



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD  
Bundesamt für Justiz BJ

# Krisenmanagement in der Corona-Krise

Webinar SVVOR, 12. Februar 2021

Dr. iur. **Susanne Kuster**, MPA Unibe  
Stv. Direktorin Bundesamt für Justiz

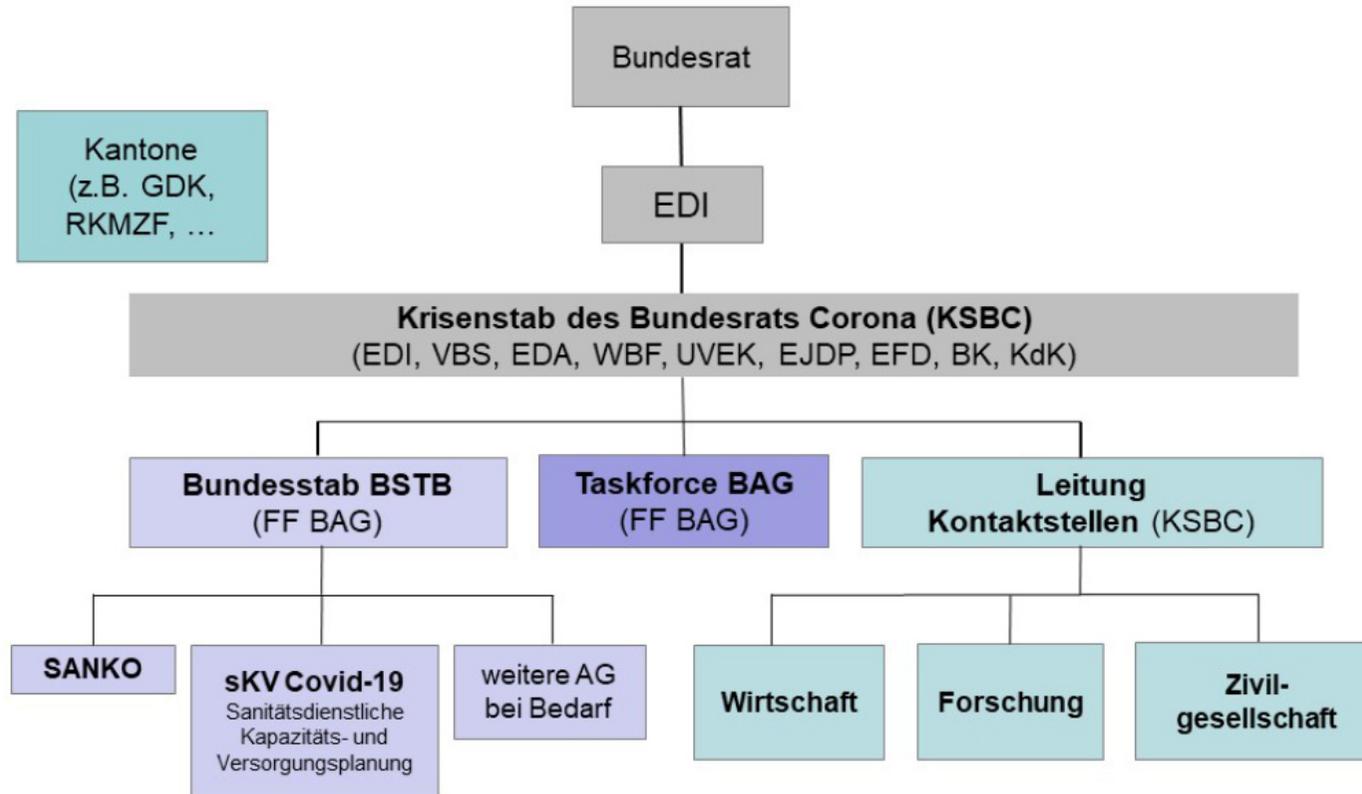


Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD  
Bundesamt für Justiz BJ



Webinar SVVOR 12. Februar 2021  
Susanne Kuster, Krisenmanagement in der Corona-Krise





