

## Pareto als Königsdisziplin auch in Krisenzeiten

Warum tendieren Menschen so gerne zu Mikro-Management (meist verbunden mit Aktionismus)?

### Prolog

So heterogen wie die Welt ist sind auch die Haltungen zur Corona-Thematik. Ich kenne persönlich Vertreter<sup>1)</sup> aus dem gesamten Spektrum:

- Der **Corona-Leugner**, von denen es gar nicht so viele gibt, wie die Medien suggerieren. Sie stigmatisieren viel zu schnell einen Kritiker der Kommunikationsmaßnahmen der Regierung als solchen.
- **Silo-Experten** vor allem aus den verschiedenen Bereichen der Schulmedizin. Diese mögen in ihrer eindimensionalen Betrachtung schon Recht haben, bleiben aber meist im Silo stecken, da sie Zusammenhängen und Kollateralschäden keine Relevanz einräumen.
- **Verschwörungstheoretiker**, die gerne dunkle Mächte und System dahinter sehen.
- **Liberale**, aufgeklärte und mutige **Kritiker**, die sich trauen gegen Mainstream-Meinungen und Kommunikationslinien Widerspruch einzulegen.
- Viele **„Brave“** und **„Unreflektierte“**, die einfach keine eigene Meinung haben, sondern Vertrauen in die Regierungslinie (, die da oben werden es schon wissen‘). Bei dieser Gruppe zeigt sich ein auch in Ö noch stark vorhandenes Obrigkeitendenken gepaart mit **„Wurstigkeit“**.
- **Ängstliche** und **Abhängige**, die grundsätzlich in ihrer Komfortzone leben und/oder aufgrund ihrer Rolle/Funktion es sich nicht erlauben können, Meinung zu zeigen (Manager, öffentlich Bedienstete, Selbständige mit der Angst, Aufträge zu verlieren, Journalisten, die sich an eine Blattlinie zu halten haben, damit Inserate der öffentlich Hand nicht bedroht sind).
- Last but not least – zahlreiche Repräsentanten (80%?) unserer Medien, die nun langsam – nach monatelangem **„Ministranten-Dasein“** (hier sollte sich besonders der ORF angesprochen fühlen) – erkennen, was wirklich läuft (was ich für mich selber nicht beanspruche). Dazu ein aktuelles Zitat von Jakob Augstein: „Eine Aussage wie, wir haben die Gefahr überschätzt, weil wir uns auf Modelle verlassen haben, die fehlerhaft waren, und dadurch vielen Menschen Schaden zugefügt wurde, würde Politikern und Medien nur schwer über die Lippen kommen. Aber ich glaube, das ist die Wahrheit.“

Da stehen wir heute, sechs Monate danach. Unehrlliche, angstgesteuerte und intransparente Kommunikation provoziert Demos a la Berlin. Das ist zumindest meine Hypothese.

Warum nun ein Blog über Pareto? Weil ich überzeugt bin, dass (grundsätzlich und aktuell) 80% der Energie in Maßnahmen gesteckt wird, die nur 20% Effekt bringen. Ganz einfach. Auch beschäftigt sich die Politik aktuell zu 80% mit Krisenbewältigung anstatt mit Zukunftsthemen wie Umwelt, schlanker Staat und moderner Bildung & Aufklärung (wie schlecht unser hierarchisches, föderalistisches Staatssystem – mit mindestens einer Organisationsebene zu viel – funktioniert, haben wir beim Erlass des Gesundheitsministeriums, die Einreise aus Kroatien zu kontrollieren, gesehen).

Das **Paretoprinzip**, benannt nach Vilfredo Pareto (1848–1923), auch Pareto-Effekt oder 80 | 20-Regel genannt, besagt, dass 80 % der Ergebnisse mit 20 % des Gesamtaufwandes erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse erfordern mit 80 % des Gesamtaufwandes die quantitativ meiste Arbeit. Einigen sicherlich z.B. von einer Kundensegmentierung vertraut: 20% der Kunden bringen 80% Profit. Oder: Mit 20% des Arbeitseinsatzes habe ich zu 80% die gemeinsame Wohnung aufgeräumt. Dass dieser Ansatz vor allem Männern zugeschrieben wird, lassen wir einmal so stehen (oder ist es ein Klischee?). Jede/r kann sich überlegen, wann und wie oft das

