

Warum braucht es einen permanenten Bundesführungsstab vor einer Krise – während einer Krise – nach einer Krise?

Ein Argumentarium der Vereinigung «Pro Militia»

V04

Basel, den 16. April 2020

Daniel Urech, Oberst aD
Martin Oberholzer-Riss, Oberst aD

1. Eine erste Antwort auf die Frage	2
1.1 Das Umfeld des Bundesführungsstabes	2
1.2 Die Hauptaufgaben des Bundesführungsstabes	2
2 Führung im Angesicht von Krisen	3
2.1 Krisen	3
2.2 Leadership	4
2.2.1 Vorurteile («Myside bias»)	4
2.2.2 Anforderungen an Führungspersönlichkeiten	5
2.2.3 Ausserparlamentarische Kommissionen	6
2.2.4 Wirtschaftliche Landesversorgung	7
2.3 Kommunikation.....	8
3. Vor der Krise	8
3.1 Crew Resource Management Training (CRM)	8
3.2 Früherkennung von Krisen	9
3.3 Fehlerkultur	9
4 Erweitertes Strategisches Ziel (Vision).....	10
ANHANG 1	11
Literatur	14

1. Eine erste Antwort auf die Frage

1.1 Das Umfeld des Bundesführungsstabes

Entscheide sind richtig, wenn sie auf wissenschaftlich fundiertes Wissen (Evidenz) über die Ursachen der Krise¹ («Diagnose»), über Einflussgrössen auf den Verlauf der Krise und über Zusammenhänge zwischen den Möglichkeiten der Abwehr der Krise und deren Erfolge («Therapie») abgestützt sind. In einer Krise verfügen die wenigsten Entscheidungsträger selber über das notwendige Fachwissen. Sie sind deshalb auf das **Wissen und die Erfahrungen von Spezialistinnen und Spezialisten** angewiesen, um richtige Entscheide zu fällen.

Wo sind diese Spezialistinnen und Spezialisten zu finden? - In grösseren Krisen ist damit zu rechnen, dass **mehrere Departemente des Bundes** von der Krise betroffen sind. Die Spezialkenntnisse sind also in verschiedenen Departementen des Bundes zu suchen. Es ist zusätzlich davon auszugehen, dass weitere wichtige Spezialistinnen und Spezialisten auch ausserhalb der Bundesverwaltung gesucht werden müssen².

→ Ein Bundesführungsstab würde eine permanente Koordination des Wissens und der Erfahrungen gewährleisten, über welche der Bund zur Bewältigung von Krisen - abhängig von der Art der aktuellen Krise - verfügen können muss: innerhalb der Bundesverwaltung und ausserhalb der Bundesverwaltung, vor, während und nach einer Krise.

1.2 Die Hauptaufgaben des Bundesführungsstabes

→ Ein permanenter Bundesführungsstab wäre fähig, zu jeder Zeit die Bedürfnisse für eine richtige und effektive Führung der Eidgenossenschaft in Krisen abzudecken:

- Er analysiert die Vergangenheit, denkt für die Gegenwart und für die Zukunft;
- er liefert möglichst objektive, evidenzbasierte Grundlagen für definitiv zu fällende Entscheide oder für vorbehaltene Entschlüsse;
- er schlägt nicht nur einen Entscheid vor, sondern präsentiert verschiedene Varianten von Entscheiden, welche einzeln so fundiert und sorgfältig wie möglich ausgearbeitet sind;
- er gewährleistet permanent und unabhängig von den Inhalten der einzelnen Krisen eine organisatorisch und inhaltlich standardisierte Zusammenarbeit zwischen den sieben Departementen;
- er sichert die Mitarbeit von führenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Schweizer Hochschulen und in der Wirtschaft der Schweiz, wenn diese

¹ Zum Begriff «Krise» siehe Kapitel 2.2.

² Die Existenz vieler «ausserparlamentarischer Kommissionen» weist unmissverständlich auf diese Tatsache hin.

- Mitarbeit für die Analyse der Bedrohung (vor der Krise), die Bewältigung der Krise (während der Krise) und für Planungen (nach der Krise) wesentlich würde;
- er kontrolliert die Effektivität der Vorbereitungsarbeiten zur Gewährleistung der Sicherheit der Bevölkerung und der Handlungsfreiheit des Bundes gemäss den gesetzlichen Vorgaben;
 - er pflegt über die Spezialisten und Mitarbeitenden an den Hochschulen und in der Wirtschaft auch internationale Verbindungen;
 - er ist verantwortlich für die Weiterbildung und Fortbildung von Kaderpersonen des Bundes in Führung und Führungskultur.

