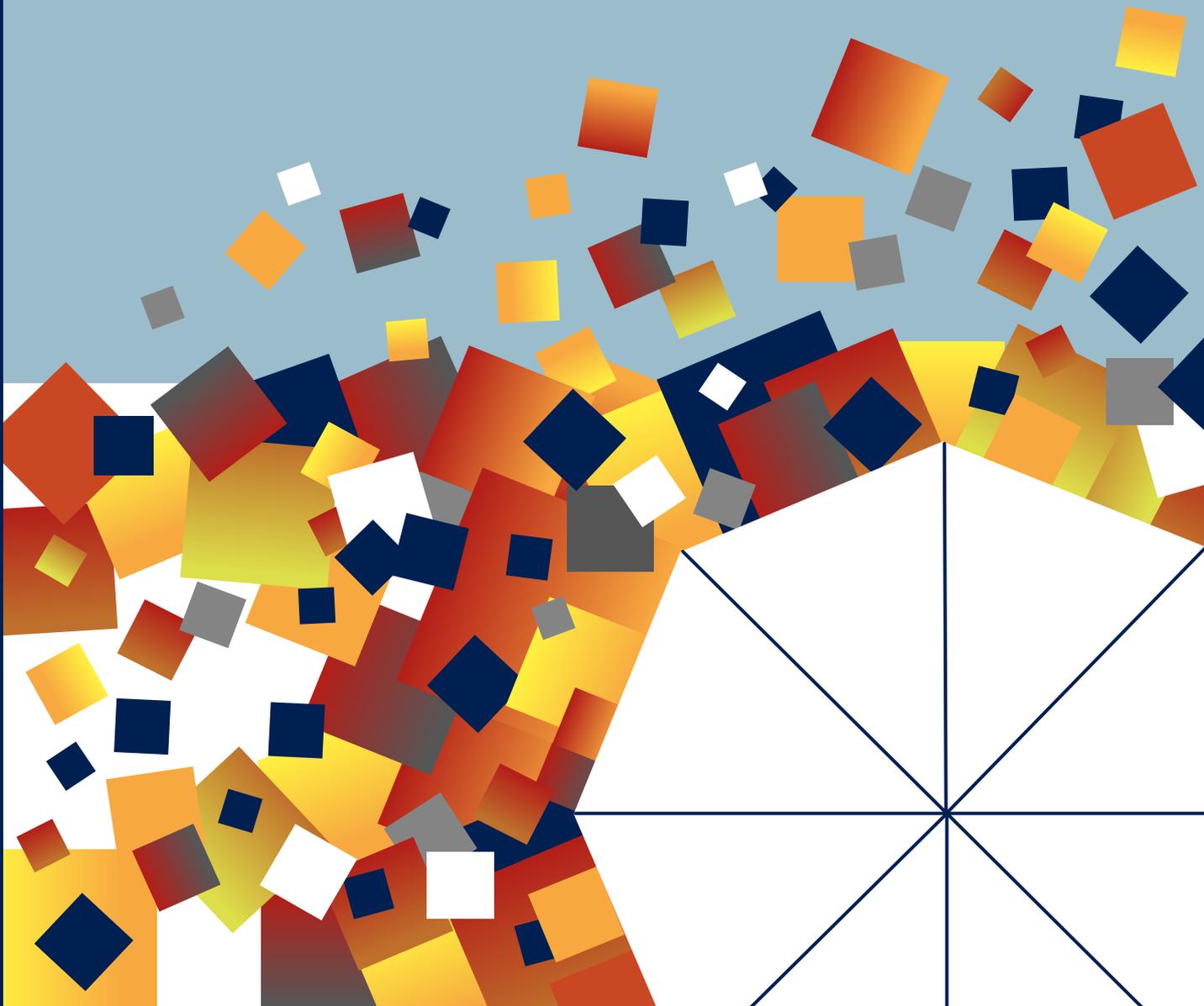




Kongress 2023 · Mannheim

# KRISEN & PRÄVENTION

Expertisen zum 28. Deutschen Präventionstag



**STOP WAR!**  
Solidarität mit  
den Menschen  
in der Ukraine



**Gina Rosa Wollinger (Hrsg.) (2023): Krisen & Prävention. Expertisen zum 28. Deutschen Präventionstag. Deutscher Präventionstag gemeinnützige Gesellschaft mbH, Hannover.**

Mit Beiträgen von:

Prof. Dr. Gina Rosa Wollinger

Prof. Dr. Rita Haverkamp, Prof. Dr. Christoph Gusy & Tjorven Harmsen

Dr. Pia-Johanna Schweizer

Prof. Dr. Harald Dreßing

Dr. Donya Gilan & Dr. Isabella Helmreich

Dr. Jan-Philip Maaß-Emden

Manuela Freiheit, Andreas Uhl & Prof. Dr. Andreas Zick

Friedrich Gabel

PD Dr. Nikil Mukerji, Marina Moreno & Adriano Mannino

Prof. Dr. Alexander Fekete, Chris Hetkämper & Carlotta Bauer

Dr. Holger Floeting

Dr. Tim Lukas & Dr. Bo Tackenberg

Layout: Arne Dreißigacker

gefördert durch:



Bundesministerium  
der Justiz



# Inhalt

1	Einleitung	9
	<i>Gina Rosa Wollinger</i>	
1.1	Begriffsgenese	9
1.2	Gegenwärtiges Krisenverständnis und Krisenaktualität	10
1.3	Krisen als Normalitätsverlust	12
1.4	Krisen und Prävention	13
1.5	Zu den Expertisen	14
2	Krisen und ihre Prävention aus interdisziplinärer Perspektive	19
	<i>Rita Haverkamp, Christoph Gusy &amp; Tjorven Harmsen</i>	
2.1	Einleitung	19
2.2	Krise als sozialer Prozess	20
2.3	Herausforderungen an Demokratie und Recht	23
2.4	Entgrenzte und multiple Krisen in Kommunen	28
2.5	Krisenprävention	29
2.6	Fazit	33
3	Systemische Risiken	39
	<i>Pia-Johanna Schweizer</i>	
3.1	Einleitung	39
3.2	Risikowahrnehmung systemischer Risiken	40
3.3	Governance systemischer Risiken	45
3.4	Ausblick	50

4	Die Bedeutung psychischer Resilienz im Zusammenhang mit Krisen	57
	<i>Harald Dreßing</i>	
4.1	Versuch einer Begriffsbestimmung	57
4.2	Warum ist Forschung zur psychischen Resilienz überhaupt wichtig?	59
4.3	Resilienz in der COVID-19 Pandemie	62
4.4	Kann man Resilienz fördern?	64
4.5	Fazit	66
5	Die resiliente Gesellschaft – eine kollektive Antwort auf kollektive Probleme?	73
	<i>Donya Gilan &amp; Isabella Helmreich</i>	
5.1	Einführung	73
5.2	Resilienzförderung auf individueller Ebene	74
5.3	Resilienzförderung auf kollektiver Ebene	77
5.4	Wirkzusammenhänge zwischen individueller und kollektiver Resilienz(-förderung)	79
5.5	Maßnahmen zur Förderung individueller Resilienz mit dem Potenzial kollektive Resilienz zu stärken	80
5.6	Individuelle Resilienzförderung im Kontext von Krisen	82
5.7	Wie kann Multi-Resilienz in der Gesellschaft verankert/gefördert werden?	82
5.8	Reflexion und Ausblick	84
6	Organisationale Resilienz. Rahmenbedingungen zur Entwicklung und Erhaltung einer unternehmerischen Widerstandsfähigkeit	91
	<i>Jan-Philip Maaß-Emden</i>	
6.1	Hintergrund und begriffliche Einordnung	91
6.2	Stand der Beobachtung und Ausmaß der Relevanz	93
6.3	Ansatz aus der Beratung: neuronal-synergetischer Bezug und fraktale Organisation	97
6.4	Entwicklung und Stärkung einer organisational resilienten Plastizität	106

7	Krisen und Krisenverarbeitung	113
	<i>Manuela Freiheit, Andreas Uhl &amp; Andreas Zick</i>	
7.1	Konzeptionalisierung von Krisen	114
7.2	Krisen als Treiber der Feindseligkeit gegenüber Gruppen	116
7.3	Krisenverarbeitung und Instrumentalisierung von Krisen	119
7.4	Implikationen für die Prävention	122
8	Krisenmanagement als Wertfrage	131
	<i>Friedrich Gabel</i>	
8.1	Einleitung	131
8.2	Die Bedeutung von Wert- und Normalitätsvorstellungen für Krisen	132
8.3	Was wird als Ziel von Krisenmanagement bestimmt?	134
8.4	Was wird warum als Gefahr beschrieben?	136
8.5	Wer oder was ist (besonders) schützenswert?	138
8.6	Wer trägt Verantwortung für Krisenmanagement?	140
8.7	Aspekte einer kritische(re)n Berücksichtigung von Wert- und Normalitätsvorstellungen in Krisen	142
9	Zum rationalen Umgang mit Krisen – eine philosophische Perspektive	149
	<i>Nikil Mukerji, Marina Moreno &amp; Adriano Mannio</i>	
9.1	Einleitung	149
9.2	Welchen Beitrag kann die Philosophie leisten?	150
9.3	Wie trifft man rationale Entscheidungen unter Unsicherheit?	152
9.4	Welche Eckpunkte rationaler Krisenprävention lassen sich bestimmen?	154
9.5	Welche Denkfehler sind im Bereich der Krisenprävention verbreitet?	157
9.6	Auf wessen Expertise sollten wir uns stützen?	161
9.7	Schlussbetrachtung	165

10	Resilienz im Kontext von Bevölkerungsschutz und Kommunen	169
	<i>Alexander Fekete, Chris Hetkämper &amp; Carlotta Bauer</i>	
10.1	Hintergrund und begriffliche Einordnung	169
10.2	Städte und Gemeinden im Kontext von Krisen und Resilienz	171
10.3	Aspekte eines angemessenen Krisenmanagements	173
10.4	Fazit und Ausblick	181
11	Stärkung städtischer Resilienz. Lernen aus der Krise	185
	<i>Holger Floeting</i>	
11.1	Krisen als Herausforderungen für Kommunen	185
11.2	Resilienz	187
11.3	Risiko- und Krisenkommunikation	191
11.4	Vulnerabilität und Umgang mit vulnerablen Gruppen	194
11.5	Zusammenarbeit von Akteur:innen	196
11.6	Fazit	197
12	Sozialraumorientierung im Bevölkerungsschutz. Community Resilience und soziale Anpassung in Krisen und Katastrophen	203
	<i>Tim Lukas &amp; Bo Tackenberg</i>	
12.1	Einleitung	203
12.2	Bevölkerungsverhalten in Krisen und Katastrophen	204
12.3	Soziales Kapital, kollektive Wirksamkeit und Ortsbindung in Krisen und Katastrophen	207
12.4	Soziale Anpassung in verschiedenen Krisen- und Katastrophenlagen	209
12.5	Sozialraumorientierte Neuausrichtung im Bevölkerungsschutz	212
12.6	Fazit	213
	Autor:innen	220
	Bildnachweis	227



”

Welche Ereignisse und Entwicklungen überhaupt wahrgenommen und als krisenhaft bezeichnet werden, liegt nicht in den Dingen selbst, sondern ist etwas (sozial) Gemachtes.

“

# Einleitung

Gina Rosa Wollinger

**K**limawandel, Corona-Pandemie, der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine - die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen mit all ihren Folgen (Dürre, Fluchtbewegungen, Hunger, Energiemangel etc.) werden häufig als *krisenhaft* bezeichnet. Krisenphänomene sind in öffentlichen Debatten omnipräsent, Gegenstand der politischen Agenda und in ihren Konsequenzen im Alltag vieler Menschen spürbar. Der Eindruck, in einer insbesondere durch Krisen geprägten Zeit zu leben, dürfte dabei vor allem durch die Vielzahl und die schnelle Abfolge von Krisenereignissen entstehen: Kaum scheint die Gefahr der Corona-Pandemie einigermaßen gebannt, schließt sich mit dem Ukraine-Krieg und seinen krisenhaften Folgen (*Energiekrise* usw.) die nächste an. Krisen lösen sich nicht nur gegenseitig ab, sondern überlagern sich auch. Diskussionen über den richtigen Umgang mit Krisenphänomenen haben somit notwendigerweise auch ein Abwägen und Priorisierung von Maßnahmen zur Krisenregulierung zur Folge, zum Beispiel in der Debatte, ob längere AKW-Laufzeiten und eine Reaktivierung von Kohlekraftwerken zur Eindämmung der *Energiekrise*, trotz der weiter andauernden *Klimakrise*, gerechtfertigt seien.

Vor diesem Hintergrund scheint der Eindruck nachvollziehbar, in besonders krisenhaften Zeiten zu leben. Und dennoch wäre es nicht das erste Mal, dass ein Jahr oder ein Jahrzehnt der Krise ausgerufen (siehe z. B. Prisching, 1986, S. 15 ff.) und Olaf Scholz nicht der erste, der als *Krisenkanzler* betitelt wird. Oder anders ausgedrückt: Das Gefühl, in besonders krisenhaften Zeiten zu leben, ist nicht neu, wenn auch die Krisengegenstände mitunter divergieren (zum Beispiel *Wirtschafts-* und *Finanzkrise*). Reinhart Koselleck, der die theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff maßgeblich geprägt hat, schreibt: „In unserem Jahrhundert gibt es kaum einen Lebensbereich, der nicht mit Hilfe dieses Ausdrucks seine entscheidungsträchtigen Akzente erhalte“ (2004 [1982], S. 617).

## 1.1 Begriffsgenese

Der Begriff „Krise“ ist nicht neu, sondern findet sich schon in der Antike wieder, wo er ursprünglich verortet wird: Das griechische Wort *krísis* wird dabei als *Scheidung*, *Entscheidung*, *Urteil* oder *Wendepunkt*



Prof. Dr. Gina Rosa Wollinger

ist Soziologin und Professorin für Soziologie und Kriminologie an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen

übersetzt (siehe u. a. Graf, 2020, S. 18; Koselleck, 2004 [1982], S. 617 f.). Im antiken Griechenland gehörte der Begriff zu einem juristischen Kontext, in dem die Krise als Entscheidung im Sinn einer „Urteilsfindung und der Beurteilung“ (Koselleck, 2004 [1982], S. 618) verstanden wurde. Ferner liegt eine frühe Begriffsverwendung in der Medizin vor. Sie bezieht sich dabei auf die Phase eines Krankheitsverlaufs, die den Wendepunkt ausmacht: entweder Genesung oder Chronifizierung bis hin zum Tod (Graf, 2020, S. 18; Koselleck, 2004 [1982], S. 619; Steg, 2020a, S. 425). Ebenso findet sich eine theologische Verwendung in Bezug auf die „letzte Entscheidung“ des Jüngsten Gerichts (Koselleck, 2004 [1982]; Steil, 1993, S. 20).

Der Transfer des Krisenbegriffs auf weitere Bereiche der Gesellschaft vollzog sich im Verlauf des 17. und maßgeblich des 18. sowie 19. Jahrhunderts. Dabei war die Übertragung auf wirtschaftliche Sachverhalte (*Wirtschaftskrisen*) für die weitere Etablierung des Begriffs bedeutend (Koselleck, 2004 [1982], S. 641). Einer der ersten, die den Begriff im heutigen Sinn nutzten, war Jean-Jacques Rousseau, der hiermit nicht nur einen Wendepunkt zwischen ursprünglicher Ordnung und Tod bzw. Katastrophe verband, sondern auch die „(...) Möglichkeit von etwas Neuem und einer besseren und höheren gesellschaftlichen Ordnung assoziierte“ (Steg, 2020a, S. 420). Das Aufkommen verschiedener Staatstheorien zeigte ein neues Verständnis und Analyse von Gesellschaft, in dessen Instrumentarium sich der Krisenbegriff einfügte. Die Deutungsversuche von gesellschaftlichem Wandel waren jedoch nicht allein durch die Vielzahl von politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbrüchen beeinflusst, sondern vor allem dem Umstand geschuldet, dass Veränderungen als solche wahrgenommen wurden. Die Wahrnehmung von Krisen als Situationen mit offenem Ausgang geht einher mit einem Verständnis von Welt, das weniger auf religiösen oder anderen metaphysischen Vorstellungen begründet ist, sondern bei dem der Mensch, als handelnder Akteur, ins Zentrum der Erklärung rückt. Insofern wird „Krise“ zum Strukturmerkmal der Neuzeit“ (Koselleck, 2004 [1982], S. 627). Die Moderne ist somit geprägt von Krisen und Krisenbetrachtungen. Diese Art der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungen bildet die Grundlage einer neuen Wissenschaftsdisziplin, der Soziologie. Insofern verwundert es nicht, dass Auguste Comte als einer der Gründungsväter der Soziologie, den Krisenbegriff zur Beschreibung von gesellschaftlichen Entwicklungen nutzte (Steg, 2020a, S. 426) und die Soziologie auch als *Krisenwissenschaft* bezeichnet wird, die gesellschaftliche Veränderungen und Umbrüche deskriptiv zu erfassen sowie in ihren Ursachen zu erklären versucht.

### 1.2 Gegenwärtiges Krisenverständnis und Krisenaktualität

Die heutige Begriffssemantik bezieht sich auf eine Zeitspanne bzw. Phase, in der eine (gravierende) Veränderung bevorsteht, es jedoch noch offen ist, wie sich diese vollzieht. So kann es zu einer massiven Verschlechterung der Situation kommen, zu einer Beibehaltung der Ausgangssituation oder aber auch zu einer Verbesserung (daher auch die Idee der *Krise als Chance*). Die Krise ist demnach dadurch charakterisiert, dass zwar ein, wie auch immer geartetes, Problem besteht und sich eine starke Veränderung der Ausgangssituation andeutet bzw. bereits eintritt, die weitere Entwicklung allerdings noch unbestimmt

ist. Die Krise ist somit nicht deterministisch, sie ist eine „Zäsur mit offenem Ausgang“ (Steg, 2020a, S. 431), und unterscheidet sich insofern von der Katastrophe, in der der Ernstfall bereits eingetroffen ist.

Bösch et al. definierten die Krise „(...) als die breite öffentliche Wahrnehmung bedrohlicher gesellschaftlicher Herausforderungen, die unmittelbare grundlegende Entscheidungen und Veränderungen zu ihrer Lösung verlangen“ (2020, S. 5). Neben der Betonung des Charakteristikums von Dringlichkeit und der Entscheidungsnotwendigkeit, verweist diese Beschreibung mit dem Begriff der „Wahrnehmung“ auch auf ein subjektives Element von Krisen. Krisen als Phasen gesellschaftlicher, politischer oder wirtschaftlicher Umbrüche und Wendepunkte sind nicht objektiv identifizierbar bzw. gegeben. So kann zwar ein Krisenkompositum (z. B. *Energiekrise*) im öffentlichen Diskurs breit vertreten sein, dennoch enthält die Krise „disparate Bedeutungsgehalte, Affekt-Dispositionen und Problemlagen“ (Steil, 1993). Welche Ereignisse bzw. Veränderungen und ab welchen Schwellenwert etwas als Krise bezeichnet wird, ist Ergebnis von Wahrnehmungs- und Definitionsprozessen und somit subjektiv verschieden (Bösch et al., 2020, S. 5ff.; Steg 2020a, S. 424). Ob beispielsweise eine Zunahme an Migration nach Deutschland als Krise begrifflich gefasst wird, hängt von der jeweiligen Deutung dieses Umstands ab. Klimatische Veränderungen sind nicht per se eine Krise, sondern werden es erst, wenn sie in ihrem Ausmaß zu weiteren Veränderungen führen (extreme Wetterereignisse etc.) und dies als bedrohlich bzw. ein Handlungsdruck wahrgenommen wird, um Schlimmeres zu verhindern. Krisen sind somit sozial konstruiert (Graf, 2020; Steg, 2020a). Welche Ereignisse und Entwicklungen überhaupt wahrgenommen und als krisenhaft bezeichnet werden, liegt nicht in den Dingen selbst, sondern ist etwas (sozial) Gemachtes. Insofern ergeben sich zwischen verschiedenen Gesellschaften aber auch innerhalb einer Gesellschaft Divergenzen, was als Krise zu bewerten ist, worin insbesondere der Krisencharakter zum Ausdruck kommt und welche Maßnahmen zu treffen sind. Entscheidend hierbei ist auch, wer bzw. welche gesellschaftlichen Gruppen über die Deutungshoheit zu einem bestimmten Umstand verfügen und wer als Expert:in anerkannt wird. Das Verhältnis zwischen subjektiver Wahrnehmung und objektiven Gegebenheiten kann hierbei unterschiedliche Konstellationen annehmen: „Krisenhafte Prozesse müssen nicht in allen Fällen zu einer den objektiven Verhältnissen entsprechenden Bewußtseinslage der davon betroffenen Individuen führen; ebensowenig müssen freilich etwaige subjektive Krisenstimmungen immer auf der Grundlage real bedrohlicher Verhältnisse gewachsen sein“ (Prisching, 1986, S. 26).

Wenn Krisen als ein Charakteristikum der Neuzeit bezeichnet werden, ist dies nicht (notwendigerweise) so zu verstehen, dass es die Vielzahl von gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Transformationen sind, die diese Zeit prägen. Ebenso haben Gesellschaften davor (zum Teil gravierende) Umbrüche erlebt, wenn auch die Vielzahl und Dynamik von Veränderungen sich mitunter auf längere Zeitabstände erstreckt hat. Krisen als Charakteristikum der Neuzeit meint vielmehr den Umstand, dass Phänomene vor allem als Krisen wahrgenommen werden: „Krisendiagnosen haben in der Moderne faktisch eine permanente Konjunktur“ (Steg, 2020a, S. 424). Der Krisenbegriff dient demnach auch als „Analysekategorie“ (Steg, 2020a, S. 425) oder „Beobachtungsinstrument“ (Bösch et al.,

2020, S. 5ff.) von gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Veränderungen, oftmals greifen sie auch ineinander.

Hierbei sollte berücksichtigt werden, dass die Attraktivität des Krisenbegriffs jedoch nicht nur in seiner Eignung für Gegenwartsanalysen begründet liegt, sondern auch durch seinen alarmierenden Charakter besteht (Steg, 2020a, S. 424). Umstände im Zusammenhang mit dem Krisenbegriff zu diskutieren, erzeugt einen „Handlungsdruck“ (Bösch et al., 2020, S. 6) bzw. stellt einen „Handlungsimperativ“ (Graf, 2020, S. 20) dar, nun die richtige Entscheidung treffen zu müssen. Insofern ist der Krisenbegriff auch dazu geeignet, politisch instrumentalisiert zu werden.

### 1.3 Krisen als Normalitätsverlust

Auch wenn Krisen als wesentliches Merkmal der Moderne gefasst und die Allgegenwärtigkeit von Krisen häufig betont wird, lässt dies jedoch nicht unmittelbar den Schluss zu, Krisen bzw. Krisenerfahrungen seien normal. So beschreiben Krisen gerade einen Umstand, der eine „nicht-intendierte Abweichung von Normalität“ (Steg, 2020, S. 430) darstellt.<sup>1</sup> Vielmehr ist die Dauerpräsenz von Krisen eher als „normale Anomalien“ zu verstehen, wie es Steg (2020b) bezeichnet: Nicht die Krise an sich ist normal, sondern das Auftreten von Krisen. Krisen sind gerade durch Erfahrungen von (drohendem) Normalitätsverlust gekennzeichnet. Dabei besteht gesellschaftliche Normalität nach Lessenich (2022) aus drei Komponenten: einer empirischen (was Menschen tun), einer normativen (was Menschen tun sollen) und einer evaluativen/legitimierenden (wie es die Menschen bewerten). Normalität wird im Alltäglichen immer wieder aufs Neue produziert. Dabei nehmen nicht alle Gesellschaftsmitglieder gleichermaßen an *normalen* Lebensverhältnissen teil; es ist vielmehr die sogenannte Mitte der Gesellschaft, die als „Normalisierungsinstanz“ (Lessenich, 2022, S. 36) fungiert. Für Lessenich (2022) sind die gravierenden Umbrüche, Veränderungen bzw. Veränderungsnotwendigkeiten, man könnte auch sagen *Krisen*, unserer Zeit in der Wirtschaftsweise, der Migration, den Umgang mit endlichen Ressourcen sowie im Kontext der sogenannten identitätspolitischen Debatte zu verorten, welche wiederum ein mehr oder weniger diffuses Gefühl begründen, dass alles irgendwie *nicht mehr normal* sei. Dabei sind es vor allem die Menschen, die bislang an den normalen Lebensverhältnissen bzw. -umständen partizipierten, die nun „normalitätserschütternde Folgen“ (ebd., S. 10) spüren. Dies wiederum schlägt sich nieder in „Irritation und Verge-wisserungsbedarf“ und der „Suche nach identitärer Bestätigung“ (ebd., S. 17) wie es beispielsweise in Form von Empörungen über „Gender-Gaga“ und „Veggedays“ zum Ausdruck kommt. Krisen und deren Folgen treffen Gesellschaftsmitglieder in unterschiedlichem Ausmaß und auf unterschiedliche Art und Weise. Statt nach den Auswirkungen von Krisen auf Individuum und Gesellschaft zu fragen, könnte demnach auch andersherum gefragt werden, was es mit einer Gesellschaft macht, der die identitätsstiftende Normali-

---

<sup>1</sup> So war im Zusammenhang mit den Corona-Schutzmaßnahmen beispielsweise wiederholt die Rede von der „Rückkehr zur Normalität“.

tät abhandenkommt. Lessenich konstatiert, dass die derzeitige deutsche Gesellschaft daran verzweifelt, dass sie „(...) das Alte nicht halten und das Neue nicht denken kann (...)“ (2022, S. 37). Angesichts der derzeitigen Krisen bzw. Transformationen werden grundlegende „normale“ Praktiken und Gewissheiten, aus unterschiedlichen Gründen, nicht mehr möglich sein.

In Zukunft sind weitere Krisen zu erwarten und auch wenn Krisen und Krisenwahrnehmungen kein Alleinstellungsmerkmal des 21. Jahrhunderts, sondern wie oben ausgeführt, Charakteristikum der Moderne sind, so ist dennoch die „Krisenkumulation“ (ebd., S. 122) ein prägendes Merkmal unserer Zeit.<sup>2</sup> Die Intensität und Häufigkeit der als Krisen gefassten Phänomene in jüngster Zeit, die nicht nur Gegenstand unterschiedlichster Debatten sind, sondern auch für viele Menschen im Alltag zu spürbaren Veränderungen geführt haben, begründen eine besondere „Krisenaktualität“.

### 1.4 Krisen und Prävention

Vor diesem Hintergrund fragt der Themenschwerpunkt des 28. Deutschen Präventionstags mit dem Titel „Krisen und Prävention“ nach der Rolle und der Möglichkeit von Prävention im Kontext von Krisen. Explizit handelt es sich dabei nicht um einen spezifischen Krisengegenstand, sondern um allgemeine Merkmale von Krisenphänomenen. Insofern stellt sich zunächst die Frage nach der Generalisierbarkeit: Lässt sich eine „Essenz“ von Krisen ausfindig machen, Umstände und Merkmale, die jeder Krise innewohnen, auch wenn jede Krise doch ihre „spezifische Eigenlogik und Eigendynamik“ (Steg, 2020a, S. 430) aufweist? Krisen sind dynamisch. Welche Phasen bzw. Zyklen von Krisen lassen sich sinnvoll voneinander abgrenzen? Wie wirken sich krisenhafte Situationen oder Phasen auf Individuum und Gesellschaft aus? Aus der Gewaltforschung ist beispielsweise bekannt, dass es in Konfliktsituationen weniger die verinnerlichten Werte und Normen sind, die gewaltvolles Handeln von Menschen erklären, sondern Gewalt aus Situationen entsteht (Eckert & Willems, 2002). Inwiefern verursachen Krisen gewaltvolles oder im weiteren Sinn antisoziales Verhalten von Menschen? Oder führt eine Krise zu mehr Zusammenhalt in einer Gesellschaft? Krisen bedeuten Unsicherheit, das alltägliche Leben kann massiv beeinflusst sein. Wie wirkt sich der Verlust von Normalitätserfahrungen nicht nur auf Gesellschaft als Ganzes sondern auf Individuen aus?

Des Weiteren ist fraglich, was unter Prävention in diesem Kontext zu verstehen ist. Bedeutet präventives Handeln in Bezug auf zukünftige Krisen den Versuch, den Status-Quo beizubehalten? Hinsichtlich des Umstands, dass die derzeitigen Wirtschafts- und Lebensweisen den Klimawandel begründen, scheint dies nicht für alle Krisenphänomene ein angemessenes Verständnis von Prävention zu sein. Inwiefern meint demnach Prävention im

---

<sup>2</sup> Eine Analyse von Preunkert (2011) zeigt dabei einen Anstieg der Verwendung des Krisenbegriffs in sozialwissenschaftlichen Publikationen. Insofern kann angenommen werden, dass es durchaus Zeiten gibt, die eher als krisenhaft wahrgenommen werden als andere.

Zusammenhang mit Krisen auch Formen von Transformationen und Anpassungen? Welcher Stellenwert kommt hierbei dem viel diskutierten Begriff der *Resilienz* bzw. der *transformativen Resilienz* zu?

Wenn Krisen eine Situation meinen, „(...) in dem die Entscheidung fällig, aber noch nicht gefallen ist“ (Koselleck, 2004 [1982], S. 619), stellt sich letztlich auch die Frage nach der Handlungsinstanz: Wer ist in welchem Maße aufgefordert, sich präventiv zu verhalten? Krisenprävention kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden und erstreckt sich über ein weites Feld. „Krisenkompetenz“ kann sowohl psychologische Faktoren der Resilienz als auch politisch-demokratische Handlungskompetenzen sowie kommunales Krisenmanagement (Bevölkerungsschutz, Vorbereitung auf Black-Out-Szenarien, Krisenkommunikation etc.) umfassen.

### 1.5 Zu den Expertisen

Im Rahmen von zehn Expertisen wird zum 28. Deutschen Präventionstag das vielfältige Feld der Prävention im Zusammenhang mit Krisen abgesteckt. Dabei wird über die originäre Thematik des Deutschen Präventionstags, Gewalt und Kriminalität, hinausgegangen und nach gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen und Zusammenhängen von Krisen und der Bedeutung von Prävention in diesem Kontext gefragt. Die Expertisen nehmen dabei eine interdisziplinäre Perspektive ein, indem das Thema sowohl soziologisch, rechtswissenschaftlich, psychologisch und philosophisch als auch aus Sicht von Risiko- und Krisenmanagement bzw. Bevölkerungsschutz heraus betrachtet wird.

Im ersten Beitrag werfen **Rita Haverkamp**, **Christoph Gusy** und **Tjorven Harmsen** einen interdisziplinären Blick auf das Phänomen und zeichnen den sozialen Prozess der Krise nach, fragen nach den Herausforderungen für Demokratie und Rechtsstaat und thematisieren die Auswirkungen und Anforderungen für Kommunen, welche auf operativer Ebene mit den Folgen umgehen müssen. Die Besonderheit aktueller Krisenlagen wird hierbei durch das Vorliegen multipler Krisen mit „entgrenztem“ Charakter beschrieben. Prävention in Bezug auf Krisen sollte dabei nicht allein auf die Vermeidung von Krisen ausgelegt sein, sondern Möglichkeiten eines resilienten Umgangs ausloten. Hierbei kommt der Auseinandersetzung mit Unsicherheiten und der Krisenkommunikation eine besondere Relevanz zu.

Inwiefern Krisen mit systemischen Risiken zusammenhängen, erläutert **Pia-Johanna Schweizer** in ihrem Beitrag. Dabei werden die Komplexität von systemischen Risiken und stochastische Wirkungsketten beschrieben. Ein angemessener Umgang mit systemischen Risiken hängt dabei nicht zuletzt von der Risikowahrnehmung der Bevölkerung ab. In dem Beitrag wird dargestellt, welche Faktoren, u. a. sozialpsychologischer Art, auf Wahrnehmung wirken und somit wiederum einen Einfluss auch auf Krisenprävention und gesellschaftliche Resilienz ausüben.

Krisen werden jedoch nicht nur auf gesellschaftspolitischer Ebene verhandelt, sondern wirken auch auf den:die Einzelne:n. **Harald Dreßing** erläutert in seinem Beitrag, was psychische Resilienz im Krisenkontext bedeutet und welche Lehren hierbei aus der Corona-

Pandemie gezogen werden können. Dabei wird herausgestellt, dass psychische Resilienz ein veränderbares Merkmal ist, was nicht per se vorliegt, sondern aufgebaut werden kann. Politische Maßnahmen und vor allem deren Kommunikation üben einen Einfluss auf den individuellen Umgang mit Krisen und die psychische Gesundheit aus. Schlussendlich wird der Frage nachgegangen, inwiefern aus der aktuellen Resilienzforschung Erkenntnisse zur Implementierung von Präventionsprogrammen einfließen können. Resilienzförderung auf individueller Ebene wird ebenso in dem Beitrag von **Donya Gilan** und **Isabella Helmreich** thematisiert. Hierbei wird eine Verknüpfung von individueller mit kollektiver Resilienzförderung hergestellt und auf Wirkzusammenhänge hin untersucht. Ferner stellt der Beitrag dar, inwiefern Resilienz gefördert und in der Gesellschaft verankert werden kann.

**Jan-Philipp Maaß-Emden** beleuchtet in seinem Beitrag die organisationale Resilienz. Dabei stellt er insbesondere Merkmale wie flache Hierarchien und flexible Arbeitszeitmodelle als wichtige Resilienz fördernde Faktoren heraus. Daneben wirken sich jedoch auch kulturelle Merkmale darauf aus, wie gut Organisation mit Krisen umgehen und sich neuen Bedingungen anpassen können.

Die Auswirkungen von Krisen auf extremistische Einstellungen und Handlungen werden in dem Beitrag von **Manuela Freiheit**, **Andreas Uhl** und **Andreas Zick** beschrieben. Krisenzeiten sind geprägt von Unsicherheiten und dem Erleben von Kontrollverlusten, welche wiederum Einfluss auf antidemokratische Tendenzen und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit ausüben. Es wird dargestellt, wie gesellschaftliche Gruppen hiermit umgehen und inwiefern Unsicherheitsgefühle und das Bedürfnis nach Orientierung für bestimmte Zwecke instrumentalisiert werden können. Der Beitrag geht der Frage nach, wie die bisherigen Erkenntnisse der Forschung für die Prävention genutzt werden können.

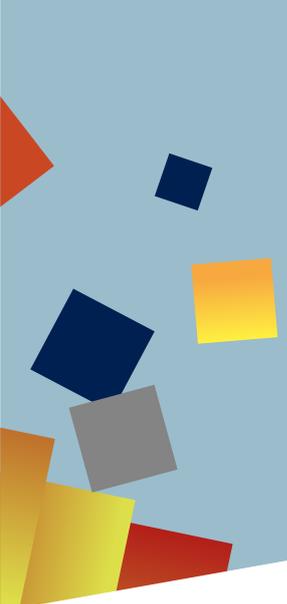
Des Weiteren liegen zwei Beiträge vor, die aus einer philosophischen Perspektive Krisenphänomene analysieren. **Friedrich Gabel** geht der Bedeutung von Wert- und Normalitätsvorstellungen für die Einordnung von Phänomenen als Krise und die Ableitungen von Maßnahmen nach. Dabei betont er die soziale Konstruktion von Normalität und der Identifizierung von und dem Umgang mit Gefahren. Dies unterscheidet sich innerhalb der Gesellschaft. Insofern werden Krisen sowohl unterschiedlich bewertet als auch verstanden. Ferner sind Krisen in ihren Folgen auch nicht für alle gleich. Krisenprävention sollte diese Divergenzen in den Wert- und Normalitätsvorstellungen innerhalb der Gesellschaft berücksichtigen. Neben dieser krisenethischen Blickweise, stellen **Nikil Mukerji**, **Marina Moreno** und **Adriano Mannino** einen weiteren philosophischen Bezug her, indem sie das Wissen der Entscheidungs- und Erkenntnistheorie hinzuziehen. Der Fokus liegt dabei auf dem Handeln in Krisenzeiten. Vor dem Hintergrund von häufigen Denkfehlern bei der Risikoeinschätzung und Entscheidungsfindung erläutern sie u. a., wie mit unterschiedlichen Meinungen von Expert:innen umgegangen werden sollte. In Bezug auf Krisenprävention wird skizziert, welche Aspekte gegenwärtig durchdacht werden sollten, um zukünftig besser auf Krisen reagieren zu können.

Ferner beziehen die Expertisen das Thema Krisen und Prävention explizit auf die kommunale Ebene, die in Krisenzeiten vor allem operativ tätig werden muss. **Alexander Fekete**,

**Chris Hetkämper** und **Carlotta Bauer** erläutern in ihrem Beitrag das Verständnis von Resilienz im Kontext von Bevölkerungsschutz und Kommunen. Dabei betonen sie die Relevanz von Netzwerkbildung, Austausch und Beteiligung von Städten und Gemeinden, welches nicht nur zu akuten Krisenzeiten, sondern dauerhaft implementiert werden sollte. Der Beitrag plädiert für eine bestimmte Kultur des Umgangs mit Krisen auf kommunaler Ebene. Hierzu gehört u. a., Formate zur Beteiligung der Bevölkerung zukünftig stärker miteinzubeziehen und auch bei der Krisenkommunikation zu berücksichtigen. **Holger Floeting** untersucht in seinem Beitrag am Beispiel der Corona-Pandemie, welche Lehren hieraus zur Stärkung städtischer Resilienz gezogen werden können. Dabei wird die Bedeutung der Reflexion und des Austauschs verschiedener Akteur:innen nach Krisen betont. Im Krisenmodus ist eine Aufgabe die Identifizierung von vulnerablen Gruppen, die sich durchaus im weiteren Verlauf von Krisen verändern kann. Menschen, die in besonderem Maße von Krisen betroffen bzw. von deren Folgen gefährdet sind, sollten zukünftig in stärkerem Maße beteiligt werden. Der Beitrag von **Tim Lukas** und **Bo Tackenberg** schafft mit einer Orientierung am sozialen Raum eine weitere, sozialwissenschaftlich geprägte Perspektive auf lokale Strukturen. Vor dem Hintergrund allgemeiner Erkenntnisse von Bevölkerungsverhalten in Krisenzeiten wird die Aktivierung von prosozialen Tendenzen betont, die es für die Prävention zu nutzen gilt. Die Einbeziehung des sozialen Kapitals von Nachbarschaften ermöglicht hierbei eine Neuausrichtung des Bevölkerungsschutzes.

## Literatur

- Bösch, F., Deitelhoff, N., Kroll, S. & Thiel, T. (2020). Für eine reflexive Krisenforschung – zur Einführung. In F. Bösch, N. Deitelhoff & S. Kroll (Hrsg.), *Handbuch Krisenforschung* (S. 3-16). Springer VS.
- Eckert, R. & Willems, H. (2002). Eskalation und Deeskalation sozialer Konflikte: Der Weg in die Gewalt. In W. Heitmeyer & J. Hagan (Hrsg.), *Internationales Handbuch der Gewaltforschung*, (S. 1456-1480). Westdeutscher Verlag.
- Graf, R. (2020). Zwischen Handlungsmotivation und Ohnmachtserfahrung – Der Wandel des Krisenbegriffs im 20. Jahrhundert. In F. Bösch, N. Deitelhoff & S. Kroll (Hrsg.), *Handbuch Krisenforschung* (S. 17-38). Springer VS.
- Koselleck, R. (1982). Krise. In O. Brunner, W. Conze & R. Koselleck (Hrsg.), *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland* (S. 617-650). Band 3. Klett-Cotta.
- Lessenich, S. (2022). *Nicht mehr normal. Gesellschaft am Rande des Nervenzusammenbruchs*. Hanser Berlin.
- Preunkert, J. (2011). Die Krise in der Soziologie. *Soziologie*, 40(4), S. 432-442.
- Prisching, M. (1986). *Krisen*. Böhlau.
- Steg, J. (2020a). Was heißt eigentlich Krise? *Soziologie*, 49(4), S. 423-435.
- Steg, J. (2020b). Normale Anomalie. Die Corona-Krise als Zäsur und Chance. *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 65(6), S. 71-79.
- Steil, A. (1993). *Krisensemantik. Wissenssoziologische Untersuchungen zu einem Topos moderner Zeiterfahrung*. Leske + Budrich.



”

Prävention als Teil des Krisenmanagement-Kreislaufs zu betrachten, bedeutet insgesamt: zu akzeptieren, dass Krisen weiterhin auftreten werden.

“

# Krisen und ihre Prävention aus interdisziplinärer Perspektive\*

# 2

Rita Haverkamp, Christoph Gusy & Tjorven Harmsen

## 2.1 Einleitung

Das 21. Jahrhundert steht im Zeichen der Krise. Der Begriff umfasst verschiedene Ereignisse von unterschiedlicher Dauer und Tragweite („Finanzkrise“, „Flüchtlingskrise“, „Klimakrise“) und erfährt gegenwärtig eine nahezu inflationäre Verwendung. Krise lässt sich als „Catch-All-Term“ bezeichnen, dessen Konturen dadurch verlorengehen. Gegenwärtig prägen uns fortwährend erzeugte Krisen. Sie bilden eine „amorphe Metakrise“ als „eine Katastrophe ohne Ereignis, denn sie besteht gerade in der Kontinuität, im schieren Weitermachen. Sie hat keine klar benennbaren Akteure und Schuldigen, keinen präzisen Moment oder begrenzbaren Ort, kein einzelnes Szenario – vielmehr viele, große und kleine, deutliche und undeutliche, wahrscheinliche und unwahrscheinliche Zeitpunkte, Lokalitäten und Verlaufsformen“ (Horn, 2014). Der Facettenreichtum des Phänomens, dessen Ursachen oft global und im (inter-)nationalen Kontext verhandelt werden, erzeugt auf lokaler Ebene eine Vielfalt an komplexen und mitunter kaum zu bewältigenden Herausforderungen für Kommunen. Aktuell zeugen hier von die Klimakrise und die durch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine hervorgerufenen Krisen (z. B. „Energiekrise“).



Prof. Dr. Rita Haverkamp

ist Juristin und Stiftungsprofessorin für Kriminalprävention und Risikomanagement an der Universität Tübingen



Prof. Dr. Christoph Gusy

ist Jurist und Professor für Öffentliches Recht, Staatslehre und Verfassungsgeschichte an der Universität Bielefeld



Tjorven Harmsen

ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centre for Security and Society der Universität Freiburg

\* Das allgemeine Krisenverständnis dieses Beitrags sowie die aufbereiteten Erkenntnisse aus der Krisenmanagementliteratur gehen maßgeblich aus einer Zusammenarbeit mit Oliver Ibert am Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) in Erkner hervor. Wir möchten ihm daher hiermit unseren herzlichen Dank aussprechen.

Im seit März 2022 vom BMBF geförderten Verbundprojekt „Legitimation des Notfalls – Wandel der Legitimation im Notfall“ (LegiNot) geht es exemplarisch um die Covid-19-Pandemie als eine sich manifestierende Dauerkrise, zu deren Bewältigung bis dahin kein „Drehbuch“ vorlag und die im Laufe der Zeit bereits bestehende Verwerfungen in der Gesellschaft vertieft hat, mit denen in besonderem Maße Kommunen konfrontiert sind. Der empirisch arbeitende Verbund befasst sich zunächst mit theoretischen Fragestellungen rund um die Abgrenzung der Begriffe „Katastrophe“, „Krise“ und „Notfall“. Vorliegend liegt der theoretische Schwerpunkt auf der Krise und ihrer Prävention aus interdisziplinärer Perspektive. Ausgehend von der Krise als sozialem Prozess geht es um den rechtlichen Ausnahmezustand und dann um deren Bedeutung für Kommunen. Hieraus ergibt sich, dass Prävention in Krisenzeiten besonderen Anforderungen unterliegt.

## 2.2 Krise als sozialer Prozess

### 2.2.1 Allgemeine Definitionskriterien: Bedrohung, Dringlichkeit und Unsicherheit

Wer sich auf die Suche nach einer eindeutigen Krisendefinition begibt, mag in der wissenschaftlichen Literatur schnell enttäuscht werden. Der Krisenbegriff findet sehr häufige Verwendung, ohne dass Einigkeit darüber besteht, was er bezeichnen soll (vgl. Steg, 2020; Preunkert, 2011). Es fehlt an Abgrenzungen innerhalb der einzelnen Fachdisziplinen sowie darüber hinaus an besonderer Kennzeichnung, wann es sich etwa nur um eine strategische Nutzung handelt (um die Bedeutsamkeit eines bestimmten Themas zu signalisieren).

Wir möchten uns deshalb zunächst auf einen Krisenbegriff aus der Krisenmanagementforschung konzentrieren, der eine deutliche Ausgangsdefinition zur Verfügung stellt. Zur Bezeichnung akuter Krisensituationen wird hier oftmals auf ein einschlägiges Zitat zurückgegriffen. Krise wird anhand der drei Merkmale der Bedrohung, Dringlichkeit und Unsicherheit gefasst:

Krise ist ein *„serious threat to the basic structures or the fundamental values and norms of a system, which under time pressure and highly uncertain circumstances necessitates making vital decisions“* (Rosenthal et al., 1989, zit. nach Boin et al., 2018, S. 24).

Diese Definition legt nahe, dass es sich bei Krisen um eine Entscheidungslage („making vital decisions“) handelt, in denen die genannten Merkmale der Bedrohung („serious threat“), Dringlichkeit („time pressure“) und Unsicherheit („uncertain circumstances“) zusammenkommen. Meist wirkt die Erfahrung der Bedrohung als Auslöser: Beteiligten ist schnell klar, dass sofortiges Handeln erforderlich ist, um weiteres Unglück abzuwenden. Wie genau jedoch gehandelt werden kann – darüber herrscht Unklarheit. In der akuten Krise treffen deshalb „Handlungsmotivation und Ohnmachtserfahrung“ aufeinander (Graf, 2020).

Zwei Punkte werden bereits mit dieser Definition deutlich. (1) Zum einen findet sich in ihr ein *allgemeines Krisenverständnis* wieder, mit dem es zweitrangig wird, welche konkrete Sachlage zu Grunde liegt. Ob Hochwasser im Ahrtal, Ausbreitung des Virus SARS-CoV-2 oder Gasmangel: Immer müssen Entscheidungen unter Bedingungen der Bedrohung,

Dringlichkeit und Unsicherheit getroffen werden. Dieses allgemeine Verständnis wird auch „Allgefahren-Ansatz“ genannt. (2) Zum anderen rückt der Fokus auf das soziale System, welches die Krise als Entscheidungslage an sich selbst erfährt. Es gibt keine Krise „draußen“ (vgl. Spector, 2019), sondern sie wird zu einem *sozialen und kommunikativen Prozess* (vgl. Voss & Lorenz, 2016), an dem nicht nur Entscheidungsträger:innen und Krisenmanager:innen selbst, sondern Gesellschaft überhaupt beteiligt sein können.

### 2.2.2 Entgrenzung als Merkmal heutiger Krisen

Krisen treten heute nicht nur in höherer Frequenz, sondern auch mit veränderter Qualität auf. Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen (etwa aus dem Bevölkerungsschutz) fällt es zunehmend schwer, den Beginn und das Ende einer Krise zu markieren. Dieses betrifft die Räumlichkeit von Krisen, wenn sich durch globale wechselseitige Abhängigkeiten von etwa Wirtschaft oder Politik auch Krisenphänomene nicht mehr lokal eingrenzen lassen. Auch in der Zeitlichkeit zeigen sich Krisen heute wenig abgrenzbar – sie kommen schleichend und sind, wie an der Covid-19-Pandemie sichtbar wird, auch in ihrem Ende nicht eindeutig zu definieren. Das gilt erst recht, wenn die Bewältigung von Krisenfolgen sowie der Nebenfolgen von Maßnahmen zum Krisenmanagement gezählt werden muss. Die Ursachen und Wirkungen heutiger Krisen greifen weit in Raum und Zeit aus. In der Krisenmanagementliteratur findet sich zur Beschreibung dieser neuen Qualität das Merkmal der „Entgrenzung“. Ansell et al. (2010) sprechen etwa von „transboundary crises“: Heutige Krisen überschreiten etablierte räumliche Grenzen, beispielsweise von Nationalstaaten, Sektoren, einzelnen Organisationen oder Wissensdomänen. Bezüglich der zeitlichen Entgrenzung ist von Dauerkrisen oder von schleichenden Krisen, von „creeping crises“ (Boin et al., 2021), die Rede.

Die Entgrenzung heutiger Krisen führt besondere Herausforderungen für alle Beteiligten mit sich. Meist sind viele Akteur:innen gleichzeitig betroffen. Je nachdem, auf welches Bezugssystem die Krise trifft (z. B. öffentliche Verwaltung oder Wirtschaftsunternehmen), wird die Krise nach spezifischer Eigenlogik verarbeitet (vgl. Nassehi, 2021; Brinks & Ibert, 2021). Diese Bearbeitungsformen können sich stark unterscheiden und besonderes Konfliktpotenzial bieten. In Deutschland wurde etwa zu Beginn der Covid-19-Pandemie vielfach der „Flickenteppich“ kritisiert, der sich aufgrund von unterschiedlichen Regelungen durch die einzelnen Bundesländer ergeben hat. Entgrenzte Krisen appellieren an ein „kollektives Handeln“, werfen zugleich aber verstärkt Probleme der Koordination und Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen auf (vgl. Ansell et al., 2010). Für beteiligte Krisenmanager:innen bringt dieses besondere Abstimmungsprobleme mit sich.

Durch die Entgrenzung von Krisen werden auch die Kommunikation und Rechtfertigung von Maßnahmen in der Bevölkerung zu einer komplexeren Angelegenheit. Bei klar abgrenzbaren Notfalleinsätzen – wie beispielsweise einem Unfall auf der Autobahn – sind Einsatzmaßnahmen nahezu selbsterklärend. Beistehende werden die Präsenz von Einsatzkräften wie Polizei, Feuerwehr und Rettungseinheiten in der Regel dankbar annehmen, ist doch offensichtlich, dass schnelle Maßnahmen, etwa zur Rettung von Menschen aus einem brennenden Auto, getroffen werden müssen, ohne dass Sachwerte an erster Stelle stehen. In entgrenzten Lagen allerdings stellt sich kein solch eindeutiges Bild mehr ein.

*Entgrenzte Krisen erfahren eine komplexe gesellschaftliche Aushandlung.* In ihnen kommen verschiedene Belangträgerschaften, Interessengruppierungen, aber auch unterschiedlich gelagerte Betroffenheiten zusammen. Für viele Menschen sind sie keine eigenen und unmittelbaren, sondern medial vermittelte Erlebnisse – und trotzdem nehmen auch sie an der Interpretation und Aushandlung von Krisen teil. In der Forschung wird deshalb etwa die Bedeutung der Medienberichterstattung oder der Nutzung von Medien, sozialen Netzwerken etc. adressiert (vgl. Jarren & Neuberger, 2020).

Über den Zeitverlauf hinweg können sich aus diesen unterschiedlichen Beteiligungen heraus Widersprüchlichkeiten und Zielkonflikte entfalten, die unberechenbare Eigendynamiken mit sich bringen und nicht zuletzt auch die Wahrnehmung der Krisenlage in der Bevölkerung beeinflussen. Es gibt in entgrenzten Krisen nicht „die eine“ akute Spitze, die mit gezielten Maßnahmen schnell bekämpft werden könnte. Die Bedrohungslage stellt sich sehr viel diffuser dar und besitzt neben akuten Höhepunkten auch abgeschwächte Phasen (vgl. Ibert & Harmsen, 2022, S. 11). Getroffene Maßnahmen sind gerade in zeitlich entgrenzten Krisen nicht mehr selbsterklärend, sondern bedürfen einer stärkeren Rechtfertigung und Erklärung nach außen. Die Bevölkerung wird zum aktiven Teil der Verhandlung des Krisenmanagements.

### 2.2.3 Verständnis von Krisen als sozialem Prozess

Krise ist also kein „Zustand an sich“, sondern ein Prozess sozialer Aushandlung. Krisen und auch Krisenbegriffe stellen sich dabei je nach Bezugssystem unterschiedlich dar und werden nach jeweiliger Eigenlogik bearbeitet. Bezugssysteme können beispielsweise Organisationen wie bestimmte Wirtschaftsunternehmen oder Behörden, Krankenhäuser oder Gerichte sein. Das Rechtssystem (Pkt. 2.3) ebenso wie Kommunen (Pkt. 2.4) als Bezugssysteme von Krise werden wir noch gesondert adressieren. Gerade in entgrenzten Krisen kommt es zu wechselseitigen Beeinflussungen und darüber zur Verstärkung oder Abschwächung von Krisendynamiken über diese Systeme hinweg (vgl. Homer-Dixon et al., 2022). Auch besteht etwa die Covid-19-Pandemie nicht als „die eine Krise“, sondern wird zu einem Oberbegriff für verschiedenste, gleichzeitig stattfindende Krisendynamiken.

Ein solches Verständnis von Krise als sozialem Prozess geht über die Definition von rein subjektiven Kriterien einer Krise einerseits und rein objektiven Kriterien andererseits hinaus. Wolfgang Bonß (2021) unterscheidet drei Wellen in der Risiko- und Sicherheitsforschung, die sich ebenso auf die Fassung von Krisen übertragen lassen (vgl. Voss & Lorenz, 2016). (1) Die erste Welle besteht darin, Krise allein anhand objektiver Kriterien bestimmbar zu machen. Ein Beispiel dafür wäre die naturwissenschaftliche Erhebung von Daten etwa zum Verlust der Biodiversität auf der Erde oder zur globalen Erderwärmung, die objektiv die „Klimakrise“ definieren. (2) Mit einer zweiten Welle wird dagegen die Wahrnehmung von Krise adressiert und herausgestellt, dass diese nicht in linearem Verhältnis zu den objektiven Daten steht. Eine Klimakrise etwa besteht diesem Verständnis nach nur, wenn sie durch die Bevölkerung und Entscheidungssysteme als solche wahrgenommen wird. Krise ist diesem Verständnis nach ein Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, findet also gleichermaßen „im Kopf“ der Betrachtenden statt (siehe auch den Beitrag von Gabel in diesem Band). (3) Erst die dritte Welle versteht beide Kriterien in einem dynamischen

Wechselverhältnis. Auslöser, Wahrnehmung und Verhandlungskriterien verschränken sich über den Krisenverlauf hinweg. Während der Covid-19-Pandemie etwa lassen sich Infektionszahlen objektiv messen. Die Entscheidungen, die auf ihrer Grundlage fallen, sind das Produkt kommunikativer Aushandlung und führen gewünschte Effekte (wie etwa sinkende Infektionszahlen durch Einführung von Masken oder Lockdown), jedoch auch unerwünschte Nebenfolgen (etwa wirtschaftliche Einbrüche und soziale Polarisierung) mit sich, auf die wiederum in Form einer Krise reagiert wird.

Krise als sozialen Prozess, wie in dieser dritten Welle zu verstehen, bedeutet, dass es keinen „Blick von oben“ mehr geben kann. Krisen sind an das Erleben Beteiligter geknüpft und gehen damit über einzelne Ereignisse hinaus (vgl. Roux-Dufort, 2007, S. 110). In ihren Entstehungszusammenhängen, Verläufen und Konsequenzen sind sie ausschließlich dynamisch zu denken. Sie werden durch Gesellschaft prozessiert und kommunikativ ausgehandelt. Und das bedeutet zugleich auch: Sie besitzen keine zentrale und übergeordnete Deutungsstruktur. Denn gerade die moderne Gesellschaft stellt auf eine dezentrale Strukturierung ab. Mit ihr gibt es kein Zentrum mehr, von der aus Krisen übergeordnet betrachtet werden könnten (vgl. Nassehi, 2021). Krisen entstehen vielmehr in einer sich überlappenden Dynamik „involvierter Beteiligter“ mit je eigener Perspektivgebundenheit (vgl. Brinks & Ibert, 2021).

Was konkret Krise im Recht sowie in ihren Anforderungen an Kommunen bedeutet, soll in den folgenden beiden Kapiteln dargestellt werden.

## 2.3 Herausforderungen an Demokratie und Recht

### 2.3.1 Krise im Recht

Im geltenden Recht ist der Krisenbegriff nahezu ohne Relevanz. Seine Verwendung in Gesetzen und anderen Rechtstexten ist auffallend gering. Es gibt bedeutungsähnliche Begriffe wie „Ausnahmestand“, „Katastrophe“ oder „Großschadensereignis“, welche einzelne oder alle vergleichbaren Phänomene umschreiben. Sie ermöglichen situationsabhängige und spezifische Differenzierungsmöglichkeiten, sind aber als Großformeln weniger verwendbar. Wenn die Dekade von 2010 bis in die Gegenwart ein Jahrzehnt der Krisen war, so war sie deshalb noch keine solche der Ausnahmestände oder der Katastrophen. Diese Begriffe sind je für sich nicht in der Lage, das ganze Bedeutungsspektrum des weiten Krisenbegriffs zu erfassen.

Das Recht sieht die besonderen Herausforderungen darin, dass besondere Ereignisse besondere Herausforderungen stellen. Die Krise ist ein außergewöhnlicher rechtlicher Zustand, nicht der Normalzustand. Die außergewöhnliche Lage ist gekennzeichnet durch einen besonderen Handlungsbedarf, besondere Erwartungen an die kompetenten Organe und die Überforderung der regulär zuständigen Stellen. Sie bedarf daher der übergeordneten, auch politischen Leitung bzw. Koordination. Kurz: Sie verschiebt Aufgaben und Befugnisse. Doch ist sie keineswegs allein die viel zitierte „Stunde der Exekutive“. *Primär*

*krisenbeseitigungsverantwortlich sind die Betroffenen selbst*: Sie sind – grundrechtlich garantiert – die primären Expert:innen für das eigene Überleben. In diesem Sinne ist die Katastrophe die Stunde der Geschädigten selbst. Das wird in den meisten juristischen Diskussionen übersehen. Darüber hinaus können sie vom Gesetzgeber verpflichtet werden, im Allgemeininteresse oder zum Schutz Dritter Vorsorge- und Vorbereitungsmaßnahmen zu treffen, etwa durch Wahrnehmung von Impfpflichten, die Eigensicherung von Betrieben, technischen Anlagen bzw. Verfahren oder die Anlage von Notfallreserven. Im Moment der Krise müssen alle Menschen räumen, helfen oder Geräte zur Verfügung stellen. Juristisch sind dies nicht mehr nur Rechte, sondern auch Pflichten. Sie bedürfen daher einer besonderen Legitimation. Daneben richten sich *Krisenbewältigungserwartungen zentral an die öffentlichen Hände und ihre Trabanten*. Sie sollen – und sind durch grundlegende Schutzpflichten sogar justiziabel gehalten – potenzielle Schadensereignisse beobachten, warnen, Ressourcen vorhalten, Schutz gewähren, Folgenbewältigung organisieren, Entschädigungen leisten und ggf. Verantwortlichkeiten untersuchen. Und das alles in einer Situation, in welcher die zuständigen Stellen ohnehin überlastet sind. Die zu bewirtschaftenden Mittel sind schon fast per definitionem knapp, Teilhabeansprüche und Zuteilungsverfahren unter den Bedingungen der Überforderung zu organisieren und abzustimmen. Das ist keineswegs nur eine Aufgabe der Exekutive. Im Gegenteil: Not kennt Gebote, die rechtstaatlichen Anforderungen und Vorgaben des GG gelten auch in besonderen Lagen, wenn auch ggf. mit gewissen Modifikationen, die ihrerseits gleichermaßen verfassungsgeleitet sind.

In diesem Sinne ist der Notfall ein *Stresstest nicht nur für Exekutiven, sondern auch für Parlamente, Gerichte und die Verfassung* selbst. Sie haben je funktionspezifisch, arbeitsteilig und zugleich kooperativ Krisenlagen zu bewältigen. Dafür bedarf es notfalltauglichen Rechts, das unter den besonderen Bedingungen einerseits hinreichende Steuerung und Legitimation vermittelt und andererseits selbst hinreichend legitimiert ist. Solches Recht kann am besten vor dem Eintritt des Notfalls ergehen, wenn gründlich und verfahrensgerecht abgewogen werden kann. Hier zeigt sich ein erstes Dilemma: Der nächste Notfall kommt bestimmt, wir wissen im Vorhinein nur nicht genau, wann er eintritt und wie er aussieht. Es gibt einzelne Notfälle mit „Drehbuch“ aufgrund früherer Erfahrungen. Sie können und müssen genutzt werden. Andere Notfälle sind – nicht zuletzt angesichts des oben angeführten Merkmals der Entgrenzung – hinsichtlich ihrer genauen Umstände schwer zu bestimmen und schwer zu regulieren. Hier sind *Prognosekompetenzen* gefragt. Die gesetzgebende Politik und die Rechtswissenschaft haben aber keine höheren Prognosefähigkeiten als die anderen hier beteiligten Disziplinen. Hier ist disziplin- und ressortübergreifende Kooperation geboten, welche die Prognosefähigkeiten erhöhen, aber nach bisheriger Erfahrung auch nicht vollständig sichern können. An den Prognosen hängt nicht nur die Gefahrerkenntnis, sondern auch die Möglichkeit ihrer Prävention. Geeignete Maßnahmen kann nur ergreifen, wer die zu verhindernden Phänomene und die zu ihrer Abwehr notwendigen Maßnahmen annäherungsweise kennt. Was der Polizei bei der Gefahrenabwehr aufgrund langer Erfahrungen mit dem Gesetz und den abzuwehrenden Gefahren zumeist routiniert gelingt, wird umso komplexer, je stärker das Merkmal der Entgrenzung auftritt, je mehr Menschen also potenziell betroffen sind, je schwerer die konkreten

Risikoereignisse und -bewältigungsmaßnahmen abzuschätzen sind – und zwar auch hinsichtlich des Zeitpunkts, des Orts und des Umfangs ihrer Notwendigkeit. Die *Präventionskompetenz* fragt nach der *Ressourcenzuteilungs- und –verteilungskompetenz*. Diese unterscheidet sich von den normalen staatlichen Verteilungsverfahren namentlich durch die Plötzlichkeit ihres Eintritts, die Knappheit der zur Verfügung stehenden Güter jedenfalls am konkreten Schadensort und die Überforderung von Personal und anderen Ressourcen, etwa Informationen. Dafür bedarf es besonderer Regelungen und besonderer Akzeptanz der Betroffenen.

Das Recht steht hier vor einer Reihe widersprüchlicher Erwartungen. Wird es *vor* der Katastrophe erlassen, kann es für alle Notfälle und alle potenziell betroffenen Personen gelten. Zugleich können sich die zuständigen Stellen darauf einstellen. Doch kennen die Gesetzgeber die späteren konkreten Notlagen nicht. Wo es keine „Drehbücher“ gibt, besteht daher die Gefahr, dass die abstrakt-generellen Normen den besonderen Anforderungen des Einzelfalles nicht gerecht werden. Denn ihr Inhalt ist tendenziell weitmaschig und allgemein gefasst. Je weitmaschiger die Regelungen sind, umso mehr verlagert sich die Legitimationsaufgabe auf die gesetzesausführenden Stellen, welche unbestimmte Rechtsbegriffe konkretisieren oder Ermessen handhaben müssen. Je höher der Bedarf nach konfliktlösendem Recht, umso eher besteht dann die Gefahr, dass das Recht den erhöhten Anforderungen gerade der besonderen Notlage nicht genügt. Der Gesetzestext ist stabil, seine Anwendung aber äußerst unterschiedlich und daher ihrerseits legitimationsbedürftig. Legitimationsstärker wären dann eher konkrete Normen, die angesichts des konkreten Notfalls *in* der Krise erlassen werden. Das ist nicht generell unzulässig, die vielfältigen Novellierungen etwa des Infektionsschutzgesetzes (IfSG) während der Pandemie zeigen dies an. Jedoch ist solches einzelfallmotivierte Recht auch einzelfallgeprägt. Es besteht das Risiko, dass es zu sehr die akute Situation in den Blick nimmt und andere oder spätere Herausforderungen schon wegen des situativen Handlungsdrucks nicht hinreichend einbezieht. Daraus entsteht die Notwendigkeit neuen, wiederum einzelfallgeprägten Rechts im Notfall. Das Ergebnis ist dann eine von gesteigerten Erwartungen und medialen Aufmerksamkeitshypes motivierte, sich selbst reproduzierende Kaskade von Gesetzesänderungen, welche tendenziell die Entwicklung weniger steuern als ihr vielmehr nachlaufen. Diese Situation zwischen der Scylla des Zuwenig und der Charybdis des Zuviel empfinden nicht nur die Gesetzgeber, sondern auch die Normadressat:innen als Problem. Das abstrakte Krisenrecht steuert und entlastet zu wenig, die Kaskade des punktuellen Krisenrechts steuert auf andere Weise auch zu wenig und entlastet zu spät. Seine Normen sind nicht erprobt und kurzfristig änderungsanfällig, bisweilen sogar schon außer Kraft, bevor sie überhaupt wirksam vollzogen werden konnten. Das ist ein zusätzlicher Stresstest für die Legitimationsfähigkeit des Staates und der Demokratie. Darin liegt aber nicht zwingend ein unlösbares Dilemma. Das wäre nur der Fall, wenn die Steuerungsfunktion die einzige Parlamentsfunktion wäre. Doch treten andere hinzu. Ergänzend gilt es, auch im Notfall andere Parlaments- und Gerichtsfunktionen zu operationalisieren. Hier geht es um *Legitimationsbeschaffung durch Kontrolle*. Dass auch sie im Notfall besonderen Ausübungsbedingungen unterliegt, liegt nahe: Die Kontrolleure sollen prüfen, aber nicht die ohnehin überforderten Handlungsorgane weiter überfordern oder gar paralisieren. Das

ist für den Normalfall bekannt und anerkannt, bedarf aber für Notsituationen möglicherweise der Nachjustierung.

### 2.3.2 Legitimationsbedürfnisse im Notfall

Maßgebliche Rechtsfunktionen im Notfall sind demnach die Steuerungs-, die Kontroll- und die Legitimationsfunktion. Letztere weist in besonderen Situationen einige Spezifika auf. So lassen sich mindestens vier Felder spezifischer Legitimationsbedürfnisse im Notfall unterscheiden.

(1) Da ist zunächst die *Warnung*. Sie verknüpft die Ankündigung einer gesteigerten Gefahrlage mit Handlungsaufforderungen, etwa besondere Sicherungsmaßnahmen zu ergreifen, ein Gebiet zu räumen oder nicht mehr zu betreten. Sie begründet zwar keine Rechtspflicht zu einem entsprechenden Handeln oder Unterlassen, knüpft aber an die Unterlassung der angeforderten Handlung ggf. rechtliche Nachteile. *Legitimationsbedürftig ist hier am ehesten die Handlungsaufforderung*. Ist die Notsituation schon da, mag sie sich selbst legitimieren. Andernfalls bedarf sie der besonderen Legitimation gerade deshalb, weil ihr Objekt, die Gefahr, noch nicht eingetreten ist. Mindestanforderung dafür ist, dass sie inhaltlich eindeutig ist und eine für die Adressat:innen klar erkennbare Handlungsaufforderung enthält: Wohin, wenn die Sirenen heulen? Gewarnt werden muss rechtzeitig vorher: Ist das Unglück da, sind Warnungen allenfalls vor noch drohenden Folgeschäden möglich. Sie darf aber auch nicht zu früh und nicht zu oft erfolgen, um Abnutzungseffekte zu vermeiden: Wer sich mehrfach in Sicherheit gebracht hat, obwohl nachher kein Schaden drohte, wird beim nächsten Mal der Warnung möglicherweise nicht mehr folgen, auch wenn jetzt tatsächlich Gefahren bestehen.

(2) Da sind weiter die *Notfallbefugnisse*. Sie können unmittelbar vor, aber auch während des Unglücks ergehen, wenn etwa Betroffene Hilfe leisten, aus Gaststätten fernbleiben oder Masken tragen sollen. Das sind Ge- und Verbote und damit klassische Grundrechtseingriffe. Ihre Legitimation kann zweistufig erfolgen: Einerseits „von oben“ aus dem Gesetz, soweit dies Handlungsmaßstäbe enthält, die hinreichend bekannt sind. Andererseits „von unten“, also durch die Vollzugskräfte im Einsatz gegenüber den Betroffenen, soweit administrative Handlungsspielräume genutzt oder eben nicht genutzt werden. Beide Mechanismen der Legitimationsbeschaffung folgen unterschiedlichen Logiken: Erstere sind einzelfallunabhängig, letztere gerade vom Einzelfall geprägt und gefordert. Und bei ersteren können sich Verwaltungen und Gerichte durch Hinweis auf das Gesetz entlasten, bei Letzteren müssen sie mangels eindeutiger Vorgaben die Legitimationslast selbst tragen.

(3) Damit zusammen hängt das dritte Feld, die *Begründung*. Legitimieren ist begründen. Dazu bedarf es der Argumente. Diese können *expertokratisch* sein, indem auf Sachverständige, Expertisen oder fachliche Gründe rekurriert wird. Dies mag Personen überzeugen, die ihrerseits Sachverstand akzeptieren. Sie können *juristisch* sein, wenn auf gesetzesausfüllende Standards (soft law) verwiesen werden kann. Sie können letztlich *politisch sein*, etwa durch Verweis auf Mehrheiten, Vorentscheidungen oder Akzeptanzbeschaffung durch Diskussion und Entscheidung. Alle Formen stehen nebeneinander: Wo nach

„richtig“ und „falsch“ unterschieden werden kann, ist Sachverstand gefragt; wo „Team Vorsicht“ und „Team Lockerung“ einander gegenüberstehen, weil gerade kein Sachverstand einschlägig ist, kann und muss auch politisch diskutiert werden. Exekutiven können dies im Einzelfall vor Ort schon mangels eigener Fachkenntnis kaum leisten. Umso wichtiger ist hier die öffentliche Diskussion in Parlamenten, Medien und der Bevölkerung selbst. Begründung kann Recht nicht ersetzen, ihm aber wohl zu einer höheren Wirksamkeit verhelfen, indem sie Akzeptanz, Befolungs- oder jedenfalls Hinnahmefähigkeit erhöhen kann. Diese Zusammenhänge setzen insbesondere voraus, dass die handelnden Mitarbeiter:innen selbst von dem zu vollziehenden Recht und seiner Legitimationsfähigkeit überzeugt und bereit sind, dafür Konflikte mit Betroffenen zu riskieren. Hier setzt Legitimationsbeschaffung in der Verwaltung schon gegenüber denen ein, die später gegenüber den Bürger:innen legitimieren sollen.

(4) Das vierte Feld ist dasjenige der *Verantwortungszuweisung*. Es setzt regelmäßig erst später ein, wenn bereits Schäden erkennbar sind und nach Versäumnissen gefragt wird. Dies kann in unterschiedlichen Formen geschehen: informell durch behördliche Fach- und Dienstaufsicht, formeller durch die Einleitung von Disziplinar- oder gar Strafverfahren oder durch parlamentarische Gremien, namentlich Untersuchungsausschüsse. Schon diese Aufzählung zeigt: Verantwortungszuweisung erfolgt ganz überwiegend personal, seltener hingegen organisational. Sie sucht – und findet manchmal – „Erfolge“, wenn ein Amtsträger zurücktritt oder Personen bestraft werden. Dazu folgt sie allerdings anderen juristischen Logiken als die Rechtsdurchsetzung. Insbesondere die Elemente von personaler Zurechnung und Verschulden sind im deutschen Recht praktisch allein auf Personen zugeschnitten. Das kann rückwirkend-*sanktionierend* geschehen, wenn Vergangenes aufgearbeitet und beurteilt wird. Solche Vorgänge können aber auch *präventiv* wirken, wenn für zukünftige Fälle deutlich wird, dass bei einem erneuten Versagen gleichfalls Sanktionen ausgesprochen werden. Doch kann auch ein gegenteiliger Effekt eintreten, wenn im nächsten Notfall sich niemand exponieren will, um Verantwortung nicht auf sich zu ziehen.

So vergleichsweise klar die Handlungs- und Legitimationsfelder sind, so stehen doch viele Fragen noch am Anfang. Da ist z. B. die Frage danach, ob und, wenn ja, warum sich *Legitimationsbedürfnisse mit der Dauer eines Notfalls verändern*. Gewiss: Eine ungeklärte und wissenschaftlich kaum beforschte Situation kann vorübergehend aus Gründen von Vorsicht unter Hinweis auf den experimentellen Charakter einzelner Maßnahmen gestaltet werden. Das gelingt bei länger andauernden Notständen eher weniger, wenn Zeit genug zum Erproben einzelner Maßnahmen war. Doch inwieweit können daneben Gewöhnungseffekte oder das Gefühl „Mir ist nichts passiert und mir wird auch nichts mehr passieren“, Legitimationsbedürfnisse verändern? Verändern wird sich auch die *mediale Vermittlung des Geschehens*, dem nur wenige im Nahbereich, viele hingegen als Medienergebnis konfrontiert sind. Notfälle schaffen und fokussieren Aufmerksamkeit, bündeln Themen und Diskussionsfelder und können öffentliche Debatten auslösen. Doch neigen Sensationen dazu, sich abzunutzen. Der Umgang der Medien mit länger andauernden Notfällen ist bislang wenig erforscht, einschließlich seiner Wirkungen auf die Empfänger:innen.

Davon kann dann auch das Ge- oder Misslingen von Legitimationsleitungen abhängen – bis hin zum Entstehen organisierter Widerstandsgruppen.

Wie der Erfolg sich selbst legitimiert, so delegitimiert der Misserfolg – je länger je mehr. In diesem Sinne stellt der Notfall wenig neue Fragen, akzentuiert aber bekannte Fragen neu und anders: Ein starker und leistungsfähiger Staat mit verantwortungsbewusst handelnden Politiker:innen ist die beste Gewähr für gelingende Legitimation. Ein schwacher, unterfinanzierter und -ausgestatteter Staat mag im Normalfall ausreichen, im Notfall ist er ein überforderter Staat, dem zu wenig gelingt, vor allem zu wenig Legitimationsleistung.

## 2.4 Entgrenzte und multiple Krisen in Kommunen

### 2.4.1 Anhaltende Verwaltungskrise?

Die seit Jahren währende Finanznot oft gepaart mit Überschuldung macht vielen Kommunen zu schaffen und beschneidet schon, ohne dass weitere Krisen hinzutreten, deren Handlungsfähigkeit mitunter empfindlich. Obwohl deren Handlungsfähigkeit durch die gemeindliche Selbstverwaltung in Art. 28 Abs. 2 S. 1 GG gewährleistet wird, steckt die kommunale Selbstverwaltung selbst seit Jahrzehnten (un-)verschuldet immer wieder im Krisenmodus (Hinkel, 1985, S. 225). Zur Überlastung der Kommunen führen in erster Linie einerseits weniger Einnahmen und andererseits mehr Aufgaben im Zuge einer Dezentralisierung von Aufgaben (Grohs et al., 2012). Diese Kommunalisierung ist durch ihren Örtlichkeitsbezug und als Legitimationsressource attraktiv: Die Spitzen der kommunalen Verwaltung bemühen sich um mehr Effizienz und Bürgernähe bei der Aufgabenerledigung, weil sie während ihrer Amtszeit Erfolge aufweisen und ihre Wiederwahl nicht gefährden möchten (Mehde, 2022). Aus einer trinationalen Studie (u. a. Deutschland) zu den Folgen der Dezentralisierung ergibt sich positiv sowohl eine Erhöhung der horizontalen Koordinationsfähigkeit vor Ort als auch eine effektivere Aufgabenerledigung (Grohs et al., 2012). Auf den kommunalen Handlungsspielraum wirken sich die finanziellen Mehrkosten jedoch negativ aus, „die vor allem leistungsschwächere Gebietskörperschaften regelmäßig überfordern und zu Vollzugsdefiziten sowie letztlich zur Verstärkung von Disparitäten führen können. Die Reaktionsweisen der Kommunen sind [...] durch einen zu geringen fiskalischen Spielraum begrenzt, so dass es durch Kommunalisierungen im Regelfall zu Verschiebungen im kommunalen Aufgabenportfolio kommt, die zu Lasten der „freiwilligen“ Aufgaben gehen“ (Grohs et al., 2012, S. 143).

### 2.4.2 Kommunen im Krisenmodus

In den vergangenen Jahren stemmten die Kommunen außergewöhnliche Aufgaben. In den Jahren 2015 und 2016 stellten die Unterbringung und Versorgung von über einer Million Geflüchteter eine große Herausforderung hinsichtlich der personellen, räumlichen und finanziellen Ressourcen dar. Seit März 2020 führten die Maßnahmen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie immer wieder zu massiven Einschränkungen der Grundrechte für ein jedes Individuum und für viele unterschiedliche Branchen. Die enormen

negativen Auswirkungen der Pandemie äußern sich u. a. in gravierenden Bildungsrückständen vor allem bei ohnehin leistungsschwächeren und benachteiligten Schüler:innen und erfordern auf lange Sicht beträchtliche soziale Anstrengungen. Seit dem 24. Februar 2022 überlagert der Krieg in der Ukraine die Pandemie und zieht kaskadenmäßige Effekte nach sich, die sich in einer beträchtlichen Steigerung der Geflüchtetenzahlen insbesondere aus der Ukraine, Inflation, Energieunsicherheit usw. niederschlagen. Die kursorische Aufzählung dieser Krisen verdeutlicht ihren weltumspannenden und entgrenzenden Charakter (siehe hierzu auch den Beitrag von Schweizer in diesem Band). Dieser globale Krisenmodus erfasst zwar alle Ebenen des föderalen Systems, jedoch sind die Kommunen besonders in der Pflicht. Den Kommunen obliegt das lokale Handeln-Müssen, weil die operationale Krisenbewältigung vor Ort ganz überwiegend in ihren Händen liegt und sie häufig unvorbereitet trifft. In Bezug auf die Covid-19-Pandemie ergibt sich dies aus einer Befragung des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag des Magazins KOMMUNAL, an der sich 2.309 Bürgermeister:innen in Deutschland in der Anfangsphase der Pandemie beteiligten (im Folgenden Ehrhardt, 2020). Danach verfügten 75 % der Kommunen nicht über Notfallpläne für eine Epidemie, was insbesondere für Dorfgemeinden (88 %) und Kleinstädte (76 %) zutrifft. Hingegen gab es in 79 % der Großstädte entsprechende Pläne. Diese Pläne erwiesen sich als unbrauchbar, da sie entweder veraltet waren oder sich auf andere Notfalllagen bezogen (z. B. Hochwasser oder Großbrand). Die größten Probleme bei der Krisenbewältigung zu Beginn der Pandemie bereitete den Befragten zufolge die Aufrechterhaltung der Verwaltung (21 %), die finanziellen bzw. wirtschaftlichen Folgen (15 %), die praktische Umsetzung der Maßnahmen (15 %) sowie die Kontrolle bzw. die Einhaltung der Maßnahmen (10 %). Langfristig befürchteten sie erhebliche Einnahmeausfälle (33 %) sowie Einbußen in der Wirtschaft (17 %) und an Arbeitsplätzen (12 %).