Hirschgasse 5  
4020 Linz, Austria  
+43 664 24 30 560  
office@konradbreit.com

Pareto-Prinzip im persönlichen oder beruflichen Alltag Anwendung findet. Mir ist klar, dass Anhänger von normierten Prozessen aufschreien werden. Ich will nicht zum Ausdruck bringen, dass 80:20 immer und überall anzuwenden, allerdings behaupte ich: Würden wir Pareto bei den relevanten Themen (= 20% aller Themen) anwenden, dann könnten wir 80% der Probleme lösen. Die Kernfrage sollte immer sein, wie ein wahrnehmbarer und nachvollziehbarer Effekt erzeugt werden kann.

Wir fragen uns immer wieder, warum z.B. Führungskräfte sehr gerne ins Mikromanagement abdriften und sich mit zu vielen Details beschäftigen.

Aber schauen wir uns einmal die aktuelle Situation mit Covid-19 an:

- Nach überwältigender Expertenmeinung ist das Virus keine "kleine Grippe", sondern ein hochansteckendes, schwer fassbares Agens, das auch bei leichten Verläufen ganz schwere Folgen haben kann (Hans Rauscher im ‚Der Standard‘ am 22.8.2020). Kleine Anmerkung dazu: die Anzahl der überwältigenden Experten wird vermutlich bei 80% liegen.
- Nun ist es so, dass es Aufgabe der Regierung (=Management) ist, etwas zu tun. Das heißt, Maßnahmen zu setzen. Kein Management der Welt will sich ‚nachher‘ den Vorwurf gefallen lassen, nichts getan zu haben. Kein (professionelles) Management der Welt wird auf Expertenmeinungen verzichten (in Unternehmen gibt es dazu Stäbe für ‚Kommunikation‘, ‚Recht‘, ‚PR‘, etc.). Dass dieser Zugang in Aktionismus ausartet, erleben wir gerade.
- Ich sehe ein großes Problem darin, dass unser Staatsmanagement (und ich möchte das nicht nur auf Österreich beschränken) das Gespür für die richtigen Maßnahmen verloren hat. Warum?
  - Es ist wissenschaftlich genug erforscht, dass gewisse Maßnahmen (80%) nichts bringen, da sie nur 20% Impact haben.
  - Die Frage ist natürlich immer, was als Impact bezeichnet wird. Nehmen wir das Beispiel des Mund-Nasen-Schutzes (MNS). Rein physiologisch betrachtet wird 80% Energie investiert (Produktion, Einkauf, Erlöse, Kontrollen, Strafverfahren, etc.) um 20% Wirkung zu erzeugen. Mutige Experten – wie Prof. Allerberger – sagen, dass z.B. eine Infektion in öffentlichen Verkehrsmitteln oder in Supermärkten bisher (nach 6 Monaten!) nicht nachgewiesen werden konnte. Aber wir investieren 80% unserer Energie. Aktionismus pur. Rein psychologisch betrachtet, erzeugen wir zwar dadurch eine pädagogische Wirkung, die mehr als 20% ausmachen wird.
  - Oder auch das Thema ‚Formulare ausfüllen bei Besuch von Gaststätten‘: Irrer (bürokratischer) Aufwand mit minimaler Wirkung.
  - Die Situationen, in denen die Wahrscheinlichkeit sich zu infizieren sehr hoch ist, liegen laut überwältigender Expertenmeinung auf der Hand. Mit jemandem mindestens 15 Minuten mit geringem Abstand kommunizieren. Daraus ist zu schließen, dass es Veranstaltungen wie Apres Ski, Discos, Sportveranstaltungen (wo meist Alkohol im Spiel ist) solange nicht geben kann, bis das Virus unter Kontrolle ist.
- Meine persönliche Quintessenz aus Pareto angewendet auf Covid-19: Reduzieren wir doch 80% der Maßnahmen und fokussieren wir uns auf 20%, die einen echten Impact haben (bei dieser Aufzählung fällt Ihnen sicher noch die eine oder andere Idee ein. Feedback willkommen):
  - Abstandsregeln und Hygiene: leicht anzuwenden – hohe Wirkung, weil von 80% konsequent angewendet.
  - Keine Massenveranstaltungen wie Discos, Sportveranstaltungen, etc.
  - Schulung, Training und Kommunikation: Setzen wir doch auf positive ‚Covid-19 Multiplikatoren‘. Dazu fallen mir spontan sehr viele Berufsgruppen ein (Führungskräfte, Betriebsräte, Lehrerinnen, Ärztinnen, Journalisten<sup>1</sup> ...) und reduzieren wir die ‚Angstbotschafter‘ (zu denen sehr viele Schulmediziner gehören).
  - Appellieren wir (inklusive Investments in Werbemaßnahmen) an die Menschen, sich gesund zu ernähren, an die frische Luft zu gehen, sich zu bewegen, zuversichtlich zu sein. **Angst schwächt das Immunsystem.** Ich denke, dass auch das wissenschaftlich nachgewiesen ist. Und, wenn nicht, dann bitte ich um eine Rückkehr des Hausverständes.

