

inSECO

THEMA

Interview mit Bundespräsident
Guy Parmelin

Seite 4

SECO-INSIDE

Ein etwas anderes
SECO-Fest 2021

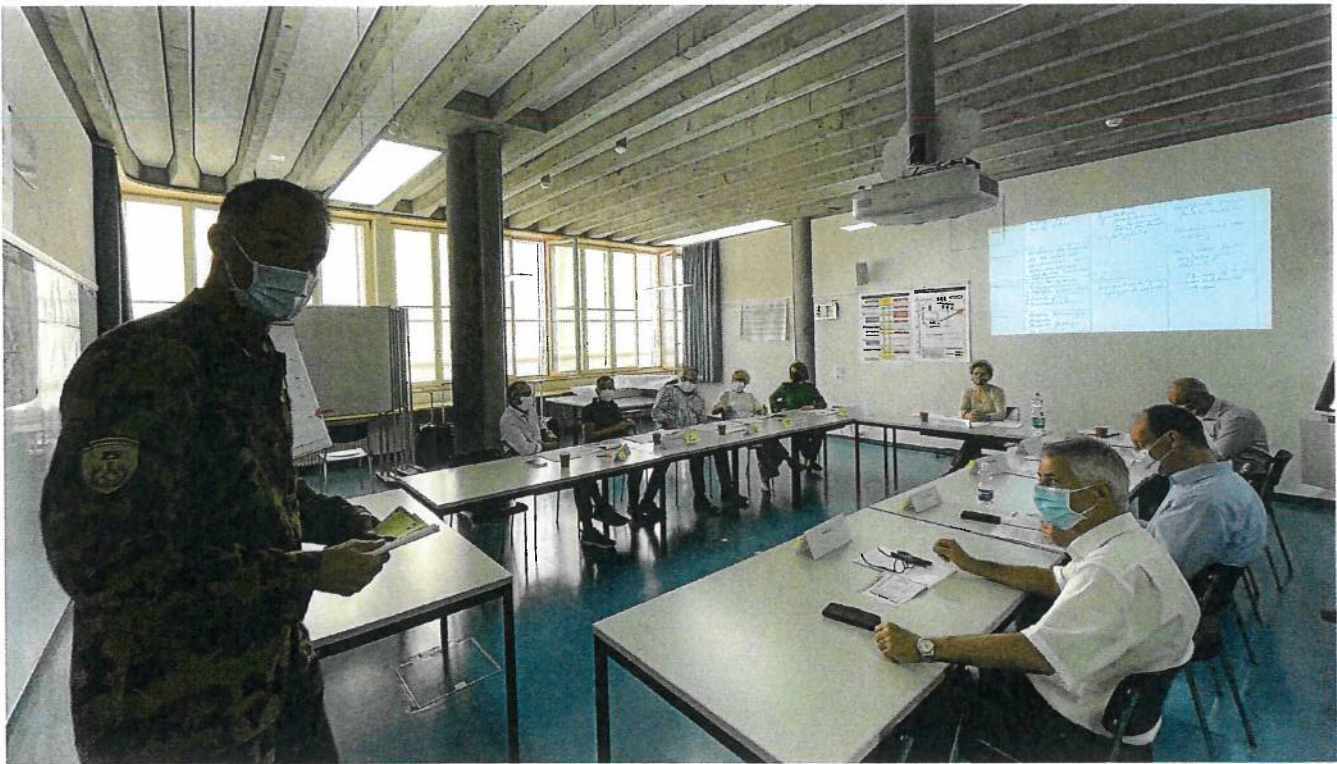
Seite 7

MENSCHEN

Buchveröffentlichung von
Nathalie De Febis

Seite 16





Ein SECO-Team bei der Krisenbewältigung.

«KRISE BEDEUTET FÜR JEDE PERSON ETWAS ANDERES»

Text und Fotos: Adrian Reber, DBKO

Ein Teil der SECO-Geschäftsleitung und des Direktionsstabs tauchte Anfang September ins Thema Krisenmanagement ein. Während zweier Tage ging es in einer Luzerner Kaserne darum, zu üben, wie man im Krisenfall das Schlimmste verhindern kann.

«Im März 2020 liefen bei uns die Telefone heiss.» Mit diesen Worten begrüsst Oberst Rappazzo die Gruppe des SECO zum Krisenmanagement-Workshop. Die Angehörigen der Armee vom MIKA – dem Kommando für Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung – spüren seit Beginn der Pandemie ein steigendes Interesse an solchen Krisenmanagement-Ausbildungen. Die MIKA-Workshops laufen praxisnah ab, die Teilnehmenden müssen von Beginn an konkrete Aufgaben lösen. Auch die Teilnehmenden des SECO wurden während der zweitägigen Weiterbildung mit Krisen konfrontiert, die genau so in der Schweiz passiert sind.

