaben waren wie folgt:

- Umsetzung und Sicherstellung des Homeoffice-Betriebs;
- Definition und Umsetzung des Schutzkonzepts für Kundschaft und Mitarbeitende vor Ort (die Bank musste aufgrund der Zurverfügungstellung von notwendigen Dienstleistungen nicht schliessen);
- Kommunikation innerhalb der Bank über aktuelle und geplante Massnahmen;

- Entscheid über Dauer, Verschärfungen von Massnahmen bzw. Rückführung der Bank aus dem Homeoffice.

Die operative Führung der Bank blieb in der Hand der Geschäftsleitung, die im normalen Rhythmus tagte.

Der Krisenstab traf sich von März bis Mai 2020 zweimal pro Woche und zusätzlich bei Bedarf. Die Meetings wurden mit den Pressekonferenzen des Bundesrates synchronisiert. In der ersten Phase fokussierte sich der Krisenstab darauf, die technischen Voraussetzungen zu schaffen, damit die Bank im Homeoffice-Betrieb reibungslos funktionierte. Ab Mitte März konzentrierten sich die Aufgaben auf die Analyse der Massnahmen des Bundes und deren Umsetzung in ein eigenes Schutzkonzept, die Informationen an alle Beteiligte und die Unterstützung der operativen Einheiten. Im Juni kehrten die meisten Mitarbeitenden an ihren Arbeitsplatz zurück, und der Krisenstab wurde aufgelöst. In der zweiten Welle und der erneuten Rückkehr ins Homeoffice wurde der Krisenstab nicht mehr einberufen. Dessen Mitglieder führten notwendige Tätigkeiten als Teilaufgaben innerhalb der operativen Führung um. Aktuell (April 2021) befinden sich über 80 % des Personals im Homeoffice.

Wichtigste Erkenntnisse

- Anders als im Notfallkonzept Pandemie prognostiziert, betraf die Covid-19-Pandemie im Schadensereignis die Bank nur minimal. Dieses basierte auf der Annahme eines Ausfalls von 20 bis 40 % der Arbeitnehmenden während mehreren Wochen. In der aktuellen Pandemie waren weniger als 5 % der Mitarbeitenden direkt betroffen, und dies über einen Zeitraum von 12 Monaten.
- Das BCM und die Notfallorganisation funktionieren. Die kurzen Entscheidungswege, die Grösse der Bank, aber auch die Natur der Dienstleistungen erlaubten dem Krisenstab, sich rasch zu etablieren und notwendige Entscheide zu fällen. Es mussten keine zusätzlichen Instrumente eingeführt werden. Die Bank funktionierte mit den betrieblichen und für Notfälle vorgesehenen Instrumenten und Prozessen.

- Die Zusammenstellung des Krisenstabs erfolgte gemäss den betrieblichen Anforderungen. Know-how musste nicht zusätzlich vermittelt oder angeeignet werden.

- Ausschlaggebend für die Wahl des Leiters Krisenstab vor mehreren Jahren war vor allem die militärische Ausbildung (Gst Offizier). Dazu gehören: strukturiertes Vorgehen, das Denken in Varianten, vorausschauende Planung und eine klare Kommunikation.

- Es war ein Vorteil, dass der Krisenstab mit minimalen personellen Ressourcen besetzt war. So konnten Entscheide schnell und effizient getroffen, kommuniziert und umgesetzt werden.

- Für die Bank gab es nur geringfügige Einschränkungen, und es mussten keine ausserordentlichen Massnahmen getroffen werden. Die Bewältigung der Finanzkrise im Jahr 2008, wo die Gefahr eines Zusammenbruchs des Finanzsystems hoch war, war deutlich anspruchsvoller.

- Die Prozesse für die kurzfristigen Covid-Kredite waren gut geplant und benötigten keine externen Schnittstellen. Auch zu städtischen oder kantonalen Behörden waren keine speziellen Schnittstellen notwendig. Bei einer unsicheren Lage sind jedoch informelle Kontakte sehr wichtig. Dies weniger, um Prozesse zu beschleunigen oder gar zu ermöglichen, sondern um Informationen zu erhalten, die zu einer fundierten Entscheidungsgrundlage beitragen.

- Der Homeoffice-Betrieb zeigte eindrücklich auf, dass alle Prozesse der Bank mit entsprechender IT-Infrastruktur einwandfrei funktionieren. Dies war in diesem Ausmass vor der Pandemie nicht vorstellbar. Diese positiven Erkenntnisse werden einen Einfluss auf die Arbeitszeitmodelle und internen Abläufe nach einer Normalisierung haben.