Einer anderen Studie zufolge haben sich diese Befürchtungen trotz pandemiebedingter Verluste nicht realisiert (im Folgenden Boettcher & Freier, 2022). Im Vergleich zur Bankenkrise 2009, in der die Kommunen in eine Schuldenkrise gerieten, stehen sie nun besser da und erzielen vielfach leichte Finanzierungsüberschüsse, was zum einen an der großzügigeren finanziellen Unterstützung von Bund und Ländern und zum anderen an den wieder einsetzenden Einnahmen aus kommunalen (Gewerbe-)Steuern liegt. Die positive Bewältigung der Pandemie für die Kommunen in fiskalischer Hinsicht trübt jedoch aktuell die ungewisse und unsichere Entwicklung durch den bereits erwähnten russischen Angriff auf die Ukraine mit seinen weitreichenden Konsequenzen.

## 2.5 Krisenprävention

### 2.5.1 Zum Krisenmanagement

In der Krisenmanagementliteratur werden drei zeitliche Phasen von Krisen unterschieden: die Prä-Krise als Phase für Prävention und Vorbereitung, die akute Krise als Phase der Bewältigung sowie die Post-Krise als Phase der Reflexion und des Lernens. Die Krisenprävention spiegelt damit nur einen Ausschnitt der insgesamt sich als Kreislauf darstellenden Krisenarbeit wider.

Prävention kann dabei einerseits als Risikomanagement verstanden werden. Mit ihm lassen sich bestimmte Krisenauslöser im Voraus antizipieren und begrenzen – und so beispielsweise den regelmäßigen Sturmfluten an der Nordsee mit verbessertem Deichbau begegnen. Risikomanagement zielt auf die Vermeidung von Krisen. Es kann jedoch angesichts der Entgrenzung heutiger Krisenlagen nur noch einen Teil der Präventionsarbeit leisten. Nicht nur übertreffen Fälle, wie etwa das Hochwasser im Ahrtal, gängige Risikoannahmen, sondern es kommt, wie beschrieben, zu unvorhersehbaren sozialen Aushandlungen über verschiedene Systeme hinweg. Krisenprävention muss daher andererseits bedeuten, sich auf fundamentale Unsicherheit einstellen zu müssen. „Chaosphasen“ im Krisenmanagement können öfter (wellenförmig) oder länger anhaltend auftreten – und sollten als „Phasen ohne Drehbuch“ entsprechend vorbereitet werden. Neben einer Planungsaktivität sollte eine Prä-Krisenphase also verstärkt Vorbereitungen beinhalten, die auf den Umgang mit Unsicherheit (fehlendes Wissen, Unschärfe von Information und Unberechenbarkeit) abstellen. Auch sollte reflektiert werden, dass sich Unsicherheiten auch gerade dadurch ergeben können, dass die Bevölkerung mehr denn je aktiv an der Aushandlung von Krisen beteiligt sein wird.

Einen wichtigen Aspekt kann hierbei die Stärkung von Zusammenarbeit zwischen Organisationen, Sektoren und Wissensdomänen darstellen. Beziehungsnetzwerke lassen sich in der Prä-Krise etablieren, um im Krisenfall einen zügigen Informationsfluss zu ermöglichen (vgl. „High Reliability Networks (HRNs)“, Berthod et al., 2016). Dieses betrifft etwa die Zusammenarbeit von BOS und anderen Belangsträgern – darüber hinaus aber auch die von Entscheidungsträger:innen und Expert:innen. Zur Bewältigung entgrenzter Krisen müssen verschiedene Wissensformen zusammenkommen: Es ist sowohl spezifischer Sachverstand als auch abstraktes Wissen gefragt (vgl. Brinks & Ibert, 2020). Doch die Expertise in der Krise gut aufeinander beziehen und sowohl spezielles Sach- als auch Prozesswissen für Entscheidungen „gangbar“ machen zu können, ist alles andere als trivial. Gerade unter den krisentypischen Bedingungen der Bedrohung, Dringlichkeit und Unsicherheit braucht es dazu vorstrukturierte Formate. Zudem liegt das Wissen nicht einfach „bereit“, sondern wird in der Interaktion zwischen Expert:innen und Entscheidungsträger:innen erst geschaffen (vgl. Berr et al., 2022). Expert:innenmeinungen können sich dabei durchaus unterscheiden oder sogar widersprechen – und dabei für Irritationen in der Bevölkerung sorgen. Krisenprävention heißt auch, über diese Zusammenhänge und die Schwierigkeit ihrer Kommunikation in der Bevölkerung bereits in der Prä-Krisenzeit zu reflektieren.

Prävention als Teil des Krisenmanagement-Kreislaufs zu betrachten, bedeutet insgesamt: zu akzeptieren, dass Krisen weiterhin auftreten werden. In diesem Sinne geht es ganz unabhängig vom Alltagsgeschäft darum, ein allgemeines Krisenverständnis sowie Bewältigungsstrukturen (z. B. Notfallpläne oder Stäbe) in der eigenen Organisation oder Behörde aufzubauen. Ebenso kann die Ausprägung einer guten Fehlerkultur dabei helfen, sich der Dynamik der akuten Krise zu stellen.

### 2.5.2 Zur Bedeutung des Rechts

Die Rechtswissenschaft hat keine besseren Prognose- oder Präventionsmöglichkeiten als die anderen hier vereinten Disziplinen. Daraus folgt aber nicht, dass sie zu den hier verhandelten Fragestellungen nichts Eigenständiges beitragen könnte. Es geht darum, aus den tatsächlichen und rechtlichen Befunden der stattgefundenen Krisen zu lernen und das Recht für zukünftige Notfälle besser aufzustellen.

Notwendig ist eine wirksame fachliche und politische Evaluation der Ereignisse und Erfahrungen. Sie können Rückschlüsse auf Stärken und Schwächen des Rechts zulassen und so Neuregelungsbedarf präzisieren. Dazu ist Sachverstand heranzuziehen, so es sachverständige Erkenntnisse und Aussagen geben kann. Hierher können auch Szenarien zählen, die für bestimmte Fallgruppen z. T. mit parlamentarischer oder ministerieller Unterstützung erstellt worden sind. Wo die Expertise endet, sind politische Diskussionen notwendig. Das gilt etwa für Prioritätensetzungen: Sollte man die Mittel zum Katastrophenschutz herunterfahren, wenn und weil gerade keine Katastrophe ist? Im Notfall mag es dann zu spät sein. Umgekehrt gilt: Was soll man im Normalfall sparen für den Schutz vor zukünftigen Großschäden, von denen alle hoffen, dass sie nie eintreten? Wo bleibt dort insbesondere die politische Prämie? Wo die Legitimation gegenüber denjenigen, an denen jetzt gespart wird?

Lehren aus der Krise dürfen nicht zu konkret sein, sondern müssen abstrahieren, Voraussetzungen und Grundstrukturen erkennen. Die nächste Krise muss nicht dieselbe sein, sie kann anders sein. Das ist bekannt, wo „Drehbücher“ erstellt worden sind. Im Übrigen gilt: Wer nach der Pandemie Atemschutzmasken hortet, kann erleben, dass die nächste Krise ein Hochwasser ist, bei der man eher Gummistiefel gebraucht hätte. Es geht nicht zentral darum, große Mengen anzuhäufen, sondern Lieferketten und Logistik zu eröffnen und resilient zu halten.

Katastrophenrecht muss adressatengerecht sein. Das kann Unterschiede begründen zwischen Normen, die sich an Vollzugsstäbe richten, und solchen, die sich an potenzielle Betroffene oder gar an alle richten. Erstere müssen ggf. früher alarmiert oder mindestens informiert werden, um Hilfe leisten zu können. Letztere sollten dann und so gewarnt werden, dass keine Panik auszubrechen droht. Überhaupt Panik: Wie die Menschen unter Panik reagieren, ist stärker zu erforschen und bei rechtlichen Ursache-Wirkungs-Prognosen einzukalkulieren.

Diskussionsbedürftig ist auch die Frage nach nationalen Spitzen- und Beratungsgremien zur Bündelung und Bewertung von Informationen. Je etablierter sie sind und je höher ihr Ansehen im Normalfall steht, desto eher können sie auch im Notfall legitimieren. Sie können im Idealfall eine erhöhte Orientierung für Entscheidende, Betroffene und Medien bewirken, wenn sie selbst hinreichend legitimiert sind.

### 2.5.3 Zur Krisenprävention in Kommunen

In der Prä-Krise herrscht Ungewissheit über den Verlauf und Ausgang der jeweils anstehenden Krise. Mit dieser Unsicherheit und dem daraus entstehenden Druck müssen Kommunen umgehen und Entscheidungen treffen, um „vor die Lage“ zu kommen und die Krise abzuwenden oder um die Akutphase vorzubereiten und sie dann besser zu bewältigen. Unter diesen Bedingungen kann „bounded rationality“ die Entscheidungsfindung erleichtern und verbessern. Entsprechend ihrem Urheber, dem Psychologen und Verhaltensökonom Herbert Simon, zielt „bounded rationality“ auf eine Entscheidungsfindung unter Ungewissheit durch Verkürzung und Vereinfachung. Denn in Krisen „ist [es] oft notwendig, nach heuristischen Regeln vorzugehen, ‚mentale Abkürzungen‘ vorzunehmen. Solche Regeln erlauben, manche Informationen zu priorisieren und andere zu posteriorisieren, komplexe Entscheidungen so zu vereinfachen, dass sie handhabbar sind, und Maßnahmen zu formulieren, die schnell und ohne große Verzögerung, halbwegs durchdacht, implementiert werden können. Diese heuristischen Methoden helfen, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, eine gute Entscheidung zu treffen, gerade angesichts der vorliegenden zeitlichen und informatorischen Beschränkungen“ (Gómez Pomeri, 2022, S. 87 f.).

In der akuten Krise fallen ohnehin schon bestehende Mangellagen in verschiedenen Bereichen einer Kommune auf, die sich währenddessen verschärfen bzw. zuspitzen können. Die Covid-19-Pandemie legte die ohnehin bestehenden Schwächen im Gesundheitssystem bei der Digitalisierung sowie die Folgen der Ökonomisierung in der Kranken- und Altenpflege offen. Schon vor der Pandemie war der akute Personalmangel als Pflegenotstand bekannt (Özlü, 2020). Durch die Pandemie verschlechterten sich die Arbeitsbedingungen weiter, so dass im Zuge dessen mehr Pflegepersonal den Pflegesektor entweder verlassen oder die Arbeitszeit verkürzt hat. Dieser Trend hält zwar an, doch scheinen Kranken- und Altenpflege die Weggänge durch mehr Neueinstellungen mit höheren Gehältern zu kompensieren und versuchen dadurch zugleich Krisenprävention zu betreiben (Beeger, 2022). Für die Kommunen war in der Akutphase der Pandemie die Umsetzung der rasch wechselnden Maßnahmen zur Eindämmung des Virus ebenfalls ein schwieriges Unterfangen, da die Krisenbewältigung dem Personal über lange Zeit hinweg viel Flexibilität und Mehreinsatz abverlangte: Krisenstäbe tagten am Wochenende und an Feiertagen, Verwaltungsmitarbeitende waren freiwillig im Krisenmanagement oder abgeordnet, sie waren im Schichtdienst tätig und machten Überstunden. Durch die zurzeit bestehende Kumulation an Krisen kehren die Kommunen allerdings nicht mehr in den Normalzustand der Kommunalverwaltung zurück, sondern bleiben im Krisenmodus und geraten immer wieder an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit (Erb, 2022).

Trotz aller Erschwernisse gelang es den Kommunen in den vergangenen Jahren weitgehend, eine flexible Struktur der Krisenprävention zu schaffen. Dieser Lernprozess zeigte sich im Jahr 2022 bei der Unterbringung von ukrainischen, aber auch anderen Geflüchteten. Allerdings stoßen die Kommunen angesichts von 1,2 Millionen Geflüchteten innerhalb eines Jahres erneut an ihr Kapazitätslimit (Dake, 2022). Im Umgang mit Geflüchteten manifestieren sich zwei elementare Aspekte: erstens die Kommunikation mit und Partizipation der Bevölkerung sowie zweitens die Entwicklung einer resilienten Kommune. Die Sensibilisierung eines Großteils der Bevölkerung erfolgt durch Krisenkommunikation, um

den erwarteten krisenbedingten Vertrauensverlust in der Bevölkerung, auch innerhalb der Kommunalverwaltung und BOS aufzufangen, sowie Verhaltensnormen nebst Informationen über die jeweilige Krise zur Verfügung zu stellen (Schwarz et al., 2016). Während einer Pandemie ist zudem die Normakzeptanz und -befolgung von Gegenmaßnahmen zur Reduktion des Infektionsgeschehens mit seinen gesundheitsschädlichen bis tödlichen Folgen elementar. Die Notwendigkeit der Regeleinholung vermitteln auch Polizei und kommunale Ordnungsdienste im persönlichen Umgang durch faires und Vertrauen schaffendes Verhalten, das deren Legitimitätswahrnehmung in der Bevölkerung festigt (Hecker, 2018).

Gegenwärtig hat der Begriff der Resilienz Konjunktur. Er stammt aus der Psychologie und wird neuerdings vermehrt in den Sozialwissenschaften rezipiert. In der Soziologie handelt es sich um die Fähigkeit von Gesellschaften, äußere Störungen zu meistern, ohne ihre wichtigen Systemfunktionen preiszugeben (Blum et al., 2016). Auf lokaler Ebene ist für die Ausbildung von Resilienz die Perspektivrichtung entscheidend. So kann ein zu starker Fokus auf das Vergangene den Blick für die Zukunft mit deren Innovations- und Lernpotenzial verstellen (Endreß, 2022). In diesem Sinne zeichnen sich resiliente Kommunen dadurch aus, dass sie „sich vor dem Hintergrund krisenhafter Erfahrungen selbst gestalten vermögen und so womöglich neue Gleichgewichte schaffen“ (Endreß, 2022, S. 94). Die Herstellung von Resilienz setzt dabei eine mittel- und langfristige Perspektive in dynamischen und flexiblen Kommunen im steten Wandel voraus.

### 2.6 Fazit

„Keine Krise kommt überraschend; keine Krise steht für sich, sondern sie ist vielmehr ein Verflechtungsphänomen, typischerweise mit Kaskadeneffekten“ (Endreß, 2022, S. 93). Durch die Allgegenwärtigkeit des Krisenbegriffs und das „multiple“ Aufkommen von Krisenfällen verschwimmen die Konturen einer Krise für Wissenschaft und Praxis. Noch dazu treten Krisen heute typischerweise „entgrenzt“ auf: Sie lassen sich in ihren vielfach globalen Ursachen und Konsequenzen nicht eindeutig ausmachen und sind das Produkt einer komplexen gesellschaftlichen Aushandlung oft im (inter-)nationalen Kontext. Infolgedessen sind Kommunen weniger mit der Aushandlung von Krisen, sondern vielmehr mit deren Folgen beschäftigt und tragen eine essenzielle Rolle bei der operationalen Krisenbewältigung. In der föderalistischen Demokratie der Bundesrepublik hat die Verfassungsgarantie der gemeindlichen Selbstverwaltung (Art. 28 Abs. 2 S. 1 GG) besondere Bedeutung. Allerdings engen zusätzliche Pflicht- und Auftragsangelegenheiten durch Bund und Länder den kommunalen Handlungsspielraum dann beträchtlich ein, wenn es an einer hinreichenden Kostenübernahme vor allem bei finanzschwachen Gemeinden fehlt.

Krisen bedeuten einen rechtlich außergewöhnlichen Zustand und erzeugen einen besonderen Handlungsbedarf, so dass in der Akutsituation primär die Exekutive gefragt ist. Zum Krisenmanagement gehört deren Prävention in drei Phasen. Prävention ist dabei nicht nur auf die Vermeidung von Krisen gerichtet, sondern bedeutet auch einen resilienten Umgang mit Unsicherheit durch die Stärkung von institutionellen Netzwerken und von Krisenkommunikation mit einer Beteiligung bzw. Informationen einfordernden Bevölkerung.

Vor der Krise ist nach der Krise und die Postkrise erfordert eine fachliche und politische Evaluation der Ereignisse und Erfahrungen. Lehren aus der Krise zielen sowohl auf ein besseres Krisenmanagement als auch auf eine bessere Anpassung des Rechts für zukünftige Krisen. Aus der Krise lernen heißt, das Allgemeine aus der gemeisterten Krise mit seinen Voraussetzungen und Grundstrukturen zu erkennen, um für anders gelagerte, künftige Krisen gerüstet zu sein.

Insbesondere anhaltende und sich immer wieder zuspitzende Krisen erweisen sich als Stresstest für die Demokratie. Angesichts der aktuellen Krisenkumulation kommen Kommunen kaum mehr aus dem Krisenmodus heraus, was eine strukturierte und vorausschauende Krisenprävention erschwert. Die lokale Ebene bietet zudem eine Bühne für Konflikte und Proteste unterschiedlicher Gruppierungen von Querdenker:innen bis hin zu Klimaschützer:innen. Die Kommunen müssen sich den daraus resultierenden Herausforderungen und Ambivalenzen stellen und Widerspruch, der sich im Rahmen der freiheitlichen demokratischen Grundordnung bewegt, aushalten und reflektieren. Diese demokratische Auseinandersetzung fördert zugleich die Resilienz in Kommunen. Resiliente Kommunen, die sich als lernende und für Alternativen offene Institutionen verstehen, sind tragende Pfeiler unserer föderalistischen Demokratie, in denen Krisen auch als Wendepunkte für grundsätzliche die Lebensqualität verbessernde Reformen dienen können.

### Literatur

- Ansell, C., Boin, A. & Keller, A. (2010). Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), S. 195-207.
- Beeger, B. (2022). Trotz Pandemie steigt die Zahl der Pflegekräfte. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mehr-wirtschaft/trotz-corona-pandemie-steigt-die-zahl-der-pflegekraefte-18019770.html>.
- Berthod, O., Grothe-Hammer, M., Müller-Seitz, G., Raab, J. & Sydow, J. (2016). From High-Reliability Organizations to High-Reliability Networks: The Dynamics of Network Governance in the Face of Emergency. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 2017, S. 352-371.
- Boettcher, F., Freier, R. (2022). Zwei Jahre im Krisenmodus – die kommunalen Finanzen bleiben trotzdem stabil. *Wirtschaftsdienst* 102(8), S. 6242-647.
- Boin, A., t'Hart, P. & Kuipers, S. (2018). The Crisis Approach. In H. Rodriguez, E. Quarantelli & R. Dynes (Hrsg.), *Handbook of Disaster Research* (S. 23-38). Springer.
- Boin, A., Ekengren, M. & Rhinard, M. (2021). Understanding and Acting Upon a Creeping Crisis. In dies. (Hrsg.), *Understanding the Creeping Crisis* (S. 1-17). Palgrave Macmillan.
- Bonß, W. (2021). Zwischen Normalisierung und Veränderung. Zur Zukunft der zivilen Sicherheitsforschung. In N. Eschenbruch, S. Kaufmann & P. Zoche (Hrsg.), *Vielfältige Sicherheiten. Gesellschaftliche Dimensionen der Sicherheitsforschung*. Band 20 der Reihe: H.-J. Albrecht, R. Haverkamp, S. Kaufmann & P. Zoche (Hrsg.), *Zivile Sicherheit: Schriften zum Fachdialog Sicherheitsforschung* (S. 37-55). LIT-Verlag.
- Berr, K., Broer, I., Feldner, D., Harmsen, T., Schöppl, N., Sokolovska, N., Scherpenberg, C. V., Stammmler, J., Wagner, N., Walter, C. & Zoth, L. (2022). Der Crisis Science Hub: Krisenresilienz stärken durch systematische Zusammenarbeit von Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung. Institut für Innovation und Technik. [https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2022/04/2022-03-28\\_iit-Studie-CRISP-Paper\\_final\\_Titel.pdf](https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2022/04/2022-03-28_iit-Studie-CRISP-Paper_final_Titel.pdf).

- Blum, S., Endreß, M., Kaufmann, S. & Rampp, B. (2016). Soziologische Perspektiven. In R. Wink (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung* (S. 151-177). Springer.
- Brinks, V. & Ibert, O. (2020). Krisenberatung: Sachliche und prozessuale Expertise in Krisen. In F. Bösch, N. Deitelhoff & S. Kroll (Hrsg.), *Handbuch Krisenforschung* (S. 249-265). Springer.
- Brinks, V. & Ibert, O. (2021). From omniscient narrator to involved participants: Places and spaces “activated” in the EHEC O104:H4 crisis 2011. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(3), S. 321-329.
- Dake, B. (2022). Sind die Kommunen am Limit? *ARD-Tagesschau*. <https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/fluechtlingszahlen-131.html>.
- Ehrhardt, C. (2020). Corona: Virus traf Deutschlands Kommunen unvorbereitet. *Kommunal*. <https://kommunal.de/corona-umfrage-buergermeister>.
- Endreß, M. (2022). Öffentliche Anhörung zur Definition und Erarbeitung eines Grundverständnisses des Begriffs „Krise“ für die weitere Arbeit der Enquetekommission. Protokoll der 3. Sitzung der Enquetekommission „Krisenfeste Gesellschaft“ Öffentlicher Teil am 24. Juni 2022 im 17. Landtag von Baden-Württemberg.
- Erb, A. (2022). Kommunen im “Krisenmodus”. *Der Neue Kämmerer*. <https://www.derneuekaemmerer.de/finanzen/nachhaltigkeit/kommunen-im-krisenmodus-21777/>.
- Gómez Pomeri, R. (2022). Die Corona-Zumutung. Politik und Gesellschaft in Zeiten der Pandemie. Springer.
- Graf, Rüdiger (2020). Zwischen Handlungsmotivation und Ohnmachtserfahrung – Der Wandel des Krisenbegriffs im 20. Jahrhundert. In F. Bösch, N. Deitelhoff & S. Kroll (Hrsg.), *Handbuch Krisenforschung* (S. 17-38). Springer.
- Grohs, S., Bogumil, J. & Kuhlmann, S. (2012). Überforderung, Erosion oder Aufwertung der Kommunen in Europa? Eine Leistungsbilanz im westeuropäischen Vergleich. *der moderne staats - dms Zeitschrift für Public Plicy, Recht und Management*, 5(1), S. 125-148.
- Hecker, M. (2019). Vertrauen in die Stadt – Vertrauen in der Stadt. Die Wahrnehmungen polizeilicher Legitimität im städtischen Raum. LIT-Verlag.
- Hinkel, K. R. (1985). Zur Situation der kommunalen Selbstverwaltung. *Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht* 4(4), S. 225-230.
- Homer-Dixon, T., Renn, O., Rockström, J., Donges, J.F. & Janzwood, S. (2022). A call for an international research program on the risk of a global polycrisis. Technical Paper 2022-3, version 2.0. Cascade Institute. <https://cascadeinstitute.org/technical-paper/a-call-for-an-international-research-program-on-the-risk-of-a-global-polycrisis/>.
- Horn, E. (2014). *Zukunft als Katastrophe*. S. Fischer Verlag.
- Ibert, O. & Harmsen, T. (2022). Eingebettete Krisen: Bedrohung und Gelegenheit. *Gesundheit + Gesellschaft Wissenschaft* 3/22, S. 7-14.
- Jarren, O. & Neuberger, C. (Hrsg.) (2020): *Gesellschaftliche Vermittlung in der Krise. Medien und Plattformen als Intermediäre*. Nomos.
- Mehde, V. (2022). GG Art. 28 Abs. 2 GG. In R. Herzog, R. Scholz, M. Herdegen & H. H. Klein (Hrsg.), *Dürig/Herzog/Scholz Grundgesetz-Kommentar* (Rn. 1-179). C.H.Beck.
- Nassehi, A. (2021). *Unbehagen. Theorie der überforderten Gesellschaft*. C. H. Beck.
- Özlü, I. (2020). Pandemie trifft Pflegenotstand. *intensiv* 28, S. 122-125.
- Preunkert, J. (2011). Die Krise in der Soziologie. *Soziologie*, 40(4), S. 432-442.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), S. 105-114.

- Schwarz, A., Schleicher, K., Srugies, A. & Rothenberger, L. (2016). Krise im Jugendamt. Leitfaden zur strategischen Krisenkommunikation für Kommunen. Köln: Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH).
- Spector, B. (2019). There is no such thing as a crisis: A critique of and alternative to the dominant crisis management model. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(3), S. 274-279.
- Steg, J. (2020). Was heißt eigentlich Krise? *Soziologie*, 49(4), S. 423-435.
- Voss, M. & Lorenz, D. F. (2016). Sociological Foundations of Crisis Communication. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Hrsg.), *The Handbook of International Crisis Communication Research 1*, Wiley, S. 45-55.

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Bösch, F., Deitelhoff, N. & Kroll, S. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Krisenforschung*. Springer.
- ▶ Kersten, J., Rixen, S. (2021). Der Verfassungsstaat in der Corona-Krise. Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 10626.
- ▶ Papier, H. J., Behnke, N., Blom, A. G., Moser, E., El-Mafaalani, A., Biess, F., Ther, P. (2020). Corona-Krise. Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 70, S. 35-37.
- ▶ Thießen, A. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Krisenmanagement*. Springer.

## Mediathek

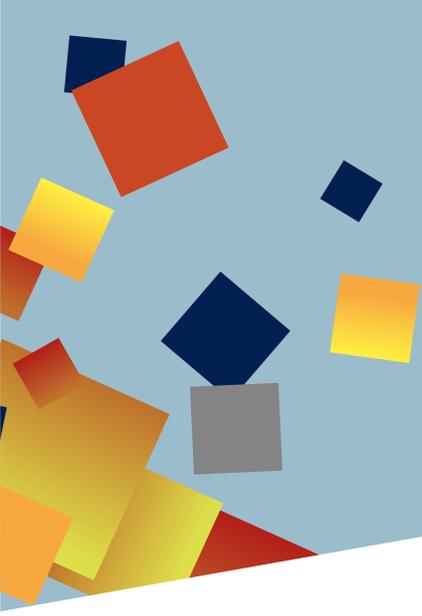


Podcast: *Auch das noch? / Polykrise. Wie kommen wir da wieder raus?*, von Petra Pinzler und Stefan Schmitt auf ZEIT Online, aktualisierte Folge erschienen am 10.11.2022.



YouTube-Video *Checkliste für den Fall der Fälle – Was müssen Kommunen im Katastrophen- und Zivilschutzfall machen?*, erschienen auf dem Kanal BehördenSpiegel am 08.04.2022 auf YouTube.

YouTube-Video Panel VII: *Jetzt erst recht! Prävention in Zeiten von Krisen und Katastrophen*, Podiumsdiskussion beim 27. DPT am 05.10.2022 auf YouTube: im Erscheinen.



”

Die systemischen Risiken, mit denen die Welt heute konfrontiert ist, können einen Kaskadeneffekt auf alle Systeme und Sektoren haben.

“

# Systemische Risiken

*Pia-Johanna Schweizer*

## 3.1 Einleitung

Die Auswirkungen der komplexen Dynamiken gesellschaftlichen Wandels lassen sich nicht präzise vorhersagen. Transformationsprozesse wie Globalisierung, Urbanisierung, Digitalisierung und die Energiewende laufen in einer Welt ab, in der Technik, Umwelt und Gesellschaft eng miteinander verbunden sind. Neben vielen intendierten positiven Entwicklungen, die diese Transformationen mit sich bringen, entstehen aber auch nicht intendierte negative Konsequenzen, wie Verteilungskämpfe um knappe Ressourcen, zunehmende Umweltbelastungen und der Verlust an Biodiversität. Systemische Risiken sind das unbeabsichtigte Nebenprodukt dieser Prozesse. Sie entstehen und entwickeln sich im Nexus von eng gekoppelten dynamischen Systemen, die für Transformationsprozesse im Anthropozän charakteristisch sind (Crutzen, 2002; Steffen et al., 2017). Systemische Risiken treten auf, wenn eine Gefährdung nicht nur zu negativen Auswirkungen in Teilen des Systems, sondern zum Versagen des Gesamtsystems führt (Kaufman & Scott, 2003, S. 372). Die systemischen Risiken, mit denen die Welt heute konfrontiert ist, können einen Kaskadeneffekt auf alle Systeme und Sektoren haben. Es entstehen Risikokaskaden, die über Domänengrenzen und geographische Grenzen hinweg lokale, regionale, nationale und globale Auswirkungen haben können. Z. B. nahm die Corona-Pandemie zwar ihren Ausgang als Herausforderung für das Gesundheitssystem, breitete sich aber rasch auf andere Systeme wie das Finanzsystem und das Bildungssystem aus. Diese Auswirkungen der Pandemie waren und sind immer noch ausgesprochen vielfältig und reichen von Lieferengpässen bei Pharmaprodukten und Hygieneartikeln bis hin zur Gefahr einer globalen Rezession, der Verschärfung von sozialen Ungleichheiten und der Verbreitung populistischer Narrative. Diese Überschreitung von regionalen und sektoralen Grenzen sowie die zunehmende Verflechtung von Systemelementen sind für systemische Risiken charakteristisch und unterscheiden diese Art von Risiken maßgeblich von konventionellen Risiken. Die Analyse von systemischen Risiken erfordert daher zuzüglich zur Erhebung und Aneinanderreihung einzelner Datensätze den Blick auf systemische Zusammenhänge und Prozesse. Da bei systemischen Risiken oft technische, natürliche und sozioöko-



Dr. Pia-Johanna Schweizer

ist Soziologin und Forschungsgruppenleiterin am Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit – Helmholtz-Zentrum Potsdam

nomische Prozesse mit gesellschaftlichen Reaktions- und Diskursprozessen interagieren (Lucas et al., 2018), erfordert Governance systemischer Risiken interdisziplinäre Kooperation, um Wissensbestände verschiedener Disziplinen zusammenzubringen. Die Risikoabschätzung von systemischen Risiken erfordert zudem die Bewertung der oft ungleich über die gesellschaftlichen Gruppen und Regionen der Welt hinweg verteilten Auswirkungen von systemischen Risiken. Das Konzept der transdisziplinären Risiko-Governance kann hierfür als Orientierungsrahmen dienen. In diesem Verständnis erfordert Governance systemischer Risiken interdisziplinäre Zusammenarbeit zur Analyse von systemischen Risiken und einen prozeduralen Rahmen, der die Beteiligung von Wissenschaftler:innen und Behördenvertreter:innen sowie Vertreter:innen von Stakeholdergruppen und der Öffentlichkeit umfasst.

### 3.2 Risikowahrnehmung systemischer Risiken

Systemische Risiken sind durch fünf Eigenschaften gekennzeichnet (Renn et al., 2022; Schweizer, 2021; Schweizer & Renn, 2019).

1. Systemische Risiken sind durch ein hohes Maß an Komplexität charakterisiert. Dies liegt zum einen an der inhärenten Komplexität der betrachteten Systeme und ihrer Komponenten. Zum anderen liegt die Komplexität darin begründet, dass systemische Risiken im Laufe ihrer Entwicklung mit konventionellen Risiken interagieren und sogar konvergieren.
2. Systemische Risiken zeichnen sich zudem durch Grenzüberschreitung aus. Obwohl ihre Ursprünge auf ein bestimmtes System und/oder ein Ereignis zurückgeführt werden können, breiten sich ihre Kaskadeneffekte auch auf andere Systeme aus, in denen sie mehr oder weniger starke Auswirkungen verursachen.
3. Systemische Risiken entwickeln sich aufgrund ihrer stochastischen Ursache-Wirkungs-Beziehungen auf nichtlineare Weise. Ursache-Wirkungs-Beziehungen systemischer Risiken können nicht deterministisch definiert werden.
4. Systemische Risiken sind zudem durch Kippunkte gekennzeichnet. Komplexe Systeme können für eine unbestimmte Zeit stabil bleiben. Ist ein Kippunkt erreicht, verändern komplexe Systeme in kürzester Zeit ihre Existenzbedingungen (Scheffer, 2010). Diese Veränderungen können sogar einen vollständigen Zusammenbruch des Systems beinhalten.
5. Häufig kommt es im Zusammenhang mit systemischen Risiken zu verzögerter Risikowahrnehmung und zur Regulierung dieser Risiken.

Diese Eigenschaften systemischer Risiken sind im Diskurs mit der Öffentlichkeit nicht leicht zu vermitteln. Komplexe Wechselwirkungen sind intuitiv schwer zu durchschauen und die häufig mit systemischen Risiken verbundenen nicht-linearen Wirkungsketten widersprechen weitgehend den von Versuch und Irrtum geprägten Erfahrungen der meisten Menschen im Umgang mit Risiken. Die Reaktion der Menschen auf ein Risiko hängt im Wesentlichen von ihrer Wahrnehmung des Risikos ab. Risikowahrnehmungen können insofern durch eine Vielzahl von Faktoren, wie wahrgenommene Furcht, Vertrautheit oder aber mangelnde Kontrollierbarkeit verstärkt bzw. abgeschwächt werden (Breakwell,

2014; Siegrist & Árvai, 2020; Slovic, 1987). Diese qualitativen Risikofaktoren können in Kombination mit intuitiven Heuristiken und „biases“ zu einer Diskrepanz zwischen der Besorgnis von Menschen über Risiken und ihren potenziellen Auswirkungen, die durch statistische oder experimentelle Analysen gemessen werden, führen (Ropeik, 2010; Siegrist & Árvai, 2020). Menschen tendieren dazu, Risiken überzubewerten, die in ihrem Gedächtnis leicht verfügbar sind („availability bias“), die mit positiven oder negativen Emotionen verbunden sind (Affekt-Heuristiken), die bestätigen, was sie schon glauben („confirmation bias“), die sich eignen, andere für ihr Eintreten verantwortlich zu machen (Schuldzuschreibung) und die mit unmittelbaren und schrecklichen Konsequenzen verbunden sind (Furcht) (Slovic et al., 2004).

Konventionelle Risiken werden je nach den wahrgenommenen qualitativen Risikomerkmale entweder sozial verstärkt oder abgeschwächt. Die Risikowahrnehmung von systemischen Risiken wird tendenziell eher abgeschwächt (Schweizer et al., 2022). Individuen greifen auf kollektive Erinnerungen an Gefahren und Gefährdungen zurück, denen sich bereits frühere Generationen ausgesetzt sahen. Informationen über diese Gefährdungsmuster werden z. B. mittels Markierungen von früheren Hochwasserständen kulturell tradiert und sind im Gedächtnis leicht verfügbar. Viele Faktoren, die das Urteil über konventionelle Risiken beeinflussen, hängen mit den jeweiligen Risikomerkmale zusammen, die Menschen mit den Ursachen von Risiken zu verbinden gelernt haben, wie z. B. Erdbeben, Überschwemmung oder die Auswirkungen eines Chemieunfalls (Ewald, 1999). Systemische Risiken hingegen beziehen sich auf mögliche Ereignisse in der Zukunft. Die Menschen werden die Auswirkungen dieser Risiken ggf. erst nach dem Überschreiten eines Kippunktes erleben. Selbst im Eintrittsfall wird sich das Erleben in erster Linie auf die Auswirkungen beziehen und nicht auf die systemischen Zusammenhänge, die sie herbeigeführt haben. Vor einem Kippunkt werden die Risiken dem einzelnen Menschen als weit weg und weniger gefährlich erscheinen („optimism bias“), als konventionelle Risiken. Insbesondere sind systemische Risiken weniger leicht zu begreifen und aufgrund ihrer Komplexität und Nichtlinearität in der mentalen Repräsentation der meisten Menschen wenig existent (Nahari et al., 2010). Hauptmerkmale systemischer Risiken, wie Komplexität, Nichtlinearität und Stochastizität, führen zum Gefühl fehlender Handlungsfähigkeit (Smith & Mayer, 2018).

Trotz der Tatsache, dass systemische Risiken die Funktionalität der lebenswichtigen Systeme der Gesellschaft bedrohen, empfinden Individuen eine geringere wahrgenommene Dringlichkeit, ihr eigenes Verhalten, z. B. durch Umstellung ihres Konsum- und Ernährungsverhaltens dauerhaft zu ändern, oder strengere Regulierungsmaßnahmen, z. B. in Form der Einführung eines generellen Tempolimits auf deutschen Autobahnen, zu akzeptieren. Fatalistische Wahrnehmungen scheinen also hier weiter verbreitet zu sein als in anderen Risikobereichen (Mayer & Smith, 2019). Die Komplexität der Risikowahrnehmung führt zu unterschiedlichen und zum Teil divergierenden Risikobewertungen, was wiederum zu Unterschieden in der Akzeptanz von systemischen Risiken führt.

### 3.2.1 Kontra-intuitive Beziehungen

Ursachen und Wirkungen sind bei systemischen Risiken oft räumlich und zeitlich entkoppelt (Markowitz & Shariff, 2012, S. 244). So können z. B. CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch den Individualverkehr in Deutschland verursacht werden, Auswirkungen auf extreme Wetterereignisse in abgelegenen Orten wie Bangladesch haben. In Kombination mit dem Meeresspiegelanstieg werden diese Ereignisse schließlich Millionen von Menschen vertreiben (Seneviratne et al., 2012). Risikowahrnehmung richtet sich jedoch maßgeblich nach der persönlichen Erfahrung (Renn, 2019, S. 47). Systemische Risiken sind daher schwieriger einzuordnen, da hier Ursache- und Wirkungsketten durch die Vielzahl der intermediären Faktoren und die mangelnde Vorhersagbarkeit ihrer Beziehungen verschleiert. Diese Auswirkungen stehen in keinem direkten zeitlichen und räumlichen Zusammenhang mit persönlicher Erfahrung. Diesen komplexen Zusammenhängen fehlt es an Plausibilität und Greifbarkeit. Populist:innen und andere Skeptiker:innen des Klimawandels machen sich die mangelnde Plausibilität komplexer Zusammenhänge in ihren Argumentationsfiguren zunutze. Sie bieten eingängigere, da plausiblere Erklärungen an, die auf monetäre und geopolitische Interessen mächtiger Akteur:innen verweisen (McIntyre, 2018). Verschwörungstheorien können im Vergleich zum komplexen Geflecht der multifaktoriellen Auslöser des Klimawandels plausibler erscheinen. Vertrauen in Institutionen, Wissenschaft und Politik ist notwendig, um diese Art von Gegenintuition zu überwinden. Fehlt hier das Vertrauen, greifen Individuen auf die Intuition zurück, was zu einer unzureichenden oder reduzierten Risikowahrnehmung führen kann (Smith & Mayer, 2018).

### 3.2.2 Nonlinearität

Der zweite Grund für eine reduzierte Risikowahrnehmung systemischer Risiken liegt in der Natur komplexer und stochastischer Zusammenhänge. Systemische Risiken weisen kaum vorhersehbare Ergebnisse auf. Deterministische Beziehungen, die dem Muster "Wenn A, dann B (und nichts anderes)" folgen, und die eindeutige kausale Zusammenhänge zwischen Ursachen und Folgen herstellen, sind im Kontext systemischer Risiken selten. Wahrscheinlichkeitsverteilungen von Ergebnissen können modelliert werden, um die potenziellen Auswirkungen bestimmter Ursachen darzustellen. Bei systemischen Risiken muss Risikokommunikation zudem Rechnung tragen, dass potenzielle Auswirkungen verzögert eintreten oder sich im Laufe der Zeit drastisch ändern können (Dutt & Gonzalez, 2012; Leiserowitz, 2006). Die Herausforderung besteht darin, die inhärenten Unsicherheiten zu kommunizieren, die mit stochastischen und dynamischen Effekten verbunden sind, ohne dabei den Eindruck zu erwecken, dass Wahrheitsansprüche auf parteiische Interessen zurückzuführen sind. Ein negativer Effekt könnte sein, dass Individuen mit Stochastik verbundene Unsicherheiten als Unwissenheit interpretieren und dann auf ihre Intuition zurückgreifen (Breakwell, 2014, S. 86ff.). Intuitives Denken erscheint zunächst zuverlässiger und weniger parteiisch als eine Wissenschaft, die in kompetitiven Verfahren um Fördergelder buhlt und die Unsicherheiten ihrer Modellberechnungen debattiert. Diese scheinbaren Ungereimtheiten der Wissenschaft können instrumentalisiert werden, um Irritationen über die ordnungsgemäße wissenschaftliche Praxis hervorzurufen (McIntyre, 2018, S. 128 ff.).

Systemische Risiken, wie in jüngster Zeit insbesondere die Corona-Pandemie, sind komplexe, nichtlineare Phänomene und haben auch der Öffentlichkeit die Auswirkungen von Interdependenzen in gekoppelten komplexen Systemen veranschaulicht. Diese Phänomene lassen sich weder in einfache deterministische Strukturen pressen noch sind sie vorhersehbar. Die Wissenschaftskommunikation muss Wege finden, um stochastische Aussagen zu kommunizieren, d. h., dass wissenschaftliche Wahrheitsansprüche weder willkürlich noch Darstellungen von Wunschdenken sind; vielmehr zeigt der Mangel an Prognostizierbarkeit die Komplexität der untersuchten Phänomene auf (Fischhoff & Davis, 2014).

### 3.2.3 Vertrauen in Institutionen

Vertrauen in Behörden und Institutionen wurde als Voraussetzung für effektive Risiko-Governance identifiziert (Löfstedt, 2005; Poortinga & Pidgeon, 2003; Siegrist & Cvetkovich, 2000). Viele durch Technologie oder die Industrialisierung verursachte negative Auswirkungen, wie die Zerstörung der Ozonschicht durch FCKW, die Auswirkung von Treibhausgasemissionen auf das Klima oder Gesundheitsrisiken durch Pestizide, können nicht mit unseren Sinnen wahrgenommen werden. Wo der Einzelne sich nicht auf persönliche Erfahrungen verlassen kann, ist er gezwungen sich auf vermittelte Informationen zu verlassen. In dieser Situation ist das Vertrauen in die Informationsquelle und die Vermittler:innen entscheidend.

Es gibt drei Strategien, die Menschen anwenden können, wenn es ihnen an persönlicher Erfahrung mit einem Risiko fehlt. Erstens können sie einer Referenzgruppe vertrauen (Renn, 2005). Entscheiden sich Menschen für diese Strategie, glauben sie den Wahrheitsaussagen dieser Bezugsgruppe, weitgehend unabhängig vom konkret vermittelten Inhalt. Statistische Belege deuten jedoch darauf hin, dass die Loyalität gegenüber konventionellen Bezugsgruppen, insbesondere den etablierten politischen Parteien oder Verbänden, abnimmt (Lavezzolo & Ramiro, 2018; Pharr et al., 2000). Ein Großteil der Loyalität zu etablierten Gruppen und Parteien ist durch andere Referenzgruppen ersetzt worden (Flaxman et al., 2016). Diese Entwicklung lässt sich z. B. für das Wahlverhalten in Europa und im Ausland beobachten. Etablierte Parteien haben eine signifikante Anzahl von Stammwähler:innen verloren und buhlen um Wechselwähler:innen (Jun & Bukow, 2020). Obwohl das Vertrauen in die Wissenschaft seit vielen Jahren ungebrochen ist, setzt sich dieser Trend in diesem Bereich fort. Individuen prüfen die Quelle von Informationen, die sie erhalten, auf Vertrauenswürdigkeit. Während Forschung, die von Universitäten generiert wird, ein hohes Maß an Vertrauen genießt, schneidet industriegeförderte Forschung in dieser Hinsicht schlechter ab (van der Meer, 2017), da hier eine Einflussnahme der Industrie auf die Forschungsergebnisse vermutet wird.

Unter diesen Bedingungen können Individuen auf die zweite Strategie zurückgreifen: die generelle Ablehnung des Risikos (Null-Risiko-Strategie) - unabhängig von der Nachricht. Da alle Aussagen vermeintlich durch parteipolitische oder sonstige Interessen verzerrt sind, kann niemandem und keiner Institution vertraut werden. Das Ergebnis ist das Beharren auf dem Status-quo, anstatt ein gewisses Maß an Risiko anzuerkennen.

Die dritte Strategie bezieht sich auf eine Strategie der Verschiebung des Vertrauens im Laufe der Zeit in Abhängigkeit von der wahrgenommenen Attraktivität der Kommunikationsquellen (Fjaeran & Aven, 2021). Renn (2019) hat vorgeschlagen, diese Strategie „vagabundierendes Vertrauen“ zu nennen (Renn, 2019). Demnach verlassen sich Individuen bei schnellen und einfachen Urteilen auf periphere Hinweise, wie es das Elaboration-Likelihood-Modell postuliert (O’Keefe, 2008; Petty & Cacioppo, 1986). Da Personen nicht in der Lage sind, die Gültigkeit von Pro- und Kontra-Argumenten zu bewerten, suchen sie nach anderen Hinweisen, die ihnen helfen können, die Glaubwürdigkeit wissenschaftlicher Einschätzungen zu beurteilen. Zu diesen Anhaltspunkten gehören formale Titel von Expert:innen, Eloquenz, aber auch Anzeichen von Empathie oder ein attraktives Äußeres (Renn, 2019).

### 3.2.4 Kognitive Dissonanz

Eine weitere Auswirkung von „vagabundierendem Vertrauen“ ist, dass Individuen ihre Meinung häufig ändern und verschiedenen Personen oder Gruppen innerhalb eines kurzen Zeitraums Vertrauen schenken. Dieser Prozess verursacht kognitive Dissonanz (ursprünglich in Festinger, 1962; Harmon-Jones & Mills, 2004). Kognitive Dissonanz tritt auf, wenn Individuen psychischen Stress erleben, weil sie widersprüchliche Überzeugungen haben. Kognitive Dissonanz führt zu Frustration, Angst und zunehmender Verunsicherung. Unsicherheit führt zu erhöhter Risikowahrnehmung. Individuen sind hin- und hergerissen zwischen konkurrierenden Hinweisen, welche die Risikoabschätzung beeinflussen. Bei kognitiver Dissonanz spielen betroffene Personen entweder den Konflikt herunter oder ignorieren das Risiko. Das Gegenteil ist auch denkbar, indem sie jenen Risiken große Aufmerksamkeit schenken, bei denen sie Konflikte unter Personen wahrnehmen, zu denen sie in einer Beziehung stehen (z. B. zur Tabak-Risikowahrnehmung von Rauchern und Nichtrauchern siehe McMaster & Lee, 1991). Dies kann dazu führen, dass das Schadensausmaß und/oder die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken je nach persönlicher Erfahrung und wahrgenommener Vertrautheit unter- oder überschätzt werden.

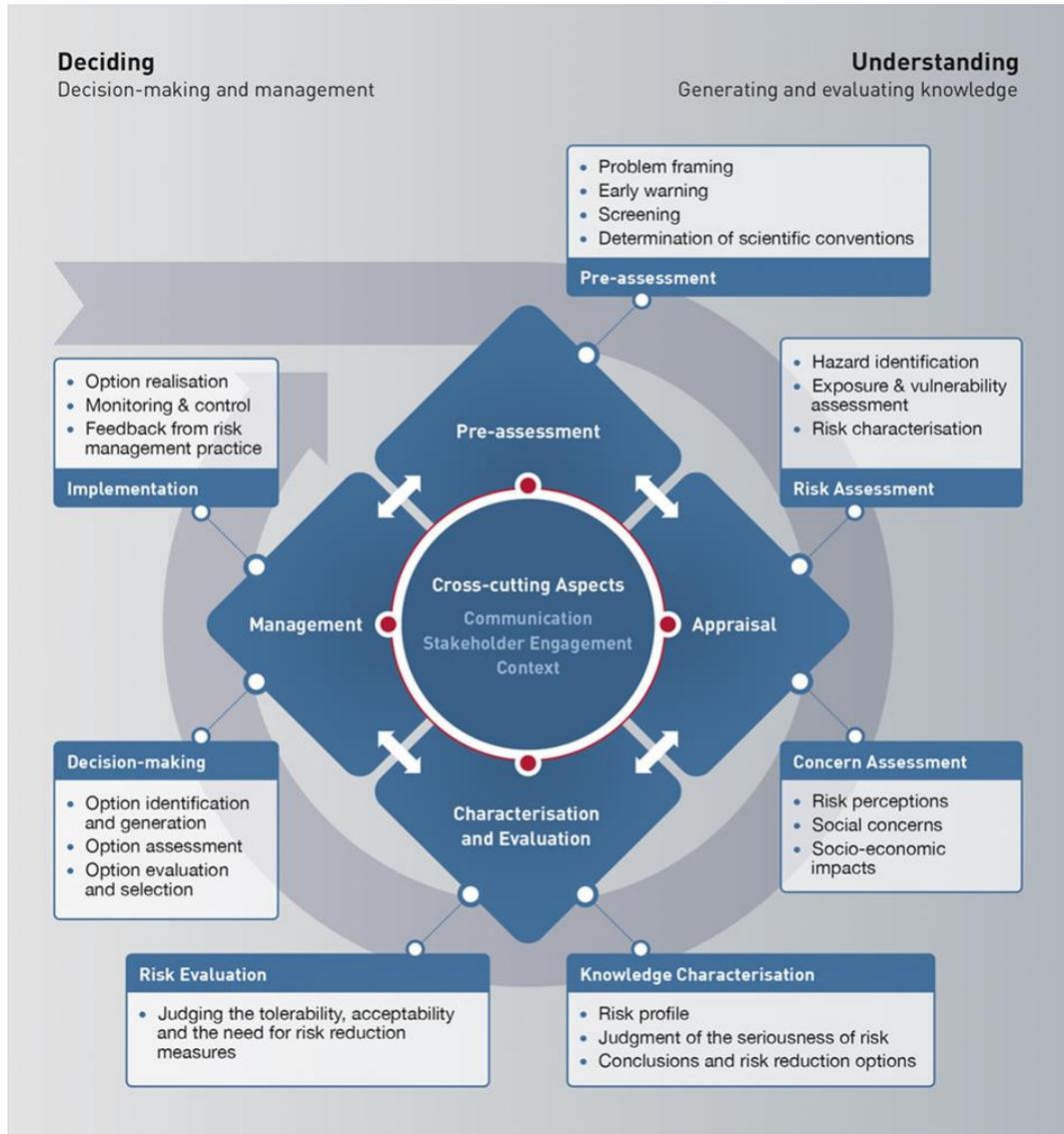
Die Art und Weise, wie über Risiken kommuniziert wird, beeinflusst die Wahrnehmung von Risiken in der Öffentlichkeit (siehe z. B. Atman et al., 1994; Morgan et al., 2022). Die Modi der Kommunikation haben sich in den letzten Jahrzehnten durch die digitale Technologie stark verändert. Digitale Kommunikation, insbesondere in sozialen Medien, unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht sowohl von der Interaktion von Angesicht zu Angesicht als auch von der Kommunikationsweise der herkömmlichen Medien. Ein Unterschied ist besonders für systemische Risiken von Bedeutung. Bei Kommunikation im virtuellen Raum ist die Möglichkeit, kognitive Dissonanzen zu erleben, leichter zu vermeiden als bei konventionellen Kommunikationsformen (Donsbach, 2009). Informationen können nach eigenen Präferenzen gewählt werden. Echokammern bieten Affirmation und Bestätigung bestehender Überzeugungen und vermeiden so Informationen, die kognitive Dissonanz verursachen könnten (Farrell, 2015). Konstruktives soziales Lernen entsteht durch eine unvoreingenommene Debatte über abweichende Ideen. Aber unter Bedingungen, die soziales Lernen behindern, werden abweichende Überzeugungen als Bedrohung und nicht als Chance betrachtet, was zur verstärkten Polarisierung führt (Yarchi et al., 2021).

### 3.3 Governance systemischer Risiken

Eine besondere Herausforderung für den Umgang mit systemischen Risiken besteht darin, dass die Bewältigung von Komplexität und unterschiedlichen Interessen effektive Verhandlungen und konstruktives soziales Lernen erfordert. Dieselbe Komplexität bietet jedoch auch Chancen und Anreize zu adressieren, dass unterschiedliche Aspekte eines Risikos für Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen von Relevanz sind. Z. B. ist entweder die Akzeptanz oder die Leugnung des anthropogenen Klimawandels in jenen Ländern, in denen eine politische Polarisierung stattgefunden hat, zur festen Überzeugung geworden (Poortinga et al., 2019). Ein ähnliches Festhalten an Verschwörungstheorien hat sich in Folge der Corona-Pandemie entwickelt (Collins et al., 2020). Transdisziplinäre Ansätze der Risiko-Governance bieten hier die Möglichkeit, die zunehmende Polarisierung der Gesellschaft und verschiedene Realitätswahrnehmungen der Bevölkerung in den Blick zu nehmen und in die Risikobewertung einfließen zu lassen.

Transdisziplinäre Ansätze, wie das vom International Risk Governance Council entwickelte Risiko-Governance Framework zielen darauf ab, einen kohärenten und integrativen Prozess zur umfassenden Analyse von Risiken bereitzustellen (siehe zu den folgenden Ausführungen IRGC, 2017; Renn, 2008). Dieser Ansatz differenziert zwischen der Analyse eines Risikos (Risikoabschätzung) und der Entscheidung, wie mit einem Risiko umgegangen werden soll (Risikomanagement) (IRGC, 2017, S. 10). Der Ansatz besteht aus vier aufeinander aufbauenden Schritten: (1) Problemdefinition, (2) Risikoabschätzung, (3) Risikocharakterisierung und -evaluation sowie (4) Risikomanagement. Kommunikation und Partizipation sind Querschnittsthemen, die ein integraler Bestandteil aller Phasen sind. Eine kontinuierliche Rückkopplung zwischen den Phasen ist durch den zyklischen Charakter des Risk Governance Frameworks gewährleistet.

Abbildung 1: Der Risiko-Governance Ansatz des International Risk Governance Council (IRGC, 2017, S. 10)



### 3.3.1 Problemdefinition

Risiko-Governance beginnt mit der Definition des Risikoproblems: dem Pre-Assessment. Der erste Teil des Pre-Assessments besteht aus dem Framing des Risikoproblems. Bei der Rahmung des Problems werden Gründe analysiert, warum ein Phänomen als Risiko bezeichnet wird und welche Konzepte und Bilder von Risiken und Nutzen von den verschiedenen Akteur:innen in die Debatte eingebracht werden. Risiken werden in der Regel von gesellschaftlichen Akteur:innen, wie Regierungen, Wissenschaft, Industrie und Zivilgesellschaft, unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Die Vorabbewertung zielt daher darauf ab, die verschiedenen Perspektiven auf das Risiko, die damit verbundenen Chancen und potenzielle Strategien für den Umgang mit dem Risiko zu erfassen. Die Problem-

definition von systemischen Risiken muss eine Vielzahl von Zusammenhängen berücksichtigen; nicht nur solche, die ein Risiko konstituieren, sondern auch solche zwischen Risiken. Bereits diese frühe Phase erfordert ein Verständnis für die komplexen Wechselwirkungen, die in ihrer Kombination den systemischen Charakter dieser Risiken ausmachen.

### 3.3.2 Risikoabschätzung

Risikoabschätzung ist der nächste Schritt im Prozess der Risiko-Governance. Risikoabschätzung umfasst zwei Komponenten – (1) die Bewertung der physischen, ökologischen, ökonomischen Gefahren eines Risikos und (2) die Abschätzung der gesellschaftlichen Auswirkungen. Risikoabschätzung stellt somit die wissenschaftlich fundierte Verbindung zwischen Risiko-Agent(en) und Folge(n) her.

Die erste Komponente der Risikoabschätzung umfasst die Abschätzung eines Risikos im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der modellierten Folgen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen drei Kernkomponenten bewertet werden: die Identifizierung und Abschätzung der Gefahr, die Abschätzung der Exposition und Vulnerabilität sowie die Abschätzung des Risikos. Die Identifizierung und Abschätzung von Risiken umfassen das Erkennen potenziell schädlicher Auswirkungen und eine Bewertung der Stärke von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Eine fundierte wissenschaftliche Analyse ist hier unerlässlich. Ebenso beruhen Expositions- und Vulnerabilitätsabschätzung auf einer wissenschaftlichen Untersuchung. Für die Expositions- und Gefährdungsbeurteilung wird häufig die Szenariotechnik verwendet, da sie die Ausbreitung, die Exposition und die Auswirkungen auf Risikoziele modelliert. Die Risikoabschätzung wird dann auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse der Risikoabschätzung durchgeführt. Daher kann die Risikoabschätzung in Form einer quantitativen oder qualitativen Bewertung erfolgen.

Die zweite Komponente der Risikoabschätzung befasst sich mit den gesellschaftlichen Auswirkungen von Risiken. Hierzu werden z. B. sozioökonomische Auswirkungen analysiert und Einschätzungen der Risikoakzeptanz in der Bevölkerung vorgenommen. Bei der Risikoabschätzung systemischer Risiken müssen eine Vielzahl unterschiedlicher Datensätze und Expertisen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen integriert werden. Die größte Herausforderung ist nicht der Mangel an wissenschaftlichen Daten, sondern deren Komplexität und oftmals fehlende Vergleichbarkeit und Interoperabilität. Darüber hinaus weisen die aktuellen Bewertungsmethoden - ob numerisch oder anderweitig - eine erhebliche Variabilität in Bezug auf das Ausmaß auf, in dem sie sekundäre Auswirkungen und andere Interdependenzen berücksichtigen. Bei der Bewertung von systemischen Risiken müssen jedoch auch sekundäre und sogar tertiäre Auswirkungen, gerade auch hinsichtlich sozialer Dynamiken, berücksichtigt werden. Ohne die Bewertung dieser Auswirkungen können die verschiedenen Interdependenzen, die für systemische Risiken charakteristisch sind, nicht adäquat bewertet werden.

### 3.3.3 Risikocharakterisierung und -evaluation

Diese Phase des Governance-Prozesses besteht aus der Charakterisierung des Wissens und der Risikobewertung. In dieser Phase muss die Entscheidung getroffen werden, ob

ein Risiko akzeptabel, tolerierbar oder untragbar ist. Dieses Urteil wird auf Grundlage der Charakterisierung und Bewertung des jeweiligen Risikos getroffen. Akzeptable Aktivitäten bieten Vorteile bei vernachlässigbaren Risiken. Eine Risikominderung ist daher unnötig. Tolerierbare Aktivitäten werden wegen ihres Nutzens verfolgt, erfordern aber zusätzliche Anstrengungen zur Risikominderung. Unverträgliche Tätigkeiten müssen verboten oder substituiert werden. Die Urteile bezüglich der Tolerierbarkeit, die Akzeptanz und die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Risikominderung basieren auf der Charakterisierung des Wissens. Die Wissenscharakterisierung ist ein wesentliches Element des Governance-Prozesses. Während des gesamten Governance-Prozesses und insbesondere während der Beurteilungsphase wird Wissen über das Risikoproblem gesammelt. Die Wissenscharakterisierung beinhaltet eine genaue Prüfung des erworbenen Wissens. Im Fall von systemischen Risiken ist die Wissenscharakterisierung eine herausfordernde Aufgabe aufgrund der systemischen Zusammenhänge und Interdependenzen, die diese Risiken von anderen, epistemologisch weniger rätselhaften Risiken unterscheiden. Die inhärente Komplexität systemischer Risiken, die sich in Interdependenzen und Kaskadeneffekten manifestiert, erfordert einen interdisziplinären Ansatz zur Wissenscharakterisierung. Darüber hinaus bietet die Einbeziehung von Stakeholdern das Potenzial einer transdisziplinären Wissensakkumulation und -charakterisierung. Die Synthese von wissenschaftlichem Wissen aus verschiedenen Disziplinen einerseits und verschiedenen Arten von Wissen von Stakeholdern andererseits ist eine herausfordernde, aber notwendige Aufgabe für die Analyse weitreichender Auswirkungen von scheinbar unverbundenen Risikobereichen und -arenen.

Risikobewertung als zweite Komponente dieser Phase wendet gesellschaftliche Werte und Normen auf das Urteil über die Verträglichkeit und Akzeptanz an. Die Risikobewertung bestimmt die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Risikominderung. Somit trägt die Risikobeschreibung die evidenzbasierte Komponente zur Beurteilung der Verträglichkeit und Akzeptanz bei, während die Risikobewertung die wertbasierte Komponente bestimmt. Die Risikobewertung stützt sich also sowohl auf den Input wissenschaftlicher Erkenntnisse als auch auf gesellschaftliche Werte.

Im Fall von systemischen Risiken sind Charakterisierung und Bewertung besonders anspruchsvolle Aufgaben. Dies liegt zum einen an den vielfältigen Interdependenzen, die bei der Risikocharakterisierung zu berücksichtigen sind. Zum anderen erfordert die Beurteilung der Tolerierbarkeit und Akzeptanz von systemischen Risiken einen inklusiven Ansatz in Bezug auf die mit diesen Risiken verbundenen Wahrnehmungen und Werte. Da systemische Risiken häufig umstritten sind, geht es insbesondere darum, zu Urteilen über die Tolerierbarkeit und Akzeptabilität zu gelangen. Diese Urteile müssen auf einer Reihe von Voraussetzungen beruhen. Vor- und Nachteile müssen abgewogen werden, mögliche Auswirkungen auf die Lebensqualität müssen analysiert werden, mögliche Pfade für Wirtschaft und Gesellschaft müssen entwickelt und diskutiert werden, sowie konkurrierende Argumente und Beweisansprüche müssen abgewogen werden. Folglich erfordern systemische Risiken eine umfassende Einbindung von Stakeholdern.

### 3.3.4 Risikomanagement

In der Risikomanagement-Phase werden alle in den vorherigen Schritten gesammelten Informationen zusammengeführt. Die Analyse und Auswertung der Informationen bilden die Grundlage für die Gestaltung geeigneter Risikomanagementstrategien. Risikomanagement zielt auf den Entwurf und die Umsetzung von Maßnahmen und Abhilfemaßnahmen ab, die zur Vermeidung, Beibehaltung, Verringerung oder Übertragung des Risikos erforderlich sind. Diese Phase besteht aus (1) Entscheidungsfindung und (2) Implementierung.

Der erste Schritt, die Entscheidungsfindung, umfasst die Identifizierung und Generierung von Optionen, die Bewertung von Optionen sowie die Bewertung und Auswahl von Optionen. Die Optionsidentifikation und -generierung deckt potenzielle Managementoptionen zur Risikominderung auf. Die Optionsbewertung untersucht die zukünftigen Auswirkungen jeder Managementoption auf wirtschaftliche, technische, soziale, politische und kulturelle Dimensionen. Bei der Optionsbewertung werden diese Optionen dann mittels einer multifaktoriellen Analyse beurteilt. In einem letzten Schritt wird die beste Managementoption ausgewählt.

Der zweite Schritt der Risikomanagement-Phase befasst sich mit der Umsetzung der ausgewählten Risikomanagement-Option. Die Risikomanagement-Implementierung befasst sich also mit der Optionsrealisierung, der Überwachung und Steuerung sowie Rückkopplung der realen Risikomanagement-Praxis. Die Optionsrealisierung setzt die gewählte Risikomanagement-Option in die Praxis um. Bei der Überwachung und Kontrolle wird beobachtet, ob die Option die gewünschten risikomindernden Effekte erzielt. Das Feedback aus der realen Risikomanagement-Praxis fließt dann in die Ex-post-Bewertung der gewählten Managementoption ein.

Überwachung und Kontrolle sind im Fall von systemischen Risiken aus zwei Gründen eine schwierige Aufgabe. Erstens werden systemische Risiken aufgrund ihres Ausmaßes, ihrer Größenordnung und ihrer zeitlichen Dimensionen von den meisten Überwachungsinstitutionen nicht wahrgenommen. Systemische Risiken sind oft zu komplex, um als ein zusammenhängendes Phänomen registriert zu werden und nicht als mehrere unverbundene Phänomene von geringerer Komplexität. Zweitens sind systemische Risiken mit Risiken und Nutzen verbunden. Das Risikomanagement von systemischen Risiken zielt darauf ab, die positiven Effekte zu fördern und die negativen Effekte dieser Risiken zu verhindern.

### 3.3.5 Risikokommunikation und -partizipation

Risikokommunikation ist ein wesentliches Element von Risiko-Governance. Risikokommunikation wird teils durch staatliche Gesetze und Vorschriften vorgeschrieben, teils durch die Nachfrage von Interessengruppen und den öffentlichen Druck gefordert. Angesichts des wachsenden Aktivismus von Verbraucher- und Umweltgruppen fühlen sich sowohl private Unternehmen als auch staatliche Stellen verpflichtet, mehr Informationen und Richtlinien für politische Entscheidungsträger, interessierte Parteien, die Medien und die breite Öffentlichkeit bereitzustellen. Dieser Ansatz ist eingebettet in das rechtliche und politische Paradigma, dass Offenheit und „Recht auf Wissen“ als politischen Rahmen

durchsetzt. Die Form der Kommunikation muss die Art der potenziellen Risiken und Vorteile eines systemischen Risikos widerspiegeln, z. B. die Vorteile einer technologischen Innovation, wie autonomes Fahren, sowie die damit verbundenen negativen Nebeneffekte, wie Haftungs- und Datenschutzfragen. Darüber hinaus muss die Risikokommunikation den Kontext und die Frage berücksichtigen, ob das Thema Anlass zu gesellschaftlicher Besorgnis gibt. Erstens muss Risikokommunikation sicherstellen, dass die (kollektiven) Akteur:innen, die in den Phasen der Problemdefinition, der Risikobewertung und des Risikomanagements von zentraler Bedeutung sind, verstehen, welche Verantwortlichkeiten sie haben und in welche Prozesse sie eingebunden sind. Zweitens informiert Risikokommunikation andere Akteur:innen außerhalb des unmittelbaren Prozesses der Risikobewertung oder des Risikomanagements und bindet sie aktiv in den Kommunikationsprozess mit ein. Neben kommunikativen Zwecken sprechen drei Argumente für Beteiligung von Stakeholder-Gruppen und der Öffentlichkeit an Entscheidungsfindungsprozessen zur Risiko-Governance (Stirling, 2006; Stirling et al., 2008). Erstens integrieren Risikopartizipationsprozesse unterschiedliche Wissensformen, was Risiko-Governance auf ein breiteres Fundament stellt. Zweitens kann durch die Einbindung von Stakeholdern und der Öffentlichkeit potenzieller Widerstand gegen die Umsetzung von Risiko-Governance-Maßnahmen frühzeitig antizipiert werden. Drittens trägt Risikopartizipation zu einer breiteren gesellschaftlichen Debatte und demokratischen Willensbildungsprozessen bei.

### 3.4 Ausblick

Mehrere charakteristische Merkmale der heutigen Gesellschaften, wie funktionale Differenzierung, eng gekoppelte Systeme und Interkonnektivität, haben zu einem noch nie dagewesenen Maß an menschlichem Wohlstand und Wohlergehen beigetragen. Doch diese Merkmale haben die Gesellschaften auch anfälliger für systemische Risiken gemacht. Systemische Risiken scheinen ein inhärentes Merkmal der heutigen Gesellschaften zu sein. Systemische Risiken können zwar nicht verhindert werden, aber der Umgang mit diesen Risiken kann verbessert werden. Eine wesentliche Voraussetzung sind transdisziplinäre Ansätze der Risiko-Governance, die die Beteiligung der Öffentlichkeit und die Einbeziehung von Interessengruppen ermöglichen. Transdisziplinäre Risiko-Governance hat zum Ziel, transparente, faire und sozialverträgliche Entscheidungsfindung über systemische Risiken zu ermöglichen. Gerade vor dem Hintergrund von Prozessen der Risikowahrnehmung im Zusammenhang mit systemischen Risiken, kann nicht davon ausgegangen werden, dass Risikokommunikation allein mit unilateraler Informationsvermittlung Genüge getan werden kann. Vielmehr bedarf es einen deliberativen Diskurses, der ein breites Spektrum von Perspektiven einbezieht und verschiedenen Sichtweisen Gehör verschafft, um verschiedene Handlungsoptionen im Umgang mit systemischen Risiken gegeneinander abzuwägen, gerade in Anbetracht der Tatsache, dass die Auswirkungen von Governance-Maßnahmen in der Gesellschaft ungleich verteilt sein werden.

Doch welche übergeordneten Ziele können für Risiko-Governance im Umgang mit systemischen Risiken als handlungsleitend gelten? Resilienz wurde als Leitprinzip für den Um-

gang mit systemischen Risiken vorgeschlagen (Hochrainer-Stigler et al., 2020). Der National Research Council der Vereinigten Staaten von Amerika (2012) definiert Resilienz als Fähigkeit, sich auf widrige Ereignisse vorzubereiten, deren Auswirkungen abzufedern, sich von ihnen zu erholen und sich in Zukunft erfolgreicher an sie anzupassen (National Research Council, 2012, S. 16). Dem Resilienz-Konzept liegt die Einsicht zugrunde, dass systemische Risiken eintreten und Störungen auftreten werden. Das Ziel von Risikomanagement besteht dann darin, die Fähigkeit der Systeme zur Erholung und Anpassung zu verbessern, um ihr Überleben und ihre potenzielle Verbesserung durch umfassende Veränderungen zu gewährleisten (Hynes et al., 2020). Resilienz wird somit als Maßstab für den Umgang mit Risiken unter unsicheren Bedingungen herangezogen, jedoch liefert das Konzept keine Kriterien für die Bewertung, welche Systeme und Funktionen aufrechterhalten werden sollten und welche Veränderungen des Status quo als Verbesserungen zu betrachten sind. Vorschläge zur Erweiterung des Resilienz-Konzepts um normative Ziele wie Gerechtigkeit (Logan & Guikema, 2020) und Nachhaltigkeit (Berkes & Ross, 2016) wurden zwar unterbreitet, die Beziehung zwischen Resilienz und Nachhaltigkeit bleibt jedoch umstritten (vgl. Derissen et al., 2011). Renn (2020) weist darauf hin, dass beide Konzepte auf menschenwürdige Lebensbedingungen für heutige und künftige Generationen abzielen, dass aber Nachhaltigkeit das umfassendere Konzept ist, da es auch intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit anstrebt und ordnungsgemäße demokratische Prozesse der Entscheidungsfindung auf der Grundlage moralischer Prinzipien fordert (Renn, 2020). Vor allem die beiden letztgenannten Punkte erfordern die Einbeziehung der Interessengruppen und der Öffentlichkeit, um Kompromisse zwischen den verschiedenen Optionen im Umgang mit systemischen Risiken zu finden und zu rechtfertigen.

## Literatur

- Atman, C. J., Bostrom, A., Fischhoff, B., & Morgan, M. G. (1994). Designing Risk Communications: Completing and Correcting Mental Models of Hazardous Processes, Part I. *Risk Analysis*, 14(5), 779–788. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1994.tb00289.x>
- Berkes, F., & Ross, H. (2016). Panarchy and community resilience: Sustainability science and policy implications. *Environmental Science & Policy*, 61, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.04.004>
- Breakwell, G. M. (2014). The Psychology of Risk. In *The Psychology of Risk*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139061933>
- Collins, A., Florin, M.-V., & Renn, O. (2020). COVID-19 risk governance: Drivers, responses and lessons to be learned. *Journal of Risk Research*, 23(7–8), 1073–1082. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1760332>
- Crutzen, P. J. (2002). The “anthropocene”. *Journal de Physique IV (Proceedings)*, 12(10), 1–5. <https://doi.org/10.1051/jp4:20020447>
- Derissen, S., Quaas, M. F., & Baumgärtner, S. (2011). The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics*, 70(6), 1121–1128. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.01.003>
- Donsbach, W. (2009). *Cognitive Dissonance Theory—A Roller Coaster Career: How Communication Research Adapted the Theory of Cognitive Dissonance*.