2 Führung im Angesicht von Krisen

- Ein Bundesführungsstab enthielte das Potential für eine «Unité de doctrine in Führung» und für eine permanente Pflege einer optimalen «Firmenkultur» in seiner unmittelbaren Umgebung und in der Verwaltung des Bundes.

2.1 Krisen

Bei Krisen geht es um einen **Wendepunkt einer Entwicklung**, der Entscheide erfordert. Folgt nach dem Wendepunkt eine Verschlechterung der Entwicklung, droht ein realer Niedergang, eine «Katastrophe». Kommt es zu einer Erholung, erscheint eine Chance. Die Empfänglichkeit eines Systems für Krisen und dessen Verwundbarkeit durch Krisen hängt ab von der Stabilität und der Verankerung des Systems in einem tragenden Wertesystem [4].

Die Stabilität eines Systems ergibt sich aus seiner **Resilienz**. Die Werte, welche im System gelebt werden, werden von den Personen in Führungsverantwortung entweder direkt oder indirekt bestimmt. Es käme einer Selbsttäuschung gleich, zu meinen, in einer Krise auf **Resilienz** zurückgreifen und die Werte leben zu können, wenn man vor der Krise die Resilienz des Systems hat unbeachtet sein lassen. Authentizität muss bereits vor Krisen und nicht erst in Krisen beachtet werden. Authentizität heisst, sich selber, seiner Grenzen und seiner Möglichkeiten bewusst sein. Voraussetzung zu diesem Selbstbewusstsein ist Selbsterkenntnis [3].

Zu einer tragfähigen **Selbsterkenntnis** zu kommen, bedeutet Arbeit. Dazu wird Zeit benötigt. Um die Zeit optimal nutzen zu können, muss man mit ihr umzugehen wissen.

«Die Zeit zu beherrschen, heisst, sich selbst zu beherrschen und ist deshalb Ausdruck der Selbstführung. Der Umgang mit der Zeit ist der Umgang mit dem eigenen Ich. Das Verhalten gegenüber der Zeit ist der klarste Spiegel der eigenen Person; alle Stärken und Schwächen werden darin reflektiert. - Das Streben, die Zeit zu einem Verbündeten zu machen, ist eine Frage der Persönlichkeit» [4].

- Ein Bundesführungsstab trüge Wesentliches zur Festigung der Resilienz der Bundesverwaltung bei.

Die Frage, wie man denn **Krisen erkennen** könne, liegt auf der Hand. Krisen werden erkannt,

- wenn die eigenen strategischen Ziele von aussen bedroht werden;
- wenn die strategischen Ziele nicht so erreicht werden können, wie es vorgesehen ist;
- die operativen Ziele wichtiger Projekte verfehlt werden;
- die Organe des Projektmanagements ihre Aufgaben als Steuerungsorgane nicht mehr richtig wahrnehmen können;
- Standard Operating Procedures (SOP) nicht mehr berücksichtigt werden;
- Hinweise dafür auftauchen, dass bei der Führung innerhalb eines Amtes oder einer Einheit oder einer Abteilung des Bundes grössere Unklarheiten, Unsicherheiten und Kompetenzmängel existieren (nach [4]).

Um **Krisen bewältigen** zu können, braucht es grundsätzlich:

- eine periodisch angepasste klare Aussage über die strategischen Ziele des Bundes in Form eines verbindlichen Dokuments;
- eine eingespielte (trainierte) Führungsorganisation mit klaren Pflichten und Kompetenzen;
- die Festlegung von SOP in den Schlüsselbereichen der Ämter oder Einheiten. Welches die Schlüsselbereiche sind, wird in den strategischen Zielen festgehalten.

Das verbindliche Dokument über die strategischen Ziele in der Sicherheitspolitik müsste auf Stufe Bund – mindestens in Zukunft - der **Sicherheitspolitische Bericht des Bundesrats** (SIPOL) sein. Der aktuelle SIPOL 2016 genügt diesem Anspruch weder inhaltlich noch formal.

Ein Bundesführungsstab müsste so gestaltet werden, dass in Zukunft ein bedeutend besser strukturierter und klarerer SIPOL, als es jetzt der Fall ist, verfügbar sein müsste. Die Räte werden in Zukunft nicht mehr umhinkommen, diesen fundamentalen Bericht nicht mehr nur zur Kenntnis zu nehmen, sondern ihn zu genehmigen und den Bundesrat mit der Realisierung der Ziele auf operativer Ebene zu beauftragen.