Tag 1: Was passiert mit der Abfallflut?

In der ersten praktischen Übung «Maldive» drehte sich alles um einen realen Fall, der sich im Sommer 2017 ereignete: Italienische Jugendliche publizierten damals ein Video aus dem Verzascatal und bewarben das Tal als «die Malediven von Mailand». Innert kürzester Zeit wurde das Video millionenfach geklickt. Die Gemeinden in der engen Talschaft standen einer Flut von Touristen gegenüber. Der Fall stellte die Teilnehmenden vor Herausforderungen: Soll die Zufahrt ins enge Tal beschränkt werden? Wie und wo kreuzen die zahlreichen Fahrzeuge? Sind Rettungswege für Blaulichtorganisationen gewährleistet? Wer verhindert Badeunfälle? Was passiert mit den Unmengen an Abfall? Gibt es genügend Toiletten und wer stellt das fehlende Essen und Trinken bereit? Das Tessiner Beispiel diente den Kursleitenden vor allem dazu, die Teilnehmenden mit dem nötigen Handwerkszeug für den zweiten Tag auszustatten. So lernte das SECO-Team auf der Basis des Risikomanagement-Tools der Schweizer Armee, Rapporte und Formulare auszufüllen, Entscheidungsgrundlagen zu schaffen und in Stäben isoliert zu arbeiten. Die Vorbereitungen für «den grossen Tag» wurden um 21:00 Uhr mit dem Team angeregt diskutiert und beendet.



Fokussiert bei der «Problemerkennung»: Erwin Bollinger und Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch.

Tag 2: Felssturz auf der A2

Der zweite Tag startete mit folgendem Lagebericht: 2006 kam kurz vor dem Pfingstwochenende ein deutsches Paar auf der Nationalstrasse A2 bei Gurtellen in ihrem Auto ums Leben. Zimmergrosse Felsblöcke donnerten ins Tal, kurz darauf war der Berg wieder in Bewegung. Die Frage: Wann gibt die SECO-Gruppe die A2 für den (Ferien-)Verkehr frei?

Nachdem allen Teilnehmenden ihre Rollen zugeteilt waren, begann die Arbeit in den einzelnen Fachstäben. Sie analysierten Risiken, sammelten Informationen und werteten sie aus. Der Krisenstab informierte in regelmässigen Rapporten die Urner Regierungsrätin, in diesem Fall verkörpert durch Staatssekretärin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch. Stück für Stück kamen die vielen kleinen, oftmals noch ungesicherten, Informationsschnipsel zusammen. Wie das in Krisen üblich ist, mussten die Teilnehmenden daraus während des ganzen Tages das Lagebild zusammensetzen. Der Druck blieb dabei hoch, denn das Team wurde häppchenweise über weitere, meist negative Entwicklungen, informiert. Diese Entwicklungen flossen in den laufenden Entscheidungsprozess der Regierungsrätin und ihres Stabes ein.

Mit 5 + 2 die Krise bewältigen

Die Krise an der A2 löste das SECO-Team mit dem im Militär angewandten «Krisenbewältigungssystem 5 + 2». Während des Tages durchlief das Team die fünf Stationen **Problemerkennung, Beurteilung der Lage, Entschlussfassung, Planentwicklung und Befehlsgebung**. Der persönliche

Stab von Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch war währenddessen für das «+2» zuständig. Sie hielten **Sofortmassnahmen** fest, die zur Bewältigung der Krise nötig waren. Weiter waren sie für die **Zeitplanung** zuständig und koordinierten die Beiträge der Stäbe.

Festgestellt: Teamgeist und militärisches Potenzial

Nachdem das SECO-Team den 5+2-Prozess durchlaufen hatte, wurde der Kursleitung die Entscheidung vorgestellt: Die A2 bleibt über Pfingsten geschlossen und wird erst in zirka zwei Wochen für den Verkehr freigegeben. Die Kursleitenden waren vom Konzept und von der Präsentation des SECO-Entscheids überzeugt. Sie verorteten bei einigen Teammitgliedern gar «überraschend grosses militärisches Potenzial». Überrascht zeigten sie sich weiter vom Teamgeist: Zwei Tage Arbeit unter Hochdruck taten dem Humor und Teamgeist keinen Abbruch – das sei nicht bei allen Gruppen so, auch wenn die Krisensituation hier fiktiv war. Der Vorteil des SECO-Teams: Die meisten Mitglieder haben bereits vielfach zusammengearbeitet und waren gemeinsam in der Bewältigung der Covid-Krise involviert.