- Dutt, V., & Gonzalez, C. (2012). Why Do We Want to Delay Actions on Climate Change? Effects of Probability and Timing of Climate Consequences. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(2), 154–164. <https://doi.org/10.1002/bdm.721>
- Ewald, F. (1999). Risk in contemporary society. *Connecticut Insurance Law Journal*, 6, 365–380.
- Farrell, J. (2015). Echo chambers and false certainty. *Nature Climate Change*, 5(8), 719–720. <https://doi.org/10.1038/nclimate2732>
- Festinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Fischhoff, B., & Davis, A. L. (2014). Communicating scientific uncertainty. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(supplement\_4), 13664–13671. <https://doi.org/10.1073/pnas.1317504111>
- Fjaeran, L., & Aven, T. (2021). Creating conditions for critical trust – How an uncertainty-based risk perspective relates to dimensions and types of trust. *Safety Science*, 133, 105008. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105008>
- Flaxman, S., Goel, S., & Rao, J. M. (2016). Filter Bubbles, Echo Chambers, and Online News Consumption. *Public Opinion Quarterly*, 80(S1), 298–320. <https://doi.org/10.1093/poq/nfw006>
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2004). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory. In *Cognitive dissonance: Progress on a pivotal theory in social psychology*. <https://doi.org/10.1037/10318-001>
- Hochrainer-Stigler, S., Colon, C., Boza, G., Poledna, S., Rovenskaya, E., & Dieckmann, U. (2020). Enhancing resilience of systems to individual and systemic risk: Steps toward an integrative framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 101868. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101868>
- Hynes, W., Trump, B., Love, P., & Linkov, I. (2020). Bouncing forward: A resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks. *Environment Systems and Decisions*, 40(2), 174–184. <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09776-x>
- IRGC. (2017). *Introduction to the IRGC Risk Governance Framework*. EPFL. <https://doi.org/10.5075/EPFL-IRGC-233739>
- Jun, U., & Bukow, S. (2020). Party Democracies in Europe Under Threat? In S. Bukow & U. Jun (Hrsg.), *Continuity and Change of Party Democracies in Europe. Politische Vierteljahresschrift Sonderhefte* (S. 1–27). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28988-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28988-1_1)
- Kaufman, G. G., & Scott, K. E. (2003). What Is Systemic Risk, and Do Bank Regulators Retard or Contribute to It? *The Independent Review*, 7(3), 371–391.
- Lavezzolo, S., & Ramiro, L. (2018). Stealth democracy and the support for new and challenger parties. *European Political Science Review*, 10(2), 267–289. <https://doi.org/10.1017/S1755773917000108>
- Leiserowitz, A. (2006). Climate Change Risk Perception and Policy Preferences: The Role of Affect, Imagery, and Values. *Climatic Change*, 77(1–2), 45–72. <https://doi.org/10.1007/s10584-006-9059-9>
- Löfstedt, R. E. (2005). *Risk Management in Post-Trust Societies*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230503946>
- Logan, T. M., & Guikema, S. D. (2020). Reframing Resilience: Equitable Access to Essential Services. *Risk Analysis*, 40(8), 1538–1553. <https://doi.org/10.1111/risa.13492>
- Lucas, K., Renn, O., Jaeger, C., & Yang, S. (2018). Systemic Risks: A Homomorphic Approach on the Basis of Complexity Science. *International Journal of Disaster Risk Science*, 9(3), 292–305. <https://doi.org/10.1007/s13753-018-0185-6>
- Markowitz, E. M., & Shariff, A. F. (2012). Climate change and moral judgement. *Nature Climate Change*, 2(4), 243–247. <https://doi.org/10.1038/nclimate1378>

- Mayer, A., & Smith, E. K. (2019). Unstoppable climate change? The influence of fatalistic beliefs about climate change on behavioural change and willingness to pay cross-nationally. *Climate Policy*, 19(4), 511–523. <https://doi.org/10.1080/14693062.2018.1532872>
- McIntyre, L. (2018). Post-Truth. In *Post-Truth*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mit-press/11483.001.0001>
- McMaster, C., & Lee, C. (1991). Cognitive dissonance in tobacco smokers. *Addictive Behaviors*, 16(5), 349–353. [https://doi.org/10.1016/0306-4603\(91\)90028-G](https://doi.org/10.1016/0306-4603(91)90028-G)
- Morgan, K., Collier, Z. A., Gilmore, E., & Schmitt, K. (2022). Decision-first modeling should guide decision making for emerging risks. *Risk Analysis*. <https://doi.org/10.1111/risa.13888>
- Nahari, G., Glicksohn, J., & Nachson, I. (2010). Credibility judgments of narratives: Language, plausibility, and absorption. *American Journal of Psychology*, 123(3), 319–335. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.123.3.0319>
- National Research Council. (2012). Disaster resilience: A national imperative. In *Disaster Resilience: A National Imperative*. National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/13457>
- O’Keefe, D. J. (2008). Elaboration likelihood model. In W. Donsbach (Hrsg.), *International encyclopedia of communication*. Wiley-Blackwell.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19(C), 123–205. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60214-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2)
- Pharr, S. J., Putnam, R. D., & Dalton, R. J. (2000). A Quarter-Century of Declining Confidence. *Journal of Democracy*, 11(2), 5–25. <https://doi.org/10.1353/jod.2000.0043>
- Poortinga, W., & Pidgeon, N. F. (2003). Exploring the Dimensionality of Trust in Risk Regulation. *Risk Analysis*, 23(5), 961–972. <https://doi.org/10.1111/1539-6924.00373>
- Poortinga, W., Whitmarsh, L., Steg, L., Böhm, G., & Fisher, S. (2019). Climate change perceptions and their individual-level determinants: A cross-European analysis. *Global Environmental Change*, 55, 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2019.01.007>
- Renn, O. (2005). Risk perception and communication: Lessons for the Food and Food Packaging Industry. *Food Additives and Contaminants*, 22(10), 1061–1071. <https://doi.org/10.1080/02652030500227792>
- Renn, O. (2008). *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. Earthscan.
- Renn, O. (2019). Gefühlte Wahrheiten. In *Gefühlte Wahrheiten*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjk2xkb>
- Renn, O. (2020). The Call for Sustainable and Resilient Policies in the COVID-19 Crisis: How Can They Be Interpreted and Implemented? *Sustainability*, 12(16), 6466. <https://doi.org/10.3390/su12166466>
- Renn, O., Laubichler, M., Lucas, K., Kröger, W., Schanze, J., Scholz, R. W., & Schweizer, P.-J. (2022). Systemic Risks from Different Perspectives. *Risk Analysis*, 42(9), 1902–1920. <https://doi.org/10.1111/risa.13657>
- Ropeik, D. (2010). *How risky is it really? Why our fears don’t always match the facts*. McGraw-Hill.
- Scheffer, M. (2010). Complex systems: Foreseeing tipping points. *Nature*. <https://doi.org/10.1038/467411a>
- Schweizer, P.-J., Goble, R., & Renn, O. (2022). Social Perception of Systemic Risks. *Risk Analysis*, 42(7), 1455–1471. <https://doi.org/10.1111/risa.13831>
- Schweizer, P.-J. (2021). Systemic risks – concepts and challenges for risk governance. *Journal of Risk Research*, 24(1), 78–93. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1687574>

- Schweizer, P.-J., & Renn, O. (2019). Governance of systemic risks for disaster prevention and mitigation. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 28(6). <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2019-0282>
- Seneviratne, S. I., Nicholls, N., Easterling, D., Goodess, C. M., Kanae, S., Kossin, J., Luo, Y., Marengo, J., McInnes, K., Rahimi, M., Reichstein, M., Sorteberg, A., Vera, C., & Zhan, X. (2012). Changes in climate extremes and their impacts on the natural physical environment. In C. B. Field, V. Barros, T. F. Stocker, D. Qin, D. J. Dokken, K. L. Ebi, M. D. Mastrandrea, K. J. Mach, G.-K. Plattner, S. K. Allen, M. Tignor, & P. M. Midgley (Hrsg.), *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation* (S. 109–230). Cambridge University Press.
- Siegrist, M., & Árvai, J. (2020). Risk Perception: Reflections on 40 Years of Research. *Risk Analysis*, 40(S1), 2191–2206. <https://doi.org/10.1111/risa.13599>
- Siegrist, M., & Cvetkovich, G. (2000). Perception of Hazards: The Role of Social Trust and Knowledge. *Risk Analysis*, 20(5), 713–720. <https://doi.org/10.1111/0272-4332.205064>
- Slovic, P. (1987). Perception of Risk. *Science*, 236(4799), 280–285. <https://doi.org/10.1126/science.3563507>
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2004). Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality. *Risk Analysis*, 24(2), 311–322. <https://doi.org/10.1111/j.0272-4332.2004.00433.x>
- Smith, E. K., & Mayer, A. (2018). A social trap for the climate? Collective action, trust and climate change risk perception in 35 countries. *Global Environmental Change*, 49, 140–153. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.02.014>
- Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2017). 2. The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature? In 2. *The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature?* (S. 12–31). New York University Press. <https://doi.org/10.18574/nyu/9781479844746.003.0006>
- Stirling, A. (2006). Analysis, participation and power: Justification and closure in participatory multi-criteria analysis. *Land use policy*, 23(1), 95–107.
- Stirling, A., Smith, A., Leach, M., Pellizzoni, L., Levidow, L., Hendriks, C., Owens, S., von Tunzelmann, N., & Wynne, B. (2008). „Opening Up“ and „Closing Down“ Power, Participation, and Pluralism in the Social Appraisal of Technology. <https://doi.org/10.1177/0162243907311265>
- van der Meer, T. W. G. (2017). Political Trust and the “Crisis of Democracy”. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.77>
- Yarchi, M., Baden, C., & Kligler-Vilenchik, N. (2021). Political Polarization on the Digital Sphere: A Cross-platform, Over-time Analysis of Interactional, Positional, and Affective Polarization on Social Media. *Political Communication*, 38(1–2), 98–139. <https://doi.org/10.1080/10584609.2020.1785067>

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Renn, O. (2023). *Gefühlte Wahrheiten: Orientierung in Zeiten postfaktischer Verunsicherung* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84742505>
- ▶ Sillmann, J., Christensen, I., Hochrainer-Stigler, S., Huang-Lachmann, J.-T., Juhola, S., Kornhuber, K., Mahecha, M. D., Mechler, R., Reichstein, M., Ruane, A. C., Schweizer, P.-J., & Williams, S. (2022). *Briefing Note Systemic Risk: Review and Opportunities for Research, Policy and Practice from the Perspective of Climate, Environmental and Disaster Risk Science and Management*. International Science Council, UNDRR, RISKKAN. <https://www.undrr.org/publication/briefing-note-systemic-risk>

## Mediathek



„Von magischen Praktiken zu systemischen Risiken: Geschichte und Bedeutung des Risikobegriffs“ von Wolfgang Bonß.



„Was uns das Coronavirus über den Umgang mit systemischen Risiken zeigt“; Blog-Beitrag von Pia-Johanna Schweizer.



„Pandemie ist überall - Systemische Risiken in einer komplexen Welt“ von Klaus Lucas.



„Risikopartizipation bei komplexen Infrastrukturprojekten am Beispiel von Stuttgart 21“ von Paul Renner und Jan-Philipp Küppers.



”

Resilienz ist kein statisches Merkmal, das auf unveränderliche Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt werden kann, sondern ein dynamischer und adaptiver Anpassungsprozess auf stressbelastete oder traumatische Lebensereignisse.

“

# Die Bedeutung psychischer Resilienz im Zusammenhang mit Krisen

# 4

*Harald Dreßing*

## 4.1 Versuch einer Begriffsbestimmung

Warum schaffen es manche Menschen, besser mit Stress und Traumata umzugehen als andere? In dem Roman „Vernichten“ von Michel Houellebecq gibt der Protagonist Paul auf diese Frage eine lakonische Antwort, nachdem sich sein Bruder suizidiert hat: „Es ist schwer zu sagen, warum, aber manche halten durch und andere eben nicht. Wir haben immer gewusst, dass Aurelien zur zweiten Sorte gehört“ (Houellebecq, 2022).

Gibt es tatsächlich selbst für den Laien erkennbare Persönlichkeitsmerkmale, die bestimmte Menschen gegenüber Krisen widerstandsfähiger machen und andere eben anfälliger? Mit dieser Fragestellung sind wir mitten in der Resilienzforschung.

Im alltäglichen Sprachgebrauch ist der Begriff „Resilienz“ weit verbreitet und jeder, der den Begriff verwendet, hat eine eigene Vorstellung davon, was darunter zu verstehen ist. Es gibt unzählige Programme und Trainings, die helfen sollen, die persönliche Resilienz zu stärken, um die privaten und beruflichen Anforderungen noch besser zu erfüllen. Gibt man das Schlagwort „Resilienz“ bei einer Internetsuche ein, bekommt man wahlweise Angebote über „die sechs Säulen der Resilienz“, „die sieben Schlüssel der Resilienz“, die „5 Resilienz-Übungen für das tägliche Resilienztraining“ oder Trainingsangebote mit der Verheißung „So wird man psychisch stark“. Offensichtlich gibt es zu dem Thema einen florierenden Markt, mit mehr oder weniger seriösen Angeboten, denen in aller Regel folgende Eigenschaften gemeinsam sind: Sie sind teuer, für ihre Wirksamkeit gibt es keine belastbare wissenschaftliche Evidenz und in Zeiten, in denen sich die Krisen häufen, hat die Nachfrage dennoch Hochkonjunktur.

Die folgenden Ausführungen stützen sich daher auf wissenschaftliche Studien, versuchen aber dennoch eine allgemein verständliche Einführung in die Thematik zu geben. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, umfassend alle Aspekte zu beleuchten, sondern es werden schlaglichtartig einige Facetten herausgegriffen, die im Kontext der vielfältigen aktuellen Krisen aus Sicht des Autors bedeutsam sind.

Was versteht man unter psychischer Resilienz eigentlich? Eine etymologische Begriffsklärung hilft nur bedingt weiter. Der Begriff kann ei-



Prof. Dr. Harald Dreßing

ist forensischer Psychiater und Leiter der Forensischen Psychiatrie am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit Mannheim

nerseits auf das lateinische Wort „resilere“ (abprallen, zurückspringen) zurückgeführt werden, andererseits auch auf den englischen Begriff „resilience“ (Spannkraft, Widerstandsfähigkeit). Versucht man diese sprachlichen Metaphern in einer operationalisierten Definition zu fassen, so zeigt ein Blick in die wissenschaftliche Literatur, dass die Resilienzforschung von sehr unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen betrieben wird, was zur Folge hat, dass es keinen Konsens darüber gibt, welche Faktoren bei der Definition von Resilienz eigentlich erfasst werden sollen (Windle et al., 2011). Dies bedeutet, dass es eine übergreifende Theorie zur Resilienz bisher nicht gibt. Die Zahl der Konzeptualisierungen von Resilienz ist in den letzten Jahren sogar so rasant gewachsen, dass teilweise unklar ist, was die einzelnen Forscher:innen unter Resilienz eigentlich verstehen. Dies ist sowohl von einer wissenschaftlichen als auch von einer praktischen Perspektive aus aber problematisch, da die vorgenommene Konzeptualisierung von Resilienz natürlich die verwendeten psychometrischen Tests und Analysen und die daraus abgeleiteten praktischen Interventionen leitet (Den Hartigh et al., 2022). In allen unterschiedlichen Definitionsversuchen und Konzeptualisierungen lässt sich aber als gemeinsamer Nenner der folgende grundsätzliche Ablauf beschreiben, wenn man von Resilienz spricht:

Zunächst gibt es eine Exposition gegenüber einem Stressor oder eine traumatische Situation.

Als Antwort des Individuums kann man vereinfachend vier grundsätzliche Reaktionsweisen beschreiben:

1. Der Stressor prallt ab, d. h. die psychische Verfassung ändert sich nicht.
2. Die psychische Verfassung bleibt nicht nur unberührt vom Stressor, sondern es kommt sogar zu einem Zuwachs an psychischen Ressourcen. Diesen Prozess nennt man posttraumatisches Wachstum (Tedeschi & Calhoun, 2004).
3. Es tritt eine kurzfristige Belastungsreaktion ein, die psychische Gesundheit wird aber rasch wiederhergestellt.
4. Der Stress bzw. das Trauma sind (Mit-)Ursache für eine psychische Erkrankung (z. B. posttraumatische Belastungsstörung, Depression, Angsterkrankung etc.).

Würde man unabhängig von den sehr unterschiedlichen Messinstrumenten, die man einsetzen könnte, um die Resilienz zu quantifizieren, die oben dargestellten prototypischen Reaktionsweisen qualitativ in Hinblick auf die Resilienz bewerten, dann zeigen Personen, die die ersten beiden Reaktionsweisen aufweisen grundsätzlich ein hohes Maß an Resilienz. Personen mit Reaktionsweise drei könnte man eine ausreichende Resilienz attestieren, wohingegen Personen der vierten Gruppe hinsichtlich ihrer psychischen Gesundheit als sehr gefährdet einzuschätzen sind.

In diesem Sinne bezeichnet psychische Resilienz also die Aufrechterhaltung oder sehr rasche Wiederherstellung der psychischen Gesundheit nach stressvollen oder traumatisierenden Lebensereignissen (Kalisch et al., 2015) oder noch einfacher ausgedrückt, den Prozess, sich angesichts von Widrigkeiten gut anzupassen (Charney, 2004). Neben einer starken individuellen Widerstandskraft (Resilienz) muss aber auch die individuelle Anfälligkeit (Vulnerabilität) für psychische Erkrankungen mitbedacht werden. Vulnerabilität be-

schreibt als Gegenteil von Resilienz eine vermehrte Verletzbarkeit und höhere Erkrankungswahrscheinlichkeit. Resilienz- und Vulnerabilitätsphänomene interagieren miteinander in komplexen Wechselwirkungen. Einige der dabei bedeutsamen neurobiologischen, genetischen, epigenetischen, psychosozialen und biographischen Faktoren sind in ihrer Interdependenz mittlerweile besser verstanden und werden im Folgenden exemplarisch dargestellt. Wichtig ist dabei der Hinweis, dass Resilienz kein statisches Merkmal ist, das auf unveränderliche Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt werden kann, sondern ein dynamischer und adaptiver Anpassungsprozess auf stressbelastete oder traumatische Lebensereignisse ist.

### 4.2 Warum ist Forschung zur psychischen Resilienz überhaupt wichtig?

Mindestens ein Drittel der Bürger:innen der Europäischen Union leidet jedes Jahr an einer psychischen Erkrankung („disorders of the brain“), vermutlich ist die Zahl noch bedeutend höher. Erkrankungen des Gehirns haben den größten Anteil an den sogenannten DALY (disability-adjusted life years), noch vor den kardiovaskulären Erkrankungen (Wittchen et al., 2011). Unter DALY versteht man die Anzahl an Lebensjahren, die Menschen aufgrund einer Erkrankung mit starken Beeinträchtigungen leben müssen, also die verlorenen gesunden Lebensjahre. Die direkten und indirekten volkswirtschaftlichen Kosten dieser Erkrankungen werden allein in Europa pro Jahr auf 300 Milliarden Euro geschätzt (Olesen et al. 2012). Zumindest für einen Teil dieser psychischen Störungen sind stressvolle Lebensereignisse und Traumata ursächlich für die Entstehung und Aufrechterhaltung dieser Krankheiten. Die gesundheitspolitische Relevanz der Resilienzforschung lässt sich aus diesen Zahlen unmittelbar ableiten, wenn es gelingt, Antworten auf die beiden in diesem Kontext zentralen Fragen zu erhalten:

1. Gibt es die Möglichkeit, die psychische Resilienz zu stärken, um diejenigen, die bisher nach Stress und Traumata psychisch erkranken, in Zukunft besser zu schützen?
2. Was sind die Faktoren, die Menschen, die belastenden Lebensereignisse und potentiellen Traumata ausgesetzt sind davor schützen, in Folge solcher Ereignisse psychisch zu erkranken?

### 4.2.1 Neurobiologische Resilienzforschung

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass Stress und Traumata ubiquitär sind und fast alle Menschen im Verlauf ihres Lebens mit solchen Ereignissen konfrontiert werden (Hyland et al., 2017). Dennoch entwickelt nur ein kleiner Teil der davon betroffenen Personen in der Folge eine psychische Störung (Kessler et al., 2017). Traumatische Ereignisse sind insoweit also zwar grundsätzlich geeignet, eine Traumafolgestörung auszulösen, allerdings müssen negative Folgen keineswegs zwingend auftreten (deRoos-Cassini et al., 2010). Nach einmaligen, kurzdauernden Ereignissen kommt es in der überwiegenden Zahl der Fälle im weiteren Verlauf zu einer weitgehenden Bewältigung, aber ein Anteil von immerhin 5-30 % zeigt einen chronischen Verlauf mit krankheitswertigen Symptomen einer psychischen Störung (Bonanno, 2004).

In Studien konnte gezeigt werden, dass sich bei den resilienten Personen besondere Merkmale fanden wie kognitive Flexibilität, positive Affektivität, gute Emotionsregulation, Optimismus, gutes Bewältigungsverhalten und hohe soziale Unterstützung (Yehuda et al., 2006). Die neurobiologischen Grundlagen dieser Resilienzfaktoren sind bisher aber noch nicht ausreichend erforscht.

Die neurobiologische Grundlagenforschung zielt u. a. darauf ab, die neuronalen und molekularen Mechanismen zu verstehen, die solche resilienten Persönlichkeitsmerkmale bedingen. Dazu werden unter anderem auch Tierstudien gemacht, bei denen man versucht, in standardisierten Experimenten Modelle für menschliches Verhalten zu entwickeln. In Tierversuchen mit Mäusen wurden z. B. gut etablierte Modelle für depressives Verhalten entwickelt (Harro, 2019). In einer bahnbrechenden Arbeit konnten Krishnan und Kollegen (Krishnan et al., 2007) in einem Maustiermodell zeigen, dass es eine Gruppe von Mäusen gibt, die nach starker Stressexposition ein ängstlich-depressiv imponierendes Verhalten zeigten, das mit einem Rückzug von den Artgenossen einherging, wohingegen eine andere Gruppe von Mäusen nach der gleichen Stressexposition keine Verhaltensänderung zeigte. Mit dem Vorbehalt, dass Verhaltensweisen von Tieren natürlich nicht ohne weiteres mit menschlichem Verhalten verglichen werden dürfen, könnte man die Gruppe von Mäusen, die nach der Stressexposition keine Verhaltensänderungen zeigten, als stressresilient bezeichnen. Die Autor:innen dieser Studie untersuchten dann nach dem Stressexperiment die Gehirne der Mäuse und konnten zeigen, dass sich die Aktivität von Genen, die so genannte Genexpression in den beiden Mäusegruppen signifikant unterschied. Bei den stressresilienten Mäusen fanden sich charakteristische Anpassungen innerhalb des mesolimbischen Dopaminkreislaufs, die mit einer Dämpfung der neuronalen Erregbarkeit einhergehen. Dieser Befund ist insoweit auch bemerkenswert, als Resilienz offenbar nicht bedeutet, dass der Stress einfach ohne jede Auswirkung an den Mäusen abgeprallt ist, sondern mit dynamischen neurobiologischen Anpassungsprozessen im Gehirn verbunden war, die sich auf der Verhaltensebene dann in der beobachtbaren Weise manifestierten, dass die Mäuse trotz Stress keine ängstlich-depressiv imponierenden Verhaltensweisen zeigten.

Auch in Studien, die Menschen untersuchten, fanden sich signifikante neurobiologische Veränderungen in der Gruppe von Personen, die nach einem Trauma Symptome einer

posttraumatischen Belastungsstörung entwickelten. Bei den weniger resilienten Personen zeigten sich Veränderungen in der Aktivität bestimmter Gene wie z. B. eine erhöhte Expression von Entzündungsgenen, die sich bei den resilienten Personen nicht fanden (Heinzleemann & Gill, 2013). Wichtig ist bezüglich dieser Ergebnisse der Hinweis, dass es nicht angeborene, d. h. unveränderliche Unterschiede in der genetischen Ausstattung sind, die ein mehr oder weniger an Resilienz bedingen, sondern die unterschiedliche Aktivität der Gene –also die Genexpression– bedingt die verschiedenen Verläufe. Die Genexpression wird aber nicht nur durch Traumata, sondern auch durch viele andere Umweltfaktoren beeinflusst, diese Prozesse nennt man Epigenetik. Grundsätzlich kann die Genexpression auch durch therapeutische Interventionen oder präventive Maßnahmen beeinflusst werden.

Da Soldat:innen in Kriegseinsätzen besonders gravierenden Traumata ausgesetzt sind, wird diese Berufsgruppe auch häufiger in Studien zu posttraumatischen Belastungsstörungen, Vulnerabilität und Resilienz beforscht. Auch in solchen Studien konnte gezeigt werden, dass trotz gleicher Exposition mit schweren Traumata im Krieg eine Gruppe von Soldat:innen eine schwere posttraumatische Belastungsstörung entwickelte, während eine andere Gruppe sich resilient zeigte. In der nicht-resilienten Gruppe fand sich eine stärkere Expression von Genen, die für Funktionen der Immunantwort und der Entzündungsregulation verantwortlich sind (Breen et al., 2015).

Es gibt eine Vielzahl weiterer Studien, die sich mit den möglichen neurobiologischen Mechanismen befasst haben, die der Resilienz zugrunde liegen können. Der derzeitige Forschungsstand erlaubt es aber noch nicht, die Ergebnisse der neurobiologischen Grundlagenforschung für therapeutische Interventionen oder großangelegte Präventionsprogramme zu nutzen (Keim & Kalisch, 2018).

### 4.2.2 Psychosoziale Resilienzforschung

Die Bedeutung belastender Lebensumstände in der Kindheit für die spätere psychische Gesundheit und der Einfluss von Resilienzprozessen kann insbesondere in Längsschnittstudien bei so genannten „Risikokindern“ untersucht werden. Eine sehr umfassende Studie zu dieser Thematik ermittelte die Prävalenz und die Zusammenhänge von retrospektiv berichteten Belastungen in der Kindheit mit dem ersten Auftreten einer Vielzahl von psychischen Störungen im Lebensverlauf in 21 Ländern der Weltgesundheitsorganisation. Dabei zeigte sich, dass insbesondere eine eigene psychische Erkrankung der Eltern, Kindesmissbrauch und Vernachlässigung die stärksten Prädiktoren für spätere psychische Störungen bei den Kindern waren (Kessler et al., 2010). Die Studie verdeutlicht einerseits den massiv negativen Einfluss belastender Ereignisse in der Kindheit auf die spätere psychische Gesundheit, zeigt aber auch, dass eine negative Entwicklung keineswegs immer auftreten muss. Es gibt nämlich eine Vielzahl von Längsschnittstudien, die Hinweise darauf geben, wie die Resilienz bei diesen benachteiligten Kindern auch aktiv gefördert werden kann. So konnten Holmes und Kollegen (Holmes et al., 2017) z. B. zeigen, dass sich Kinder mit einer schwer belasteten Kindheit unauffällig entwickeln, wenn sich die Bezugspersonen, denen die Kinder in den Bildungseinrichtungen anvertraut sind, durch emotionale Wärme auszeichnen und die Kinder kognitiv stimulieren. In Längsschnittstudien konnten

weitere psychosoziale Prädiktoren von Resilienz ermittelt werden, die grundsätzlich auch durch Interventionen positiv beeinflusst werden können, also veränderbar sind. Dazu gehört z. B. das Ausmaß an sozialer Unterstützung. Je umfassender die soziale Unterstützung nach stattgehabter Traumatisierung war, umso seltener traten in der Folge psychische Störungen auf (Lowe et al., 2014). Auch Persönlichkeitsmerkmale, die grundsätzlich durch therapeutische Interventionen zu beeinflussen sind, korrelieren mit dem Ausmaß an psychischer Resilienz gegenüber belastenden Lebensereignissen. Dazu gehören z. B. niedrige Neurotizismuswerte und ein höheres Maß an Optimismus (Galatzer-Levy et al., 2018).

Auch Studien, die versuchen, die berufsbedingten Risiken für das Auftreten psychischer Störungen zu ermitteln, sind von besonderer Bedeutung für die Erforschung von Vulnerabilität und Resilienz. In einer US-amerikanischen Studie konnte z. B., verglichen mit der Allgemeinbevölkerung, eine signifikant höhere Rate für psychische Störungen in einer Stichprobe von Soldat:innen ermittelt werden (Kessler et al., 2014). Das gleiche Ergebnis zeigte sich in einer in Großbritannien durchgeführten Studie (Goodwin, 2015).

Eine durch Traumata stark belastete Berufsgruppe sind z. B. auch Rettungssanitäter:innen, die häufig schwerverletzte Unfallopfer versorgen müssen oder mit der Bergung von Leichenteilen konfrontiert sind. Auch für diese Berufsgruppe konnte in mehreren Studien eine signifikant höhere Rate für posttraumatische Belastungsstörungen, Depressionen und Angsterkrankungen festgestellt werden (Petrie et al., 2015).

Bevor im Folgenden einige Ausführungen zu Möglichkeiten der Resilienzförderung dargestellt werden, soll ein Blick auf die Covid-19 Pandemie als ein prototypisches Beispiel für eine Krise erfolgen, die die gesamte Weltbevölkerung erfasst hat. Neben den durch das Virus verursachten körperlichen Folgeerkrankungen ist es im Kontext der Krise nämlich auch zu vielfältigen direkten und indirekten psychischen Belastungen gekommen, an denen beispielhaft Fragen zu psychischer Gesundheit und Resilienz erörtert werden können.

### 4.3 Resilienz in der COVID-19 Pandemie

Die Zahl an Studien zur Covid-19 Pandemie ist kaum noch zu überblicken, täglich kommen neue Veröffentlichungen hinzu. Viele der Publikationen befassen sich auch mit möglichen psychischen Folgen der Pandemie und damit natürlich auch mit dem Thema der Resilienz. Es liegt auf der Hand, dass in den Studien ganz unterschiedliche Aspekte adressiert werden. Im Wesentlichen lassen sich dabei die folgenden Ebenen unterscheiden:

1. Ängste um die eigene Gesundheit und die Gesundheit anderer Menschen
2. Auswirkungen von Quarantäne und „social distancing“
3. Ökonomische Belastungen und Gefährdungen der wirtschaftlichen Existenzen
4. Auswirkungen der bei erkrankten und älteren Menschen phasenweise fast völligen Isolation
5. Mittelbare Auswirkungen der (intensivmedizinischen) Behandlung
6. Direkte und mittelbare Auswirkungen der Infektion auf das Gehirn

Während des ersten „Lockdowns“, also zu einer ganz frühen Phase der Pandemie, hat der Autor dieses Artikels zusammen mit Wissenschaftler:innen vom Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim eine Zusammenhangsanalyse von wahrgenommenen Alltagsbelastungen während der Covid-19-Krise und Persönlichkeitsaspekten mit dem aktuellen psychischen Befinden in der Allgemeinbevölkerung vorgenommen. Dabei wurde die aktuelle psychische Symptomatik während des Lockdowns mit Ergebnissen aus einem Survey aus dem Jahr 2018 verglichen (Kuehner et al., 2020). Einige Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden kursorisch dargestellt: Angst um die eigene Gesundheit machten sich 33,7%, um die Gesundheit nahestehender Personen dagegen 82,6%. Durch die Ausgangsbeschränkungen belastet fühlten sich 62,7%, 35,8% machten sich aufgrund der Krise Sorgen um ihren Arbeitsplatz oder um finanzielle Einbußen und für 65,0% hatte die Krise Auswirkungen auf die aktuelle familiäre Situation, z. B. durch die häusliche Betreuung der Kinder oder vermehrte/verminderte Kontakte zu anderen Angehörigen. Zum Alkoholkonsum gaben 19,1% an, diesen während der Corona-Krise erhöht zu haben, bezüglich sonstiger psychotroper Substanzen einschließlich Medikamente lag der entsprechende Anteil bei 8,5%. Hinsichtlich der Beeinträchtigung der psychischen Befindlichkeit zeigen sich signifikante Zusammenhänge von Alter und Bildungsniveau. Jüngere Personen mit niedrigerem Bildungsabschluss und geringer Information zur Pandemie zeigten eine stärkere Beeinträchtigung. Darüber hinaus wiesen Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit, niedrigen Neurotizismuswerten, hohem Optimismus, hoher internaler Kontrollüberzeugung sowie geringer Grübelneigung bessere aktuelle Befindlichkeitswerte auf.

Letztlich konnten also auch in dieser aktuellen Krise Resilienzfaktoren ermittelt werden, die schon in anderen Kontexten beschrieben wurden. Ferner handelt es sich dabei um Merkmale, die durch Interventionen grundsätzlich veränderbar erscheinen. Ob und in welchem Ausmaß Resilienz tatsächlich gefördert werden kann, wird im folgenden Abschnitt diskutiert werden.

Aus der großen, prospektiven Nationalen Kohorten-Studie (NAKO) ergeben sich auch deutliche Hinweise darauf, dass Infektionen mit dem Coronavirus SARS-CoV-2 und die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie, wie z. B. Homeoffice, Homeschooling, Einschränkungen im Wirtschaftsleben und bei privaten Kontakten, vor allem junge bis mittelalte Menschen psychisch stark belastet haben (Dragano et al., 2022).

Ungeachtet der Unterschiede in den einzelnen Ländern kann konstatiert werden, dass die Gesundheitsversorgung und die psychosozialen Systeme in vielen Ländern nicht hinreichend auf eine Pandemie vorbereitet waren, um adäquat auf eine solche Viruskatastrophe im Sinne resilienzstärkender und integrierter Präventionskonzepte zu reagieren (Lindert et al., 2021).

#### 4.4 Kann man die Resilienz fördern?

In den obigen Ausführungen erfolgte mehrfach der Hinweis, dass in Studien ermittelte Resilienzfaktoren grundsätzlich durch therapeutische Interventionen veränderbar sind und Resilienz nicht als statischer, sondern als dynamischer Prozess zu verstehen ist. Doch welche Konzepte der Resilienzförderung gibt es tatsächlich und für welche konnte in Studien auch eine Wirksamkeit nachgewiesen werden?

Einige theoretischen Überlegungen seien den folgenden Ausführungen vorangestellt: Grundsätzlich kann sich Resilienzförderung auf einzelne Individuen beziehen, sie kann sich auch an größere Gruppen wenden und sie kann sogar eine ganze Gesellschaft adressieren. Resilienzförderung überlappt auch mit Konzepten der Prävention, wobei letztere im Gesundheitskontext auf die Vermeidung bestimmter Krankheiten (primäre Prävention), die Früherkennung und Behandlung bestimmter Krankheiten (sekundäre Prävention) und die Minderung von Krankheitsfolgen (tertiäre Prävention) abzielt, wohingegen Resilienzförderung eher eine allgemeine Gesundheitsförderung anstrebt und nicht auf bestimmte Diagnosen oder Krankheiten ausgerichtet ist. Insoweit überlappt das Konzept der Resilienzförderung auch mit dem Konzept der Salutogenese (Bauer et al., 2020). Ähnlich wie bei den verschiedenen Formen der Prävention kann Resilienzförderung auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzen. Ein Resilienztraining kann z. B. vor einem bestimmten beruflichen Einsatz durchgeführt werden, von dem bekannt ist, dass belastende Stressereignisse oder Traumata mit höherer Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind (z. B. bei Soldat:innen vor einem Kriegseinsatz). Resilienztrainings können aber auch begleitend bei beruflichen Belastungen durchgeführt werden, von denen bekannt ist, dass sie fortwährend mit einem erhöhten Risiko für das Auftreten traumatischer Situationen verbunden sind (z. B. Rettungssanitäter:innen). Darüber hinaus können Resilienztrainings auch den Betroffenen von Naturkatastrophen oder schweren Unfallereignissen angeboten werden.

Aus Platzgründen kann nur auf einige Studien zu Resilienztrainings eingegangen werden.

Es ist zu beachten, dass sich die Studien zu Resilienztrainings bezüglich der untersuchten Stichproben und der eingesetzten Methoden erheblich unterscheiden. In einer Metaanalyse, die insgesamt 25 Studien einschloss, fand sich insgesamt ein nur geringer bis moderater Effekt (Leppin et al., 2014).

Eine weitere Metaanalyse untersuchte den Effekt von resilienzfördernden Interventionen am Arbeitsplatz. In die Analyse wurden nach definierten Kriterien 481 Studien eingeschlossen. Es fanden sich moderate Effekte für Ansätze der primären Prävention und etwas stärkere Effekte für vorwiegend kognitiv verhaltenstherapeutisch orientierte Ansätze in der sekundären Prävention. Keine Effekte fanden sich dagegen für ein routinemäßiges Debriefing nach traumatischen Erlebnissen am Arbeitsplatz (Joyce et al., 2016).

Einige der Resilienztrainings nehmen explizit Bezug auf differenzierte und auch empirisch untermauerte theoretische Grundannahmen. In diesem Zusammenhang ist z. B. das von Antonovsky entwickelte Konzept des "Sense of Coherence (SoC)" zu nennen (Antonovsky, 1979). Das SoC-Konzept postuliert, dass stressreiche und belastende Lebensereignisse

dann besser zu bewältigen sind, wenn dafür von den betroffenen Personen Verständlichkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit entwickelt werden können. Für diese Dimensionen wurden auch Skalen entwickelt und empirisch geprüft, mit denen man die Ausprägung der entsprechenden Dimension und deren Veränderung z. B. durch eine Intervention messen kann (Eriksson & Lindström, 2006). Mittels einer Intervention, die basierend auf diesem theoretischen Konzept entwickelt wurde, konnten in einer randomisierten und kontrollierten Studie moderate Effekte im Sinne einer Stärkung der Resilienz gezeigt werden (Kekäläinen et al., 2018).

Ein anderes theoretisches Konzept, das für Resilienztrainings vorgeschlagen wurde, ist die sogenannte „Appraisal-Theorie“. Die Appraisal-Theorie nimmt an, dass Emotionen durch bestimmte kognitive Beurteilungen (appraisal) eines Ereignisses verursacht werden. Ein positiver Bewertungsstil wird in diesem Kontext als resilienzfördernd eingeschätzt (Kalisch et al., 2015). Auch dieses Konzept ist in der wissenschaftlichen Literatur aber nicht unwidersprochen. So sehen andere Autor:innen z. B. eher eine flexible Emotionsregulation als wesentlichen Schlüssel der Resilienz (Koole et al., 2015). Andere Autor:innen widersprechen der Annahme, dass es überhaupt ein umfassendes theoretisches Konstrukt der Resilienz gibt und betonen das Wechselspiel von vielfältigen Vulnerabilitäts- und Resilienzfaktoren (Luyten et al., 2015).

Darüber hinaus gibt es ältere Konzepte aus dem Bereich der kognitiven Verhaltenstherapie, wie z. B. das „Stressimpfungstraining nach Meichenbaum“ (Meichenbaum & Novaco, 1985), die auch in Resilienztrainings zur Anwendung kommen.

Zunehmend gibt es auch Resilienztrainings, die Internet- und Smartphone-basierte Techniken nutzen. Auch diesbezüglich ist der Markt kaum zu überblicken, das Angebot ist äußerst heterogen bezüglich der theoretischen und therapeutischen Grundlagen. Zur Anwendung kommen z. B. Smartphone Apps mit der Möglichkeit, ein Training zeitlich und örtlich flexibel zu nutzen oder Interventionen via Internet mit Unterstützung durch einen e-Coach (Lehr et al., 2018). Insoweit sollte die Wirksamkeit solcher Angebote nach derzeitigem Kenntnisstand auch nur sehr zurückhaltend beurteilt werden.

Völlig neue Wege der Resilienzförderung könnten Studienergebnisse aus der bildgebenden neurophysiologischen Forschung aufzeigen. So konnten in einer hochrangig publizierten Studie mittels funktioneller Kernspintomografie neuronale Prozesse identifiziert werden, eine Überaktivität einer bestimmten Hirnregion (Amygdala), die für den aus der epidemiologischen Forschung schon lange bekannten Befund, dass Stimmungs- und Angststörungen häufiger bei Menschen vorkommen, die in Städten geboren und aufgewachsen sind, verantwortlich sein könnten (Lederbogen et al., 2011). Basierend auf diesen Befunden konnte später gezeigt werden, dass gezielte Veränderungen der Umwelt, mehr Bäume, Stadtgrün und Wasser, die Amygdalaaktivität herunter regulieren können und eine positiv angereicherte Umwelt salutogene Effekte haben kann (Kühn et al., 2017). In einer ganz aktuellen Untersuchung wurden die Effekte eines einstündigen Spaziergangs im Wald mit denen eines Spaziergangs auf einer Berliner Einkaufsstraße verglichen. In der Stichprobe der Probanden, die den Waldspaziergang gemacht hatten, zeigte sich eine signifikante Abnahme der Amygdalaaktivität (Sudimac et al., 2022). Diese Studienergebnisse

legen nahe, dass bereits ein kurzer Aufenthalt in der Natur positive Auswirkungen auf Hirnregionen hat, die in Beziehung zur Stressverarbeitung stehen. Aus Sicht des Autors dieses Artikels sind solche Ansätze der Resilienzförderung, die eine positive Entwicklung unserer Umwelt zum Ziel haben, besonders förderungswürdig. Es sollte nämlich nicht Ziel von Resilienztrainings sein – und mit solchen Intentionen werden entsprechende Trainings auf dem freien Markt auch angeboten - das Individuum immer belastbarer zu machen, um zunehmende Stressanforderungen im Arbeitsleben klaglos zu meistern und dabei nicht krank zu werden. Gerade auch in Zeiten vielfältiger Krisen dürfen Gesellschaften das Ziel nicht aus dem Auge verlieren, allen eine lebenswerte Umwelt und Zukunft zu gestalten. Eine so verstandene Resilienzforschung kann dazu einen relevanten Beitrag leisten. Belastbare Erkenntnisse sind dabei nur in aufwändigen prospektiven Studien zu erlangen, in denen eine Vielzahl von bisher schon bekannten personalen, sozialen und biologischen Faktoren zur Resilienz kontrolliert werden. An solchen Studien mangelt es bisher. Deshalb sind alle Publikationen zur Wirksamkeit von Resilienztrainings nach derzeitigem Kenntnisstand auch mit großer Vorsicht zu interpretieren. Mit dem Mainzer Resilienz Projekt (MARP) wurde 2016 in Deutschland eine Verlaufsstudie begonnen, von der zu erwarten ist, dass bisherige Forschungslücken geschlossen werden können (Lindert et al., 2018).

### 4.5 Fazit

Die Covid-19 Pandemie kann als Paradigma für eine internationale Krise gesehen werden, an der sich Chancen aber auch vielfältige Versäumnisse in der Krisenbewältigung, Prävention und Resilienzförderung aufzeigen lassen. Sachs und Kolleg:innen haben in einer vielbeachteten Publikation im Lancet hierzu eine vorzüglich Analyse publiziert (Sachs et al., 2022). In einer wesentlichen Kernaussage dieser umfangreichen Publikation wird festgestellt, dass die meisten nationalen Gesundheitssysteme nicht ausreichend auf eine Pandemiesituation vorbereitet waren und die internationale Zusammenhang ungenügend war. Auch in der Covid-19 Pandemie hat sich also gezeigt, dass weder Menschen noch Gesellschaften per se psychisch resilient sind oder nicht. Es handelt sich vielmehr um veränderbare Merkmale. Manche Gesellschaften waren für eine Pandemie wesentlich besser vorbereitet und sind deshalb auch glimpflicher durch die Covid-19 Pandemie gekommen als andere. Auch die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen ist international sehr unterschiedlich gewesen. Wenn Interventionen gut und verständlich kommuniziert werden, dann ist auch eher zu erwarten, dass sie von vielen Menschen befolgt werden und wirksam sind. Eine wesentliche Erkenntnis und Handlungsempfehlung ist deshalb, dass Prävention und Resilienzförderung gesamtgesellschaftliche Aufgaben sind und es für die politischen Entscheidungsträger eine fortdauernde Aufgabe ist, bei Entscheidungen und Maßnahmen auf psychische Resilienz hinzuwirken und die Maßnahmen verständlich und ohne Widersprüche zu kommunizieren. In erster Linie sollte sich Politik dabei auf belastbare wissenschaftliche Erkenntnisse stützen.

Nicht nur die Covid-19 Pandemie, sondern viele andere akute Krisen sind nicht lokal begrenzte Herausforderungen, sondern stellen eine internationale Bedrohung dar und erfordern deshalb auch einen stärkeren internationalen Austausch und international abgestimmte Vorgehensweisen. So sind z. B. auch die Auswirkungen des Klimawandels auf die psychische Gesundheit dramatisch. Die Klimakrise lässt zusätzliche Belastungen entstehen, die die Prävalenz psychischer Störungen, Suizidraten und die Häufigkeit von Gewalttaten erhöhen wird. Direkt im Zusammenhang mit der Klimakrise sind auch ganz neue Syndrome beschrieben worden. So bezeichnet die Solastalgie ein belastendes Gefühl des Verlustes, das entsteht, wenn jemand die Veränderung oder Zerstörung des eigenen Lebensraums direkt miterlebt. Insgesamt werden die Folgen des Klimawandels den psychiatrisch-psychotherapeutischen Behandlungsbedarf der Bevölkerung drastisch erhöhen. Vorschläge für nationale und internationale Anstrengungen hier durch Prävention und Resilienzförderung entgegenzuwirken, wurden ganz aktuell in einem Positionspapier einer Task-Force der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN, 2022) veröffentlicht. Insgesamt werden dort zehn zentrale Handlungsempfehlungen für eine klimaneutrale Psychiatrie formuliert. Die Forderung, psychische Gesundheit in allen Handlungsfeldern der Politik stärker zu berücksichtigen wird in diesem Positionspapier als erste Handlungsempfehlung wie folgt formuliert: „Mehr Prävention sowohl in der Psychiatrie wie auch sektorübergreifend, z. B. durch Planung ausreichender und zugänglicher Grünflächen in Einrichtungen des psychiatrischen Hilfesystems. (...) Verringerung von Obdachlosigkeit und sozialer Isolation und Förderung von Beschäftigung bei Menschen mit psychischer Erkrankung.“

## Literatur

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. Jossey-Bass.
- Bauer, G. F., Roy, M., Bakibinga, P., Contu, P., Downe, S., Eriksson, M., Espnes, G. A., Jensen, B.B., Juvinya Canal, D., Lindström, B., Mana, A., Mittelmark, M. B., Morgan, A. R., Pelikan, J. M., Saboga-Nunes, L., Sagy, S., Shorey, S., Vaandrager, L. & Vinje, H.F. (2020). Future directions for the concept of salutogenesis: a position article. *Health Promot Int.*, 35(2), S. 187-195.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *Am Psychol*, 59, S. 20–28.
- Breen, M. S., Maihofer, A. X., Glatt, S. J., Tylee, D. S., Chandler, S. D., Tsuang, M. T., Risbrough, V. B., Baker, D. G., O'Connor, D.T., Nievergelt, C. M. & Woelk, C. H. (2015). Gene networks specific for innate immunity define post-traumatic stress disorder. *Mol Psychiatry*, 20(12), S. 1538-45.
- Charney, D. S. (2004). Psychobiological mechanisms of resilience and vulnerability: implications for successful adaptation to extreme stress. *Am. J. Psychiatry*, 161, S. 195–216.
- DGPPN. (2022). [https://www.dgppn.de/\\_Resources/Persistent/d3dfe92c23a0ed0e6001487f6b3689ef9da23dd6/Positionspapier\\_Klima%20und%20Psyche\\_web.pdf](https://www.dgppn.de/_Resources/Persistent/d3dfe92c23a0ed0e6001487f6b3689ef9da23dd6/Positionspapier_Klima%20und%20Psyche_web.pdf), zugegriffen am 17.11.2022.
- Den Hartigh, J. R. & Hill, Y. (2022). Conceptualizing and measuring psychological resilience: What can we learn from physics? *New Ideas in Psychology*, 66, S. 1-7.
- deRoon-Cassini, T. A., Mancini, A. D., Rusch, M. D. & Bonanno, G. A. (2010). Psychopathology and resilience following traumatic injury: a latent growth mixture model analysis. *Rehabil Psychol*, 55, S. 1–11.
- Dragano, N., Reuter, M., Peters, A., Engels, M., Schmidt, B., Greiser, K. H., Bohn, B., Riedel-Heller, S., Karch, A., Mikolajczyk, R., Krause, G., Lang, O., Panreck, L., Rietschel, M., Brenner, H., Fischer, B., Franzke, C. W., Gastell, S., Holleczeck, B., Jöckel, K. H., Kaaks, R., Keil, T., Kluttig, A., Kuß, O., Legath, N., Leitzmann, M., Lieb, W., Meinke-Franze, C., Michels, K. B., Obi, N., Pischon, T., Feinkohl, I., Rospleszcz, S., Schikowski, T., Schulze, M. B., Stang, A., Völzke, H., Willich, S. N., Wirkner, K., Zeeb, H., Ahrens, W. & Berger, K. (2022). Increase in mental disorders during the COVID-19 pandemic—the role of occupational and financial strains. An analysis of the German National Cohort (NAKO) Study. *Dtsch Arztebl Int*, 119, S. 179–87.
- Eriksson, M. & Lindström, B. (2006). Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: a systematic review. *J Epidemiol Community Health*, 60(5), S. 376-81.
- Galatzer-Levy, I. R., Huang, S. H. & Bonanno, G. A. (2018). Trajectories of resilience and dysfunction following potential trauma: A review and statistical evaluation. *Clin Psychol Rev*, 63, S. 41-55.
- Goodwin, L. (2015). Are common mental disorders more prevalent in the UK serving military compared to the general working population? *Psych Med*, 45(9), S. 1881-91.
- Harro, J. (2019). Animal models of depression: pros and cons. *Cell Tissue Res*, 377(1), S. 5-20.
- Heinzelmann, M. & Gill, J. (2013). Epigenetic Mechanisms Shape the Biological Response to Trauma and Risk for PTSD: A Critical Review. *Nursing Research and Practice*, S.1–10.
- Holmes, M. R., Yoon, S., Berg, K. A., Cage, J. L. & Perzynski, A. T. (2018). Promoting the development of resilient academic functioning in maltreated children. *Child Abuse Negl*, 75, S. 92-103.
- Houellebecq, M. (2022). Vernichten. DuMont.
- Hyland, P., Murphy, J., Shevlin, M., Vallières, F., McElroy, E., Elklit, A. et al.. (2017). Variation in post-traumatic response: the role of trauma type in predicting ICD-11 PTSD and CPTSD symptoms. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 52, S. 727–736.

- Joyce, S., Modini, M., Christensen, H., Mykletun, A., Bryant, R., Mitchell, P. B. & Harvey, S. B. (2016). Workplace interventions for common mental disorders: a systematic meta-review. *Psychol Med*, 46(4), S. 683-97.
- Kalisch, R., Müller, M. B. & Tüscher, O. (2015). A conceptual framework for the neurobiological study of resilience. *Behav Brain Sci*, 38, S. e92.
- Keim, B. & Kalisch, R. (2018). Wer bleibt gesund? Zum Problem der Vorhersage von Resilienz. *Nervenarzt*, 89, S. 754-758.
- Kekäläinen, T., Kokko, K., Sipilä, S. & Walker, S. (2018). Effects of a 9-month resistance training intervention on quality of life, sense of coherence, and depressive symptoms in older adults: randomized controlled trial. *Qual Life Res*, 27(2), S. 455-465.
- Kessler, R. C., McLaughlin, K. A., Green, J. G., Gruber, M. J., Sampson, N. A., Zaslavsky, A. M., Aguilar-Gaxiola, S., Alhamzawi, A. O., Alonso, J., Angermeyer, M., Benjet, C., Bromet, E., Chatterji, S., de Girolamo, G., Demyttenaere, K., Fayyad, J., Florescu, S., Gal, G., Gureje, O., Haro, J. M., Hu, C. Y., Karam, E. G., Kawakami, N., Lee, S., Lépine, J. P., Ormel, J., Posada-Villa, J., Sagar, R., Tsang, A., Ustün, T. B., Vassilev, S., Viana, M. C. & Williams, D. R. (2010). Childhood adversities and adult psychopathology in the WHO World Mental Health Surveys. *Br J Psychiatry*, 197(5), S. 378-85.
- Kessler, R. C. (2014). Thirty-day prevalence of DSM IV mental disorders among nondeployed soldiers in the US Army: results from the Army Study to Assess Risk and Resilience in Service-members. *JAMA Psychiat*, 71, S. 504-513.
- Kessler, R. C., Aguilar-Gaxiola, S., Alonso, J., Benjet, C., Bromet, E. J., Cardoso, G. et al. (2017). Trauma and PTSD in the WHO World Mental Health Surveys. *Eur J Psychotraumatology*, Oct 27;8(sup5):1353383. doi: 10.1080/20008198.2017.1353383.
- Koole, S. L., Schwager, S. & Rothermund, K. (2015). Resilience is more about being flexible than about staying positive. *Behav Brain Sci*, 38, S. e109.
- Krishnan, V., Han, M. H., Graham, D. L., Berton, O., Renthal, W., Russo, S. J., Laplant, Q., Graham, A., Lutter, M., Lagace, D. C., Ghose, S., Reister, R., Tannous, P., Green, T. A., Neve, R. L., Chakravarty, S., Kumar, A., Eisch, A. J., Self, D. W., Lee, F. S., Tamminga, C. A., Cooper, D. C., Gershenfeld, H. K. & Nestler, E. J. (2007). Molecular adaptations underlying susceptibility and resistance to social defeat in brain reward regions. *Cell*, 131(2), S. 391-404.
- Kühn, S., Düzel, S., Eibich, P., Kregel, C., Wüstemann, H., Kolbe, J., Martensson, J., Goebel, J., Gallinat, J., Wagner, G. G. & Lindenberger, U. (2017). In search of features that constitute an "enriched environment" in humans: Associations between geographical properties and brain structure. *Sci Rep*, Sep 20;7(1):11920. doi: 10.1038/s41598-017-12046-7.
- Kuehner, C., Schultz, K., Gass, P., Meyer-Lindenberg, A. & Dreßing, H. (2020). Psychisches Befinden in der Bevölkerung während der COVID-19-Pandemie. *Psychiatr Prax*, 47(7), S. 361-369.
- Lederbogen, F., Kirsch, P., Haddad, L., Streit, F., Tost, H., Schuch, P., Wüst, S., Pruessner, J. C., Rietschel, M., Deuschle, M. & Meyer-Lindenberg, A. (2011). City living and urban upbringing affect neural social stress processing in humans. *Nature*, 474(7352), S. 498-501.
- Lehr, D., Kunzler, A., Helmreich, I., Behrendt, D., Chmitorz, A. & Lieb, K. (2018). Internetbasierte Resilienzförderung und Prävention psychischer Erkrankungen. *Nervenarzt*. 89(7), S. 766-772.
- Leppin, A. L., Bora, P. R., Tilburt, J. C., Gionfriddo, M. R., Zeballos-Palacios, C., Dulohery, M. M., Sood, A., Erwin, P. J., Brito, J. P., Boehmer, K. R., Montori, V. M. (2014). The efficacy of resiliency training programs: a systematic review and meta-analysis of randomized trials. *PLoS One*, 9(10), S. e111420.
- Lindert, J., Schick, A., Reif, A., Kalisch, R. & Tüscher, O. (2018). Verläufe von Resilienz – Beispiele aus Längsschnittstudien. *Nervenarzt*, 89(7), S. 759-765.
- Lindert, J., Jakubauskiene, M. & Bilsen, J. (2021). The COVID-19 disaster and mental health-assessing, responding and recovering. *Eur J Public Health*. 2021, 31(Supplement\_4), S. iv31-iv35.

- Lowe, S. R., Galea, S., Uddin, M. & Koenen, K. C. (2014). Trajectories of posttraumatic stress among urban residents. *Am J Community Psychol*, 53(1-2), S. 159-72.
- Luyten, L., Boddez, Y. & Hermans, D. (2015). Positive appraisal style: The mental immune system? *Behav Brain Sci*, 38, S. e112.
- Meichenbaum, D. & Novaco, R. (1985). Stress inoculation: a preventative approach. *Issues Ment Health Nurs*, 7(1-4), S. 419-35.
- Olesen, J., Gustavsson, A., Svensson, M., Wittchen, H. U. & Jönsson, B. (2012). CDBE2010 study group; European Brain Council. The economic cost of brain disorders in Europe. *Eur J Neurol*, 19(1), S. 155-62.
- Petrie, K., Milligan-Saville, J., Gayed, A., Deady, M., Phelps, A., Dell, L., Forbes, D., Bryant, R. A., Calvo, R. A., Glozier, N. & Harvey, S. B. (2018). Prevalence of PTSD and common mental disorders amongst ambulance personnel: a systematic review and meta-analysis. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, 53(9), S. 897-909.
- Sachs, J. D., Karim, S. S. A., Akin, L., Allen, J., Brosbøl, K., Colombo, F., Barron, G. C., Espinosa, M. F., Gaspar, V., Gaviria, A., Haines, A., Hotez, P. J., Koundouri, P., Bascuñán, F. L., Lee, J. K., Pate, M. A., Ramos, G., Reddy, K. S., Serageldin, I., Thwaites, J., Vike-Freiberga, V., Wang, C., Were, M. K., Xue, L., Bahadur, C., Bottazzi, M. E., Bullen, C., Laryea-Adjei, G., Amor, Y. B., Karadag, O., Lafortune, G., Torres, E., Barredo, L., Bartels, J. G. E., Joshi, N., Hellard, M., Huynh, U. K., Khandelwal, S., Lazarus, J. V. & Michie, S. (2022). *The Lancet Commission on lessons for the future from the COVID-19 pandemic*. *Lancet*, 400(10359), S. 1224-1280.
- Sudimac, S., Sale, V. & Kühn, S. (2022). How nature nurtures: Amygdala activity decreases as the result of a one-hour walk in nature. *Mol Psychiatry*. Sep 5. doi: 10.1038/s41380-022-01720-6. Epub ahead of print.
- Tedeschi R.G., Calhoun L.G. (2004). Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence. *Psychol Inq*, 15, S. 1–18.
- Windle, G., Bennett, K. M. & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health Qual Life Outcomes*, Feb 4;9:8. doi: 10.1186/1477-7525-9-8.
- Wittchen, H. U., Jacobi, F., Rehm, J., Gustavsson, A., Svensson, M., Jönsson, B., Olesen, J., Allgulander, C., Alonso, J., Faravelli, C., Fratiglioni, L., Jennum, P., Lieb, R., Maercker, A., van Os, J., Preisig, M., Salvador-Carulla, L., Simon, R. & Steinhausen, H. C. (2011). The size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe 2010. *Eur Neuropsychopharmacol*, 21(9), S. 655-79.
- Yehuda, R., Flory, J. D., Southwick, S. & Charney, D.S. (2006). Developing an agenda for translational studies of resilience and vulnerability following trauma exposure. *Ann. N Y Acad. Sci*, 1071, S. 379–396.

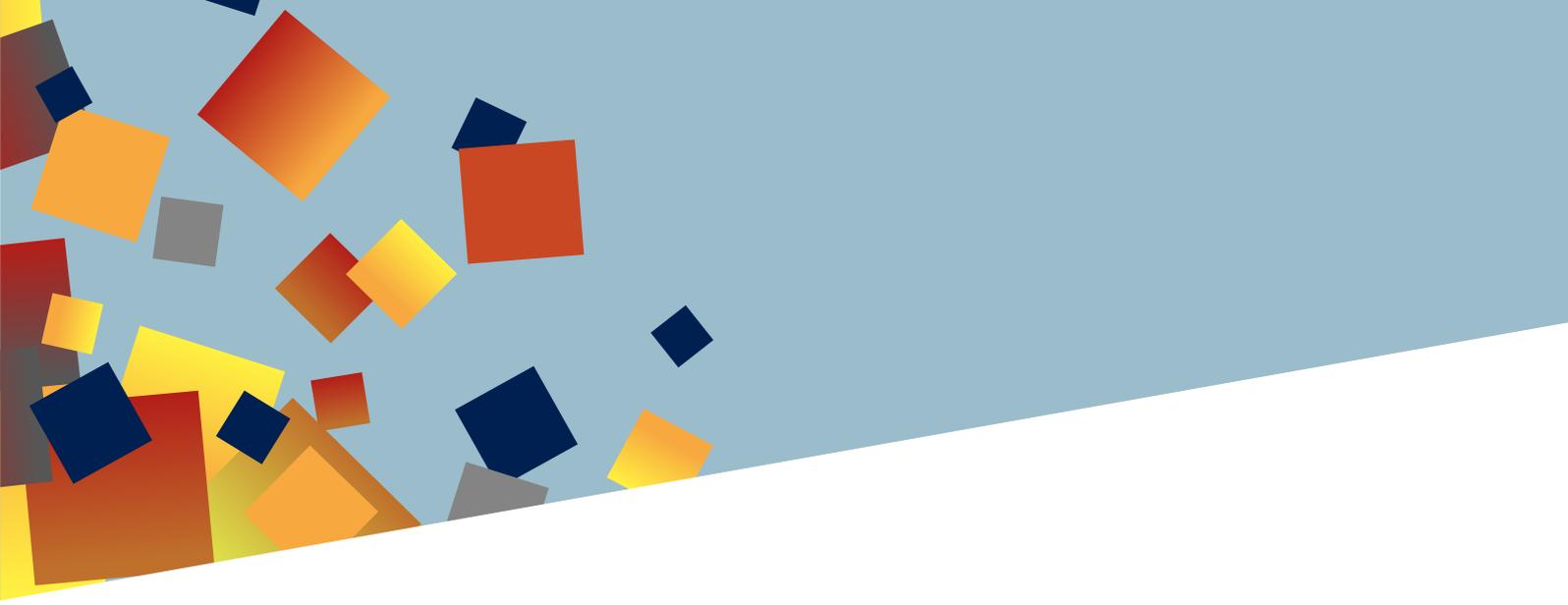
## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Chmitorz, A., Wenzel, M., Stieglitz, R. D., Kunzler, A., Bagusat, C., Helmreich, I., Gerlicher, A., Kampa, M., Kubiak, T., Kalisch, R., Lieb, K. & Tüscher, O. (2018). Population-based validation of a German version of the Brief Resilience Scale. *PLoS One*, 13(2), S. e0192761. [Der Artikel enthält eine deutsche Version der „Brief Resilience Scale“]
- ▶ Braun-Lewensohn, O., Mayer, C. H. (2020). Salutogenesis and Coping: Ways to Overcome Stress and Conflict. *Int J Environ Res Public Health*, 17(18), S. 6667. [Editorial zu einem ganzen Themenheft, das sich mit Ansätzen und Theorien zu Resilienz und Salutogenese befasst]
- ▶ Kalisch, R. (2020). *Der resiliente Mensch*. Piper.

## Mediathek



Ins Grüne! – Wie Natur-Erleben Gehirn und Verhalten beeinflusst  
(Max-Planck-Lecture)



”

Die Förderung der individuellen Resilienz steht im Wechselspiel mit der gesellschaftlichen Resilienz, da erstere die zweite positiv beeinflusst.

“

# Die resiliente Gesellschaft – eine kollektive Antwort auf kollektive Probleme

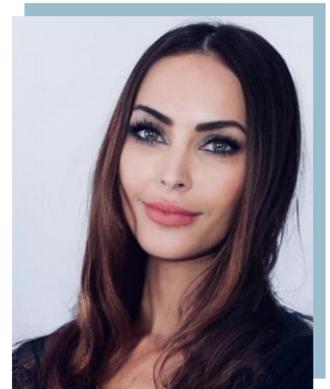
# 5

*Donya Gilan & Isabella Helmreich*

## 5.1 Einführung

Resilienz ist längst nicht mehr ein Phänomen, das lediglich auf individueller Ebene Betrachtung findet. In Forschung und Praxis erlangt ebenso die gesellschaftliche Ebene zunehmend an Relevanz. Gerade die psychologische Resilienz im Umgang mit gesellschaftlichen Umbrüchen wie in Krisenzeiten, aber auch das Wechselspiel zwischen individueller sowie gesellschaftlicher Resilienz entwickelten sich schnell zu einem neuen Forschungsbereich (Gilan et al., 2021). Auch aufgrund der ökonomischen Relevanz steht die Frage danach, wie Menschen trotz steigender Belastung und erhöhtem Stresserleben in einer sich zunehmend verändernden Umwelt psychisch gesund bleiben im Fokus aktueller Studien (Ahrens et al., 2021; Gilan et al., 2020; Pellerin et al., 2022; Veer et al., 2021; Wiedemann et al., 2022). Dabei findet das Konzept der Resilienz nicht nur bei Individuen Anwendung, sondern lässt sich disziplin- und systemübergreifend auf unterschiedlichste Kontexte und Zielgruppen anwenden, z. B. auf ganze Unternehmen oder spezifische Subgruppen wie Führungskräfte, auf Städte, Kommunen, Bildungs- oder Ökosysteme. Aktuell rückt die Betrachtung der Förderung der von Fathi (2019) geprägten Multi-Resilienz in den Fokus der Forschung. Multi-Resilienz beschreibt die Robustheit von ganzen Gesellschaften im Angesicht unterschiedlicher Krisenkontexte, welche sie nicht nur reaktions- sondern ebenso problemlösungsfähiger macht (Fathi, 2019).

Im Hinblick auf die COVID-19-Pandemie lässt sich dieses Konzept folgendermaßen verdeutlichen. Die von der WHO als globale Pandemie deklarierte Krise der körperlichen Gesundheit führte zu einem erhöhten Stressniveau bis hin zu psychischen Erkrankungen bei gleichzeitigen Einschränkungen der Hilfssysteme innerhalb der Bevölkerung, wobei spezifischen Bevölkerungsgruppen wie beispielsweise Eltern besonders stark belastet waren (Ahrens et al., 2021; Brailovskaia et al., 2021; Li et al., 2022; Mata et al., 2021; Skoda et al., 2021). Im Umgang mit der veränderten Lebenslage haben sich darüber hinaus welt-



**Dr. Donya Gilan**

ist Psychologin und Bereichsleiterin am Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) in Mainz



**Dr. Isabella Helmreich**

ist Psychologin und wissenschaftliche Leiterin am Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) in Mainz

weit eine Reihe veränderter individueller und kollektiver Verhaltensweisen etabliert. Zu nennen sind hier u. a. Solidarität, geringere Mobilität, reduzierter Konsum sowie die Einschränkung und Veränderung sozialer Kontakte (COSMO, 2022). Es zeigt sich: Die Normalität kann aufgebrochen werden. Menschen sind in der Lage, ihr tägliches Verhalten unter bestimmten Umständen zügig zu verändern und sich flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen. Krisen als kollektive Probleme könnten demnach zur Schwächung oder Stärkung der psychischen Gesundheit (z. B. Stärkung der Selbstwirksamkeit im Umgang mit dem Virus) und der Gesellschaft führen (Hubenschmid et al., 2022; Manchia et al., 2022; Rubin & Wessely, 2020; Schäfer et al., 2022). Von welchen Einflussfaktoren die Richtung der Veränderungen genau abhängt, ist bisher noch nicht ausreichend geklärt. Jedoch ist die Schlussfolgerung angebracht, dass es kollektive Antworten auf kollektive Probleme geben muss.

Im vorliegenden Beitrag wird zunächst eine kurze Einführung in die Resilienzförderung auf individueller und kollektiver Ebene gegeben, Wirkzusammenhänge zwischen individueller und kollektiver Resilienzförderung erklärt sowie allgemeine und individuelle Förderungsmaßnahmen vorgestellt. Ferner wird eine mögliche gesellschaftliche Transformation hin zu mehr Multi-Resilienz auf allen Ebenen präsentiert.

### 5.2 Resilienzförderung auf individueller Ebene

Die individuelle Resilienz, als das gängigste Konzept, beschreibt die Fähigkeit des Individuums, die eigene psychische Gesundheit während oder nach stressreichen Ereignissen aufrechtzuerhalten bzw. wiederherzustellen (Kalisch et al., 2017; Kalisch et al., 2015; siehe auch den Beitrag von Dreßing in diesem Band). Resilienz lässt sich somit nur im Kontext von Stressoren (= Auslösern einer Stressreaktion) erfassen und drückt sich in der erfolgreichen Bewältigung dieser aus. Für den individuellen Umgang mit Widrigkeiten unterscheiden Lepore und Revenson (2006) drei Formen. Der Ausgleich negativer Einflüsse kennzeichnet demnach die Resistenz. Eine zweite Umgangsform ist die *Regeneration*, bei der es nach einer kurzfristigen Belastung zur Erholung des Individuums kommt. Die dritte Form, mit Widrigkeiten umzugehen, ist die *Rekonfiguration*, die Anpassung an veränderte Bedingungen. Im Konkreten kann damit die Veränderung eigener Einstellungen, Verhaltensweisen oder die Aneignung gesundheitsförderlicher Kompetenzen einhergehen. Hierunter fällt auch das Konzept der Posttraumatischen Reifung, die als eine positive persönliche Entwicklung infolge der traumatischen Belastung definiert wird.

Ein resilienter Verlauf ist nicht die Ausnahme, sondern eher die Norm. Sowohl Untersuchungen an Personen, die individuellen Makrostressoren (z. B. Verkehrsunfall, lebensbedrohliche Erkrankung) ausgesetzt waren (z. B. Bonanno et al., 2011; Galatzer-Levy et al., 2018), als auch Stressoren auf gesellschaftlicher Ebene wie der Corona-Pandemie (z. B. Schäfer et al., 2022) konnten zeigen, dass etwa 35 % bis 67 % der untersuchten Personen psychisch gesund, also resilient, blieben. Auch wenn es aktuell keinen Forschungskonsens hinsichtlich der Operationalisierung von Resilienz gibt (Chmitorz et al., 2018; Sisto et al., 2019), besteht jedoch relative Übereinstimmung darüber, dass Resilienz im Rahmen eines bio-psycho-sozialen Modells begriffen werden muss (Feder et al., 2019). Folgende drei

Komponenten sollten dabei berücksichtigt werden: 1) die (Epi-)Genetik, d.h. eine eventuell vorliegende genetische Disposition, 2) Resilienz als kontextspezifischer multikausaler Prozess, der multiple biologische, psychologische und umweltbezogene Systeme und Kontexte miteinbezieht, sowie 3) Resilienz als Outcome (Wiedergewinnung der psychischen Gesundheit). Fortlaufende Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass zwar eine genetische Disposition für Resilienz besteht (ca. 30-50 %; vgl. Amstadter et al., 2014), sich große Teile jedoch erst durch die Bewältigung von stressvollen Herausforderungen im Wechselspiel zwischen Lebensumwelt und (neuro-)biologischen, psychologischen und sozialen Ressourcen herausbilden (= Resilienz als Prozess und als Outcome). Im Rahmen dieses bio-psycho-sozialen Modells ist die Identifikation und Beschreibung relevanter Komponenten und Verläufe (sog. Trajektorien) von Resilienz sowie die Untersuchung des Zusammenspiels von internen und externen Faktoren, insbesondere auch sozioökologischen und gesellschaftlichen Faktoren (vgl. Feder et al., 2019) ein sich immer mehr ausweitendes Forschungsfeld.

Zu relevanten Faktoren, die auf individueller Ebene die psychische Widerstandsfähigkeit stärken, gibt es in der psychologischen Resilienzforschung bereits zahlreiche empirische Erkenntnisse (Bengel & Lyssenko, 2012; Gilan et al., 2021; Helmreich et al., 2017). Die Faktoren soziale Unterstützung, Optimismus, Selbstwirksamkeit, kognitive Flexibilität oder aber auch aktives Coping gelten dabei als besonders evidenzbasiert und resilienzfördernd. Der Kohärenzsinn (Antonovsky, 1987), also die Welt als verstehbar, handhabbar und sinnhaft zu erleben, steht auch immer mehr als ein zentraler und womöglich übergeordneter Resilienzfaktor im Fokus der Forschung. Menschen mit einem hohen Kohärenz erleben können Krisen besser einordnen und die negativen Folgen besser abpuffern. Immer mehr wird jedoch auch das sogenannte „Resilienz-Paradoxon“ deutlich (Bonanno, 2021). Die prognostische Vorhersagekraft der einzelnen Resilienz-Faktoren ist beschränkt, da viele der Resilienzfaktoren miteinander interagieren oder zum Teil starke konzeptuelle Überlappungen haben, sich gegenseitig hemmen bzw. durch übergeordnete kognitive und neuronale Schutzmechanismen im Gehirn, den sogenannte übergeordneten Resilienzmechanismen (Kalisch et al., 2017; Kalisch et al., 2015), vermittelt werden. Ein positiver Bewertungsstil, also die Einstellung, auch in schwierigen Situationen wie z. B. der Corona-Pandemie einen positiven Blick zu bewahren, kann ein möglicher übergeordneter Resilienzmechanismus sein. Verfügt man über einen solchen Bewertungsstil, werden negative Aspekte zwar wahrgenommen, jedoch durch positivere Sichtweisen oder Umdeutung ersetzt. Eine solche Fähigkeit aktiviert weitere Resilienzfaktoren wie z. B. aktives Coping oder das Aufsuchen oder Geben von sozialer Unterstützung, die dann wiederum die Resilienz insgesamt stärken (Gilan et al., 2021).

Die aktive Stärkung solcher Resilienzfaktoren und -mechanismen kann dazu beitragen, dass dadurch gesunde Hirnfunktionen stabilisiert werden oder ein ‚Reset‘ stattfindet und als effektive Ansatzpunkte für Interventionsmaßnahmen genutzt werden (Gilan et al., 2021; Kalisch et al., 2017; Kalisch et al., 2015; Linz et al., 2020). Solche übergeordneten Resilienzmechanismen im Gehirn lassen sich beispielsweise durch spezielle Interventionen und innovative Methoden, z. B. Smartphone-basierte Ecological Momentary Interventions (EMI) (vgl. Marciniak et al., 2020) oder Elektroenzephalografie (EEG) basiertes

Neurofeedbacktraining der Amygdala (z. B. Keynan et al., 2019), trainieren. Hierbei handelt es sich um eine Untersuchungsstrategie, mit deren Hilfe das Verhalten und Erleben von Menschen anhand von Smartphones oder Tablets unmittelbar in natürlichen Umgebungen erfasst wird. Das EMA ermöglicht durch die Art der Durchführung eine dynamische, alltagsnahe Untersuchung, die weniger anfällig für Verzerrungen ist als klassische retrospektive Befragung und eine hohe ökologische Validität aufweist. Immer mehr geht auch der Trend hin zu personalisierter und individualisierter Medizin und Psychotherapie, indem mit innovativen Methoden (neuro-)biologische Systeme (z. B. das Mikrobiom oder tieferliegende Gehirnstrukturen) positiv beeinflusst werden (z. B. mittels neuerer Methoden wie die Transkranielle Magnetstimulation (TMS) oder die Transkranielle Ultrasound-Stimulation (TUS)).

Resilienzstärkende Maßnahmen können in unterschiedlichen Kontexten (z. B. Arbeitskontext, Schule) und Zielgruppen (von der Allgemeinbevölkerung bis hin zu klinischen Populationen) angewandt werden und insbesondere dazu genutzt werden, vulnerable Individuen – sowohl auf (neuro-)biologischer als auch psychologischer Ebene – zu identifizieren und entsprechend zu fördern. Wichtig ist jedoch zu beachten, dass Resilienz kontextspezifisch ist, sich also auch je nach Kontext (z. B. privater versus Arbeitskontext) und zur Verfügung stehenden Ressourcen (internen sowie externen) sowie Lebensbedingungen unterschiedlich entwickeln kann und gegebenenfalls auch spezifisch gefördert werden muss. Aktuelle psychologische Interventionen zur Resilienzförderung setzen vor allem an den internen und externen Schutzfaktoren an, also den Resilienzfaktoren bzw. -mechanismen. Durch verschiedene Methoden werden diese gestärkt, um im Rahmen einer Art Stressimpfung (engl.: stress inoculation) den negativen Auswirkungen der Stressorexposition (z. B. der Überstimulation des Stresssystems) bzw. Risikofaktoren (z. B. Erkrankungen, sozioökonomische Benachteiligung) vorzubeugen bzw. diese abzuschwächen.

Da es bisher noch keinen Gold-Standard bzgl. Inhalt und Operationalisierung von Resilienztrainings gibt, werden unter diesem Begriff Interventionen verschiedenster Art und methodischer Fundierung für heterogene Populationen (von gesund bis hin zu psychisch/körperlich erkrankt oder traumatisiert) zusammengefasst (Chmitorz et al., 2018; Helmreich et al., 2017). Dazu werden entsprechende Techniken eingesetzt, die darauf abzielen, das neurobiologische Stresssystem positiv zu beeinflussen wie z. B. durch achtsamkeitsbasierte Verfahren oder kognitive Techniken. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Reviews und Metaanalysen zur Effektivität von Resilienzinterventionen in unterschiedlichen Populationen wie z. B. Arbeitnehmer (Robertson et al., 2015; Vanhove et al., 2015), Gesundheitsfachkräfte (Kunzler et al., 2020) oder Schulkinder (Dray et al., 2017). Die vorliegende Evidenz weist darauf hin, dass mit solchen spezifischen Interventionen die Resilienz generell gestärkt und das Stressempfinden sowie psychische Symptome wie Angst oder Depressivität – je nach Zielgruppe – signifikant reduziert werden können. Über unterschiedliche Stichproben hinweg werden geringe bis moderate Effektstärken auf Resilienz bis zu 6 Monaten nach Interventionsende erzielt. Wie groß und nachhaltig der Effekt ist, bleibt aktuell jedoch noch unklar, da bisher keine ausreichende Datengrundlage vorliegt, tendenziell zeigen sich aber auch hier positive Effekte.

Durch die globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts (z. B. Klimaveränderungen, erzwungene Migration, Konnektivität) verschiebt sich der Fokus von der individuellen Resilienz und rein verhaltenspräventiven Ansätzen immer mehr auf verhältnispräventive Ansätze, die an den entsprechenden Bedingungen und Kontextfaktoren ansetzen (Settingansatz), sowie auf gesellschaftliche Prozesse und sozioökologische Faktoren, die dazu beitragen, Organisationen und ganze Gesellschaften resilient zu halten. Hier wird auch immer deutlicher, wie wichtig der Einbezug kontextspezifischer Faktoren (z. B. Wohnumfeld, Klima) und kultureller Veränderungen (z. B. Fragmentierung auf räumlicher und sozialer Ebene, Wertewandel) ist, um Organisationen und Gesellschaften zukunftsfähig zu halten und zu gestalten und kollektive Resilienz zu fördern (siehe hierzu auch den Beitrag von Lukas & Tackenberg in diesem Band).

### 5.3 Resilienzförderung auf kollektiver Ebene

Die kollektive Resilienz und die Förderung dieser ist ein definitorisch lückenhaftes, junges und immer noch wenig beforschtes Konzept. Die Fähigkeit eines Sozialsystems, „Schocks und Stressfaktoren zu absorbieren und gleichzeitig seine wesentlichen Strukturen und Funktionen beizubehalten“ (Wilson et al., 2020, S. 200), kommt einer möglichen Definition am nächsten. Diese Definition stellt damit den Aspekt der Krisenbewältigung in den Vordergrund. Wie schon die definitorische Unschärfe nahelegt, existieren viele verschiedene Ansätze zur Messung und Bewertung dieser kollektiven Resilienz, was die Ermittlung wirksamer Förderansätze zur Stärkung der kollektiven Resilienz erschwert (Gilan et al., 2021). Allgemein werden im Bereich der sozialwissenschaftlichen Resilienzforschung weitgehend die sogenannten „harten Faktoren“ wie beispielsweise sozioökonomischer Status oder Alter beleuchtet, während die „weicheren Faktoren“ wie Psyche, Kultur, Religion und Sozialisation kaum eine Berücksichtigung finden. Die kollektive Selbstwirksamkeitserwartung, gesellschaftliche Kontrollüberzeugung und der soziale Zusammenhalt bilden jedoch mögliche übergeordnete Faktoren für die kollektive Resilienz (Gilan et al., 2021). Nach Glynn (2021) konnten inzwischen drei Untersuchungsansätze zur kollektiven Resilienz identifiziert werden: *Kultivieren von institutionellem Vertrauen*, *Zusammenkommen als Gemeinschaft* und *Präsentation von Resilienzvorbildern (Calling out heroes)*. Im ersten Ansatz spielen in der Vermittlung von Werten die Institutionen eine zentrale Rolle. Bei „Vertrauen in die Institutionen“ werden diese als sinnstiftend bzw. bedeutungsvoll wahrgenommen, wohingegen bei Misstrauen eine gegensätzliche Wirkung eintritt. Bezogen auf die COVID-19-Pandemie muss das institutionelle Vertrauen wieder zurückgewonnen werden, da ein starkes Misstrauen in die Politik und die öffentlichen Institutionen entstanden ist. Der zweite Ansatz, „Zusammenkommen als Gemeinschaft“, findet nach Glynn (2021) über soziale Medien oder in persona mit dem Ziel, zu gedenken, Beileid zu bekunden oder zu protestieren statt. Ein Beispiel wäre hier der „*Boston Strong*“ als ein wichtiger Hashtag nach dem Anschlag 2015 sowie dazugehörige Tweets wie: „*Whoever did this to Boston, did it to make us weaker, to give in. But little do they know, it only made us stronger*“. Der letzte Untersuchungsansatz zur kollektiven Resilienz, „Präsentation von Resilienzvorbildern: „*Calling out heroes*“, dient nach ihm vor allem der Stärkung des Positiven, um das Negative abzuschwächen. Diese Strategie wurde zum Beispiel in der COVID-

19-Pandemie durch Sichtbarmachung der Leistung von Personen des täglichen Lebens, die mit besonderen Herausforderungen in ihrem (Berufs-)Alltag konfrontiert waren, z. B. Gesundheitspersonal/ Verkaufende, angewendet.

Zur Messung bzw. Bewertung kollektiver Resilienz wird aktuell auf zwei Ansätze zurückgegriffen. Zum einen handelt es sich dabei um „CART“ (Pfefferbaum et al., 2013). Das *Communities Advancing Resilience Toolkit* ist eine evidenzbasierte Intervention, die Resilienz von Gemeinschaften verbessern soll. Sie bringt Interessensvertreter:innen aus verschiedensten Disziplinen zusammen, um Probleme anzugehen, beschreibt die Konstrukte, das Transformationspotenzial, die Verbundenheit und Fürsorge, die Ressourcen und das Katastrophenmanagement, mit dem Ziel, die kollektive Resilienz messbar zu machen. Eine resiliente Gemeinschaft zeichnet sich hierbei durch die Fähigkeit aus, die Umwelt durch gezieltes, kollektives Handeln zu verändern, mit der Voraussetzung, dass die Gemeinschaft als Ganzes effektiv mit Widrigkeiten umgehen und aus Widrigkeiten lernen muss.

