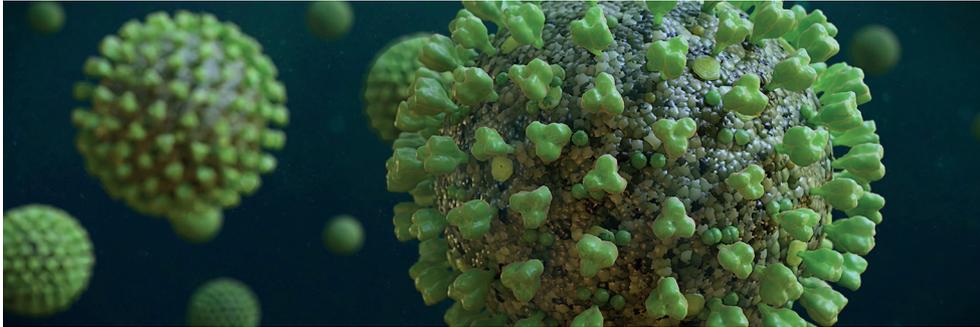


## CORONA

## Handeln unter Unsicherheit ... mit Risikoabwägung!



Bei dem folgenden Beitrag handelt es sich um einen Gastbeitrag von Torsten Hiermann, u. a. Referent des Seminars „Richtiges Verhalten bei Amok- und Terrorlagen“ der SIME-DIA Akademie GmbH, das am 6. Mai 2020 wiederholt wird. Vgl. hierzu auch dessen Gastbeitrag „Amok: Alles raus! Oder besser nicht?“ in Heft 19/2019 des Sicherheits-Berater, S. 359 ff.

**Gastbeitrag**

Covid-19. Die Sternstunde von Not- und Krisenmanagern. Von kühlen Köpfen. Weltuntergangspropheten. Business Continuity-Experten. Und eine Katastrophe für Ängstliche, Zaudernde, Sich-ständig-absichern-Wollende. Aber auch eine Sternstunde für Berater, die neben betrieblichen Epidemie- und Pandemievorsorgeplänen idealerweise Checklisten liefern sollen, in denen der letztgenannten Zielgruppe Entscheidungen an die Hand gegeben werden, am liebsten komprimiert aufbereitet, wie gesagt in Checklisten, und unangreifbaren If-then-that-Logiken. Kann man machen. Hilft dann nur vielleicht nicht. Checklisten sind hilfreich. Notwendig aber sind Entscheidungskompetenzen, notwendig ist der Wille, eine Entscheidung auch dann zu treffen, wenn sie unter unsicheren Rahmenbedingungen erfolgen muss.

Eine Epidemie fordert das Notfall- und Krisenmanagement eines Unternehmens in besonderer Weise: Aus betrieblicher Sicht geht es zunächst um den Erhalt des Normalbetriebs, also um die Weiterführung des Tagesgeschäftes. Eine Erkrankungswelle gleich welchen Ursprungs kann durch den Entfall von Personalressourcen, ausgelöst beispielsweise durch krankheitsbedingte Ausfälle, behördliche Quarantänemaßnahmen oder durch anderweitige Sachzwänge zu erheblichen Beeinträchtigungen der „Operations“ führen. Daher ist ein Epidemie- oder Pandemieszenario in erster Linie als „Personalausfall(risiko)“ zu betrachten – ein klassisches Szenario im Bereich Business Continuity.

**Notfall- und Krisenmanagement**

Unabhängig von den unternehmerischen Interessen erwarten Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber einen bestmöglichen Schutz vor Infektionsrisiken. Insbesondere bei neuartigen Erkrankungen oder länderübergreifend oder gar global auftretenden Infektionswellen kommt hinzu, dass Risikoexposition und Risikowahrnehmung häufig nicht in einem proportionalen Verhältnis stehen. Amplitudenausschläge in beide Richtungen sind wahrnehmbar: Hier ist die Angst groß, dort die Gelassenheit hoch. Behörden und Unternehmen sehen sich daraus resultierend einem Handlungsdruck ausgesetzt, der sich im Spagat zwischen öffentlicher Wahrnehmung, tatsächlicher Risikoexposition und unternehmerischen (oder öffentlichem) Interesse bewegt.

**Handlungsdruck**

Dieser Umstand erhöht die Komplexität der Entscheidungsfindung ganz erheblich. Tatsächlich sind die wirksamen (!) Möglichkeiten eines Unternehmens, Infektionsketten zu

**Nur beschränkt wirksame Optionen**

unterbrechen oder die Ausbreitung einer Erkrankung zumindest zu verlangsamen, beschränkt. Denn immer sind sie invasiver Natur: Das Mittel der Wahl, die konsequente Kontaktvermeidung (Nicht-pharmazeutische-Intervention“), führt zwangsläufig zu Einschränkungen von Besprechungen, Dienstreisen, Veranstaltungen, zur Einstellung eines Kantinenbetriebs oder auch zur Aufteilung oder Trennung von Mitarbeitergruppen in vitalkritischen Funktionen. Auf Behördenseite verhält es sich nicht anders: Nicht ohne Grund bietet das Infektionsschutzgesetz beispielsweise die Möglichkeit, Veranstaltungen zu untersagen, Quarantäne zu verhängen oder gar das öffentliche Leben weitgehend einzuschränken.