- 80% der nun gesetzten Maßnahmen unterstützen unser tradiertes Gesundheits(!)system: Alles scheint in Richtung Impfung zu laufen. Auch irgendwie verständlich, da 80% der Mediziner (inkl. Pharmaindustrie) davon prächtig leben.

### Conclusio

Problemorientiert könnte ich sagen, dass sich leider nur 20% mit der Corona Thematik etwas tiefer beschäftigen. Die restlichen 80% ‚schwimmen‘ unkritisch, angstgesteuert und unreflektiert mit. Schaffen wir Grundlagen (oder nennen wir es einen Gesamtplan!), in denen die 20% der Personen mit 20% der fokussierten Maßnahmen einen positiven Impact auf die restlichen 80% erzeugen können. Und noch was: Hören wir endlich auf, den fehlenden Reifegrad der Menschen anzuzweifeln. Ich – als aufgeklärter und liberaler Humanist – bin überzeugt, dass man irgendwann einmal anfangen muss, Eigenverantwortlichkeit und Gesundheitskompetenz zu entwickeln. Jedes Mal zu sagen ‚das funktioniert nicht‘ hat die selbsterfüllenden Prophezeiung (Paul Watzlawick) zur Folge.

Auch zur Strategie bzw. zu den Risikogruppen möchte ich – im Sinne von Pareto – etwas ergänzen: 20% der Menschen gehören zur (Hoch-) Risikogruppe. Und was tut unser Management? Es werden 80% der Energie, sprich Maßnahmen, auf die Nicht-Risikogruppen gestreut. Oder um Bernadette Redl im ‚Der Standard‘ vom 31.8.2020 zu zitieren: ‚Es gibt Dinge, die weit schwerwiegender für die Gesundheit sein können als das Virus. Das sind Einsamkeit am Lebensende, der Verlust an gesunden Lebensjahren durch eine unzureichend behandelte chronische oder akute Krankheit oder ein Tumor, der Monate zu spät diagnostiziert wird. Noch immer werden die Kollateralschäden nicht ausreichend berücksichtigt. Für Arbeitslosigkeit, Krebserkrankungen und Herzinfarkte gibt es keine tagesaktuellen Dashboards: Martin Sprenger kritisierte, dass es derzeit nur mehr ein Risiko für die Gesundheit gibt. Und zwar eine Infektion mit Sars-CoV-2. Um es zu minimieren, werde viel zu viel in Kauf genommen. Koste es, was es wolle!‘

Zu den Medien abschließend noch eine Hypothese: 80% der Presseförderung gehen an 20% der Zeitungen. Kann das ungefähr stimmen? Und somit schließt sich der Kreis: 20% der Medien erreichen 80% der Leser. Na Bumm.

---

<sup>1)</sup> Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an

<sup>2)</sup> Meine Leserinnen wissen, dass ich die meisten Medien als 4. Säule des Staates sehr kritisch sehe. Brav und unreflektiert multiplizierten sie die Regierungsbotschaften. Auch wenn Hans Rauscher heute meint, ... ‚Selbstverständlich ist man zunächst einmal darauf angewiesen, was offizielle Stellen, nicht nur die Regierung, zu sagen haben. Aber mein Eindruck ist, dass fast alle Medien sehr bald mit einer kritischen Diskussion begonnen haben.‘