

# «DIE PANDEMIE IST DA, DIE PANDEMIE IST DA!» – CHANCEN UND GRENZEN DER FRÜHERKENNUNG

**Die Früherkennung in unserer komplexen Gesellschaft ist interdisziplinär geworden und findet meistens in der politischen und medialen Öffentlichkeit statt. Wir müssen deshalb unsere akademischen Begriffe und Methoden klären und uns in allgemein verständlichen Bildern und Geschichten ausdrücken. Dabei müssen wir einen Schritt weiter gehen als die Beschreibung und Analyse, sondern müssen Überraschungen, Chancen und Herausforderungen aktiv aufzeigen und in konkrete Massnahmen der Entscheidung, Vorbereitung und Frühwarnung transformieren können.**

Keywords: Covid-19, Black Elephant, Black Swan, Disruption, Früherkennung, Pandemie, Zukunftsforschung

Andreas M. Walker

## Wir müssen uns der Begriff- und Methodendiskussion stellen

In unserer schnelllebigen und um Aufmerksamkeit heischenden Welt treffen wir auch in der Fachwelt auf eine zunehmend wechselhafte Verwendung von Begriffen. Dabei fällt es uns immer schwerer, Fachbegriffe, mediale Schlagwörter und Alltagswortschatz zu trennen und sauber zu verwenden.

Die sinnige Verwendung von Worten, die aufgrund ihrer mehrfachen Übersetzung und der tatsächlichen Verwendung in der Jugend- und Marketingkultur missverständlich geworden sind, stellt in unserer zunehmend gemischt-sprachlichen Welt eine besondere Herausforderung dar, gerade weil mittlerweile viele von uns sowohl schlecht in Englisch sind wie auch nur schlecht in Deutsch formulieren können.

In der heutigen Welt, die schon lange komplex und interdisziplinär ist, fällt es uns immer schwerer, die Begriffe aus den verschiedenen Disziplinen zu orchestrieren. Noch immer lernen wir in unseren akademischen Ausbildungen das Denken in disziplinären Methoden, jedoch selten das Transferieren in den öffentlichen Raum.

Vielleicht sollten wir lernen, entgegen aller akademischen Eitelkeit, pragmatischer, nutzenorientierter und verständlicher zu formulieren – und nicht zu schauen, wer von uns recht hat und wessen Definition sich durchsetzt. Wissenstransfer wird gerade in unseren Zukunftsdisziplinen immer wichtiger, da wir uns mehr und mehr im öffentlichen, politischen und medialen Raum bewegen.

## Am Anfang stand ein Szenario: «Epidemie in der Schweiz 2005»

Die Krisenorganisation des Bundes befasste sich schon im Jahr 2005 im Rahmen einer strategischen

Führungsübung mit dem «Übungsszenario» einer Pandemie in der Schweiz. Dabei wurde anhand einer «allgemeinen» und einer «besonderen Lage» entlang eines «Drehbuchs» und diversen «Meldungen» und «Ereignissen» möglichst realitätsnah geübt, wie Krisenorgane sich bei einem solchen Pandemieausbruch verhalten.

War dies nun nur eine Übung oder bereits eine ernstzunehmende Früherkennung? Der primäre Sinn dieses «Szenarios» war keine Prognose, sondern das gemeinsame Durchleben und Durchdiskutieren einer zukünftigen Krise mit unklarem Entscheidungsbedarf. Dabei ging es aber darum, eine neuartige und unterschätzte Bedrohungslage zu finden, auf welche die Krisenorgane schlecht vorbereitet waren.

Auf dieser Grundlage sollten Lücken in den gesetzlichen Grundlagen, in der übergreifenden Zusammenarbeit und in den Abläufen erkannt werden. Diese «SFU05» war schlussendlich ein Meilenstein im Risikomanagement einer zukünftigen Pandemie, wie wir sie nun aktuell erleben.

## Von Black Swans ...

Nassim Nicholas Taleb prägte 2001 den Begriff des «Black Swans»<sup>1</sup> für ein neuartiges und einmaliges Ereignis, dessen Eintrittswahrscheinlichkeit im Vorhinein nicht erkennbar ist. Allgemein versteht man darunter ein Ereignis, das:

- selten, unerwartet oder unvorhergesehen ist, so dass es keine Vorbereitung geben kann.
- eine unerwartet grosse Tragweite und einen starken Einfluss auf die bisherige Normalität hat.
- im Extremfall sogar zu einem Systemwechsel führt, bei dem bisherige Annahmen und Regeln nicht mehr gelten.

