



Visits 9'209'200  
Wert 8'200 CHF

MSN Schweiz  
Schweiz (deutsch)  
Newsportal

Auch erschienen in  
1. Handelszeitung

[Artikel im Web](#)

## Warum setzen so viele Banken jetzt auf gesplittete Teams anstatt Home Office für alle?



© Getty Images Ein Team im Büro - das andere zuhause. Hilfts gegen das Virus? Einige Firmen schaffen es nicht, ihre Prozesse während der Corona-Krise ganz in die Home Offices auszulagern. Oft mangelt es seit Jahren am sogenannten Business Continuity Management.

Bei der Credit Suisse gibt es derzeit vieles mehrfach: Im Handel und der IT zum Beispiel teilen sich mehrere Teams die Arbeit auf, die untereinander keinen Kontakt haben. Eine Gruppe kommt ins Büro, während die andere Homeoffice macht - und am nächsten Tag umgekehrt. Die örtliche Aufteilung der Teams diene zur Eindämmung eines Ansteckungsrisikos, so ein Sprecher des Credit Suisse gegenüber der Handelszeitung. Eine vierstellige Anzahl von Angestellten sei betroffen.

Gerade der Finanzsektor greift zu dieser Notfallmaßnahme. Grossbanken wie JPMorgan, Goldman Sachs und Morgan Stanley haben ebenfalls sogenannte Split Teams eingerichtet, zuletzt der Liechtensteiner Krankenversicherer Concordia. Für die Mitarbeitenden können dadurch merkwürdige Situationen entstehen: Auf einmal dürfen Sie sich in der Kantine nicht mehr neben ihre Kollegen setzen, vom Händeschütteln mal ganz abgesehen. Tatsächlich könnte das jedoch nur eine erste Massnahme von vielen sein.

### Unwahrscheinlich und folgenreich

Business Continuity Management (BCM) heisst in vielen Chefetagen derzeit das Gebot der Stunde. Das Geschäft muss in Zeiten des Coronavirus am Laufen gehalten werden, und dafür nötiges Know-how steht hoch im Kurs. «Es kommen viele Anrufe ad-hoc», sagt Matthias Hämmerle, ein führender BCM-Experten im deutschen Sprachraum. Er beschäftigt sich professionell jeden Tag mit der Frage «Was wäre, wenn ...». Was passiert, wenn plötzlich ein Firmengebäude nicht mehr zur Verfügung steht, wenn die IT komplett abstürzt oder ein Grossteil der Belegschaft krank wird oder auszufallen droht?

Gerade Letzteres sei schon häufiger vorgekommen. «Ich hatte schon Fällen zu tun, in denen 40 Prozent der Mitarbeitenden durch den Norovirus ausgefallen sind», berichtet Hämmerle. Eine weltweite Erkrankungswelle wie durch das Coronavirus hat er in 20 Jahren Beratung jedoch noch nicht erlebt. «Das ist buchstäblich der Schwarze Schwan.» Im Jargon der Risikoexperten heisst das: ein Ereignis, das zugleich unwahrscheinlich wie folgenreich ist.

### Die Analyse kommt zuerst

Professionelle Krisenprävention beginnt in der Regel mit einer sogenannten Business-Impact-Analyse: Man schaut sich an, welche Prozesse im Unternehmen überlebenswichtig sind und welche auch ausgesetzt oder aufgeschoben werden können. Fallen viele Mitarbeiter aus, werden die kritischen Prozesse dann zum Beispiel durch Mitarbeiter aus anderen

Organisationseinheiten, an anderen Standorten oder durch externe Dienstleister durchgeführt.

Für eine Bank zum Beispiel hätte Priorität, den Zahlungsverkehr aufrecht zu erhalten. Dort - und nicht in HR oder Controlling - würde man die verbleibenden Kräfte einsetzen. Daneben hat sich bewährt, Arbeiten an einen Standort zu verlagern, der noch nicht von der aktuellen Krise betroffen ist. Internationale Banken zum Beispiel können ihren Handel von der Niederlassung in Hongkong in eine Dependence in London verschieben. Das funktioniert natürlich nur, wenn die Prozesse und IT-Systeme überall gleich sind. «Redundanz ist die Königsdisziplin», betont Hämmerle. Logisch: Sind Dinge mehrfach vorhanden, lassen sich Ausfälle leichter kompensieren.

Die wichtigste Gegenmaßnahme lautet derzeit «Remote arbeiten». Droht im Büro Ansteckungsgefahr, hilft es, wenn möglichst viele Personen in den eigenen vier Wänden bleiben und dort schaffen. «Es hat sich allerdings gezeigt, dass nicht alle Firmen darauf vorbereitet sind», sagt Reto Brunner, BCM-Experte bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Unternehmensberatung PWC, Zürich. Typische Probleme: Es sind nicht für alle Mitarbeitenden Nutzerkonten vorhanden oder das Netzwerk (VPN) hält dem Ansturm nicht Stand. «Hier gibt es sicher einige Learnings für die Zukunft», so Brunner.