Fazit

Die Bewältigung der Pandemie hat sehr gut funktioniert. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der ordentliche Bankbetrieb durch den exogenen Ursachenfaktor nur minimal beeinträchtigt wurde. Die militärische Ausbildung des Krisenstabs wirkte dabei sehr unterstützend. Dieser Prozess sollte breiter gefestigt wer-

den. Betrieblich notwendige Schnittstellen zu externen Partnern müssen auch während der Normallage gesucht und gelebt werden. Bei einer zunehmenden Automatisierung bzw. Digitalisierung ist eine persönliche Netzwerkpflege noch wichtiger als früher. Nur so ist es in ausserordentlichen Lagen möglich, rasch auf Kon-

takte zuzugehen und dadurch genügend Informationen für die Entscheidungsfindung zu haben.

Eric Steinhauser ist CEO der Privatbank Rahn + Bodmer Co. und Oberst i GSt.

7 Schlusswort und mögliche Lehren

Die Lektüre der spannenden Einblicke in die Bewältigung der Krise durch die verschiedenen Akteure lässt den ersten Schluss zu, dass jeder Einzelne dieser Akteure die Krise recht gut bewältigt hat, es nur an Koordination gefehlt hat. Eine zweite Lektüre und vertieftere Betrachtung führt zur Fragestellung, warum wir uns die Erkenntnisse der Wissenschaft oder funktionierende zivile Krisenstrukturen nicht auf allen Stufen zunutze machen.

Im Beitrag von Laura Schärer ist die zentrale Aussage: «Gemäss dieser Perspektive und unter diesen Umständen wird also die Geschwindigkeit der Entscheidungszyklen innerhalb einer Taskforce für wichtiger als deren Qualität befunden. Die Fähigkeit zu schnellen Entscheidungszyklen bedeutet immer auch die Fähigkeit, Fehler rasch korrigieren zu können.»

Eric Steinhauser schreibt in seinem Beitrag: «Heute muss eine Bank, um eine Betriebsbewilligung durch die Regulationsbehörde (FINMA) zu erhalten, unter anderem über ein Business-Continuity-Management (BCM) verfügen. Dieses beinhaltet ein Notfallkonzept. Als Notfall gilt ein plötzliches Ereignis, das den Betrieb massiv einschränkt oder verhindert. Das Konzept regelt die Geschäftstätigkeit im Notfall. Dazu gehören die detaillierte Beschreibung von Kernprozessen der Bank, technische Konzepte, Liquiditäts-Notfallkonzepte sowie ein Kommunikationskonzept.»

Übertragen auf die Bewältigung der Krise hiesse dies:

- Die Fähigkeit zu schnellen Entscheidungszyklen bedingt eingespielte Prozesse mit qualifiziertem, trainiertem Personal – in der Krise gebildete Ad-hoc-Taskforces genügen diesen Anforderungen nicht.
- Damit dies in föderalen Strukturen funktionieren kann, braucht es permanente Kommunikation und eine klare Zuweisung von Kompetenzen an die verschiedenen Stufen.
- Koordination allein ist aufwendig und führt per se nicht zu zeitgerechten Entscheiden, es muss auch festgelegt werden, welche Stufe welche Entscheidungskompetenzen hat und damit für die Führung zuständig ist.
- Damit verschiedene Stufen und Organisationen zusammenarbeiten können, braucht es übergreifende Prozesse und eine gemeinsame Sprache.
- Banken werden bzgl. Business-Continuity-Management (BCM) regelmässig assessiert – warum gibt es dies nicht bei allen eidgenössischen/kantonalen Organisationen nach einem einheitlichen Standard?

Damit sind wir dann auch bei eher militärischen Überlegungen/Lehren:

- «Joint and combined» als Stichwort heisst eben auch, dass die Zusammenarbeit über die Grenze mit harmonisierter Sprache und ähnlichen Prozessen regelmässig geübt und in der Krise auch gelebt werden muss.

- «Zwei Stufen nach oben und zwei Stufen nach unten» denken, bedeutet auf Stufe Bund – Nachbarn/ Europa und Kantone/ Gemeinden.
- Lagecontrolling/Lagebild verlangt nach einheitlichen Daten und harmonisierten Beurteilungs-/ Messkriterien.
- Nur die entsprechende Digitalisierung erlaubt raschen Datenaustausch.
- Die Erfahrung der Bank zeigt auch, dass der Krisenstab und die Krise nicht das Kerngeschäft beeinträchtigen sollen und quasi Krisenstäbe die operative Führung übernehmen.
- Das Beispiel der Bank zeigt aber auch, dass der Gst Offizier als Leiter Krisenstab als «Doppelfunktionär» vielleicht auch eine Funktion in der Armee hat, und damit stellt sich auch die Frage der Durchhaltefähigkeit des Gesamtsystems.