<sup>1</sup> Taleb, Nassim Nicholas (2007): The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable.

## ... und Black Elephants

Im Gegensatz dazu führte John A. Sweeney 2016 an einem Workshop der «Future for Advanced Research and Studies (FARAS)» den Begriff des «Black Elephants» ein:<sup>2</sup> Der „Black Elephant“ ist ein Ereignis, das mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten wird, mit offensichtlichen Anzeichen für einen Eintritt, das aber ignoriert wird.

## Black Swans sind selten – Seuchen in Europa nicht

Im Europa des 21. Jahrhunderts haben wir uns daran gewöhnt, dass Krankheiten kaum noch ein Problem sind: Gesundheit ist zu unserem höchsten Wert geworden, auf den wir einen Anspruch als öffentliches Gut haben. Ebenso haben wir uns an die grossen Fortschritte in der Medizin gewöhnt und gehen davon aus, dass wir auch bei neuen Krankheiten vom Staat geschützt werden.

Im 14. Jh. raffte die Pest rund 25 Millionen Menschen dahin. Seither ist sie in Europa sechs Mal in geringerem Ausmass wieder aufgetreten. In fünf Seuchenwellen im 15. und 16. Jahrhundert zeigte der sehr ansteckende und meist tödlich ausgehende «englische Schweiss» epidemische Folgen. Pocken, Syphilis, Polio, Typhus, Diphtherie, Cholera, Fleckfieber und das hämorrhagische Fieber sind weitere Infektionskrankheiten, die in der Neuzeit mehrere Male auch in Europa wüteten. Fünf Mal forderte der Influenza-Virus in pandemischem Ausmass das öffentliche Gesundheitswesen Ende des 19. und weit bis ins 20. Jahrhundert hinein heraus, die spanische Grippe führte zu 50 Millionen Toten. HIV forderte seit 1980 36 Millionen Tote.

Dieser Rückblick auf knapp 700 Jahre Medizingeschichte zeigt uns, dass der länderübergreifende Ausbruch von Infektionskrankheiten nicht als selten bezeichnet werden kann. Es zeigt eher, wie kurzfristig unser Erinnerungshorizont und wie naiv unsere Erwartungshaltung gegenüber der sofortigen Lösung medizinischer Herausforderungen geworden sind.

## Eine neue Pandemie war nicht unerwartet

Aus Sicht der Krisen-Fachleute kann Covid-19 nicht als «Black Swan» bezeichnet werden – es ist ein «Black Elephant». Bei Früherkennung, Krisen- und Risikomanagement in der Schweiz ist das verheerende Potenzial einer neuen Pandemie seit zwanzig Jahren ein Thema:

1995	Vorbereitung
2003	SARS-CoV
2003–2005	SFU05
2004	Influenza-Pandemieplan Schweiz 2004
2006	Influenza-Pandemieplan Schweiz 2006
2006 / 2007	Influenza-Virus H5N1
2006–2011	Stab SiA
2007	Pandemieplan, Handbuch für die betriebliche Vorbereitung
2007	LÜKEX07
2006–2020	Betriebliche Vorbereitung
2009 / 2010	Influenza-Virus H1N1
2012 / 2016	Epidemiengesetz EpG
2013	Risikobericht 2012
2014	SVU 2014
2015	Nationale Gefährdungsanalyse
2018	Influenza-Pandemieplan Schweiz
2019	Risikoanalyse Schweiz
2020	Corona Covid-19

<sup>2</sup> <https://futureuae.com/en-US/Activity/Item/133/security-and-intelligence-in-postnormal-times>

