

## **LMF Online vom 2. November 2020, Nachlese**

Silvana Marazzi & Oliver Kessler, im Dezember 2020

### **Führen im Dialog mit der Unsicherheit**

**Die Corona-Krise beschäftigt uns alle auf den unterschiedlichsten Ebenen. Anspruchsvolle Führungssituationen und was wir aufgrund der Pandemie lernen können, stand im Zentrum des 7. Luzerner Management Forums. Dass in diesen ausserordentlichen Zeiten sehr vielfältige Herausforderungen zu bewältigen sind, wurde in den Referaten und Diskussionen im Rahmen des online durchgeführten 7. LMFs deutlich sichtbar.**

Die Corona-Krise dominiert seit März 2020 die Schlagzeilen und viele Gespräche. Wir befassten uns am 2. November bewusst nicht mit der Maskenpflicht, der Umsetzung von Schutzkonzepten oder bundesrätlichen respektive kantonalen oder kommunalen Einzel-Entscheiden. Die 3 Referate und die moderierten Diskussionen reflektierten hauptsächlich den Einfluss der Krise auf die Führung und den Führungsalltag in der öffentlichen Verwaltung und in der Politik. Heute, Mitte Dezember 2020, wären einzelnen Aussagen der Referent\*innen und in den Diskussionsrunden vermutlich schon wieder anders ausgefallen. Es scheint, dass Politik, Verwaltung und die Wissenschaft noch nie so rasch lernten wie in diesen ausserordentlichen Wochen und Monaten.

Moderiert wurde das Forum von Silvana Marazzi (Partnerin BCP) und Oliver Kessler (Dozent Hochschule Luzern - Wirtschaft).

#### **Teil 1: Kurzüberblick Referate**

**Corine Mauch, Stadtpräsidentin Zürich, «Besondere Lage, besondere Führung – Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Stadt Zürich»**

"Die Krise hat die Stadt nicht unvorbereitet getroffen", so eröffnete Corine Mauch, Stadtpräsidentin von Zürich ihr Referat zum Thema Führen im Dialog mit der Unsicherheit. Zur Vorbereitung gehören neben der vorhandenen und eingeübten Krisenorganisation auch die erprobte Reflexionsfähigkeit des Stadtrats als Gremium. Denn in der Krise müssen die Entscheide schnell fallen, und entsprechend ausgeprägt muss die Fehlertoleranz sein. Ergänzend zum eigenen – stark angepassten – Führungsrhythmus kommt die hohe Kadenz bundesrätlicher und regierungsrätlicher Entscheide.

Die proaktive Kommunikation nimmt einen grossen Stellenwert ein. Sowohl intern als auch extern. Wie schaffen wir es als Stadt- oder Gemeindevertreter\*innen, dass wir trotz teilweise täglich neuer Entscheide und Regelungen auf Stufe Bund oder Kanton – sozusagen als letztes Glied in der föderalen Kette – noch gehört werden?

Der Evaluation der Führung in der Krise misst die Stadt Zürich eine grosse Bedeutung bei. Bereits nach der ersten Welle konnten Lehren auf drei Ebenen gezogen werden: Erkenntnisse im Hinblick auf die zweite/dritte Welle, Erkenntnisse für den Alltagsbetrieb und Lehren für eine nächste Pandemie. Aktuell setzt die Stadt diese Lernprozesse vor allem im Hinblick auf die zweite Welle um – der Tanz mit der Pandemie hält an.

**Dr. Lukas Engelberger, Vorsteher Gesundheitsdepartement Basel-Stadt, Präsident der Gesundheitsdirektorenkonferenz, «Krisenmanagement im Föderalismus – Erkenntnisse eines kantonalen Gesundheitsdirektors und GDK-Präsidenten»**

Im Kanton Basel-Stadt ging es mit einem Paukenschlag in die Krise: die Fasnacht in Basel wurde durch die Regierung komplett abgesagt. «Damit sind wir auch als Kanton direkt und sehr steil in die Krise gestartet, als mittelschwer betroffener Kanton», erklärte Lukas Engelberger. Die abrupten Tempowechsel und die «Führung auf Sicht» waren und sind grosse Herausforderungen in der politischen und verwaltungsinternen Führungsarbeit. Die laufende Übersetzung der komplexen Rahmenbedingungen und Regelungen für die verschiedenen Zielgruppen der Massnahmen ist herausfordernd.