### Handlungsdruck

Dahinter zurückbleibende Einzelmaßnahmen vermitteln zwar den Eindruck von Aktivität. Letztlich müssen sie aber kohärent im Kontext eines Maßnahmenbündels erfolgen, um das Ziel, die Ausbreitung eines Erregers möglichst zu verhindern oder zu verlangsamen, zu erreichen. Kurzum: bestmöglicher Schutz erfordert konsequente, aufeinander abgestimmte Maßnahmen!

### Maßnahmendilemma

Hierin besteht ein Dilemma. Denn frühzeitig veranlasste, wirkungsvolle Maßnahmen führen per se bereits zu Beeinträchtigungen des Normalbetriebs oder auch des öffentlichen Lebens. Gewollt sozusagen. Einerseits nämlich in der Abwägung zwischen der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos (der Ausbreitung einer Infektion) und dem tatsächlichen Risiko (eintretender, nicht verlässlich zu prognostizierender Verlauf im Unternehmen selbst). Andererseits können der öffentliche Druck sowie die Erwartungshaltung von Mitarbeitern und auch der Behörden dazu führen, dass Vorsorgemaßnahmen umgesetzt werden „müssen“.

### Nur „We-care-Botschaft“?

Insbesondere im letzten Fall, der Erwartungshaltung, setzt das „subjektive Sicherheitsempfinden“ den Maßstab für unternehmerisches (und auch staatliches Handeln). Häufig werden isoliert Maßnahmen ergriffen, die auf den ersten Blick schlüssig erscheinen und für eine „We-care-Botschaft“ stehen. Bei genauer Betrachtung dürften sie jedoch einen eher marginalen Effekt haben und der eigentlichen „Wirkungsforderung“ kaum nachkommen.

» Wirksame Maßnahmen sind  
einschneidende Maßnahmen. «

### Einschneidende Wirksamkeit

So suggerieren beispielsweise die Aufstellung von Desinfektionsmittelspendern, ein Wegfall von Besteck-Kästen in der Kantine oder der Appell, weitgehend auf Besprechungstermine zu verzichten, verantwortliches Handeln. Tatsächlich dürften die Effekte aber sehr überschaubarer Natur sein, wenn sie nicht eingebettet sind in grundlegend konsequente, übergreifende Maßnahmen. Und vor allen Dingen: Sie sind Ausdruck des Vermeiden-Wollens von wirksameren, aber eben auch einschneidenderen Maßnahmen. Wer das Risiko einer Krankheitsübertragung im „Hot-Spot“ eines Unternehmens, dem Betriebsrestaurant, wirksam reduzieren möchte, muss sie schließen. Wer Funktionen, die für den Betrieb zwingend erforderlich sind, aufrechterhalten will, muss die entsprechenden Mitarbeiter besonders schützen oder Teams teilen und separieren.

### Vorausschauende Worst-Case-Betrachtung

Die Entscheidungsfindung in Unternehmen und auch das staatliche Handeln der Gesundheitsbehörden muss sich daher einer Risikoabwägung unterwerfen! Es gilt, die Balance zu wahren zwischen dem, was möglich und dem, was sinnvoll ist. Kurzum: Die Frage lautet nicht so sehr, was zu tun ist, sondern welche Maßnahmen wann umzusetzen sind. Denn die Risikoabwägung ist nicht nur legitim, sie ist auch erforderlich: Eine vorausschauende Worst-Case-Betrachtung ist in Not- und Krisenfällen immer angezeigt. Die daraus in den Blick zu nehmenden Maßnahmen müssen aber immer auch an den

Folgen derselben gespiegelt werden. Überzogenes Handeln hat weitreichende Folgen. Unterlassenes aber auch. Natürlich hat die Gesundheit von Mitarbeitern oder Bevölkerung Priorität. Daraus aber den Umkehrschluss zu ziehen, dass alle anderen Interessen nicht legitim seien, ist schlichtweg falsch. Es gilt daher, mit kühlem Kopf zu veranlassen, was unter sorgfältiger Abwägung objektiv geboten erscheint. „Handeln unter Unsicherheit“ ist immer eine Herausforderung; für Polizeiführer, Einsatzleiter einer Feuerwehr, für Notfall- und Krisenmanager sowie für Verantwortliche eines Unternehmens.

### Fazit

Das Risiko von Fehlentscheidungen ist bei komplexen Situationen möglichst zu reduzieren, aber letztlich auch hinzunehmen. Wer Szenarien antizipiert, deren Folgen betrachtet und anschließend denkbare Handlungsoptionen bewertet, schafft Klarheit und Nachvollziehbarkeit in unsicheren Zeiten. Letztlich gilt, was der ehemalige General Electric-Chef Jack Welch einmal formulierte: „Die zweitbeste Entscheidung zur richtigen Zeit ist besser, als die beste zu spät.“ Denn wer nicht entscheidet, trifft eine Entscheidung: nämlich die, die Entwicklung dem freien Spiel der Kräfte zu überlassen.

**Besser zweitbeste  
Entscheidungen ...**

### Der Gastautor **Torsten Hiermann**

Führt die auf Krisenthemen spezialisierte Unternehmensberatung **CriseConsult** sowie deren Trainingsableger **TaktikTraining**.

Fragen an unseren Gastautor? [hiermann@criseconsult.de](mailto:hiermann@criseconsult.de)  
[www.criseconsult.de](http://www.criseconsult.de), [www.taktiktraining.com](http://www.taktiktraining.com)