Ein weiterer Ansatz ist der von Patel et al. (2017), der neun Faktoren zur Messung bzw. Bewertung kollektiver Resilienz benennt. Der erste Faktor umfasst das (1) lokale Wissen über ortsspezifische Schwachstellen und Anfälligkeiten, sinnvolle Problemanalyse bzgl. der Infrastruktur/ Katastrophenvorsorge sowie Wissen über die Funktion entscheidender Prozesse in der eigenen Gemeinschaft. Mit dem zweiten Faktor sind (2) gemeinschaftliche Netzwerke und Beziehungen zur Herstellung von Verbundenheit und Vernetzung zwischen den Mitgliedern einer Gemeinschaft sowie Vertrauen und Orientierung an gemeinsamen Werten gemeint. (3) Kommunikation als gemeinsamer Wissensraum und Ort zum Austausch sowie dem Aufbau einer gemeinsamen Kommunikationsinfrastruktur (Risikokommunikation, Kommunikationskompetenzen für Entscheidungsträger:innen und alle anderen) ist unter dem dritten Faktor zusammengefasst. Der vierte Faktor (4) Gesundheit ist als das psychische und körperliche Wohlbefinden definiert und subsummiert in diesem Sinne das Gesundheitswesen und die Gesundheitsversorgung mit dem Ziel, diese so aufzustellen, dass Katastrophenresilienz gewährleistet wird, indem Angebote aufrechterhalten werden können bzw. psychologische Angebote zur Krisenintervention und Reduktion von psychischen Belastungen zu schaffen und zu erweitern. Faktor fünf adressiert die (5) Governance bzw. Führung und beinhaltet nicht nur die Governance-Infrastruktur, sondern ebenso die Beteiligung und kompetente Unterstützung der Gemeinschaft bei der strategischen Planung, Reaktion und Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit. Der sechste der neun Faktoren umfasst (6) Ressourcen, die materiell (z. B. Wasser, Nahrung, Medikamente) und immateriell (z. B. Wertschätzung, Trost) sein können und allen zur Verfügung stehen bzw. zugänglich sind. Ein wichtiges Stichwort ist hier die Verteilungsgerechtigkeit, denn nur, wenn die Gemeinschaft es schafft, hier eine ausgewogene Balance bei der Vergabe der Ressourcen zu finden, wird sie krisenrobust reagieren können. (7) Wirtschaftliche Investitionen, die eine moderierende Wirkung auf direkte und indirekte Kosten haben, stellen den siebten Faktor dar. Faktor acht bezeichnet die (8) Bereitschaft bzw. Preparedness, also die Vorbereitung auf mögliche Szenarien auf verschiedenen Ebenen (Individuum, Familie, Community, Regierung) durch Planspiele und Krisenvorsorgepläne, während der neunte Faktor (9) mentale Einstellungen in Form von Gefühlen, Gedanken und Einstellungen gegenüber den Unsicherheiten abbildet (Patel et al., 2017)

#### 5.4 Wirkzusammenhänge zwischen individueller und kollektiver Resilienz(-förderung)

Die Förderung der individuellen Resilienz steht im Wechselspiel mit der gesellschaftlichen Resilienz, da erstere die zweite positiv beeinflusst (Fathi, 2019; Fathi, 2020). Somit lässt sich die individuelle Resilienz als Grundlage für eine gesellschaftliche Krisenbewältigung verstehen. Durch Krisen wie Naturkatastrophen oder Massentragödien werden durch die gemeinsame Bedrohungswahrnehmung und Gruppenidentität sowohl die Solidarität als auch der soziale Zusammenhalt einer Gesellschaft gestärkt. Dieser positive Effekt ist jedoch abhängig von der wahrgenommenen Führung, der Befolgung von gruppenbezogenen Normen sowie der Dauer der Bedrohung bzw. Krise. Eine Studie von Lalot et al. (2021) während der COVID-19-Pandemie verdeutlicht, dass ein ausgeprägtes Vertrauen in die Politik die bedrohungssteigernde Wirkung von Unsicherheit schwächt und damit die wahrgenommene Bedrohung signifikant reduziert. Vertrauen in Institutionen kann somit, wie durch Glynn (2021) bestärkt, als kollektiver Resilienzfaktor betrachtet werden, der durch Verletzungen die kollektive und individuelle Resilienz beeinträchtigen kann. Darüber hinaus konnte ebenso aufgezeigt werden, dass durch Naturkatastrophen oder Pandemien verursachte ökonomische Unsicherheit mit reduziertem psychologischem Wohlbefinden von Individuen einhergeht (Godinić & Obrenovic, 2020). Folglich kann man von einem reziproken Wirkzusammenhang zwischen individueller und kollektiver Resilienz ausgehen (Linley & Joseph, 2004). Kollektive Mechanismen wirken somit auf die Resilienz des Individuums ein. Resiliente Individuen bilden somit die wichtigste Grundlage für die Bewältigung gesellschaftlicher Krisen und können eher als gesellschaftsbezogene Faktoren zur kollektiven Resilienz beitragen.

An dieser Stelle wird der Begriff der *Multi-Resilienz* relevant (Fathi, 2020), worunter die Förderung einer Grundrobustheit verstanden wird, die Gesellschaften in unterschiedlichsten Krisenkontexten reaktions- und problemlösungsfähig hält. Fathi bestimmt dabei vier Orientierungspunkte der Multi-Resilienz, wobei der erste durch die *Integration dezentraler und zentralistischer Entscheidungsfindung* abgedeckt wird. Konkret ist damit die flexible Umsetzung zentralistischer, d. h. (bundes)länderübergreifender, sowie dezentraler Maßnahmen vor Ort in den Gemeinden und Landkreisen, der Zusammenschluss von Expert:innen aus verschiedenen Fachgebieten zur effizienten und fundierten Ermittlung von Lösungen für drängende gesellschaftliche Herausforderungen (im Sinne einer „kollektiven Intelligenz“) sowie Solidarität und kollektiver Zusammenhalt in der Bevölkerung gemeint. Für diesen Prozess ist es äußerst wichtig, dass eine richtige Balance beider Seiten beibehalten wird (vor allem auf internationaler Ebene). Zweitens, die *kollektive Intelligenz*, worunter das Nutzen von innovativen Lösungen und vergangenen Erfahrungen zur Entwicklung von *Best Practices* durch interdisziplinäre Forschungsgruppen, -konferenzen, agile Arbeitsgruppen, fachübergreifende Think Tanks und Multi-Stakeholder-Dialoge (z. B. mit Vertreter:innen aus Privatwirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft) verstanden wird. Beispielhaft für kollektive Intelligenz ist der „#WirvsVirus“-Hackathon zu nennen. Von der deutschen Bundesregierung wurde dabei gemeinsam mit einer Reihe von Digitalinitiativen ein Design- und Programmierwettbewerb veranstaltet. 42.000 Teilnehmende der Zivilbevölkerung versuchten innerhalb weniger Tage, verschiedene Aufgaben

und Probleme zu lösen. Die Themen deckten unter anderem die Auswirkungen der Corona-Krise ab, etwa die Erfassung und Übermittlung neuer Infektionsfälle, die psychische Gesundheit der Menschen in der Krise, die Verteilung von Hilfsmitteln, Nachbarschaftsunterstützung oder die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Einen weiteren Orientierungspunkt stellt der *kollektive Zusammenhalt* dar. Darunter fällt vor allem das Solidaritätsprinzip, also das Bewusstsein darüber, „an einem Strang zu ziehen“ und die gemeinsamen Herausforderungen zu überwinden. Bezogen auf die COVID-19-Pandemie entwickelten sich hier verschiedene Formen der solidarischen Hilfe, bspw. Nachbarschaftshilfen, Watchgroups für solidarische Aktionen oder Initiativen. „CoView19“ als eine solidarische Aktion hat es sich zum Beispiel zur Aufgabe gemacht, Verschiebungen im gesellschaftlichen Umgang, Diskurse und Gesetzeslagen zu beobachten und zu dokumentieren. Jede Form dieser solidarischen Hilfe lieferte dabei insgesamt einen Beitrag zur Umsetzung der politischen Maßnahmen, worunter auch die Ausgangssperre und die Maskenpflicht fallen. Zur Multi-Resilienz gehört zudem die Fähigkeit von Gesellschaften, mit *Ungewissheiten und Neuem souverän umzugehen*. Dazu müssen einerseits Best Practices aus vergangenen Erfahrungen abgeleitet, neue, prozessoffene Lösungen und Ansätze (Emerging und Innovative Practices) entwickelt und unvorhersehbare und unerwünschte Nebenwirkungen antizipiert werden. Die *individuelle Resilienz*, als der letzte genannte Orientierungspunkt nach Fathi (2020), beinhaltet wiederum die Stressbewältigungsfähigkeit des Individuums.

### 5.5 Maßnahmen zur Förderung individueller Resilienz mit dem Potenzial kollektive Resilienz zu stärken

Zur Förderung der individuellen Resilienz mit dem Potenzial, die kollektive Resilienz zu stärken, lassen sich neben den schon vorgestellten Maßnahmen, weitere bestimmen. Der soziale Identitätsansatz als ein weiteres grundlegendes Konzept besagt, dass Individuen neben der persönlichen über weitere soziale Identitäten verfügen. Je nachdem, zu welcher Gruppe oder Kategorie sich Individuen zugehörig fühlen, können z. B. die Identitäten ‚Frau‘, ‚Fan eines Fußballvereins‘ ebenso angenommen werden wie die Identität ‚Studentin‘ (Drury et al., 2016; Drury et al., 2019). Das von Drury et al. (2019) aufgestellte soziale Identitätsmodell der kollektiven Resilienz in Notfällen und Katastrophen (SIMCR) legt darüber hinaus nahe, dass die Förderung des Erlebens einer gemeinsamen Bedrohung zur Wahrnehmung und Stärkung der sozialen Identität beiträgt, was wiederum prosoziales Verhalten und somit letztlich die kollektive Wirksamkeit und Resilienz fördern kann. Eine gemeinsame soziale Identität ist bei Überlebenden ein mediiender Mechanismus zwischen der Wahrnehmung eines geteilten Schicksals und unterstützendem Verhalten in Notfällen. Untersucht wurden dabei unterschiedliche Katastrophen wie Erdbeben, Großbrände, Katastrophen in Stadien und Unwetterkatastrophen. Ein gemeinsames Schicksal sagt eine gemeinsame soziale Identität vorher. Dieser Umstand führt wiederum dazu, dass die Intention, anderen zu helfen, sowie die Erwartung, Hilfe zu erhalten, wächst. Vorhersagbar ist im Rahmen dessen ebenso der Umstand, dass sich betroffene Individuen als

Gemeinschaft koordinieren. Eine solche gemeinsame soziale Identität dient als psychologische Basis sogenannter *Desaster Communities* (Drury et al., 2019). Zur Förderung von Resilienz auf kollektiver Ebene lassen sich basierend auf der Sozialpsychologie einige Handlungsvorschläge zusammentragen. Demnach ist das Verständnis über gruppenpsychologische Prozesse bei der Konzipierung von Notfallplänen wichtig, da es zahlreiche Fehlannahmen zu Reaktionen wie bspw. zur Massenpanik gibt (d. h. bei Katastrophen werden oftmals die realitätsfernen Bilder eines sozialen Zusammenbruchs, Plünderung, Chaos, Gewalt oder Panik vermittelt, siehe dazu auch den Beitrag von Lukas & Tackenberg in diesem Band).

Darüber hinaus ist es relevant, die Werte und Normen der jeweiligen Risikogruppe zu kennen und zu berücksichtigen. Am besten eignen sich hierfür inklusive Praktiken, die die Öffentlichkeit einbeziehen und zeigen, dass Behörden Vertrauen in die Selbstorganisation von Bürger:innen haben. Dadurch kann kollektive Wirksamkeit gestärkt werden. Gemeinschaftliche Gruppen können gefördert werden, sodass sich diese bereits im Vorfeld bilden. Ein weiterer Handlungsvorschlag ist die Priorisierung informativer und umsetzbarer Risiko- und Krisenkommunikation. Damit ist gemeint, dass praktische Informationen in verständlicher Sprache erfolgen, die zu Handlungen befähigen. Inkludiert sind dabei ebenso zeitnahe Informationen, die transparent machen, was bekannt ist und was nicht. Die durch die Katastrophe erworbene gemeinsame Identität gilt es aufrechtzuerhalten, indem Gruppen- oder Gemeinschaftsevents von Behörden gefördert werden und die Autonomie der betroffenen Gruppe gestärkt wird. Hierzu empfiehlt beispielsweise die Bertelsmann Stiftung in ihrem Bericht zum gesellschaftlicher Zusammenhalt in Baden-Württemberg nach der Corona-Pandemie Gelegenheiten und Orte der Begegnung zu schaffen (z. B. in Stadtbibliotheken, Stadtteilzentren, Mehrgenerationenhäusern, Quartiersläden), Dialog- und Beteiligungsformate wie Bürgerdialoge oder bürgerschaftliche Engagement vor Ort zu unterstützen sowie gesellschaftliche Veranstaltungen wie Feste wieder aufleben zu lassen (Boehnke et al., 2022). Eine größere solidarische Gemeinschaft kann ebenso durch Kampagnen und Aktionen, wie etwa dem Silent Walk, mobilisiert werden (Drury et al., 2019).

Der Resilienzforscher Florian Roth prägt die beiden Begriffe *bounce back* und *bounce forward*. Das Ziel resilienzfördernder Maßnahmen soll weniger die Rückkehr in den Zustand vor einem gesellschaftlichen Schockereignis (*bounce back*) sein, sondern vielmehr eine zunehmende Anpassung und fortschreitende Veränderung (*bounce forward*) an sich stetig wandelnde Umweltbedingungen. *Bounce back* meint also die Rückkehr zum ursprünglichen Status, während *bounce forward* eine kontinuierliche Anpassung bei sich zeitgleich verändernden Umweltbedingungen darstellt. Im Sinne des *bounce back* ist ein System nach einer Krise leistungsfähiger und langlebiger. Der Politik wird dabei die Aufgabe zugeschrieben, die in der Gesellschaft vorhandenen Ressourcen und Wissensbestände zu nutzen und auszubauen sowie soziale Innovationen zu fördern. Ebenso gehört die Stärkung der Infrastruktur durch regulatorische Vorgaben zu den Aufgaben der Politik. Insbesondere durch den Umstand, dass komplexe Systemzusammenhänge vor einer Krise

schwer vorhersehbar sind, sind neben der Politik ebenso Beteiligte aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien, Kultur sowie die Bevölkerung gefragt. Da die Zivilgesellschaft eine enorme Fähigkeit zur Selbstorganisation hat, gilt es, diese miteinzubeziehen (Roth, 2020).

### 5.6 Individuelle Resilienzförderung im Kontext von Krisen

Krieg, COVID-19-Pandemie, die wirtschaftliche Lage und der Klimawandel: Eine Krise reiht sich an die nächste. Dieser Umstand, der sich auch als Dauerkrisen-Modus betiteln lässt, belastet viele Menschen. Aktuelle Studienergebnisse zeigen, dass beispielsweise fast die Hälfte der Jugendlichen angaben, Stress zu erleben, sowie unter Antriebslosigkeit, Erschöpfung und Langeweile, Depressionen und Niedergeschlagenheit sowie Hilflosigkeit und Suizidgedanken zu leiden (Schnetzer & Hurrelmann, 2022). Ansätze und Trainings im Kontext der Bewältigung von Krisen sind mehr denn je wichtig geworden. Hinsichtlich der Resilienzförderung im Kontext von Krisen haben sich unterschiedliche Interventionen erprobt. Darunter das *“Pandemic Resilience Training”*. Dabei handelt es sich um eine einstündige Gruppensitzung, die während der H1N1 Influenza-Pandemie stattfand. Im Anschluss an das Training berichteten die Teilnehmer:innen über verbessertes *Coping* (Aiello et al., 2011). Ein weiteres Beispiel sind die *“Social Reconnection Groups”*. Dabei handelt es sich um ein 10-wöchiges Programm während der Ebola-Pandemie. Teilnehmer:innen berichteten danach über einen verbesserten Umgang mit Trauer und von der Rückkehr zu Alltagsaktivitäten (Morelli et al., 2019). Insgesamt konnten Kunzler et al. (2021) in ihrem Review aufzeigen, dass durch Interventionen positive Auswirkungen begünstigt werden können, z. B. konnten die Menschen besser mit den Belastungen durch den Ausbruch hochansteckender Krankheiten bzw. Pandemien zurechtkommen. Für zukünftige Krisenszenarien ist es daher von großer Relevanz, Vorsorgepläne mit Resilienzinterventionen zur Stärkung der psychischen Gesundheit auszuarbeiten und zu implementieren.

### 5.7 Wie kann Multi-Resilienz in der Gesellschaft verankert/gefördert werden?

Studien, die sich mit der kollektiven Resilienz in Krisenzeiten beschäftigen, zeigen, dass die kollektive Wirksamkeit vom Grad der Akzeptanz entsprechender Maßnahmen abhängt. Bezüglich des individuellen Verhaltens spielen wahrgenommene soziale Normen eine bedeutende Rolle, da das eigene Verhalten an das der Gemeinschaft angepasst wird. Doch ebenso die Berichterstattung über Medien sowie Behörden sind ein entscheidender Faktor, weshalb konstruktive Verhaltensweisen sichtbar gemacht werden sollten. Die Studienergebnisse zeigen, dass Instruktionen eher eingehalten werden, wenn sie von jemandem kommen, dem/der eine gemeinsame Identität zugesprochen wird (vgl. *Eine:r von uns*). Ein großer Range an inklusiven Vorbildern kann dabei helfen, verschiedenen Gruppen eine Identifikation zu ermöglichen. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass eine ungleiche Verteilung von Lasten und Risiken das Gefühl des gemeinsamen Schicksals hindern kann. Es konnte ebenso gezeigt werden, dass die Aufrechterhaltung sozialer Bezie-

hungen zur Vermeidung von Isolation führt. Solidarische Verhaltensweisen und neu entstehende Gemeinschaften sollten öffentlich hervorgehoben werden, um ein Gefühl der gemeinsamen Identität zu erschaffen. Im Gegenteil dazu sollte nicht der Mythos der kollektiven Panik kultiviert werden bzw. unsolidarisches Verhalten (leere Regale) ohne Kontext präsentiert werden, da dies zu Unsicherheiten und Verhaltenskaskaden führen kann. Vielmehr sollten konstruktive Verhaltensweisen sichtbar gemacht werden. Die öffentliche Verwaltung sollte es vermeiden, bestimmten gesellschaftlichen Gruppen Privilegien zu erteilen und dabei auch die soziale Ungleichheit berücksichtigen, die durch Maßnahmen entstehen kann (z. B. Wegfall von Nebenverdienstmöglichkeiten bei Studierenden im Lock-down). Außerdem muss die Wichtigkeit der Aufrechterhaltung von sozialen Beziehungen, die existenzielle Sicherheit und ein Gefühl der gemeinsamen Identität vermittelt und hervorgehoben werden. Soziale Isolationen, die durch Anweisungen zum zuhause bleiben verursacht werden, sind (wenn möglich) zu vermeiden (Elcheroth & Drury, 2020).

Resiliente Gesellschaften gleichen einem gesellschaftlichen Immunsystem, das für Krisen bzw. Katastrophen gewappnet ist. Die Begriffe *bounce forward* und *bounce back* betiteln zwei gesellschaftliche Funktionen. Besonders relevant ist dabei die Funktion des *bounce forward*, die für die Generierung von Wachstum, Fortschritt und Transformationsprozesse steht, wobei es sich um das Ziel resilienzfördernder Maßnahmen handelt (Roth, 2020). Dieses Immunsystem funktioniert nicht ohne den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Auch wenn das Konzept des gesellschaftlichen Zusammenhalts selbst noch nicht abschließend erforscht und in unterschiedlichen Ansatzpunkten und Modellen betrachtet wird, so versteht das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) gesellschaftlichen Zusammenhalt als friedliches und respektvolles Zusammenleben der Bürger:innen. Als Basis sieht es einen Grundkonsens gemeinsamer Werte und Regeln des sozialen Miteinanders und Vertrauen in Institutionen, welches mit politischer Bildung geschärft werden soll. Schließlich braucht ein funktionierender gesellschaftlicher Zusammenhalt mündige, informierte und engagierte Bürger:innen, die für sich und die Gesellschaft Verantwortung übernehmen (<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/gesellschaftlicher-zusammenhalt/gesellschaftlicher-zusammenhalt-node.html>). Im Sinne des BMI besteht die Förderung des sozialen Zusammenhalts demzufolge in einer Förderung aller genannten Aspekte. Hinsichtlich der COVID-19-Pandemie konnte aufgedeckt werden, dass auch kollektive Mechanismen wie etwa Gemeinwohlverhalten, prosoziales Verhalten, kollektives Verantwortungsbewusstsein, Vertrauen in Politik und zentrale Institutionen auf individueller Ebene von Bedeutung sind. Mechanismen steuern hier die Akzeptanz und Umsetzung der Corona-Regeln, die wiederum unmittelbar auf das Pandemiegeschehen wirken. Gleichzeitig ist die Krise als Brennglas zu betiteln, da es zu einer Verdeutlichung der aktuellen Missstände in unserer Gesellschaft kommt: Missstände im Gesundheitssystem, fehlende Digitalisierung etc. Dennoch: Eine resiliente Gesellschaft ist lernfähig.

## 5.8 Reflexion und Ausblick

Die meisten Ansätze zur Resilienzförderung beziehen sich auf Individuen und spezifische Gruppen. Unklar bleibt dabei, wie sich die einzelnen Faktoren zur Stärkung der individuellen Resilienz auf eine kollektive Ebene übertragen lassen. Zwar kann auf individueller Ebene von Selbstwirksamkeit und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene von kollektiver Resilienz die Sprache sein, unklar bleibt dennoch, wie es sich mit anderen Resilienzfaktoren verhält. Insgesamt gilt, dass die Stärkung der individuellen Resilienz die kollektive Resilienz stärkt.

Von Seiten der Resilienzforschung wird Resilienzförderung für ein breites Klientel (vor allem für vulnerable Gruppen) gefordert. Darüber hinaus sollte der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt werden. Dies kann u. a. durch verlässliche, transparente und kontinuierliche (Krisen-) Kommunikation erfolgen. Zu den Forderungen gehören ebenso die Förderung sozialer Projekte zur Unterstützung des sozialen Miteinanders sowie der Abbau sozialer Ungerechtigkeit zur Verhinderung von Armut sowie der Aufbau und die Förderung von kulturellen/spirituellen "Begegnungsmöglichkeiten". Das Zukunftsinstitut (2023) bezeichnet die Resilienz als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe: Im Bezugsrahmen Mensch soll der wichtigste Gegentrend zur Digitalisierung, die Achtsamkeit, stärker gefördert werden (d. h. mehr Raum für Erholung und Regeneration) sowie eine Wir-Kultur, wodurch die Ich-Entfaltung stärker in Wir-Kontext verschoben wird (diese sogenannte Co-Individualisierung stellt den nächsten Evolutionsschritt der Individualisierung statt). Das Kommunizieren von Werten, das Stiften von Sinn und die Ermöglichung von Kreativität stellen weitere Vorschläge dar. Im Bezugsrahmen Gesellschaft schlägt das Zukunftsinstitut, wie schon teilweise eingangs erwähnt, die Erschaffung von Begegnungsräumen, Kompetenzförderung, Bilden von Wissensnetzwerken und Ermöglichen von Partizipation vor. Gerade das Brücken bauen, also der Aufbau von Verbindungen zwischen verschiedener Gesellschaftssphären, das Stärken von Kooperationen zwischen Organisationen, Unternehmen und Institutionen können wichtige Parameter bei aufkommenden Krisen (z. B. durch einen beschleunigten Informationsaustausch) darstellen. Im Bezugsrahmen Wirtschaft sollen offene Ökosystem geschaffen werden, die einen aktiven Austausch mit allen Stakeholdern ermöglichen, mit dem Ziel, Lern- und Entwicklungsfähigkeiten des gesamten Systems zu nutzen (siehe hierzu auch den Beitrag von Maaß-Emden in diesem Band). Zusätzlich sollen die Menschen im Unternehmen durch den Aufbau und Stärkung einer Vertrauenskultur (mit den Prinzipien der Stärkung und Kultivierung von Selbstorganisation und Metaskills) ermächtigt werden. Auch stellen die Schärfung der Unternehmensvision und die Anpassung der unternehmerischen Strategie entscheidende Weichen für eine resiliente Organisation.

Zum Schluss lässt sich festhalten, dass trotz des anhaltenden Dauerkrisen-Modus die gegenwärtigen Herausforderungen als Chance betrachtet werden sollten, um das große Ziel, die sogenannte Multi-Resilienz, anzustreben und zu kultivieren. Die resiliente Gesellschaft kann somit als kollektive Antwort auf kollektive Probleme verstanden werden.

## Literatur

- Ahrens, K. F., Neumann, R. J., Kollmann, B., Brokelmann, J., von Werthern, N. M., Malyschau, A., ... Reif, A. (2021). Impact of COVID-19 lockdown on mental health in Germany: longitudinal observation of different mental health trajectories and protective factors. *Translational Psychiatry*, *11*(1), 392. <https://doi.org/10.1038/s41398-021-01508-2>
- Aiello, A., Khayeri, M. Y., Raja, S., Peladeau, N., Romano, D., Leszcz, M., ... Schulman, R. B. (2011). Resilience training for hospital workers in anticipation of an influenza pandemic. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, *31*(1), 15-20. <https://doi.org/10.1002/chp.20096>
- Amstadter, A. B., Myers, J. M., & Kendler, K. S. (2014). Psychiatric resilience: longitudinal twin study. *Br J Psychiatry*, *205*(4), 275-280. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.113.130906>
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass Publishers.
- Bengel, J., & Lyssenko, L. (2012). *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. Schriftenreihe zu Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43*. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.
- Boehnke, K., Dragolov, G., Arant, R., & Unzicker, K. (2022). *Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Baden-Württemberg 2022*. Bertelsmann Stiftung.
- Bonanno, G. A. (2021). The resilience paradox. *Eur J Psychotraumatol*, *12*(1), 1942642. <https://doi.org/10.1080/20008198.2021.1942642>
- Bonanno, G. A., Westphal, M., & Mancini, A. D. (2011). Resilience to loss and potential trauma. *Annu Rev Clin Psychol*, *7*, 511-535. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032210-104526>
- Brailovskaia, J., Cosci, F., Mansueto, G., Miragall, M., Herrero, R., Banos, R. M., ... Margraf, J. (2021). The association between depression symptoms, psychological burden caused by Covid-19 and physical activity: An investigation in Germany, Italy, Russia, and Spain. *Psychiatry Res*, *295*, 113596. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113596>
- Chmitorz, A., Kunzler, A., Helmreich, I., Tüscher, O., Kalisch, R., Kubiak, T., ... Lieb, K. (2018). Intervention studies to foster resilience - A systematic review and proposal for a resilience framework in future intervention studies. *Clin Psychol Rev*, *59*, 78-100. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2017.11.002>
- COSMO. (2022). *Kenntnis und Umsetzung präventiver Maßnahmen*. COSMO - COVID-19 Snapshot Monitoring. <https://projekte.uni-erfurt.de/cosmo2020/web/topic/wissen-verhalten/30-schutzmassnahmen/#wahrgenommene-kontaktreduktion>
- Dray, J., Bowman, J., Campbell, E., Freund, M., Wolfenden, L., Hodder, R. K., ... Wiggers, J. (2017). Systematic Review of Universal Resilience-Focused Interventions Targeting Child and Adolescent Mental Health in the School Setting. *J Am Acad Child Adolesc Psychiatry*, *56*(10), 813-824. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2017.07.780>
- Drury, J., Brown, R., González, R., & Miranda, D. (2016). Emergent social identity and observing social support predict social support provided by survivors in a disaster: Solidarity in the 2010 Chile earthquake. *European Journal of Social Psychology*, *46*(2), 209-223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ejsp.2146>
- Drury, J., Carter, H., Cocking, C., Ntontis, E., Tekin Guven, S., & Amlôt, R. (2019). Facilitating Collective Psychosocial Resilience in the Public in Emergencies: Twelve Recommendations Based on the Social Identity Approach [Policy and Practice Reviews]. *Frontiers in Public Health*, *7*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00141>

- Elcheroth, G., & Drury, J. (2020). Collective resilience in times of crisis: Lessons from the literature for socially effective responses to the pandemic. *British Journal of Social Psychology*, 59(3), 703-713. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/bjso.12403>
- Fathi, K. (2019). *Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit: Anforderungen an gesellschaftliche Zukunftssicherung im 21. Jahrhundert*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26941-8>
- Fathi, K. (2020). Die multi-resiliente Gesellschaft: Orientierungspunkte für die Corona-Krise und darüber hinaus. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 33, 22-36. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2020-0004>
- Feder, A., Fred-Torres, S., Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2019). The Biology of Human Resilience: Opportunities for Enhancing Resilience Across the Life Span. *Biol Psychiatry*, 86(6), 443-453. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2019.07.012>
- Galatzer-Levy, I. R., Huang, S. H., & Bonanno, G. A. (2018). Trajectories of resilience and dysfunction following potential trauma: A review and statistical evaluation. *Clin Psychol Rev*, 63, 41-55. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2018.05.008>
- Gilan, D., Helmreich, I., & Hahad, O. (2021). *Resilienz - die Kunst der Widerstandskraft. Was die Wissenschaft dazu sagt*. Herder.
- Gilan, D., Röthke, N., Blessin, M., Kunzler, A., Stoffers-Winterling, J., Müssig, M., ... Lieb, K. (2020). Psych morbidity, Resilience, and Exacerbating and Protective Factors During the SARS-CoV-2 Pandemic. *Dtsch Arztebl International*, 117(38), 625-632. <https://doi.org/10.3238/arztebl.2020.0625>
- Glynn, M. A. (2021). '15 Days to Slow the Spread': Covid-19 and Collective Resilience. *Journal of Management Studies*, 58(1), 265-269. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12644>
- Godinić, D., & Obrenovic, B. (2020). Effects of Economic Uncertainty on Mental Health in the COVID-19 Pandemic Context: Social Identity Disturbance, Job Uncertainty and Psychological Well-Being Model. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(1), 61-74.
- Helmreich, I., Kunzler, A., Chmitorz, A., König, J., Binder, H., Wessa, M., & Lieb, K. (2017). Psychological interventions for resilience enhancement in adults (Protocol). *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Issue 2. Art.No.: CD012527. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD012527>
- Hubenschmid, L., Helmreich, I., Köber, G., Gilan, D., Frenzel, S. B., van Dick, R., & Lieb, K. (2022). Effects of general and corona-specific stressors on mental burden during the SARS-CoV-2 pandemic in Germany. *Front Public Health*, 10, 991292. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.991292>
- Kalisch, R., Baker, D. G., Basten, U., Boks, M. P., Bonanno, G. A., Brummelman, E., ... Kleim, B. (2017). The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders. *Nature Human Behaviour*, 1(11), 784-790. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0200-8>
- Kalisch, R., Müller, M. B., & Tüscher, O. (2015). A conceptual framework for the neurobiological study of resilience. *Behavioral and Brain Sciences*, 38, e92. <https://doi.org/10.1017/S0140525X1400082X>
- Keynan, J. N., Cohen, A., Jackont, G., Green, N., Goldway, N., Davidov, A., ... Hendler, T. (2019). Electrical fingerprint of the amygdala guides neurofeedback training for stress resilience. *Nature Human Behaviour*, 3(1), 63-73. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0484-3>
- Kunzler, A. M., Helmreich, I., Chmitorz, A., König, J., Binder, H., Wessa, M., & K., L. (2020). Psychological interventions to foster resilience in healthcare professionals. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Issue 7. Art. No.: CD012527. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD012527.pub2>

- Kunzler, A. M., Stoffers-Winterling, J., Stoll, M., Mancini, A. L., Lehmann, S., Blessin, M., ... Lieb, K. (2021). Mental health and psychosocial support strategies in highly contagious emerging disease outbreaks of substantial public concern: A systematic scoping review. *PLoS One*, *16*(2), e0244748. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244748>
- Lalot, F., Abrams, D., & Travaglino, G. A. (2021). Aversion amplification in the emerging COVID-19 pandemic: The impact of political trust and subjective uncertainty on perceived threat. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *31*(2), 213-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/casp.2490>
- Lepore, S. J., & Revenson, T. A. (2006). Resilience and Posttraumatic Growth: Recovery, Resistance, and Reconfiguration. In L. G. Calhoun & R. G. Tedeschi (Eds.), *Handbook of Posttraumatic Growth: Research & practice* (pp. 24-46). Lawrence Erlbaum.
- Li, J., Bünning, M., Kaiser, T., & Hipp, L. (2022). Who suffered most? Parental stress and mental health during the COVID-19 pandemic in Germany. *Journal of Family Research*, *34*(1), 281-309. <https://doi.org/10.20377/jfr-704>
- Linley, P. A., & Joseph, S. (2004). Positive change following trauma and adversity: a review. *Journal of Traumatic Stress*, *17*(1), 11-21. <https://doi.org/10.1023/B:JOTS.0000014671.27856.7e>
- Linz, S., Helmreich, I., Kunzler, A., Chmitorz, A., Lieb, K., & Kubiak, T. (2020). Interventionen zur Resilienzförderung bei Erwachsenen - Eine narrative Übersichtsarbeit. *Psychotherapie Psychosomatik Medizinische Psychologie*, *70*(1), 11-21. <https://doi.org/10.1055/a-0830-4745>
- Manchia, M., Gathier, A. W., Yapici-Eser, H., Schmidt, M. V., de Quervain, D., van Amelsvoort, T., ... Vinkers, C. H. (2022). The impact of the prolonged COVID-19 pandemic on stress resilience and mental health: A critical review across waves. *Eur neuropsychopharmacol*, *55*, 22-83. <https://doi.org/10.1016/j.euroneuro.2021.10.864>
- Marciniak, M. A., Shanahan, L., Rohde, J., Schulz, A., Wackerhagen, C., Kobylińska, D., ... Kleim, B. (2020). Standalone Smartphone Cognitive Behavioral Therapy-Based Ecological Momentary Interventions to Increase Mental Health: Narrative Review. *JMIR Mhealth Uhealth*, *8*(11), e19836. <https://doi.org/10.2196/19836>
- Mata, J., Wenz, A., Rettig, T., Reifenscheid, M., Mohring, K., Krieger, U., ... Naumann, E. (2021). Health behaviors and mental health during the COVID-19 pandemic: A longitudinal population-based survey in Germany. *Soc Sci Med*, *287*, 114333. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114333>
- Morelli, M., Cyrus, G., Weissbecker, I., Kpangbai, J., Mallow, M., Lechner, A., ... Feuchte, F. (2019). Recovering from the Ebola crisis: 'Social Reconnection Groups' in a rural Liberian community. *Global Mental Health (Camb)*, *6*, e17. <https://doi.org/10.1017/gmh.2019.13>
- Patel, S. S., Rogers, M. B., Amlôt, R., & Rubin, G. J. (2017). What Do We Mean by 'Community Resilience'? A Systematic Literature Review of How It Is Defined in the Literature. *PLOS Currents*, *9*. <https://doi.org/10.1371/currents.dis.db775aff25efc5ac4f0660ad9c9f7db2>
- Pellerin, N., Raufaste, E., Corman, M., Teissedre, F., & Dambrun, M. (2022). Psychological resources and flexibility predict resilient mental health trajectories during the French covid-19 lockdown. *Scientific Reports*, *12*(1), 10674. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-14572-5>
- Pfefferbaum, R. L., Pfefferbaum, B., Van Horn, R. L., Klomp, R. W., Norris, F. H., & Reissman, D. B. (2013). The Communities Advancing Resilience Toolkit (CART): an intervention to build community resilience to disasters. *Journal of Public Health Management and Practice*, *19*(3), 250-258. <https://doi.org/10.1097/PHH.0b013e318268aed8>
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*, 533-562. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12120>

- Roth, F. (2020). *Bouncing forward - Wie Erkenntnisse aus der Resilienzforschung in der Corona-Krise helfen können*. Retrieved 18.02.2021 from <https://www.isi.fraunhofer.de/de/blog/2020/resilienz-corona-krise.html>
- Rubin, G. J., & Wessely, S. (2020). The psychological effects of quarantining a city. *BMJ*, *368*, m313. <https://doi.org/10.1136/bmj.m313>
- Schäfer, S. K., Kunzler, A. M., Kalisch, R., Tüscher, O., & Lieb, K. (2022). Trajectories of resilience and mental distress to global major disruptions. *Trends Cogn Sci*, *26*(12), 1171-1189. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2022.09.017>
- Schnetzer, S., & Hurrelmann, K. (2022). *Trendstudie: Jugend in Deutschland. Jugend im Dauerkrisen-Modus - Klima, Krieg, Corona*. <https://simon-schnetzer.com/jugend-in-deutschland-trendstudie-sommer-2022/>
- Sisto, A., Vicinanza, F., Campanozzi, L. L., Ricci, G., Tartaglini, D., & Tambone, V. (2019). Towards a Transversal Definition of Psychological Resilience: A Literature Review. *Medicina (Kaunas)*, *55*(11), 745. <https://doi.org/10.3390/medicina55110745>
- Skoda, E.-M., Spura, A., De Bock, F., Schweda, A., Dörrie, N., Fink, M., ... Teufel, M. (2021). Veränderung der psychischen Belastung in der COVID-19-Pandemie in Deutschland: Ängste, individuelles Verhalten und die Relevanz von Information sowie Vertrauen in Behörden. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, *64*(3), 322-333. <https://doi.org/10.1007/s00103-021-03278-0>
- Vanhove, A., Herian, M., Perez, A., Harms, P., & Lester, P. (2015). Can resilience be developed at work? A metaanalytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(2), 278-307.
- Veer, I. M., Riepenhausen, A., Zerban, M., Wackerhagen, C., Puhlmann, L. M. C., Engen, H., ... Kalisch, R. (2021). Psycho-social factors associated with mental resilience in the Corona lockdown. *Translational Psychiatry*, *11*(1), 67. <https://doi.org/10.1038/s41398-020-01150-4>
- Wiedemann, A., Stochl, J., Neufeld, S. A. S., Fritz, J., Bhatti, J., Hook, R. W., ... Consortium, N. (2022). The impact of the initial COVID-19 outbreak on young adults' mental health: a longitudinal study of risk and resilience factors. *Scientific Reports*, *12*(1), 16659. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-21053-2>
- Wilson, R. S., Herziger, A., Hamilton, M., & Brooks, J. S. (2020). From incremental to transformative adaptation in individual responses to climate-exacerbated hazards. *Nature Climate Change*, *10*, 200-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/s41558-020-0691-6>
- Zukunftsinstitut. (2023). *Resilienz: Zukunftskraft für Mensch, Gesellschaft, Wirtschaft und Planet*. Retrieved 14/02 from <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/resilienz-fuer-mensch-gesellschaft-wirtschaft-und-planet/>

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Fathi, K. (2019). *Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit: Anforderungen an gesellschaftliche Zukunftssicherung im 21. Jahrhundert*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26941-8>
- ▶ Fathi, K. (2020). Die multi-resiliente Gesellschaft: Orientierungspunkte für die Corona-Krise und darüber hinaus. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 33, 22-36. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2020-0004>
- ▶ Liu, J.J.W., Reed, M., & Girard, T.A. (2017). Advancing resilience: An integrative, multi-system model of resilience. *Personality and Individual Differences*, 111, 111-118. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.02.007>
- ▶ Manyena, B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: a bounce back or bounce forward ability? *Local Environment* 16(5), 417-424. <https://doi.org/10.1080/13549839.2011.583049>
- ▶ Obrist, B., Pfeiffer, C., Henley, B. (2010). Multi-Layered Social Resilience: A New Approach in Mitigation Research. *Progress in Development Studies* 10(4), 283-293.

## Mediathek



Zur Sache Rheinland-Pfalz vom 8.9.2022 | ARD-Mediathek



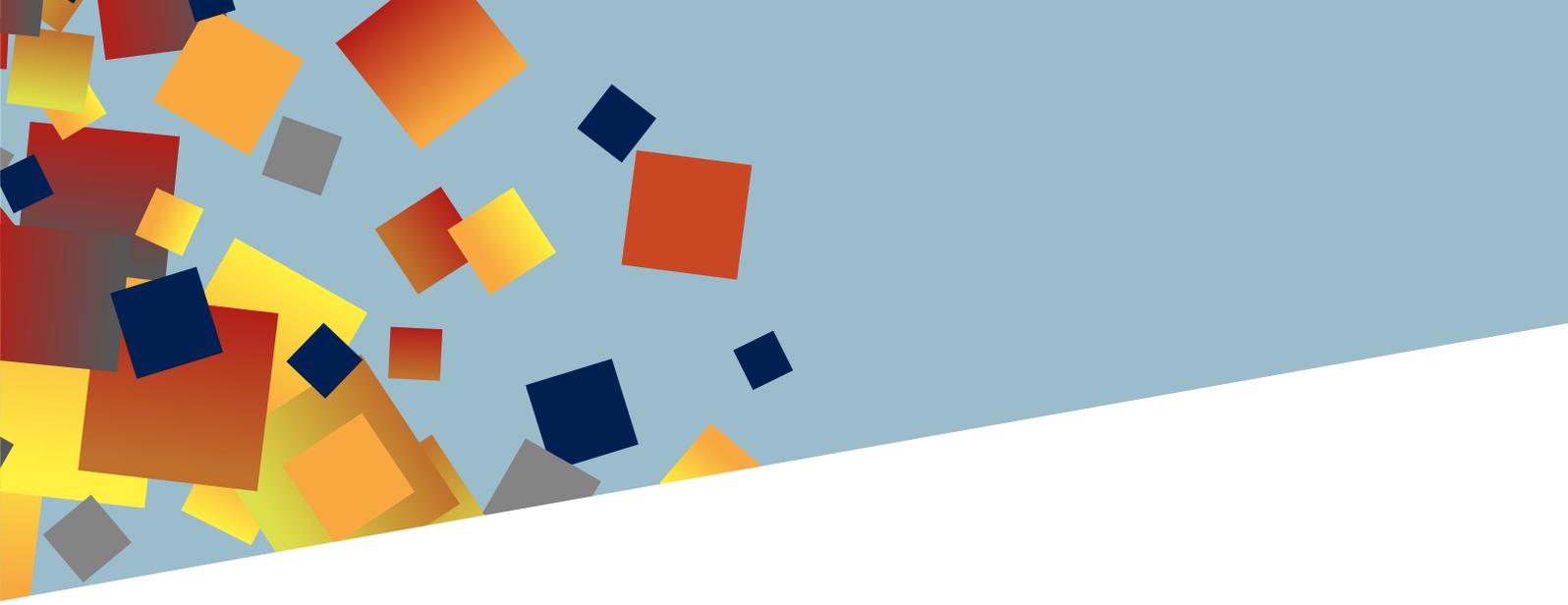
Leibniz-Gemeinschaft: Podcast "Tonspur Wissen": Krisenresilienz



Frustrationstoleranz im Job - Ethik Heute (ethik-heute.org)



Pandemie, Klimawandel – und jetzt der Ukraine-Krieg: Resilienz in Krisenzeiten · Leipziger Zeitung (l-iz.de)



”

Akute organisationale Krisen fordern Führungskräfte in ihrer Präsenz ganz besonders – Führung braucht daher Klarheit, Optimismus und die fundierte Überzeugung, diese Herausforderung zu meistern!

“

# Organisationale Resilienz. Rahmenbedingungen zur Entwicklung und Erhaltung einer unternehmerischen Widerstandsfähigkeit

# 6

*Jan-Philip Maaß-Emden*

Im organisationalen und insbesondere im wirtschaftlichen Umfeld, überleben langfristig diejenigen, die in der Lage sind, Gefahren zu wittern und sich anzupassen. So wie unser Gehirn in der Lage ist, mittels neuronaler Plastizität die Vernetzungsstruktur der Reizgebung anzupassen, so sollte sich eine Organisation Anpassungsfähigkeit in Bezug auf interne und externe Einflüsse aneignen.

Die Kunst besteht darin, anders als in der Neurologie oder im Tierreich, die Rahmenbedingungen und Gestaltungsparameter so zu wählen, dass eine widerstandsfähige und nicht zuletzt resiliente Struktur erwächst – eine *strukturelle Plastizität* (Luhmann, 2009). Krisensituationen und Ausnahmezustände zu gestalten, als Organisation, als System und nicht zuletzt als Mensch, steht im Fokus dieses Beitrags.

## 6.1 Hintergrund und begriffliche Einordnung

Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation (Mauritz, 2021), Veränderungen im Umfeld aufzunehmen und sich an diese anzupassen, um so die Ziele des Unternehmens zu erreichen – ergo, auf Herausforderungen angemessen und effektiv zu reagieren. Basierend auf dem lateinischen Wort *resilire*, was so viel wie abprallen oder zurückspringen bedeutet, ist dies bildhaft für eine Organisation, an der etwas Negatives abprallt, ohne einen bleibenden Schaden bzw. Eindruck zu hinterlassen. In der Physik wird dieser Effekt der Versetzung in den Ursprungszustand nach einer unter Druck entstandenen Verformung mit Resilienz beschrieben.

Die Rückkehr des Systems in diesen Zustand stellt nur eine von zahlreichen Alternativen dar. Organisationale Resilienz ist demzufolge untrennbar mit der Fähigkeit zur Adaption, mit Agilität und Improvisation verknüpft (Amann & Ciesielski, 2015).

Dazu gehört es, sich vor schädlichen Einflüssen zu schützen und auf unerwartete Ereignisse und Einflüsse mit flexiblen Strategien reagieren zu können (vgl., ISO-Norm 22316, 2017).



Dr. Jan-Philip Maaß-Emden

ist Wirtschaftswissenschaftler und als Berater, C-Level Coach und Unternehmer tätig

Weiterhin ist es wichtig, dass die Organisation Ressourcen wie Informationen, Technologie und finanzielle Mittel effizient nutzt und das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden fördert.

Die 2017 erschienene ISO-Norm 22316 (Beuth, 2023, ISO 22316) legt z. B. grundsätzliche Prinzipien für den Aufbau eines organisationalen Resilienz-Management fest, ebenso wie Leitfäden zur Entwicklung von Elementen einer resilienten Organisation.

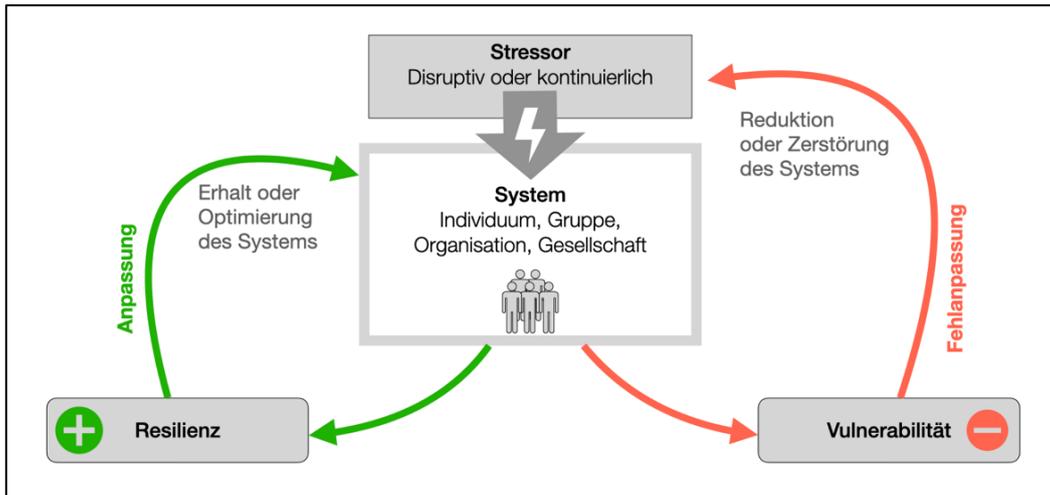
Der Unterschied zwischen organisationaler Resilienz und psychologischer Resilienz besteht darin, dass organisationale Resilienz auf der Ebene der Organisation stattfindet, während es sich bei psychologischer Resilienz um eine individuelle Eigenschaft handelt, bei hochgradigem Stress nicht (psychisch) zu erkranken (Kobasa, 1979, S. 3; siehe hierzu auch die Beiträge von Dreßing sowie Gilan & Helmreich in diesem Band). Rothgangel schreibt, dass sich hohe Resilienz im Umgang mit Krisen dadurch auszeichnet, dass der bzw. die Betroffene die Situation annimmt, sich lösungsorientiert verhält (aktives Coping), er bzw. sie Unterstützung und Hilfe einfordert und trotz widriger Umstände optimistisch bleibt. Weiter kennzeichnet sich Resilienz durch eine hohe *internale Kontrollüberzeugung* sowie einen *günstigen Attributionsstil* aus. Dieser internalisiert positive Ereignisse (selbstreferentiell) und externalisiert negative Ereignisse (auf andere, externe Faktoren bezogen) (Rothgangel & Schüler, 2010, S. 44).

Der Begriff der Vulnerabilität beschreibt den gegenteiligen Prozess des umgangssprachlich als „Stehaufmännchen-Phänomen“ beschriebenen Konstrukts der Resilienz.

Organisationale Resilienz subsumiert individuelle, teambezogene und strukturelle Widerstandsfähigkeit, während sich psychologische Resilienz auf die Fähigkeit des Einzelnen, mit Stress, Veränderungen und schwierigen Situationen umzugehen, bezieht (Wirtz & Strohmeyer, 2013). Verschiedene Arten von Resilienz sind wichtig, um eine Organisation erfolgreich zu machen. Sie sind auf unterschiedliche Weise relevant. Resilienz ist ein dynamisches Phänomen und verläuft kontextabhängig (Aburn, Gott, & Hoare, 2016, S. 985).

Es geht im Wesentlichen darum, wie Individuen, Unternehmen oder ganz allgemein, Systeme, in Bezug auf Perturbationen reagieren. Resilienz definiert den Umgang mit belastenden Situationen. Neben Widerstandsfähigkeit, werden auch Elastizität oder Spannkraft synonym verwendet. Die Facetten der Resilienz können z. B. sein: die Standhaftigkeit gegenüber Widrigkeiten („Das stört mich nicht“), aber auch die Redundanz in Systemen („Zum Glück habe ich noch einen Ersatzreifen“). Elementar ist aber die Flexibilität („Ich kann und will auch anders, wenn ich muss“). Bedingungen dafür sind, dass Menschen und Systeme über ausreichende Reservekapazitäten an Energie und Ideen verfügen (Jakubowski, 2013, S. 374). Die folgende Abbildung skizziert die diametralen Entwicklungen im Umgang mit Krisen bzw. Stressoren.

Abbildung 1: Resilienz als Element zwischen An- und Fehlanpassung des Systems (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Anders et al., 2022, S. 39)



## 6.2 Stand der Beobachtung und Ausmaß der Relevanz

### 6.2.1 Beobachtung in Deutschland

In Deutschland hat sich in den letzten Jahren einiges getan, um die Fähigkeit der Organisationen zur Anpassung und zur Widerstandsfähigkeit in Krisensituationen zu verbessern. Dazu gehört auf struktureller Ebene die Schaffung von flachen Hierarchien, die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, die Nutzung von Cloud-Technologien und die Implementierung von KI-Tools. Viele dieser Maßnahmen dienen der Flexibilisierung von Organisationen, denn nicht nur Krisen sind ursächlich, wenn es um Anpassungsbedarf geht. Eine vernetzte Welt erfordert von vielen Organisationen sich unverzüglich auf sich ändernde Situationen (positive und negative) anzupassen, ortsunabhängig agieren zu können und schnell Entscheidungen zu treffen. Die Anwendung neuer Technologien, gepaart mit bspw. einer Entbürokratisierung ermöglicht diese Art der Flexibilität.

Doch bereits in der Corona-Pandemie zeigten sich die mannigfaltigen Facetten, die ein organisationales Krisenmanagement zu berücksichtigen hat. Die damit verknüpften Einschränkungen stellten für die Gesellschaft eine große Herausforderung dar. Die Organisationen in Deutschland, die den sozialen und strukturellen Rahmen für wirtschaftliche und gesellschaftliche Aktivitäten bilden, waren darin uneingeschränkt involviert (Kerstan & Röhl, 2020, S. 3).

Unterschiedlichste Konsequenzen haben sich für die Organisationen ergeben und neben einer starken Disruption betrieblicher Geschäftsprozesse haben sich mit der Dislozierung des Mitarbeiterstamms mittels Teamsplitting-Modelle auch die Rahmenbedingungen für die Beschäftigten anpassen müssen (Kerstan & Röhl, 2020, S.3).

Im Grunde ist davon auszugehen, dass jede Organisation im Kern alle Voraussetzungen erfüllt, die besondere Entscheidungen im Falle einer Krise erfordern (BKK, o.J.).<sup>1</sup> Dieses Verständnis von Krise zu Grunde gelegt, bedeutet, dass unabhängig von den äußeren Einflussfaktoren die organisationale Widerstandsfähigkeit mitbestimmt, ob besondere Entscheidungsprozesse erforderlich sind. Resilienz bezieht diese ex ante bestehende Belastbarkeit mit ein und implementiert ebenso die Frage, wie „erfolgreich“ ex post mit den relevanten Gefahren und Schäden umgegangen wurde (Kerstan & Röhl, 2020, S.4). Malik und Garg beschreiben hierbei auch den Zusammenhang zwischen Resilienz und einer lernenden Organisation (Malik & Garg, 2020).

### 6.2.2 Internationaler Vergleich kultureller Einflüsse auf org. Resilienz

In einer globalisierten Welt, in der Organisationen längst nicht mehr ihren Wirkungskreis auf Regionen beschränken, sondern auf Nationen beziehen, scheint es veraltet zu sein, einen Vergleich anzustreben, der allein auf dem Standort basiert.

Was bei Organisationen einen Unterschied macht, ist z. B. der kulturelle Einfluss des Landes, politische sowie rechtliche Rahmenbedingungen und insbesondere die Mitarbeitenden. Hierbei lassen sich Unterschiede in Hinblick auf organisationale Resilienz beschreiben, denn die Nationalkultur „[...] is characterized by negotiable and non-negotiable values [...]“ (Schein, 2001, S. 41) und hat einen stärkeren Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung einer Person als die Organisationskultur, wenn ein „[...] non-negotiable national culture value conflicts with an organizational culture value“ (Schein, 2001, S. 42) vorliegt. Low Kim Cheng (2007) beschreibt am Beispiel von Unternehmen in Singapur eine hohe Resilienz basierend auf der kulturellen Grundlage einer kontinuierlichen Besinnung auf Lern- und Wachstumsprozesse.

Die kulturellen Einflüsse auf die Resilienz einer Organisation sind signifikant und haben bspw. Einfluss auf „[...] human resource trainings, choice of location, leadership styles, and managing stakeholder and external alliances [...]“ (Fietz, Hillman & Guenther, 2021). In einer 2021 erschienen Studie, die in der North American Free Trade Agreement (NAFTA) Region unter 464 Organisationen durchgeführt wurde, zeigte signifikante kulturelle Einflüsse in den Dimensionen Machtdistanz (power distance), Individualismus (individualism), Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) und Nachsicht (indulgence) (Fietz, Hillmann & Guenther, 2021, S. 30).

Negative Korrelationen zwischen dem Item-Score und organisationaler Resilienz wurden bei den Dimensionen *power distance* und *individualism* festgestellt. Mit Machtdistanz ist

---

<sup>1</sup> Definition Krise des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK): „Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht mehr bewältigt werden kann so dass Definition Krise des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK): „Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht mehr bewältigt werden kann so dass eine besondere Aufbauorganisation (BAO) erforderlich ist.“ (BKK, o.J.).

gemeint, dass Ungleichheiten in der Machtverteilung sowohl von den Untergebenen als auch von Führenden wahrgenommen und akzeptiert werden (Tata & Prased, 2015). Es beeinflusst die Struktur und die Hierarchie einer Organisation. Untergebene in Kulturen mit hoher Machtdistanz haben größere Befürchtungen Unstimmigkeiten gegenüber ihren Vorgesetzten zu äußern und ergreifen mit geringerer Wahrscheinlichkeit die Initiative (Fietz, Hillmann & Guenther, 2021).

Unter dem Item *individualism* ist, im Kontrast zu *collectivism*, zu verstehen, wie stark Menschen ihre Identität aus dem Selbst oder aus der Gruppe ableiten (Hofstede, 2011; Newman & Nollen, 1996; Tata & Prased, 2015). Geringe Bindung an eine Gruppe, eigene Interessen über die der Gruppe stellend, geringe Gruppenorientierung sowie Gruppenwerte mit geringerer Priorität einordnend (Luczak et al., 2014), sind wichtige Merkmale individualistischer Organisationskulturen. Also je höher der Score, desto geringer die organisationale Resilienz (Fietz, Hillmann & Guenther, 2021, S. 16).

Positive Zusammenhänge zwischen einem hohen Messwert und der organisationalen Resilienz waren bei den Dimensionen *uncertainty avoidance*, *long-term orientation* und *indulgence* erkennbar (Fietz, Hillmann & Guenther, 2021, S. 17-20). Unsicherheitsvermeidung beschreibt den menschlichen Umgang mit Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten. Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung sind offener für Veränderungen, weniger formell und bereit, Risiken einzugehen (Doney et al., 1998; Tata & Prased, 2015).

Langfristig ausgerichtete Organisationen richten ihre Beziehungen und ihr Handeln in die Zukunft aus und schätzen Attribute wie Ausdauer, Fleiß, Hingabe und Sparsamkeit (Hofstede, 1993). Langfristig orientierte Beziehungen haben einen positiven Einfluss auf das Vertrauen innerhalb und außerhalb der Organisation (Luczak et al., 2010). Diese Organisationen sind besser auf zukünftige Szenarien vorbereitet (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016) und entwickeln langfristige Netzwerke, um sich ggf. Zugang zu nützlichen Ressourcen zu ermöglichen (Luczak et al., 2010).

Von nachgiebigen Kulturen (*indulgent cultures*) wird erwartet, dass sie weniger anfällig sind, da die Menschen tendenziell zufriedener sind, wenn sie ihre eigene Lebensweise wählen, statt sich in zurückhaltenden Kulturen unter Druck gesetzt zu fühlen (Dückers et al., 2015). Es lassen sich Neigungen nachweisen, dass sich die Mitglieder dieser Kulturen aktiver um die Bewältigung von Schwachstellen kümmern, sich gegenüber anderen aktiver äußern und somit den Aufbau der organisatorischen Resilienz unterstützen – denn eine Organisation ist nur so widerstandsfähig wie ihre Individuen (Coutu, 2002; Horne & Orr, 1998; Mallak, 1998).

In Krisenzeiten wie zur Corona-Pandemie wurden Stimmen nach De-Globalisierung und einer Art Rückgewinnung von Souveränität lauter. Fratzscher (2022) vertritt hier die Ansicht, dass es in einer globalen Welt nur geteilte Souveränität geben kann und insbesondere Deutschland zu den Gewinnern der internationalen Arbeitsteilung zählt. Seiner Ansicht nach geht es bei Resilienz „[...] um kluge Diversifizierung von Risiken, [...] mehr Redundanzen und eine global noch diversere Produktionsstruktur [...]“ (Fratzscher, 2022, S. 44).

Die europäische Kommission unterscheidet derweil zwischen sieben unterschiedlichen Souveränitätsdimensionen (Kar & Thapa, 2020, S. 13 ff.) und unterstreicht den Wirkungsgrad einer europäisch gedachten Ressourcenausstattung – insbesondere im Hinblick auf digitale Technologien.

In einer 2020 erschienenen Studie über die internationale Politik in Krisenzeiten wird resümiert, dass sich „europäische Resilienz [...] im Spannungsfeld zwischen Stärkung der nationalen bzw. innereuropäischen Versorgung einerseits und weltweiter Offenheit und Solidarität andererseits, [bewegt]“ (Lippert, Mair & Perthes, 2020, S. 67). Es gilt, die unterschiedlichen Risiken und Gefahren zu beobachten – auch jenseits aktueller Krisen. Resilienz muss zugleich als dezentrale Verantwortung der gesamten Gesellschaft und aller Behörden wahrgenommen werden. Es kann demnach keine Risikovorsorge als allgemeingültige europäische Strategie geben (Lippert, Mair & Perthes, 2020). Die Kommission schlägt vor, eine Art „Resilienz-Dashboard“ zu entwickeln, um proaktiv unterschiedliche Krisenpotenziale und Resilienzen zu beobachten, Politikfelder zu vernetzen und eine Art Frühwarnsystem zu etablieren (EU-Kommission, 2020).

### 6.2.3 Relevante Aspekte im Lichte der Prävention

Die Begriffe Resilienz und Prävention (präventive Maßnahmen) sind eng miteinander verknüpft. Die Reaktionszeit in Bezug auf negative Einflüsse und Krisen spielt eine entscheidende Rolle. Risikoanalysen und Krisenmanagementpläne können eine Organisation befähigen, umgehend zu reagieren und potenzielle Schäden zu minimieren. Die Aufrechterhaltung der Betriebskontinuität steht im Fokus präventiver Bemühungen.

Im Wesentlichen soll die Krise früh erkannt werden, der Abruf von Krisenmaßnahmen muss kurzfristig möglich sein und die Nachbereitung der Krise muss als Gelerntes ins Krisenmanagement der Organisation einfließen. Bei „hausgemachten“ Krisen gilt dann mitunter „nicht nur die Krisensymptome zu kurieren [...], sondern auch die tatsächlichen Krisenursachen zu ermitteln“ (Rosenlieb, 2015).

Darüber hinaus wird das organisationale Lernen als fester Bestandteil der Weiterentwicklung organisationaler *Resilienzfähigkeit* beschrieben. Lernende Bestandteile auf allen Ebenen der Organisation impliziert das *absichtliche* wie das *unabsichtliche* Lernen (intentional and unintentional learning) in Zeiten der Belastung. Allerdings, so Evenseth et al. weiter, muss die Organisation auch die Fähigkeit entwickeln, zu *verlernen* und diesen mehrstufigen Prozess des Lernens und Verlernens implementieren (Evenseth, Sydnes & Gausdal, 2022, S. 12). Folglich dient das Prinzip der lernenden Organisation als präventives Element.

### 6.3 Ansatz aus der Beratung: neuronal-synergetischer Bezug und fraktale Organisation

Aus der Erfahrung der Organisationsberatung heraus, werden im Folgenden zwei Ansätze skizziert, die wesentliche Elemente einer resilienten Organisation vereinen. Ebenso dienen Antifragilität und plastizide Formbarkeit als interdisziplinäre Herangehensweisen zur Identifikation und Entwicklung widerstandsfähiger Organisationsstrukturen.

#### 6.3.1 Neuronale Resilienz

Vorab beziehend auf die neuronale Fähigkeit der Plastizität, lässt sich diese Eigenschaft des Gehirns als *Dauerformbarkeit* beschrieben. Hebb begründete den Begriff der synaptischen Plastizität (Hebb, 1949). Das bedeutet, dass das Gehirn in der Lage ist, unter Einfluss von internen (z. B. Hormonen) und externen Reizen (durch Training oder Erlebnisse) vermehrt sogenannte Vorläuferzellen (Neuroblasten) zu Nervenzellen auszubilden und darüber hinaus weitere synaptische Verbindungen zu weiteren Neuronen zu entwickeln (Schmitt-Voss, 2008, S. 42 f.). Neuronale Resilienz beschreibt im Grunde diesen Prozess der Anpassung von Nervenverbindungen. Diese können sehr unterschiedlich sein und sowohl durch Prädisposition als auch durch Lernprozesse, Alter, Erfahrungen und Trainings beeinflusst werden.

Die neuronale Plastizität kann auf vielen verschiedenen Ebenen des Nervensystems vorkommen und ist mitunter nicht im Wachstum neuer Synapsen, sondern bereits in den chemischen Verbindungen bestehender Synapsen begründet (Mazur, 2004, S. 83).

Plastizität und Resilienz sind nicht synonym zu verwenden, aber sie verbindet eine große Schnittmenge. Während Plastizität die Formbarkeit und Anpassung beschreibt, die als Voraussetzung für Resilienz beschrieben wird, so impliziert Resilienz auch eine Widerstandsfähigkeit gegenüber Stressoren und Reizen. Insbesondere wird die Möglichkeit der Rückkehr in den Zustand vor der Reizgebung einem resilienten Verhalten zugeschrieben.

Der nachfolgende OPNS-Ansatz berücksichtigt neben der Plastizität auch ein Ordner-Teilchen-Verhältnis aus der Synergetik und überträgt diese Funktionsweisen auf eine Organisationsstruktur.

#### 6.3.2 OPNS-Ansatz – Organisationales Paradigma neuronaler Synergetik

Bei dem nachfolgenden Absatz handelt es sich um einen Auszug aus diesem wissenschaftlichen Ansatz. Umfassend und vertiefend wird dieser bei Maaß-Emden (2012) ausgeführt.

Einen Krisenprozess zu managen, gehört wohl zu den schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft. Ihn dann auch noch im Rahmen des Budgets, der Zeit und gegen den Widerstand einer Vielzahl Betroffener erfolgreich zu gestalten, könnte man zu den herausragenden Managementleistungen zählen.

Viele Organisationen, insbesondere Unternehmen, überstehen Krisenzeiten nicht oder nehmen einen signifikanten Schaden. Das Abarbeiten von Checklisten zur Krisenbewälti-

gung ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Strategie. Das, was eine resiliente Organisation ausmacht, besteht aus mehr als einem Krisenmanagement. Es ist eine interorganisationale Perspektive notwendig, um das organisationale Ökosystem zu verstehen und mittelbare sowie unmittelbare Betroffenheit frühzeitig zu erkennen (Kerstan & Röhl, 2020, S. 14).

Es gibt Ansätze, die auf dem Papier eine organisationale Resilienzentwicklung propagieren und einen zu der Annahme kommen lassen, dass die Entwicklung von resilienten Elementen (Individuen, Systemen und Organisationen) in der Praxis anscheinend kein Theorie-, sondern vielmehr ein Methodenproblem darstellt. Es ist möglich, Inhalte und Ziele relativ klar zu formulieren und mit ausreichend Kommunikation und Transparenz auch die Beschäftigten in Bezug auf die Relevanz einer persönlichen Resilienz zu sensibilisieren.

Doch bleibt die Frage: Wie dauerhaft soll die Veränderung, die durch die Krisensituation ausgelöst wurde, sein, wenn doch die Dynamik in den Märkten immer weiter steigt, Produktlebenszyklen kürzer werden und sich Komplexitäten weiter verdichten?

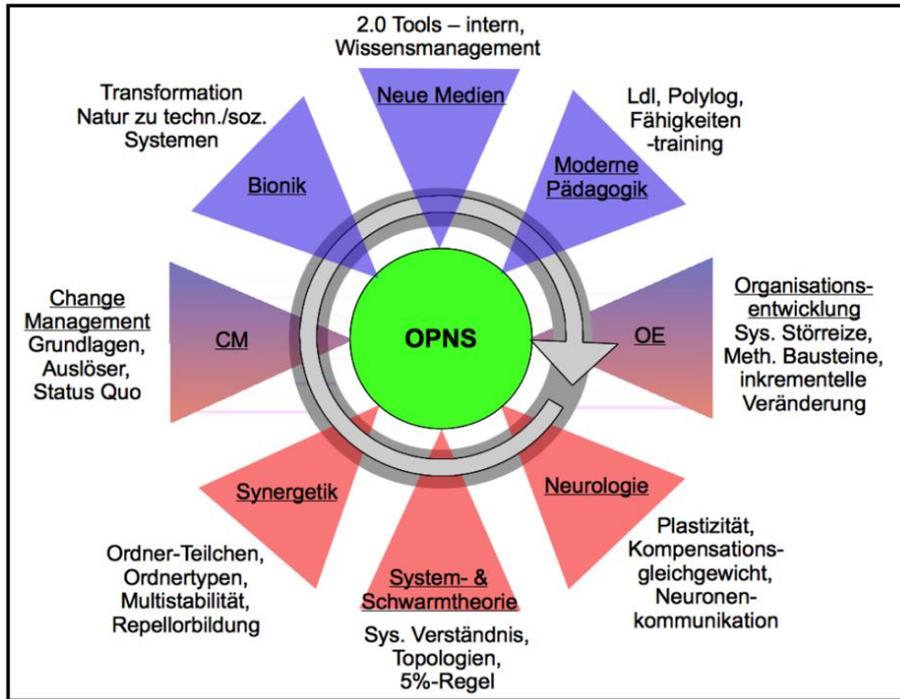
Bereits vor über einem halben Jahrhundert gab es mit Ashbys Law (1957) eine Antwort auf diese Frage. Dieses Gesetz besagt, dass der Umgang mit komplexen Systemen an ein Lösungssystem gekoppelt sein muss, welches mindestens die gleiche Vielfalt aufweist, wie das zu regelnde System, damit das System stabil bleibt. So kommt Ashby zu der Erkenntnis, dass nur ein komplexes dynamisches System angemessen auf das Verhalten eines anderen komplexen dynamischen Systems reagieren kann (Kruse, 2004, S. 42).

Zunehmend mehr professionelle Beratungsansätze greifen Ashbys Gedanken auf und betrachten die Beschaffenheit von Komplexität – nämlich Nichtlinearität und polychrone Prozessmuster. Neben den hier ausgeführten Ansätzen (OPNS und Fraktale Organisation) berücksichtigt bspw. auch das *Viable System Model* von Stafford Beer kybernetische Elemente und vermittelt ein grundlegendes Verständnis für die Systemdynamik von Organisationen.

Am Vorbild von Tierschwärmen und Gehirnstrukturen entstand die Idee für einen übergreifenden Ansatz. Der essenzielle Baustein dieser Disziplinen: Veränderung in Bezug auf Anpassung ist die gemeinsame Schnittstelle. Wenn komplexe Systeme wie das Nervensystem im Gehirn im Grunde nur durch Veränderungen Anpassungs- und Überlebensfähigkeiten generieren, warum nicht auch ganze Organisationen?

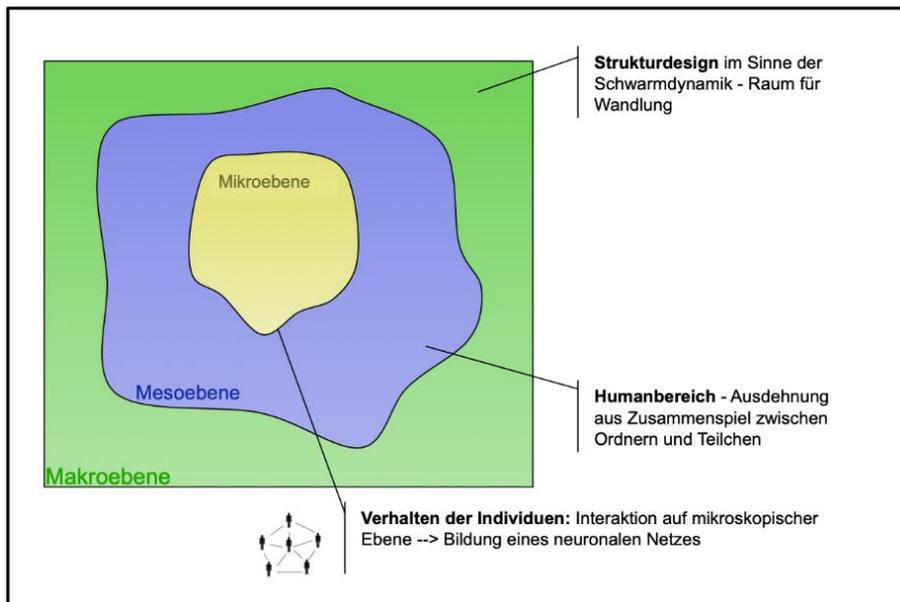
Die Abkürzung OPNS steht für das Organisationale-Paradigma-Neuronaler-Synergetik (Maaß-Emden, 2012) und ist gleichzeitig die Nomenklatur für ein mögliches Analyse- und Dynamikinstrument in Organisationen. Die Basis für die Nachvollziehbarkeit des nachfolgenden Modellentwurfs stellen die Essenzen verschiedener Fachrichtungen dar. Die folgende Grafik verdeutlicht die Vorgehensweise.

Abbildung 2: Einflussnehmende Wissenschaftsdisziplinen



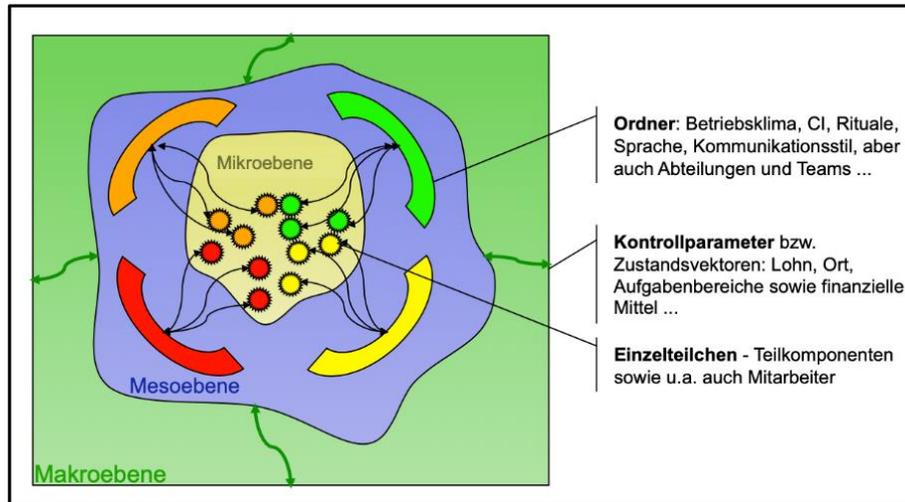
Man stelle sich ein Makroskop mit variabler Brennweiteinstellung vor und nehme sich eine beliebige Organisation unter die Linse mit der Annahme, dass die Einsichtnahme nicht auf hierarchische Ebenen anzuwenden ist. Zu betrachten sind die Prozesse und gegenseitigen Einflussgrößen zwischen den kleinsten Einheiten und dem Verhalten der gesamten Organisation. Die folgende Grafik bildet die grundlegenden Ebenen ab.

Abbildung 3: Ebenenstruktur im OPNS



Die Aufteilung in drei Betrachtungsebenen verdeutlicht am einfachsten die verschiedenen Beobachtungstiefen. Angefangen in der Mikro-Ebene, dort lassen sich die einzelnen Teilchen erkennen (Abbildung 4). Die Teilchen stellen zunächst einmal die kleinste Einheit im gesamten Konstrukt dar. Diese können die einzelnen Mitarbeitenden sein, aber genauso auch Eigenheiten einer Organisation z. B. Rituale, Abläufe, Nomenklaturen, der Umgang mit der CI etc.

Abbildung 4: Einsatz der Teilchen und Ordner

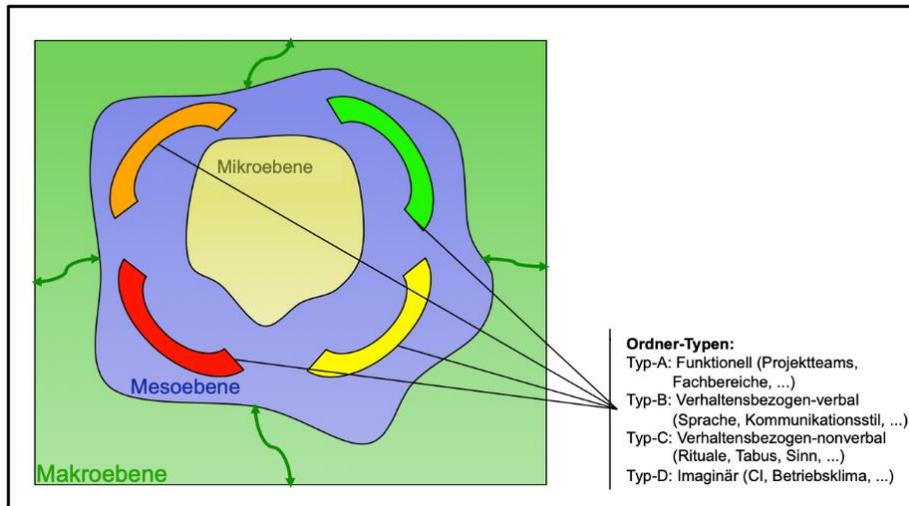


Auf der nächsten Betrachtungsebene, dem Humanbereich (Mesoebene), bilden sich die nächst größeren Einheiten heraus. Diese werden als Ordner oder auch Ordnungsparameter bezeichnet und dienen als eine Art Zuordnungseinheit der jeweiligen Einzelteilchen. Durch die Doppelpfeile wird der bipolare Einfluss zwischen den Teilchen und den Ordnern abgebildet. Hierbei kommt der Begriff der zirkulären Kausalität ins Spiel, da die gegenseitige Einflussnahme hinsichtlich Reaktionsgeschwindigkeit und Ordnerausprägung variiert.

Die Verbindungen zwischen der Makro- und der Mesoebene werden Kontrollparameter genannt und beschrieben in der Organisation die stabilisierenden Rahmenelemente für die Mitarbeitenden: z. B. Gehalt, Arbeitsplatz etc.

