



Foto: Adobe Stock 60672077 /Tim

IWiS Positionspapier #5/20:

In Zeiten einer Pandemie

Verfasser: Christian von Heymann – IWiS Privat-Institut GmbH

Wir haben uns in unseren letzten Positionspapieren schon mit den Themen „Vorsorge ist Fürsorge“ und der Statik der deutschen Sicherheitsarchitektur (also der Sinnhaftigkeit eines föderativen Systems) im Zusammenhang mit Krisenmanagement und der Effizienz und Glaubwürdigkeit von Entscheidungen und Maßnahmen beschäftigt. Das Feedback hat uns ermutigt, weitere Gedanken aufzugreifen, zu analysieren und unsere Erkenntnisse zu reflektieren.

In diesem Beitrag geht es daher um die Frage, ob der Staat und seine Bürger in der Lage sind, aus den Erkenntnissen einer Krise zu lernen. Es soll deutlich werden, dass erfolgreiches Krisenmanagement auch davon abhängig ist, inwieweit die verantwortlichen staatlichen Institutionen und Firmenleitungen befähigt sind, auf Basis erkannter Fehler aus der Vergangenheit solche Entscheidungen zu treffen und diese entsprechend um- bzw. durchzusetzen, wenn sie einen langfristigen und nachhaltigen Schutz verfolgen sollen.

Bei einer nationalen, wie auch einer internationalen Krise sind in erster Linie die staatlichen Institutionen für die Sicherheit zuständig. Sie regulieren mit ihren Entscheidungen den individuellen Bürger wie auch Wirtschaftsunternehmen in ihrer Handlungsfähigkeit. Ein erfolgreiches Abhandeln, Bekämpfen und Lösen einer Krise ist daher in der Regel zunächst davon abhängig, wie gut die beteiligten „staatlichen Institutionen“ sich in ihrer Krisenmanagement-Rolle einfinden, wie klar die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten



festgelegt sind und nicht zuletzt, wie bindend Entscheidungen im Krisengebiet implementiert werden können.

In einer Diktatur ist das letztere einfach. Einer schafft an und alle müssen mitmachen. In einer Demokratie oder in einem „losen Staatenbund“ aus verschiedenen Demokratien, wie z.B. der EU, divergieren extreme Vorstellungen von dem, was gut und richtig oder schlecht und falsch ist, davon, wie man sich die Lösung von Aufgaben vorstellt. Demokratien sind immer nur dann wehrhaft, wenn sie es schaffen, mit ihren Entscheidungsprozessen allen Anforderungen gerecht zu werden und einen allgemein akzeptablen Kompromiss zu finden.

Zu diesen Anforderungen gehören im Besonderen:

1. Das Mitnehmen der Bürger in Entscheidungsprozesse

Alle Interessen einer heterogenen Gesellschaft zu erfassen und diese in eine auch zukünftig tragbare Entscheidung zusammen zu fassen. Dabei sind gesellschaftliche, historische, regionale, demografische, wirtschaftliche, finanzielle, kulturelle oder andere denkbare Anforderungen, aber auch parteipolitische Planungen mit ins Kalkül zu nehmen. Sie müssen sich in den Entscheidungen widerspiegeln.

2. Die Rückstellung nationalen, parteipolitischen oder persönlichen Machtstrebens

Nach dem Motto: nach der Wahl ist vor der Wahl werden immer auch alle Themen Teil der Auseinandersetzung zwischen verschiedenen und der Profilierung einzelner politischer Parteien sein. Während die Auseinandersetzung und somit Einbeziehung der verschiedenen Interessen eine der elementaren Voraussetzungen der Demokratie sind, führen die Reibungsverluste durch Wahlkampf und föderatives Machtgerangel eher zu unnötigen finanziellen und zeitlichen Belastungen.