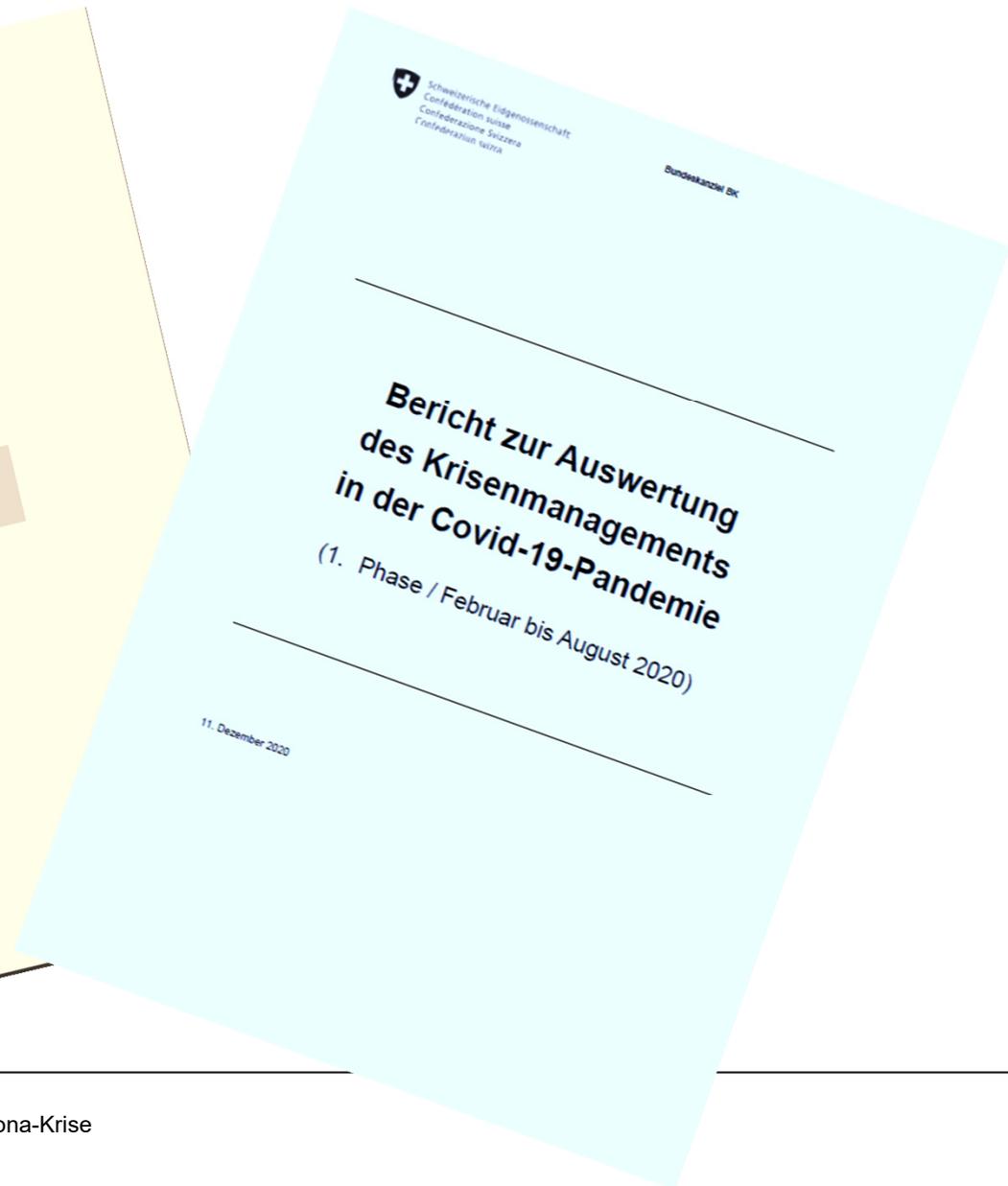
# Ein paar persönliche Erinnerungen

- Immer wieder Überraschungen auf allen Ebenen: viel Improvisation
- Einsatz von viel «Schwarmintelligenz» inner- und ausserhalb der Bundesverwaltung, Bildung neuer Netzwerke, Entwicklung eines «Wir-Gefühls» und Fehlertoleranz
- Gewöhnung an den Ausnahmezustand und kein Ende in Sicht: parallele Wiederaufnahme des Normalbetriebs → Systemüberforderung
- Leben in Paralleluniversen: Spannung, positives Herausgefordertsein, Engagement, Zynismus, Stress und Erschöpfung liegen oft nahe beieinander



