

Politforum Thun 11.03.2022 – **Thema:** Führen in Krisenzeiten – **Referent:** Regierungsrat Pierre Alain Schnegg, Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektor des Kantons Bern

Nach zwei Jahren der Corona-Pandemie zeichnet sich ein Weg in eine «neue Normalität» ab. Vor drei Wochen hat der Bundesrat zahlreiche Massnahmen aufgehoben. Einzig die Maskenpflicht im öffentlichen Verkehr und in Gesundheitseinrichtungen sowie die Isolation bleiben noch bis Ende März bestehen. Mit den erwähnten Lockerungen ist die Normalisierung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens gegeben. Wir gehen gemeinsam in die richtige Richtung: hinaus aus der akuten Krisenphase.

Wichtig ist, dass die Spitäler nicht an die Grenzen stossen. Und dies war und ist im Kanton Bern nicht der Fall.

Führung in Krisenzeiten ist eine spezielle Herausforderung. Vor allem, wenn man es mit einem unbekanntem Virus zu tun hat, wenn weltweit keine verlässlichen Fakten dazu vorhanden sind und die Rahmenbedingungen der Pandemiebekämpfung von verschiedenen Playern ständig beeinflusst und geändert werden.

### **Föderalismus fördert Entscheidungsmöglichkeiten**

Entscheidungen in Krisenzeiten müssen stets schnell getroffen werden, klar definiert und pragmatisch umsetzbar sein. Da stellt sich die Frage, ob das in der Schweiz überhaupt möglich ist. Vor Corona hätten viele nicht daran geglaubt. Aber heute kann gesagt werden, dass der Föderalismus oftmals Führungsstärke zugelassen hat.

Der Föderalismus ist schliesslich der Schlüssel für den Erfolg des Schweizer Modells. So konnten wir vermeiden, dass wir in allen Regionen die gleichen Entscheidungen treffen mussten, denn die Epidemie trat nicht überall in der Schweiz zur gleichen Zeit sowie im gleichen Ausmass auf.

Die Kantone konnten aufgrund ihrer Nähe viel besser auf die Erwartungen der Bevölkerung eingehen. Die Besonderheiten unseres Landes müssen berücksichtigt werden, wenn gute Ergebnisse im Krisenmanagement erzielt werden sollen. Und ein gutes Krisenmanagement erfordert an die Krise angepasste Managementstrukturen, wie zum Beispiel einen breit aufgestellten Sonderstab. Zudem braucht es einfache, durchgängige Entscheidungswege. Ohne politische Hindernisse. Krisenbewältigung ist eine Teamaufgabe.

Der Kanton Bern war in aller Regel vorne mit dabei, wenn es darum ging, die Pandemie einzudämmen und vorausschauende Massnahmen umzusetzen.

Des Weiteren spielt die Kommunikation unter den verschiedenen Akteuren, in einer Krise eine Schlüsselrolle. In Krisenzeiten müssen alle Stufen im System eingebunden werden: Es braucht schnelle, klare Kommunikationswege, flache Hierarchien, vollständige Transparenz auf dem Weg zur Entscheidungsfindung und einen ständigen Austausch zwischen den Beteiligten. Die Bevölkerung muss informiert sein und in den Dialog mit dem Staat treten können, damit Ängste aufgefangen und Unsicherheiten geklärt werden können.

### **Krise setzt Energien frei**

Eine Krise setzt enorme Energien frei und macht in wenigen Tagen oder sogar in wenigen Stunden Veränderungen möglich, die sonst über mehrere Monate geplant werden müssen. Einige Beispiele sind die Software für das Contact-Tracing, die Impfplattform des Kantons und die vielen Verbesserungen für die Bevölkerung dank den neuen digitalen Schnittstellen. Es ist auch nach der Pandemie notwendig, die Digitalisierung weiterhin aktiv als strategisches Thema anzugehen, mit dem Ziel, die Vorteile einer übergreifenden Vernetzung zu nutzen. Die Digitalisierung ist ein zentrales Thema geworden: Schnittstellen müssen in Zukunft noch schneller werden und es muss für die Bevölkerung einfacher werden, mit dem Staat in Kontakt zu treten.

Die Bewältigung dieser Krise war nur möglich, weil alle Akteure solidarisch waren und die übergeordneten Ziele im Auge behalten haben.

Wir müssen aus den Erfahrungen dieser Pandemie lernen. Wir müssen lernen, noch effektiver zu agieren. Wir brauchen Mut und Pragmatismus. Denn aus Rückschlägen und Fehlern kann man lernen für die wirklich grossen Innovationen.

### **Schlüsselfaktor „Dialog“**

Der Schlüssel zur Pandemiebewältigung aber ist der Dialog mit allen Beteiligten; auf allen Ebenen; begleitet von einem permanenten Informationsfluss und klarer Kommunikation. Nur dadurch kann die Bevölkerung das Vertrauen in die Führung aufbauen.

Wir haben gelernt, zusammen effektive, rasche Lösungen zu finden. Die Bevölkerung hat sich in den meisten Fällen vorbildlich verhalten, so dass der Kanton Bern gut durch die Krise gekommen ist.