→ Ein Bundesführungsstab würde den SIPOL des Bundesrats neu diejenige Dimension und Bedeutung vermitteln können, die ihnen zustehen, nämlich eine verbindliche und breit abgestützte Definition der sicherheitspolitischen strategischen Ziele über eine festgelegte Zeitspanne hinweg.

2.2 Leadership

2.2.1 Vorurteile («Myside bias»)

Der Entscheid, dass sich aus einem aktuellen Zustand eine Krise entwickeln könnte, lässt sich **nicht nur auf objektive Warnsignale abstützen**. Wenn ein Zustand sich in eine Krise zu mutieren beginnt, muss das Bestehende ungewollt durch etwas Neues abgelöst werden [4]. Diese Umstellung wird in einer ersten Phase oft abgewehrt mit anfänglichem Nicht-wahr-Haben-Wollen. Daraus kann sich ein folgenschweres Vorurteil {«Myside

bias») [13] entwickeln: Man hält an Überzeugungen fest, welche man selber mit einer politischen oder gesellschaftlichen Koalition teilt, und man lehnt alle kritischen Vorschläge, welche von der gegnerischen Seite kommen, ab.

<i>Fragen</i>	<p><i>Könnte ein solches Vor-Urteil die Ursache für die Verlautbarung von Pascal Stupler, dem Direktor des Bundesamtes für Gesundheit (BAG), am 24. Februar 2020, gewesen sein: «Wir haben in der Schweiz keine Epidemie, und es müssen keine Massnahmen getroffen werden, um einer epidemischen Situation zu begegnen.»?</i></p> <p><i>Wie ist Herr Stupler überhaupt zur formulierten Erkenntnis gekommen?</i></p> <p><i>Mit welchen Argumenten liess es der Bundesrat zu, dass die Direktoren des Bundesamts für Bevölkerungsschutz (BABS) und des Bundesamts für Gesundheit (BAG) am 25. November 2011 beschliessen konnten, die Pandemieübung in die SVU 14 zu integrieren (Tabelle 2 des Schlussbericht SVU 14, Mai 2015) und nicht als separate Übung zu planen?</i></p> <p><i>Warum verhielt sich die Leitung der Sicherheitsverbandsübung 2014 so, dass im Schlussbericht zur Übung formuliert wurde: «Das Funktionieren der Krisenorganisation BAG konnte nicht überprüft werden, da diese wegen den Ebola-Ereignissen für eine Übung nicht zur Verfügung stand.» (Seite 15 des Schlussbericht SVU 14, Mai 2015)?</i></p> <p><i>Wie haben die sicherheitspolitischen Kommissionen der beiden Räte auf diese Feststellung der Übungsleitung der SVU 14 reagiert?</i></p>
---------------	---

→ Mit einem permanenten Bundesführungsstab liesse sich der Einfluss von Vorurteilen («Myside bias») bei wichtigen Entscheidungen auf ein Minimum reduzieren.

2.2.2 Anforderungen an Führungspersönlichkeiten

In Krisen geht es um Führung mit klaren Zielen auf der Basis von evidenten Fakten und bewährten Werten. Personen, welche Leader sind, « ... have a culture of integrity, meaning a culture of honesty, transparency, fairness, and stricte adherence to rules» [16].

Mehrere wissenschaftliche Analysen haben gezeigt, dass die Anforderungen an Führungspersönlichkeiten zu 20% aus Anforderungen an Wissen und Können, zu 80% jedoch aus Anforderungen an persönliche Qualitäten bestehen [4]. Als Schlüsselemente dieser persönlichen Qualifikationen gelten positives Selbstverständnis und klares Denken.

Das *positive Selbstverständnis* umfasst die Bereitschaft, das eigene Verhalten und die eigenen Erkenntnisse durch eine gesunde Selbstkritik in ihrer Qualität zu überprüfen [12]. Es äussert sich in einem «Feu sacré», einem persönlichen Engagement im Krisenteam, in Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit [4].

Das *klare Denken* ist Voraussetzung für: eine sachlichen Standortbestimmung, eine saubere Analyse des Problems, die Festlegung präziser Ziele und eine realitätsbezogene Beurteilung der Zeitabläufe. Es gelten die zwei allgemeinen Grundsätze:

- Die Klarheit des Denkens beginnt vor der Krise [4].
- Klares Denken kann nur im Team geschult werden.