Erste Vorbereitungen des BAG auf eine Influenza-Pandemie.	
Das BAG verbot die Einreise von Personen aus Asien an die Baselworld.	
Der Bundesrat und Krisenorgane üben in einer zweitägigen Führungsübung, was der Ausbruch einer Pandemie in der Schweiz bedeuten könnte. Vertretungen von WHO, Nachbarländern, Kantonen, Wirtschaft und Medien waren involviert. Der Autor dieses Artikels war im Szenario-Team eng involviert.	
Das BAG publiziert den ersten «Influenza-Pandemieplan Schweiz 2004».	
Das BAG publiziert den verbesserten «Influenza-Pandemieplan Schweiz 2006».	
Auf der Grundlage der SFU05 und der Pandemiepläne 04 und 06 beschäftigen sich die Fach- und Krisenstellen des Bundes und der Kantone mit dem Influenza-Virus H5N1.	
Der Stab Sicherheitsausschuss SiA des Bundesrates erstellt Lagedarstellungen, Analysen und Vorsorgeplanungen für die Bewältigung von Krisensituationen wie Pandemien.	
BAG und seco publizieren «Pandemieplan, Handbuch für die betriebliche Vorbereitung» für Wirtschaft und Verwaltung	
An der deutschen LÜKEX07 üben Ämter der Bundesregierung und aus sieben Bundesländern, Hilfsorganisationen, Verbände und Unternehmen und Organisationen der Wirtschaft. Dabei werden relevante Aspekte des Szenarios der SFU05 wieder aufgenommen.	
Bundesämter, kantonale Verwaltungen und private Betriebe erstellen eigene Krisenhandbücher zum Umgang mit einer zukünftigen Pandemie. In den folgenden Jahren werden die Vorlagen des BAG mehrmals aktualisiert.	
Erneut fordert die Angst vor einer neuen Influenza-Pandemie die Krisenorgane heraus.	
Das Epidemiengesetz (SR 818.101) tritt nach einem fakultativen Referendum 2016 in Kraft.	
Im Jahr 2013 publizierte das Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS den ersten Risikobericht und erklärt, dass das Szenario Pandemie ein verhältnismässig grosses Schadenspotenzial aufweist.	
Die Sicherheitsverbundübung 2014 (SVU 14) greift die Fragestellungen der SFU05 wieder auf.	
Das BABS publiziert das «Gefährdungsdossier Epidemie / Pandemie».	
Das BAG publiziert den aktuell gültigen Influenza-Pandemieplan Schweiz.	
Das BABS thematisiert rund 100 Gefährdungen, darunter die «Epidemie/Pandemie» im «Bereich Gesellschaft».	
Öffentlichkeit, Medien und Politik sind scheinbar überrascht: Es fällt vielen erstaunlich schwer, die bisher auf eine Influenza-Pandemie ausgerichtete Früherkennung und Vorbereitung nun auf eine Corona-Pandemie zu übertragen.	

## Die Frage nach dem Porzellanladen

Wenn wir in der Früherkennung die Narrative des «Black Swans» und des «Black Elephants» als Methoden nutzen, um gezielt mit Disruptionen zu arbeiten, taucht natürlich die Frage nach dem Porzellanladen auf, in den der Elefant trampelt. Weshalb ist Covid-19 im Frühling 2020 zu einer derart umspannenden Krise ausgeartet? Müssen wir die spezifische Qualität unseres Porzellanlandes besser verstehen lernen? Kann es sein, dass der Paradigmenwechsel grösser sein wird als bisher vermutet?

## Folgt auf den «Kalten Krieg» nun die «Kalte Pandemie»?

Zu dieser Diskussion sei eine mutige These formuliert: 1945 bis 1990 hatten unsere Grosseltern und Eltern aus der Kriegs- und Babyboomer-Generation Angst vor dem «Kalten Krieg», der zwar nie ausbrach, trotzdem weltweit Feindbilder, Investitionsbereitschaft in die Sicherheitsindustrie, Werteverständnis und Kultur beeinflusste.

Werden sich die jungen Generationen Y, Z und Alpha, die den «Kalten Krieg» nur aus Geschichtsunterricht und Filmen kennen, nun auf eine «Kalte Pandemie» vorbereiten müssen? Eine Pandemie, die vielleicht auch nie ausbrechen wird, trotzdem die Angst davor uns aber nicht mehr loslassen wird?

## Diskutieren wir die richtigen Fragen?

In unserem auf Haftung und finanziellen Entschädigungen ausgerichteten System findet nun eine Aufarbeitung und Evaluation der 1. Welle von Corona Covid-19 statt, bei der Fehler und Schuldige gesucht und beschuldigt werden. Geht es jedoch im Sinne der Früherkennung einer neuen Epoche einer etwaiigen «Kalten Pandemie» nicht darum, stattdessen die folgenden Fragen zu diskutieren und aufzuzeigen, wie Megatrends diese Entwicklung ermöglicht haben und zukünftig weiter verschärfen werden?