Über allem steht häufig, vor allem auf Stufe Bund, eine gewisse Zurückhaltung gegenüber dem «Militär». Eric Steinhauser schreibt in aller Selbstverständlichkeit: «Ausschlaggebend für die Wahl des Leiters Krisenstab vor mehreren Jahren war vor allem die militärische Ausbildung (Gst Offizier). Dazu gehören: strukturiertes Vorgehen, das Denken in Varianten, vorausschauende Planung und eine klare Kommunikation.» Davon sind wir in vielen Krisenstäben sehr weit entfernt.

Es ist zu befürchten, dass wir uns wie schon häufig mit einer Menge sehr intelligenter Berichte wiederfinden, die mit Dutzenden von Empfehlungen Ordner füllen.

Alle Übungsberichte der letzten Jahre haben Teile der beschriebenen Defizite aufgezeigt. Eine effektive Verbesserung wird aus verschiedenen Gründen selten erzielt.

- Die Keyplayer lassen sich selten, wenn überhaupt, beüben – man hat Angst, sich zu blamieren.
- Krisenstäbe und -organisationen ausserhalb der «sicherheitspolitischen Community» arbeiten nach eigenen Prozessen und Standards – «Joint and combined» findet nicht statt.
- Das BCM wird nicht überall gefordert und auch nicht regelmässig überprüft.
- Massnahmen, die zusätzliche Ressourcen benötigen (Personal, Investitionen etc.), werden verschleppt, unter den Tisch gewischt oder an die nächste Stufe delegiert.
- Das «Gärtlidenken» oder in Neudeutsch die «Stovepipes» verhindern gemeinsame Lösungsansätze.

Es bleibt zu hoffen, dass es nicht eine nächste Krise braucht, um die Notwendigkeit zur intelligenten Vorsorge im Sinn des Business-Continuity-Managements und der Resilienz des Gesamtsystems Schweiz glaubwürdig sicherzustellen.

Dr. Günter Heuberger, Präsident



VEREIN SICHERHEITSPOLITIK UND WEHRWISSENSCHAFT

Unsere Ziele

Der Verein Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft und seine Mitglieder wollen

- bekräftigen, dass die Schweiz auch in Zukunft ein militärisch ausreichend geschützter Raum bleiben soll;
- erklären, dass ein wirksamer Schweizer Beitrag zur Stabilisierung primär des europäischen Umfeldes eine glaubwürdige, kalkulierbare und umfassende Schweizer Sicherheitspolitik benötigt;
- herausarbeiten, dass die Schweiz nicht nur als Staat, sondern auch als Wirtschaftsstandort, Denk-, Werk- und Finanzplatz sicherheitspolitisch stabil bleiben muss, um weiterhin erfolgreich existieren zu können;
- darlegen, dass eine sichere Schweiz angemessene Mittel für ihre Sicherheitspolitik benötigt;
- aufzeigen, was für eine effiziente und glaubwürdige Armee im Rahmen des integralen Selbstbehauptungsapparates an Fähigkeiten, an Ausbildung, Ausrüstung und Organisation nötig ist;
- sich dafür einsetzen, dass künftige Reformen der Milizarmee und ihrer Einsatzdoktrin diesen Postulaten entsprechen.

Unsere Leistungen

Der Verein und seine Mitglieder verfolgen diese Ziele seit 1956 durch Informationsarbeit in Form von Studien, Fachbeiträgen, Publizität und Stellungnahmen (vgl. www.vsww.ch), Vorträgen, Interviews und Gesprächsbeiträgen.

So hat er wesentlich geholfen,

- gegen eine moderne Schweizer Sicherheitspolitik gerichtete Volksinitiativen und Referenden zu bekämpfen sowie
- Expertenbeiträge zu einer neuen Sicherheitspolitik und zu einer glaubwürdig ausgebildeten und ausgerüsteten Armee zu leisten.

Unsere Zukunftsvision

Wir wollen mit unserer Arbeit dazu beitragen,

- dass die Schaffung eines breit abgestützten inneren Konsenses im Bereich der militärischen Selbstbehauptung in der Schweiz gelingt und
- die gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Integration unserer Milizarmee auch in Zukunft intakt bleibt.

Unsere Finanzierung

Wir finanzieren uns durch Mitgliederbeiträge, Gönnerbeiträge, Spenden sowie Legate.

Unsere Publikationen

finden Sie unter: www.vsww.ch

Sie erreichen uns unter:

Verein Sicherheitspolitik und Wehrwissenschaft
Inneco AG, Sarah Baumann, VSWW,
Mühlebachstrasse 25, 8008 Zürich
www.vsww.ch

Spenden auf:

Postkonto 80-500-4, Credit Suisse Zürich,
Konto-Nr. 468809-01
IBAN: CH36 0483 5046 8809 0100 0

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!