Wie sich das Zusammenspiel von Bund und Kantonen in der besonderen Lage veränderte und laufend weiterentwickelt, erläuterte Lukas Engelberger eindrücklich. In der anschliessenden Diskussion wies er bildlich darauf hin, dass wir in der Schweiz eben nicht nur einen einzelnen Dancefloor haben, sondern eine grosse Disco mit vielen verschiedenen Dancefloors, wo zu unterschiedlichsten Musikstilen getanzt wird. So lässt sich auch erklären, dass die Krise in seinen Augen schlussendlich am besten zu bewältigen ist mit grosser Handlungsfreiheit für die Kantone. Dies bringt selbstverständlich auch viel Verantwortung mit sich. Und das bedingt, dass die Rollen und der passende Mix von Massnahmen auf Bundes- und Kantonsebene immer wieder neu ausgehandelt werden müssen, was zuweilen zeitintensiv ist.

**Dr. Nico van der Heiden, Mitglied des Grossen Stadtrats Luzern, Dozent Hochschule Luzern, Politikwissenschaftler, «Politik nach der Corona-Krise: bitte nicht back to normal!»**

Im dritten Referat wagte Dr. Nico van der Heiden eine übergeordnete (und vorläufige) Analyse und einen Ausblick auf die Zeit nach der Krise. Was passiert nach der Krise auf der Ebene der Demokratie, des Föderalismus und nicht zuletzt in der Verwaltung? Welche Learnings können wir mitnehmen aus der Corona-Krise?

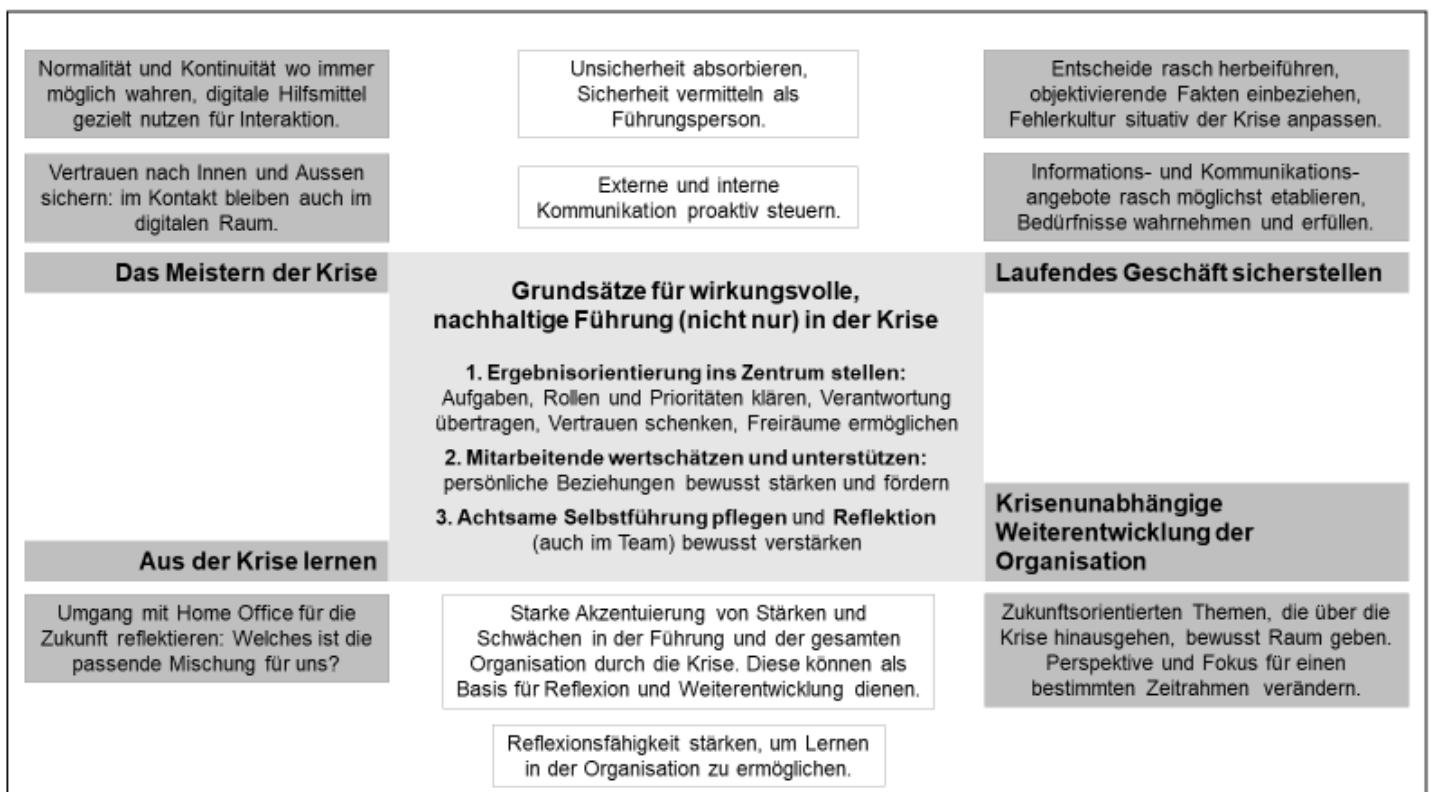
Erstens sollten gezielte, präventive Massnahmen für zukünftige Krisen auf allen Staatsebenen, in Nonprofit Organisationen und auch in der Privatwirtschaft verstärkt durchgesetzt werden, um damit eine bessere Ausgangslage für die Führung in der Krisenbewältigung zu schaffen. Mittelfristig könnte zweitens eine Föderalismusreform lanciert werden, um die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf allen drei Staatsebenen zweckmässiger zu verteilen und konkret auf allen Ebenen das Krisenmanagement (auch gesetzlich) zu verankern. Drittens könnte die Verwaltung den Digitalisierungsschub positiv nutzen und auch bezgl. Führungsverständnis und Arbeitsbedingungen zu moderne(re)n Arbeitgebern werden.