### *Wir müssen Megatrends diskutieren, die unsere Werte als Grundlagen unserer Entscheidungen prägen:*

1. «Gesundheit» ist zum wichtigsten Wert unserer Gesellschaft geworden. Wird nun die «Gesundheitsindustrie» an die Stelle der «Rüstungsindustrie» treten und werden wir das Verständnis von «Sicherheit» neu diskutieren?
2. «Senioren» sind ein prägender Teil unserer Gesellschaft geworden. Aus traditionellen moralischen und religiösen Gründen achten und beschützen wir unsere Senioren. Zudem wird deren politische und wirtschaftliche Bedeutung immer grösser. Deshalb waren wir bereit, diese Risikogruppe um jeden Preis zu schützen. Müssen wir unsere Ethik und Moral anpassen, weil andere gesellschaftliche Gruppen zukünftig viel gefährdeter sein werden?

3. Wir leben in einer «0 %-Risiko-Gesellschaft», niemand will schuld sein. Müssen wir eine neue Kultur entwickeln, um mit den Folgeschäden und Kollateralschäden aufgrund dieser Haltung bezüglich unserer Zukunftsfähigkeit umgehen zu können?
4. Wir leben in einer von «globalen Medien und Social Media» geprägten transparenten und schnelllebigen Welt. Müssen wir unser Verständnis von sorgfältig recherchierten wissenschaftlichen Erkenntnissen und dialektischer akademischer Heuristik sowie eigenständigen Entscheiden revidieren?

***Wir müssen klären, weshalb Corona Covid-19 uns mental derart herausgefordert hat:***

5. Wir verstehen «öffentliche Sicherheit» und «Public Health» als öffentliche Güter, die uns der Staat zur Verfügung stellt: Müssen wir lernen, wieder mehr Eigenverantwortung zu übernehmen? Zudem sind wir fasziniert von den Erfolgen der Spitzenchirurgie, so verstehen wir nicht, dass eine Infektionskrankheit etwas grundsätzlich Anderes ist.
6. Wir Schweizer sind es gewohnt, als Musterschüler zu gelten und in den globalen Rankings unter den Top 5 gelistet zu sein: Können wir als Gesellschaft nicht damit umgehen, dass auch wir ein Problem nicht im Griff haben, betroffen sind und Schaden tragen?
7. Wir leben in einer «globalisierten Welt» der Bewegungs- und Reisefreiheit: Müssen wir wieder neu mit Grenzen leben lernen?
8. Wir leben in einer Boulevard- und Aufmerksamkeitsgesellschaft: Alles muss einfach, kurz, schnell klar und prägnant sein. Müssen wir gerade auch in Ergänzung zum Lehrplan21 wieder erlernen, dass das Erarbeiten von Wissen und guten Entscheidungen Zeit und dialektisch-kontroverse Diskussionen und Forschungsansätze braucht?
9. Wir leben in einer Konsumenten- und Anspruchsgesellschaft. Wir verstehen uns alle primär als Kunden und Konsumenten und sehen unsere eigene User Experience und unsere eigenen Pain Points im Zentrum: Müssen wir wieder lernen, Aufwand und Nachteile zu tragen?
10. Wir leben in einer Betroffenheitsgesellschaft: Müssen wir im Sinne eines Kommunikationsmodells wieder lernen, dass nicht der Sender dafür verantwortlich ist, dass der Empfänger die Botschaft richtig versteht, sondern dass der Empfänger eine Eigenverantwortung mitträgt, dass er Sinn und Absicht richtig versteht?
11. Wir leben in einer Welt der Konsum- und Kauffreiheit und Verfügbarkeit: Müssen wir wieder lernen, dass das Angebot knapp sein kann und die just-in-time-Lieferung nicht funktioniert?

12. Wir leben in einer ökonomisch, logistisch und technisch durchgerechneten Welt, die darauf baut, dass alles wie geplant und schnell funktioniert: Müssen wir in Wirtschaft und Privatleben wieder Lagerhaltung, Reserven, Redundanzen und einen Plan B vorsehen?