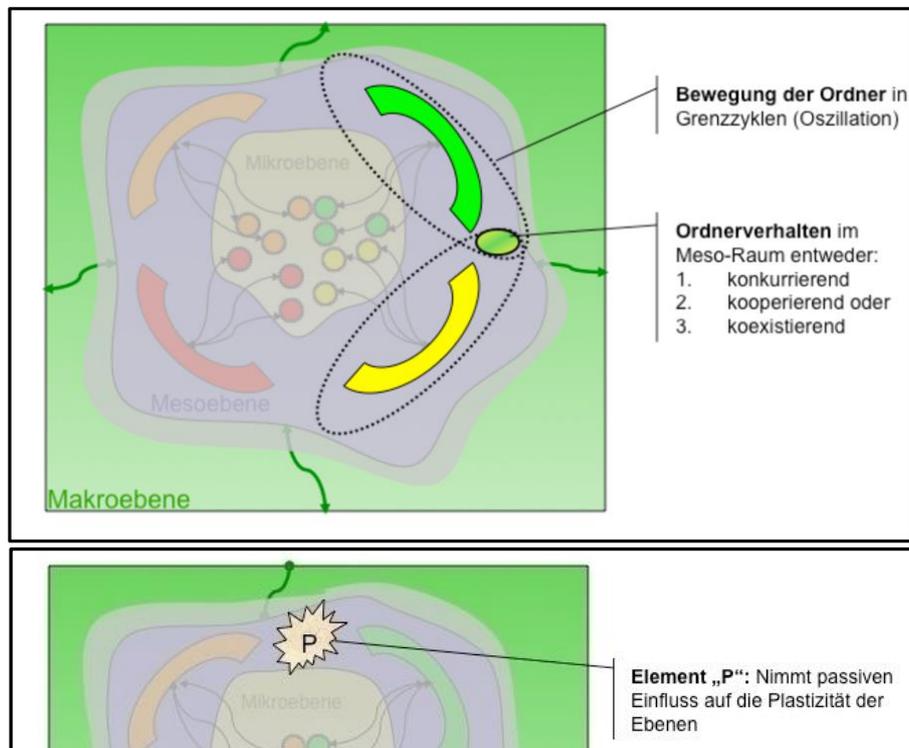
Im OPNS werden vier Ordner-Typen (A-D) festgelegt, zu denen sich die einzelnen Elemente zuordnen lassen (Abbildung 5). Die vierteilige Typisierung gliedert sich in A: Funktionell, B: Verhaltensbezogen-verbal, C: Verhaltensbezogen-nonverbal und D: Imaginär.

Abbildung 5: Ordnerotypisierung



Im weiteren Aufbau des OPNS-Ansatzes wird nun noch das Verhalten der Ordnungsparameter untereinander dargestellt (Abbildung 6). Unter der Annahme, dass Ordner nicht fixiert sind, sondern aufgrund der Teilchenausprägung einer gewissen Dynamik unterliegen, bilden sich drei Zustände zwischen den Ordnern heraus. Diese Verhaltensausprägungen nehmen wiederum Einfluss auf die Mesoebene und somit auf die Substanz der Organisation.

Abbildung 6: Ordnerverhalten und Element „P“



Die Impulse zum Anstoß von dynamischem Verhalten einer Organisation können von außen und von innen kommen, doch darüber hinaus wird im OPNS ein Element „P“ verwendet, welches bewusst Störreize auf der Mikro- und der Mesoebene ausübt, um Anpassungsprozesse zu initiieren.

Im Rahmen des OPNS steht das Element „P“ für Plastizität. Gemeint ist damit bspw. ein Team von Leuten, die Störreize (Perturbationen) auf Teilchen und Ordner ausüben, um Formbarkeiten in der Struktur zu begünstigen. Als Beispiel dient die Neuroplastizität im Gehirn, die es ermöglicht, Hirnareale zu formen – sowohl in der Struktur als auch in ihrer Funktion.

Die Komplexität, welche sich durch die vielschichtigen, gegenseitigen Einflussnahmen ergibt, unterliegt nur einer begrenzten Einflussnahme seitens der Organisationsleitung. Ziel sollte es sein, *Wandlungsaffinität* zu etablieren und somit einen Zustand fortwährender Veränderungsbereitschaft in Verbindung mit pro-aktivem Verhalten in Organisationen zu leben. Es darf nicht nur eine Idee sein, sondern muss als überlebenswichtige Komponente bei strategischen Entscheidungen hinzugezogen werden. Denn reagiert z. B. ein Schwarm, eine Herde oder ein Staat (bspw. Ameisen) nicht antizipatorisch auf äußere Reize, so werden die Überlebenschancen minimiert.

Veränderungen, auch im Rahmen organisatorischer Resilienzentwicklung, sind lebenswichtig, denn passiert dies nicht und z. B. einem Gehirn werden keine (neuen) Reize zugemutet, so laufen die vorhandenen Prozessstrukturen weiter und optimieren sich bestenfalls, doch die Bereiche auf der Hirnrinde reduzieren sich in ihrer Größe. Das Gehirn optimiert, nutzt aber weniger die zur Verfügung stehenden Kapazitäten und reduziert die Vernetzungen zu anderen Hirnbereichen.

Die Verwendbarkeit von OPNS in einer Organisation zur Formung einer resilienten Struktur, die per se auf Veränderung eingestellt ist und diese begünstigt, ist möglich, aber mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Darüber hinaus sind Einsatzmöglichkeiten auf den jeweiligen Ebenen denkbar, bei denen durch spezifischen Maßnahmen Teilbereiche dahin geführt werden können, dass eine indirekte Einflussnahme auf das Systemverhalten ermöglicht wird, ohne bei einem Veränderungsprozess einen Stillstand zu riskieren, der oftmals mit einer Veränderung von einem alten in einen neuen Zustand einhergeht. Es geht somit um inkrementelle Anpassungseffekte durch gezielte Störreize und dynamische Rahmenbedingungen, damit das lebenserhaltende Element jedes Organismus zum Alltag und zum Kredo wird: Organisationale Resilienz bedeutet auch Veränderung durch Anpassung!

Im Rahmen dieses Betrachtungsfeldes bedeutet Resilienz auch die Erhöhung der Reizschwelle. Je resilienter sich eine Organisation erweist, desto höher ist die Schwelle, an der eine negative Perturbation eine (Anpassungs-)Reaktion hervorruft.

In der Literatur wird, je nach Größe und Lebenszyklus der Organisation, auch auf das Problem der „Steifheit“ oder „Rigidität“ von etablierten Organisationen (rigidity of established organizations) Bezug genommen (Gilbert, 2005; Limnios et al., 2014). Diese Beobachtung kann sowohl mit dem Scheitern als auch mit dem Überleben der Organisation verknüpft

sein (Välikangas, 2017). Eine etablierte Organisation kann „unbeweglich“ sein, behäbig und unter Starrheit leiden und dennoch Resilienz aufweisen (Mourlane & Hollmann, 2016, S. 24) – Limnios et al. (2014) beschreiben das auch als unerwünschte (undesirable) Resilienz. Diese Widerstandsfähigkeit lässt sich mit *Antifragilität* beschrieben werden, doch kann ein derart „unbewegliches“ Organisationskonstrukt auch nur sehr schwer und wenn nur langsam, eine benötigte Anpassung vornehmen und deshalb letzten Endes auch scheitern.

In der Neurologie gilt dies in ähnlicher Form als *plastisches Paradoxon* und betrachtet sowohl starre als auch dynamische Strukturen (Doidge, 2017, S. 16). Die Ähnlichkeiten zu rigiden Organisationen werden insofern deutlich, wenn berücksichtigt wird, dass auch die hartnäckigsten Angewohnheiten und Störungen Resultate eben dieser Plastizität sind (Doidge, 2017, S16).<sup>2</sup>

Bezugnehmend auf den OPNS-Ansatz: In Abhängigkeit vom vorherrschenden Aktivitätsniveau auf Mikroebene obliegt es z. B. der Abteilung (Element „P“) Perturbationsmaßnahmen einzuleiten, die auf bestehende Gleichgewichtszustände einwirken und ein gewisses Maß an Fluktuationen im Sinne der Synergetik erzeugen.

So gilt es auch, hemmend einzugreifen, wenn es zu ungewollten kritischen Fluktuationen beziehungsweise einem unproduktiven Grad von Chaos kommt, bei dem nicht mehr von einer selbstorganisierenden Instabilität die Rede sein kann. Hierbei handelt es sich ebenfalls um ein plastisches Paradoxon, da sich Plastizität dadurch definiert, sowohl starre als auch dynamische Zustände zu generieren (Maaß-Emden, 2012, S. 158).

Die Idee besteht darin, mit dem Element „P“ eine Art der *passiven* Steuerung von Dynamikprozessen zu implementieren. *Passiv* in der Hinsicht, dass keine konkreten Ziele vorgegeben werden, damit sich das System selbstorganisatorisch und unvorhersehbar gestalten kann. Damit schränkt sich die direkte Kontrolle ein, doch die Entwicklung eines Emergenz-Potenzials hat Priorität. Die Beeinflussung des Systems soll mit pro-aktiven, wie reaktiven Maßnahmen geschehen. Ein Beispiel für eine pro-aktive Intervention:

Besteht beispielsweise ein etablierter Arbeitsprozess, wird durch Veränderungen an Kontrollparametern versucht, einen Symmetriebruch herbeizuführen der, sofern gewollt, möglicherweise in einem Prozessmusterwechsel gipfelt. Ob ein koordinierter Arbeitsprozess durchbrochen werden soll, um die Chance auf Effizienzsteigerung zu erhalten, soll demnach anhand der Folge des Störreizes beurteilt werden. Ist der Prozess effizient und stabil, verursacht eine Perturbation keine irreversiblen „Schäden“ am Arbeitsablauf und bestätigt die Resilienz.

Reagiert hingegen das System mit Instabilität und kritischer Fluktuation, hat das Element „P“ das latente Wandlungspotenzial gefunden und ist eine Anpassung im Sinne der synaptischen Plastizität zu erwarten, so gilt Mirows (2005, S. 26) Aussage: „Neues entsteht oft aus Instabilitäten“. Es ist somit auch eine Steigerung der *Resilienzkapazität* zu erwarten.

---

<sup>2</sup> Auf das Erregungs-Hemmungs-Gleichgewicht im Sinne der Wolffschen Kompensationstheorie wird an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen (Wolff & Wagner, 1983).

Im folgenden Abschnitt wird auf den Ansatz der fraktalen Organisation eingegangen, der einen anderen wissenschaftlichen Ursprung hat und derzeit zunehmende Aufmerksamkeit (bspw. Artikel der Boston Consulting Group, 05/2023), erhält.

### 6.3.3 Fraktale Organisation

Eine fraktale Organisation ist ein Organisationsmodell, in dem selbstständig agierende, in ihrer Zielausrichtung selbstähnliche Einheiten (Teams, Abteilungen etc.) miteinander verbunden werden. Durch diese Verbindungen entsteht eine hierarchiefreie Struktur, die eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ermöglicht. Dieses Organisationsmodell basiert auf dem Prinzip des Fraktals, in dem jedes Element des Systems sich auf eine ähnliche Weise wiederholt wie das Ganze. Diese Struktur ermöglicht es den Mitarbeitenden, eigene Ideen und Kompetenzen einzubringen und auf sich verändernde Anforderungen schneller zu reagieren (YOU-Chat, persönliche Kommunikation, 05. März 2023).

Das Grundsätzliche Konzept basiert auf der *Mandelbrot-Menge*, auch bekannt als „Apfelmännchen“, welche „die tiefreichenden Verbindungen zwischen fraktaler Geometrie und Chaostheorie“ (Mandelbrot & Hudson, 2014, S. 205) illustriert. Benoit Mandelbrot hat sich im Zuge seiner Chaosforschung u. a. mit der Nichtlinearität beziehungsweise Selbstähnlichkeit und Rückkopplung von dynamischen Systemen beschäftigt (Mandelbrot, 1991). „Fraktale sind Bruchstücke“ (Salden, 1998, S. 84) beziehungsweise Gebilde und Formen, die sich jeweils selbst, unabhängig vom Maßstab, ähneln: Sie sind *selbstähnlich* und *skalenunabhängig*. Mandelbrot beschreibt damit die Menge der komplexen Zahlen (Haaf, 1990, S. 131 f.). Darauf aufbauende Organisationsformen haben in der Realität Anwendung gefunden und bieten ein hohes Maß an innerbetrieblicher Flexibilität (Warnecke, 1992; Schuh et al. 1998, S. 21). In Bezug auf ein Unternehmen definiert Warnecke ein Fraktal als „eine selbstständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziele und Leistungen eindeutig beschreibbar sind“ (Warnecke, 2013, S. 152).

Im Rahmen der Organisationsentwicklung verwenden wir den Begriff der *Konstituente* synonym zu Fraktalen. Es ist ein Teilelement eines komplexen Systems. Fraktale Organisationen kennzeichnen ihren Aufbau durch fünf wesentliche Eigenschaften: Selbstähnlichkeit, Selbstorganisation, Selbstoptimierung, Dynamik und Zielorientierung. Jede Einheit in einer fraktalen Organisation kann als eine eigenständige Konstituente gesehen werden, da sie wesentliche Eigenschaften aufweist, die sie zu einer eigenständigen Entität machen. Diese Einheiten können miteinander verbunden und vernetzt sein, um ein größeres und komplexeres System zu schaffen, das in der Lage ist, auf differenzierte Weise auf Ereignisse zu reagieren.

Eine fraktale Organisation kann die Entwicklung einer organisationalen Resilienz unterstützen. Fraktale Organisationen sind in der Lage, dynamische Systeme zu nutzen, um auf Veränderungen schnell und effizient zu reagieren, um sich an die ändernden Umgebungsbedingungen anzupassen. Zudem können fraktale Organisationen den Prozess der organisationalen Resilienz durch die Einführung von Strukturen und Prozessen unterstützen, die die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöhen (YOU-Chat, persönliche Kommunikation, 04. März 2023).

Abbildung 7: Fraktaler Aufbau des „Zukunftsnetzwerkes Innere Sicherheit“

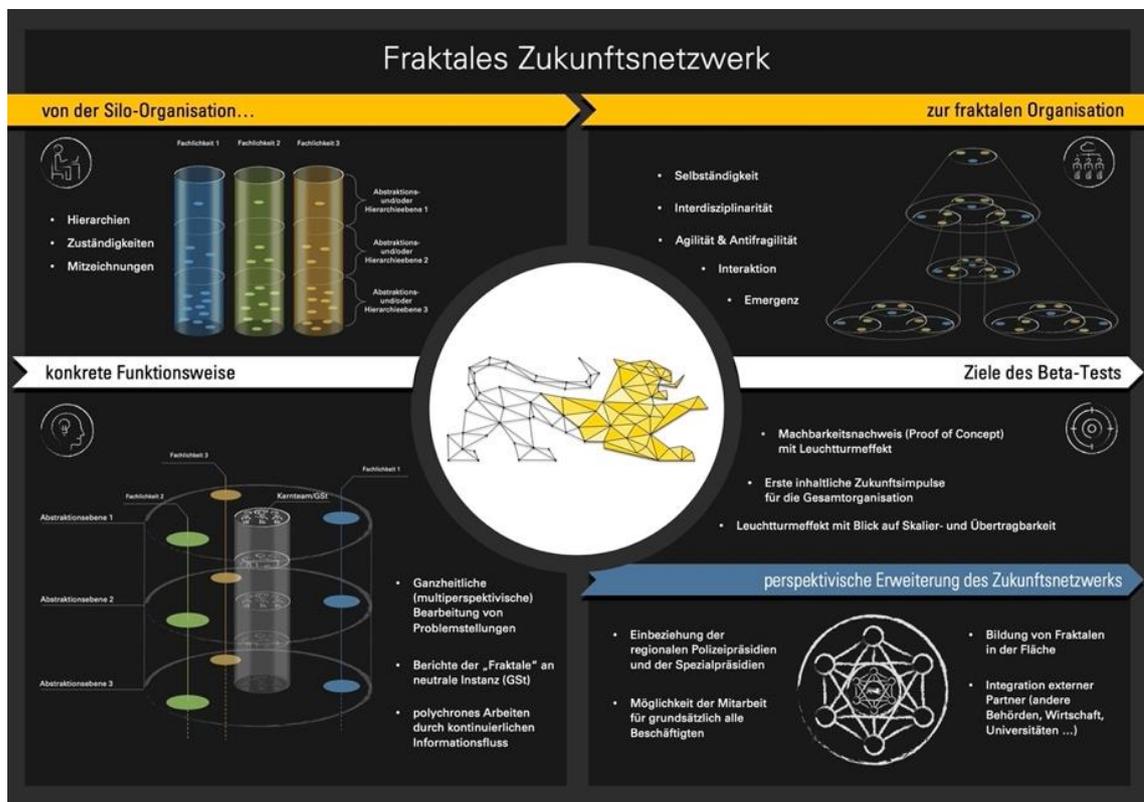
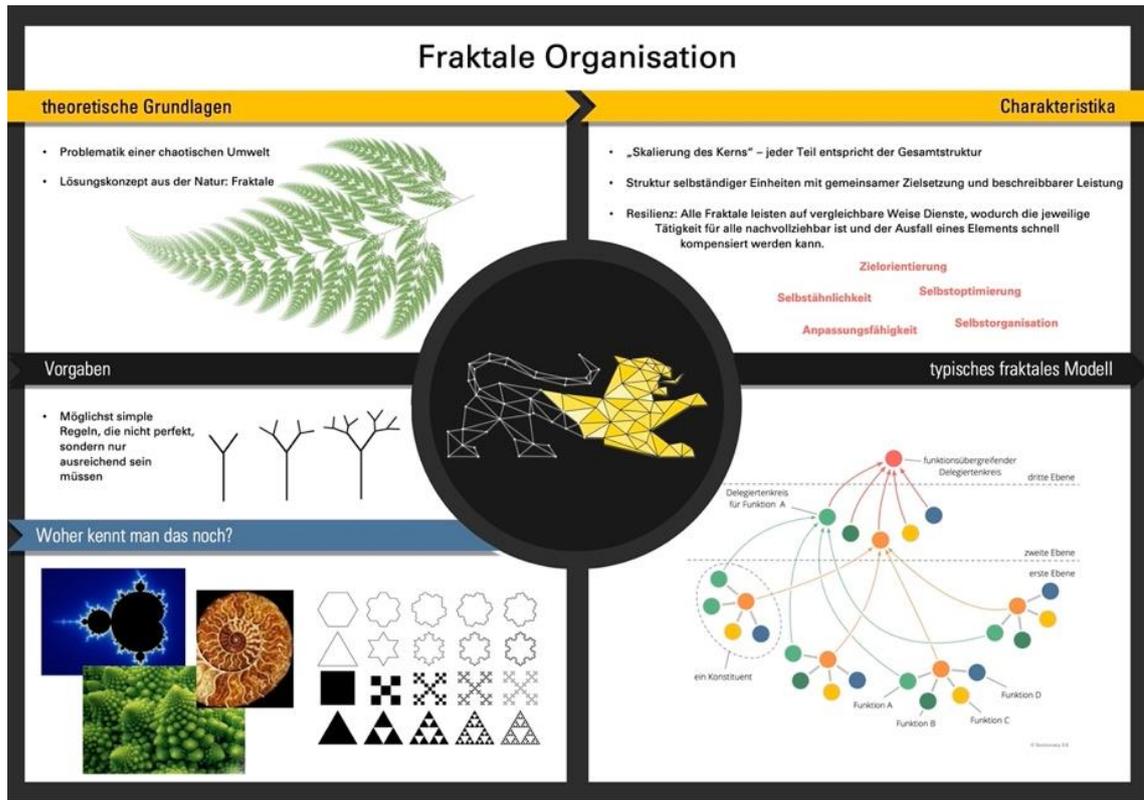


Abbildung 7 zeigt eine Übersicht zum fraktalen Aufbau einer Organisationseinheit in Plakatform am Beispiel des „Zukunftsnetzwerkes Innere Sicherheit“ der Landespolizei Baden-Württemberg. Der Titel bezieht sich in erster Linie auf die Initialisierung einer interdisziplinären, fraktalen Projekt-Struktur. Die pro-aktive Auseinandersetzung mit kriminologischen Entwicklungstendenzen mittels Szenariotechniken bildet den inhaltlichen Kern dieses Projektes für die nationale Sicherheit im Innenverhältnis. Darüber hinaus lässt sich der Titel auch auf weitere Aspekte einer resilienten Organisation (Vision, Zusammenhalt, Ressourcen etc.) sowie auf die unterschiedlichen Betrachtungsebenen (Gesamtsystem, Teams, Individuen), übertragen.

### 6.4. Entwicklung und Stärkung einer organisational resilienten Plastizität

Um die Entwicklung und Stärkung einer organisational resilienten Plastizität zu erreichen, müssen eine Reihe von Faktoren berücksichtigt werden. Die Initialisierung und Erhaltung einer positiven Organisationskultur, Förderung iterativer Kommunikationsstrukturen, Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung, Ausarbeitung eines Notfallplans sowie die Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds gehören zu den wesentlichen Elementen.

Erzeugung resilienter Plastizität, erfordert organisationales Lernen, insbesondere in Bezug auf sich veränderte Umstände. Idealerweise wird die Organisation zu einer pro-aktiven, wandlungsaffinen Entität, nutzt neue Technologien und begreift den Stellenwert um die Wissens- und Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Heller empfiehlt in diesem Kontext die Befähigung von Führungskräften, *situationselastisch* handeln und entscheiden zu dürfen (Heller & Gallenmüller, 2019).

Klimek und Storck beschreiben ergänzend die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb (Stakeholder) der Organisation als relevanten Hebel für die Resilienz und Agilität (Klimek & Storck, 2018).

Entsprechend der Empirie von Mourlane und Hollmann (2016), fördern Führungskräfte die Resilienz der Belegschaft am ehesten, wenn sie ihnen auf der einen Seite Orientierung und auf der anderen Seite ein entsprechendes Maß an Kontrolle über ihren Aufgaben- und Wirkungsbereich einräumen. Die Förderung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung steht hierbei im Fokus.

Darüber hinaus ergibt sich aus der Studie, dass die Führungskraft über einen höheren Resilienz-Quotienten verfügen sollte als der/die Beschäftigte. Das impliziert die Resilienz-faktoren *Impulskontrolle*, *Emotionssteuerung*, *Selbstwirksamkeitsüberzeugung*, *Empathie* und *Zielorientierung*. Diese Faktoren geben einen Hinweis auf die entsprechende Vorbildfunktion und unterstellt einen signifikanten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden und somit auf die gesamte Organisation (Mourlane & Hollmann, 2016, S. 133).

„Organisationale Resilienz ist eine unmittelbare Folge der Organisationskultur!“ proklamiert Hoffmann (2016, S. 43) und beschreibt weiter, dass es sich eindeutig um eine Füh-

rungs- und nicht um eine Managementaufgabe handelt. Die Förderung der Organisationsresilienz ist eine Aufgabe, die auf die Beeinflussung der Organisationskultur abzielt. Das Zusammenwirken der Menschen in einer Organisation macht im Kern die Kulturentwicklung aus „und Menschen lassen sich nicht nur verwalten“ (Hoffmann, 2016, S. 43).

Es braucht daher Mut und Disziplin, sich neben all dem täglich Dinglichem mit dem langfristig wirksamen Wichtigen zu beschäftigen. Es braucht das klare Bekenntnis zur Nachhaltigkeit. Dieses Führungsverständnis richtet sich ausdrücklich gegen den Versuch der schnellen Gewinnmaximierung, sondern fordert Achtsamkeit und Bewusstheit für die Ressourcen von Einzelnen über Organisationen bis hin zu Gesellschaft und Ökologie. Nur unter dieser Prämisse ist es möglich, Krisen – die durch Erschöpfung von Ressourcen gekennzeichnet sind – schon präventiv gut zu begegnen.

Akute organisationale Krisen fordern Führungskräfte in ihrer Präsenz ganz besonders. Mitarbeitende brauchen Vertrauen und Verlässlichkeit – Führung braucht daher Klarheit, Optimismus und die fundierte Überzeugung diese Herausforderung zu meistern, aber auch Ruhe, Übersicht und eine klare Vision (Hoffmann, 2016, S. 43)!

Der Einfluss einer klaren Organisationsvision auf deren Resilienz lässt sich so beschreiben, als dass es das immaterielle, verbindende Element zwischen den Mitarbeitenden darstellt und dabei hilft, richtige Entscheidungen zu treffen und gemeinsam an Zielen zu arbeiten. Dies eröffnet einer Organisation die Möglichkeit, schneller auf sich verändernde Situationen und unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren. Die Stärkung der bilateralen Identifikation (Beschäftigte → Organisation sowie Organisation → Beschäftigte) kann sowohl die organisationale als auch die individuelle Resilienz verbessern.

Führung zur Organisationsresilienz beruht auf der Größe Unveränderbares anzuerkennen, der Überzeugung einer gelingenden Zukunft, dem Bewusstsein vorhandener Potenziale und Ressourcen, der Umsetzungskraft der konkreten Schritte, dem Erkennen und der Würdigung von „small wins“ sowie der Begeisterungsfähigkeit einer Vision (Hoffmann, 2016, S.43).

Im Kern sollten diese drei Elemente in den Fokus gerückt werden:

1. Erhöhung der Reiz-Reaktions-Schwelle – Erhöhung der Deiche
2. Vergrößerung der Resilienzkapazität – Ressourcenpuffer schaffen
3. Strukturelle Plastizität – Formbarkeit, wenn Anpassung erforderlich ist

Unabhängig von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, einem Wettbewerb und Absatzmärkten, lassen sich diese Empfehlungen im Kern gleichermaßen auch bspw. auf Polizeibehörden übertragen. Auch Behörden und andere staatliche Organisationen sind nicht vor Krisen sowie inneren und äußeren, plötzlich auftretenden, Stressoren, gefeit. Auch hier ist das essenzielle Element der Mensch, dessen Einstellungen, Erfahrungen und Handlungsmuster das Ausmaß der Organisationsresilienz maßgeblich beeinflusst.

## Literatur

- Aburn, G., Gott, M. & Hoare, K. (2016). What is resilience? An integrative review of the empirical literature. *Journal of advanced nursing*, 72(5), S. 980-1000.
- Amann, G. & Ciesielski, M. (2015). Wenn das die Lösung ist, will ich mein Problem zurück. *Ange wandte Improvisation als Werkzeug für resiliente Führung. Improvisation und Organisation: Muster zur Innovation sozialer Systeme*, S. 341-353.
- Anders, Y., Hannover, B., Jungbauer-Gans, M., Köller, O., Lenzen, D., McElvany, N., ... & Wößmann, L. (2022). Bildung und Resilienz. Gutachten.
- Ashby, W. R. (1957). An introduction to cybernetics.
- Beuth. (2023). Resilienz in Unternehmen: Gut aufgestellt – auch in schwierigen Zeiten. Abgerufen von: <https://www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen> [13.02.2023]
- BBK (o.J.). Glossar. Abgerufen von: [https://www.bbk.bund.de/DE/Infothek/Glossar/\\_functions/glossar.html?nn=19742&cms\\_lv2=19756](https://www.bbk.bund.de/DE/Infothek/Glossar/_functions/glossar.html?nn=19742&cms_lv2=19756) [01.03.2023]
- Bosten Consulting Group (BCG): The Organization of the Future Is Fractal. Abgerufen von: <https://www.bcg.com/publications/2022/fractal-companies-are-the-organizations-of-the-future> [08.03.2023]
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), S. 46-52.
- Doidge, N. (2017). *Neustart im Kopf: Wie sich unser Gehirn selbst repariert*. Campus Verlag.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), S. 601-620.
- Dückers, M., Frerks, G. & Birkmann, J. (2015). Exploring the plexus of context and consequences: An empirical test of a theory of disaster vulnerability. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, S. 85-95.
- European Commission (2020). Strategic Foresight Report. Abgerufen von: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report/resilience-dashboards\\_de](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report/resilience-dashboards_de) [05.03.2023]
- Evenseth, L. L., Sydnes, M. & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, Article: 837386.
- Fietz, B., Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Cultural effects on organizational resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, S. 5-46.
- Fratzscher, M. (2022). De-Globalisierung ist keine Lösung. *DIW Wochenbericht*, 89(3), S. 44-44.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, 48(5), S. 741-763.
- Haaf, G. (1990). Wo das Apfelmännchen herrscht. *GEO Wissen – Chaos + Kreativität*, 2, S. 131-132.
- Hebb, D. O. (1949). Organization of behavior. New York: Wiley. *J. Clin. Psychol*, 6(3), S. 335-307.
- Heller, J. & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*, S. 3-18.
- Hoffmann, G. P. (2016). *Organisationale Resilienz: Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte*. Springer-Verlag.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), S. 81-94.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

- Horne III, J. F. & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), S. 29-39.
- Jakubowski, P. (2013). Resilienz – eine zusätzliche Denkfigur für gute Stadtentwicklung. *Informationen zur Raumentwicklung*, 4, S. 371-378.
- Kar, R. M. & Thapa, B. E. (2020). Digitale Souveränität als strategische Autonomie. *Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT/Fraunhofer FOKUS*.
- Kerstan, R. & Röhl, A. (2020). *Wie resilient sind Organisationen in Deutschland? – Eine Betrachtung anhand der Entwicklungen in der Corona-Pandemie* (No. 4/2020). Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS Northern Business School Hamburg.
- Klimek, A. & Stork, W. (2018). Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen. In R. Wegener, S. Deplazes et al. (Hrsg.), *Wirkung im Coaching* (S. 210-220). V&R.
- Kruse, P. (2004). Navigation in der Unsicherheit. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 11.Jg, 1/2004, S. 42-47.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), S. 1-11.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), S. 104-116.
- Lippert, B., Mair, S. & Perthes, V. (2020). *Internationale Politik unter Pandemie-Bedingungen: Tendenzen und Perspektiven für 2021*. SSOAR.
- Low Kim Cheng, P. (2007). The cultural value of resilience: The Singapore case study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), S. 136-149.
- Luczak, C., Mohan-Neill, S. & Hills, G. (2010). National culture, market orientation and network-derived benefits: Conceptual model for service SME's. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), S. 1-21.
- Luczak, C., Mohan-Neill, S. & Hills, G. (2014). A quantitative study of business owners and perceived network benefits: Collectivist vs. individualist based cultures. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20(2), S. 1-19.
- Luhmann, N. (2009). *Soziologische Aufklärung 5*, 4. Aufl., VS.
- Malik, P. & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), S. 1071-1094.
- Maaß-Emden, J. P. (2012). *Die wandlungsaffine Unternehmung: Transformation aus der Schwarmforschung und der Neuro-Synergetik*. Springer-Verlag.
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*, 24(4), S. 148-152.
- Mandelbrot, B. (1991). *Die fraktale Geometrie der Natur*. Birkhäuser.
- Mandelbrot, B. B. & Hudson, R. L. (2014). *Fraktale und Finanzen: Märkte zwischen Risiko, Rendite und Ruin*. Piper.
- Mauritz, S. (2021). Organisationale Resilienz. Abgerufen von: <https://www.resilienz-akademie.com/organisationale-resilienz/> [14.02.2023]
- Mazur, J. E. (2004). *Lernen und Gedächtnis*, 5. Aufl., Pearson.
- Mourlane, D. & Hollmann, D. (2016). Führung, Gesundheit und Resilienz: Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen. *CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung*, S. 121-135.
- Newman, K. L. & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), S. 753-779.

- Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), S. 1615-1631.
- Rosenlieb (2015). *Mercedes und der Elchtest als Vorbild*. Automobilwoche. 25. November 2015.
- Rothgangel, S. & Schüler, J. (2010). *Kurzlehrbuch Medizinische Psychologie und Soziologie*. Georg Thieme Verlag.
- Saldern, Matthias v. (1998). *Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung*. Schneider.
- Schein, E. H. (2001). The impact of transnational institutions on cultural values and vice versa. *Reflections: The SoL Journal*, 3(1), S. 41-48.
- Schmitt-Voss, T. (2008). *Das soziale Gehirn: eine Einführung in die Neurobiologie für psychosoziale Berufe*. Psychiatrie-Verlag.
- Schuh, G., Millarg, K. & Göransson, A. (1998). *Virtuelle Fabrik: neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke*. Hanser.
- Tata, J. & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22 (2), S. 278-296.
- Välikangas, L. (2007). Rigidity, exploratory patience, and the ecological resilience of organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), S. 206-213.
- Warnecke, H. J. (1992). Die Fraktale Fabrik – ein integrierender Ansatz. *Die Fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur*, S. 142-227.
- Warnecke, H. J. (2013). *Revolution der Unternehmenskultur: das fraktale Unternehmen*. Springer.
- Wirtz, M. (Hrsg.) & Strohmer, J. (2013). *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Huber.
- Wolff, J. R. & Wagner, G. P. (1983). Self-organization in synaptogenesis: interaction between the formation of excitatory and inhibitory synapses. In: SSSYN, Vol. 23, *Synergetics of the Brain: Proceedings of the International Symposium on Synergetics at Schloß Elmau, Bavaria, May 2–7, 1983* (S. 50-59). Springer.

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Resilienz-Kompass: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten\\_Resilienzkompass.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten_Resilienzkompass.pdf)
- ▶ Resilienz und Relokation: [https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:c10c7839-64b3-4dcf-b8ee-a6ac10d2443f/Studienbericht%20Resilienz%20und%20Relokalisierung\\_barrierefrei\\_bearbeitet.pdf](https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:c10c7839-64b3-4dcf-b8ee-a6ac10d2443f/Studienbericht%20Resilienz%20und%20Relokalisierung_barrierefrei_bearbeitet.pdf)

## Mediathek



Die Resilienz-Toolbox, Inhalte und Erfahrungen aus einem Werkzeugkoffer der Siemens AG.



Informationen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zur Organisationalen Resilienz.



”

In Krisenzeiten erhöht sich die Gefahr von Desinformation, Verschwörungskampagnen und transnationalen Angriffen auf die freiheitlich demokratische Grundordnung und ihre Institutionen.

“

# Krisen und Krisenverarbeitung

*Manuela Freiheit, Andreas Uhl & Prof. Dr. Andreas Zick*

Ukraine-Krieg, Klimawandel und Corona-Pandemie, wachsende soziale Ungleichheit und Polarisierung – die Liste von Krisen lässt sich fortsetzen und zeigt: Unsere Gesellschaft ist derzeit mit zahlreichen Konflikten und Veränderungen konfrontiert. Aus der Forschung ist dabei bekannt, dass Zeiten schwerer Krisen auch Zeiten des Extremismus sind. In Krisenzeiten erhöht sich die Gefahr von Desinformation, Verschwörungskampagnen und transnationalen Angriffen auf die freiheitlich demokratische Grundordnung und ihre Institutionen. Gleichzeitig stehen gruppenbezogen-menschenfeindliche Einstellungen und Radikalisierungsphänomene in einem engen Zusammenhang mit ökonomischen, sozialen und politischen Konfliktlinien, die individuell als Verunsicherung und Kontrollverluste erlebt werden können. Insbesondere in als krisenhaft erlebten Situationen entfalten radikale und antidemokratische Gruppen eine anziehende Wirkung auf Menschen, die nach Orientierung, Kontrolle und Zugehörigkeit suchen. Nach den u. a. im Munich Security Index 2022 publizierten Daten kann davon ausgegangen werden, dass in Krisen, wie insbesondere der Coronapandemie, nicht nur autoritäre Regime, sondern auch autoritäre und extremistische Gruppen und Bewegungen an Zulauf gewinnen, weil von ihnen Sicherheit und die Wiedergewinnung der Kontrolle erwartet werden.

Der Beitrag geht daher der Frage nach, wie gesellschaftliche Gruppen in Krisen- und Konfliktsituationen mit Unsicherheiten und Ungewissheiten umgehen. Wie stehen diese in Zusammenhang mit Radikalisierungsprozessen und gruppenbezo-



**Manuela Freiheit**

ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) in Bielefeld



**Andreas Uhl**

ist Soziologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) in Bielefeld



**Prof. Dr. Andreas Zick**

ist Psychologe und Direktor des Instituts für Interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) in Bielefeld

gener Menschenfeindlichkeit? Zugleich soll der Blick auf die Frage gerichtet werden, wie Unsicherheiten bewusst vonseiten populistischer und extremistischer Gruppen konstruiert, inszeniert und für eigene Zwecke eingesetzt und instrumentalisiert werden. Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Prävention, welche Ansätze und Maßnahmen gibt es hierzu?

### 7.1 Konzeptionalisierung von Krisen

Wenn wir von Krisenereignissen als Treiber gruppenbezogen-menschenfeindlicher Einstellungen und autoritärer Entwicklungen sprechen, gilt es zunächst zu klären, was eine Krise generell auszeichnet (vgl. hierzu Koselleck, 1982; Mergel, 2012). Die Forschung legt keine allseits anerkannte Definition noch ein allgemeingültiges Verständnis über Entstehungsbedingungen, Ursachen, Abläufe und Auswirkungen von Krisen vor. Wann für ein Ereignis oder für eine Entwicklung die Klassifizierung als Krise gerechtfertigt ist, ab wann genau eine Krise vorliegt, wann sie beginnt oder endet und wie sie sich empirisch messen lässt, kann bisher also nicht allgemeingültig und verbindlich beantwortet werden. Ebenso wenig ist vorhersehbar, welche Folgen und Konsequenzen Krisen haben und wie Krisen später zu bewerten sind (Steg, 2020, S. 429). Krisen sind gesellschaftlich auch immer Gegenstand von Krisendebatten. Durch einen inflationären Gebrauch von Krisenmetaphern läuft der Krisenbegriff zudem Gefahr, zu einem beliebigen und unpräzisen Begriff ohne Aussagekraft zu verkümmern (Steg, 2020, S. 429).

Eine weitere definitorische Schwierigkeit liegt in der Doppelstruktur von Krisenindikatoren. Krisen können durch objektive Faktoren bestimmt werden, wie zum Beispiel Wirtschafts- und Finanzkrisen. Sie weisen jedoch immer auch eine subjektive Dimension auf: Sie werden wahrgenommen und interpretiert und das bestimmt das Ausmaß der wahrgenommenen objektiven Faktoren. Der Sozialphilosoph Jürgen Habermas vertritt explizit die These, dass erst von Krisen gesprochen werden kann, „wenn die Gesellschaftsmitglieder Strukturwandlungen als bestandskritisch erfahren und ihre soziale Identität bedroht fühlen“ (1973, S. 12), also wenn die Gesellschaftsmitglieder eine Entwicklung auch als krisenhaft interpretieren und wahrnehmen. Umso dringender sind daher die Fragen, auf welche Bedingungen Krisen treffen, was ihre Wahrnehmung bestimmt und an welcher Stelle ihre Folgen sichtbar werden (Decker et al., 2022, S. 19).

Trotz aller Probleme, die dem Krisenbegriff zugrunde liegen, können einige zentrale Merkmale benannt werden, die charakteristisch für nahezu alle Arten und Formen von Krisen sind. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, umfassend alle Aspekte zu beleuchten, sondern es werden schlaglichtartig einige Facetten herausgegriffen, die im Kontext der vielfältigen aktuellen Krisen und im Zusammenhang des vorliegenden Beitrags aus Sicht der Autor:innen relevant erscheinen.

Der Soziologe Ulrich Oevermann (2016) hat dazu eine Konzeption vorgelegt. Krisen sind demnach Zuspitzungen von Ereignissen, innerhalb derer die bisherigen politischen, sozialen und ökonomischen Routinen zur Bewältigung von Ereignissen nicht mehr ausreichen

und greifen. Krisenereignisse entziehen sich somit weitgehend der Kontrolle und Steuerung (siehe auch Frankenberg & Heitmeyer, 2022, S. 45; Steg, 2020, S. 430). Da ihr Ausgang prinzipiell offen ist, produzieren Krisen systematisch ein Moment der Unklarheit, Unsicherheit und Ungewissheit und verweisen auf eine vorab nicht einzuschätzende Zukunft. Hinzu kommt zweitens, dass die Zustände vor dem Krisenereignis nicht wiederherstellbar sind. Frankenberg und Heitmeyer (2022, S. 45) schließen sich dieser Konzeption von Krisen an, heben jedoch ergänzend hervor, dass in krisenhaften Situationen, die weder vollständig kognitiv beherrschbar noch präventiv aufzulösen sind, verschiedene Möglichkeiten der Bewältigung miteinander konkurrieren. Diese erzeugen unter anderem Unsicherheit und Ungewissheit und können, wie derzeit auch zu beobachten ist, den Nährboden für Wahnvorstellungen und Verschwörungsmythen bereiten (vgl. auch Butter, 2018 und 2021; Reichardt, 2021). Der Soziologe und Philosoph Antonio Gramsci bezeichnete Krisen von daher auch als „Interregnum“, also als Zwischen- bzw. Übergangsraum, in der „das Alte stirbt und das Neue nicht zur Welt kommen kann“ (1991, S. 354). Krisen und Krisenanalysen beinhalten insofern immer auch einen Kampf um Hegemonie, in dem es darum geht, ein Narrativ durchzusetzen und die Deutungshoheit über die Krise, also über Krisendiagnose, Krisenursachen und insbesondere Krisenbewältigungsstrategien zu erlangen (Steg, 2020, S. 432).

Vor diesem Hintergrund lassen sich Krisen auch anhand von historischen Krisenphänomenen bestimmen. Blickt man auf die letzten zwei Jahrzehnte, lassen sich gleich mehrere Krisen anführen:

- ▶ Der Terroranschlag auf das World Trade Center in New York am 11. September 2001. Dieser löste eine *religiös-politische* wie *Sicherheitskrise* aus.
- ▶ Die Verabschiedung der Hartz-IV-Gesetze im Jahr 2005 bewirkte für bestimmte Teile der Bevölkerung eine *soziale Krise*, die mit erheblichen sozialen Abstiegsängsten einherging und sich bis in die Mittelschichten hinein ausbreitete.
- ▶ Nach einem kurzen Intervall kam es im Jahr 2008 und 2009 zur weltweiten Banken- und Finanzkrise, die als eine *ökonomisch-politische Krise* wieder andere Beteiligte unter Druck geraten ließ und sich bald zur sogenannten Schulden- und (in Europa) zu einer Währungskrise entwickelte.
- ▶ Mit Blick auf die Jahre 2015 und 2016 muss schließlich die von einigen als krisenhaft erlebte Migration von 1,5 Millionen Geflüchteten nach Deutschland genannt werden. Von Politik und Medien wurde diese als *sozial-kulturelle Krise* formatiert und von Teilen der Bevölkerung als existenzgefährdende soziale Konkurrenz sowie als Bedrohung für die Dominanz der eigenen kulturellen Identität wahrgenommen und dargestellt (Heitmeyer, Freiheit & Sitzler, 2020, S. 45; siehe auch Heitmeyer, 2018, S. 91-93).

Entschärfend wirkte bei diesen Krisen, dass sie zeitlich gestaffelt und in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft auftraten. Zudem standen jeweils unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, um diese zumindest teilweise einzuhegen (ebd.).

Mit der *Coronapandemie* trat nun eine gänzlich neue Qualität auf den Plan: Im Gegensatz zu den vormaligen Krisen, die Teilsysteme betrafen und mit denen dann spezifische Kontrollverluste von betroffenen Gruppen und Institutionen einhergingen, waren es jetzt Kontrollverluste des Gesundheitssystems und politischer Regulationssysteme, die zu zeitweiligen Stilllegungen oder Beschränkungen von Lebensbereichen und Funktionssystemen für alle Gesellschaftsmitglieder führten (ebd.). In ihrer Konzeption von Krisen unterscheiden Frankenberg und Heitmeyer daher auch zwei wesentliche Typen von Krisen: sektorale und systemische Krisen (Frankenberg & Heitmeyer, 2022, S. 46). Während der erste Typus auf Krisen ausgerichtet ist, die unterschiedliche Lebensbereiche und Funktionssysteme einer Gesellschaft erfassen, erstreckt sich der zweite Typus auf das gesamte Gesellschaftssystem. Neben der *Corona-/COVID-19-Krise* gehören dazu die sich langsam zuspitzenden Gefahren- und Problemlagen wie unter anderem die *Klimakrise* und die seit Wladimir Putins Angriffskrieg zutage tretende *Energiekrise* (ebd.).

Krisenereignisse werden dabei zwar in Abhängigkeit der individuellen Betroffenheit und Resilienz je unterschiedlich verarbeitet und unterschiedlich in individuelle Befürchtungen und kollektive Ängste übersetzt. Dennoch sind sie, „aufs Ganze gesehen, geeignet, Vorstellungen von Kontrollverlusten und Ent Sicherungen zu erzeugen (Heitmeyer 2018: 94-109), die sich als Treiber [gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und] autoritärer Bestrebungen identifizieren lassen“ (Frankenberg & Heitmeyer, 2022, S. 45f.).

Krisen haben dabei weitreichende Folgen. Sie erhöhen durch die mit ihnen einhergehenden Kontrollverluste wie auch Bedrohungen, relative Deprivationen, autoritäre wie dominanzorientierte Reaktionen und die Wahrscheinlichkeit einer Öffnung für antidemokratische Orientierungen. Dem wollen wir im Folgenden nachgehen und insbesondere herausstellen, wie Krisen und Kontrollverluste mit menschenfeindlichen Einstellungen bzw. Radikalisierungsprozessen einhergehen. Dabei beachten wir insbesondere Ergebnisse aus repräsentativen Bevölkerungsbefragungen, um einen Eindruck über die gesellschaftliche Gefahr von Kriseneffekten auf die Ausgrenzung und Herabwürdigung von Gruppen zu erhalten.

### 7.2 Krisen als Treiber der Feindseligkeit gegenüber Gruppen

Der Einfluss von Kontrollverlust und Bedrohungserleben als Folge von Krisenwahrnehmung mit Abwertungsprozessen gesellschaftlich markierter Gruppen ist gut dokumentiert. So hat zum Beispiel das Attentat auf das World Trade Center am 11. September 2001 bei vielen US-Amerikaner:innen Angst vor dem islamistischen Terrorismus ausgelöst. Als Konsequenz stieg die Islam- und Muslim:innenfeindlichkeit innerhalb der amerikanischen Gesellschaft an (Goodwin & Devos, 2002; Pyszczynski, Solomon & Greenberg, 2003). Auch für Europa lassen sich ähnliche Entwicklungen und Einstellungswerte beobachten (vgl. z. B. Bayrakli & Hafez, 2016; Pfeffer-Hoffmann & Fritsche, 2019). Theorien über Stereotype und Vorurteile können erklären, warum islamistische Anschläge eine hohe Wahrscheinlichkeit haben, die Islam- und Muslim:innenfeindlichkeit zu erhöhen. Ein zentraler Mechanismus besteht darin, dass die Anschläge mit der Gruppe und sozialen Kategorie „Muslime bzw. Islam“ assoziiert werden und Menschen, die nichts mit den Anschlägen zu tun haben,

aber die soziale Kategorie teilen, Eigenschaften und die Schuld für die Anschläge zugeschrieben werden (vgl. Zick, 2016). Dieser ‚Sündenbock-Mechanismus‘, der gesellschaftlich immer wieder auf politischer, medialer und sozialer Ebene erzeugt wird, liegt in Krisen nahe, wenn Krisenursachen nicht verstanden werden und ‚Fremden‘ Schuld zugesprochen wird: „Gäbe es die ‚Fremden‘, die Migration und Immigrant:innen nicht, dann wäre die Krise nicht so stark.“ Diese Dynamik ist jenseits massiver Gewaltphänomene generell im Kontext von Wirtschafts- und Finanzkrisen zu beobachten. Empirisch konnte die Langzeitstudie *Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit* (GMF), die in der Suhrkamp-Buchreihe „Deutsche Zustände“ publiziert wurde, diesen Zusammenhang für die Krisenjahre 2008 und 2009 empirisch nachweisen (vgl. Heitmeyer, 2002-2012). Die Daten der zehnjährigen Langzeitstudie zeigen, dass die Zustimmungswerte zu Stereotypen und Vorurteilen signifikant durch vereinfachende Krisendiagnosen aus der Mitte der Gesellschaft zunahmen. So konnten Julia Becker und Kollegen (2010) in ihrer Untersuchung etwa beobachten, dass diejenigen, die sich subjektiv von der Wirtschafts- und Finanzkrise bedroht fühlten, eher zu antisemitischen und fremdenfeindlichen Einstellungen neigten als Personen, die sich weniger stark von der Krise betroffen sahen. Allerdings führt die wahrgenommene Bedrohung durch Krisen, wie die Analysen der Autor:innen zeigen, nicht per se zu mehr gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit. Wesentlich sei vielmehr, was oder wer als Verursacher:in für die Krise wahrgenommen bzw. wem die Verantwortung zugeschrieben wird (Becker, Wagner & Christ, 2010, S. 138). So stimmten Personen eher fremdenfeindlichen Aussagen zu, sofern sie „Ausländer“ hinter der Krise vermuteten. Wurden „Banker und Spekulanten“ für die Krise verantwortlich gemacht, tendierten die subjektiv von der Krise betroffenen Menschen eher zu antisemitischen Einstellungen (ebd.). Dabei werden nach Becker, Wagner und Christ insbesondere solchen Gruppen Schuld zugeschrieben, über die ohnehin bestimmte kollektive Stereotype und Vorurteile bestehen (ebd., S. 140; siehe auch Glick, 2002). Ähnliche Zusammenhänge und Ursachenzuschreibungen lassen sich auch für die Corona-Krise feststellen, so etwa im Rahmen der verschiedenen Verschwörungsmythen, die in vielfachen Variationen an bestehende antisemitische Einstellungen in Teilen der Bevölkerung anschließen und durch autoritäre und extremistische Gruppen aufgegriffen und mobilisiert werden (siehe auch Heitmeyer, 2022, S. 263). Bei grundlegenden sozialen Veränderungen und Verunsicherungen können Menschen also dazu tendieren, Sündenböcke zu kreieren, um subjektive Erklärungen für soziale, politische und ökonomische Bedrängnisse zu finden (siehe auch Billig, 1976; Tajfel, 1981; Glick, 2002).

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch Jürgen Mansel und Viktoria Spaiser (2010, S. 60). Auch sie zeigen, dass die Einschätzung der Wirtschafts- und Finanzkrise in einem signifikanten Zusammenhang mit wahrgenommenen Kontrollproblemen hinsichtlich der individuellen Lebensführung, der Alltagsgestaltung und Lebensplanung stehen, und dass die damit korrespondierenden Erfahrungen und Ängste, „primär die Abwertung solcher Personen“ begünstigen, „die als potenzielle Konkurrenten um knappe Güter wahrgenommen werden“ (ebd., S. 67).

Andreas Zick, Rebecca Lobitz und Eva Groß (2010) fügen diesen Zusammenhängen eine weitere Facette hinzu. Nicht das individuelle Gefühl der Krisenbetroffenheit, sondern vor

allem das Gefühl, „Krisenverlierer:in“ zu sein, führe zu einer krisenbedingten Aufkündigung von Gleichwertigkeit und der Abwertung von und Entsolidarisierung mit gesellschaftlich schwachen Gruppen (ebd., S. 83 f.). Dies gilt insbesondere für die Reklamation von Etabliertenvorrechten sowie für rassistische, fremdenfeindliche und islamfeindliche Ressentiments (ebd., S. 80).

Die Kolleg:innen der Leipziger Autoritarismus-Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Auch sie erfassten im Nachgang der Finanz- und Wirtschaftskrise eine stärkere Ablehnung gegenüber Migrant:innen. Zwischenzeitlich verringerten sich die Ablehnungswerte zwar sehr deutlich, in den letzten Jahren stiegen diese aber wieder kontinuierlich an (Decker et al., 2022, S. 52). Auch in der Bielefelder Mitte-Studie von 2020/2021 sind knapp 20 Prozent der Befragten der Meinung, es würde zu viel Rücksicht auf Minderheiten genommen, ein knappes Viertel ist der Ansicht: „Im nationalen Interesse können wir nicht allen die gleichen Rechte gewähren“ (Küpper et al., 2021, S. 53).

Die Analysen weisen insgesamt darauf hin, dass die nachweislichen Vorurteilmuster, die in Krisen erscheinen, keine individualpsychologischen Dispositionen sind. Sie werden gesellschaftlich von Gruppen erzeugt, insbesondere populistischen und extremistischen Gruppen, die gerade in Krisenzeiten Feindbilder von Minderheiten produzieren. So ergeben sich rechtspopulistische „Spielräume“ und autoritäre Versuchungen in Zeiten der Krise auch in Abhängigkeit davon, wie Personen Politikerverhalten und die eigene Einflusslosigkeit einschätzen, und in welchem Maße sie selbst bereit sind, sich zu engagieren. Bei Personen, die sich bedroht fühlten, fallen und fielen die Einschätzungen sehr viel negativer aus. Auch die kontrolltheoretischen Ansätze aus der Sozialpsychologie (u. a. Frey & Jonas, 2002, S. 42) verweisen auf die Bedeutung von Kontrollverlusten im Zusammenhang mit politischen und ökonomischen Krisen für die Abwertung, Diskriminierung und auch Gewalt gegen schwache Gruppen. Das Vertrauen in demokratische Institutionen lässt sich anhand der Mitte-Studie zwar insgesamt als recht hoch einschätzen (Küpper et al., 2021, S. 48). Allerdings steht der Zufriedenheit mit der Demokratie eine weiterhin hohe politische Deprivation in Ost- wie Westdeutschland gegenüber; also ein Gefühl, im Vergleich zu anderen weniger zu erhalten. Es geht dabei um die Diskrepanz zwischen gewünschtem Einfluss auf die Politik und empfundener politischer Ohnmacht und Einflusslosigkeit. So sehen in der Mitte-Studie von 2020/2021 nur 45 Prozent der Befragten die Möglichkeit, sich in ihrem eigenen Umfeld zu beteiligen. 28 Prozent der Befragten glauben zudem, „Leute wie ich haben sowieso keinen Einfluss darauf, was die Regierung tut“. Das Gefühl politischer Machtlosigkeit liegt damit zwar unter dem Wert der Mitte-Studie von 2018/2019, doch insgesamt ist nur jede dritte befragte Person überzeugt, Einfluss auf Regierungsentscheidungen nehmen zu können (ebd., S. 49; siehe hierzu auch die Ergebnisse von Decker et al., 2022, S. 65). Mehr als jeder Fünfte bezweifelt zudem, dass eine Demokratie zu sachgerechten Entscheidungen führt. 16 Prozent der Befragten meinen sogar: „Unser Land gleicht inzwischen mehr einer Diktatur als einer Demokratie“, dem stimmen weitere 11 Prozent der Befragten zumindest noch in Teilen zu (Häusler & Küpper, 2021, S. 238).

Untersuchungen zum Rechtspopulismus zeigen darüber hinaus, dass von Krisen subjektiv betroffene Menschen deutlich höhere Zustimmungswerte für rechtspopulistische Einstellungen aufweisen als subjektiv Nicht-Betroffene (vgl. Schaefer, Mansel & Heitmeyer, 2002; Häusler & Küpper, 2021; Werner, 2017). Die mit Krisen verbundene Anomie bzw. die Wahrnehmung von Regellosigkeit können Menschen für Populismus und Extremismus öffnen (vgl. Hövermann, Messner & Zick, 2015). Insbesondere in Zeiten, die als besonders kompliziert, unübersichtlich, widersprüchlich und verunsichernd wahrgenommen werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, die Behauptung einfacher Wahrheiten, Lösungen oder Gut-und-Böse-Schemata von autoritären und extremistischen Ideologien verlockend zu finden. Und ebenso steigt die Zahl organisierter Gruppen und Bewegungen, die Lösungs- und Heilsangebote versprechen, wie sich gerade während der Coronapandemie gezeigt hat (vgl. dazu die Studien von Amlinger & Nachtwey, 2022; Lamberty & Nocun, 2022). Es ist von daher umso relevanter zu verstehen, wie Menschen mit den affektiven Begleiterscheinungen wie Angst, Ungewissheit oder Ohnmacht, die Krisen zwangsläufig mit sich bringen, umgehen.

### 7.3 Krisenverarbeitung und Instrumentalisierung von Krisen

Dass Menschen ein elementares Bedürfnis nach Kontrolle und Selbstwirksamkeit haben, lässt sich in der Forschung gut belegen. Wir möchten unser Leben selbst in der Hand haben und über unsere Erfahrungen eigenständig bestimmen. Unverhoffte Ereignisse und Krisen können dieses Bild von einem sicheren Verständnis der sozialen (Um-)Welt (Hogg et al., 2007) und einem eigenständigen Selbst stören und Gefühle von Ungewissheit, Macht- und Hilflosigkeit hervorrufen. Stresstheoretische Ansätze (u. a. Lazarus & Laier, 1981) kommen zu dem Ergebnis, dass als unkontrollierbar wahrgenommene Situationen das Selbstwertgefühl tangieren, weil sie in der Selbstbeobachtung als Schwäche interpretiert werden, vor allem in einem auf Leistung und Stärkedemonstration ausgerichteten System (siehe auch Heitmeyer, 2018, S. 107). Naheliegenderweise verfolgen Menschen daher unterschiedliche Verarbeitungs- und Kompensationsstrategien, um den Verlust von persönlicher Kontrolle auszugleichen und dem Gefühl, Krisen ausgeliefert zu sein, etwas entgegenzusetzen. So können zum Beispiel „Immunsierungen“ eingesetzt werden, die trotz Krisen ein „Weiter so“ propagieren (Heitmeyer, Freiheit & Sitzer, 2020, S. 46; siehe auch Heitmeyer 2018, S. 104-106). Immer wieder kann in Untersuchungen auch eine Aufspaltung bzw. Fragmentierung der Realität durch eine unterschiedliche Bewertung der gesellschaftlichen und der individuellen Lage beobachtet werden: „Der Gesellschaft geht es schlecht, aber mir (und meinem persönlichen Umfeld) geht es gut“ (ebd.).

Der Glaube an Verschwörungsmythen (Whitson & Galinsky, 2008), esoterische Ideologien und kollektive Schuldzuweisungen sind weitere Kompensations- und Verarbeitungsstrategien. Sie können gegen „die da oben“, aber auch gegen „die da unten“ und andere gesellschaftliche Gruppen gerichtet sein (Heitmeyer, Freiheit & Sitzer, 2020, S. 46). Indem gewissen Akteur:innen Schuld bzw. Macht und Handlungsfähigkeit zugeschrieben wird, soll das Bild einer geordneten und erklärbaren Welt geradegerückt werden.

Solcherlei Abwehrreaktionen und Ursachenzuschreibungen existieren dabei nicht allein beim Individuum, vielmehr können auch Gruppen sie kollektiv verfolgen und so radikale Ideologien entwickeln und stärken. Überdies kann die Abwehr von Ohnmachtserfahrung und das geteilte Bedürfnis nach Kontrolle und Handlungsfähigkeit auch dadurch erreicht werden, dass die Situation gemeinsam verleugnet wird (Decker et al., 2022, S. 92). Die Verleugnung der Klimakrise oder die Aussage „Es existiert keine Pandemie“ sind Beispiele hierfür. Zusätzlich kann die Abwertung schwacher Gruppe im Sinne der sozialen Identitätstheorie (Tajfel & Turner, 1986) die Funktion erfüllen, ein mit dem Gefühl des Kontrollverlustes einhergehendes, beschädigtes Selbst wieder aufzuwerten. Indem Menschen den vorherrschenden Überzeugungen ihrer jeweiligen Bezugsgruppe folgen, stärken sie das Gefühl von Zusammengehörigkeit, Einigkeit und kollektiver Wirksamkeit. Kontrollverlust wird demnach dadurch kompensiert, dass Menschen sich als Teil einer wirksamen, eng verbundenen Gruppe fühlen (ebd.).

Weiterhin können Solidaritätsnormen aufgekündigt und Etabliertenvorrechte eingefordert („Wir zuerst“; „Deutsche zuerst“) werden, ebenso das Vertrauen gegenüber der demokratisch legitimierten Politik (Heitmeyer, 2018, S. 105f.; Heitmeyer, Freiheit & Sitzer, 2020, S. 46). Dieses Muster ist häufig verbunden mit politischer Apathie und einem unter Umständen daraus resultierenden Rückzug aus dem Gemeinwesen (ebd.). Schließlich kann sich auch wegen des permanenten Krisendrucks und ständig drohender Kontrollverluste eine Sehnsucht nach Beruhigung und der Wiederherstellung von Ordnung einstellen. Daraus können sich unterschiedliche politische Forderungen ergeben, so etwa nach der Kontrolle von Banken und Konzernen, von politischen Entscheidungen, die vermeintlich gegen „das Volk“ gerichtet sind, oder auch nach einer rigideren Flüchtlingspolitik (Heitmeyer, 2018, S. 106).

Einige dieser Verarbeitungs- und Kompensationsstrategien sind dabei empfänglicher für antidemokratische und autoritäre Angebote als andere. Bedürfnistheorien zufolge treten Radikalisierungen insbesondere dann auf, wenn Personen keine Möglichkeit sehen, ihre psychischen Grundbedürfnisse als Einzelperson oder als Mitglied gesellschaftlich akzeptierter, nichtradikaler Gruppen zu befriedigen (u. a. Correll & Park, 2005). Hervorzuheben ist jedoch, dass das Vorliegen einer tatsächlichen Bedrohung von Grundbedürfnissen für diese Prozesse gar nicht erforderlich ist. Bereits die subjektive Wahrnehmung einer Bedrohung kann dazu führen, dass Menschen sich verstärkt eigenen Gruppen zuwenden (vgl. z.B. Thomas & Thomas, 1928; Stephan et al., 2016).

Hierin liegen erhebliche Gefahren. Denn wenn Situationen oder auch die Anwesenheit von Menschen als unberechenbar oder unkontrollierbar wahrgenommen werden, dann können Personen, wie gezeigt, mit vereinfachten Weltansichten oder Stereotypen reagieren, um wieder Ordnung, Struktur und Kontrolle zu erreichen.

Besonders autoritäre und extremistische Gruppierungen wissen, wie sie die beschriebenen Orientierungen nutzen können. Das ist bereits gut in der jüngst wieder veröffentlichten Studie von Leo Löwenthal zur Agitation im amerikanischen Faschismus beschrieben worden (Löwenthal, 2021). Indem extremistische Propagandist:innen die Ungleichbe-

handlung und Missstände anprangern oder düstere Zukunftsszenarien entwerfen, erzeugen sie ein starkes Bedrohungserleben bei Menschen, welches sie in ihrer Agitation noch weiter übertreiben, sodass massive Ohnmachtsgefühle entstehen. Zugleich präsentieren und inszenieren sie sich selbst als Rettung in der Not, haben also selbst die (scheinbar) passende Lösung parat, um Bedrohungen entgegenzuwirken. Dabei knüpfen autoritäre und extremistische Gruppierungen aber nicht allein an bereits bestehende Einstellungsvorräte und Stereotype in der Gesellschaft an oder instrumentalisieren Gefühle von Angst und Verunsicherung. Vielmehr setzen sie gezielt verunsichernde Informationen ein, um eine maximale Ungewissheit zu erzeugen, Menschen und Gruppen in einen Kontrollverlust zu bringen und sie zu Einstellungsänderungen zu bewegen.

Unseres Erachtens haben die modernen digitalen Welten in den sozialen Medien dabei entscheidend an Bedeutung gewonnen und die beschriebenen Dynamiken beschleunigt. Als sich während der Hochzeit der Coronapandemie auch aufgrund von Eindämmungsmaßnahmen viele Lebensbereiche ins Digitale verlagert haben, konnten Falschmeldungen sehr viel leichter weite Bevölkerungsgruppen erreichen, wodurch Verunsicherungen eher verfangen können. Der Gebrauch von Ungewissheit ist also ein zentraler Modus, um Polarisierungen zu verstehen und zu erkennen, wie gesellschaftliche Gruppen mit Ungewissheiten Konflikte erzeugen und regulieren können.

Vor dem Hintergrund solcher Entwicklungen ist es verständlich, dass der Vermittlung von Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz als ein grundlegendes Ziel pädagogischer Arbeit und politischer Bildung erachtet wird. Sie gilt als „Leitaufgabe der politischen Bildung“ (Bothe, 2020, S. 75) und Prävention. Vor allem Jugendliche und junge Menschen sollen in ihrer individuellen Resilienz gestärkt werden, um ihnen zu ermöglichen, unterschiedliche und gegenläufige Perspektiven und Positionen nebeneinanderzustellen, Widersprüche auszuhalten, sowie eigene Urteile und Ideen davon zu entwickeln, wie sie in der Gesellschaft miteinander leben wollen (Müller, 2021, S. 59). Grundsätzlich kann sich Resilienzförderung dabei auf einzelne Individuen beziehen, sie kann sich aber auch an größere Gruppen wenden oder ganze Gesellschaften adressieren (siehe auch Dreßing in diesem Band, S. 57).

Zum Abschluss soll daher genauer der Frage nachgegangen werden, welche Rolle Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz in der pädagogischen Arbeit und Prävention spielen kann, deren Ziel es ja unter anderem ist, Polarisierungen, Radikalisierung und Ideologisierung vorzubeugen und demokratische Werte zu fördern (siehe auch Müller, 2021, S. 58).

## 7.4 Implikationen für die Prävention

Modernen Gesellschaften bringen viele Ambivalenzerscheinungen mit sich (u. a. Beck, 1983; Baumann, 2003), Eindeutigkeiten scheinen in der Entwicklung dahingegen unwiederbringlich verloren gegangen zu sein. Allein aus diesem Grund wäre in der modernen Welt die Fähigkeit zur Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz, also das Aushalten von mehrdeutigen, teils sogar widersprüchlichen Situationen, besonders wichtig, wenn nicht sogar notwendig (u. a. Frenkel-Brunswick, 1949; Krappmann, 1969; Reis, 1997; Stangl, 2021).

Thomas Bauer (2018) hat jedoch aufgezeigt, dass vor allem die Ambiguitätstoleranz beständig abnimmt und auf fatale Folgen für Gesellschaft und Politik verwiesen. Folgt man Bauers These, „dass unsere Zeit eine Zeit geringer Ambiguitätstoleranz ist“, dann lässt sich leicht nachvollziehen, weshalb besonders solche Angebote für Menschen attraktiv erscheinen, die eine „Erlösung von der unhintergehbaren Ambiguität der Welt versprechen“ (ebd., S. 30). Vielfalt und Pluralität werden demnach auch nicht mehr als bereichernd, sondern belastend empfunden (ebd.).

Verschwommene gesellschaftliche Koordinaten erschweren zudem die Vergewisserung und Verortung der eigenen und anderer Positionen im gesellschaftlichen Raum. Steht jemand politisch links oder rechts, ist jemand sozial-ökonomisch eher „oben“ oder „unten“ einzuordnen? Befindet man sich in einer ethnisch-kulturell offenen oder geschlossenen Gesellschaft? Ist diese soziokulturell eher homogen oder heterogen? Was ist angesichts von sogenannten Fake News und Desinformationen wahr oder falsch? Dieses Verschwimmen kann die Suchbewegungen nach jenen politischen Akteuren aktivieren, die vorgeben, solche Widersprüche aufzulösen, Unklarheiten in scheinbare Klarheiten verwandeln und die Wiederherstellung von Kontrolle versprechen (Heitmeyer, 2018, S. 109-112; Heitmeyer, 2022, S. 258-259).

Claudia Lenz beschreibt Ambiguitätstoleranz daher nicht nur als individuelle „Fähigkeit, mit Uneindeutigkeit und Unsicherheit konstruktiv umzugehen“, sondern als „Eigenschaft, [die] für das demokratische Funktionieren von pluralistischen und diversen Gesellschaften entscheidend ist“ (Lenz, 2021, S. 3). Besand spricht hier sogar von der „zentrale[n] Bürger\_innentugend“ einer Demokratie (Besand, 2021, S. 244) im Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt und Widersprüchlichkeit. Auch beschränkt sich Ambiguitätstoleranz nicht allein auf das Tolerieren im Sinne eines bloßen Duldens von Perspektiven, Meinungen, Positionen, Haltungen und Werten, die von den jeweils eigenen abweichen. Ambiguitätstoleranz heißt, grundlegend widersprüchliche Positionen und Meinungen sowie das Wissen darum auszuhalten, dass „letzte Begründungen tatsächlich fehlen“ und dass „alles, was wir sagen, sich langfristig als falsch erweisen [kann]“ (Besand, 2022, S. 245). Es geht um eine „weitgehende wechselseitige Anerkennung in Differenz“, die sich auch als „Differenzverträglichkeit“ bezeichnen lässt, wobei verschiedene Überzeugungen, Perspektiven und Interpretationen gleichberechtigt, das heißt in Koexistenz, nebeneinanderstehen können (Saner, 2013). Dazu gehören die „Anerkennung divergierender Sichtweisen, Interessen und Argumente“, die „Bereitschaft zur Änderung eigener Standpunkte [...] und Deutungsmuster“, das „Anerkennen des Verschiedenen als gleichwertig“ sowie das

„Wertschätzen des Nichtverstehens als Ausgangspunkt für neue Einsicht“ (Lenz, 2021, S. 4).

Die Stärkung von Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz ist folglich eine umfassende, gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die nicht nur von einer Zielgruppe wie Jugendlichen und jungen Menschen allein getragen werden kann, sondern den Einbezug aller erfordert. Bezogen auf die Schule, um ein Beispiel zu nennen, wären dies neben den Schüler:innen also in erster Linie auch die pädagogischen Fachkräfte, „die ambiguitäts-, pluralismus- und differenzfähig bzw. diversitätssensibel sein müssen, damit Polarisierung und Ideologisierung vorgebeugt werden kann und Partizipation und Inklusion gelingen können“ (Müller, 2021, S. 61).

Um diese Ziele zu erreichen, können in der Prävention unterschiedliche Formate angewandt werden. Dilemma-Training und biografisches Arbeiten eignen sich nach Müller (2021, S. 65) in besonderer Weise, „den Perspektivwechsel sowie das Anerkennen und Aushalten von Widersprüchen, Unsicherheiten und Befürchtungen einzuüben“. Ohnehin sind Formate, die Perspektivwechsel einbeziehen, bei der Ausbildung von Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz wesentlich und zentral. Es sollten dabei immer verschiedene Standpunkte zugelassen werden, um Komplexitäten in unterschiedlichen Lebensrealitäten aufzuzeigen. Wichtig ist auch, dass kein Belehren stattfindet oder einer Perspektive einen höheren Stellenwert eingeräumt wird als der anderen. Durch offene Diskurse bei gleichzeitigem Aufzeigen von Grenzen, wenn Diskussionen beleidigend oder verletzend werden, wird positives Verhalten gefördert und bestärkt (Danner et al., 2021, S. 13). Auch sollten Wahrheitsansprüche analysiert und hinterfragt werden, ohne Schuldfragen zu klären (z. B. beim Thema Nahost-Konflikt). Im Fokus sollte dabei auch nicht die Vermeidung von problematischem Verhalten oder extremistischen Haltungen stehen (ebd.). Vielmehr geht es darum, Denkstrukturen und Argumenten Raum zu geben als sich allein auf ideologische Standpunkte zu versteifen und zu fokussieren (ebd.).

Auch nach Kiehl und Schnerch bildet das Zulassen und die Anerkennung anderer Meinungen und Perspektiven eine zentrale Demokratiekompetenz (2018, S. 116). Die Schule stellt dabei einen der Orte dar, an dem Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz entwickelt werden kann. Dass Schule im Fokus vieler Präventionsbemühungen steht, überrascht nicht, zumal Jugendliche eine der Hauptzielgruppen für Präventionsangebote in Deutschland darstellen (siehe Lützing et al., 2020, S. 604).

Inwieweit im schulischen Rahmen tatsächlich Formate etabliert sind, die Elemente zur Förderung von Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz zum Inhalt haben, lässt sich unter anderem anhand der im MAPEX-Forschungsprojekt gewonnenen Daten nachvollziehen.<sup>1</sup> Von den 423 im MAPEX-Datensatz enthaltenen Angeboten im Handlungsfeld Schule zielen 97 Prozent (n = 412) der Angebote auf die Förderung von Toleranz und Wertschätzung

---

<sup>1</sup> Die MAPEX-Daten wurden zwar mit dem Fokus auf islamistische Radikalisierung erhoben, es finden sich aber auch zahlreiche phänomenübergreifende und phänomenunspezifische Perspektiven wieder. Siehe hierzu auch [www.mapex-projekt.de](http://www.mapex-projekt.de).

ab. Gleichzeitig lässt sich aber auch feststellen, dass lediglich 4 Prozent (n = 16) der Angebote Empowerment und die Stärkung von Resilienz als Projektabsicht verfolgen.<sup>2</sup> Es deuten sich hier also noch Bedarfslücken an. Zur Stärkung von Resilienz und Empowerment kommen dann vor allem Bildungsformate, aber auch Formate des interkulturellen Austauschs, des Sports, der Musik und des Theaters zur Anwendung. Diese erscheinen in der Forschung für die Ausbildung von Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz vielversprechend, vor allem verschiedene Bereiche der Kunst, die sich ganz generell durch Uneindeutigkeiten auszeichnen. Nach Kiehl und Schnerch (2018, S. 118) „liegen [hier] Zugänge, um Mündigkeit und den Umgang mit Widersprüchen zu üben“.

Die Auswahl des Beispiels Schule führt auch deutlich die primäre Ausrichtung von Präventionsbemühungen in Deutschland vor Augen, auch wenn es um die Ausbildung von Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz geht. Anhand der MAPEX-Daten lassen sich an dieser Stelle auch einige Lücken in der Präventionslandschaft identifizieren. So zeigt sich, dass über alle 588 Angebotsformate im MAPEX-Datensatz, nur etwa ein Drittel der Angebote (32 Prozent; n = 186) Erwachsene als Zielgruppe adressieren. An Fachkräfte<sup>3</sup> im Handlungsfeld Schule richten sich 19 Prozent (n = 111) aller Angebote. Hier zielen 98 Prozent (n = 109) auf die Förderung von Toleranz und Wertschätzung ab und 8 Prozent (n = 9) auf Empowerment und die Stärkung von Resilienz. Angebote, die explizit die Resilienz bei Eltern und/oder Angehörigen von radikalisierten Personen fördern, treten hingegen nur zweimal im Datensatz auf. Damit Fachkräfte in Schulen, aber auch Eltern und Angehörige ebenso in ihrer Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz gestärkt werden, bedarf es folglich zusätzlicher Angebote und eines stärkeren Einbezugs dieser in Präventionsbemühungen. Eine stärker auf diese Zielgruppen ausgerichtete Förderungen auch im Rahmen von Bundes- und Landeprogrammen könnte hier unterstützend wirken.

Wie eingangs erwähnt, liegt es aber nicht allein an Schüler:innen bzw. jungen Menschen sowie deren Fachkräften und Eltern, Resilienz im Umgang mit Ambivalenzen und Ambiguitäten auszubilden. Auch andere Zielgruppen sowie die Gesellschaft selbst müssen hier in den Fokus gerückt werden, damit Polarisierung und Ideologisierung vorgebeugt werden kann und Partizipation und Inklusion gelingen können. Wie die Resilienzforschung zeigt, steht die Förderung der individuellen Resilienz dabei im Wechselspiel mit der gesellschaftlichen Resilienz (u. a. Fathi, 2019 und 2020), da erstere die zweite positiv beeinflusst. Mit Gilan und Helmreich lässt sich somit die individuelle Resilienz auch als Grundlage für eine gesellschaftliche Krisenbewältigung verstehen (siehe hierzu Gilan & Helmreich in diesem Band, S. 73).

Um Menschen auf breiter Ebene mit Angeboten erreichen zu können, müssen aber auch die dafür notwendigen strukturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Zum Teil

---

<sup>2</sup> In der MAPEX-Plattform wurde hierzu in der Kategorie "Handlungsfelder" der Filter "Schule" ausgewählt.

<sup>3</sup> Hier wurden in der MAPEX-Plattform in der Kategorie "Handlungsfelder" der Filter "Schule", in der Kategorie "Zielgruppe" der Filter "Fachkräfte, Multiplikatoren, etc." und in der Kategorie "Adressierte Altersgruppen" "Erwachsene (ab 27)" ausgewählt.

finden sich Angebote mit möglichst breit angelegten Zielgruppen bereits in unterschiedlichen aktuellen Fördervorhaben wieder. So sieht beispielsweise der von der Bundesregierung erarbeitete Aktionsplan gegen Rechtsextremismus zur Verhinderung von Polarisierung, Spaltung und Desinformation unter anderem die gezielte Förderung demokratischer Streitkultur vor, um die Konflikt- und Dialogfähigkeit zu stärken.<sup>4</sup> Solche Vorhaben könnten ein Baustein sein, um Ambiguitäten auch gesamtgesellschaftlich einen Raum zu geben, um diese besser aushalten zu lernen und dadurch einen Perspektivwechsel zu unterstützen, der den Blick auf Gemeinsamkeiten richtet, ohne Unterschiede gleichmachen zu wollen. „Mehr Ambiguität wagen“ wäre mit Müller (2021, S. 67) in Abwandlung eines Willy-Brandt-Slogans aus dem Jahr 1969, eine mögliche Schlussfolgerung. Denn eine andere Diskurs- und Diskussionskultur, wie Müller formuliert, „könnte inklusiv und damit – ganz nebenbei – auch präventiv wirken. Im Klassenzimmer und im öffentlichen Raum“ (ebd.).

## Literatur

- Amliner, C. & Nachtwey, O. (2022). *Gekränkte Freiheit: Aspekte des libertären Autoritarismus*. Suhrkamp.
- Bauer, T. (2018). *Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt*. Reclam.
- Bauman, Z. (2003). *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*. Hamburger Edition.
- Bayrakli, E., & Hafez, F. (2016). The state of Islamophobia in Europe. *European Islamophobia Report*, S. 5-11.
- Beck, U. (1983). Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheit, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer Formationen und Identitäten. In R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt, Sonderband 2* (S. 35-74).
- Becker, J., Wagner, U. & Christ, O. (2010). Ursachenzuschreibungen in Krisenzeiten: Auswirkungen auf Antisemitismus und Fremdenfeindlichkeit. In W. Heitmeyer (Hrsg.), *Deutsche Zustände. Folge 8* (S. 128-143). Suhrkamp.
- Besand, A. (2021). Was Ambiguitätstoleranz (möglicherweise) nicht ist. In A. Schnurr, S. Dengel, J. Hagenberg & L. Kelch (Hrsg.), *Mehrdeutigkeit gestalten: Ambiguität und die Bildung demokratischer Haltungen in Kunst und Pädagogik* (S. 241-251). Transcript.
- Billig, M. (1976). *Social Psychology and Intergroup Relations*. Academic Press.
- Bothe, L. (2020). Ambiguitätstoleranz als Ausgangspunkt für die Praxis der politischen Bildung. In *Gegen Vergessen – für Demokratie e. V. (Hrsg.): Konstruktive Kommunikation in der Demokratie. Ein Baustein in der politischen Bildung* (S. 70-79). [https://www.gegen-vergessen.de/fileadmin/user\\_upload/Gegen\\_Vergessen/Dokumente/Broschueren/konstruktive-Kommunikation\\_2020-web.pdf](https://www.gegen-vergessen.de/fileadmin/user_upload/Gegen_Vergessen/Dokumente/Broschueren/konstruktive-Kommunikation_2020-web.pdf) (abgerufen am 19.03.2023).