3. Klare Regelung von Zuständigkeit und Kompetenz

Eine Krisenbewältigung lebt davon, dass außergewöhnliche Aktionen und Reaktionen zeitnah möglich sind. Die Aktionen sind außergewöhnlich, weil die Mittel, die für die alltäglichen Fragen und Probleme installiert wurden, zur Bewältigung der Krise versagen. Während sie für die tägliche Routine und vorhersehbare Störungen meist erprobt sind, können sie für die besondere Lage zu schwerfällig sein und mit bürokratischen Hürden, fehlenden Ressourcen oder Kompetenzen eine zeitkritische Maßnahme verschleppen. Sie können zu einseitiger Sichtweise und Gewichtung führen, weil durch späte oder fehlende Informationen, mangelnde Kommunikation oder Interessenkonflikte ein unklares Lagebild oft zu falschen Maßnahmen führt. Oder, und das wurde bzw. wird in einem „föderativen“ Europa und seinen politisch sehr unterschiedlich aufgestellten Nationalstaaten vielfach gezeigt, es können individuelle Interessen zu regional divergierenden Entscheidungen führen. Dass solche unterschiedlichen Entscheidungen zu Unverständnis und damit verbunden zu fehlender Akzeptanz bis hin zur Schaffung kritischerer oder sogar zusätzlicher Bedrohungen und Schäden führen, darüber haben die Medien in Corona-Zeiten fast täglich zu berichten.

4. Einbindung der verschiedenen Interessen

Die Staaten haben zu Beginn der Covid-19 -Krise nicht nur enorme Summen bereitgestellt – natürlich handelt es sich dabei um Kredite, die alle kommenden Generationen tragen müssen – um Infrastruktur, Gesundheitswesen und Versorgung sicher stellen zu können. Wenn auch verständlicherweise zweitrangig – und daher auch zeitlich erheblich später - wurden für die Arbeitnehmer und die Wirtschaft verschiedene Programme entwickelt, die die Gefahr für einen Zusammenbruch des Sozialsystems und der Wirtschaft verhindern sollen. Bei der Verteilung geht es -



nachvollziehbar - nicht immer ganz gerecht zu. Wer am lautesten schreit, z.B. Großunternehmen wie die Automobilbranche oder die Lufthansa, wird eher gehört, als die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, obwohl sie laut Information des Wirtschaftsministeriums (BMWi) in 2019 rund 35 Prozent des gesamten Umsatzes der Unternehmen in Deutschland erwirtschaftet haben und als das „Erfolgsmodell Mittelstand“ und somit als Wirtschaftsmotor des deutschen Wohlstandes gelten. Wenn wir z.B. den Bereich der Gastronomie betrachten, waren 2019 in Deutschland in rund 180.000 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 59 Milliarden Euro rund 1,4 Millionen Menschen beschäftigt. Der Lockdown wird viele dieser Unternehmen in die Insolvenz treiben. Fehlende Rücklagen bei den Unternehmen, Totalausfall einer wichtigen Saison, die in bestimmten Bereichen den Grundstock für das Überleben im Jahr bedeutet, fortlaufende Kosten ohne Umsatz- und Verdienstmöglichkeiten haben darauf ebensolchen Einfluss wie die weitere Dauer und Art der Beschränkungen und mögliche „tatsächliche“ Hilfen des Staates. Fortsetzen kann man die Beispiele unter anderen mit der Zulieferindustrie, die in Deutschland mehrheitlich den Mittelstand repräsentiert.

5. Abhängigkeiten

Nationalstaatliche Entscheidungen haben in einer Welt, die durch die technischen Errungenschaften immer enger zusammengewachsen ist, weitreichende Auswirkungen, weit über die eigenen Grenzen und Interessen hinaus. Gerade in Krisenzeiten ist ein Höchstmaß an Berechenbarkeit und Verlässlichkeit von den „Partnern und Freunden“ gefordert, um die fragilen Abhängigkeiten der Weltgemeinschaft zu bewahren.

Wettbewerbsauseinandersetzungen, die in normalen Zeiten exzessiv und aggressiv bis hin zum Wirtschafts- oder sogar kalten Krieg betrieben und als solche Teil einer ökonomischen und politischen Kultur toleriert werden, können in einer Krise mit dem laienhaften „Fummeln“ an einer ABC Waffe mit >1000-facher Wirkung der Hiroshima-Bombe verglichen werden. Kein Mensch kann sagen, wann sie explodiert und ob er nicht selber Hauptbetroffener sein wird.