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD  
Bundesamt für Justiz BJ

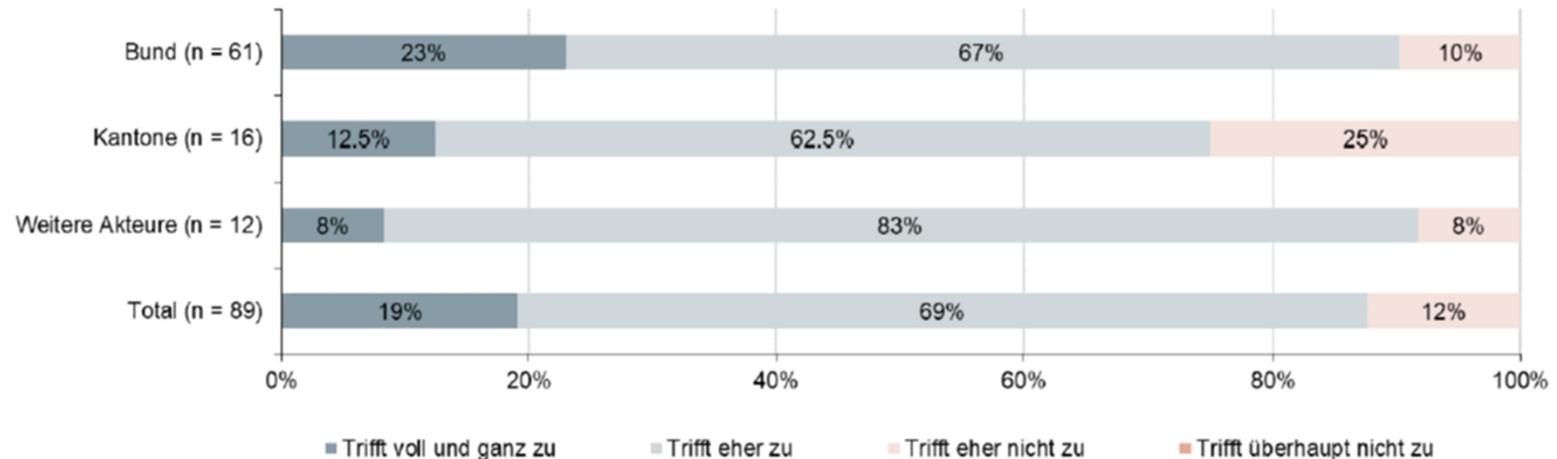


Webinar SVVOR 12. Februar 2021  
Susanne Kuster, Krisenmanagement in der Corona-Krise



# Spoiler: Das Wichtigste vorweg

«Insgesamt bin ich mit dem Krisenmanagement der Bundesverwaltung zufrieden.»



«Rückblickend war das Krisenmanagement der Bundesverwaltung während der untersuchten Zeitspanne – wenn auch nicht in allen Bereichen gleich effektiv und effizient – grundsätzlich erfolgreich.»



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

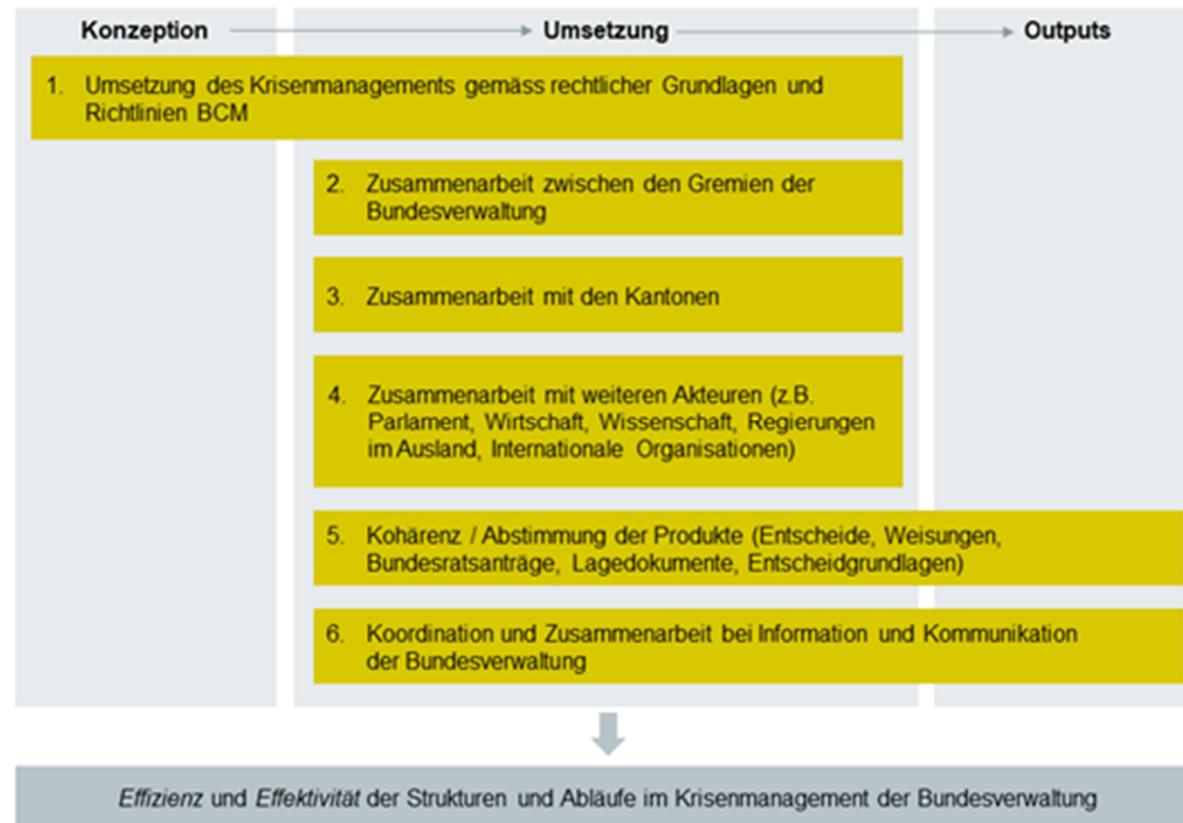
Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD  
Bundesamt für Justiz BJ