<i>Fragen</i>	<p><i>Warum fand nach der «Schweinepest» bei der Vorbereitung des Epidemiegesetzes ein grosses Hin-und-Her zwischen dem Direktor des BABS, dem Direktor des BAG respektive dem Chef des Bereichs «Übertragbare Krankheiten» und dem Beauftragten des Bundesrats für den Koordinierten Sanitätsdienst (KSD) statt? Waren es Machtkämpfe?</i></p> <p><i>Warum hat der Bundesrat nichts unternommen, um die offensichtlichen Vorurteile («Myside bias») zwischen den drei Einheiten zu unterbinden?</i></p>
---------------	--

→ **Es könnte Sinn machen, wenn in Zukunft bei Unklarheiten bei der Selektion von Personen für Kaderpositionen in der Bundesverwaltung auch beim Bundesführungsstab eine zusätzliche Meinung eingeholt werden könnte.**

2.2.3 Ausserparlamentarische Kommissionen

Der Bund arbeitet mit etablierten, verwaltungsinternen Führungsfunktionen, aber auch mit ausserparlamentarischen Kommissionen. Es ist bedenkenswert, welcher Zweck diesen ausserparlamentarischen Kommissionen zugeordnet wird. Auf der Webseite des BAG steht am 6. April 2020 dazu der folgende Text:

«Ausserparlamentarische Kommissionen erfüllen hauptsächlich zwei Funktionen: Zum einen *ergänzen sie als Milizorgane die Bundesverwaltung* (Hervorhebung durch die Autoren) in bestimmten Bereichen, in denen ihr die speziellen Kenntnisse fehlen. Die Verwaltung gewinnt daraus Fachkenntnisse, die sie ansonsten durch eine Vergrösserung des Verwaltungsapparates beschaffen oder durch *kostspielige Expertenaufträge einkaufen müsste, ...*

Neben dieser fachlichen Funktion stellen ausserparlamentarische Kommissionen ein *wirksames Instrument zur Interessenvertretung* von Organisationen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und die Möglichkeit *einer mehr oder weniger direkten Einflussnahme* auf die Tätigkeit der Verwaltung dar.»

<i>Fragen</i>	<p><i>Warum dauerte es während der Corona-Epidemie volle zweieinhalb Wochen, bis der Bundesrat «die (benötigten) Fachkenntniss durch kostspielige Expertenaufträge» dann doch noch von aussen eingekauft hat?</i></p> <p><i>Wäre es nicht ehrlicher, glaubwürdiger, effektiver und am Schluss für die Steuerzahler in Zukunft billiger, wenn die ausserparlamentarischen Kommissionen abgeschafft und die Expertinnen und Experten vertraglich in den Bundesführungsstab integriert würden?</i></p> <p><i>Ist es tatsächlich Aufgabe des Bundes, über ausserparlamentarische Kommissionen pro aktiv dafür zu sorgen, dass im Bund «die Interessen von Organisationen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft » vertreten sind?</i></p> <p><i>Wer soll die Verwaltungseinheiten steuern? Sollen sie von deren Chefs gesteuert werden oder teilweise sogar durch die ausserpolitischen Kommissionen gemäss ihrer «zweiten Funktion»: «... die Möglichkeit einer mehr oder weniger direkten Einflussnahme auf die Tätigkeit der Verwaltung ...»?</i></p> <p><i>Warum verfügt der Bund nicht über einen Sachverständigenrat «Gesundheit» und einen Sachverständigen Rat «Wirtschaft»?</i></p>
---------------	--

2.2.4 *Wirtschaftliche Landesversorgung*

Die gesetzlich verankerten Anforderungen an die wirtschaftliche Landesversorgung lauten gemäss Art. 58 des Bundesgesetzes über die wirtschaftliche Landesversorgung:

«Der Bundesrat ernennt eine Delegierte oder einen Delegierten für wirtschaftliche Landesversorgung. Die oder der Delegierte stammt aus der Wirtschaft.

Die oder der Delegierte leitet das BWL und die Fachbereiche im Nebenamt.»

Die Organisation der «Pflichtlager» der wirtschaftlichen Landesversorgung ist wie folgt geregelt (<https://www.bwl.admin.ch/bwl/de/home/themen/pflichtlager.html>):

«Die Pflichtlagerhaltung ist für die importabhängige Schweiz als vorsorgliche Massnahme von grosser Bedeutung. Kann die Nachfrage nach wichtigen Grundversorgungsgütern aufgrund eines Engpasses über den Markt nicht mehr gedeckt werden, stellen Vorräte, die bei Bedarf freigegeben werden können, ein wertvolles Instrument der wirtschaftlichen Landesversorgung dar.

