



Krisen erfolgreich bewältigen Erste Lehren aus der Covid-19-Pandemie

Denkpause #4 | Think Tank «Zukunft der Arbeit» | Januar 2022

Krisen erfolgreich bewältigen

Erste Lehren aus der Covid-19-Pandemie

Die Covid-19-Pandemie ist noch nicht vorbei und die weitere Entwicklung ist ungewiss. Die Krise wirft auch im Unternehmenskontext Fragen auf, zum Beispiel zur Vorbereitung auf Krisen, zur Rolle von Führungskräften und zu Selbstmanagement als Kernkompetenz.

Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» hat, gemeinsam mit seinen Partner*innen, einen Rückblick auf die Erfahrungen der letzten knapp zwei Jahre gewagt. Die wichtigsten Erkenntnisse daraus sind in dieser Denkpause kurz zusammengefasst.

Unwahrscheinliche Ereignisse können simuliert und vom Tagesgeschäft getrennt werden

Treffen uns Krisen gänzlich unvorbereitet, können sie schnell betriebskritisch werden. Im bisher üblichen Risikomanagement orientierten sich Unternehmen vor allem an wahrscheinlichen Risiken und deren Bewältigung. Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, dass auch wenig wahrscheinliche Risiken auftreten können. Es lohnt sich also, die Qualität des Risikomanagements zu erhöhen, vermehrt in Szenarien zu denken und auch unwahrscheinliche Ereignisse in der Planung und Vorbereitung zu beachten.

Jene Praxispartner*innen des Think Tanks, die sich regelmässig kritisch mit möglichen – auch unwahrscheinlichen – Szenarien befassen, haben den ersten Schock der Krise schneller und besser bewältigt. Dazu trug insbesondere die klare Trennung von Tagesgeschäft und Ereignisbewältigung bei: Dies stellte auch nachhaltig das Vertrauen von Führungskräften und Mitarbeiter*innen in das Unternehmen sicher. Wichtig waren dabei eingespielte Krisenstäbe, eine klare und gut kommunizierte Aufgabenverteilung zwischen Geschäftsleitung (Tagesgeschäft) und Krisenstab (Ereignisbewältigung) und das vorgängige «Trainieren» von unwahrscheinlichen Ereignissen (z.B. mit einem Krisenstab die Simulation eines potenziellen Ereignisses durchspielen). Eine robuste ICT sowie eine weit verbreitete Agilität und Resilienz der Organisation und der Mitarbeiter*innen waren zusätzliche wichtige Pluspunkte für die bis anhin gute Bewältigung der Herausforderungen.



Kontakt

Berner Fachhochschule Wirtschaft
Think Tank «Zukunft der Arbeit»
Brückenstrasse 73
3005 Bern
andrea.gurtner@bfh.ch



Führungskräfte sind in der Krise besonders gefordert

Gute Führungskräfte im normalen Geschäftsalltag sind nicht automatisch sichere Krisenmanager*innen – und in einer Krise sind natürlich auch sie selbst von dieser betroffen. Zur Entlastung haben unsere Partnerorganisationen krisenbedingte Führungsentscheide und deren Umsetzung an den zuständigen Krisenstab delegiert. Damit machten sie gute Erfahrungen: Insbesondere Führungskräfte im mittleren Management konnten sich so besser auf das operative Tagesgeschäft fokussieren.

Das Führen auf Distanz stellt in der aktuellen Pandemie eine besondere Herausforderung dar und zeigte Stärken, aber auch Defizite von Führungskräften auf. Nicht allen gelang es, den Mitarbeiter*innen Vertrauen und damit ein Gefühl von Sicherheit entgegenzubringen. Remote Work und Homeoffice werden auch nach der Krise ein wichtiges Element der neuen Arbeitswelt bleiben. Es lohnt sich daher, die Vertrauenskultur in der Organisation aktiv zu leben und zu verankern, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen zu stärken und in die Entwicklung der entsprechenden Kompetenzen zu investieren (vgl. dazu [Denkpause #3](#)).

Selbstmanagement wird zur Kernkompetenz

Die Covid-19-Pandemie machte die Möglichkeiten und Grenzen von Remote Work für konzentrierte individuelle Arbeit, Meetings oder gemeinsame innovative Lösungsfindungen erleb- und sichtbar. Im Homeoffice waren Mitarbeiter*innen gefordert, private und berufliche Aufgaben unter einem Dach zu vereinen. Nicht allen gelang dies gleich gut. Veränderungen von Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus, der Wechsel von Kurzarbeit und wieder zurück, haben die eigenen Grenzen der Selbstorganisation bzw. Belastbarkeit aufgezeigt. Die Fähigkeit, in flexiblen und volatilen Umgebungen resilient und produktiv zu arbeiten, wird zukünftig entscheidend für das eigene Wohlergehen und den Erfolg im Arbeitsmarkt sein. Unternehmen und Führungskräfte sind gefordert, Mitarbeiter*innen in diesen Prozessen zu unterstützen und zu begleiten, indem sie beispielsweise:

- Das Bewusstsein für die vielfältigen Herausforderungen stärken
- Ihre Führungsrhythmen anpassen
- Eine Vertrauenskultur pflegen
- Transparent und auf Augenhöhe kommunizieren
- Variable, hybride und agile Arbeitsformen einsetzen
- Kompetenzen zur Selbstorganisation gezielt fördern.

Diese Massnahmen tragen dazu bei, dass Mitarbeiter*innen, Führungskräfte und Organisationen die Herausforderungen nicht nur in der Krise, sondern generell in der neuen Arbeitswelt erfolgreich meistern können.

Über uns

Der Think Tank «Zukunft der Arbeit» bringt Expert*innen aus der Unternehmens- und Verwaltungspraxis mit Forscher*innen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule BFH zusammen. Die vielfältigen Aufgabengebiete und Positionen seiner Mitglieder erlauben einen breiten Blick auf Herausforderungen und Lösungsansätze der zukünftigen Arbeitswelt, insbesondere für den Espace Mittelland. Erkenntnisse publiziert der Think Tank u.a. in regelmässig erscheinenden Denkpausen, für die Sie sich auf [der Webseite](#) registrieren können.