## Teil 2 Zusammenfassende Erkenntnisse

In den Referaten und Diskussionen sind diverse Erkenntnisse entstanden, die an dieser Stelle nicht abschliessend zusammengefasst werden. Doch die Erkenntnisse lassen sich in 4 Handlungsfeldern darstellen:

- (1) Das Meistern der Krise
- (2) Das Laufende Geschäft sicherstellen
- (3) Aus der Krise lernen
- (4) Krisenunabhängige Weiterentwicklung der Organisation.

In diesen 4 Handlungsfeldern sind spezifische Haltungen und Führungsinterventionen gefragt, die ohne Anspruch auf Vollständigkeit in der folgenden Abbildung zusammengefasst sind (Silvana Marazzi & Oliver Kessler, in Anlehnung an Stefan Marti, 2020):



### Teil 3 Weiterführende Links / Literatur

Weiterführende Links zu Literatur, aktuellen Studien und Erkenntnissen zum aktuellen Thema:

- Erfolgreich führen in Zeiten der Corona-Krise. Uli Sann, Susanne Igelmann, Carolin Martin, Frank Unger, 2020: [https://motivierend-handeln.de/wp-content/uploads/2020/04/Fu%CC%88hren-in-Zeiten-der-Corona-Krise\\_Ein-kleiner-Ratgeber-fu%CC%88r-Fu%CC%88hrungskra%CC%88fte.pdf](https://motivierend-handeln.de/wp-content/uploads/2020/04/Fu%CC%88hren-in-Zeiten-der-Corona-Krise_Ein-kleiner-Ratgeber-fu%CC%88r-Fu%CC%88hrungskra%CC%88fte.pdf)
- Führen in der Krise, Auszug aus «Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten», Stefan Marti, 2020, Seiten 139 – 149: <https://www.st-marti.ch/pdf/F%C3%BChren%20in%20der%20Krise.pdf>
- Change the Change Management! Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung von Unternehmen, Hans-Joachim Gergs, 2017: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-017-0388-0>
- Auswertungen zur Home Office – Umfrage in der öffentlichen Verwaltung der HSLU-Wirtschaft, Jana z’Rotz, Leila Gisin, Chantal Magnin, 2020: <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/ueberuns/news/2020/10/20/home-office-in-oeffentlicher-verwaltung/> oder hier: <https://schweizer-gemeinde.cld.bz/10-20/28/>

### Teil 4 Ausblick – Save the date LMF 2021

Das 8. Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung findet am 25. November 2021 statt. «Personalpolitik – Personalführung – Arbeitgeberattraktivität» lautet der Arbeitstitel des 8. LMFs, welches hoffentlich wieder vor Ort in Luzern durchgeführt werden kann.

Als Referentinnen und Referenten konnten wir bereits verpflichten:

- Daniela Landherr, Head of Talent Engagement EMEA Google Schweiz
- Bernhard Pulver, Alt-Regierungsrat Kanton Bern, VRP der Insel-Gruppe
- Monika Studer, Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung Kanton Luzern
- Thomas Ziltener, Gemeindeschreiber Rütli

Das Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung wird gemeinsam von der Hochschule Luzern – Wirtschaft und von bcp organisiert. Das Forum richtet sich an Führungspersonen aus kommunalen, kantonalen und eidgenössischen Verwaltungen und öffentlichen Betrieben sowie an Parlaments- und Exekutivmitglieder. Weitere Infos: [www.hslu.ch/lmf](http://www.hslu.ch/lmf)