Das System der Pflichtlagerhaltung basiert auf der Zusammenarbeit zwischen dem Staat und der Wirtschaft. Der Bund legt die Zusammensetzung und das Ausmass der Pflichtlager fest. Die Vorräte werden jedoch nicht vom Bund, sondern von privaten Unternehmen gehalten und sind in deren Eigentum. Am 1. Januar 2019 hielten rund 300 Unternehmen ein Pflichtlager.»

→ **Ein permanenter Bundesführungsstab wäre fähig, die Logistik der Pflichtlagerhaltung zu kontrollieren und bei Bedarf punktuell zu steuern.**

2.3 Kommunikation

Ein sehr wichtiger Faktor, der den Ausgang einer Krise in entscheidendem Masse beeinflussen kann, ist **die Art und Weise** (Instrument und Inhalt) **der Kommunikation**. Gemeint ist die Kommunikation sowohl innerhalb des Krisenteams als auch zwischen dem Krisenteam und seiner Umgebung. Der Schlüssel zu einer guten und wirksamen Kommunikation ist die Fähigkeit, zuhören zu können. Zum Zuhören-Können gehört in Krisen - nach Möglichkeit – auch sich vorstellen zu können, welche Informationen die Gesellschaft benötigt und welche Informationen nur belasten würden.

Ein restriktiver oder unstrukturierter Umgang mit Informationen kann zu **Gerüchten** führen. Gerüchte sind Dünger für Misstrauen. Art und Weise und Inhalt der Kommunikation müssen an die Empfänger angepasst sein: Die Empfänger müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen; die Inhalte müssen kurz, einfach, verständlich, standardisiert und logisch kohärent sein.

<i>Fragen</i>	<p><i>Nach welchen konstanten Schlüsselkriterien wurde und wird der Verlauf der aktuellen Pandemie beurteilt?</i></p> <p><i>Warum wurden die international anerkannten Schlüsselkriterien den Einwohnerinnen und Einwohnern gegenüber nicht oder nicht verständlich und einfach genug kommuniziert?</i></p> <p><i>Warum wurde bis Mittel April in der Schweiz verzichtet, eine Pflicht zum Tragen einer Schutzmaske im öffentlichen Raum zu verordnen?</i></p>
---------------	--

→ Ein permanenter Bundesführungsstab brächte Gewähr für eine professionelle, ehrliche, auf wissenschaftliche Parameter abgestützte und standardisierte Informationspolitik.

3. Vor der Krise

3.1 Crew Resource Management Training (CRM)

Der Leader einer Einheit sollte schon zu normalen Zeiten, also vor möglichen Krisen, welche die Einheit treffen können, sich Gedanken darüber machen, wie er sich im Falle einer Krise verhalten wird. Das kann er dann tun, wenn ihm auch organisatorisch und logistisch das nötige Instrumentarium zur Verfügung steht. In der Literatur wird empfohlen, dafür eine **«ständige Kommission»** einzurichten.

«Die Form der einzelnen Krisen ist unterschiedlich, nicht aber die Art und Weise, wie in Krisen gehandelt werden sollte» [9].

Die Arbeit in einer ständigen Kommission entspricht einem ständigen und «natürlichen» Training in Kooperation, situativer Aufmerksamkeit, Führungsverhalten, Entscheidungsfindung und Kommunikation. Eine solche ständige Kommission könnte aus zwei Teilen bestehen: dem neuen **«Sachverständigenrat Gesundheit»** und dem dringend zu erneuernden **Koordinierten Sanitätsdienst (KSD)**.

- Ein permanenter Bundesführungsstab könnte so strukturiert werden, dass seinem Kernstab zwei Elemente ständig angegliedert würden: der neu zu bildende Sachverständigenrat «Gesundheit» und der zu reformierende KSD.

3.2 Früherkennung von Krisen

Mögliche Hinweise auf die Entwicklung einer Krise müssen verlässlich, eindeutig, aussagekräftig und identifizierbar sein [16]; Gerüchte reichen für einen «Alarm» nicht aus. Es gibt verschiedene **Gründe, dass Führungspersonen Warnungen**, welche auf eine Krise hindeuten, **übersehen**. Solche Gründe können sein:

- Unkenntnis der tatsächlichen Lage;
- Wunschdenken [7];
- Fehlinterpretation vorhandener Signale;
- fehlende Anerkennung der Wahrheit vorhandener Informationen;
- enges Denken aus Trägheit oder Arroganz;
- «Elfenbeinturmklima» auf der Chefetage;
- Ausspielen von Macht auf der unteren Führungsstufe [2]³;
- mangelnde Fähigkeit der Organisation, ein Gesamtbild einer bedrohlichen Situation zu erstellen [4].