Die Geschäftsleitung hat sich bereits vor der Pandemie mit Krisenmanagement beschäftigt und im November 2019 eine Kadertagung zum Thema durchgeführt. Die beiden Kurstage verdeutlichten, dass für eine rasche Reaktionsfähigkeit eingespielte und effiziente Routinen innerhalb einer Organisation zentral sind. Die GL evaluiert derzeit, in welcher Form sie ihre Erkenntnisse aus Luzern in den Direktionen weitergeben wird.



Il colonnello
Alessandro Rappazzo
nel suo elemento: la
gestione della crisi.

Come domare l'uragano

Il colonnello Alessandro Rappazzo e il suo team hanno introdotto con molta passione i partecipanti della SECO al corso di condotta in situazioni di crisi. Profondo conoscitore della tematica, ha già pubblicato un libro sull'argomento e ha accettato di rispondere alle domande di inSECO.

Il campo di lavoro della SECO è estremamente ampio, le crisi sono quindi più probabili: come prepararsi alla prossima crisi?

Discutere il passato, valutare il presente è più facile che gettarsi nel comprendere il futuro. Ma è esattamente quello che dobbiamo fare. Orison Swett Marden disse: «Il limite dei tuoi pensieri è anche il limite delle tue possibilità». A fronte di questo potente pensiero, dobbiamo chiederci semmai come facciamo a spostare il limite sempre più lontano. Ma per veramente immaginare il futuro, dobbiamo essere audaci; dobbiamo identificare i mega-trend, dobbiamo leggere, informarci, scambiare continuamente informazioni, dobbiamo rivedere la nostra narrazione, praticare all'interno dell'azienda lo storytelling (cioè ascoltare attentamente ogni collaboratore), dobbiamo essere curiosi, dobbiamo confrontarci. È solo con questa agilità intellettuale che ci sarà possibile di aumentare i nostri limiti dell'immaginazione. Probabilmente non sarà sufficiente, ma ci permetterà di affrontare con più agilità e positività ogni possibile sfida. Oltre a questa attitudine che parte da ognuno di noi, dobbiamo anche riservare del tempo per poterci allenare, che ci permetterà di affrontare qualsiasi crisi.

Gli svizzeri cercano molto spesso il consenso. Questo ostacola la gestione effettiva di una crisi?

Il consenso nel mondo VUCA (vulnerability, uncertainty, complexity and ambiguity) è una condizione sine qua non. Ci sono comunque dei momenti dove però è richiesta una

decisione. Decidere è un atto molto potente, che richiede consapevolezza. Ma decidere non è facile. Decidere su temi che sono proiettati nel futuro e avvolti da nebbia, ancora meno. Dobbiamo quindi essere consci di questa difficoltà; da un lato ci aspettiamo che i responsabili prendano una decisione, dall'altra come collaboratori dobbiamo mettere i decisori nella condizione di poter prendere una decisione. Riassumendo potrei dire così: «C'è un tempo per discutere, c'è un tempo per decidere». Molte aziende con cui ho avuto il privilegio di lavorare e di formare, alla domanda cosa vi dà più fastidio nella gestione dei problemi rispondono: si parla tanto e si decide poco. Siamo comunque consapevoli che lo scambio di opinioni è un fattore decisivo, ma lo è anche quello di poter decidere.

Molte aziende si sono interessate al tema della gestione delle crisi solo da quando è scoppiata la crisi del coronavirus. Qual è la sua opinione su questo sviluppo?

Effettivamente la crisi del COVID ha accentuato una maggiore sensibilità verso la tematica della gestione delle crisi. Mi ricordo che già agli inizi della crisi avevo pronosticato un possibile aumento delle richieste per seguire uno dei nostri moduli. Da diversi anni lavoriamo in un ambiente considerato "sicuro", sinonimo anche di attrattività per aziende straniere. Certamente la globalizzazione è stata foriera di cambiamenti radicali, di trasformazioni aziendali, di fusioni, ma tutto sommato la parola crisi da intendere come situazione anomala, che richiede un cambiamento radicale nella società, l'abbiamo conosciuta – o ci siamo andati a sbattere contro – all'inizio del primo lockdown. Poche aziende o persone avevano visto il sopraggiungere di questo "uragano". A fronte di questa situazione e con il perdurare della crisi, che potrebbe essere considerata come la nuova normalità, molte aziende si sono chieste criticamente quali passi fossero necessari per affrontare con metodo una crisi. Sapere gestire una crisi non significa avere 24 ore su 24 un organo sempre sul "piede di guerra", significa formare, allenare (regolarmente) un gruppo di persone altamente motivate ed agili che possano intervenire mediante un processo standardizzato all'insorgere di una crisi o di un problema relativamente importante. ■