---

<sup>4</sup> Das von der Bundeszentrale für politische Bildung aufgelegte Programm „MITEINANDER REDEN“ findet hier explizit Erwähnung. Dabei sollen partizipative Dialoge und wertschätzende Aushandlungsprozesse zur Stärkung einer demokratischen politischen Kultur beitragen, um den Herausforderungen einer polarisierenden Gesellschaft nach „neue(n) Formen des sozialen Miteinanders, des Dialogs, der Resilienz sowie Handlungskompetenzen“ begegnen zu können“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2023).

- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). (2023). <https://miteinanderreden.net/foerderprogramm/ziele/> (abgerufen am 27.03.2023).
- Butter, M. (2018). „Nichts ist, wie es scheint“. *Über Verschwörungstheorien*. Suhrkamp Verlag.
- Butter, M. (2021). Verschwörungstheorien. Eine Einführung. *APuZ*, Nr. 35-36, S. 4-11.
- Correll, J. & Park, B. (2005). A model of the ingroup as a social resource. *Personality and Social Psychology Review*, 9(4), S. 341-359.
- Danner, K., Hofinger, V. & Walter, R. (2021). *Good Practices der Extremismusprävention im Bildungsbereich*, IRKS Working Paper Nr. 21. [https://www.beratungsstelleextremismus.at/wp-content/uploads/2021/06/WorkingPaper26\\_5\\_2021.pdf](https://www.beratungsstelleextremismus.at/wp-content/uploads/2021/06/WorkingPaper26_5_2021.pdf) (abgerufen am 19.03.2023).
- Decker, O., Kiess, J., Heller, A. & Brähler, E. (2022). Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten: Neue Herausforderungen – alte Reaktionen? In O. Decker, J. Kiess, A. Heller & E. Brähler (Hrsg.), *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten: Neue Herausforderungen – alte Reaktionen?* (S. 11-28). Psychosozial-Verlag.
- Dreßing, H. (2023). Die Bedeutung psychischer Resilienz im Zusammenhang mit Krisen. In G. R. Wollinger, C. Heizelmann & E. Marks (Hrsg.), *Krisen & Prävention. Expertisen zum 28. Deutschen Präventionstag* (S. 57-71). Forum Verlag Godesberg GmbH.
- Fathi, K. (2019). Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit: Anforderungen an gesellschaftliche Zukunftssicherung im 21. Jahrhundert. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26941-8> (abgerufen am 22.03.2023).
- Fathi, K. (2020). Die multi-resiliente Gesellschaft: Orientierungspunkte für die Corona-Krise und darüber hinaus. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 33, 22-36. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2020-0004> (abgerufen am 22.03.2023).
- Frankenberg, G. & Heitmeyer, W. (2022). Autoritäre Entwicklungen. Bedrohungen pluralistischer Gesellschaften und moderner Demokratien in Zeiten der Krisen. In G. Frankenberg & W. Heitmeyer (Hrsg.), *Treiber des Autoritären. Pfade von Entwicklungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts* (S. 15-86). Campus.
- Frenkel-Brunswick, E. (1949). Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable. *Journal of Personality*, 18/1949, S. 108-143.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & I. Martin (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie*, Band 3 (S. 13-50). Hans Huber Verlag.
- Gilan, D. & Helmreich, I. (2023). In G. R. Wollinger, C. Heizelmann & E. Marks (Hrsg.), *Krisen & Prävention. Expertisen zum 28. Deutschen Präventionstag* (S. 73-89). Forum Verlag Godesberg GmbH.
- Glick, P. (2002). Sacrificial lambs dressed in wolves' clothing: Envious prejudice, ideology, and the scapegoating of jews. In L.S. Newman & R. Erber (Hrsg.), *Understanding genocide: The social psychology of the Holocaust* (S. 113-142). Oxford University Press.
- Goodwin, S. & Devos, T. (2002). *American Identity Under Siege: National and Racial Identities in the Wake of the September 11<sup>th</sup> Attack*. Vortrag auf der Jahrestagung der Society for Experimental Social Psychology.
- Gramsci, A. (1991). *Gefängnishefte*. Band 2, 2. und 3. Heft. Argument.
- Habermas, J. (1973). *Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus*. Suhrkamp.
- Häusler, A. & Küpper, B. (2021). Rechtsextreme Widerstandspostulate und völkisch autoritäre Rebellion. In A. Zick & B. Küpper (Hrsg.): *Die geforderte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/2021* (S.225-261). Dietz.
- Heitmeyer, W. (Hrsg.) (2002-2012). *Deutsche Zustände*. Folge 1-10. Suhrkamp.
- Heitmeyer, W. (2018). *Autoritäre Versuche*. Suhrkamp.
- Heitmeyer, W., Freiheit, M. & Sitzer, P. (2020). *Rechte Bedrohungsallianzen*. Suhrkamp.

- Hogg, M. A., Sherman, D. K., Dierselhuis, J., Maitner, A. T. & Moffitt, G. (2007). Uncertainty, entitativity, and group identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, S. 135-142.
- Hövermann, A., Messner, S. F., & Zick, A. (2015). Anomie, marketization, and prejudice toward purportedly unprofitable groups: Elaborating a theoretical approach on anomie-driven prejudices. *Acta Sociologica*, 58(3), S. 215-231.
- Kiehl, C. & Schnerch, B. (2018). *Demokratiekompetenzen auf dem Prüfstand – Schule als Erfahrungsraum für Mündigkeit und Ambiguitätstoleranz?* [https://www.idz-jena.de/fileadmin/user\\_upload/PDFS\\_WsD3/Text\\_Kiehl\\_Schnerch.pdf](https://www.idz-jena.de/fileadmin/user_upload/PDFS_WsD3/Text_Kiehl_Schnerch.pdf) (abgerufen am 22.03.2023).
- Koselleck, R. 1982: Krise. In O. Brunner, W. Conze & R. Koselleck (Hrsg.), *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*. Band 3 (S. 617-650). Klett-Cotta.
- Krappmann, L. (1969). *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für Teilnahme an Interaktionsprozessen*. Klett-Cotta.
- Küpper, S., Berghan, W., Zick, A. & Rump, M. (2021). Volkes Stimme – antidemokratische und populistische Einstellungen. In A. Zick & B. Küpper (Hrsg.): *Die geforderte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/2021* (S.43-74). Dietz.
- Lamberty, P. & Nocun, K. (2022). *Gefährlicher Glaube: Die radikale Gedankenwelt der Esoterik*. Beck.
- Lazarus, R.S. & Lannier, R. (1981). Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Streß. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 231-258). Hogrefe AG.
- Lenz, C. (2021). *Ambiguitätstoleranz: Ein zentrales Konzept für Demokratiebildung in diversen Gesellschaften*. <https://www.ufuq.de/aktuelles/ambiguitaetstoleranz-ein-zentrales-konzept-fuer-demokratiebildung-in-diversen-gesellschaften/> (abgerufen am 22.03.2023).
- Löwenthal, Leo (2021). *Falsche Propheten – Studien zur faschistischen Agitation*. Suhrkamp.
- Lützing, S., Gruber, F. & Hedayat, A. (2020). Eine Bestandsaufnahme präventiver Angebote in Deutschland sowie ausgewählter Präventionsstrategien aus dem europäischen Ausland. In B. Ben Slama & U. Kemmesies (Hrsg.), *Handbuch Extremismusprävention: Gesamtgesellschaftlich. Phänomenübergreifend* (S. 597-626). Bundeskriminalamt.
- Mansel, J. & Spaiser, V. (2010). Ängste und Kontrollverlust. Zusammenhänge mit *Gurppenbezogener Menschenfeindlichkeit*. In W. Heitmeyer (Hrsg.), *Deutsche Zustände*. Folge 8 (S. 49-71). Suhrkamp.
- MAPEX-Forschungsverbund (Hrsg.). (2021). MAPEX-Plattform. <https://www.mapex-projekt.de/datenvisualisierung/> (abgerufen am 20.03.2023).
- Mergel, 2012 (Hrsg.). (2012). *Krisen verstehen. Historische und kulturwissenschaftliche Annäherungen*. Campus.
- Müller, J. (2021). Recht behalten ist auch keine Lösung. Ambiguitätstoleranz in der Islamismusprävention. In Kompetenznetzwerk „Islamistischer Extremismus“ (KN:IX) (Hrsg.), *Herausforderungen, Bedarfe und Trends im Themenfeld*. Report 2021 (S. 58-67). Violence Prevention Network gGmbH.
- Oevermann, U. (2016). „Krise und Routine“ als analytisches Paradigma in den Sozialwissenschaften. In R. Becker-Lenz, A. Franzmann, Axel Jansen & M. Jung (Hrsg.), *Die Methodenschule der Objektiven Hermeneutik. Eine Bestandsaufnahme* (S. 43-114). Springer VS.
- Pfeffer-Hoffmann, C., & Fritsche, C. (Hrsg.) (2019). *Muslimfeindlichkeit in Europa. Umgang mit einem Alltagsphänomen*. Mensch & Buch.
- Pyszczynski, T., Solomon, S. & Greenberg, J. (2003). *In the Wake of 9/11: The Psychology of Terror*. American Psychological Association.
- Reichardt, S. (Hrsg.) (2021). *Die Misstrauensgemeinschaft der „Querdenker“: Die Corona-Proteste aus kultur- und sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Campus.

- Reis, J. (1997). *Ambiguitätstoleranz. Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstrukts*. Asanger.
- Saner, H. (2013). Von der Toleranz zur Differenzverträglichkeit. *Aktuelle juristische Praxis*, 309, S. 31-43.
- Schaefer, D., Mansel, J. & Heitmeyer, W. (2002). Rechtspopulistisches Potential. Die „saubere Mitte“ als Problem. In W. Heitmeyer (Hrsg.), *Deutsche Zustände. Folge 1* (S. 123-144). Suhrkamp.
- Stangl, W. (2021). Stichwort „Ambiguitätstoleranz“. *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. <https://lexikon.stangl.eu/12220/ambiguitaetstoleranz/> (abgerufen am 22.03.2023).
- Steg, J. (2020). Was heißt eigentlich Krise? *Soziologie*, 49(4), S. 423-435.
- Stephan, W. G., Ybarra, O., & Rios, K. (2016). Intergroup threat theory. In T. D. Nelson (Hrsg.), *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (S. 255-278). Psychology Press.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Nelson-Hall.
- Thomas, W. I., Thomas, D. S. (1928). *The Child in America: Behavior Problems and Programs*. Knopf.
- Werner, A. (2017). Das schwächste Glied der Kette. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 30(2), S. 76-90.
- Whitson, J. A. & Galinsky, A. D. (2008). Lacking Control Increases Illusory Pattern Perception. *Science*, 322 (5898), S. 115-117.
- Zick, A. (2016). Das Vorurteil über Muslime. In P. Antes & R. Ceylan & (Hrsg.), *Muslime in Deutschland: Historische Bestandsaufnahme, aktuelle Entwicklungen und zukünftige Forschungsfragen* (Reihe Islam in der Gesellschaft, hrsg. von R. Ceylan, N. Foroutan & A. Zick) (S. 39-57). Springer VS.
- Zick, A., Lobitz, R. & Groß, E. (2010). Krisenbedingte Kündigung der Gleichwertigkeit. In W. Heitmeyer (Hrsg.), *Deutsche Zustände. Folge 8* (S. 72-86). Suhrkamp.

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Diamond, J. (2019). Krise: Wie Nationen sich erneuern können (übersetzt von Sebastian Vogel und Susanne Warmuth). S. Fischer.
- ▶ Frankenberg, G. & Heitmeyer, W. (Hrsg.) (2022). Treiber des Autoritären. Pfade von Entwicklungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Campus.

## Mediathek



GUDialog – Salafistische Propaganda im Netz (Beispiele einfacher Antworten auf komplexe Fragen)



Der Podcast zu Identität, Pluralismus und Extremismus des Projekts RISE (insbesondere Folge #03: Pluralismus - Wie verstehen wir uns?)



Die geforderte Mitte – Andreas Zick und Beate Küpper zu rechtsextremen und rechtspopulistischen Tendenzen in Deutschland (Der Podcast zu Politik, Gesellschaft und Geschichte aus dem Dietz-Verlag)



Podcast "Wegweiser fragt nach": #1 Interview mit Prof. Andreas Zick



”

Wenngleich technische Lösungen einen immensen Beitrag zu einem besseren gesellschaftlichen Umgang mit Krisen leisten, wird mitunter übersehen, dass im Zuge einer Weiterentwicklung von Krisenprävention und -bewältigung immer auch die Frage betrachtet werden sollte, ob die existierenden Ansprüche und Vorstellungen eines ‚guten‘ Krisenmanagements noch angemessen sind.

“

*Friedrich Gabel*

## 8.1 Einleitung

Ist die Rede von einer Verbesserung der Krisenprävention und Krisenbewältigung, wird dabei meist an eine Weiterentwicklung von Technologien und Strukturen gedacht. Dämme werden höher und stabiler gebaut, Vorhersage- und Frühwarnsysteme verfeinert und Einsatzkräfte umfangreicher für neue Lagen ausgestattet. Wenngleich technische Lösungen einen immensen Beitrag zu einem besseren gesellschaftlichen Umgang mit Krisen leisten, wird mitunter übersehen, dass im Zuge einer Weiterentwicklung von Krisenprävention und -bewältigung immer auch die Frage betrachtet werden sollte, ob die existierenden Ansprüche und Vorstellungen eines „guten“ Krisenmanagements noch angemessen sind. „Angemessenheit“ als wertbezogener Begriff verweist dabei darauf, dass sowohl die zu adressierenden Probleme als auch die zu ihrer Bewältigung bereitgestellten Maßnahmen nicht im luftleeren Raum stehen, sondern durch gesellschaftliche Wertvorstellungen geprägt und in gesellschaftlicher Aushandlung ausgestaltet werden. Im Zentrum dieser Aushandlung steht die Frage: *Wie viel sollten wir als Gesellschaft bereit sein, in Krisenmanagement und Krisenprävention zu investieren?* Die dieser Aushandlung zugrundeliegenden Wert- und Normalitätstsvorstellungen beeinflussen, was als Ziel von Krisenmanagement bestimmt wird, was als Gefahr gilt, wer oder was als schützenswert bestimmt und wer für eine Umsetzung in der Verantwortung gesehen wird. Die Wert- und Normalitätstsvorstellungen setzen den Rahmen, wie Individuen, Organisationen oder Gesellschaften (in Krisen) handeln und welche Möglichkeiten der technischen Weiterentwicklung wahrgenommen werden.

In diesem Beitrag soll anhand der aufgeworfenen Fragen aktuelles Krisenmanagement auf seine Angemessenheit hin untersucht werden und davon ausgehend Ansatzpunkte für eine Verbesserung, insbesondere hinsichtlich der Krisenprävention in Deutschland, abgeleitet werden. Im Fokus des Beitrags steht dabei die These, dass im Zuge einer Weiterentwicklung von Krisenmanagement neben technischen Fragen immer auch die zugrundeliegenden Werte- und Normalitätstsvorstellungen kritisch hinterfragt werden sollten. Denn nicht jede technische Weiterentwicklung stellt automatisch eine Verbesserung dar. Verbesserungen bemessen sich vielmehr daran, mit welchen Maßnahmen wir unseren gesellschaftlichen Zielen näherkommen.



Friedrich Gabel

ist Ethiker und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Tübingen

Das Ziel des Beitrags liegt dabei nicht in der pauschalen Beantwortung der genannten Fragen – zu verschieden sind die konkreten Handlungskontexte –, sondern im Aufzeigen und Diskutieren vorhandener Wert- und Normalitätsvorstellungen im aktuellen Krisenmanagement. Die darauf aufbauende explizite Beantwortung der Fragen, so das Argument dieses Beitrags, muss zugleich regelmäßiger und expliziter als bisher im demokratischen Diskurs auf gesellschaftlicher Ebene stattfinden.

Der Beitrag gliedert sich in sechs Abschnitte. Nach einer Hinführung über das zugrunde gelegte Verständnis von Wert- und Normalitätsvorstellungen sowie Krisen werden exemplarisch vier Fragen genauer in den Blick genommen: (1) Was ist das Ziel von Krisenmanagement? (2) Was wird als Gefahr beschrieben und warum? (3) Wer oder was ist (besonders) schützenswert? (4) Wer trägt Verantwortung für Krisenmanagement? Der Beitrag schließt mit einer Zusammenführung der Überlegungen in Hinblick auf die Frage: Wie viel sind wir als Gesellschaft bereit, in Krisenmanagement und Krisenprävention zu investieren?

### 8.2 Die Bedeutung von Wert- und Normalitätsvorstellungen für Krisen

Bevor im Folgenden wert- und normalitätsbezogene Fragen im Umgang mit Krisen genauer betrachtet werden, soll zunächst kurz dargelegt werden, was im Rahmen dieses Beitrags gemeint ist, wenn von Wertvorstellungen, Normalitätsvorstellungen sowie von Krisen und Krisenmanagement gesprochen wird.

Werte begegnen uns im Alltag ständig. Besonders sichtbar sind dabei materielle Werte, zum Beispiel Geldwerte. Auf der verkaufenden Seite formuliert der materielle Wert eine Zielvorstellung, einen Preis, der erreicht werden soll. Dieser gibt Orientierung, eine *Wert*-Vorstellung, wie etwa ein Verkaufsgespräch laufen sollte. Mit ideellen Werten verhält es sich grundsätzlich ähnlich. Ideelle Werte geben Orientierung für individuelles, organisationales oder gesellschaftliches Handeln; durch Werte benennen wir, was wir für erstrebenswert halten. Auch sie formulieren eine Zielvorstellung und erlauben Rückschlüsse, welche Handlung richtig ist oder weisen (zumindest grob) in eine Richtung. Beispiele für ideelle Werte sind etwa Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit oder Effizienz. Wie diese Beispiele nahelegen, kann sich was als Wert verstanden wird, nicht nur je nach befragter Person, Organisation oder Gesellschaft unterscheiden. Auch lässt sich über die Bedeutung und Stellung einzelner Werte diskutieren. Die Gesamtheit der Werte einer Person, Organisation oder Gesellschaft sowie damit verbundene Normen, Regeln und Haltungen werden als Moral(-vorstellung) bezeichnet (Wiesing, 2012, S. 23).

Wert- oder Moralvorstellungen sind nicht immer explizit und bewusst. Sichtbar und kritisch hinterfragt werden sie zumeist dann, wenn Unsicherheit darüber besteht, wie richtig zu handeln ist (Bayertz, 2004; Gabel, Mühleck, Krause, Schad & Rekowski, im Erscheinen). In diesem Sinne können Krisen und die mit ihnen einhergehenden Herausforderungen dazu beitragen, eine Diskussion über Wert- und Moralvorstellungen anzuregen. Derartige moralische Unsicherheit über das richtige Handeln hat dabei in der Regel einen von zwei

Gründen: Entweder geben vorhandene Wert- und Moralvorstellungen keine ausreichende Orientierung, wie in einer Situation richtig zu handeln ist, oder vorhandene Wert- und Moralvorstellungen geraten in Konflikt. Letzteres kann innerhalb von Wertvorstellungen der Fall sein. Beispielsweise, wenn man sich in einer Situation vor der Frage sieht, ob dem Erhalt von Freiheiten oder einer Erhöhung der Sicherheit der Vorrang zu geben ist (Koch, 2014). Wert- oder Moralvorstellungen einer Person, Organisation oder Gesellschaft können aber auch mit denen anderer im Konflikt stehen. In beiden Fällen mag man beispielhaft an die Diskussionen über eine Impfpflicht im Zuge der Pandemie denken (Deutscher Ethikrat, 2021).

Die Reflexion über Moralvorstellungen und die Bearbeitung von moralischen Problemen ist Gegenstand der Ethik. In ihrem Rahmen geht es einerseits darum, methodisch strukturiert die Legitimität von Argumentationen und damit assoziierter Handlungsweisen zu beurteilen. Andererseits widmet sich Ethik der Auseinandersetzung mit Fragen, wie „In welcher Welt wollen wir leben?“ oder „Welches Handeln ist vor dem Hintergrund unserer Wertüberzeugungen akzeptabel?“ (Ammicht Quinn, 2014).

Von Wert- und Moralvorstellungen abzugrenzen und dennoch eng mit diesen verbunden sind Normalitätsvorstellungen. Normalität ist eine Kategorie, um gesellschaftliches Miteinander zu ordnen und verweist in seinem Grundverständnis auf das Erwartbare oder Gewöhnliche. Sie definiert sich über die Abgrenzung von einem Nicht-Normalen oder Außergewöhnlichen (Waldschmidt, 2005). Was als „normal“ gilt, ist, ebenso wie Wertvorstellungen, abhängig von den befragten Personen, Organisationen oder Gesellschaften und nicht universell zu benennen. Grundlage des „Normalen“ ist in diesem Sinne immer eine gesellschaftliche Festlegung, innerhalb derer auf Erfahrungen, Messungen und Berechnungen<sup>1</sup> aufgebaut wird. Die eigentliche Bestimmung von Normalität ist aber eine Setzung, eine Interpretation von Daten mit Blick auf Wertvorstellungen. Normalität (Wie ist etwas?) wird dabei in Normativität (Wie sollte etwas sein?) überführt (Waldschmidt, 2005): Von einem *Sein* wird ein *Sollen* abgeleitet. Die Bezugnahme auf „Normalität“ ist damit immer auch ein Machtinstrument und kann positive wie negative Folgen haben (Bigo, 2008).

Derartige *Sein-Sollens-Schlüsse* sind in der Ethik höchst umstritten (Pieper, 2007, S. 193). So wird argumentiert, dass empirische Fakten Wertevorstellungen zwar inspirieren und Argumente liefern können. Ob etwas aber wertvoll und erstrebenswert ist, ist keine empirische, sondern eine ethische Fragestellung. Um zu verdeutlichen, was dies mit dem Thema dieses Sammelbands zu tun hat, ein kurzes Beispiel: Die Tatsache, dass es 10-, 100-, 1000- und 10.000-jährige Hochwasser *gibt*, sagt nichts darüber aus, auf welche dieser Ereignisse sich Personen, Organisationen oder Gesellschaften vorbereiten *sollten*.

---

<sup>1</sup> Die mit „berechnet“ suggerierte Objektivität, ist in mindestens dreifacher Hinsicht mit Vorsicht zu genießen: So ist zu begründen, welches Kriterium warum für eine Zugehörigkeit zur Normalität herangezogen wird, wie verbreitet eine Einstellung oder Position sein muss, um als normal zu gelten und inwieweit die Erhebungsmethoden selbst von Vorannahmen über das zu Messende oder zu Berechnende geprägt sind.

Letzteres basiert, im besten Falle, auf einer demokratisch geführten Debatte unter Repräsentation aller betroffenen Personen.

Damit lässt sich der Bogen zum Verständnis von Krisen und Krisenmanagement schlagen. Unter Krisen werden im Rahmen dieses Beitrags Situationen akuter Bedrohung für Werte und Lebensbedingungen von Personen, Organisationen oder Gesellschaften verstanden, in denen eine Handlung zur Abwendung einer Katastrophe noch möglich ist (s. z. B. Boin & Hart, 2007, S. 42). Krisen- und Katastrophenmanagement beschreiben somit ähnliche und sich weitgehend überschneidende Bereiche, die aber von einer unterschiedlichen Eskalation von Lagen ausgehen.

Mit Blick auf Normalität ergibt sich damit ein ambivalentes Bild. Einerseits stellen Krisen einen Bruch mit Normalität dar, andererseits lässt sich diskutieren, inwieweit das Auftreten von Krisen selbst Teil von Normalität ist (Gross & Weichselgartner, 2015, S. 14). So ist davon auszugehen, dass zwar spezifische Ereignisse wie etwa Hochwasser oder Dürren durch Technologien und Strategien besser vermieden und die Krisenschwelle verschoben werden kann, Krisen per se lassen sich aber nicht vermeiden.

Bereits in dieser Minimaldefinition finden sich zwei Aspekte, die für die weitere Betrachtung von grundlegender Bedeutung sind: Zum einen, dass das Vorhandensein von Krisen davon abhängt, was als Normalität bestimmt wird und welche Maßnahmen in diesem Sinne ergriffen werden; Krisen sind relativ. Ob ein bestimmter Wasserpegel Normalität ist, hängt vom Kontext und der betrachtenden Instanz ab. Was beim Nil in Ägypten als Normalität gilt, würde in Deutschland aufgrund vorhandener Vorerfahrung und geographischer Gegebenheiten als Extremereignis mit möglicherweise katastrophalem Ausmaß verstanden werden. Zum anderen haben Krisen eine gesellschaftliche Geschichte. Je nachdem, was eine Person, eine Organisation oder eine Gesellschaft als Normalität setzt und abhängig davon, welche Maßnahmen damit einhergehend ergriffen werden, kann ein stattfindendes Ereignis eine Krise darstellen oder nicht beziehungsweise, kann eine Krise zur Katastrophe werden oder nicht.

Basierend auf diesen Verständnissen sollen im Folgenden verschiedene wert- und normalitätsbezogene Nuancen der Frage „Was und wie viel sind wir als Gesellschaft bereit in Prävention, Vorsorge, Bewältigung zu investieren?“ in den Blick genommen werden.

### 8.3 Was wird als Ziel von Krisenmanagement bestimmt?

Die Güte jeder Verbesserung von Krisenmanagement hat sich daran zu bemessen, inwieweit sie dem übergeordneten Ziel von Krisenmanagement Rechnung trägt. Was jedoch ist das Ziel von Krisenmanagement? Diese Frage mag auf den ersten Blick irritieren, scheint es doch etabliert, dass es um eine erfolgreiche Prävention von, Vorsorge für, Bewältigung von und Wiederherstellung nach Krisen geht. Schaut man jedoch auf die Entwicklungen und Erkenntnisse der Katastrophenforschung der vergangenen über 50 Jahre und die vielfältige Ausgestaltung von Krisen- und Katastrophenmanagement, wird deutlich, dass es mehr als eine Interpretation gibt, was mit der genannten Beschreibung gemeint wird und welche Ansprüche an gutes Krisenmanagement damit erhoben werden.

So argumentiert die Soziologin Kathleen Tierney, dass sich mit Blick auf Katastrophen – wobei hier eine Übertragbarkeit auf Krisen naheliegt – in den vergangenen Jahrzehnten eine zunehmende Hinwendung zu einem Verständnis von Katastrophen als ko-konstruiert und ko-produziert feststellen lasse (Tierney, 2019, S. 66). Mit Ko-Konstruktion verweist Tierney auf die Feststellung, dass das, was als Katastrophe gilt, nicht einfach gegeben ist, sondern gesellschaftlich (insbesondere politisch) bestimmt wird (Pohlmann, 2015). Ein und dasselbe Ereignis kann je nach Betrachter:in als Extremereignis, Krise oder Katastrophe beschrieben sein. Ein aktuelles Beispiel lieferte nicht zuletzt die Corona-Pandemie, welche nur in Bayern zur Katastrophe erklärt wurde (Bayerische Staatsregierung, 2020). Es gibt in diesem Sinne nicht einfach die Stärke, die Ausdehnung, den Schaden oder die Opferzahl, welche aus einem Ereignis eine Krise oder Katastrophe macht. Was als Krise oder Katastrophe gilt, ist eine gesellschaftliche, eine politische Entscheidung, mit der Handlungs- und Priorisierungsnotwendigkeiten aufgezeigt werden. Sie hängt sowohl von Vorerfahrungen, damit verbundenen Normalitätsvorstellungen als auch von gesellschaftlichen Wertvorstellungen ab. Zudem wird durch die Rede von Krisen und Katastrophen eine besondere existentielle Bedrohung ausgedrückt, deren Bewältigung nicht-alltägliche Maßnahmen und besondere politische Handlungsspielräume erfordert und damit legitimatorisches Potential für politisches Handeln hat (Wæver, 1995).

Die These einer gesellschaftlichen Ko-Produktion von Krisen und Katastrophen verweist auf eine gesellschaftliche Mitverantwortung für die Entstehung von Krisen und Katastrophen, welche sich in mindestens zweifacher Weise zeigt. Einerseits im Sinne eines Mitverschuldens. Beispielhaft mag man hier auf Unfälle mit Hochrisikotechnologien (etwa Atomkraftwerken) denken oder die Zunahme von Extremereignissen als Folge des menschengemachten Klimawandels (Guyer, 2019). Andererseits lässt sich eine gesellschaftliche Mitverantwortung im Sinne eines unzureichenden gesellschaftlichen Handelns problematisieren. Hier kommt vor allem dem Konzept der Vulnerabilität entscheidende Bedeutung zu. Vulnerabilität bedeutet, vereinfacht gesagt, die Verletzlichkeit einer Entität gegenüber einer Gefahr (Wisner, Blaikie, Cannon & Davis, 2004). Mit Blick auf Krisenmanagement verkörpert das Konzept der Vulnerabilität die Überzeugung, dass Krisen und Katastrophen nicht notwendig aus bestimmten (Natur-)Ereignissen folgen, sondern das Resultat eines Zusammenspiels von sich manifestierenden Gefahren mit mehr oder weniger verletzlichen gesellschaftlichen Strukturen sind (Birkmann, 2008, S. 6; Gabel, 2019; Wisner, Blaikie, Cannon & Davis, 2004, S. 10). Diese Argumentation hat zwei zentrale Implikationen: Zum einen, dass Krisen und Katastrophen nicht „einfach“ aus Ereignissen folgen, sondern dass es davon abhängt, welche Person, Organisation oder Gesellschaft sich einem Ereignis gegenüber sieht. Je nach deren (fehlenden) Kapazitäten, welche sich aus dem Zusammenspiel vorhandener Eigenschaften sowie der Art und dem Grad der Präventions- und Vorsorgemaßnahmen ergeben, können Krisen und Katastrophen (nicht) effektiv vermieden werden. Im Bewusstsein dieser Argumentation hat sich mit dem Sendai-Framework der Vereinten Nationen auch international die Zielvorstellung weg von einer Verhinderung von Katastrophen, hin zu einer Verringerung des Risikos für die Entstehung von Katastrophen verschoben (UN-ISDR, 2015).

Zum anderen wirft die mit Vulnerabilität verbundene Argumentation eines Beeinflussen-Könnens die Frage nach einem Beeinflussen-Sollen oder gar -Müssen auf. Sie stellt sich als Frage danach, wann und wo Krisenmanagement eigentlich beginnen sollte. So wird insbesondere in der Katastrophenforschung seit Jahrzehnten argumentiert, dass Krisen und Katastrophen bereits im Alltag existierende Benachteiligungen und Verletzlichkeiten weiter verstärken und damit die Notwendigkeit, Krisen und Katastrophen vom Alltagshandeln aus zu denken, betont (Dombrowsky & Brauner, 1996). Personen, Organisationen oder gar Gesellschaften, die bereits im Alltag mit existentiellen Problemen zu kämpfen haben, werden Krisen und Katastrophen sehr wahrscheinlich schlechter vorbeugen können, sie werden weniger vorsorgen können und damit bei der Bewältigung massive Probleme haben. Eine Engführung von Sozialpolitik und Krisenmanagement steht aber sowohl mit Blick auf konkrete Aufgaben als auch hinsichtlich der Verantwortung verschiedener Akteur:innen bisher weitgehend aus (Gabel, 2019).

Eine dritte Nuance für die Diskussion über das Ziel von Krisenmanagement ergibt sich mit Blick auf das Konzept der Resilienz. Mangels einer eindeutigen Definition wird Resilienz in diesem Rahmen als die Fähigkeit einer Entität (z. B. Menschen, Tiere, Organisationen, Gesellschaften) verstanden, Krisen und Katastrophen zu überstehen, ohne daran zugrunde zu gehen. Anders als der mit Sicherheitshandeln fokussierte Schutz vor und in Extremereignissen, Krisen und Katastrophen, zielt Resilienz auf die Ausbildung von Kapazitäten zum Umgang mit diesem (Krüger, 2019a). Resilienz verkörpert sozusagen die Ansicht, dass nicht jedes Bedrohungsereignis vermieden werden kann. Es sollte daher als Ergänzung zu „klassischem“ Sicherheitshandeln verstanden werden (Krüger, 2019b, S. 59).<sup>2</sup>

Die Beantwortung all dieser Fragen sollte schließlich auch die kritische Hinterfragung gesellschaftlicher Krisen- und Katastrophennarrative umfassen (Horn, 2010). Genannt werden kann hier beispielsweise die Ansicht, dass in Krisen und Katastrophen nicht jeder gerettet werden könne. Wenngleich derartige Aussagen retrospektiv stimmen mögen, also einem *ist* entsprechen, ist es problematisch, sie (un)bewusst zu einem *soll* zu verkehren und Opfer vorschnell „in Kauf zu nehmen“.

### 8.4 Was wird warum als Gefahr beschrieben?

Eng verbunden mit der Frage und Diskussion des Ziels von Krisenmanagement ist jene danach, welche Gefahren im Sinne von Krisenmanagement zu bedenken, verhindern oder zu bewältigen sind. Sie lässt in mindestens zweifacher Hinsicht stellen: Was wird als Gefahr beschrieben? Was bedeutet eine Gefahr für wen?

Im Sinne der ersten Frage lässt sich in Anknüpfung an die These der Ko-Konstruktion von Krisen und Katastrophen argumentieren, dass Extremereignisse, Krisen und Katastrophen

---

<sup>2</sup> Diesem Verständnis folgend, lässt sich Resilienz nicht einfach als Gegenseite von Vulnerabilität verstehen. In Kombination mit einer Lesart von Vulnerabilität als multidimensional, kann eine Entität in einer Hinsicht vulnerabel sein, gleichzeitig aber durch andere Kapazitäten resilient sein und ein Zugrundegehen an einem Ereignis verhindern. Ein solches Verständnis wirkt der Tendenz entgegen, Fähigkeiten aufgrund vorhandener Verletzlichkeiten unsichtbar zu machen.

Deutungsmuster sind, die zwischen Gesellschaften und innerhalb von Gesellschaften verschieden sein können. Ob und in welcher Weise ein Ereignis oder eine Entität als Gefahr verstanden wird, ist eine politische Setzung, die auch anders sein könnte und keineswegs zwingend mit einer realen Bedrohungslage einhergehen muss. Beispielsweise sei auf das Thema Migration verwiesen. Hier finden sich einerseits in den letzten Jahren erneut zunehmend Argumentationen, die Migration als eine Gefahr beschreiben, welche nicht nur mit Sicherheitsmaßnahmen zu verhindern, sondern auch durch Maßnahmen des Bevölkerungsschutzes zu bewältigen ist (Baumann, Lorenz & Rosenow, 2011). Andererseits drohen die Unsicherheit der Geflüchteten und ihre Gefährdung dabei zunehmend in den Hintergrund zu rücken (McDonald, 2016).

Darüber hinaus drückt jede Rede über zu verhindernde oder zu bewältigende Gefahren eine Prioritätensetzung aus, welche sich je nach vorgefundener Situation als mehr oder weniger angemessen beschreiben lässt. Beispiele sind hier nicht nur die spätestens seit 2012 ausführlich beschriebene Gefahr einer Pandemie durch ein Corona-Virus für die nur unzureichende Gegenmaßnahmen ergriffen wurden (Deutscher Bundestag, 2012; Mukerji & Mannino, 2020). Vor dem Hintergrund der Klimakrise werden darüber hinaus Waldbrände und Dürren zunehmend als auch in Deutschland existierende Gefahren sichtbar (Guyer, 2019), für die im besten Falle zeitnah angemessene Präventions-, Vorsorge- und Bewältigungspläne erarbeitet und mit angemessenen Mitteln ausgestattet werden.

Mit der Frage, was eine Gefahr für wen bedeutet, lässt sich daran anschließend problematisieren, dass Ereignisse in ihrem Bedrohungscharakter perspektivabhängig sind. Hier sei nochmals das bereits genannte Beispiel des Nils aufgegriffen. Seine periodischen Hochwasser sind zunächst einmal ein empirisch festzustellender Fakt. Gesellschaftlich wird dieser jedoch nicht nur als Gefahr für Leib und Leben verstanden, sondern auch als Notwendigkeit für das Leben in dieser Region. Die Deutung dieses Sachverhalts ist damit abhängig von der jeweiligen Perspektive. Ein Bewusstsein über die Perspektivabhängigkeit von Gefahrendeutungen ist zudem auf gesellschaftlicher Ebene von Bedeutung. Einerseits weil sich Gefahren für unterschiedliche Personengruppen mitunter sehr verschieden manifestieren und mit einem mitunter sehr ungleichen Bedrohungspotential einhergehen. Andererseits weil sich (wahrgenommene) Gefahren je nach Personengruppe unterscheiden können. Auch hier lässt sich auf das Thema Migration verweisen. So wird weltweit immer wieder betont, dass insbesondere Menschen ohne Aufenthaltserlaubnis in Krisen und Katastrophen besonders gefährdet sind, da sie nur selten von Hilfsmaßnahmen erreicht werden (Anonymus, 2006; Orru, Hansson, Gabel, Tammpuu, Krüger, Savori, Meyer, Torpan, Jukarainen, Schieffellers, Lovasz & Rhinard, 2022). Grund dafür ist auch ein Misstrauen gegenüber staatlichen Organen, die Angst ausgewiesen zu werden oder gar rassistisch motivierte Gewalt zu erfahren (Tierney, 2019, S. 162). Bisherige Gegenmaßnahmen beschränken sich dabei zumeist darauf, dieses fehlende Vertrauen als Problem zu thematisieren, anstatt anzuerkennen, dass diese vorhandene Gefahr eines Verlusts wahrgenommener Chancen auf ein gutes Leben eine nachvollziehbare Einschätzung darstellt. Damit geht es auch um die Fragen, wer kann sich welches Vertrauen in das System leisten und wer sieht sich der Gefahr gegenüber, vergessen zu werden.

## 8.5 Wer oder was ist (besonders) schützenswert?

Mit Blick auf eine Weiterentwicklung von Krisenmanagement lassen sich Wert- und Normalitätsvorstellungen drittens hinsichtlich der Frage betrachten, was im Falle einer Krise oder gar Katastrophe als schützenswert angesehen werden sollte. Diese Frage, die auch im Rahmen der Pandemie einmal mehr an Aufmerksamkeit gewonnen hat, entfaltet ihre Sprengkraft dabei nicht erst in ihrer Beantwortung, sondern bereits in ihrer Formulierung: Wird diskutiert, wer oder was schützenswert ist, oder wer oder was *besonders* schützenswert ist?

Zunächst zur Frage, ob es in Krisen etwas oder jemanden gibt oder geben sollte, das oder der:die nicht schützenswert ist. Vier exemplarische Aspekte ihrer Bearbeitung sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden. Ein erster entfaltet sich entlang der allgemeinen Frage, inwieweit Krisen und Katastrophen Missstände anzeigen, die an ihrer Entstehung wenigstens Mitschuld sind (Fainstein, 2015). Mit Blick auf das Jahr 2022 ließe sich hier etwa die Energiekrise als Beispiel nennen, in deren Rahmen zwischen der Suche nach alternativen Gaslieferanten und dem verstärkten Ausbau erneuerbarer Energien abgewogen wurde (Hummel, 2022).

Ein zweiter Aspekt ergibt sich mit Blick auf die Schutzwürdigkeit kultureller Werte. Neben der Frage, welchen Stellenwert der Schutz kultureller Gegenstände wie historische Artefakte oder Kunstwerke im Vergleich zu Menschenleben oder anderen Wirtschaftsgütern haben sollte, geht es hier aber auch um die Schutzwürdigkeit von Wertüberzeugungen selbst. Der zweite Punkt findet sich etwa im Rahmen der Debatten über den Stellenwert von Datenschutz zur Bekämpfung der Corona-Pandemie (Bernau, 2020; linus, 2020). Hier wurde argumentiert, dass ein starker Datenschutz die Nachverfolgung von Infektionsketten erschwere und daher im Zuge der Pandemie-Bewältigung nicht angemessen sei. Wenngleich es wenig einleuchtend erscheint, begründete, bewährte und bekannte Wertvorstellungen des Alltags in Krisen kurzerhand über Bord zu werfen, zeigt dieser Fall, dass es durchaus geboten sein kann, Wert- (aber auch Normal-)vorstellungen und insbesondere ihre Gewichtung in Krisenlagen kritisch auf ihre Angemessenheit hin zu überprüfen (Gabel, Mühleck, Krause, Schad & Rekowski, im Erscheinen; Krause & Wezel, 2022; Mukerji & Mannino, 2020).

Die Frage nach der Schutzwürdigkeit lässt sich im Sinne eines drittens Aspekts prinzipiell aber auch mit Blick auf Personen-(gruppen) stellen: Gibt es Menschen, die nicht schützenswert sind? Diese Frage ist vor dem Hintergrund eines vom Gedanken der Menschenwürde getragenen Rechtsstaates und mit Blick auf den Anspruch der humanitären Prinzipien, Leid unabhängig von individuellen Eigenschaften zu mindern, prinzipiell zu verneinen. Diese Frage verweist aber auf Spannungsfelder, zu denen sich Krisenmanagement verhalten muss. Genannt werden kann hier beispielsweise das Thema der Triage. Mangels ausreichender Kapazitäten muss hier eine Begründung für priorisierte Versorgung grundsätzlich gleich schützenswerter Menschen gefunden werden (Mannino, 2021). Ein anderes Beispiel sind Situationen, in denen Einsatzkräfte mit der Mitschuld von Personen an Krisen konfrontiert sind (Terrorist:innen, Kombattant:innen etc.). So geht die Umsetzung des in der humanitären Hilfe zentralen Grundsatzes einer neutralen, unabhängigen und

unparteilichen Hilfe einzig nach dem Leid der Betroffenen mit umfassenden Anforderungen an professionelles Handeln von Einsatzkräften einher (Gabel, Mühleck, Krause, Schad & Rekowski, im Erscheinen). Wie schwer diese mitunter einzuhalten sind, zeigt nicht zuletzt das Handeln von Hilfsorganisationen im Kontext des Kriegs in der Ukraine (Kahlweit & Pfaff, 2022).

Ein letzter auf Wert- und Normalitätsvorstellungen bezogener Aspekt, der hier mit Blick auf Schutzwürdigkeit angesprochen werden soll, ist die (Nicht-)Schutzwürdigkeit anderer Entitäten. Aufgrund einer zunehmenden Ausweitung unseres moralischen Bezugsrahmens auch auf Tiere, Pflanzen und die Umwelt, sieht sich auch Krisenmanagement vor der Frage, ob und inwieweit auch die Existenzbedingungen von Tieren, Pflanzen oder generell der Umwelt – um ihrer selbst willen, und nicht „nur“ als Wirtschaftsfaktor – stärker mitgedacht werden sollten (Gabel, Mühleck, Krause, Schad & Rekowski, im Erscheinen).

Neben der Diskussion über eine grundsätzliche Schutzwürdigkeit stellt sich die Frage nach einer Priorisierung aber auch innerhalb der zu berücksichtigenden Gruppe(n): Wer ist in Krisen *besonders* schützenswert? In Anlehnung an das jeweils zugrundeliegende Verständnis von „Werthaftigkeit“ und des Referenzobjekts (schützenswert wieso und in welchem Sinne?) lassen sich auch hier exemplarisch zwei verschiedene Aspekte unterscheiden: Besonders schützenswert aufgrund einer besonderen Schutzbedürftigkeit oder im Sinne einer Systemrelevanz.

Schutzbedürftigkeit verweist auf die jeweilige Vulnerabilität (s. o.). Im Sinne moderner Ansätze von Vulnerabilität ergibt sich diese nicht deterministisch aus bestimmten individuellen Charakteristika, wie dem Alter, Geschlecht, vorhandene Beeinträchtigungen oder der sozioökonomischen Situation, sondern resultiert aus dem komplexen und intersektionalen Zusammenspiel dieser Merkmale und der jeweiligen gesellschaftlichen Situation (Kuran, Morsut, Kruke, Krüger, Segnestam, Orru, Nævestad, Airola, Keränen, Gabel, Hansson & Torpan, 2020; Wisner, Blaikie, Cannon & Davis, 2004). So beeinflussen einerseits gesellschaftliche Strukturen, ob und inwieweit Beeinträchtigungen zu Behinderungen werden und mit der Einschränkung gesellschaftlicher Teilhabe einhergehen. Andererseits ergibt sich Vulnerabilität situativ, d. h. in der akuten Interaktion von Merkmalen mit einer spezifischen Situation bzw. Gefahrenlage. Vulnerabilität sollte in diesem Sinne – anders als es die Rede von „vulnerablen Gruppen“ nahelegt – nicht als statisch und unveränderlich verstanden werden (Gabel, 2019; Kailes, 2015). Die Relevanz dieser Überlegungen für die Angemessenheit des Krisenmanagements zeigt sich etwa in einem Befund der Vereinten Nationen (UN, 2020, S. 15). Diesem zufolge waren in der Corona-Pandemie alte Menschen, Menschen mit Behinderungen, Kinder, Frauen sowie Migrant:innen und Geflüchtete besonders vulnerabel. Greift man nun die zuvor vorgestellte Argumentation wieder auf, dass Vulnerabilität zu hohem Maße durch gesellschaftliches Handeln und gesellschaftliche Strukturen entsteht, so stellt sich die Frage, ob diese womöglich in unangemessener Weise für nicht migrantische weiße Männer ohne Behinderung oder chronische Erkrankungen im Alter zwischen 18 und 65 Jahren ausgelegt sind. Dies bedeutet, dass eine Weiterentwicklung von Krisenmanagement auch das ihr zugrundeliegende Menschenbild kritisch hinterfragen sollte (Gabel, Krüger, Morsut & Kuran, 2022).

Systemrelevant sind demgegenüber essentielle Funktionen zum Erhalt eines Systems, zum Beispiel einer Gesellschaft (Villa, 2020). Als systemrelevant können Menschen oder (kritische) Infrastrukturen beschrieben werden. Letzteres umfasst nach aktuellem Stand zehn Bereiche: Energie, Ernährung, Finanz- und Versicherungswesen, Gesundheit, Informationstechnik und Telekommunikation, Medien und Kultur, Siedlungsabfallentsorgung, Staat und Verwaltung, Transport und Verkehr sowie Wasser (BBK & BSI, 2021), ersteres die in diesen Strukturen arbeitenden Menschen. Die Frage nach der Angemessenheit und vorhandenen Wertvorstellungen stellt sich hier beispielsweise für den bisher nicht genannten Sektor „Bildung“. So werden negative Folgen für Schüler:innen, Auszubildende und Studierende als Folge der pandemiebedingten Schließungen von Bildungseinrichtungen, formell (schulisch und universitär) wie informell (etwa Jugendarbeit), zunehmend sichtbar und problematisiert (Deutscher Ethikrat, 2022; Karutz, 2022).

### 8.6 Wer trägt Verantwortung für Krisenmanagement?

Im Kontext eines Strebens nach Weiterentwicklung von Krisenmanagement sollten vierens Wert- und Normalitätsvorstellungen kritisch in den Blick genommen werden. Ganz allgemein lässt sich dabei zunächst festhalten, dass im Zuge der beschriebenen Auseinandersetzung mit Konzepten wie Vulnerabilität oder Resilienz gesellschaftlichem Handeln in den letzten Jahrzehnten eine zunehmend stärkere Verantwortung zugeschrieben wird (Krüger & Gabel, 2022): Einerseits im Sinne der Ko-Produktion von Krisen und Katastrophen durch die Ausgestaltung gesellschaftlicher Strukturen. Andererseits im Sinne ihrer damit verbundenen grundsätzlichen Handlungsmacht für die Vermeidung und Vorbeugung von Krisen und Katastrophen. Beide legen nahe, dass ein modernes Krisenmanagement deutlich proaktiver agieren kann und sollte.

Konkreter lässt sich dies in zwei Fragen spezifizieren, zum einen, welche Akteur:innen im Kontext von Krisenmanagement mitgedacht werden sollten, zum anderen, in welcher Art und Weise dies geschieht. Mit Blick auf die Akteur:innen stellt sich beispielsweise gerade in Deutschland, einem Land dessen Krisenmanagement – zumindest im Sinne des Bevölkerungsschutzes – zum größten Teil auf ehrenamtlichem Engagement fußt, zunehmend die Frage, ob diese Strukturen für einen zukunftsfähiges Krisenmanagement auch in größeren, langanhaltenderen und miteinander verschränkten Lagen noch ausreichen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf ein sich wandelndes, diversifizierendes, aber in den kommenden Jahren sehr wahrscheinlich auch personell schrumpfendes ehrenamtliches Engagement (Markert, 2021). In diesem Kontext geraten Selbsthilfekapazitäten der Bevölkerung zunehmend in den Blick.

Geht es darum, wie Akteur:innen mitgedacht werden, so steht hier die kritische Betrachtung von Menschenbildern und Stereotypen im Zentrum. Auch dies lässt sich beispielhaft für die Bevölkerung betrachten. Sie wird im aktuellen Krisenmanagement nämlich zumeist als homogene, passive, schlecht vorbereitete und mit Blick auf die Lagebewältigung mitunter sogar als störende Akteurin relevant gemacht (Geenen, 2010; Schulze, Lorenz & Wenzel, 2015). Dies lässt sich in verschiedener Hinsicht problematisieren:

Erstens ist die Wahrnehmung von Bevölkerungsgruppen als passiv auf der einen und störend auf der anderen Seite ambivalent. Hierin spiegelt sich ein zentrales Spannungsfeld aktuellen Krisenmanagementhandels wider. So existiert zunehmend die Forderung einer aktiveren Bevölkerung und ihrer Eigenständigkeit mit Blick auf die Bewältigung von Krisen (Sticher & Ohder, 2013). Demgegenüber wird eigenständiges bürgerschaftliches Wirken noch immer in hohem Maße als Störung – etwa durch Aufbau von Parallelstrukturen der Spontanhilfe – des klar hierarchisierten und organisierten Bevölkerungsschutzes gesehen (Krüger & Albris, 2021). Ein Grund dafür liegt nicht zuletzt in bisher fehlenden Strukturen zur Zusammenarbeit.

Zweitens ist die Rede von „der Bevölkerung“ im Zuge einer Weiterentwicklung kritisch zu hinterfragen. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Bewusstseins für die Diversität von Bevölkerungsgruppen und der in ihnen zusammengefassten Menschen erscheint es geradezu widersprüchlich, von der Bevölkerung als scheinbar „homogener Entität“ zu sprechen. Konkret zeigt sich dies zum Beispiel in den unterschiedlichen Kapazitäten, die Menschen aufgrund ihrer diversen Lebenssituationen haben. Diese Lebenssituationen werden ihrerseits durch gesellschaftliches Handeln mitgeschaffen. Die Rede von „der Bevölkerung“ ist aber auch deshalb irritierend, weil sie eine Trennung von Krisenmanagement und Bevölkerung nahelegt. Dabei sind auch die im Krisenmanagement tätigen Menschen Teil der Bevölkerung. In diesem Sinne finden sie sich in diversen Lebenssituationen wieder, sind konfligierenden Verantwortungen ausgesetzt (Wer kümmert sich um Kinder und zu pflegende Angehörige, damit Einsatzkräfte in den Einsatz gehen können?) oder erleben Wertkonflikte zwischen ihren Überzeugungen und Einsatzmandaten.

Drittens verdeckt die Rede von einer schlecht vorbereiteten und passiven Bevölkerung sowohl Unterschiede als auch die Gründe, die unterschiedlichen Kapazitäten zugrunde liegen. So gehen die zuvor genannten Forderungen von Vorsorge oder einer Steigerung von Resilienz je nach Lebenssituation mit sehr unterschiedlichen Herausforderungen einher. Was normal ist, ist für Menschen aufgrund der eigenen Sozialisation, Berufe und Vorerfahrungen sehr unterschiedlich. Dies zeigt sich nicht nur finanziell oder räumlich, sondern auch im Sinne von Vorwissen oder der Verfügbarkeit von Aufmerksamkeits- und Zeitressourcen. So ist beispielsweise zu fragen, inwieweit etwa die BBK-Checkliste zur Katastrophenvorsorge in angemessener Weise auf diverse Lebenssituationen eingeht und/oder Strukturen bereitstellen sollte, um bei der individuellen Vorsorge zu unterstützen (BBK, 2019; Gabel, 2019). Dies verweist auch auf den ethischen Grundsatz, dass mit Blick auf die Zuschreibung einer Handlungsverantwortung ein Tun-Sollen immer ein Tun-Können voraussetzt. Sind Entitäten nicht dazu in der Lage etwas zu tun, ist es ethisch nicht legitim, diesen dafür eine Verantwortung zuzuschreiben (Rosoff, 2015, S. 6). Im Umkehrschluss ergeben sich daraus die Fragen, ob aktuelle Verantwortungszuschreibungen durch entsprechende Kapazitäten der verantwortlichen Akteur:innen unterfüttert sind oder wenn nicht, ob Schritte ergriffen wurden, um diese Akteur:innen zu befähigen.

Nimmt man alle drei Zuschreibungen zusammen, so stellt sich die Frage, inwieweit diese Beschreibungen noch angemessen sind oder es jemals waren.

## 8.7 Aspekte einer kritische(re)n Berücksichtigung von Wert- und Normalitätsvorstellungen in Krisen

Auf den vergangenen Seiten wurde argumentiert, dass eine Weiterentwicklung von Krisenmanagement nicht allein eine Frage besserer Technologien ist, sondern auch eine kritische Prüfung der „Angemessenheit“ von Wert- und Normalitätsvorstellungen erfordert, die dem Krisenmanagement zugrunde liegen. Im Rahmen von vier Fragen wurden dabei anhand verschiedener Beispiele aufgezeigt, wo Wert- und Normalitätsvorstellungen für unseren gesellschaftlichen Umgang mit Krisen und Katastrophen eine Rolle spielen und welchen Herausforderungen sich eine Weiterentwicklung theoretisch wie auch praktisch gegenübersteht. Eine zentrale Rolle kommt dabei der Argumentation zu, dass Krisen und Katastrophen sowohl gesellschaftlich ko-konstruiert als auch in hohem Maße durch gesellschaftliches (Nicht-)Handeln ko-produziert sind. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen werden im Folgenden einige Fragen vorgestellt, die bei der Weiterentwicklung des Krisenmanagements, insbesondere mit Blick auf die Prävention von Krisen und Katastrophen, Beachtung finden sollten.

Was wird als Ziel von Krisenmanagement bestimmt?

- ▶ Auf welcher Grundlage wurden von wem bisherige Ereignisse (nicht) als Krise oder Katastrophe beschrieben?
- ▶ Zielt Krisenmanagement auf die Verhinderung von Ereignissen (z.B. Hochwasser, Blackouts, Gesundheitsnotlagen, Versorgungsengpässe) oder auf die Ausbildung von Kapazitäten zum Umgang mit diesen?
- ▶ Wo haben Prävention und Vorsorge legitime Grenzen und welche Fähigkeiten sind für das (z. B. individuelle) Überstehen einer Krise oder Katastrophe notwendig?
- ▶ Welche Rolle spielt der Abbau bereits im Alltag benachteiligender oder diskriminierender Strukturen im Kontext von Krisenmanagement?
- ▶ Wird im Krisenmanagement versucht, alle zu retten oder diskutiert, wer nicht zu retten ist?

Was wird, warum als Gefahr beschrieben, die zu bedenken, verhindern oder zu bewältigen ist?

- ▶ Mit Blick auf die Planung: Was wird warum (nicht) als potentielle Krise oder Katastrophe beschrieben, politisch thematisiert und damit bearbeitbar gemacht?
- ▶ Inwieweit wird die Angemessenheit einer Verengung gesellschaftlicher Themen auf Sicherheitsprobleme, beispielsweise im Fall von Migration, kritisch hinterfragt?
- ▶ Inwieweit wird davon ausgegangen, dass Gefahrenlagen unterschiedlich wahrgenommen werden?
- ▶ Inwieweit werden die Gründe für Misstrauen als illegitime Störung oder Defizit staatlichen Handelns verstanden?

Wer oder was wird als (besonders) schützenswert beschrieben?

- ▶ Inwieweit legen spezifische krisenhafte Ereignisse nahe, dass existierende Strukturen nicht (mehr) angemessen, zeitgemäß und schützenswert sind?
- ▶ Inwieweit müssen in Krisen und Katastrophen im Alltag vertretene Wertvorstellungen geschützt und/oder angepasst werden und wie werden Abweichungen begründet?
- ▶ Wie wird einer gleichwertigen Schutzwürdigkeit aller Menschen in Situationen von Ressourcenmangel Rechnung getragen?
- ▶ Inwieweit müssen andere Entitäten, wie etwa Tiere oder Pflanzen in der Krisenbewältigung berücksichtigt werden?
- ▶ Ist das dem aktuellen Krisenmanagement zugrundeliegende Menschenbild der existierenden vielfältigen Gesellschaft angemessen?
- ▶ Welche Sektoren werden (nicht) als kritische Infrastruktur oder systemrelevant bestimmt und warum (nicht)?

Wer trägt Verantwortung für Krisenmanagement?

- ▶ Inwieweit sind aktuelle Verantwortungszuschreibungen für Krisenmanagement bekannt und angemessen? Können Entitäten, was sie sollen?
- ▶ Inwieweit werden in der Ausgestaltung von Verantwortungszuschreibungen unterschiedliche Lebenssituationen, Betroffenheiten und Kapazitäten – zur Vorsorge oder Ausbildung von Resilienz – mitgedacht?
- ▶ Welche Vorstellungen existieren von bestimmten Akteur:innen des Krisenmanagements – beispielsweise der Bevölkerung – und inwieweit sind diese angemessen?
- ▶ Inwieweit wird eigenständiges Handeln von Akteur:innen anerkannt und warum nicht?

All diese Fragen und die mit ihnen verbundenen Aspekte, wie etwa ein Mehr an kritischer Reflexion, ein Mehr an Berücksichtigung gesellschaftlicher Diversität oder ein Mehr an zu berücksichtigenden Entitäten, verweisen letztlich auf ein Mehr an Ressourcen, die für die Weiterentwicklung von Krisenmanagement benötigt werden. Vor dem Hintergrund der Extremereignisse, Krisen und militärischer Konflikte, die insbesondere Deutschland betreffen, stellt sich damit einmal mehr die Frage „*Wie viel sollten wir als Gesellschaft bereit sein, in Krisenmanagement und Krisenprävention zu investieren?*“. Bisher wird sie entweder eher implizit gestellt und diskutiert oder aber auf einzelne Maßnahmen bezogen, ohne breitere strategische Ziele zu formulieren. Möglichweise sind die letzten Jahre jedoch ein Anlass, sie stärker als bisher als gesellschaftspolitische Frage zu stellen und sie explizit und unter Einbindung der Bevölkerung zu diskutieren und damit eine Grundlage für die Weiterentwicklung von Krisenmanagement und insbesondere Krisenprävention zu schaffen. Die im Juli 2022 erschienene „Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen“ kann hier nur ein erster Schritt sein (BMI, 2022), welcher insbesondere hinsichtlich der Forderung nach mehr Partizipation mit Leben zu füllen ist.

## Literatur

- Ammicht Quinn, R. (2014). Sicherheitsethik: Eine Einführung. In R. Ammicht Quinn (Hrsg.), *Studien zur Inneren Sicherheit: Bd. 16. Sicherheitsethik* (S. 15–47). Springer VS.
- Anonymus (2006). Vulnerable Populations: Who are They. *American Journal of Managed Care*, 12(13), 348–352. <http://www.ajmc.com/publications/supplement/2006/2006-11-vol12-n13suppl/nov06-2390ps348-s352>.
- Baumann, M., Lorenz, A. & Rosenow, K. (2011). Linking Immigration Policies and Migrants' Journeys: An Interdisciplinary Endeavor. In M. Baumann, A. Lorenz & K. Rosenow (Hrsg.), *Crossing and Controlling Borders* (S. 9–20).
- Bayerische Staatsregierung (Hrsg.). (2020, 16. März). *Pressemitteilungen: Corona-Pandemie / Bayern ruft den Katastrophenfall aus / Veranstaltungsverbote und Betriebsuntersagungen*. <https://www.bayern.de/corona-pandemie-bayern-ruft-den-katastrophenfall-aus-veranstaltungsverbote-und-betriebsuntersagungen/>.
- Bayertz, K. (2004). Zur Selbstaufklärung der Angewandten Ethik. In H. Friesen & K. Berr (Hrsg.), *Praktische Philosophie kontrovers: Bd. 2. Angewandte Ethik im Spannungsfeld von Begründung und Anwendung* (S. 51–73). Lang.
- BBK. (2019). *Ratgeber für Notfallvorsorge und richtiges Handeln in Notsituationen*.
- BBK & BSI. (06.2021). *Kritische Infrastrukturen - Sektoren- und Brancheneinteilung: Stand Juli 2021*. [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/KRITIS/kritis-sektoren-brancheneinteilung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/KRITIS/kritis-sektoren-brancheneinteilung.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- Bernau, P. (1. August 2020). Der Staat behindert die Corona-App: Kommentar. *FAZ*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/die-corona-app-hat-zu-viel-datenschutz-doch-der-ist-noetig-16886030.html>.
- Bigo, D. (2008). Security: A Field Left Fallow. In M. Dillon & A. W. Neal (Hrsg.), *Foucault on Politics, Security and War* (S. 93–114). Palgrave Macmillan.
- Birkmann, J. (2008). Globaler Umweltwandel, Naturgefahren, Vulnerabilität und Katastrophenresilienz. *Raumforschung und Raumordnung*, 66(1), 5–22. <https://doi.org/10.1007/BF03184043>.
- BMI. (2022). *Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen*. Berlin.
- Boin, A. & Hart, P. ' (2007). The Crisis Approach. In H. Rodríguez, E. L. Quarantelli & R. R. Dynes (Hrsg.), *Handbooks of sociology and social research. Handbook of disaster research* (S. 42–54). Springer.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2012). *Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012: Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode*. Drucksache 17/12051.
- Deutscher Ethikrat (Hrsg.). (2021). *Ethische Orientierung zur Frage einer allgemeinen gesetzlichen Impfpflicht: Ad-Hoc-Empfehlung*. Berlin.
- Deutscher Ethikrat (Hrsg.). (2022, 28. November). *Pandemie und psychische Gesundheit: Aufmerksamkeit, Beistand und Unterstützung für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in und nach gesellschaftlichen Krisen*. Ad-Hoc-Empfehlung. Berlin.
- Dombrowsky, W. R. & Brauner, C. (1996). *Defizite der Katastrophenvorsorge in Industriegesellschaften am Beispiel Deutschlands. Untersuchungen und Empfehlungen zu methodischen und inhaltlichen Grundsatzfragen.: Gutachten im Auftrag des Deutschen IDNDR-Komitees für Katastrophenvorbeugung e.V. (Langfassung)* (Deutsche IDNDR-Reihe 3b). [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/FIS/DownloadsInformationsangebote/DownloadsKritischeInfrastrukturen/DownloadsProjekte/KatastrophenschutzGutachtenNotfallseelsorge.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/FIS/DownloadsInformationsangebote/DownloadsKritischeInfrastrukturen/DownloadsProjekte/KatastrophenschutzGutachtenNotfallseelsorge.pdf?__blob=publicationFile).

- Fainstein, S. (2015). Resilience and Justice. *International Journal of Urban and Regional Research*, 39(1), 157–167. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12186>.
- Gabel, F. (2019). Chancen dynamischer Konzeptionen von Vulnerabilität für den Katastrophenschutz. In M. Krüger & M. Max (Hrsg.), *Gesellschaft der Unterschiede: Bd. 46. Resilienz im Katastrophenfall: Konzepte zur Stärkung von Pflege- und Hilfsbedürftigen im Bevölkerungsschutz* (1. Aufl., S. 77–96). transcript.
- Gabel, F., Krüger, M., Morsut, C. & Kuran, C. H. A. (2022). *Bridging the Gap between Vulnerable Groups and Vulnerable Situations: Towards an Integrative Perspective New Assessment on Vulnerability for Disaster Risk Reduction: Contributing Paper for Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2022*. Genf. <https://www.undrr.org/publication/bridging-gap-between-vulnerable-groups-and-vulnerable-situations-towards-integrative>.
- Gabel, F., Mühleck, M., Krause, K., Schad, J. & Rekowski, M. (im Erscheinen). *Ethische Reflexion im Bevölkerungsschutz: Leitfaden für eine ethisch reflektierte Entscheidungsfindung im Sanitäts- und Betreuungsdienst*, Hrsg. v. BBK.
- Geenen, E. M. (2010). *Bevölkerungsverhalten und Möglichkeiten des Krisenmanagements und Katastrophenmanagements in multikulturellen Gesellschaften. Forschung im Bevölkerungsschutz: Bd. 11*. Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe.
- Gross, B. & Weichselgartner, J. (2015). Modernes Risikomanagement: Zwischen Robustheit und Resilienz. *BBK: Bevölkerungsschutz – Naturgefahren* (1), 12–17.
- Guyer, M. (2019). *Folgen des globalen Klimawandels für Deutschland: Erster Teilbericht: Die Wirkungsketten in der Übersicht*. 20/2019.
- Horn, E. (2010). Enden der Menschen: Globale Katastrophen als biopolitische Fantasie. In R. Sorg & S. B. Würffel (Hrsg.), *Utopie und Apokalypse in der Moderne* (S. 101–118). Fink.
- Hummel, T. (23. März 2022). Die Debatten, die Deutschland in Energiefragen führt, sind absurd. *Süddeutsche.de*. <https://www.sueddeutsche.de/meinung/energiewende-deutschland-kommentar-1.5553078>.
- Kahlweit, C. & Pfaff, I. (31. Dezember 2022). Das Dilemma des Roten Kreuzes. *Süddeutsche.de*. <https://www.sueddeutsche.de/politik/ukraine-rotes-kreuz-russland-1.5557232?reduced=true>.
- Kailes, J. I. (2015). If people would just prepare! In I. Kelman & L. M. Stough (Hrsg.), *Disability and disaster: Explorations and exchanges* (S. 97–109). Palgrave Macmillan.
- Karutz, H. (16. Februar 2022). Bildungseinrichtungen zur kritischen Infrastruktur zählen. *FAZ*. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/warum-schulen-als-kritische-infrastruktur-gelten-sollten-17811150.html>.
- Koch, H. (2014). Freiheit und Sicherheit. In R. Ammicht Quinn (Hrsg.), *Studien zur Inneren Sicherheit: Bd. 16. Sicherheitsethik* (S. 135–144). Springer VS.
- Krause, K. & Wezel, K. (2022). Sicherheit wovor und für wen? Sicherheit in der Pandemie. In *Studien zur Inneren Sicherheit. Politik zwischen Macht und Ohnmacht: Zum politischen Umgang mit der Corona-Pandemie in Deutschland* (S. 363–394). Springer VS.
- Krüger, M. (2019a). Building Instead of Imposing Resilience: Revisiting the Relationship Between Resilience and the State. *International Political Sociology*, 13(1), 53–67. <https://doi.org/10.1093/ips/oly025>.
- Krüger, M. (2019b). Resilienz: Zwischen staatlicher Forderung und gesellschaftlicher Förderung. In M. Krüger & M. Max (Hrsg.), *Gesellschaft der Unterschiede: Bd. 46. Resilienz im Katastrophenfall: Konzepte zur Stärkung von Pflege- und Hilfsbedürftigen im Bevölkerungsschutz* (1. Aufl., S. 57–76). transcript.
- Krüger, M. & Albris, K. (2021). Resilience unwanted: Between control and cooperation in disaster response. *Security Dialogue*, 52(4), 343–360. <https://doi.org/10.1177/0967010620952606>.

- Krüger, M. & Gabel, F. (2022). From Lisbon to Sendai: Responsibilities in International Disaster Management. In H. Hansen-Magnusson & A. Vetterlein (Hrsg.), *Routledge handbooks. The Routledge handbook on responsibility in international relations* (S. 203–216). Routledge Taylor & Francis Group.
- Kuran, C. H. A., Morsut, C., Kruke, B. I., Krüger, M., Segnestam, L., Orru, K., Nævestad, T. O., Airola, M., Keränen, J., Gabel, F., Hansson, S. & Torpan, S. (2020). Vulnerability and vulnerable groups from an intersectionality perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 50, 101826. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101826>
- linus. (2020, 6. April). *10 Prüfsteine für die Beurteilung von „Contact Tracing“-Apps*. <https://www.ccc.de/de/updates/2020/contact-tracing-requirements>.
- Mannino, A. (2021). *Wen rette ich - und wenn ja, wie viele? Über Triage und Verteilungsgerechtigkeit. (Was bedeutet das alles?): Nr. 14068*. Reclam.
- Markert, R. T. (2021, 4. Juli). *Werbung für das Ehrenamt: Katastrophenschutz in Not?* <https://www.zdf.de/nachrichten/panorama/katastrophenschutz-ehrenamt-werbung-100.html>.
- McDonald, M. (2016). Whose security? Ethics and the referent. In J. Nyman & A. Burke (Hrsg.), *Routledge critical security studies series. Ethical security studies: A new research agenda* (1. Aufl., S. 32–45). Routledge Taylor & Francis Group.
- Mukerji, N. & Mannino, A. (2020). *Covid-19: Was in der Krise zählt: Über Philosophie in Echtzeit. Reclams Universal-Bibliothek*.
- Orru, K., Hansson, S., Gabel, F., Tamppuu, P., Krüger, M., Savadori, L., Meyer, S. F., Torpan, S., Jukarainen, P., Schieffeler, A., Lovasz, G. & Rhinard, M. (2022). Approaches to ‘vulnerability’ in eight European disaster management systems. *Disasters*, 46(3), 742–767. <https://doi.org/10.1111/disa.12481>.
- Pieper, A. (2007). *Einführung in die Ethik. UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher Philosophie: Bd. 1637*. A. Francke Verlag.
- Pohlmann, K. (2015). Prioritätensetzung im Katastrophenschutz. In H.-J. Lange & C. Gusy (Hrsg.), *Kooperation im Katastrophen- und Bevölkerungsschutz* (S. 213–287). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rosoff, P. M. (2015). In defense of (some) altered standards of care for Ebola infections in developed countries. *HEC forum: an interdisciplinary journal on hospitals’ ethical and legal issues*, 27(1), 1–9.
- Schulze, K., Lorenz, D. F. & Wenzel, B. (2015). Verhalten der Bevölkerung in Katastrophen: Potenziell hilfsbereit. *Notfallvorsorge*, 2015(01), 21–28. Fachredaktion, WALHALLA
- Sticher, B. & Ohder, C. (2013). Einbeziehung der Bevölkerung in das Katastrophenmanagement. *SIK-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis* (2/2013), 81–93.
- Tierney, K. J. (2019). *Disasters: A Sociological Approach*. Polity Press.
- UN. (2020). *The Sustainable Development Goals Report 2020*. United Nations publication.
- UN-ISDR. (2015). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030*. [http://www.unisdr.org/files/43291\\_sendaiframeworkfordrren.pdf](http://www.unisdr.org/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf).
- Villa, P.-I. (2020). Corona-Krise meets Care-Krise – Ist das systemrelevant? *Leviathan*, 48(3), 433–450. <https://doi.org/10.5771/0340-0425-2020-3-433>
- Wæver, O. (1995). Securitization and Desecuritization. In R. D. Lipschutz (Hrsg.), *New directions in world politics. On security* (S. 46–86). Columbia University Press.
- Waldschmidt, A. (2005). Behindertenpolitik im Spannungsverhältnis zwischen Normierung und Normalisierung. In S. Graumann & K. Grüber (Hrsg.), *Friedrichshainer Kolloquium: Bd. 2. Anerkennung, Ethik und Behinderung: Beiträge aus dem Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft* (S. 175–194). Lit-Verl.

- Wiesing, U. (Hrsg.). (2012). *Reclams Universal-Bibliothek: Nr. 18963. Ethik in der Medizin: Ein Studienbuch* (4. Aufl.). Reclam.
- Wisner, B., Blaikie, P., Cannon, T. & Davis, I. (2004). *At risk: Natural hazards, people's vulnerability and disasters* (2. ed.). Routledge.

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Ammicht Quinn, R. (Hrsg.). (2014). *Studien zur Inneren Sicherheit: Bd. 16. Sicherheitsethik*. Springer VS.
- ▶ Horn, E. (2014). *Zukunft als Katastrophe*. Frankfurt am Main: Fischer.
- ▶ Zack, N. (2011). *Ethics for disaster*. First paperback edition. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc (Studies in social, political, and legal philosophy).

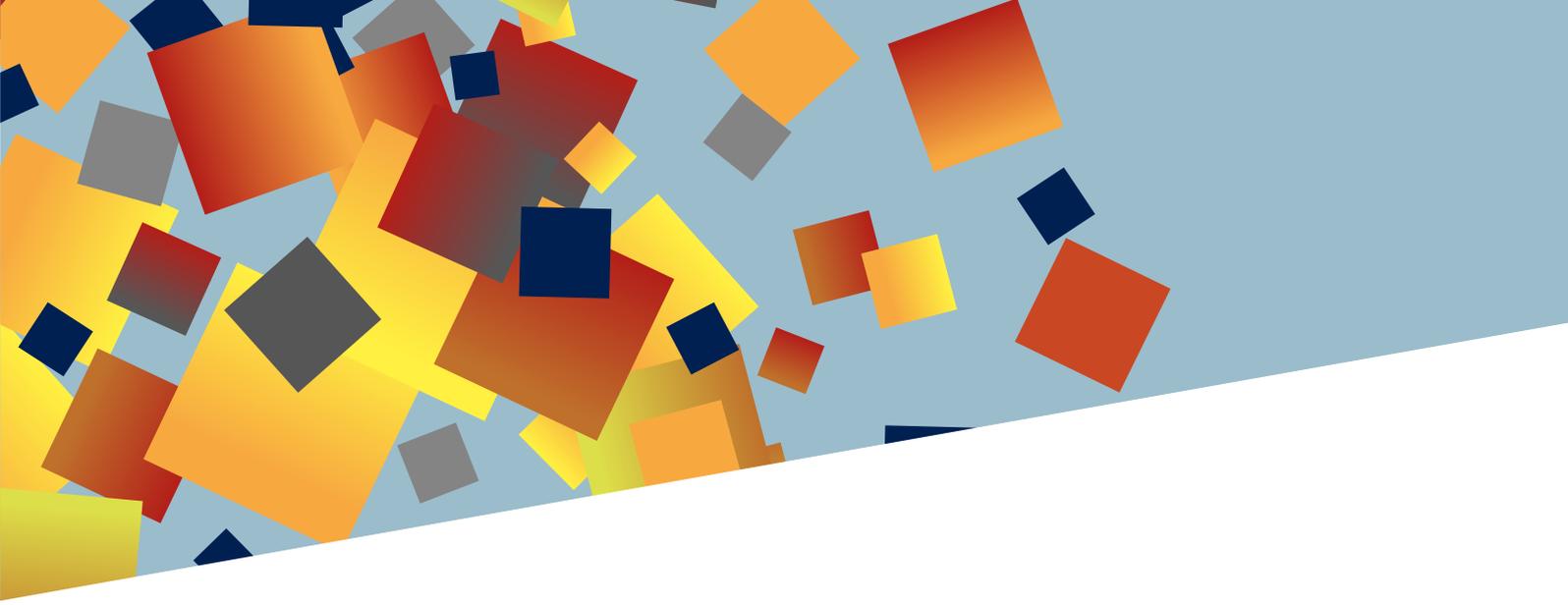
## Mediathek



SWR Wissen (Videobeitrag). Krisenvorsorge: Sind Katastrophen planbar?



NDR. Der Tatortreiniger, Staffel 4, Folge 3, Damit muss man rechnen.



”

In Krisenlagen kann nur dann rational  
geurteilt und entschieden werden,  
wenn grundlegende erkenntnis- und  
entscheidungstheoretische Prinzipien  
Berücksichtigung finden.

“

# Zum rationalen Umgang mit Krisen – eine philosophische Perspektive

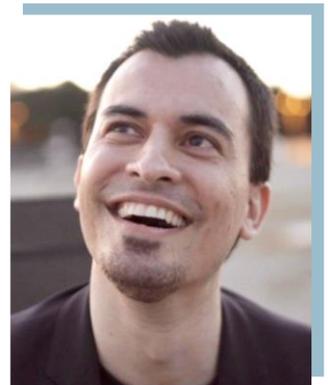
# 9

*Nikil Mukerji, Marina Moreno & Adriano Mannino*

## 9.1 Einleitung

Die Coronakrise und der Ukrainekrieg führten uns vor Augen, wie wichtig der rationale Umgang mit Krisen ist – insbesondere im Bereich der Prävention. Viele wissenschaftliche Disziplinen haben entscheidende Puzzlestücke zur Problemlösung beizutragen. In der Coronakrise war etwa die Einschätzung von Expertinnen und Experten aus Medizin, Epidemiologie und Virologie besonders gefragt. Im Ukraine-Krieg stehen dagegen die Militärstrategie und die Theorie der internationalen (Sicherheits-)Beziehungen im Mittelpunkt. Im vorliegenden Beitrag wollen wir zeigen, dass die Perspektive der Philosophie, die häufig übersehen wird, ebenfalls wertvoll ist. Tatsächlich halten wir sie für essentiell – unabhängig von der Natur der jeweiligen Krise. Denn während die Perspektive empirischer Expertisefelder (etwa: Epidemiologie, Militärstrategie) nur in bestimmten Krisen relevant ist, sind philosophische Teildisziplinen wie die Erkenntnis- und Entscheidungstheorie immer gefragt. In Krisenlagen kann nur dann rational geurteilt und entschieden werden, wenn grundlegende erkenntnis- und entscheidungstheoretische Prinzipien Berücksichtigung finden. Dies wollen wir im vorliegenden Beitrag verdeutlichen.