- Ein permanenter Bundesführungsstab wäre imstande, ein ständiges «Frühwarnsystem» für drohende Krisen zu bilden und zu bedienen.

Zu einem solchen Frühwarnsystem würden gehören [4]:

- Vertrauensleute, die als «Hofnarren» fungieren und der Führung die Wahrheit überbringen;
- Vertrauensleute, welche eine Aussensicht gewährleisten, um einer Betriebsblindheit im Inneren vorzubeugen.

3.3 Fehlerkultur

Leitende Personen auf die Möglichkeit von Fehlern aufmerksam zu machen, ist in der jüdischen Kultur eine ethisch begründete Aufgabe. Sie ist im 3. Buch Mose, 19.17, wie folgt formuliert:

Weise deinen Stammesgenossen zurecht, so wirst du seinetwegen keine Schuld auf dich laden.» (Einheitsübersetzung) [10; 14].

«Man tritt mit dem, was man hat, in die Krise ein» [15]. - Eine der wichtigsten Massnahmen eines Chefs zur Prävention von Krisen ist seine Bereitschaft, unangenehme Botschaften, Kritiken und Vorbehalte aus seiner Umgebung unvoreingenommen entgegenzunehmen und sie zu analysieren und zu werten.

³ O'Toole und Bennis (2009) formulierten: «As one manager told us, the only messenger I would ever shoot is one who arrived to late.»

4 Erweitertes Strategisches Ziel (Vision)

Der skizzierte neue Bundesführungsstab wird ein Organ werden und sein, welches folgende Merkmale zeigen wird:

- eine professionelle Organisation;
- eine kompetente Führung;
- ein Pool von integriertem und direkt verfügbarem Wissen kombiniert mit wertvollen Erfahrungen;
- eine punktuelle Integration von Spezialistinnen und Spezialisten aus den Schweizer Hochschule und der Schweizer Wirtschaft mit internationalen Verbindungen;
- ein Zentrum mit Kompetenzen für eine Weiterbildung und Fortbildung in praktischer Führung in der Bundesverwaltung;
- ein Zentrum für die Weiterentwicklung von Führungskultur im Bund;
- in einer Umgebung, welche von einer solchen «Dienstleistung» profitieren könnte.

→ Ein permanenter Bundesführungsstab könnte zum Kern einer zukünftigen «Akademie⁴ der Bundesverwaltung» werden.

Im folgenden Anhang sind einzelne interessante Zusammenstellungen zu verschiedenen, im Text kurz erwähnten Aspekten aufgeführt.

⁴ Der Begriff «Akademie» kommt von griechischen Helden «Akademos» in Athen. Nachdem Theseus, der König von Athen (um 1250 v.Chr.), Helena zu sich entführen liess, drohten die beiden Brüder Helenas, Castor und Pollux, sie zu befreien und aus Rache Athen zu zerstören. Akademos kannte das Versteck, in welchem Helena gefangen gehalten wurde, und verriet es den beiden Brüdern. Die beiden Brüder verzichteten in der Folge auf eine Zerstörung Athens. Akademos wurde von den Athenern als grosser Retter gefeiert. Als Geschenk für seine Tat wurde ihm ein heiliger Hain ausserhalb Athens geschenkt. 388 v.Chr. kaufte Platon diesen Hain und gründete dort seine philosophische Schule.