Das Problem ist, dass die Egomane in den Führungsrollen dieser Welt – demokratisch oder totalitär, politisch oder ökonomisch – dazu neigen, das eigene Vermögen zu überschätzen und die Bedrohungen herunter zu spielen. Was grundsätzlich schon ein riskantes Spiel ist, kann in einer Krise, regional, überregional oder weltumspannend zum GAU werden. Das unter normalen Umständen kalkulierbare Risiko verändert sich durch die Randerscheinungen und Auswirkungen einer Krise: Plötzlich funktionieren Lieferketten nicht mehr, es gibt Lücken in der Grundversorgung, Verträge und Absprachen können nicht mehr eingehalten werden, finanzielle Mittel sind zweitrangig oder nicht verfügbar, Rahmenbedingungen sind so verändert, dass sich das „Bekannte“ ins „Unbekannte“ verdreht.

In der Regel werden aus der unerwarteten Hilflosigkeit weitreichende Entscheidungen getroffen, die in Unkenntnis ihrer tatsächlichen Auswirkungen und sich mehr auf Glück als auf Berechnung gründen. Ein Glücksspiel, das oft einem Roulette mit einem Revolver mit nur einer leeren Patronen-Kammer gleich zu setzen ist.

Realistisch betrachtet sind fast alle Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Bewältigung der Covid-19 Krise – und diese ist bei weitem und noch lange nicht zu Ende – eine Kette von aus der Not geborenen Einzelentscheidungen. Zugegebener Weise haben die verschiedenen Krisenstäbe individuell aus ihrer Sicht relativ gute Maßnahmen auf den Weg gebracht. Daraus entstanden ist jedoch ein Flickenteppich von Regeln und Verordnungen, die auch noch unterschiedlich restriktiv und konsequent durchgesetzt werden. Das ist nun



nichts Neues. Das haben in den letzten Wochen schon viele kluge Menschen vielfach beklagt, ebenso wie die Verunsicherung der Bevölkerung, die nicht wirklich sicher sein kann, was sie wann wo und wie darf, oder nicht. Hauptsache, der Bußgeldkatalog wurde verschärft. Man kann zumindest nachlesen, wenn man auch unwissentlich einen Fehler macht, wie das bestraft wird.

Und nun? Kennen wir jetzt die „Corona-Krise“ und gehen zur Tagesordnung über? Warum nicht? Wir leben doch noch – zumindest die meisten – und Schwund ist immer. Also, in die Hände gespuckt, zurück auf null und dann wird es schon? Oder doch die Fehler reflektieren? Genau analysieren, wo Vorsorge gefehlt hat, wo man zwar eigentlich gewusst hat, dass „wieder“ etwas passieren kann, es aber noch nicht so früh erwartet und daher auch bezüglich der Vorbereitung auf später verschoben hat? Für die nächste Krise, die zu 100% kommt, auch wenn sie dann nicht Corona heißt oder nicht einmal ein Virus ist, einen Krisenmanagementplan aufstellen, mit den Partnern vertraglich zementieren, entsprechende Szenarien und Lösungen erarbeiten, Zuständigkeiten und Rollen im Krisenfall definieren und das Ganze vielleicht auch noch testen?

Wenn wir aus den guten und den schlechten Aktionen richtig lernen, haben sich die Grundrechtseingriffe und staatlichen Beschränkungen möglicherweise nicht nur zur Abflachung der Ansteckungskurve und damit der Möglichkeit, auch die schweren Corona-Krankheitsverläufe intensivmedizinisch betreuen zu können beschränkt, sondern können die Chancen erhöhen, bei einer neuerlichen Krise mit einem definierten und geschulten Krisenteam geeignete Maßnahmen schnell und effizient zu platzieren und somit die Auswirkungen weitgehend zu minimieren.