#### Drei und mehr Teams parallel

Wirklich alle Mitarbeitenden ins Homeoffice zu schicken, ist freilich selten möglich. «Überall, wo mit Papier hantiert wird, müssen die Menschen ins Büro kommen», so Hämmerle. Deshalb versuchen Unternehmen, die Ansteckungsgefahr in den Büros zu minimieren. Reinigungszyklen werden verkürzt, Handläufe, Aufzugknöpfe und Türgriffe desinfiziert, die Belegschaft zum häufigeren Händewaschen animiert. «Man achtet darauf, nicht mehr Nase an Nase an der Flipchart zu stehen», so Brunner. Einige Unternehmen bringen in der Kantine sogar Markierungen an, damit die Mitarbeitenden ausreichend Abstand halten. Sie werden zudem aufgefordert, Menschenansammlungen zu meiden und dienstliche Reisen auf ein Minimum zu begrenzen. Manche Firmen raten sogar dazu, wieder stärker den eigenen Pkw zu benutzen und öffentliche Transportmittel zu meiden - was vor dem Hintergrund der Klimadiskussionen eine erstaunliche Kehrtwende darstellt.

Eine wichtige Rolle spielen die eingangs erwähnten Split Teams. Bislang wurde diese Massnahme nur in Spitälern praktiziert, die mit stark ansteckenden Krankheiten zu tun haben. «Idealerweise wird nicht nur in zwei, sondern drei oder mehr oder mehr Teams getrennt - was immer funktionsmässig möglich ist», so PWC-Experte Brunner. Sinn mache die Massnahme überall da, wo Personen tatsächlich in Gruppen arbeiten - weniger zum Beispiel im Aussendienst oder Service.

#### Business-Continuity

Manche Firmen rollen solche Massnahmen derzeit routiniert aus, andere eher hektisch und reaktiv. Das liegt unter anderem daran, dass es keine gesetzliche Pflicht zu Kontinuitätsmanagement gibt und deshalb nicht überall Notfallpläne in der Schublade liegen. In stark regulierten Branchen wie der Finanzwirtschaft gehört BCM dennoch zum Alltag, ausserdem in grossen Konzernen der Pharma- und Automobilindustrie. Anders sieht es in KMU aus. Hier sind die Krisenexperten häufig die ungehörten Rufer in der Wüste. «Was wir vorschlagen, kostet Geld, und dann heisst es ‚Das passiert doch eh nicht‘», sagt Experte Hämmerle und schmunzelt. Sich mit dem Worst Case auseinander zu setzen, macht eben Arbeit. Die Inhalte der Notfallplänen müssen in der Regel die Verantwortlichen in den Fachbereichen erarbeiten, und die haben oft zu viele andere Dinge auf dem Tisch, um sich auch noch um das - aus ihrer Sicht Unwahrscheinliche - zu kümmern.

Zudem leiden die Business-Continuity-Experten immer noch unter den Spätfolgen der Schweinegrippe von 2009 - beziehungsweise unter den Nicht-Folgen. Damals hatte die

Weltgesundheitsorganisation den Ausbruch des Virus mit dem Namen H1N1 als Pandemie eingestuft, woraufhin überall Aktionismus ausbrach. Unternehmen stellten Notfallpläne auf, einige kauften grosse Mengen des Medikaments Tamiflu sowie Atemschutzmasken. Doch dann passierte: recht wenig. Die Schweinegrippe breitete sich nicht wie erwartet explosiv aus, es gab kaum Todesfälle, und die Unternehmen mussten nach einiger Zeit die abgelaufenen Medikamente entsorgen, was oft mehr kostete als ihre Anschaffung. Danach schalteten viele Führungskräfte auf Durchzug, wenn BCM-Berater vor weltweiten Seuchen warnten. «Die Schweinegrippe hat das Thema Pandemie verbrannt», fasst Hämmerle zusammen. Das rächt sich jetzt.

#### Neues Personalthema

Hinzu kommt, dass die Unternehmen im DACH-Raum in den letzten Jahrzehnten kaum nicht-finanzielle Schocks verdauen mussten - anders als die US-amerikanischen Unternehmen, die nach den Anschlägen vom 11. September 2001 ihre Krisenpläne diesbezüglich auf den neuesten Stand gebracht haben. Lediglich britische Unternehmen haben sich - nach den Terroranschlägen in London - mit dem Thema befasst. «Auf Störungen in der Supply Chain oder auf finanzielle Krisen ist man vielerorts gut vorbereitet», beobachtet Experte Brunner, «aber das Personalthema ist für alle neu». Es habe in der Vergangenheit schon Grippewellen mit hohen Ausfallquoten gegeben, die seien jedoch mit Corona nicht vergleichbar.

Eines ist allerdings auch klar: Alle aktuellen Notfallmassnahmen - von der Heimarbeit bis zu aufgeteilten Teams - werden den Virus nicht stoppen. «Auch mit Split-Teams kauft man sich nur Zeit», so PWC-Mann Brunner. Irgendwann komme der Moment, in dem eine oder mehrere Gruppen ebenfalls infiziert sind und ausfallen. Er rechnet damit, dass sich die Lage in den nächsten ein bis zwei Monaten zuspitzt, um sich dann langsam wieder zu entspannen. «Aber momentan heisst die Strategie: Verzögerung.»