ANHANG 1

Tabelle 1 Vergleich zwischen Arbeit in der Verwaltung und Stabsarbeit

Merkmal	in der Verwaltung	in einem Stab
Abhängigkeit	von der Politik	vom Ereignis
Analyse und Beurteilung	nicht getrennte Prozesse	getrennte Prozesse
Brainstorming	selten	immer (zentrales Instrument)
Denkarbeit	Berücksichtigung der Politik	Freiheit im Denken bis zum Entscheid
	Sachbezug	Sachbezug
Dienstweg	flach	institutionalisiert
Ergebnisse	oft nicht eindeutig	eindeutig und brauchbar
	oft nicht messbar	messbar
Fehlertoleranz	institutionalisiert sehr grosszügig	auf die Realität ausgerichtet
Führungsform	vorgegeben	zeitweise «formlos», zeitweise flexibel
Führungskultur	Umsetzen von Aufträgen (Vorgaben) nach genau definierten Regeln	Analysieren von Situationen
	Anwendung von lockeren «Ritualen»	Anwendung von strengen «Ritualen»
	Verwalten und Erhalten von Hergebrachtem	Erteilen von Aufträgen
	Planen von Konzepten und Projekten	Planen von Operationen mit klaren Zielen
	Zielvereinbarungen	Standardisierte Kontrolle der Ergebnisse
Kompetenz generell	Erfahrung	Erfahrung
	Ausbildung	Fachwissen
	Pflichtenheft	Pflichtenheft
	Sozialkompetenz erwünscht	Sozialkompetenz zwingend notwendig
Loyalität (in beide Richtungen)	freiwillig	jabsolutes «Muss»
Medizinisches Denken	wenig interdisziplinär	sehr interdisziplinär
Meinungsfindung	Vernehmlassungsverfahren	interaktiv und unmittelbar
Organisation	eingespielte Abläufe	strukturierte Abläufe («Rapporte»)
	Verantwortung der Institution	Verantwortung der Person
Planen	eher Kür	absolute Pflicht
Problemlösung	Alternativen erwünscht	Alternativen zwingend
	nach Kapazitäten	auf jeden Fall
	nach Prioritäten	auf jeden Fall
	Varianten erwünscht	Varianten zwingend
	Zeitbudget grosszügig	Zeitbudget klar vorgegeben, knapp
Sofortmassnahmen	nicht relevant, weil Ausführung von Gesetzen	Kernaufgabe
Vollständigkeit	hoch	«Mut zur Lücke»
Vorgaben	Gesetze	einschlägiges Gesetz
	Unterschriftenreglement	Pflichtenhefte

Merkmal	in der Verwaltung	in einem Stab
	Verordnungen	spezielle Verordnungen
	Geschäftsreglement	Standards einer Stabsorganisation
Zeitmanagement	nicht vorhanden	zwingend notwendig

Tabelle 2 Sextant der Krisennavigation [5]

Nr	Element im Sextanten der Krisennavigation	Charakteristikum	Basis	Folgen
1	Positives Selbstverständnis	Selbstwirksamkeit ([6])	Persönliche Reife	
2	Klarheit des Denkens Bewahren der Ruhe	Präzise Problemanalyse Ruhender Pol im Krisenchaos		Sicherheit der Entscheide Gelassenheit
3	Emotionale, soziale und spirituelle Kompetenz	Empathie [1; 8] Zuhören-Können	Integrität	Dialogfähigkeit Vermittlung von Intellektuellem und emotionalem Kitt «Experte» zwischenmenschlicher Beziehungen Mit-Verantwortung im Team (Wir-Empfinden)
		Verantwortung [11]		
4	Mut zu Entscheidungen, Entschlossenheit	Vertrauen, Vorbild, Uneigennützigkeit [5]	Charakter	Vertrauen als Treibstoff
5	Offene Kommunikation mit präzisen und verständlichen Botschaften	Kein Wachs in den Ohren. Erkennen von Themen, welche die Reputation oder die Leistung gefährden könnten	Integrität	Handeln nach Werten, Transparenz, Ehrlichkeit Lernbereitschaft (siehe Intelligente Organisatin, RESILIENZ, 1. Einführung)
			Gradlinigkeit Glaubwürdigkeit	
6	Wissen und Können, Fachkompetenz in Führung	«Kriseneinfältigkeit» ablegen	Erfahrung	

Tabelle 3 Acht Schritte der Vorbereitung auf eine Bewältigung von Krisen [4].