Wir orientieren uns an einer Reihe zusammenhängender Fragen. Zunächst erörtern wir, welchen Beitrag die Philosophie eigentlich leisten kann (Abschnitt 9.2). Dazu gehen wir auf unterschiedliche philosophische Teildisziplinen ein und diskutieren am Beispiel der Corona-



PD Dr. Nikil Mukerji

ist Philosoph, Ökonom und lehrt an der Ludwig-Maximilians-Universität München



Marina Moreno

ist Philosophin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Solon Center for Policy Innovation der Parmenides Stiftung in München



Adriano Mannino

ist Philosoph und Leiter des Solon Center for Policy Innovation der Parmenides Stiftung in München

krise, wie sie sich manifestieren. Anschließend besprechen wir konkreter, welchen Beitrag diese beisteuern können. Wir fragen dazu, wie Entscheidungen unter Unsicherheit rationalerweise zu treffen sind (Abschnitt 9.3). Darauf aufbauend formulieren wir anhand eines einfachen entscheidungstheoretischen Modells wichtige Eckpunkte zum rationalen Umgang mit Krisen (Abschnitt 9.4) und diskutieren verbreitete Denkfehler bei der Risikoeinschätzung und krisenpräventiven Entscheidungsfindung (Abschnitt 9.5). Ebenso fragen wir, auf wessen Expertise wir uns stützen sollten (Abschnitt 9.6), bevor wir resümieren und abschließend für mehr Denken auf Vorrat plädieren, um besser für künftige Krisen gewappnet zu sein (Abschnitt 9.7).

## 9.2 Welchen Beitrag kann die Philosophie leisten?

Zur Philosophie gehören traditionell die folgenden zentralen Fragen:

1. Wie ist die Welt grundlegend strukturiert und was existiert in ihr (Ontologie)?
2. Wie können wir die Welt erkennen (Erkenntnistheorie)?
3. Was sollten wir tun bzw. wie sollten wir die Welt beeinflussen (Entscheidungstheorie/Ethik)?

Diese Bereiche sind voneinander nicht unabhängig. Inzwischen gehört etwa die Einsicht, dass es keine theoriefreie Beobachtung gibt, unser Bild der Welt also immer von erkenntnistheoretischen und ontologischen Vorannahmen geprägt ist, zu den philosophischen Allgemeinplätzen. Auch über unser Handeln in der Welt, das in der Entscheidungstheorie und Ethik im Mittelpunkt steht, lässt sich nur dann sinnvoll nachdenken, wenn man bereits ein Bild von eben dieser Welt hat (zu der man selbst gehört) und eine Auffassung darüber, wie man in ihr zu Erkenntnissen gelangen und sie beeinflussen kann.

Anhand der Coronakrise lässt sich die Anwendung der drei genannten philosophischen Fragen illustrieren. Durch die Entstehung des neuartigen Coronavirus SARS-CoV-2 änderte sich unsere Welt (ontologische Ebene). Wir stellten dies fest, indem wir bestimmte Beobachtungen machten: Wir sahen, dass Menschen erkrankten. Wir identifizierten das dafür verantwortliche Virus und sammelten Erkenntnisse darüber (Erkenntnisebene). Aufgrund der naheliegenden Schlussfolgerung, dass eine weltumspannende Gesundheitskrise drohte, stellte sich uns eine drängende Anschlussfrage: Was *tun* (entscheidungstheoretische bzw. ethische Ebene)?

Anders als im ethischen Lehrbuchfall konnten wir uns in der Coronakrise bei der Entscheidungsfindung jedoch nicht auf gesicherte Fakten stützen. Wie unsere Welt genau aussah (ontologische Ebene), war fraglich. Stattdessen fanden Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger eine diffuse Lage vor, über die man noch wissenschaftlich stritt (Erkenntnisebene), als Entscheidungen bereits dringend zu treffen waren. Zudem schien sich das Bild der Situation fortwährend zu verändern. Hinzu kam, dass es im geregelten Rahmen des uns vertrauten liberalen Rechtsstaats keine Blaupause für den Umgang mit der neuen Handlungsproblematik gab (entscheidungstheoretische bzw. ethische Ebene). Die Maßnahmen, zu denen Expertinnen und Experten rieten, waren in der Nachkriegsgeschichte beispiellos. Damit waren die normativen Standards der Entscheidungsfindung

ebenfalls unklar, und es war fraglich, ob bzw. welche Maßnahmen überhaupt verhältnismäßig umgesetzt werden könnten. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger mussten unter hochgradiger Unsicherheit agieren. So viel “Zwang, unter Unsicherheit handeln und leben zu müssen”, bemerkte etwa der Philosoph Jürgen Habermas im April 2020, “gab es noch nie”.

Die obige Strukturierung macht bereits klar, warum die philosophische Perspektive wertvoll sein kann: *Philosophie benennt Ebenen der Problemanalyse sowie Zusammenhänge zwischen diesen Ebenen, schafft auf diese Weise Klarheit und bietet – im besten Falle – Orientierung.* Allerdings sind Philosophinnen und Philosophen die falschen Ansprechpartner, wenn es um die konkrete Beurteilung von Sachfragen geht. Sie können etwa zu epidemiologischen Fragestellungen und deren spezifischen Erkenntnismethoden wenig sagen.<sup>1</sup> Hier sollten sie selbstredend empfehlen, Fachexpertinnen und -experten zu Rate zu ziehen. (Wir kommen im Abschnitt 6 darauf zu sprechen, wie die Philosophie dabei helfen kann, zu bestimmen, auf *welche* Expertinnen und Experten wir uns stützen sollten.) Allerdings darf dadurch nicht der Eindruck entstehen, dass die Epidemiologie die philosophische Perspektive ersetzen könnte:

- ▶ Erstens ist die praktische Frage, was man vor dem Hintergrund epidemiologischer Erkenntnisse tun *sollte*, mit dem Vorliegen eben dieser Erkenntnisse noch nicht entschieden, wengleich epidemiologische Erkenntnisse natürlich in entscheidungstheoretische und ethische Abwägungen einfließen müssen.<sup>2</sup>
- ▶ Zweitens ist unklar, was zu tun ist, wenn die (zum Beispiel epidemiologische) Sachlage uneindeutig ist. In einem solchen Fall sind gleich zwei philosophische Themenfelder angesprochen. Dies ist einerseits die *Theorie der Entscheidung unter Unsicherheit* bzw. die *Risikoethik*, die sich mit der Frage befasst, wie wir handeln sollten, wenn wir nicht oder nicht genau wissen, wie die Sachlage einzuschätzen ist und welche Konsequenzen die jeweils verfügbaren Handlungsoptionen haben werden. Andererseits ist die *Risikoepistemologie* angesprochen, also jener Teil der Erkenntnistheorie, der sich mit den Risikoaspekten unserer Überzeugungsbildung befasst. Wenn verschiedene Expertinnen und Experten Unterschiedliches vertreten und anraten, dann brauchen wir ein methodisches Handwerkszeug, mit dem wir entscheiden können, wem wir glauben und auf wessen Rat wir uns stützen sollten.

---

1 Allerdings sei darauf hingewiesen, dass es natürlich Philosophinnen und Philosophen gibt, die sich wissenschaftstheoretisch mit der Epidemiologie, ihren Zielen und Erkenntnismethoden auseinandersetzen (vgl. etwa Broadbent, 2013).

2 In der Philosophie ist diese Erkenntnis als *Sein-Sollen-Dichotomie* bekannt, die auf den schottischen Aufklärungsphilosophen David Hume (1711–1776) zurückgeht (Hume, 1739–40/1975). Dabei handelt es sich um ein metaethisches Prinzip, das besagt, dass sich aus Tatsachenbehauptungen darüber, wie die Welt beschaffen *ist*, keine Aussagen darüber ableiten lassen, wie die Welt sein *sollte*. Damit eine Ableitung von Sollensaussagen möglich ist, müssen sich unter den Prämissen bereits Sollensaussagen finden.

- ▶ Drittens benötigen wir insbesondere in Krisensituationen ein grundlegendes Verständnis davon, was ethisch und politisch überhaupt *zählt*.<sup>3</sup> Erst aus einem solchen Verständnis lassen sich Maßstäbe der Entscheidungsfindung ableiten, die im Krisengeschehen anzuwenden sind. Und erst aus solchen Maßstäben ergibt sich, welche Disziplinen überhaupt in die Entscheidungsfindung einzubeziehen sind. Die Coronakrise illustrierte dies: Das neuartige Coronavirus SARS-CoV-2 bedrohte die Gesundheit und das Leben vieler Menschen. Weil der Schutz menschlichen Lebens ethisch zu den höchsten Gütern zählt, ergab sich die Anschlussfrage an Disziplinen wie die Medizin, die Virologie und die Epidemiologie, wie sich menschliches Leben bestmöglich schützen ließ. Allerdings war dies nicht das einzige Desiderat; es galt ebenfalls, den ökonomischen Schaden zu reduzieren, die Grenzen des liberalen Rechtsstaats zu berücksichtigen etc. Deswegen waren auch die Sozialwissenschaften und die Rechtswissenschaft angesprochen.

Wir können festhalten, dass in Krisenlagen mindestens drei philosophische Fragenkomplexe akut relevant werden (wenn man sich nicht entsprechend vorbereitet hat – s. die Abschnitte 9.4, 9.5 und 9.6 unten). Denn in Krisensituationen bleibt nach einer Analyse der Sachlage die Frage der rationalen und ethischen Entscheidung typischerweise weit offen. Ebenso ist es für Krisen charakteristisch, dass sich die Sachlage lückenhaft darstellt, weshalb über die allgemeine Entscheidungstheorie und Ethik hinaus die Bereiche der Risikoethik und der Risikoepistemologie angesprochen sind.

Wir können im Folgenden keinen umfassenden theoretischen Entwurf liefern, der alle genannten Bereiche einschließt. Wir verfolgen stattdessen das bescheidenere Ziel, wichtige Eckpunkte eines solchen Entwurfs zu bestimmen, um den essentiellen Beitrag der Philosophie zur Krisenprävention sichtbar zu machen. Dazu beginnen wir mit der Theorie der rationalen Entscheidung unter Unsicherheit.

### 9.3 Wie trifft man rationale Entscheidungen unter Unsicherheit?

Wie trifft man überhaupt rationale Entscheidungen? Um uns dieser Frage zu nähern, betrachten wir zunächst die einfachste Situation: *Entscheidung unter Sicherheit*. Nehmen wir an, eine Person muss sich zwischen Optionen A, B und C entscheiden. Die Option, die rational zu wählen ist, ist schlicht diejenige, welche die Person (vor dem Hintergrund aller für sie relevanten Aspekte) *am stärksten präferiert*. Lautet ihre Präferenzordnung  $A > B > C$ , dann sollte zum Beispiel Option A gewählt werden. Sollte A nicht zur Verfügung stehen, ist B zu wählen usw.

Wie sieht es aus, wenn unklar ist, welche Konsequenzen sich aus unserer Wahl ergeben? Hier haben wir es mit einer *Entscheidung unter Unsicherheit* zu tun, in der – anders als im Falle der Entscheidung unter Sicherheit – eine Szenarioanalyse notwendig ist. Gehen wir von der einfachsten Situation mit zwei Wahloptionen und zwei Szenarien aus.

---

<sup>3</sup> So erklärt sich der Titel unseres Buches zur Coronakrise: *Covid-19: Was in der Krise zählt* (Mukerji & Mannino, 2020).

Stellen wir uns folgenden Sachverhalt vor: Anna überlegt, ob sie beim Verlassen ihrer Wohnung einen Regenschirm mitnehmen soll (Option A) oder nicht (Option B). Entweder wird es heute regnen (Szenario 1) oder nicht (Szenario 2). Am liebsten wäre es Anna, wenn es nicht regnet – egal, ob sie einen Schirm dabei hat oder nicht. Aber wenn es regnet, hätte sie lieber einen Schirm dabei, da sie sonst nass wird. Regnet es jedoch nicht, hätte sie lieber keinen Schirm dabei, da sie diesen sonst mit sich herumtragen müsste, was Aufwand darstellt.

Annas Entscheidungsproblem lässt sich wie folgt beschreiben (die Zahlen in der Matrix geben jeweils Annas Präferenzen wieder, wobei größere Zahlen bedeuten, dass Anna den jeweiligen Quadranten stärker präferiert).

Tabelle 1: Entscheidungsproblem: Schirm mitnehmen oder nicht?

	Szenario 1 (Regen)	Szenario 2 (kein Regen)
Option A (Schirm mitnehmen)	2	3
Option B (Schirm zu Hause lassen)	1	4

Was sollte Anna hier tun? Offenkundig lässt sich dies nicht ohne weitere Informationen entscheiden. Denn welche Handlung optimal ist, hängt davon ab, welches Szenario eintritt. Wenn es regnet, ist Option A besser (Schirm mitnehmen). Wenn nicht, ist Option B besser (Schirm zu Hause lassen).

Mindestens drei Aspekte werden jedoch eine Rolle spielen:

- ▶ Anna hat vermutlich eine Vorstellung davon, *wie wahrscheinlich* Szenario 1 (Regen) vis-a-vis Szenario 2 (kein Regen) ist. An einem Tag mit 50 % Regenwahrscheinlichkeit sollte sie – *ceteris paribus* – eher einen Schirm mitnehmen als an einem Tag mit 10 % Regenwahrscheinlichkeit.
- ▶ Außerdem kommt es darauf an, wie schlimm es aus Annas Sicht wäre, nass zu werden. In bestimmten Fällen ist dies problematischer als in anderen.
- ▶ Hinzu kommt, dass das Tragen eines Schirms je nach Situation unterschiedlich aufwändig sein kann. Allgemeiner: Die Kosten der Wahl einer Handlungsoption können sich von Situation zu Situation unterscheiden.

Wir müssen *alle* Aspekte zusammen betrachten, um einschätzen zu können, ob Anna einen Schirm mitnehmen sollte oder nicht. Sich nur auf einen Aspekt (etwa: die Regenwahrscheinlichkeit) zu konzentrieren, reicht nicht aus.<sup>4</sup> Betrachten wir zwei Varianten des Entscheidungsproblems, um dies zu verdeutlichen:

<sup>4</sup> Bei diesem Fehler handelt es sich um einen sogenannten *Einseitigkeitsfehlschluss* (vgl. Mukerji, 2017, Kap. 9).

#### Variante 1: Wichtiger Vortrag

Die Regenwahrscheinlichkeit beträgt heute 10 %. Anna hat allerdings einen wichtigen Vortrag zu halten. Deswegen will sie *unbedingt* vermeiden, nass zu werden. Nimmt sie einen Schirm mit, kann sie diesen zudem am Vortragsort abstellen und hat sonst keinerlei Aufwand damit.

In dieser Situation liegt es nahe, dass Anna einen Schirm mitnehmen sollte. Zwar ist die Regenwahrscheinlichkeit gering, aber sollte es regnen, wären die Kosten hoch: Anna würde sich blamieren, was sie dringend vermeiden will. Hinzu kommt, dass die Mitnahme des Schirms für Anna praktisch keinen Aufwand darstellt.

#### Variante 2: Vergnügungsausflug mit Freunden

Die Regenwahrscheinlichkeit beträgt heute 50 %. Anna hat einen Ausflug mit Freunden geplant. Wenn das Wetter trocken bleibt, würde Anna gemeinsam mit ihren Freunden eine Wegroute entlang wandern. Sollte es jedoch regnen, wäre dies nicht weiter schlimm – auch ohne Schirm. In diesem Fall würde Anna lediglich etwas nass, könnte sich mit den Freunden aber schnell in eine der vielen Berghütten zurückziehen, die sich am Wegrand finden, was ebenfalls vergnüglich wäre. Anna würde es jedoch bereuen, wenn sie bei son-nigem Wetter einen klobigen Schirm mit sich herumtragen müsste.

In diesem Fall nun ist es deutlich sinnvoller als zuvor, wenn Anna auf ihren Schirm verzichtet. Zwar würde sie es nach wie vor präferieren, einen Schirm dabei zu haben, wenn es regnet – und Regen ist am entsprechenden Tag gleichwahrscheinlich wie trockenes Wetter. Aber Anna würde für den im regnerischen Fall moderat höheren Komfort vergleichsweise teuer bezahlen, denn der Schirm wäre im sonnigen Fall störend.

Obwohl das Beispiel sehr simpel gewählt ist, illustriert es die Grundlinien der rationalen Entscheidungsfindung unter Unsicherheit, aus denen sich auch wichtige Eckpunkte rationaler Krisenprävention gewinnen lassen.

### 9.4 Welche Eckpunkte rationaler Krisenprävention lassen sich bestimmen?

Unter den Begriff der *Krisenprävention* fassen wir Maßnahmen, die getroffen werden, um die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Krise zu reduzieren (Typ 1) oder das Schadensausmaß im Krisenfall zu mindern (Typ 2).<sup>5</sup> Wir konzentrieren uns zunächst auf Typ 2, der dem obigen Entscheidungsproblem analog ist.

---

<sup>5</sup> Ebenso ist eine Mischform denkbar (Typ 3), bei der sowohl eine Reduktion der Wahrscheinlichkeit des Krisenszenarios als auch eine Reduktion des Schadensausmaßes erreicht werden kann. Aus Gründen der Einfachheit bleibt dieser Typ der Krisenprävention hier außer Acht.

Im einfachsten Fall lautet die Frage rationaler Krisenprävention, ob man eine solche überhaupt betreiben sollte. Dies muss zum Zeitpunkt  $t=0$  entschieden werden, wo noch unsicher ist, ob überhaupt eine Krise eintreten wird (die sich zum Zeitpunkt  $t=1$  manifestieren würde).

Die Grundstruktur dieses Entscheidungsproblems ist mit Annas Situation aus dem vorangehenden Abschnitt identisch. Anna stand vor der Entscheidung, einen Schirm mitzunehmen oder nicht. Dies präferiert sie, wenn es regnet. Wenn es dagegen trocken bleibt, präferiert sie es, keinen Schirm mitzunehmen. Im Fall der Krisenprävention lautet die Frage (im einfachsten Problemaufriss): Krisenprävention – ja oder nein? Wir präferieren es, zum Zeitpunkt  $t=0$  Prävention zu betreiben (bzw. betrieben zu haben), wenn uns zum Zeitpunkt  $t=1$  tatsächlich eine Krise heimsucht. Dann nämlich fällt das Schadensausmaß geringer aus. Dagegen präferieren wir die Nicht-Prävention in dem Fall, dass zum Zeitpunkt  $t=1$  keine Krisenlage eintritt. Denn Prävention ist mit Kosten verbunden, die wir – sollte eine Krise ausbleiben – vergeblich bezahlt hätten.

Tabelle 2: Entscheidungsproblem: Krisenprävention – ja oder nein?

	<b>Szenario 1</b> (Krise zu $t=1$ )	<b>Szenario 2</b> (keine Krise zu $t=1$ )
<b>Option A</b> (Prävention)	2	3
<b>Option B</b> (keine Prävention)	1	4

Schon aus diesem einfachen Modell lassen sich allgemeine Lehren zur rationalen Krisenprävention gewinnen – zumindest soweit wir über Prävention des Typs 2 sprechen. Ob eine entsprechende Prävention entscheidungstheoretisch erforderlich ist oder nicht, hängt von drei Faktoren ab:

1. der Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Krisenszenarios zum Zeitpunkt  $t=1$
2. dem Schadensausmaß bei Eintritt des Krisenszenarios zum Zeitpunkt  $t=1$
3. den Kosten der Prävention

Allgemein gilt: Je höher die Wahrscheinlichkeit des Krisenszenarios, je höher das Schadensausmaß bei Kriseneintritt und je geringer die Kosten möglicher Präventionsmaßnahmen im Vorfeld, desto eher ist Krisenprävention rational geboten. Die allgemeine entscheidungstheoretische Regel lautet:

*Satz 1: Krisenprävention ist rational, wenn die erwarteten Kosten der Prävention geringer sind als der durch die Prävention vermiedene erwartete Schaden.*

Es ist jedoch wichtig, diesen ersten Satz durch einen zweiten zu flankieren. Obwohl der Satz allgemein gilt, wäre es ein Fehler, anzunehmen, dass es zur rationalen Krisenprävention ausreicht, wenn man sich mit einem Krisenszenario isoliert befasst und dieses mit

Blick auf Wahrscheinlichkeit, Schadenspotenzial und Kosten der Prävention beurteilt. Maßgeblich ist nicht nur, wie viel Schadensminderung wir zu gegebenen Kosten mit Bezug auf eine bestimmte Krise erreichen können; weil unsere *Ressourcen beschränkt* sind, müssen wir zusätzlich berücksichtigen, wie teuer oder billig Prävention *in anderen Bereichen* wäre – wie viel Schaden wir also im Erwartungswert abwenden könnten, indem wir uns auf *andere Krisen* vorbereiten.<sup>6</sup> Mit dieser Erwägung sind die *Opportunitätskosten* der Präventionsmaßnahmen angesprochen, also die erwartete Schadensreduktion, die uns entgeht, wenn wir zugunsten bestimmter Maßnahmen der Krisenprävention auf andere Maßnahmen verzichten.

Nehmen wir der Einfachheit halber an, wir könnten uns in unserer Betrachtung auf monetäre Aspekte beschränken. In einem Krisenszenario 1 können wir zum Zeitpunkt  $t=0$  durch den Einsatz von 1 Mio. Euro einen möglichen Schaden von 100 Mio. Euro auf 10 Mio. Euro reduzieren, also zum Zeitpunkt  $t=1$  insgesamt 90 Mio. an Schaden vermeiden. Die Wahrscheinlichkeit des Krisenszenarios 1 beträgt 10 %. In diesem Fall wenden wir also 1 Mio. Euro auf, um einen erwarteten Schaden von 9 Mio. Euro zu vermeiden (10 % bzw. 0.1 multipliziert mit 90 Mio. Euro). Für sich genommen scheint es sich dabei um eine sinnvolle Maßnahme zu handeln. Allerdings könnte sich diese Einschätzung ändern, wenn Krisenszenario 1 nicht das einzige Szenario ist, das wir betrachten müssen.

Nehmen wir an, es gäbe ein weiteres Krisenszenario 2. Dieses könnte – *ceteris paribus* – eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit haben, zum Beispiel 20 %. Ebenso könnte das Krisenszenario 2, wenn es eintritt, zu einem höheren Schadensausmaß führen – zum Beispiel 200 Mio. Euro –, das sich entsprechend reduzieren ließe (um 180 Mio. Euro). Oder es könnte möglich sein, sich gegen das Krisenszenario 2 zu geringeren Kosten bzw. durch billigere Präventionsmaßnahmen abzusichern, zum Beispiel durch 100 Tsd. Statt 1 Mio. Euro. In all diesen Fällen wäre es vernünftig, Präventionsmaßnahmen für Krise 2 einzuleiten und Maßnahmen für Krise 1 zu unterlassen, sofern nur ein Maßnahmenpaket gewählt werden kann.

Allgemein gilt, dass wir nicht nur berücksichtigen müssen, ob der Erwartungswert eines vermiedenen Schadens in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten der Prävention steht, sondern auch, ob es mit Blick auf andere Krisenszenarien mögliche Präventionsmaßnahmen gibt, die einen höheren erwarteten Schaden abwenden können:

---

<sup>6</sup> Wir verwenden den Begriff des Erwartungswerts hier (und in Satz 1: „erwarteter Schaden“, „erwartete Kosten“) in der stochastischen Standardbedeutung. Es handelt sich dabei um die Kenngröße einer Zufallsvariable (hier: Schaden), nämlich um denjenigen Wert, den die Zufallsvariable über eine Reihe von Zufallsexperimenten hinweg im Schnitt annimmt. Die Verwendung des Erwartungswerts zu entscheidungstheoretischen Zwecken ist in Extremfällen umstritten, in denen verschwindend geringe Wahrscheinlichkeiten multipliziert mit gigantischen Schadensausmaßen hohe Erwartungswerte generieren. Wir können die entsprechenden Komplikationen hier nicht diskutieren (vgl. Wilkinson 2022). Außer Acht bleiben muss auch die Möglichkeit, die Wahrscheinlichkeiten mit einem zusätzlichen Gewichtungsfaktor zu versehen, was zur Modellierung von Risikoaversion vorgeschlagen wurde (vgl. Buchak 2013). Insofern ist damit zu rechnen, dass die Sätze 1 und 2 nur approximativ gelten.

*Satz 2: Betrachte die Kosten der Schadensvermeidung durch Krisenprävention über mehrere Krisenszenarien hinweg und priorisiere die jeweils günstigste Form der Prävention (Opportunitätskostenkalkül).*

## 9.5 Welche Denkfehler sind im Bereich der Krisenprävention verbreitet?

Im vorausgehenden Abschnitt haben wir ein einfaches entscheidungstheoretisches Modell vorgestellt. Im Rahmen dieses Modells haben wir zunächst nur gefragt, ob in konkreten Fällen überhaupt Präventionsmaßnahmen eingeleitet werden sollten. Natürlich ist jeweils nicht nur diese Frage zu stellen – die Situation stellt sich viel komplexer dar. Es gibt zumeist eine Vielzahl von Optionen zur Prävention, die nicht nur gegen die Option abgewogen werden müssen, überhaupt keine Prävention zu betreiben, sondern auch gegeneinander. Dennoch leistet bereits das einfache Modell – wie wir gesehen haben – wertvolle Dienste. Zudem lassen sich mithilfe dieses Grundrisses verbreitete Denkfehler erläutern, die zur effektiven Krisenprävention vermieden werden sollten.

### Denkfehler 1: Der Truthahn-Fehlschluss

Der erste, vielleicht grundlegendste und folgenschwerste Denkfehler im Umgang mit Krisen ist der sogenannte *Truthahn-Fehlschluss*. Wer diesen Fehlschluss begeht, denkt am einfachen Modell der Krisenprävention vorbei und verhält sich – der Name sagt es – wie ein Truthahn, der von einem Bauern bis zur Schlachtreife gemästet wird, ohne dies vor dem Schlachttag zu bemerken. Aus der Perspektive des Truthahns ist das zumindest nachvollziehbar: Er bekommt täglich frisches Heu und Futter und nimmt deswegen an, er sei nicht in Gefahr. Allerdings wissen wir, wie die Geschichte endet, und warum der Truthahn einen Fehler begeht: Der Bauer, der ihn mästet, kommt nämlich auch am letzten Tag noch einmal in den Stall – nicht um Futter zu bringen, sondern um dem Truthahn den Hals umzudrehen. Wer (bewusst oder unbewusst) schlussfolgert, ein bestimmtes Krisenszenario (etwa: eine Pandemie, ein Krieg etc.) sei unmöglich oder so unwahrscheinlich, dass es vernachlässigt werden darf, nur weil es sich während des eigenen Lebens nie ereignet hat, der begeht den Fehler des Truthahns.

Die Coronakrise zeigte eindrücklich, dass auch Expertinnen und Experten nicht vor diesem Fehler gefeit sind. So sagte etwa RKI-Präsident Lothar Wieler im März 2020: “Wir sind alle in einer Krise, deren Ausmaß ich mir nie hätte vorstellen können.” Noch im Januar hielt Wieler Deutschland für “absolut gut vorbereitet”. Krisenprävention ist also nicht nur eine Frage der fachlichen Expertise, sondern auch eine Frage der Lebensklugheit.<sup>7</sup> Diese lässt sich nur schwer erwerben, wenn man nicht bereit ist, über den eigenen Tellerrand zu

---

<sup>7</sup> Dazu gehört zentral das Eingeständnis der eigenen Fallibilität, das es erlaubt, Möglichkeiten und Szenarien auch dann ernst zu nehmen, wenn man sie abzulehnen geneigt ist. Politisch sind es nicht nur, aber insbesondere die populistischen Parteien, die eine öffentliche Kultur des Dogmatismus fördern, der risiko- und katastrophenethisch ins Auge gehen kann (vgl. Mannino, 2020).

schauen und sich etwa mit anderen Ländern oder Zeiten zu befassen, in denen die Sicht auf Pandemien eine ganz andere ist als in der westlichen Welt zu Beginn des Jahres 2020. Die Philosophie bietet Hilfestellungen zur systematischen Reflexion von Beobachtungen, die wir machen, wenn wir über den eigenen Tellerrand hinausblicken. Und sie fügt durch Gedankenexperimente weitere Beobachtungen hinzu: Selbst wenn sich im Jahre 2020 kein anderes Land fände, das Pandemierisiken sehr ernst nähme – was wäre von einem *hypothetischen* Land zu halten, in dem dies der Fall wäre? Hätte es uns nicht einiges voraus?

Denkfehler 2: Ignorieren der Deadline

Hat man den Truthahn-Fehlschluss erfolgreich vermieden, lauert ein weiterer Fehler auf, der die Gefahr birgt, dass man von einer Krise auf dem falschen Fuß erwischt wird. Die Coronakrise hat uns auch für diesen Fehler ein Beispiel geliefert. Obwohl die Logik des *exponentiellen Wachstums*, die Epidemien im Allgemeinen kennzeichnet, mathematisch simpel und an sich leicht zu verstehen ist, tappten insbesondere Journalistinnen und Journalisten in die Denkfalle der Annahme, die Coronawelle lasse uns noch viel Zeit. Gabor Steingart etwa zeigte sich noch Anfang März 2020 höchst verwundert über die Ängste der Bevölkerung. Er verwies darauf, dass sich bis dato weniger als 200 Menschen mit SARS-CoV-2 infiziert hatten und die Zahl der Todesopfer noch bei null liege, während es durch die saisonale Grippe bereits 160 Todesopfer gegeben habe und im Straßenverkehr noch viel mehr Menschen gestorben seien. Dass die akute Sorge im Falle der Coronakrise mehr als gut begründet war, ist aus heutiger Sicht evident. Doch die Gefahr, ein Krisengeschehen falsch einzuschätzen und wichtige Zeitpunkte zu verpassen, zu denen noch Entscheidungsspielraum und die Möglichkeit einer vorausschauenden Schadensminderung besteht, ist mit Blick auf weitere Krisenszenarien äußerst real.

Im Allgemeinen haben Entscheidungsprobleme im Kontext möglicher und bereits laufender Krisen *kurze Deadlines*: Es gibt Zeitpunkte in naher Zukunft, bis zu denen eine Entscheidung getroffen sein muss, weil die Realität das Entscheidungsfenster dann schließt. Wird keine Entscheidung getroffen, kommt dies einer Entscheidung für die Default-Option gleich, was in der Regel bedeutet, dass keine Prävention betrieben wird. Tritt die Krise ein, wird man sich *ex post* wünschen, man hätte sich vorbereitet, was dann aber nicht mehr möglich ist. Die Coronakrise hat uns schmerzlich vor Augen geführt, wie teuer es uns zu stehen kommen kann, Deadlines zu ignorieren. So wurde etwa deutlich, dass im Gesundheitswesen ein Reformstau vorlag, der im Grunde seit Jahren bekannt war. Die Digitalisierung wurde verschlafen und es fehlten wichtige Institutionen: Eine Abteilung für Gesundheitssicherheit beispielsweise wurde im Gesundheitsministerium erst nach Ausbruch der Pandemie *ad hoc* geschaffen. Die verpassten Deadlines führten dazu, dass viele empirische Daten, die zur Kapazitätsplanung im Gesundheitswesen wichtig waren, lange nicht vorlagen. Medizinische Artikel wie Atemmasken, die eigentlich bevorratet sein müssten und bei denen es sich unter Normalbedingungen um Centprodukte handelt, wurden nahezu unerschwinglich.

Es steht zu befürchten, dass wir derzeit weitere Deadlines überschreiten. Bezüglich der *Klimakrise* etwa könnte genau dies der Fall sein. Vermutlich ist den meisten Menschen in

der westlichen Welt bewusst, dass in absehbarer Zeit eine Klimakrise droht, deren Vorläufer bereits zu beobachten sind. Weniger bekannt ist jedoch, dass es wahrscheinlich klimatische Kippunkte und damit natürliche Deadlines gibt, deren Überschreiten zu unumkehrbaren Folgen und Fortfolgen führt.

Ein weiteres Beispiel liefert unser nonchalanter Umgang mit dem Krisenpotenzial der Künstlichen Intelligenz (vgl. Mannino et al., 2015). Angesichts der rasanten GPT-4/5/6/7...-Entwicklung ist zu befürchten, dass menschliche kognitive Arbeitskraft – anders als im Falle früherer technologischer Revolutionen – durch “künstliche Arbeiter” überflüssig gemacht werden könnte. Dies würde die Arbeitslosenquote in den zweistelligen Bereich springen und dann weiter anwachsen lassen. Damit verbunden wären eine massive gesellschaftliche Krise, eine beispiellose sozioökonomische Machtballung (zugunsten von KI-Kapitaleignern) und extreme politische Turbulenzen. Um die Gesellschaft gegen dieses Krisenszenario abzusichern, müssten zumindest wirtschaftliche Beteiligungsmodelle (etwa: ein bedingungsloses Grundkapital oder Grundeinkommen) entwickelt und bereitgehalten werden – nicht als Ersatz bestehender Sozialsysteme, sondern damit Institutionen vorhanden sind, die schnell hochskaliert werden können, falls uns die KI-Automatisierung kalt erwischt.

Denkfehler 3: Rückschaufehler, Catch-22 der Prävention und Vorsorgeparadoxon

Bisher haben wir uns auf denjenigen Typ der Krisenprävention konzentriert, bei dem Präventionsmaßnahmen das resultierende Schadensausmaß reduzieren, falls die Krise eintritt (Typ 2, Abschnitt 4 oben). Wir haben damit eine ebenso wichtige Form der Krisenprävention zunächst ausgeblendet: die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit einer Krise und damit der Wahrscheinlichkeit, dass überhaupt Schaden entsteht (Typ 1). Dieser Präventionstyp 1 kann nicht im Rahmen des obigen Modells analysiert werden, denn dieses beruht auf der Annahme, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit der jeweiligen Krise eine exogene, unbeeinflussbare Variable ist. Ist dies nicht der Fall, lassen sich bestimmte entscheidungstheoretische Grundsätze nicht mehr anwenden. Dies gilt insbesondere für das sogenannte *Dominanzprinzip*.

Das Dominanzprinzip erlaubt es, Entscheidungsprobleme bisweilen durch eine einzige Frage zu lösen: Gibt es eine Handlungsoption, die *in jedem Szenario zu präferieren* ist? Wenn ja, sollte die entsprechende Option gewählt werden. Wird jedoch der Eintritt eines Krisenszenarios selbst durch die Wahl der Handlungsoption – Prävention: ja oder nein? – beeinflusst, dann führt diese Frage in eine Denkfalle. Dies macht ein einfaches Beispiel deutlich:

Nehmen wir an, ein Schüler fragt sich, ob er für eine Prüfung lernen soll. Er präferiert es, die Prüfung zu bestehen. Lernen ist aber langweilig und damit ein Kostenpunkt, weshalb er die folgende Überlegung anstellt: “Wenn ich die Prüfung bestehe, dann wäre es rückblickend besser gewesen, wenn ich mich nicht mit dem Lernaufwand gequält hätte. Gleiches gilt, wenn ich die Prüfung nicht bestehe. Dann bin ich zwar traurig, aber wenigstens musste ich mich nicht mit dem langweiligen Lernstoff auseinandersetzen. Also ist es *in*

*jedem Szenario zu präferieren, gar nicht zu lernen.“* Ein solcher Gedankengang wäre offensichtlich fehlerhaft, denn der Schüler ignoriert einen zentralen Aspekt: Es ist *wahrscheinlicher, dass er die Prüfung besteht, wenn er lernt*. Dies entscheidet zwar nicht abschließend, ob er lernen sollte, denn womöglich ist die Prüfung im Verhältnis zum Lernaufwand vergleichsweise unwichtig. Klar ist jedoch: Das Dominanzprinzip ist nicht anwendbar.

Genauso verhält es sich bei der Krisenprävention des Typs 1. Hier ist es möglich, die Wahrscheinlichkeit des Kriseneintritts durch geeignete Präventionsmaßnahmen zu beeinflussen. Zwar ist es im Rückblick und unabhängig von der resultierenden Situation immer vorzuziehen, sich zur Krisenprävention keine Kosten aufgebürdet zu haben. Dennoch kann es *ex ante* natürlich rational sein, in Maßnahmen zu investieren, die die Wahrscheinlichkeit eines Kriseneintritts reduzieren. Dies ist dann sinnvoll, wenn die Reduktion des erwarteten Schadens die Kosten der Krisenprävention übersteigt (Satz 1) und wenn keine anderen, günstigeren Formen der Krisenprävention möglich waren (Satz 2).

Obwohl man sich dieser Einsicht schwer widersetzen kann, sobald man sich die entscheidungstheoretischen Grundlagen vergegenwärtigt hat, treten drei Denkfehler regelmäßig auf, die sich teilweise bedingen. Der *Rückschaufehler* (engl.: “hindsight bias”) besteht darin, die *Ex-ante*-Wahrscheinlichkeit tatsächlich eingetretener Szenarien im Nachhinein zu überschätzen. Im Kontext der Krisenprävention führt dieser Fehler dazu, dass man die Notwendigkeit präventiver Maßnahmen im Nachhinein falsch beurteilt. Bleibt eine Krise aus, geht man aufgrund des Rückschaufehlers irrtümlich von einer niedrigeren Krisenwahrscheinlichkeit *ex ante* aus und beurteilt Prävention, die im Vorfeld rationalerweise stattfand, als überflüssig. Tritt eine Krise dagegen ein, überschätzt man retrospektiv die Krisenwahrscheinlichkeit *ex ante* – und zwar auch dann, wenn es im Vorfeld aufgrund des Risiko-Nutzen-Verhältnisses völlig rational war, Präventionsmaßnahmen zu unterlassen. Dies kann zu einem Catch-22 führen:

Der *Catch-22 der Prävention* ist eine Situation, in der es unmöglich ist, Kritikerinnen und Kritiker von der Rationalität der Präventionsarbeit zu überzeugen (Mukerji & Mannino, 2020). Denn wenn eine Krise eintritt, wurden “offensichtlich” zu wenige Maßnahmen ergriffen (“Die Krise war doch absehbar! Warum wurde nicht mehr getan?”); wenn die Krise dagegen ausbleibt, werden die Maßnahmen als Ressourcenverschwendung abgelehnt (“Es war doch klar, dass nichts passieren würde – warum diese Kosten für Prävention?”). Auf diese Weise kann rationale Präventionsarbeit – beruhend auf dem Rückschaufehler – so oder so als kritikwürdig erscheinen.

Ähnlich verhält es sich beim *Vorsorgeparadoxon*, das sich auf die Kosten der Prävention bezieht.<sup>8</sup> Diese werden so oder so als überhöht beurteilt: Wenn die Krise ausbleibt, wird

---

<sup>8</sup> Das Vorsorgeparadoxon ist nicht mit dem von Geoffrey Rose beschriebenen *Präventionsparadoxon* zu verwechseln (Rose, 1981). Letzteres entsteht in einer Situation, in der die Mehrzahl der Krankheitsfälle aus einer Subpopulation mit individuell geringem Krankheitsrisiko stammt und nur eine Minderzahl der Fälle aus der Subpopulation mit individuell hohem Risiko. Hier kann – was Rose paradox erschien – der größte Gesamtnutzen durch Präventionsarbeit in der

der Erwartungsschaden *ex post* für geringer gehalten, als er *ex ante* tatsächlich war, so dass die Kosten der Prävention überhöht erscheinen. Wenn die Krise dagegen eintritt, werden die Maßnahmen als ineffektiv und daher auch als unnötig teuer beurteilt, selbst wenn sie die Eintrittswahrscheinlichkeit (oder das Schadensausmaß) tatsächlich reduziert haben.

## 9.6 Auf wessen Expertise sollten wir uns stützen?

Um zu belegen, dass die Perspektive der Philosophie zur rationalen Krisenbewältigung essentiell ist, zeigten wir zunächst auf, dass philosophische Reflexion in der Lage ist, relevante fachdisziplinäre Fragenkomplexe zu identifizieren und zu ordnen, um in (möglichen oder tatsächlichen) Krisengeschehen Klarheit zu schaffen und Orientierung zu bieten (Abschnitt 9.2). Danach diskutierten wir, welche Beiträge sich aus verschiedenen philosophischen Subdisziplinen ergeben. Zunächst widmeten wir uns entscheidungstheoretischen Grundlagen (Abschnitt 9.3), aus denen wir Eckpunkte für die rationale Krisenprävention ableiteten (Abschnitt 9.4). Danach gingen wir auf verbreitete Denkfehler ein (Abschnitt 9.5). Ein weiterer wichtiger Fragenkomplex, der die entscheidungstheoretischen Aspekte rationaler Krisenprävention betrifft, fällt in den Bereich der Erkenntnistheorie. Es sind dabei insbesondere die *soziale Erkenntnistheorie* sowie die *Risikoepistemologie* angesprochen, die Beiträge zum vernünftigen Umgang mit wissenschaftlicher Expertise leisten. Die Coronakrise hat deutlich gemacht, wie entscheidend es sein kann, den Rat etwa von Virologinnen und Virologen zu beherzigen.

Es ist daher naheliegend, im praktischen Handeln – etwa bei der Entscheidung über Maßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie – einen Grundsatz zu berücksichtigen, den man in Slogan-Form als *Follow the Science* kennt: Was auch immer die “beste verfügbare Wissenschaft” uns anrät, sollten wir vernünftigerweise tun. Vor dem Hintergrund des bisher Gesagten ist hier jedoch eine kritische Anmerkung zu formulieren: Wie wir in Abschnitt 2 festhielten, ist die normative Frage, was in der Krise zählt, logisch prioritär. Erst wenn wir wissen, welche Werte von einer Krise tangiert sind (und in welchem Verhältnis bzw. in welcher Hierarchie diese zueinander stehen), können wir relevante Fachdisziplinen identifizieren, deren Vertreterinnen und Vertreter wir dann konsultieren. Erst wenn wir wissen, was zählt, können wir wissen, wen wir fragen müssen, um unsere Ziele zu erreichen. Mit anderen Worten: Erst durch philosophische Reflexion wird deutlich, was *Follow the Science* im konkreten Fall konkret bedeutet.

Auch wenn dies aber zufriedenstellend geklärt ist, bleiben verschiedene philosophische Anschlussfragen offen, die zu beantworten sind, bevor wir den Grundsatz *Follow the Sci-*

---

Subpopulation mit *geringem Risiko* erreicht werden, also dort, wo der individuelle Erwartungsnutzen der Präventionsarbeit vergleichsweise gering ist. Im Rahmen einer nicht-utilitaristischen bzw. nicht-konsequentialistischen Ethik ist es jedoch plausibel, Personen mit individuell hohem Risiko einen Vorrang einzuräumen. Zu den allgemeinen Problemen utilitaristischer bzw. konsequentialistischer Ethiken vgl. Mukerji (2013 & 2016).

ence umsetzen können. Bei näherem Hinsehen wird nämlich klar, dass im Einzelfall uneindeutig ist, was “die Wissenschaft” uns sagt – wir können sie nicht als Abstraktum konsultieren. Wir können lediglich einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bzw. wissenschaftliche Institutionen befragen und darauf hoffen, dass wir auf diese Weise eine möglichst akkurate Lageeinschätzung erhalten. Hier lauern diverse Probleme, die wir kurz beleuchten wollen.<sup>9</sup>

#### Wechselhafte Expertinnen und Experten

Wer das Corona-Geschehen aufmerksam verfolgt hat, wird sich erinnern, dass wissenschaftliche Expertinnen und Experten regelmäßig ihre Meinung geändert haben. Der Erkenntnistheoretiker Thomas Grundmann fragte daher, ob man deswegen an ihrem Urteil zweifeln sollte. Keineswegs – so Grundmanns Antwort –, denn “da die Experten beständig neue und mehr Daten bekommen, ist es nur vernünftig, das Urteil diesen neuen Daten anzupassen” (Grundmann, 2020).

Obwohl diese Einschätzung einen nennenswerten Teil der Fälle abdeckt, in denen es unter Expertinnen und Experten zu Meinungsumschwüngen kommt, haben wir andernorts (Mukerji & Mannino, 2020) darauf hingewiesen, dass berücksichtigt werden muss, *warum* Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre Einschätzung ändern. Es gibt nämlich Ursachen für Meinungsänderungen, die durchaus zu vernünftigem Zweifel an der Verlässlichkeit bestimmter Expertenauskünfte Anlass geben.

Erstens könnten Indizien dafür vorliegen, dass eine Expertin bzw. ein Experte für urteilschwächende Verzerrungen anfällig ist (Kahneman, 2011, Kap. 22; Feist, 2008). Hierzu zählen etwa der *Overconfidence Bias*, bei dem sich die betreffende Person in ihrem Urteil zu sicher und damit falsch kalibriert ist.<sup>10</sup> Ebenso sind *Bestätigungsfehler* denkbar (Nickerson, 1998), d. h. kognitive Tendenzen, eher nach Evidenz für die eigenen Hypothesen zu suchen als nach Evidenz dagegen. Zudem könnte eine Neigung zu *Groupthink* (Janis, 1971) vorliegen: Eine Expertin bzw. ein Experte könnte die eigenen Urteile an die Meinung einer Teilgruppe ihrer Community anpassen, die für die Gesamtgruppe unter Umständen nicht repräsentativ ist.

Zweitens könnte bekannt werden, dass Expertinnen bzw. Experten durch Interessen und Motive beeinflusst sind, die zu einem Anreiz führen, Tatsachen (zumindest der Öffentlichkeit gegenüber) zu verzerren oder zu verschleiern. Ein Beispiel dafür liefert eine Meinungsänderung des Virologen Christian Drosten, der bezüglich des Maskentragens erstaunlich lange eine negative Einschätzung vertrat und sogar auf Studien verwies, die seinem Standpunkt widersprachen (Mukerji & Mannino, 2020). Vermutlich waren Drostens

---

<sup>9</sup> Eine allgemeine Bewertung von Expertenargumenten findet sich in Mukerji (2017).

<sup>10</sup> Kalibrierung ist eine relative, keine absolute Größe. Das Urteil einer wissenschaftlichen Expertin bzw. eines Experten ist falsch bzw. suboptimal kalibriert, wenn die entsprechende Person bei Urteilen, für die sie eine Gewissheit von 90% angibt, zum Beispiel lediglich in 80% der Fälle richtig liegt (Tetlock, 2005).

Motive edel: Mit der genannten Einschätzung wollte er in der Anfangsphase der Pandemie wohl einer weiteren Verknappung der Masken entgegenwirken, die im Gesundheitssystem dringend gebraucht wurden. Man darf und muss jedoch fragen, inwieweit wir einem Experten bzw. einer Expertin in seinen bzw. ihren Einschätzungen vertrauen können, wenn diese auch durch sachfremde Motive geleitet und damit gegebenenfalls nicht wahrhaftig sind. Im öffentlichen Diskurs einer Demokratie ist die Verschleierung der Wahrheit auch dann problematisch, wenn edle Motive dahinter stecken: Statt sich hinter der Falschbehauptung zu verstecken, Masken würden nicht wirken, müssen die politisch und wissenschaftlich Verantwortlichen angehalten werden, auch tatsächlich Verantwortung zu übernehmen – andernfalls droht auf lange Sicht eine Vertrauenskrise. Einer selbstverschuldeten Maskenknappheit etwa ist mit transparenter Kommunikation und Rationierung zu begegnen, nicht mit Unwahrhaftigkeit.<sup>11</sup>

Leider ist es alles andere als trivial, zu beurteilen, ob eine Expertin bzw. ein Experte im konkreten Fall anfällig für kognitive Verzerrungen oder durch Motive geleitet ist, die unwahrhaftige Aussagen anreizen. Oft lässt sich diese Frage jedoch umschiffen: Wenn sich eine Person regelmäßig zu einem Themenkomplex äußert, kann man auf ihren *Track Record* achten, d. h. auf die Treffsicherheit ihrer vergangenen Lageeinschätzungen (Goldman, 2001). Hieraus lässt sich – mit hinreichend vielen Datenpunkten aus der Vergangenheit – erschließen, wie verlässlich das Urteil einer Expertin bzw. eines Experten im Allgemeinen (und damit vermutlich auch in der nächsten Krise) ist.

### Die einseitige Experten-Community

Eine weitere Strategie – die auch Grundmann (2020) empfiehlt – besteht darin, auf die relativen Zahlenverhältnisse in der jeweiligen Experten-Community zu achten. Konkret hätte man in Deutschland Anfang 2020 fragen können: Wie hoch ist der Anteil der internationalen Expertinnen und Experten, der das Coronavirus für so gefährlich hält, dass eine tiefe Krise droht? Die Antwort auf diese Frage hätte einen wichtigen Input für die politische Diskussion um mögliche Notfallmaßnahmen geliefert.

Diese Strategie sieht sich mit mindestens zwei Herausforderungen konfrontiert. Die erste lässt sich leicht erkennen, wenn man den Anfangsverlauf der Corona-Pandemie noch einmal Revue passieren lässt. In Deutschland entstand damals der Eindruck, eine Mehrzahl der Expertinnen und Experten halte das neue Coronavirus für vergleichsweise harmlos. Der Virologe Hendrik Streeck etwa äußerte im Januar die Einschätzung, es sei “bei Weitem nicht gefährlicher als die Grippe”. Christian Drosten gab zu Protokoll, er würde weiterhin bedenkenlos nach Italien reisen, wo das Virus bereits grassierte. Und der Lausanner Epidemiologe Marcel Salathé sagte übereinstimmend, er sehe seiner für den März 2020 geplanten Italienreise “relaxed” entgegen (Mukerji & Mannino, 2020, Kap. I.1). Rückblickend könnte man es für einen Fehler halten, auf diese Experten gehört zu haben. Doch das ginge am erkenntnistheoretischen Kernproblem vorbei: Problematisch war nicht, dass

---

<sup>11</sup> Werden Unwahrhaftigkeiten in der Form von Nachrichten verbreitet, haben wir es mit *Fake News* zu tun (Mukerji, 2018). Sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unwahrhaftig, lässt sich unter Umständen von Pseudowissenschaft sprechen (Mukerji & Ernst, 2022).

man diese Stimmen gehört hat, sondern dass man offenbar davon ausging, diese Stimmen seien für die globale Experten-Community *repräsentativ*. Das war nämlich nicht der Fall: Die epidemisch erfahreneren asiatischen Kolleginnen und Kollegen von Streeck, Drosten und Salathé warnten höchst eindringlich. Wenn man sich schon auf Experten-Aussagen stützt – und man hat als Nicht-Experte oft keine andere Wahl –, dann darf man nicht den Fehler begehen, eine selektive (zum Beispiel lokale) Personenauswahl zu konsultieren, die voreingenommen sein könnte. Das birgt die große Gefahr, eine für die Gesamt-Community nicht repräsentative, weniger zuverlässige Einschätzung zu erhalten. Eine Experten-Community muss stets umfassend und damit global konsultiert werden – zumal im Falle eines Risikos, das weltweit alle Gesellschaften bedroht.

### Der Vorrang der Praxis

Ein zweites Problem wird offenkundig, wenn man die Frage, auf wessen Expertise man sich stützen sollte, aus der praktischen Perspektive betrachtet und die Brille der Risikomanagerin bzw. des Risikomanagers aufsetzt. In Abschnitt 3 diskutierten wir die allgemeinen Grundsätze der rationalen Entscheidung unter Unsicherheit und bestimmten Faktoren, deren Berücksichtigung unerlässlich ist. Zu diesen Faktoren zählen das Schadensausmaß, das aus dem Eintritt eines Szenarios resultieren würde, und die Eintrittswahrscheinlichkeit des entsprechenden Szenarios. Aus ihnen lässt sich der erwartete Schaden ableiten, der dann mit den Kosten möglicher Präventionsmaßnahmen verglichen werden kann.

Betrachten wir nun abschließend, wie sich die Abwägung zwischen Experten-Urteilen darstellt, wenn wir sie entscheidungstheoretisch analysieren. Nehmen wir dazu an, eine Experten-Community bestehe aus zehn Personen. Zwei Expertinnen vertreten die These, ein neuartiges Virus habe das klare Potenzial, eine weltumspannende Gesundheitskrise zu verursachen, was mit massiven Kosten für das Leben und Wohlergehen vieler Menschen einherginge. Sie plädieren daher für schnelle und griffige Maßnahmen, die das Virus vergleichsweise kostengünstig eindämmen könnten. Die anderen acht Expertinnen und Experten halten die Einschätzung der beiden Kolleginnen dagegen für übertrieben und sprechen sich dafür aus, zunächst nichts zu tun. Nehmen wir der Einfachheit halber an, wir können die Wahrscheinlichkeit, dass eine Einschätzung zutrifft, an den entsprechenden Zahlenverhältnissen in der Experten-Gruppe ablesen. Dann ergibt sich eine Wahrscheinlichkeit von 20 %, dass tatsächlich eine Pandemie droht. Die Schlussfolgerung, Maßnahmen aufgrund dieser "geringen" Wahrscheinlichkeit abzulehnen, mag intuitiv verlockend sein, doch sie scheitert an einem simplen entscheidungstheoretischen Argument: Wenn der Schaden des 20 %-Szenarios so hoch ist, dass der entsprechende Erwartungswert die Kosten der Prävention übersteigt, ist die Einleitung von Präventionsmaßnahmen rational geboten.

Wenn wir es mit möglichen Krisenszenarien zu tun haben, kann es also rational sein, einer *Minderheit* in der Experten-Community zu folgen – weil es rational sein kann, sich gegen ein Szenario abzusichern, dessen Eintritt man für unwahrscheinlich hält. (Ethisch sind Eintrittswahrscheinlichkeiten von 1 zu 100 oder auch 1 zu 1000 im Kontext verheerender Katastrophen als inakzeptabel *hoch* zu taxieren – zumal wenn mehrere Katastrophen drohen, deren Wahrscheinlichkeiten sich über die Jahrzehnte kumulieren – man stelle sich

wiederholte Russische Roulette-Spiele mit entsprechenden Wahrscheinlichkeiten vor.) Dagegen ist der initial plausible Grundsatz, man möge stets der Mehrheit der Expertinnen und Experten folgen, im Lichte der Entscheidungstheorie tatsächlich irrational.

## 9.7 Schlussbetrachtung

Wir haben im vorliegenden Beitrag aufzuzeigen versucht, dass die Philosophie einen wertvollen Beitrag zum Umgang mit Krisen leisten kann. Wir legten zunächst dar, inwiefern die Philosophie in Krisenlagen relevant ist: Auch eine vollständige empirisch-wissenschaftliche Beschreibung einer (tatsächlichen oder möglichen) Krisenlage wirft philosophische Anschlussfragen auf. Es handelt sich dabei um erkenntnistheoretische, ethische und entscheidungstheoretische Problemstellungen, die insbesondere den Umgang mit Unsicherheit und die Frage betreffen, welche Fachdisziplinen bzw. Expertinnen und Experten vor dem Hintergrund welcher Wertmaßstäbe konsultiert werden sollten. Die Philosophie benennt unterschiedliche Ebenen der Problemanalyse, strukturiert diese, macht Zusammenhänge klar und kann so Orientierung bieten. Wir haben vor diesem Hintergrund Eckpunkte der rationalen Krisenprävention bestimmt, die sich aus entscheidungstheoretischer Sicht ergeben. Krisenprävention ist danach umso mehr geboten, je höher die Wahrscheinlichkeit liegt, dass eine Krise eintritt; je höher das Schadensausmaß ausfällt, wenn die Krise eintritt; und je geringer die Kosten sind, die durch Präventionsmaßnahmen anfallen würden. Dabei ist umfassend zu berücksichtigen, welche unterschiedlichen Krisenszenarien eintreten könnten, und es ist ein vernünftiges Maßnahmenportfolio zusammenzustellen. Bei knappen Ressourcen ist die Prävention dort zu priorisieren, wo sich pro Ressourceneinheit vermutlich der höchste Erwartungsschaden vermeiden lässt. Wir haben weiterhin erläutert, welche Denkfehler bei der Krisenprävention zu vermeiden sind und was es im Umgang mit wissenschaftlicher Expertise zu beachten gilt. Insgesamt zeigt sich, dass die Perspektive der Philosophie einen essentiellen Beitrag zur gesellschaftlichen Präventionsarbeit leisten kann.

Wir hoffen daher, dass die einschlägigen philosophischen Erkenntnisse und Grundsätze in der gesellschaftlichen Diskussion einen stärkeren Niederschlag finden. Das lässt sich jedoch kaum *ad hoc* erreichen – also dann, wenn sich eine Krise bereits anbahnt. Die Pandemie hat deutlich gemacht: Wenn bereits Gefahr im Verzug ist, können wir nur noch *in Echtzeit philosophieren*,<sup>12</sup> um das Schlimmste abzuwenden. Dafür lassen sich zwar auch Grundsätze formulieren (Mukerji & Mannino, 2020, S. 104–108). Wir sollten es als Gesellschaft aber nicht darauf ankommen lassen und das grundlegendste Prinzip der Krisenprävention beherzigen: die Maßgabe, auf Vorrat zu denken. Wir sollten denkbare Krisenszenarien offen diskutieren – selbst wenn sie unwahrscheinlich sind, ja *ex ante* “verrückt”

---

<sup>12</sup> Zum Beispiel über die ethischen und rechtlichen Fragen, die eine akut drohende Triage medizinisch und makrogesellschaftlich aufwirft (vgl. Mannino, 2021).

klingen mögen – und unterschiedliche Strategien erörtern, den Risiken zu begegnen.<sup>13</sup> Dieser „philosophische Hamsterkauf“ wäre die denkbar beste Krisenprävention.

## Literatur

- Broadbent, A. (2013). *Philosophy of Epidemiology*. Palgrave Macmillan.
- Buchak, L. (2013). *Risk and Rationality*. Oxford University Press.
- Feist, Gregory. (2008). *The Psychology of Science and the Origins of the Scientific Mind*. Yale University Press.
- Goldman, A. (2001). Experts: Which Ones Should You Trust? *Philosophy and Phenomenological Research* 63(1), S. 85–110.
- Grundmann, T. (2020). Wer verdient Vertrauen? *FAZ.Net*. <https://www.faz.net/-ivn-9y4p9> (abgerufen am 13. März 2023).
- Hume, D. (1739-40/1975). *A Treatise of Human Nature*. Clarendon Press.
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology Today* 5(6), S. 43–46.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking – Fast and Slow*. Farrar, Straus, and Giroux.
- Mannino, A. (2022a). How will future generations look back on the pandemic? *Intergenerational Justice Review* 7(1), S. 24–25.
- Mannino, A. (2022b). Was die Katastrophe uns abverlangt: Über Freiheit, Gesundheitssicherheit und Verteilungsgerechtigkeit. In: Center for Applied European Studies (Hrsg.). *Die Coronavirus-Pandemie: Gesellschaftliche, ökonomische und politische Folgen für Europa*, S. 38–45. <https://bit.ly/402cJVS> (abgerufen am 13. März 2023).
- Mannino, A. (2021). *Wen rette ich, und wenn ja, wie viele? Über Triage und Verteilungsgerechtigkeit*. Reclam.
- Mannino, A. (2020). Populism, Political Fallibility, and the Pandemic. In: Kirste, S. & Paulo, N. (Hg.). *Populism: Perspectives from Legal Philosophy* (Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie – Beihefte), S. 283–293. Franz Steiner Verlag.
- Mannino, A., Metzinger, T., Althaus, D., Erhardt, J., Gloor, L., Hutter, A. (2015). Künstliche Intelligenz: Chancen und Risiken. *Diskussionspapiere der Stiftung für Effektiven Altruismus* (1).
- Mukerji, N. (2013). Utilitarianism. In: Lütge, C. (Hrsg.). *The Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*, S. 297–312. Springer.
- Mukerji, N. (2016). *The Case Against Consequentialism Reconsidered*. Springer.
- Mukerji, N. (2017). *Die 10 Gebote des gesunden Menschenverstands*. Springer.
- Mukerji, N. (2018). What Is Fake News? *Ergo* 5(35), S. 923-946.
- Mukerji, N. & Ernst, E. (2022). Why Homoeopathy Is Pseudoscience. *Synthese* 200: 394.
- Mukerji, N. & Mannino, A. (2020). *Covid-19: Was in der Krise zählt – Über Philosophie in Echtzeit*. Reclam.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology* 2(2), S. 175-220.
- Nida-Rümelin, J., Schulenburg, J. & Rath, B. (2012). *Risikoethik*. de Gruyter.
- Rose G. (1981). Strategy of Prevention: Lessons from Cardiovascular Disease. *British Medical Journal* 282(6279), S. 1847–51.

---

<sup>13</sup> Die Frage, wie künftige Generationen auf unser Denken und Handeln zurückblicken werden, liefert dazu eine nützliche Heuristik (vgl. Mannino, 2022a & 2022b).

Tetlock, P. E. (2005). *Expert Political Judgment – How Good Is It? How Can We Know?* Princeton University Press.

Wilkinson, H. (2022). In Defense of Fanaticism. *Ethics* 132(2), S. 445–477.

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Mukerji, N. & Mannino, A. (2020). *Covid-19: Was in der Krise zählt – Über Philosophie in Echtzeit*. Reclam.
- ▶ Nida-Rümelin, J., Schulenburg, J. & Rath, B. (2012). *Risikoethik*. de Gruyter.
- ▶ Mannino, A. (2021). *Wen rette ich, und wenn ja, wie viele? Über Triage und Verteilungsgerechtigkeit*. Reclam.

## Mediathek



Ein Podcast mit PD Dr. Nikil Mukerji: WR1111 Was in der Krise zählt: Echtzeitphilosophie (WRINT: Wer redet ist nicht tot)



Ein öffentlicher Vortrag von PD Dr. Nikil Mukerji: Philosophie, Wissenschaft und Risiko – zum Umgang mit Unsicherheit in der Pandemie.



Ein Gespräch mit Adriano Mannino: Triage - Ist mein Leben mehr wert als deines? Sternstunde Philosophie | SRF Kultur



Ein öffentlicher Vortrag von Adriano Mannino: Rationalität in der Krise: Was tun, wenn die Fakten strittig sind?



”

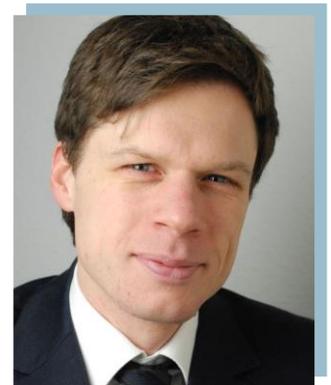
Kommunen benötigen für zukünftige Krisen die entsprechenden Kompetenzen ihres Personals, auch sektorübergreifend denken, planen und handeln zu können.

“

*Alexander Fekete, Chris Hetkämper & Carlotta Bauer*

## 10.1 Hintergrund und begriffliche Einordnung

Krisenresilienz auf kommunaler Ebene umfasst mehrere Fachbereiche, die sich nicht nur aufgrund ihrer konkreten Krisengegenstände unterscheiden, sondern auch in ihrer Perspektive auf Krisenresilienz. Auf kommunaler Ebene fließen mehrere Fachbereiche und damit auch Perspektiven zu Resilienz zusammen. Einerseits eine stadtplanerische Perspektive, die in der Forschung auch im Rahmen sogenannter urbaner Resilienz untersucht wird. Hierbei geht es um Siedlungsräume und typische Perspektiven aus raumplanerischer Sicht, Stadtplanungssicht oder auch der Perspektive der Architektur (Coaffee & Lee, 2017). Resilienz ist darin die längerfristige Gestaltung des Zusammenlebens und des Funktionierens von Städten wie auch ländlichen Gemeinden. Beeinflusst wird diese Sichtweise, wie auch eine Sichtweise in den Umweltwissenschaften aus der Definition der Resilienz in der Ökologie oder Ökosystemforschung (Gunderson & Holling, 2002; Holling, 1973). Darin wird Resilienz als eine Untersuchung der Stabilität und dynamischen Entwicklung von Umweltsystemen verstanden. Resilienz ist ein schwankendes Verhalten, das im Gegensatz zu einem linearen Evolutionsverständnis mit Sprüngen, Veränderungen und Einbrüchen einhergeht, wobei der Kern des Systems, also die Funktionalität der Kommune in diesem Fall, beibehalten wird. Das Motto der Stadt Paris mit ihrem Stadtwappen drückt dieses



Prof. Dr. Alexander Fekete

ist Geograph und Professor für Risiko- und Krisenmanagement an der Technischen Hochschule Köln



Chris Hetkämper

ist Rettungsingenieur und Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Hochschule Köln



Carlotta Bauer

ist Rettungsingenieurin und Wissenschaftliche Hilfskraft an der Technischen Hochschule Köln

Verständnis ganz gut aus: „Sie mag schwanken, aber nicht untergehen“ (fluctuat nec mergitur).

Eine weitere Perspektive auf die Begriffsbestimmung von Resilienz im kommunalen Kontext ist die im englischsprachigen sogenannte *community resilience* (S. L. Cutter et al., 2008; Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche, & Pfefferbaum, 2008; Tobin, 1999). Es handelt sich dabei um die Gesamtheit an Faktoren oder Fähigkeiten einer Gemeinschaft oder Gruppe von Menschen, oder eben einer Verwaltungseinheit wie einer Kommune, mit Krisen und Veränderungen umgehen zu können. Das beinhaltet die Gesamtheit aller Fähigkeiten vor, während und nach einer Krise, und eine unterschiedliche Artenvielfalt von eher passiver Absorption und Widerstandsfähigkeit bis hin zu einer progressiven Anpassung oder gar Transformationsfähigkeit (UNDRR, 2022). Es gibt in diesem Verständnis durchaus auch Ähnlichkeiten zum psychologischen Verständnis von Resilienz (siehe auch die Beiträge von Dreßing und Gilan & Helmreich in diesem Band) und damit auch zur Krisenbewältigungsfähigkeit, die man auch zum Beispiel in der Medizin findet.

Eine andere Begriffsbestimmung ist im kommunalen Kontext eine naturwissenschaftliche oder Ingenieursperspektive, die Resilienz als Berechnungsgröße vor allem hinsichtlich der Widerstands- und Erholungsfähigkeit von materiellen Strukturen wie zum Beispiel der Infrastruktur oder der bebauten Umwelt versteht (Bogardi & Fekete, 2018). Während die Verwundbarkeit den Grad der Schadensanfälligkeit beschreibt, stellt die Resilienz hierbei den Erholungsgrad oder die Erholungsschnelligkeit dar. Im Zuge der urbanen Resilienz oder *community resilience* wird jedoch zunehmend auch die Transformationsfähigkeit betont und es zeichnet möglicherweise die kommunale Resilienz auch aus, auf die ständigen Veränderungen flexibel eingehen zu können (Pelling, 2003, 2010). Diese Betrachtungsweise greift Überlegungen aus der Komplexitätsforschung auf und begreift das Zusammenspiel von Mensch und Umwelt als komplexes, adaptives System (Becker, 2014), dessen Komponenten ganz unterschiedliche Ziele verfolgen und dabei in ständiger Wechselwirkung miteinander stehen (Heylighen, Cilliers, & Gershenson, 2006). Dieser Ansatz legt nahe, dass kein Equilibrium im Sinne eines optimal ausgeglichenen Zustandes existiert, vielmehr ist das System durch stetigen Wandel charakterisiert (Pendall, Foster, & Cowell, 2010). Die Fähigkeit zu ebendieser fortwährenden Anpassung an immer neue Bedingungen bedeutet Resilienz (Bergström & Dekker, 2014).

Anwendungsfälle kommunaler Resilienz finden sich einerseits in Reaktion auf verschiedene Krisen und Gefahren: auf relativ plötzlich auftretende Hochwasser und andere Naturgefahren sowie solche anderer Art, wie zum Beispiel bei der Bankenkrise oder auch längerfristig in Reaktion auf schleichende Risiken oder Krisen wie etwa in Bezug zum Klimawandel oder in Reaktion auf eine Pandemie. Resilienz ist aber auch im Umgang mit Transformationen wie etwa dem Umstieg der Kommunen auf erneuerbare Energien oder in Reaktion auf die Alterung und den Umbau der Gesellschaft durch Digitalisierung ein wichtiges Thema (Fekete, 2022; Fekete & Rhyner, 2020).

## 10.2 Städte und Gemeinden im Kontext von Krisen und Resilienz

Bereits im Hyogo Rahmenwerk aus dem Jahr 2005 wird die Entwicklung und Stärkung von Kapazitäten auf kommunaler Ebene als Voraussetzung für Krisenresilienz vorgestellt und entsprechende Aktivitäten gefordert (UN/ISDR, 2005). Kapazitäten können dabei als Gesamtheit der vorliegenden Strategien, Systeme, Ressourcen und Fähigkeiten verstanden werden. Diese können auf institutioneller wie auch auf organisatorischer oder individueller Ebene adressiert werden, stehen jedoch immer in Wechselwirkung miteinander (CaDRI, 2011; Schulz, Gustafsson, & Illes, 2005). Um Kapazitäten erfolgreich zu entwickeln ist es notwendig, zunächst den lokalen Kontext und die bereits vorhandenen Kapazitäten zu verstehen (Hagelsteen & Burke, 2016). Relevante Fragestellungen hier sind also beispielsweise, ob die kommunale Entwicklungsstrategie und Rechtsgrundlagen eine Stärkung der Krisenresilienz unterstützen, ob Organisationen und Betriebe über finanzielle und materielle Ressourcen und krisensichere Managementsysteme verfügen und ob Beschäftigte oder Einwohner:innen relevante Erfahrungen und Fähigkeiten besitzen, um an Prozessen zur kommunalen Resilienzgestaltung mitzuwirken.

Mit Resilienz werden häufig Veränderungsprozesse in der Steuerung oder Governance von Kommunen diskutiert. Wenn zum Beispiel im Katastrophen- oder Bevölkerungsschutz ein Paradigmenwechsel vollzogen werden soll, weg von einer reinen Gefahrenbetrachtung und dem Schutz kritischer Infrastrukturen hin zu einer Resilienz, dann werden bestimmte Aspekte der Erneuerung hier oft aufgeführt: Sektoren- oder siloübergreifende Denkweisen und damit eine viel breitere interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen. Dies spiegelt eine Abkehr von reinem Spezialistentum hin zu mehr Generalismus wider, da man auch eine Abkehr von 100-prozentigen Sicherheitsversprechungen oder Schutz hin zu einem akzeptierten Umgang mit Unsicherheiten hierunter verstehen kann. Einzelnes Fachwissen und Spezialist:innen sind weiterhin sehr gefragt in einem integrativen Ansatz, bei dem bestehende Schutzkonzepte und auch Gefahreneindämmungsmaßnahmen wie etwa bauliche Maßnahmen gegen Hochwasser nicht völlig ad acta gelegt werden sollen. Stattdessen sollten diese mehr verknüpft werden mit einer ebenso stark betonten Sicht auf die Auswirkungsketten und die Verwundbarkeit von Gesellschaft wie auch Infrastruktur. Dies wird auch als integriertes Risikomanagement verstanden. Resilienz wird manchmal de facto einfach als neuer Begriff dem vorherigen Risikobegriff übergestülpt (S. L. Cutter et al., 2008) und bezeichnet damit ähnlich wie auch Begriffe der Gefahrenabwehr im Bevölkerungsschutz dann umfassend alle Arten von organisatorischen und technischen, strukturellen wie nicht strukturellen Maßnahmen. Manchmal wird unter Resilienz auch das subsumiert, was zuvor bereits in den sozialen ökologischen Systemen oder in der Komplexitätstheorie entwickelt worden war: eine Kombination aus nicht linearen Prozessen, mit stochastischen Anteilen und Emergenz neuer Zustände, die vorher so nicht vorhergesehen wurden, engen Kopplungen und Interdependenzen (Lewin, 1992; Waldrop, 1992).

Städte und Gemeinden können sich mit diesem neuen Verständnis einerseits auf eine neue Form des Managements nicht nur in der Gefahrenabwehr einstellen. Anstelle von Schutz und Abwehrmaßnahmen kann damit nun breiter und integrativer argumentiert

werden und mehr Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen hergestellt werden. Dies stellt viele Kommunen aber vor neue Herausforderungen, da dies in den typischen Verwaltungsstrukturen und Denkweisen bislang meist nicht enthalten ist. Hier kann entsprechend einer Weiterentwicklung der organisatorischen Strukturen die Resilienzentwicklung fördern. Ebenfalls werden nun auch Personen gebraucht, die derartige Kompetenzen besitzen, um fachübergreifend denken und arbeiten zu können und zu dürfen. Dies kann durch Fortbildungen und Trainings sowie Coachings und den Austausch in Netzwerken und Plattformen erfolgen (CaDRI, 2011). Es gibt jedoch viele Analogien zu ähnlichen Denkweisen, zum Beispiel im agilen Management oder auch in bereits etablierten Bereichen wie der im Business Continuity Management. Auch hier stehen Maßnahmen zur Reaktionsfähigkeit auf beliebige Krisen mit viel Flexibilität im Vordergrund, gegenüber starren hierarchischen Strukturen.

Es gibt jedoch noch weitere Maßnahmen, die Städte und Gemeinden nutzen können, um sich auf Krisen einzustellen. Hierbei ist es gar nicht so wichtig, ob dies unter dem Begriff Resilienz firmiert oder unter Risiko. Denn auch die neue deutsche Resilienzstrategie des Innenministeriums enthält im Prinzip viele Bestandteile aus dem Sendai-Rahmenwerk von 2015 zur Katastrophenreduzierung (Die Bundesregierung, 2022). Damit gehen aktuelle Gedanken zu einer risikoinformierten Gesellschaft mit vielen Bestandteilen der Risikoanalyse und des Risikomanagements mit Ideen des schlaueren Wiederaufbaus nach Katastrophen (build back better) und einem generellen Resilienzverständnis in vielen Themenbereichen einher (United Nations, 2015). Dazu gehören auch ein besseres Verständnis von Risiken, das zum Beispiel durch bessere Informationsbeschaffung und damit auch einem Monitoring für Städte und Gemeinden nicht nur bei Hochwasser, Waldbrand, Pandemie und auch Zivilschutzanforderungen wie bei Energiemangellagen bedeutsam ist. Es wurde konkret im Hochwasser 2021 in vielen Regionen ein Bedarf an digitalen Lagekarten, Warnungen und weiteren Informationsgrundlagen sehr deutlich (Fekete & Sandholz, 2021). Um dem Kerngedanken von Resilienz gerecht zu werden, ist hierbei besonders auch auf bislang unbekannte oder unübliche Gefahren einzugehen, um ein „Lock in“, also das Verharren in alten Denkmustern und Handlungsweisen zu vermeiden (Pendall et al., 2010). Der Klimawandel macht bereits jetzt deutlich spürbar, dass sowohl neuartigen Gefahren als auch bereits bekannten Gefahren in neuartiger Intensität und Frequenz Rechnung getragen werden muss, um Gesellschaften zukunftsfähig zu machen. Ein weiteres Ziel, das im Rahmen der Resilienzstrategie wie auch beim Sendai-Rahmenwerk gefordert wird, ist eine bessere Zusammenarbeit verschiedenster Akteure, innerhalb einer Kommune aber auch zwischen Kommunen und ihren Nachbarländern. Institutionen müssen hierbei auch gestärkt werden ebenso wie die Wirtschaft, die sich stärker einbringen muss. Denn über 80 % der sogenannten kritischen Infrastruktur sind in privater Hand und damit liegt hier eine große Verantwortung sowohl bei Kommunen als auch in der Wirtschaft und bei Betreibern solcher Infrastrukturen (BMI, 2009).

Städte und Gemeinden können sich aber auch besser auf Krisen einstellen, wenn sie neue Aufgaben wie den Umbau hin zu mehr Nachhaltigkeit gleich mit einer Krisenfestigkeit verbinden. Der Wiederaufbau in von Hochwasser oder Waldbrand betroffenen Regionen kann gleichzeitig längerfristig den Energieverbrauch senken oder durch eine Schaffung

von mehr Schutzräumen für die Umwelt gleichzeitig zu einer Schwammstadtfähigkeit führen, wo Hochwasser und Starkregen genutzt werden, um gleichzeitig Wasserspeicher für trockene Sommer und Hitzeperioden zu schaffen. Hierzu wurden von einer Reihe von Wissenschaftler:innen auch bereits fünf Punkte Pläne für den Umbau von Kommunen vorgeschlagen (Kuhlicke et al., 2021). Neben der physisch-technischen Umgestaltung urbaner Räume können auch Entwicklungen auf gesellschaftlicher Ebene zur Stärkung der Krisenresilienz beitragen. Soziale und ökonomische Faktoren wie Bildungschancen, Erwerbstätigkeit und Einkommen, Gesundheitsversorgung, Partizipationsmöglichkeiten oder Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen erhöhen demnach die Widerstandsfähigkeit von Einzelpersonen und werden somit zu Treibern gesellschaftlicher Resilienz (S. Cutter, L., Burton, & Emrich, 2010).