# Fragestellung

*«Wie hat das Krisenmanagement der Bundesverwaltung innerhalb der verschiedenen Themenblöcke während der Covid-19-Pandemie organisatorisch funktioniert? »*



# Auswertungsgegenstände





# Pro memoria

**Effektivität** = Die richtigen Dinge tun.

konkret: Für die Erarbeitung von Produkten wurden die relevanten Gremien einbezogen und die Produkte lagen rechtzeitig in adäquater Form vor.

**Effizienz** = Die Dinge richtig tun.

konkret: Aufwand für Koordination und Zusammenarbeit gering, keine Doppelspurigkeiten

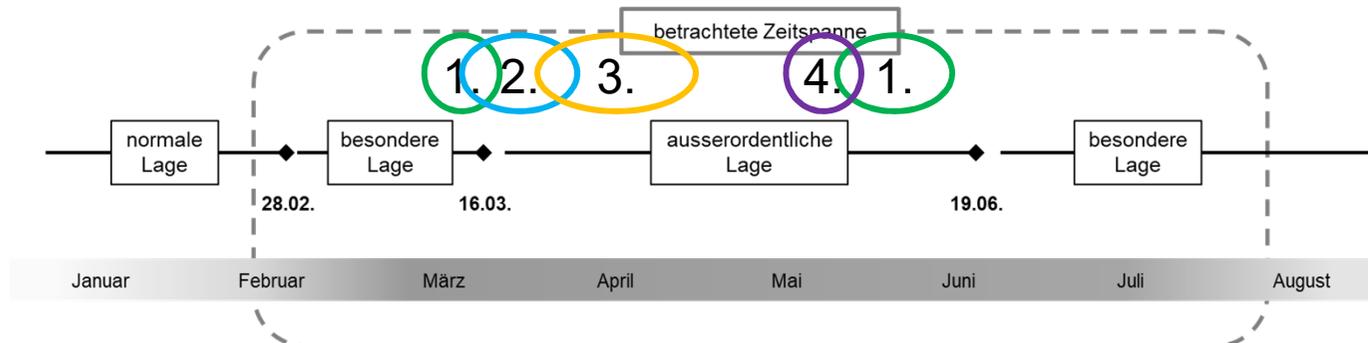


# Ausgewählte Themen

1. Grenzschiessung- und Öffnung
2. Sicherstellung Gesundheitsversorgung
3. Nachobligatorische Bildung
4. Restaurationsbetriebe

→ unterschiedliche Departemente hauptbetroffen

→ Verteilung auf der Zeitachse





# 20 Indikatoren (Sollwert 80%)

## Beispiele:

- Für meinen Zuständigkeitsbereich lagen angesichts der Herausforderungen der Krise angemessene Grundlagen der Bundesverwaltung für das Krisenmanagement vor.
- Die Zuständigkeiten und Aufgaben zwischen den Gremien (reguläre Strukturen und Krisenorgane) waren klar.
- In meinem Zuständigkeitsbereich war der Einbezug der Kantone ins Krisenmanagement der Bundesverwaltung sachgerecht.
- In meinem Zuständigkeitsbereich war der Umfang des Einbezugs weiterer Akteure situationsgerecht.
- Die Zuständigkeiten bei der Kommunikation der Bundesverwaltung nach aussen waren klar.