Schritt	Inhalt	Kommentar	Einflussfaktoren oder Aufgaben
Strukturierte Ideenfindung und Meinungsbildung			
1	Festlegen der Kernaufgaben der Organisation		
	Festlegen der übergeordneten Werte der Organisation	Welche Werte sind auch in Krisen hochzuhalten ?	
2	Erkennen möglicher risikoreicher Situationen, welche zu Krisen führen können - nach objektiven und subjektiven Kriterien gegliedert	Gerüchte oder Unzufriedenheiten der Personals können auf eine mögliche Krisenentstehung hinweisen.	
3	Bewertung der Risiken	Es handelt sich nicht um eine wissenschaftlich fundierte Risikoanalyse, sondern um eine Bewertung von Risiken	
4	Rangierung der möglichen Risiken und Festlegen eines «Krisenportfolios» ⁵ [17]		
5	Schaffung eines Teams, welches das Krisenportfolio bearbeitet		
6	Analyse der Verwundbarkeit und Gefährdung der Organisation		
Szenarien als schlüssige Denkmodelle ohne Aussagen zu deren Wahrscheinlichkeit			
7	Entwicklung von Krisenszenarien	Zulassen von Denkanstößen für zukünftige Entwicklungen	
		Teamarbeit im Vordergrund mit der Frage: «Was werden wir tun, falls es geschieht, und warum werden wir es tun ?»	
		an Überraschungsfaktoren denken, aus traditionellem Denken ausbrechen	
		Beurteilung der Verwundbarkeit der Organisation. Die Verwundbarkeit ist abhängig von	
			Führungskultur
			Krisenerfahrung der Organisation
			Resilienz der Organisation
			Fähigkeit, Rückschläge einzustecken und sich schnell zu erholen
	Grad der Vorbereitung auf Krisensituationen		
	Sicherheitskultur		
	Stab zur Bewältigung von Krisen		

⁵ Der Begriff «Portfolio» stammt aus dem Lateinischen portare (tragen) und folium (Blatt). Bei einem Portfolio handelt es sich um eine Sammlung von Objekten oder Methoden oder Verfahren oder Aufgaben eines ähnlichen Typs.

			Regelung des Führungsverfahrens in Krisen
			Konzept für die Informationspolitik
			Konzept für Kommunikation
8	Konkrete Aktionspläne	Permanente Massnahmen zur Gewährung von Sicherheit der Organisation	
		Bildung der «Ständigen Kommission: Führen in Krisen»	
		Erledigung der im folgenden Abschnitt aufgezählten Kernaufgaben	

Literatur

- 1 Anderssen-Reuster, U. (2007). Achtsamkeit in Psychotherapie und Psychosomatik. Stuttgart.
- 2 Beck, R. and G. Schwarz (1995). Konfliktmanagement. Alling, MSV Mediaservice & Verlag GmbH.
- 3 Bieri, P. (2011). Wie wollen wir leben? St.Pölten Salzburg, Residenz Verlag.
- 4 Carrel, L. F. (2010). Leadership in Krisen. Ein Leitfaden für die Praxis. 2. Auflage. Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- 5 Comte-Sponville, A. (2014). Ermutigung zum unzeitgemässen Leben. Ein kleines Brevier der Tugenden und Werte. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- 6 Ehlert, U. (2012). «Was es wirklich ausmacht ...» - Resilienz aus wissenschaftlicher Sicht. Zürich, Militärakademie an der ETH Zürich.
- 7 Gemperli, S. (2009). Wunsch und Wirklichkeit an der Aussenfront. Der Abwehrkampf um den Finanzplatz und das libysche Geiseldrama zeigen exemplarisch, wie die Schweiz Mühe bekundet, der Realität ausserhalb des eigenen Territoriums ins Auge zu schauen. Zürich, Neuer Zürcher Zeitung Nr. 259, 7. November.
- 8 Jellouschek, H. (2011). Achtsamkeit in der Partnerschaft: Was dem Zusammenleben Tiefe gibt. Freiburg im Breisgau, Kreuz Verlag.
- 9 Mitroff, I. I. (2005). Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis. 7 Essential Lessons for Surviving Disaster. New York, AMACOM Books.
- 10 Mose (1980). Die Bibel. Einheitsübersetzung Altes und Neues Testament. Stuttgart, Katholische Bibelanstalt GmbH.
- 11 Nida-Rümelin, J. (2011). Verantwortung. Stuttgart, Philipp Reclam jun. GmbH & Co KG.
- 12 Popper, K. R. (1974). Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf. Hamburg, Hoffmann und Campe.
- 13 Scheu, R. (2020, 11. April). Interview: Steven Pinker zur Corona-Pandemie. Zürich, Neue Zürcher Zeitung AG.
- 14 Schreiber, M. (2012). Die zehn Gebote. Eine Ethik für heute. München, Wilhelm Goldmann Verlag.
- 15 Tobias, R. and L. Tobias (2003). Put the Moose on the Table: Lessons in Leadership from a CEO's Journey through Business and Life. Bloomington and Indianapolis, Indiana University Press.
- 16 Welch, J. and S. Welch (2005). Winning. New York, Harper Business.
- 17 Wikipedia (2014). Portfolio, <http://de.wikipedia.org/wiki/Portfolio>.