***Wir müssen klären, weshalb wir so schnell und ohne relevanten Widerstand bereit waren, die Massnahmen zu akzeptieren:***

13. Wir leben in einer (teil-)digitalisierten Welt, in der vieles denkbar und tatsächlich auch möglich geworden ist – Home-Office für die Erwachsenen, Distance Learning für die Kinder, Home-Entertainment und Home-Shopping.
14. Wir leben in einer Media- und Social-Media-Welt, wir sind bereit, virtuelle Ersatzwelten rund um die Uhr zu akzeptieren.
15. Als «Generation Brav» leben wir ein «Neo-Biedermeier» – wir haben eine erstaunlich grosse Bereitschaft, uns in eine neue Privatheit zurückzuziehen und staatlichen Anweisungen zu gehorchen.
16. Wir leben in einer spät-globalisierten, konzernkritischen und zunehmend rechtspopulistischen Welt. Alte Nationalismen flammen wieder auf und wir sind bereit, starke Politiker und geschlossene Grenzen zu akzeptieren.

***Unsere Art des Denkens und unser Weltbild sind herausgefordert:***

17. Wir leben in einer «Wissensgesellschaft» – wir haben nicht die Kompetenzen erlernt, um mit «Nichtwissen» und «Halbwissen» umgehen zu können.
18. Wir leben in einer «Welt, die auf Zahlen basiert» – und der Umgang mit Corona-Statistiken hat uns gezeigt, dass wir nicht mit unscharfen und sich ändernden Werten umgehen können.
19. Wir leben in einer «Machbarkeits-, Planbarkeits- und Stabilisierungsgesellschaft» – und haben zu wenig Erfahrung mit Problemen, die nicht einfach «lösbar» sind.
20. Aufgrund unserer traditionellen Schulbildung leben wir in der Illusion, dass alle Probleme entweder einfach oder in Teilprobleme isoliert und einzeln gelöst werden können. Dabei haben wir zu wenig Kompetenzen im Umgang mit komplexen und chaotischen Problemen.

***Und nun?***

Die Kataloge möglicher Szenarien und disruptiver Entwicklungen ist mittlerweile lang. So gibt es immer weniger Black Swans und stattdessen immer mehr Black Elephants. Wir müssen lernen, unsere Begriffe und Methoden weniger wissenschaftlich, sondern prägnanter und verständlicher für Medien und Politik aufzubereiten. Es geht nicht um die akademische

Korrektheit, sondern um den Sinn und die Wirkung unserer Zukunftsstudien. Wir müssen früh erkannte Veränderungen breiter kommunizieren und in die öffentliche politische Diskussion einfließen lassen. Dabei geht es darum, das im Lehrplan21 verwendete Konzept der «Kompetenzen» weiterzuentwickeln: Wir müssen Kompetenzen für Zukunftsgestaltung, Veränderung, Überraschung und Intuition entwickeln.

#### **ABSTRACT:**

#### **«THE PANDEMIC IS HERE, THE PANDEMIC IS HERE!» – OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS OF EARLY DETECTION**

Early detection in our complex society has become interdisciplinary and mostly takes place in the political and media public. We must therefore clarify our academic terms and methods and express ourselves in generally understandable images and stories. In doing so, we must go one step further than description and analysis, but must be able to actively point out surprises, opportunities and challenges and transform them into concrete measures of decision, preparation and early warning.

Keywords: Covid-19, Black Elephant, Black Swan, Disruption, early detection, pandemic, futurology



---

**Andreas M. Walker**

---

Dr. Andreas M. Walker ist Ehrenmitglied von **swissfuture** und ehemaliger Co-Präsident. Als Fachoфицier bzw. Offizier für strategische Analysen ist er seit 1994 in die Früherkennung neuer Krisen und in die Entwicklung von Übungsszenarien involviert. 2003–05 wirkte er im Projektteam für die Strategische Führungsübung des Bundesrates «Epidemie in der Schweiz» mit. 2020 befasst er sich als Autor, Interviewpartner, Trainer und Dozent intensiv mit den Hintergründen von Corona Covid-19.  
<https://weiterdenken.ch/corona-covid-19/>  
walker@weiterdenken.ch