# Methodik

## Datenerhebung

- Leitfadengestützte Interviews mit kurzer Onlinebefragung
- Ausführliche Onlinebefragung
- Analyse bestehender Auswertungen

## Befragte

- 123 Personen eingeladen, 93 Personen nahmen teil:
  - 62 Mitarbeitende der Bundesverwaltung
  - 16 VertreterInnen der Kantone
  - 15 VertreterInnen weiterer Akteure



# Überblick Resultate Effektivität

- Einbezug relevanter Gremien und Akteure, adäquate Produkte (insbesondere hohe Qualität Notverordnungen, jedoch Mängel bei Erläuterungen)
- Übergeordnete Krisenstäbe (BSTB und KSBC): Aufgabe im Bereich Strategie/ Entscheidungsgrundlagen für den BR nicht wahrgenommen
- vertrauensbildende Kommunikation gegen aussen, aber gewisse Fehler (z.B. Wirkung des Maskentragens); Probleme bei interner Kommunikation (z.B. Homeoffice)
- Bundesexterne Partner z.T. zu spät ins Krisenmanagement einbezogen, internationale Dimension vernachlässigt
- Kantone in der a.O. Lage zu wenig informiert und konsultiert (grosser Wahrnehmungsunterschied Bd.-Kt.)



# Überblick Resultate Effizienz

- BCM: Betriebskontinuität mit wenig Aufwand sichergestellt, Homeoffice Bverw. rasch gut funktioniert
- KSBC/BSTB: eher Austausch- und Informationsplattformen
- stattdessen Departementalstrukturen: hoher Aufwand für Koordination zwischen den departementalen Gremien, Doppelspurigkeiten
- viel interner Kommunikationsaufwand, ineffizientes Daten- und Informationsmanagement
- Zusammenarbeit mit Kantonen und Akteuren der Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft nur effizient, falls in bestehenden Strukturen



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement EJPD  
Bundesamt für Justiz BJ

# 10 Handlungsfelder

# 11 Empfehlungen

→ Beispiele



# Grundlagen des Krisenmanagements

*«Müssten die Grundlagen der Bundesverwaltung angepasst werden? »*

Ja: 61 %

Nein: 24 %



## Empfehlung 1

Anpassung der Verordnungen, Weisungen, Strategiepläne und Konzepte des Krisenmanagements für die **Bewältigung einer langanhaltenden und komplexen Krise**, in deren Bewältigung mehrere Departemente involviert sind, prüfen



## Zusammenarbeit in der Bundesverwaltung

«Die Unklarheiten bezüglich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten traten insbesondere bei den überdepartementalen Krisenstäben auf, dem Bundesstab sowie dem KSBC, aber auch bei der Generalsekretärenkonferenz.»



## Empfehlung 2

- Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Zusammensetzung Bundesstabs, KSBC und departementaler Krisenstäbe prüfen (...)
- **Rollenverteilung** zwischen **Krisenorganisationen** und **ordentlicher Departementsstruktur**  
Rechnung tragen



## Aufrechterhaltung der Betriebskontinuität

*«Auch wenn die Betriebskontinuität der Bundesverwaltung während der ersten Welle aufrechterhalten werden konnte, stellt sich die Frage der personellen Durchhaltefähigkeit bei einer langanhaltenden Krise.»*



## Empfehlung 7

Prüfen, wie Personal der Bundesverwaltung besser auf die **Übernahme anderer, in Krisen notwendiger Funktionen** vorbereitet (z.B. Jobrotation, Shadowing) und in einer Krise **flexibler eingesetzt** (z.B. Stellenbörse) werden kann.



# Was hat's gebracht?

- Bericht aus der ersten Welle ermöglicht Verbesserungen des Krisenmanagements durch rasche Umsetzung bestimmter Empfehlungen
- Methodische Grundlage für Folgeauswertungen



# Was hat's gebracht?

Frage, «warum das Krisenmanagement, das sich in der ersten Welle grundsätzlich bewährte, **mit der zweiten Welle in viel grössere Schwierigkeiten geriet.**»

→ Auftrag des Bundesrates zur Auswertung des Krisenmanagements seit der Rückkehr in die besondere Lage bis Mitte 2021



# Gedankensplitter zum Schluss

- Wann ist eine Krise eine Krise im Sinne des Krisenmanagements?
- Ab wann wird aus dem Krisenmodus der Normalzustand – Anpassungen Organisation/Personal?
- Multidimensionale Verzahnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Föderalismus
- Operativ versus rechtlich/politisch zu bewältigende Krisen – passende Instrumente?
- Bundesrat als wahrer oberster Krisenstab