### 10.3 Aspekte eines angemessenen Krisenmanagements

Ein Selbstverständnis der eigenen Bedeutung als Akteur und die Ermöglichung verschiedener Akteure, hierzu selbstständig Kompetenzen zu entwickeln und sich zu vernetzen ist ein guter Anfang für ein angemessenes kommunales Krisenmanagement. Krisen erfassen eine Kommune umfassend in vielen verschiedenen Fachbereichen und erfordern daher eine selbstständige Handlungsfähigkeit in vielen einzelnen Feldern, wie aber auch die zuvor bereits angesprochene sektorübergreifende Zusammenarbeit. Dazu ist auch ein Gesamtsystemverständnis notwendig, welches sich Kommunen oft erst schaffen müssen. In Krisen mit Lieferkettenabhängigkeiten wurde zum Beispiel durch die Pandemie oder auch durch die Blockade des Suezkanals sehr deutlich, wie anfällig die aktuelle Versorgung mit lebensnotwendigen, wie auch für die Wirtschaft notwendigen Gütern geworden ist. Häufig fehlen bei Behörden wie der Industrie bereits einfache Übersichten über die Vernetzungen mit Zulieferern und die selbst geschaffenen Abhängigkeiten. Hierzu ist ein Akteurs-Mapping notwendig, das die beteiligten Akteure in der Kommune und außerhalb darstellt. Anschließend wird eine Abhängigkeitsanalyse durchgeführt, um mögliche Achillesfersen für die Funktionsfähigkeit der einzelnen Betriebe offen zu legen und einen Eindruck von potentiellen Auswirkungsketten über Betriebs- und Sektorgrenzen hinweg zu gewinnen. Als Maßnahme ist dann ein Organisationskonzept zu empfehlen, das bereits neben dem Netzwerk und den Verflechtungen an Abhängigkeiten ebenfalls Ansprechpartner:innen und Alternativen auflistet, die als Redundanz in einem Notfall ersatzweise angesprochen werden können. Bei besonders empfindlichen kritischen Infrastrukturen im kommunalen Bereich, wie etwa in der Gesundheitsversorgung, müssen hier Notfallpläne erstellt werden, die die Basisversorgung mit Wasser, Strom und Informationen für verschiedene Szenarien vorbereiten. In dieser Vorbereitung muss aber ebenfalls berücksichtigt werden, wann eine eigenständige oder gestützte Notfallversorgung nicht mehr möglich ist und folglich eine Räumung bzw. Evakuierung notwendig wird, um Personenschäden zu vermeiden oder reduzieren.

Wichtig für ein gutes Krisenmanagement ist auch eine Integration sowohl verschiedener Akteure als auch in der Denkweise verschiedener Handlungsphasen, vor, während und nach einer Krise. Allerdings ist es wichtig, die Kompetenzen miteinander zu verzahnen,

statt weiterhin ein Schubladendenken aufrechtzuerhalten und Zuständigkeiten separat voneinander zu betrachten.

Die Spezialisierung und Arbeitsaufteilung ist für den Alltag für Effizienzfragen notwendig, im Krisenfall jedoch teilweise hinderlich. Klare Zuständigkeiten und auch die Vorbereitung hierarchischer Führungsorganisationen wie etwa Stäbe sind einerseits weiterhin vorzuhalten und zu üben, auch in der Zusammenarbeit verschiedener Stäbe und kommunaler Akteure. So ist zum Beispiel eine bessere Verknüpfung zwischen dem Risikomanagement als Verantwortungsbereich in der Planung und Vorbereitung vor einer Krise mit dem Krisenmanagement ab dem Zeitpunkt einer Krise notwendig, zu beüben und auch finanziell zu unterstützen.

Vergessen werden darf dabei aber vor allem auch nicht die Nutzer:innen-Perspektive der Bevölkerung. Beteiligungsprozesse haben gerade beim Thema Katastrophenvorsorge sicherlich auch ihre Grenzen, jedoch ist das Gesamtverständnis auf kommunaler Ebene noch viel zu stark durch Top-Down-Strukturen geprägt. Das Vertrauen wird in die Hände von vielen Freiwilligen und Ehrenamtlichen gelegt, insbesondere außerhalb der großen Städte. In Städten wird dagegen noch viel mehr die eigene Verantwortung und Handlungsfähigkeit an die Berufsfeuerwehr und andere abgegeben. Bei größeren Krisen und Katastrophenlagen werden die Grenzen jedoch rasch deutlich, wie zuletzt beim Hochwasser 2021. Daher ist eine vorzeitige Einbeziehung der Bevölkerung in Vorsorge und Training sowie Informationsaufbereitung notwendig und als Beteiligung auch in Forschungsprojekten zum Beispiel möglich. Auch hier wird sichtbar, dass eine Steigerung der Handlungsbereitschaft auf individueller und organisatorischer Ebene in Summe die gesellschaftliche Fähigkeit, mit Krisen umzugehen, stärkt. Dabei dürfen Individuen jedoch keinesfalls sich selbst überlassen bleiben, vielmehr ist ein Angebot von Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Bereitstellung von Information und Unterstützung sowie die Bereitschaft zum gegenseitigen Lernen zwischen der Kommune und ihren Bürger:innen notwendig. Ebenso muss beachtet werden, wie in einem guten Krisenmanagement Freiwillige und spontan Helfende von Anfang an besser in die Kommunalarbeit und auch in die Katastrophenbewältigung mit der Stabsarbeit aktiv eingebunden werden können. Zum Krisenmanagement gibt es allein aus den Studien aus dem Hochwasser 2021 viele Leitfäden und Lessons Learned Dokumente.

Hochschulen und Forschungseinrichtungen können Kommunen im Wissens- und Kompetenz-Transfer zwischen Praxis und Wissenschaft und zurück sehr gut unterstützen. Es stehen Möglichkeiten für gemeinsam geförderte Drittmittelprojekte zur Verfügung, in denen zum Beispiel Konzepte für eine Resilienz zur Mindestversorgung bei einem Katastrophenfall für den Ausfall kritische Infrastruktur wie Strom, Wasser oder Wärme in einigen Regionen bereits durchgeführt wurden (Fekete, Neisser, Tzavella, & Hetkämper, 2019). Neben dem Effekt des fachlichen Austauschs zu konkreten Methoden und Handlungsmaßnahmen entstehen durch solche gemeinsamen Forschungsprojekte zwischen Wissenschaft und Praxis aber auch durch gemeinsame Workshops und Tagungen vor allem aber wichtige Netzwerke und Kontakte. So können gerade kommunenübergreifende Projekte dazu verhelfen, dass sich einige Akteure in der Gefahrenabwehr mit Betreiber:innen kritischer

Infrastruktur und Stadtverwaltungen zu solchen Themen häufig zum ersten Mal überhaupt zusammensetzen.

### 10.3.1 Bevölkerungsschutz und Infrastruktur

Das Thema Stromausfall und zunehmend auch Wasserknappheit, aber auch die Energiemangellage angesichts des Ukraine-Kriegs wie auch Anschläge auf die Bahn oder Pipelines haben den Bedarf zum Thema Kritische Infrastruktur noch einmal deutlich gemacht. Ebenso sind viele Kommunen zunehmend von Cyberangriffen nicht nur bedroht, sondern haben diese tatsächlich auch schon erleben müssen.

Eine wichtige erste Handlungsmaßnahme ist es, kommunal die jeweils besonders wichtigen und damit kritischen Infrastrukturen erst einmal zu identifizieren. Hierzu haben Behörden im Bevölkerungsschutz bereits Leitfäden entwickelt, die eine Identifikation auch für Kommunen selbstständig ermöglichen (BBK, 2017). Es gibt dazu auch Schulungen und Fortbildungen an der bundeseigenen Akademie BABZ (Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung). Forschungsprojekte sind schließlich eine weitere Möglichkeit, diese Zusammenarbeit mit Hochschulen durchzuführen und häufig kann man dabei auch bereits Nachwuchs fördern und zur späteren Arbeit in den Kommunen befähigen.

Nach einer räumlichen Identifizierung der Kritischen Infrastruktur ist es auch möglich, diese Informationen für viele Fachbereiche bereitzustellen und zu visualisieren, zum Beispiel in der Form von geographischen Informationssystemen. Hierbei ist zu beachten, dass bei besonders sensiblen Objekttypen jedoch überprüft werden sollte, ob Informationen über diese auch in den öffentlichen Bereich gelangen oder im geschützten Bereich verbleiben sollten. Denn auch Ausfälle aufgrund von Sabotage müssen ernsthaft betrachtet werden und möglichen feindlichen Akteuren sollen keinerlei Angriffsmöglichkeiten geboten werden. Jedoch ist eine gute Informationsgrundlage für die Behebung von Alltagschäden durch Baggerunfälle oder Ähnliches unerlässlich und auch für den Ausbau des Breitbandes und der Grundversorgung sehr wichtig. Ebenso muss man dann für den Notfall oder Katastrophenfall bereits vorbereitet sein, falls eine oder mehrere besonders wichtige Infrastrukturen ausfallen und beispielsweise Personen aus Krankenhäusern evakuiert und an anderer Stelle untergebracht und versorgt werden müssen. Auch Bombenfunde aus dem Zweiten Weltkrieg bringen einige Kommunen dazu, immer wieder solche temporären Evakuierungen durchführen zu müssen.

Aus der aktuellen Forschung heraus empfiehlt es sich auch noch, Minimal-Versorgungskonzepte zu überlegen, die im Resilienzverständnis in besonders schweren Krisen eine minimale Funktionsfähigkeit noch gewährleisten können. Es müssen also solche Infrastrukturen und auch Kompetenzen und Ressourcen in der Kommune identifiziert werden, die es besonders zu schützen und zu priorisieren gilt, damit sie helfen können, andere wiederum in einer Krise zu versorgen und den Wiederaufbau der Funktionsfähigkeit vorzubereiten und zu begleiten. Dazu gehören sowohl Notstromkonzepte und Netzersatzan-

lagen wie auch Nachbetankungskonzepte und Nahrungsmittelreserven sowie Inselfähigkeiten von Telekommunikation und möglicherweise auch der Strom- und Energieversorgung.

Der moderne Bevölkerungsschutz muss sich neben diesen Aspekten auch mit der Möglichkeit gleichzeitig stattfindender Gefahren befassen, wenn zum Beispiel ein Hochwasser zusätzlich zu einer Pandemie eintritt. Ebenfalls müssen gegenseitige Abhängigkeiten von Infrastrukturen und mögliche Kaskadeneffekte eingeplant werden, wenn durch den Ausfall der Stromversorgung beispielsweise viele weitere Infrastrukturen ausfallen können.

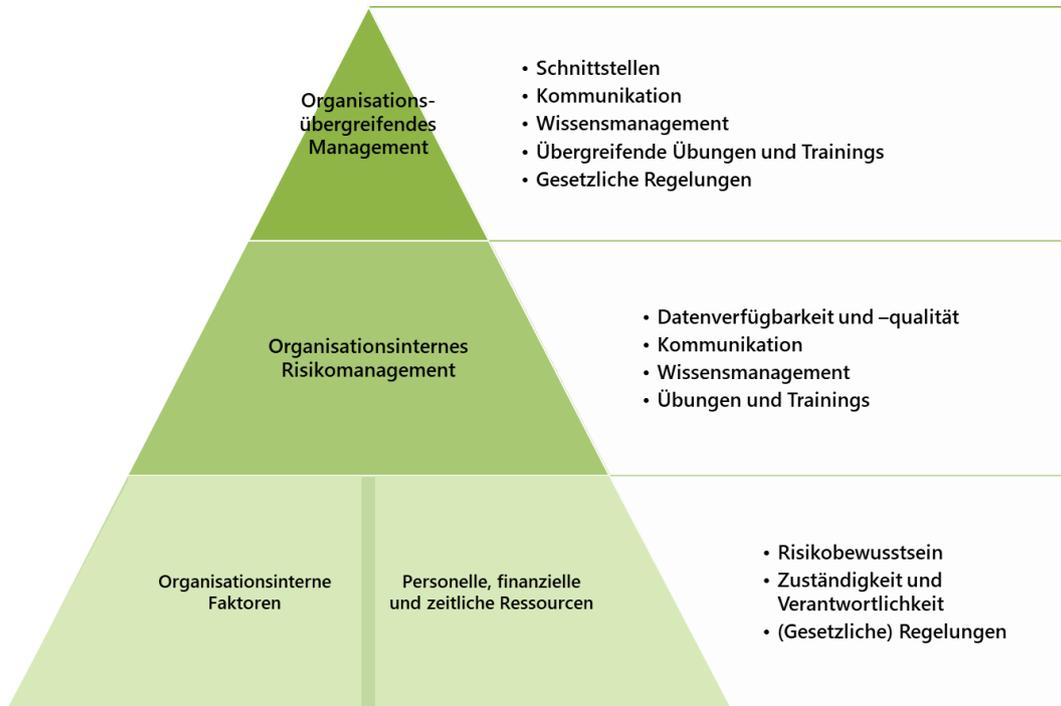
Die Identifizierung solcher Abhängigkeiten und Kaskadeneffekte zwischen verschiedenen Akteuren kann vor allem über runde Tische oder Diskussionsgruppen erleichtert werden. Zum Einstieg sind hier auch keine komplexen Stabsrahmenübungen notwendig, sondern ein grundlegender Austausch über Verständnisse von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Unterstützend, oder auch als nächster Schritt, kann eine Diskussion von hypothetischen Szenarien stattfinden. Mögliche Leitfragen können darstellen:

- ▶ Was passiert mit meinem System?
- ▶ Welche bestimmten Infrastrukturen oder Dienstleistungen fallen aus?
- ▶ Wer ist von diesen Infrastrukturen/Dienstleistungen abhängig?
- ▶ Wie können diese Infrastrukturen/Dienstleistungen aufrechterhalten werden oder welche Redundanzen/Rückfallebenen stehen zur Verfügung?
- ▶ Wie erreiche ich andere Akteure (auch nachts oder an Sonn- und Feiertagen) und wer ist Ansprechpartner:in?

Diese runden Tische können ebenfalls für verschiedene Aufgaben oder Bereiche spezialisiert werden, um einen Austausch auf technischer und organisatorischer Ebene zu ermöglichen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass für ein organisationsübergreifendes, resilientes Risiko- und Krisenmanagement grundlegende Faktoren und Bedingungen erfüllt sein müssen. Dies lässt sich wie in Abbildung 1 darstellen.

Abbildung 1: Hierarchie der notwendigen Faktoren für ein integriertes Risikomanagement (Eigene Darstellung)



Zunächst müssen ausreichende personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen sowie weitere organisationsinterne Faktoren, wie beispielsweise ein korrektes Verantwortungs- und Risikobewusstsein, vorhanden sein. Auf dieser Basis kann ein organisationsinternes Risikomanagement aufgebaut werden. Es geht hier auch nicht darum, sofort ein perfektes System zu erreichen, sondern ähnlich wie im Business Continuity Management oder Qualitätsmanagement eine stete Verbesserung anzustreben. Wenn es so schließlich ein System gibt, mit welchem eine Organisation intern die Gegebenheiten geschaffen hat, um strukturiert mit Risiken und Krisen umzugehen, können externe Akteure einbezogen und ein organisationsübergreifendes Risikomanagement etabliert werden.

Dort ist insbesondere die Kommunikation untereinander und zur Bevölkerung bedeutend, um ein funktionierendes System aufrechtzuerhalten. Aufgrund der großen Bedeutung wird dieses Thema im folgenden Abschnitt behandelt.

### 10.3.2 Krisenkommunikation und Legitimation im Krisenmodus

Was macht eine gute, angemessene Kommunikation im Krisenmodus aus? Was ist hier zu beachten und welche Ziele sollten dabei verfolgt werden?

Eine gelungene Krisenkommunikation ist ein zentraler Teil des Krisenmanagements und für eine erfolgreiche Bewältigung einer Krise unerlässlich (BMI, 2014). An Kommunen werden in Krisen vor allem große Erwartungen im Sinne der Warnung und Information aus offizieller Seite gestellt. Durch die Digitalisierung hat sich die Erwartungshaltung noch ver-

schärft und es wird eine rasche und verlässliche Kommunikation in höherem Tempo erwartet als früher. Neben der Schnelligkeit und dem offiziellen Charakter sind auch die sonst üblichen Grundsätze guter Kommunikation zu beachten, die man zum Beispiel in Leitfäden beim Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe gut nachlesen kann (BMI, 2014).

Der starke Einfluss sozialer Medien auf die aktuelle Medienlandschaft stellt jedoch auch formale Ansprüche an die Krisenkommunikation: Um auf gängigen Social-Media-Plattformen gesehen zu werden, muss die Berichterstattung den dort geltenden Regeln folgen. Das bedeutet nicht nur die Bereitstellung von Inhalten und Informationen in Echtzeit, sondern insbesondere auch die Nutzung von Bild- und Videomaterial und die Formulierung eingängiger Botschaften, um überhaupt die Aufmerksamkeit der Nutzer:innen zu erreichen (Bachmann & Ternès von Hattburg, 2021; Nolting & Thießen, 2008).

Durch das Hochwasser 2021 und die COVID-19 Pandemie sind jedoch spezielle Anforderungen an Öffentlichkeitsarbeit und Warnungen deutlich geworden. Neben der reinen Verbreitungsform von Information ist auch die zwei-Wege Praxis zu verstärken, so dass Bürger:innen auch sofort bei einer Krise eine Anlaufstelle haben, um Information nicht nur zu empfangen, sondern auch rückspiegeln zu können. Dadurch kann in einer Krise enorm Zeit gewonnen werden und Menschen gerettet werden, wenn Betroffene und Beteiligte über ihr Smartphone oder andere Wege nicht nur Notrufe, sondern auch Hinweise für Rettungseinsätze absetzen könnten.

Für gute Kommunikation ist es ebenfalls notwendig, die Organisation der Kommunikation zu optimieren. Dazu gehört es auch, dass Stabsarbeit sich stärker als bisher mit Öffentlichkeits- und Pressearbeit befasst und die Kommunikation zu anderen Akteuren in der Kommune dauerhaft und von Anfang an aufbaut. So müssen zum Beispiel die Zugangsmöglichkeiten zu Informationen in der Lage mit den Kommunen besser geteilt werden und es muss auch darauf geachtet werden, dass die Kommunikationsleiter über die hierarchischen Strukturen über die übergeordneten Verwaltungseinheiten herauf und herunter nicht zu einem Zeitverlust führen. So ist die grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen Nachbarkommunen unter unterschiedlichen Kreisangehörigkeiten zum Beispiel bisher ein Problem. Aber auch die Integration von lokalem Fachwissen in die Stabsarbeit in größeren Katastrophenlagen ist notwendig.

Als Beispiel kann angeführt werden, das bereits vor Krisen geplant wird, ob und welche Verbindungspersonen in andere Stäbe entsendet werden, um einen direkten Austausch von Informationen und Fachexpertise zu ermöglichen. Das Technische Hilfswerk (THW) hat zum Beispiel ein breites Netzwerk von Fachberater:innen in Deutschland aufgebaut, um Krisenstäbe über Handlungsoptionen des THW informieren und beraten zu können. Aber um diese Leistung in Anspruch nehmen zu können, sollte im Vorhinein bekannt sein, wie man auf solche Ressourcen zugreifen kann.

Für Kommunen ist ein enger Austausch mit Grundversorgern etwa für Energie und Trinkwasser relevant, aber auch die Bedeutung von medizinischer und Infrastruktur des Bevölkerungsschutzes darf nicht vernachlässigt werden. Im Rahmen eines Blackout-Szenarios sind unter anderem folgende Fragestellungen zu bedenken:

- ▶ Sind die lokalen Krankenhäuser weiterhin funktionsfähig?
- ▶ Wie lange reicht der Kraftstoffvorrat? Dies betrifft neben notstromversorgten Gebäuden auch die Einsatzfahrzeuge von Feuerwehr und Rettungsdienst und ist auf keinen Fall zu vernachlässigen.
- ▶ Steht das Krankenhaus vor einer kritischen Entscheidung der Evakuierung bzw. Räumung? Falls ja, muss genügend Vorlaufzeit für Planung und Ausführung beachtet werden.
- ▶ Über welche Wege erfolgt die Kommunikation?
- ▶ Was ist zu tun, wenn Kommunikationswege ausfallen (Telefon, Internet, Mobilfunk o. ä.)

Schließlich sind bei der Kommunikation auch die technischen Möglichkeiten zu verbessern, insbesondere der Einsatz des Digitalfunks ist im Bevölkerungsschutz seit vielen Jahren ein problematisches Thema, ebenfalls wie die Nutzung von textbasierten Nachrichten (cell broadcasting) oder anderen technischen Möglichkeiten, die in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern noch wenig ausgereizt werden. Zum Warntag im Dezember 2022 wurde nun erstmals die Funktion des cell broadcasting in Deutschland erprobt, um diese in Zukunft einsetzen zu können. Und neben der Krisenkommunikation muss auch die Vorbereitung und Vorsorge durch Risikokommunikation beachtet werden (BBK, 2022).

Es ist folglich zu erkennen, dass eine starke kommunale Resilienz aus den Bausteinen eines effektiven und effizienten Risiko- und Krisenmanagements besteht. In einem ganzheitlichen und integrierten Ansatz sind verschiedene Akteur:innen einzubeziehen, um gegenseitige Abhängigkeiten zu identifizieren. Zusätzlich ist vor allem die zivile Bevölkerung – ein Hauptbestandteil einer Kommune – nicht zu vernachlässigen. Die beste Vorbereitung von Behörden und Organisationen ist nutzlos, wenn die Bevölkerung in Krisen nicht gewarnt wird, nicht weiß wie sie agieren soll oder keine Anlaufpunkte für Notfälle oder weitere Informationen kennt.

### 10.3.3 Kommunikation unter Beteiligung der Bevölkerung und die Akzeptanz von politischen Entscheidungen in der Bevölkerung

Durch die Digitalisierung und sozialen Medien aber auch durch ein verändertes Selbstverständnis der Gesellschaft werden immer mehr Beteiligungsformen in der Kommunikation erwartet. Dabei werden aber häufig auch die Probleme an Beteiligungsformaten noch nicht genügend öffentlich diskutiert. Im Hinblick auf demokratische Partizipation ergeben sich hier zwei Problematiken. Einerseits kann es geschehen, dass Menschen die Verantwortung für den Umgang mit einer Krise ablehnen und ihre Möglichkeit zur demokratischen Beteiligung nicht wahrnehmen. Andererseits kann es in gegenläufiger Weise dazu kommen, dass von politischer Seite Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden, diese jedoch keine Akzeptanz in der Bevölkerung finden.

Gerade beim Thema Krise und Katastrophe haben viele Menschen verständlicherweise Berührungspunkte oder denken gerade auch im Notfall daran, dass die Zuständigkeit bei den dafür eingerichteten Organisationen liegen sollte. Beteiligung muss also nicht nur ermöglicht werden, sondern oft muss dafür auch erst noch geworben werden. Und wenn

man Beteiligung verspricht, muss man auch dafür sorgen, dass es eine echte Beteiligung ist und dass auch ein Erfolg eintreten kann, wenn man sich beteiligt (Arnstein, 1969). Diese Grundsätze aus der Partizipationsforschung sind seit den 1960er Jahren zwar bekannt, aber gerade im doch sehr hierarchisch aufgebauten Katastrophenschutz der Kommunen gerade in Deutschland auch durch die etablierten Organisationen weniger stark verbreitet als in manch anderen Nachbarländern. Dies führt auch im Umkehrschluss zu einer gewissen Passivität in der Katastrophenvorsorge und in der Handlungsfähigkeit der Personen in einer Kommune. Nicht nur den Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben muss ihre Verantwortung bewusst sein, sondern auch der Bevölkerung zum Selbstschutz und Selbstversorgung.

Auf der anderen Seite haben gerade die sozialen Medien auch neue Probleme offenbart, wenn bestimmte Personengruppen sich online Foren suchen, die ihre eigene Meinung verstärken und eine Art Echokammer bilden, in der man vor allem gleich gesinnte Meinungen findet. Dies kann dann zum Problem werden, wenn dies radikalisierende Meinungsbilder sind oder solche, die auch demokratiefeindliche Meinungen oder Verschwörungstheorien verbreiten. Auf kommunaler Ebene muss man sich vor allem bewusstwerden, wie stark hier eine Verknüpfung zu politischer Meinungsmache und damit einer Nähe zu Kommunalpolitik bestehen kann. Im Prinzip sind die sozialen Medien und ihre Echokammern damit eine Verlängerung des Stammtisches und müssen in der Kommunikation gegenüber Krisen mitbedacht werden. Denn sonst kommen zusätzlich zu einer Krise noch die Selbstverstärkungseffekte gesellschaftlicher Unzufriedenheit hinzu, die bei einer Eskalation einer Krise rasch auch zu einer Behinderung von Einsatzkräften oder in der Akzeptanz gemeinschaftlicher Maßnahmen und im Blockieren der Findung eines gesellschaftlichen Konsenses enden können. Auf der anderen Seite sind Meinungsfreiheit und auch kritische Auseinandersetzung in einer Kommune ebenso unerlässlich und müssen deswegen auch weiterhin gefördert und integriert werden. Damit sind auch hier bereits ein integratives Denken und eine sektorenübergreifende Denkweise wichtig und es empfiehlt sich, die Bevölkerung frühzeitig und in der Beteiligung verschiedenster sozialer Gruppen in einem inklusiven Ansatz möglichst breit zu erfassen.

Beide beschriebenen Herausforderungen machen die Relevanz einer umfassenden Risikokommunikation deutlich. Im Gegensatz zur Krisenkommunikation erfolgt diese nicht in Bezug auf eine akute Lage, sondern kontinuierlich, um Bürger:innen über Risiken im allgemeinen aufzuklären und zu risikobewussten Entscheidungen und Lebensweisen zu befähigen (BMI 2014). Auch hier handelt es sich also um eine Maßnahme zur Kapazitätsentwicklung auf individueller Ebene. Die dadurch geschaffene Risikomündigkeit kann die Bevölkerung zu einer höheren Verantwortungsbereitschaft und Partizipationsbereitschaft befähigen. Da die breite Gesellschaft häufig ein verzerrtes Risikoverständnis hat, welches nicht zuletzt durch unproportionale Berichterstattung verursacht wird, ist eine wirksame Risikokommunikation besonders wichtig, um ein Grundverständnis für Risiken zu schaffen und Falschinformationen weniger Einfluss zu überlassen (Nolting 2008). Zu einer realistischen Erwartungshaltung gehört auch die Erkenntnis, dass Risikokommunikation allein nicht die Entstehung gesellschaftlicher Konflikte verhindern kann, da weiterhin unter-

schiedliche Werte und Bedürfnisse zu unterschiedlichen Meinungen über Risiken und Gegenmaßnahmen führen (National Research Council, 1989). Jedoch kann gute Risikokommunikation das Vertrauen der Bevölkerung in die kommunizierenden Institutionen und seriöse Quellen stärken und somit der Verbreitung von Verschwörungsmythen in Krisensituationen vorbeugen.

#### 10.4 Fazit und Ausblick

Zusammengefasst benötigen Kommunen für zukünftige Krisen die entsprechenden Kompetenzen ihres Personals, auch sektorübergreifend denken, planen und handeln zu können. Daneben müssen ebenfalls Fachspezialist:innen bleiben, die Themen in der Tiefe und auch über Regierungswechsel hinweg unabhängig durchführen können. Beide Kompetenzarten zusammen benötigen zudem eine Krisenumgangskultur, die dieses breite und fachliche Denken gleichzeitig fördern. Dazu gehört auch eine Offenheit, sich auf ständig neue Krisen und sogar Überlagerungen von Krisen einzustellen und mit dem Wandel zu leben. Die Stärkung der Resilienz der Organisation benötigt auch noch eine geeignete Form der Koordination und Kommunikation, die sowohl Beteiligungsformate wie auch klar geregelte Strukturen verbindet. Technische Aspekte aller Art tragen ebenfalls zur Resilienz von unter anderem der kritischen Infrastruktur und Grundversorgung bei, die im Alltagsfall wie auch insbesondere im Krisenfall unerlässlich geworden sind.

Katastrophenvorsorge wie auch Krisenbewältigung kann zu einer Resilienz führen, bei der nicht alles vorhersehbar ist und Schäden wie auch negative Erfahrungen zwar eintreten, man dabei als Gemeinschaft aber gemeinsam durch eine Krise geht, und am Ende nicht als Gemeinschaft oder Kommune auseinanderbricht. Analog zum Stadtwappen von Paris mag eine Kommune schwanken und im Fluss bleiben und sich verändern, jedoch durch Zusammenhalt trotz Auseinandersetzungen nicht untergehen.

#### Literatur

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216-224.
- Bachmann, S., & Ternès von Hattburg, A. (2021). Virtuelle Meetings–digital effektiv kommunizieren. In *Effiziente Krisenkommunikation–transparent und authentisch* (17-21): Springer.
- BBK. (2017). *Schutz Kritischer Infrastrukturen – Identifizierung in sieben Schritten. Arbeitshilfe für die Anwendung im Bevölkerungsschutz*. Retrieved from Bonn, Germany:
- BBK. (2022). *Risikokommunikation. Ein Handbuch für die Praxis*. Retrieved from Bonn:
- Becker, P. (2014). *Sustainability science: Managing risk and resilience for sustainable development*. Waltham, MA, USA: Elsevier.
- Bergström, J., & Dekker, S. W. (2014). Bridging the macro and the micro by considering the meso: reflections on the fractal nature of resilience. *Ecology and Society*, 19(4).
- BMI. (2009). *Nationale Strategie zum Schutz Kritischer Infrastrukturen (KRITIS-Strategie)*. Berlin: Bundesministerium des Innern.
- BMI. (2014). *Leitfaden Krisenkommunikation*. Berlin: Bundesministerium des Innern.

- Bogardi, J. J., & Fekete, A. (2018). Disaster-Related Resilience as Ability and Process: a concept guiding the analysis of response behavior before, during and after extreme events. *American Journal of Climate Change*, 7, 54-78.
- CaDRI. (2011). Basics of capacity development for disaster risk reduction. In: Capacity for Disaster Reduction Initiative Geneva, Switzerland.
- Coaffee, J., & Lee, P. (2017). *Urban resilience*: Bloomsbury Publishing.
- Cutter, S., L., Burton, C., G., & Emrich, C., T. (2010). Disaster Resilience Indicators for Benchmarking Baseline Conditions. In *Journal of Homeland Security and Emergency Management* (Vol. 7).
- Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008). A place-based model for understanding community resilience. *Global Environmental Change*, 18, 598-606.
- Die Bundesregierung. (2022). *Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen. Umsetzung des Sendai Rahmenwerks für Katastrophenvorsorge (2015-2030) – Der Beitrag Deutschlands 2022-2030*. Retrieved from Berlin:
- Fekete, A. (2022). *Kritische Infrastruktur und Versorgung der Bevölkerung*: Springer.
- Fekete, A., Neisser, F., Tzavella, K., & Hetkämpfer, C. (Eds.). (2019). *Wege zu einem Mindestversorgungskonzept. Kritische Infrastrukturen und Resilienz*. Cologne, Germany: TH Köln.
- Fekete, A., & Rhyner, J. (2020). Sustainable digital transformation of disaster risk—integrating new types of digital social vulnerability and interdependencies with critical infrastructure. *Sustainability*, 12(22), 9324.
- Fekete, A., & Sandholz, S. (2021). Here Comes the Flood, but Not Failure? Lessons to Learn after the Heavy Rain and Pluvial Floods in Germany 2021. *Water*, 13(21), 3016. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2073-4441/13/21/3016>
- Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (2002). *Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington: Island Press.
- Hagelsteen, M., & Burke, J. (2016). Practical aspects of capacity development in the context of disaster risk reduction. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 16, 43-52. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2016.01.010>
- Heylighen, F., Cilliers, P., & Gershenson, C. (2006). Complexity and philosophy. *arXiv preprint cs/0604072*.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. Retrieved from [www.jstor.org](http://www.jstor.org)
- Kuhlicke, C., Albert, C., Bachmann, D., Birkmann, J., Borchardt, D., Fekete, A., . . . Voss, M. (2021). *Fünf Prinzipien für klimasichere Kommunen und Städte. Five principles for climate-proof municipalities and cities*. Retrieved from Leipzig, Germany: <https://www.ufz.de/index.php?en=48382>
- Lewin, R. (1992). *Complexity: Life at the Edge of Chaos*. Chicago The University of Chicago Press.
- National Research Council. (1989). *Improving risk communication*. Washington (DC), USA: National Academies Press.
- Nolting, T., & Thießen, A. (2008). Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. In *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft* (pp. 9-18): Springer.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*, 41(1), 127-150.
- Pelling, M. (2003). *The Vulnerability of Cities: Natural Disasters and Social Resilience*: Routledge.
- Pelling, M. (2010). *Adaptation to climate change: from resilience to transformation*: Routledge.

- Pendall, R., Foster, K. A., & Cowell, M. (2010). Resilience and regions: building understanding of the metaphor. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 71-84. doi: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp028>
- Schulz, K., Gustafsson, I., & Illes, E. (2005). Manual for capacity development. *Stockholm: Sida*.
- Tobin, G. A. (1999). Sustainability and community resilience: the holy grail of hazards planning? *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*, 1(1), 13-25.
- UN/ISDR. (2005). *Hyogo Framework for Action 2005-2015: Building the resilience of nations and communities to disasters (HFA)*. Retrieved from Geneva:
- UNDRR. (2022). Terminology. Retrieved from <https://www.undrr.org/terminology>
- United Nations. (2015). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 – 2030*. Retrieved from United Nations Office for Disaster Risk Reduction: Geneva, Switzerland:
- Waldrop, M. M. (1992). *Complexity. The emerging science at the edge of order and chaos*. London: Edition of 1994, Penguin Books.

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen. [https://www.bbk.bund.de/DE/Themen/Nationale-Kontaktstelle-Sendai-Rahmenwerk/Resilienzstrategie/resilienz-strategie\\_node.html](https://www.bbk.bund.de/DE/Themen/Nationale-Kontaktstelle-Sendai-Rahmenwerk/Resilienzstrategie/resilienz-strategie_node.html)
- ▶ Informationen der Bundesregierung, des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe zu Kritischen Infrastrukturen. [www.kritis.bund.de](http://www.kritis.bund.de).
- ▶ Sendai Rahmenwerk. [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fremd-Publikationen/SENDAI/sendai-rahmenwerk-2015-2030.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=4](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fremd-Publikationen/SENDAI/sendai-rahmenwerk-2015-2030.pdf?__blob=publication-File&v=4).
- ▶ Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und zivile Verteidigung. [https://www.bbk.bund.de/DE/Themen/Akademie-BABZ/akademie-babz\\_node.html](https://www.bbk.bund.de/DE/Themen/Akademie-BABZ/akademie-babz_node.html)
- ▶ Wamsler, Christine. *Cities, Disaster Risk and Adaptation*. 1st ed. London: Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9780203486771>.
- ▶ Shaw, R., M. Colley, and R. Connell. "Climate Change Adaptation by Design: A Guide for Sustainable Communities." London: TCPA, 2007. [https://www.prevention-web.net/files/7780\\_20070523CCAlowres1.pdf](https://www.prevention-web.net/files/7780_20070523CCAlowres1.pdf).

## Mediathek



Mediathek des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK)



”

Obwohl Kommunen gerade von einer Krisenbewältigung in die nächste wechseln, sind Ressourcen für die eigene kritische Reflexion ihres Handelns notwendig, um für die nächste Krise vorbereitet zu sein.

“

*Holger Floeting*

## 11.1 Krisen als Herausforderungen für Kommunen

Seit dem zweiten Weltkrieg gab es in Deutschland kein Ereignis wie die Covid-19-Pandemie, das über einen solch langen Zeitraum alle Bereiche des Lebens, der Wirtschaft, der Politik und der Verwaltung beherrschte. Dementsprechend waren Kommunen auf die Risiko- und Krisenkommunikation für solche Fälle, die Zusammenarbeit in der Kommune mit anderen Kommunen und im Mehrebenensystem von Ländern und Bund und auch auf den Umgang mit den von der Pandemie betroffenen Bürger:innen nur begrenzt vorbereitet.

Zwar waren Pandemiepläne vorhanden, der Bevölkerungsschutz war auf einzelne Aspekte, die in der pandemischen Lage eine Rolle spielten (Gesundheitsschutz, Beschränkungen, infrastrukturelle Unterstützung usw.), vorbereitet. Die Massivität, Komplexität, lange Dauer der Lage, hohe Informationsunsicherheit bei hohem Informationsbedarf, geringen Steuerungsmöglichkeiten und starkem Bestimmtheit durch externe Faktoren globalen Ausmaßes stellte aber auch langjährige Praktiker:innen vor neue Herausforderungen. Neue Wege im Umgang mit der Lage mussten schnell gefunden, oft angepasst oder revidiert werden. Bei Beginn der Lage war auch den meisten Praktiker:innen kaum annähernd die uns nun bekannte Dauer der Lage klar. Auch hat man kaum mit der Überlagerung von Krisen (Pandemie, Flüchtlingswanderung, Auswirkungen des Klimawandels, Kriegshandlungen und ihre direkten wie indirekten Folgen) rechnen können, die uns in die aktuelle Lage multipler Krisen gebracht hat.

Krisen werden in der modernen Gesellschaft nicht als weitgehend unbeeinflussbare Gefahr von außen oder Schicksal wahrgenommen,



**Dr. Holger Floeting**

ist Stadt- und Sicherheitsforscher. Er berät Kommunen in Fragen urbaner Sicherheit.

---

\* Der Beitrag stützt sich in wesentlichen Teilen auf einen Forschungsantrag, den der Autor zusammen mit Gabriel Bartl, Niklas Creemers, Anna Rau und Lawrence Schätzle erarbeitet hat und aktuellen Erkenntnissen aus dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der zivilen Sicherheitsforschung geförderten Verbundprojekt „Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement (PanReflex)“, das der Autor initiiert und als Verbundkoordinator bis Ende 2022 geleitet hat.

sondern als Situationen, in denen Risiko- und Krisenmanagement verlangt werden. Die Organisation des konkreten Schutzes der Bevölkerung vor Ort übernehmen vor allem die Kommunen. Sie sollen im Zusammenwirken mit staatlichen Akteuren und Hilfsorganisationen die Sicherheit der Bürger:innen gewährleisten und haben die Aufgabe, die sich stetig verändernde Situation zu bewerten und zu erklären. Die wellenartige Entwicklung des Infektionsgeschehens, das sich kontinuierlich weiterentwickelnde Wissen über das Virus und Fortschritte wie Impfstoffe und Tests drängten die Verwaltungen in eine reaktive Position und machten es den Verantwortlichen nahezu unmöglich „vor die Lage zu kommen“.

Grundsätzlich verschärfen Krisen vorhandene Probleme und zeigen Schwachstellen auf, deren Beseitigung uns günstigstenfalls besser durch die nächste Krise bringen kann. Das können Schwachstellen sein, die im alltäglichen städtischen Leben kaum wahrgenommen oder kritisiert werden, nicht existentiell erscheinen und/oder teilweise mit Behelfskonstruktionen kaschiert werden. Auch werden Missstände, die schon länger bekannt sind, an deren Abhilfe man aber aus zahlreichen übergeordneten Gründen nur unzureichend gearbeitet hat, durch Krisen offensichtlich. Defizite bei der Versorgung mit Schutzausrüstungen, im Bildungswesen, in der Gesundheitsversorgung und Pflege oder im Umgang mit unterschiedlichen vulnerablen Gruppen wurden deutlich. Prekäre Strukturen, seien es Beschäftigungsverhältnisse, Lebensverhältnisse von Alleinerziehenden oder Wohnraumangel wurden überdeutlich, wenngleich sie mit der Gesundheitskrise der Pandemie zunächst unmittelbar wenig zu tun hatten, wohl aber Ausdruck fehlender Resilienz der Gesellschaft gegenüber derartigen Krisen waren und sind (vgl. Floeting, 2020, S. 24).

Die Schaffung resilienter Strategien, Strukturen und Prozesse steht daher im Mittelpunkt präventiver Bemühungen im Umgang mit Krisen. Mit der Schaffung resilienter Strategien, Strukturen und Prozesse können zwar weder Risiken noch Bedrohungen beseitigt werden, sie können aber dazu beitragen, Schadensfolgen für die Bürger:innen erfolgreich abzufedern. Gemeint ist mit Resilienz hier die Schaffung sowohl widerstandsfähiger als auch anpassungsfähiger Strategien, Strukturen und Prozesse in der Kommunalverwaltung und in der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in allen Phasen des Umgangs mit Risiken, Bedrohungen und Schadensereignissen. Eine Vorbedingung dafür sind die kritische Reflexion und das Lernen aus bisherigem Krisenmanagement.

Kommunen als vergleichsweise kleine Einheiten mit ihrer dezentralen Organisation sind zur Schaffung resilienter Strukturen besonders geeignet. Sie sind in lokale Kontexte eingebettet und kennen die lokalen Potenziale. Sie können ihr Handeln gezielt darauf anpassen und haben dafür Instrumente entwickelt, die allerdings mit Blick auf die Erfahrungen aus der Pandemiebewältigung und zur Schaffung eines resilienten lokalen Krisenmanagements verbessert werden können. Der Ausbau dezentraler Strukturen des Krisenmanagements wird insbesondere mit Blick auf die Rolle der Kommunen bereits länger gefordert (vgl. Perron, 2011, S. 99 ff.) und nimmt in anderen europäischen Ländern - etwa in Großbritannien - hinsichtlich der Stärkung der „community resilience“ auch schon konkretere Züge an (vgl. Civil Contingencies Secretariat, 2016, S. 2 ff.; Cabinet Office, 2019, S. 2 ff.).

Seit März 2020 waren die Kommunen im „Pandemiemodus“, bei dem die Hoffnung besteht, dass er nun (drei Jahre später) ausläuft und setzen in der sich sehr schnell und dynamisch verändernden Situation Maßnahmen zum Infektionsschutz und zur Unterstützung von vulnerablen Gruppen sowie Beratungsangebote um. Sie waren und sind der erste Ansprechpartner für die Bürger:innen vor Ort. Zugleich müssen sie dafür Sorge tragen, den Bürger:innen Regeln zu kommunizieren, auch Bevölkerungsgruppen, die schwer erreichbar sind. Überlagert wird die konkrete Gesundheitskrise der Pandemie von langfristigen – zum Teil in ihren lokalen Wirkungen krisenartig erscheinenden – Lagen, wie etwa der Notwendigkeit vor Ort Angebote (Wohnung, Bildung, Arbeit) für wiederkehrend große Zahlen von aus Not Zuwandernden zu schaffen oder mit den Auswirkungen von Klimawandel bedingten Erscheinungen und Katastrophen (Hitzewellen, Starkregen- und Starkwindereignissen, Waldbränden, Fluten usw.) umzugehen. Dies alles ereignet sich vor dem Hintergrund bereits erkannter, aber bisher nur zögerlich angegangener Transformationsprozesse wie der Digitalisierung oder dem sozial-ökologischen Umbau der Städte.

## 11.2 Resilienz

### 11.2.1 Konzepte der Resilienz

Gefahren werden in der modernen Gesellschaft stärker wahrgenommen, weil sich Erfahrungen über Naturgefahren wie Gefährdungen durch menschengemachte Systeme (z. B. technische Gefahren) gebildet haben und Gefährdungen durch bessere Messungen, Monitoring und statistische Betrachtungen deutlicher werden, d. h. das Wissen über Gefährdungen wächst. Auch haben sich die Möglichkeiten der Gefahrenprävention grundsätzlich verbessert (vgl. Christmann u. a., 2016, S.7), auch wenn sie nicht immer ausreichend ausgeschöpft werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass sich Gefährdungen, die mit Krisen verbunden sind, nicht grundsätzlich vermeiden lassen (z. B. beim Klimawandel) und dementsprechende Maßnahmen ergriffen werden müssen (z. B. Klimanpassungsmaßnahmen). Zunehmend werden daher auch die menschengemachten Gefährdungen im Kontext von Naturgefahren stärker thematisiert (z. B. im Zusammenhang mit Hochwassergefahren), wengleich in der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen immer noch oft Zögerlichkeit besteht (z. B. bei der Festsetzung von Bbauungsverböten oder der Schaffung von Retentionsflächen, die bei Hochwasserlagen für die planmäßige Überflutung zur Verfügung stehen ohne Ortslagen und Menschen zu gefährden).

Orientierten sich Konzepte der Nachhaltigkeit daran, Lebens- und Wirtschaftsweisen so auszurichten, dass ihre kurz-, mittel- und langfristigen Folgen Schäden begrenzen und Gefährdungen vermeiden sollten, wird immer deutlicher, dass wir mit Gefährdungen, die aus Krisen erwachsen, umgehen müssen. Neben dem Konzept der Nachhaltigkeit, haben Konzepte der Resilienz damit in den letzten Jahren in der öffentlichen Diskussion an Bedeutung gewonnen: „Resilienzbildung steht in der Literatur [...] nicht nur für die Verhinderung bzw. die Vermeidung von potenziell eintretenden gefährdenden Ereignissen, sondern auch für möglichst schadlose Umgangsweisen mit und (stetige) Anpassungen an eintretende gefährdende Ereignisse“ (Christmann u. a., 2016, S. 8). Abhängig vom disziplinären

Zugang und der Forschungsperspektive kann das Konzept der Resilienz mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt werden, die sich zwischen Ansätzen eines stabilitätsorientierten Zurückspringens in den Ausgangszustand (Pimm, 1994) und einem dynamischen Verständnis im Sinn einer von funktionaler Anpassungsfähigkeit geprägten Weiterentwicklung bewegen (Holling, 1996). Ein zentraler Bestandteil einiger Resilienz-Konzepte besteht dabei in der zunächst paradox erscheinenden Logik, das Unerwartete zu erwarten. Dies erfordert Flexibilität in Bezug auf unvorhergesehene Dynamiken. Solche Konzepte konzentrieren sich daher meist auf szenarienbasierte Methoden, um zukünftige Krisen zu antizipieren. Vor allem drei weitestgehend auf dynamischen Resilienzkonzepten beruhende Formen der Resilienz sind für die Krisenbewältigung in Kommunen von zentraler Bedeutung:

1. Im Umgang mit vulnerablen Gruppen sowie bei der Risiko- und Krisenkommunikation mit den Bürger:innen seitens der Kommunen können Konzepte der „community resilience“ (vgl. bspw. Sharifi & Yamagata, 2016), also Kompetenzen und Fähigkeiten von Gemeinschaften Risiken richtig einschätzen zu können, sich auf sie einzustellen und grundsätzlich mit Transformation, Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit umgehen zu können, sinnvoll eingesetzt werden.
2. Die Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb der Kommune und zwischen der Kommune sowie Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben, im Rahmen der Mehrebenenkooperation und mit zivilgesellschaftlichen Akteur:innen lassen sich auf Konzepte der organisationalen Resilienz stützen (vgl. Eikelberg, 2015; Gahlen & Kranaster, 2008; Gißler, 2019; Hofinger & Heimann, 2016; Lamers, 2016; Voßschmidt & Karsten, 2020).
3. Auf gesellschaftlicher Ebene erfordert der Umgang mit zukünftigen (auch noch unbekannt) Krisenlagen nicht zuletzt eine Erhöhung sozialer Resilienz.

### 11.2.2 Resilienz im städtischen Kontext

Im städtischen Zusammenhang wurde der Resilienzbegriff in Deutschland zunächst im Kontext des Umgangs mit den Folgen des Klimawandels und der Notwendigkeit von Klimaanpassungsmaßnahmen diskutiert. In den letzten Jahren hat sich das Begriffsverständnis allerdings deutlich erweitert und wurde zunehmend auch im Zusammenhang mit raum- und stadtplanerischen Fragestellungen verwendet. So wurde beispielsweise die Resilienz der Städte als Teil eines „Stresstest Stadt“ behandelt, der sich mit ausgewählten negativen Veränderungen für die Städte befasst, die nicht auf von ihnen selbst beeinflussbare Faktoren zurückgehen (Außenzuwanderung, demographischer Wandel, ökonomischer Strukturwandel, gesellschaftliche Polarisierung, Starkregen, thermische Belastung, Krise der Energieversorgung). Im Mittelpunkt steht dabei eine Operationalisierung des Resilienzbegriffs und der Versuch der Bewertung der Resilienz von Städten gegenüber diesen Faktoren (Jakubowski u. a., 2018, S. 12 ff.). Resilienz wurde als wesentlicher Bestandteil der „Zukunftsstadt“ angesehen und die konzeptionelle Leitidee der resilienten Stadt auf gesamtstädtischer wie Quartiersebene für verschiedene Themen (Stadtklima, Hitzebelastung und Lebensqualität; sommerliche Extremwetter, Wasserinfrastrukturen in der Stadt, sozialorientierte Wohnraumversorgung; Selbsthilfe Netzwerke und Quartiersentwicklung

von unten) behandelt (Fekkek u. a., 2016, S. 20 ff.). Neben punktuellen Störereignissen von außen wurden zunehmend auch chronische Stressfaktoren für Städte in die Betrachtung miteinbezogen (vgl. The Rockefeller Foundation, 2021).

Städte sind Räume dichter Besiedlung, Verkehrs- und Infrastrukturknoten, kulturelle Zentren, Wirtschaftsschwerpunkte und Entscheidungszentren und damit besonders anfällig für Bedrohungen und Gefährdungen unterschiedlichster Art. Städte müssen vor Naturgefahren geschützt sein. Die Sturm-, Starkregen- und Überflutungsereignisse oder Waldbrände der letzten Jahre machen deutlich, wie ernst Risiken und Gefahren für die Sicherheit in Kommunen sind und mit welchen dramatischen Schäden sie verbunden sein können. Naturgefahren sind dabei nicht allein Gefahren, die von natürlichen Ereignissen ausgehen, sondern in einer vom Menschen überformten Landschaft auch immer anthropogene Gefahren, deren Schadensdimensionen durch Planungsentscheidungen, Infrastrukturausstattung, installierte Sicherungssysteme usw. beeinflusst werden. Die Anpassung der Städte an die Anforderungen, die aus dem Klimawandel resultieren, und die damit verbundenen veränderten Verwundbarkeiten werden die Anforderungen an städtische Resilienz deutlich verändern (z. B. bei Prävention und Intervention bezogen auf die Überwärmung in den Städten und ihre gesundheitlichen Folgen). Dies stellt die Kommunen vor neue Herausforderungen im Umgang mit Naturgefahren, die sowohl technisch als auch sozial orientierte Lösungen notwendig machen und nach integrierten Ansätzen für die Stärkung der Resilienz von Kommunen in Bezug auf diese Faktoren verlangen.

Neben Naturgefahren muss man sich in Städten auch mit technischen Gefahren unterschiedlichster Art auseinandersetzen: Kraftwerksunfälle, Großbrände, Havarien von Industrieanlagen, Ausfall von Versorgungseinrichtungen, Gefahrgutschadensereignissen, einen möglichen Massenansturm von Verletzten und Erkrankten z. B. bei Havarien, aber auch bei Unglücken im öffentlichen Personennahverkehr, in großen Wohnanlagen, bei Großveranstaltungen oder terroristischen Anschlägen (Floeting, 2015, S. 22 ff.). Der technische Fortschritt ist einerseits damit verbunden, dass bekannte technische Risiken minimiert und die Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannter technischer Gefahren damit verringert werden können, andererseits mit größeren Gefahrenpotenzialen gerade in Städten.

Im Zuge der Bewältigung der Covid-19-Pandemie und aktuell unter dem Vorzeichen einer durch den Krieg in der Ukraine vollkommen veränderten Sicherheitslage ist der Begriff der Kritischen Infrastrukturen auch in den Sprachschatz der allgemeinen Öffentlichkeit vorge drungen. Kritische Infrastrukturen sind dabei nicht nur technische Einrichtungen und Leitungsnetze, an die man sofort denkt, wie die Wasser-, Energie-, Transport- oder Telekommunikationsnetze, sondern müssen viel umfassender verstanden werden als „Organisationen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden“ (BMI, 2009, S. 3). Deshalb zählen dazu nicht nur die technischen Basisinfrastrukturen, sondern auch sozioökonomische Dienstleistungsinfrastrukturen wie das Gesundheitswesen und die Notfalldienste, Behörden- oder Bankdienste, Medien usw.

Um der Vielfalt an Risiken und Bedrohungen effektiv entgegenzutreten zu können, müssen sich Präventionsmaßnahmen ständig weiterentwickeln. Städte müssen dauerhaft widerstands-, regenerations- und anpassungsfähig sein – mit einem Begriff gesagt: resilient. Die Stärkung der urbanen Resilienz erfordert dabei eine ganzheitliche Betrachtung einer Stadt und ein grundlegendes Verständnis für das Gefüge einer Stadt, das aus vielen verschiedenen voneinander abhängigen Systemen besteht. Dabei geht es weniger um eine singuläre „urbane Resilienz“, sondern um verschiedenen Resilienzen der Stadt für verschiedene Arten der Belastung, die sich zwischen Städten auch unterscheiden (Jakubowski u. a., 2018, S. 39 ff.).

Der Sicherheitsbegriff hat sich in den letzten Jahren allmählich von der nationalen zur menschlichen Sicherheit, von der militärischen zur ökologischen Sicherheit und von der territorialen zur globalen Sicherheit erweitert. Urbane Resilienz im beschriebenen Sinne gehört zu einem derartig erweiterten Sicherheitsbegriff, der die verschiedenen Dimensionen der Sicherheit mit einbezieht: die Sachdimension (ökonomisch, ökologisch, humanitär, aber auch militärisch), die Referenzdimension (Staat, Gesellschaft, Individuum), die Gefahrendimension (Bedrohung, Verwundbarkeit, Risiko) und die Raumdimension (lokal, regional, national, international, global) (Daase, 2010, S. 10). Dies nimmt neben der Bedrohungsabwehr immer stärker auch die Risikovorsorge in den Blick. Aufgrund der entsprechenden Komplexität, der Möglichkeit oder Gefahr von Zielkonflikten zwischen den Dimensionen und verschiedenen Resilienzen sowie der Begrenztheit der für die Stärkung städtischer Resilienz verfügbarer Ressourcen sind urbane Resilienzkonzepte selbst bei einer präzisen Zielformulierung immer auch von Güterabwägung, Priorisierung, Risikokalkulation und politischer Auseinandersetzung und -entscheidung über die Sicherheitspräferenzen der unterschiedlichen Dimensionen geprägt. Urbane Resilienzkonzepte müssen sich dabei auch an der Resilienzstrategie der Bundesregierung orientieren, die Resilienz als eine politische Daueraufgabe ansieht und das Verhältnis von Katastrophenvorsorge und Resilienz beschreibt: Resilienz wird dabei als Bestandteil des Katastrophenrisikomanagements angesehen, das als Querschnittsaufgabe verankert werden und mit allen Politikbereichen abgestimmt werden soll (vgl. BMI, 2022).

Ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Resilienz ist gerade auch die Rückschau und Auswertung der Bewältigung vergangener Krisen und Schocks, um daraus Handlungskonzepte für die Zukunft zu entwickeln und bei Bedarf dauerhafte Veränderungen in Verwaltungs- und Kooperationsstrukturen zu ermöglichen, die zu einer verbesserten und nachhaltigen Reaktionsfähigkeit führen sollen, denn „im Unterschied zum klassischen Konzept der Verwundbarkeit umfasst Resilienz die Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen, zur Veränderung, zur kritischen Selbstreflexion und zur Reorganisation (Jakubowski u. a., 2018, S. 15; vgl. dazu auch Fekete & Hufschmidt, 2016).

### 11.2.3 Covid-19-Pandemie als Herausforderung für Resilienzkonzepte und Krisenmanagement

Die Covid-19-Pandemie ist für die gesamte Gesellschaft und für die Kommunen im Besonderen eine Herausforderung. Die mit ihr verbundene Krise ist sowohl hinsichtlich der scheinbar zufälligen und gleichzeitigen Abfolge von (Schadens-)Ereignissen als auch mit

Blick auf den Mangel an effektiven Strukturen zur Handhabung von deren Folgen unstrukturiert und gehört damit zu den „wicked problems“ (Rittel & Webber, 1973, S. 160 ff.), also zu den Problemen in Politik oder Planung, die kaum lösbar erscheinen wegen ihrer schwer erkennbaren, widersprüchlichen, sich verändernden, kaum vollständig bekannten Anforderungen. Derartige Probleme erfordern zwar schnelles und entschiedenes Handeln, jedoch existieren meist keine erprobten Handlungsweisen, weil die Probleme neuartig und komplex sind. Sie erfordern aufgrund der Komplexität die Abstimmung zwischen verschiedenen Akteuren ohne, dass bereits klare Zuständigkeiten bestehen. Sie haben kein klar definierbares Ende, weil ihre Folgeerscheinungen sich überlagern oder das Ende zeitlich nicht absehbar ist, weil es weit in der Zukunft liegt und/oder außerhalb des Einflussbereichs einzelner Akteur:innen. Unter diesen Bedingungen lassen sich für die Krisenbewältigung notwendige Ressourcen nur schwer planen und lokal bereitstellen. Zum Krisenmanagement gehört die Priorisierung durch Entscheidungsträger:innen. Doch die Kombination aus permanentem Entscheidungsdruck bei lückenhafter und dynamischer Informationslage in einer räumlich und zeitlich zunehmend entgrenzten Krise erschwert diesen Prozess erheblich. Die Covid-19-Pandemie hat deutlich werden lassen, dass es – trotz grundsätzlich vorhandener Strategien, Konzepte, Strukturen, Instrumente und Maßnahmen für den Umgang mit Krisen- und Katastrophensituationen in Kommunen, auch trotz z. T. lang vorhandener konkreter Kenntnisse des Risikos einer Pandemie durch ein „Virus Modi-SARS“ (Deutscher Bundestag, 2013, S. 5 ff. und S. 55 ff.) und obwohl das Handeln im Rahmen eines länder- und ressortübergreifende Krisenmanagements anhand eines Szenarios mit auffallenden Parallelen zur Covid-19-Pandemie (BBK, 2008) auch bereits geübt wurde – an Lösungen fehlte und z. T. noch fehlt

1. im Umgang mit langanhaltenden, sich dynamisch entwickelnden und flächenhaften Krisen, die das Zusammenwirken vieler Praktiker:innen in den Kommunen, der Kommunen miteinander und im Mehrebenensystem benötigen,
2. für die Berücksichtigung sich in Zusammensetzung und Umfang verändernder vulnerabler Gruppen und
3. für die Risiko- und Krisenkommunikation in Lagen mit komplexen, unsicheren, in kurzer Zeit und sich ständig verändernden Informations- und Wissensständen und der Notwendigkeit revidierbarer Entscheidungen.

### 11.3 Risiko- und Krisenkommunikation

In unserem Gemeinwesen können Maßnahmen zur Eindämmung einer Krise nicht einfach verordnet, sondern müssen erklärt, diskutiert und begründet werden, sollen sie auf gesellschaftliche Akzeptanz stoßen. Krisenmanagement muss dabei mit komplexen Zusammenhängen umgehen, oft wissenschaftlich kaum gesicherte und schnell veränderliche Erkenntnisse einbeziehen (siehe hierzu auch den Beitrag von Mukerji & Mannino in diesem Band). Es muss auf die Lage in der jeweiligen Kommune übertragen werden und in lokales Alltagshandeln umsetzbar sein. Dabei entsteht die Situation, dass zu treffende Regelun-

gen zugleich diesen komplexen Sachverhalten gerecht werden, den Bürger:innen möglichst einfach, verständlich und nachvollziehbar erklärt werden und einer rechtlichen Prüfung standhalten müssen. Nicht zuletzt am Beispiel der im Rahmen der Pandemiebekämpfung getroffenen Regelungen (z. B. zum Tragen von Masken, zur Schließung oder Einschränkung von Nutzungszeiten von Geschäften, Einrichtungen, Beschränkung von Veranstaltungen usw.) ist überdeutlich geworden, dass dieser Spagat nicht immer gelingt. Trotz der Anforderungen an Verständlichkeit ist es wichtig, auch über widersprüchliche Erkenntnisse und unklare Erkenntnisstände zu informieren. Kommunikationsinhalte, -formate, -formen und -wege müssen sich dementsprechend den neuen Anforderungen anpassen und auch die zielgruppenspezifische Kommunikation muss sich verändern.

Risiko- und Krisenkommunikation durch die Kommune muss Wege finden, um sich an die kaum einschätzbaren oder sich sehr dynamisch verändernden Risikosituationen und eng begrenzten Schutzmöglichkeiten anzupassen. Kommunale Akteur:innen müssen ihre Krisenkommunikation in noch stärkerem Maß als bisher auf unterschiedliche Zielgruppen anpassen. In der pandemischen Lage hat sich gezeigt, dass ein funktionierendes Zusammenspiel wissenschaftlichen und praktischen Wissens von entscheidender Bedeutung für eine zielgerichtete und aktuelle Risiko- und Krisenkommunikation war, weiterhin sein wird und organisiert werden muss. Es wird zukünftig notwendig sein, in viel stärkerem Maß als in der pandemischen Lage praktizierte Partizipationsverfahren und Dialogformate zu nutzen, um das Vertrauen in und die Legitimität von politischem und Verwaltungshandeln zu sichern. Gleichzeitig haben die Erfahrungen aus der Pandemie gezeigt, dass gerade in diesem Bereich aus Gründen des Gesundheitsschutzes erhebliche Einschränkungen bestanden haben und selbst eingespielte Verfahren der Partizipation in Präsenz zum Erliegen kamen. Da bei ähnlichen Lagen von Einschränkungen ähnlicher Art auszugehen ist, müssen alternative Formen der Partizipation und der Prävention, die in stärkerem Maß online stattfinden werden, entwickelt, geübt und ergänzend auch in nicht-pandemischen Lagen genutzt werden, um den Umgang mit ihnen bei den Akteur:innen in den Kommunen und in der Zivilgesellschaft präsent zu halten und selbstverständlich zu machen.

Es hat sich gezeigt, dass eine aufgeklärte, transparente und damit vertrauensfördernde Kommunikation kommunaler Akteur:innen mit der Bevölkerung über unterschiedliche mediale Kanäle notwendig und auch möglich ist. Es wird sich zeigen, welche der genutzten Kommunikationskanäle sich dauerhaft etablieren und für die Risiko- und Krisenkommunikation geeignet sind. Deutlich geworden ist aber auch, dass es aus Gründen der Sicherheit Grenzen der Transparenz in der Risiko- und Krisenkommunikation gibt, die im Einzelfall bestimmt werden sollten, sich aber an grundsätzliche Regeln halten müssen und die sich für neue mediale Kanäle (z. B. Twitter, Podcasts) erst langsam ausprägen und allgemein anerkannt werden.

Unsichere Informationsgrundlagen, komplexe Interdependenzen im Sicherheitshandeln, sich schnell veränderndes schwer vermittelbares (Fach-)Wissen und damit sich dynamisch entwickelnde Lagen sind leider auch gute Voraussetzungen für die Entwicklung und Ausbreitung von Fake News, unbewusster oder bewusster Falschinformation und gezielter Desinformation. Die Risiko- und Krisenkommunikation kommunaler Akteur:innen hat den

Umgang damit in den letzten Jahren bereits teilweise erlernt. Das Ausmaß gezielter Desinformation in der pandemischen Lage hat die Praktiker:innen aber nochmals vor neue Herausforderungen gestellt. Es hat sich gezeigt, dass es gerade im Umgang mit Fake News in sich hoch dynamisch verändernden Risikosituationen mit ungesichertem Wissen neuer Konzepte bedarf. Krisenkommunikation muss dabei mit zwei Dimensionen von Unsicherheit zugleich umgehen: den als Konsequenz der Schadensereignisse entstandenen (oder empfundenen) Mangel an Sicherheit und den Mangel an Gewissheit, der für Krisensituationen charakteristisch ist. Krisen verlangen Entscheidungen unter Zeitdruck und bei lückenhaftem Wissen. Dies kann Bürger:innen beunruhigen und schafft auch bei Entscheidungstragenden (wie sich im Rahmen des Krisenmanagements während der Covid-19-Pandemie gezeigt hat) selbst bei offenkundigem Handlungsdruck eine Hemmschwelle, weil getroffene Entscheidungen zumindest in Teilbereichen mit hoher Wahrscheinlichkeit negative Auswirkungen haben, für die Entscheidende später Verantwortung übernehmen müssen und für die ihnen bei einer möglichen kritischen Reflexion nach der Krisenlage Schuld zugewiesen werden könnte. Gerade während einer Krise muss der Informationsraum aber von den Zuständigen schnell und entschieden besetzt und genutzt werden, um etwaige Schäden durch Falschinformationen und Verzerrungen zu minimieren.

Risiko- und Krisenkommunikation sollte sich entsprechend daran orientieren, Bürger:innen, auch vulnerable Gruppen, darin zu bestärken, in Prävention wie im Krisenhandeln selbst aktiv zu werden, ihr Engagement fördern und unterstützen, sie in die Lage versetzen, aktiv zu handeln und ihnen die Kompetenzen und Fähigkeiten dafür zu vermitteln (entsprechend der „four E’s“: „Engagement, Empowerment, Encouragement, Education“ zur Ausbildung von „community resilience“; vgl. Edwards, 2009, S. 80 ff.). Kommunen sollten entsprechend Bürger:innen nicht nur informieren, sondern sie durch Dialog- und Rückmeldungsoptionen aktiv in ihre Entscheidungsfindung miteinbeziehen (siehe hierzu auch den Beitrag von Fekete, Hetkämper & Bauer in diesem Band). Hier zeigen sich bisher deutlich Schwächen in der Praxis. Es fehlt bisher besonders an solchen Konzepten, die auch in Lagen eingesetzt werden können, in denen bisherige Konzepte aufgrund von Risikoeinschätzungen und der Dringlichkeit von Entscheidungen nur begrenzt einsetzbar sind.

Eine dialogisch orientierte Risiko- und Krisenkommunikation stützt sich auf Transparenz und gesteht auch Nicht-Wissen (z. B. durch fehlende Forschungsergebnisse) offen ein, was Vertrauen fördernd wirkt und Spielräume für Spekulationen und Fehlinformationen minimiert (Günther et al., 2011, S. 37-42). Eine multidirektionale Informationsvermittlung, die die Reaktionen der Bevölkerung im weiteren Kommunikationsverlauf mitberücksichtigt und alle gesellschaftlichen Gruppen kommunikativ miteinbezieht, ist dabei genauso wichtig, wie die Verfügbarmachung komplexer Wissensinhalte in der Breite (Uhlenhaut, 2011, S. 79 f.). Es gab eine ganze Reihe guter Beispiele dafür in der Pandemie (z. B. das Coronavirus-Update in NDR Info). Multidirektionale Informationsvermittlung erfordert ein Umdenken bei allen Beteiligten. Kommunale Akteur:innen müssen teilweise das angestrebte Entscheidungs- und Informationsmonopol aufgeben, was ihrem Selbstverständnis im Krisenmanagement zuwiderlaufen kann. Die Bürger:innen müssen wiederum lernen, mit erhöhter Unsicherheit umzugehen und selbst deutlich mehr Verantwortung für ihre Ge-

meinde zu übernehmen. Kommunale Akteur:innen können sich dafür besser auf Koordination und gezielte Unterstützung lokaler Maßnahmen konzentrieren und profitieren zugleich von Informationen, die andernfalls womöglich nicht zur Verfügung stünden und eine dynamische Anpassung der Kommunikationsstrategie erlauben. Die Bürger:innen erhalten dafür die Möglichkeit der aktiven Teilnahme und gewinnen an Handlungsfähigkeit. Dies kann dazu beitragen, eine in der Krise empfundene Macht- und Hilflosigkeit zu überwinden.

#### 11.4 Vulnerabilität und Umgang mit vulnerablen Gruppen

Die Pandemie hat gezeigt, dass eine Vielzahl von Gruppen als in unterschiedlichem Maß vulnerabel eingeschätzt werden oder sich selbst als vulnerabel ansehen und dass sich Betroffenheiten im Verlauf der Krisensituation verändern. Dementsprechend muss sich auch deren priorisierte Adressierung durch Maßnahmen des Krisenmanagements verändern. Dabei war während der Covid-19-Pandemie nicht immer klar, was vulnerable Gruppen aus der Sicht der kommunalen Akteur:innen ausmacht bzw. wie es zur Feststellung von Vulnerabilität kommt. Auch wie Schutzbedürftigkeit identifiziert wird, war nicht immer transparent. Während der Pandemie gab es zunächst im Rahmen des primären Gesundheitsschutzes identifizierte vulnerable Gruppen (ältere Menschen, Menschen mit Vorerkrankungen), dann aber auch Gruppen, die als schutzbedürftig wegen ihrer besonderen Lebenssituation (z. B. Menschen in Pflegeheimen) oder ihrem eingeschränkten Zugang zur Regelversorgung im Gesundheitssystem (z. B. Wohnungslose) als vulnerabel angesehen wurden. Schließlich wurden auch Personengruppen, die besonderen Belastungen durch Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie ausgesetzt waren als vulnerabel angesehen. So etwa Alleinerziehende und/oder berufstätige Elternteile, die eigene Homeoffice-Tätigkeit mit Betreuungsaufgaben beim Homeschooling ihrer Kinder im Alltag miteinander zu verbinden hatten. Schließlich wurde Vulnerabilität auch im Kontext ökonomischer Verwundbarkeit diskutiert, individuell bei Verlust des Arbeitsplatzes oder Einkommenseinbußen von Beschäftigten, volkswirtschaftlich beim Ausfall ganzer Wirtschaftsbereiche infolge von Eindämmungsmaßnahmen (z. B. im Kulturbereich, in Gastronomie, Hotellerie, Einzelhandel und in der Veranstaltungsbranche). Oft trafen individuell mehrere Faktoren der Vulnerabilität gleichermaßen zu.

Zukünftig erscheint es daher sinnvoll deutlich zu klären und transparent zu kommunizieren, wie Schutzbedürftige identifiziert und lokalisiert und wie Schutz-, Hilfe- und Unterstützungsmaßnahmen auf sie zugeschnitten werden. Gerade in komplexen dynamischen und langandauernden Lagen benötigen Schutzbedürftige verlässliche, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene und kontinuierliche Informationen, die sie in die Lage versetzen, Schutz- und Hilfsangebote in Anspruch zu nehmen und ihre eigenen Fähigkeiten zu Schutz und Hilfe gut einsetzen zu können und damit ihre individuelle Resilienz zu stärken. Vulnerable Gruppen sollten daher soweit dies möglich ist in die Gestaltung der Kommunikation aktiv einbezogen werden, um ihre Belange sinnvoll im Rahmen des Krisenmanagements zu berücksichtigen.

Die Pandemie hat gezeigt, dass sich Hilfs- und Schutzangebote im Verlauf der Krise verändert haben. Standen zu Beginn der Krise vor allem Regelungen und Maßnahmen des Gesundheitsschutzes im Vordergrund und waren Schutz- und Hilfsangebote nahezu allein darauf konzentriert (allgemeiner Infektionsschutz, Infektionsschutz in Kranken- und Pflegeeinrichtungen sowie Sammelunterkünften), beschäftigte man sich im Verlauf der Pandemie und dem sich wandelnden Verständnis von Vulnerabilität mit weiteren Aspekten von Vulnerabilität (ökonomische Vulnerabilität, fehlende Angebote für ehemals vorhandene physische Partizipationsformate, fehlende Angebote für bestimmte Zielgruppen z. B. Jugendliche, Menschen mit Migrationserfahrung usw.). Dementsprechend veränderten und diversifizierte sich die Schutz- und Hilfsangebote, wenngleich auch im weiteren Verlauf immer wieder Angebotslücken identifiziert wurden. Interessant wird sein, welche der aus der Lage entwickelten Lösungen in einer postpandemischen Phase weiterhin Bestand haben werden, z. B. im Bereich der Tagesangebote für Wohnungslose, dem Gesundheitsschutz für Suchtkranke, den Unterbringungsangeboten für Sexarbeiter:innen, den Onlineangeboten, die physische Präsenz (etwa bei Behördengängen) ersetzt haben und auch wie die Pandemie mit ihren besonderen Herausforderungen (hohe Dynamik, langanhaltende Dauer, extreme Unsicherheit der Informationen, globales Ausmaß) auf lokaler Ebene den Umgang mit vulnerablen Gruppen verändert hat. Dies ist allerdings noch nicht abschließend zu beantworten. Es gibt aber Anzeichen dafür, dass das Bewusstsein für die Differenziertheit von vulnerablen Gruppen und ihren Hilfs- und Schutzbelangen in der Gesellschaft und bei den institutionellen Akteur:innen gewachsen ist. Die Möglichkeiten, vulnerable Gruppen durch Maßnahmen zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts (etwa unter Bezugnahme auf die oben beschriebenen „four E’s“: Engagement, Education, Empowerment und Encouragement) in Hinblick auf krisenhafte Ereignisse zu stärken und sie in deren Bewältigung einzubeziehen, erscheinen dabei bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

Im Rahmen der Covid-19-Pandemie ist auch deutlich geworden, dass das Krisenmanagement damit verbunden sein kann, (unbewusst) bestehende Ungleichheiten und Ungleichbehandlungen von Gruppen noch zu verstärken (vgl. Lam u.a., 2020, S. 13 in Bezug auf Bestreifung, Kontrolle und Überwachung; O’Sullivan et al., 2020, S. 140 ff. in Bezug auf Arbeits-, Wohnungs- oder Verschuldungssituation bzw. den fehlenden Zugang zu sozialen und Gesundheitsdiensten) und so besonders vulnerable Gruppen entweder zu vernachlässigen oder sogar zusätzlich zu belasten.

Die Covid-19-Pandemie hat auch mit aller Deutlichkeit gezeigt, dass die unvertrauten Situationen eines andauernden Krisenzustands leicht zu einer „Wagenburgmentalität“ führen können, der sich in einem verstärkten Rückzug in die eigene soziale Gruppe, in eine Gruppe Gleichgesinnter und erhöhtem Misstrauen gegenüber Außenstehenden äußert und individuell der Komplexitätsreduktion dient in einer zunehmend als feindselig wahrgenommenen Welt. Es hat sich gezeigt, dass ein solcher Effekt gerade für Maßnahmen (z. B. die Verpflichtung zum Tragen von Schutzmasken oder die Einhaltung von Versammlungsverboten zum Zweck der Unterbindung der Ausbreitung von Infektionen) zum Problem werden kann, die gemeinsames Handeln, Solidarität mit, aber auch zwischen vulnerablen Gruppen erfordern (z. B. zwischen älteren und jungen Menschen).

Als weitere Schwierigkeit des Krisenmanagements im Umgang mit vulnerablen Gruppen hat sich während der Covid-19-Pandemie gezeigt, dass vulnerable Gruppen und einzelne Schutz- und Hilfsbedürftige mitunter für offizielle Stellen (bisweilen durchaus beabsichtigt, nicht zuletzt aufgrund schlechter Erfahrungen mit öffentlichen Akteur:innen und Misstrauen gegenüber dem Staat) schwer zu erreichen sind. Selbst bei vorhandenem Kooperationswillen haben diese Gruppen mitunter wenig Möglichkeit, Empfehlungen zum Gesundheitsschutz (AHA-Regel, Homeoffice) nachzukommen. Gleichzeitig ist für sie der Zugang zu medizinischer Versorgung oder sonst im öffentlichen Raum vorhandenen Rückzugsräumen (z. B. U-Bahnstationen) erschwert. Dies schlägt sich umso deutlicher nieder, je informeller organisiert und weniger angebunden an staatliche und kommunale Verwaltungsstrukturen die Gruppen sind (vgl. Social Science in Humanitarian Action, 2020 in Bezug auf die besonders prekäre Situation in informellen urbanen Siedlungen).

### 11.5 Zusammenarbeit von Akteur:innen

Neben der Festlegung und Kommunikation klarer Verantwortlichkeiten ist Interoperabilität zwischen den Akteur:innen der Schlüssel für eine starke und zuverlässige Kooperation der verantwortlichen Stellen (Scharte et al., 2014, S. 67). Die Pandemiebewältigung hat besonders die Probleme der Mehrebenenkoordination und -zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern, aber auch die Herausforderungen der Zusammenarbeit innerhalb der Kommunen zwischen den beteiligten Akteur:innen (Feuerwehren, Ordnungsämter, Gesundheitsämter, Sozial- und Bildungsverwaltung) offen gelegt. Gerade bei der kritischen Reflexion der Covid-19-Pandemie wird nun deutlich, wie wichtig eine Fehlerkultur ist, die fernab von Schuldzuweisungen an einer aktiven Suche von Fehlerquellen interessiert ist und hilft auf dieser Grundlage Lernpotenziale zu identifizieren.

In der Literatur zur organisationalen Resilienz werden darüber hinaus als Erfolgsfaktoren flache Hierarchien, die Berücksichtigung der Heterogenität der Mitarbeiter:innen sowie eine demokratische Diskussionskultur genannt (Fathi, 2014, S. 3 ff.). Erste Erfahrungen aus der Zusammenarbeit während der Covid-19-Pandemie bestätigen diese Hinweise. Gute Stabsarbeit mit klaren Zuständigkeiten und kurzen Entscheidungswegen haben zur Krisenbewältigung wesentlich beigetragen. Die Notwendigkeit, in kurzer Zeit auf kommunaler Ebene Personal für die Bewältigung der Aufgaben für Bereiche zu gewinnen, die erhebliche personelle Verstärkung benötigten (z. B. Gesundheitsämter) machte es unvermeidlich, auch fachfremdes Personal einzusetzen, schnell zu qualifizieren und dabei die unterschiedlichen persönlichen Stärken der Mitarbeiter:innen zu nutzen (Kommunikations-, Sprachkompetenz, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Belastbarkeit). Fehlende oder widersprüchliche Vorgaben für das Krisenhandeln in der Pandemie „zwangen“ oftmals zur Findung gemeinsamer Lösungen. Eine demokratische Diskussionskultur, die unterschiedlichen Interessen eine Stimme gibt, Widerspruch zulässt, Wertschätzung ausdrückt, Kompromisse schließt, wo dies möglich ist und Entscheidungen erklärt, unterstützt die Legitimation oftmals kontroverser Entscheidungen.

Im Rahmen der Bewältigung der Covid-19-Pandemie ist deutlich geworden, dass zwar bewährte Strukturen der Zusammenarbeit vorhanden sind und die Möglichkeiten der Stabsorganisation grundsätzlich ein schnelles und zielgerichtetes Handeln ermöglichen. Es sind allerdings auch Schwachstellen besonders in Bezug auf die Eilbedürftigkeit von Entscheidungen und bei der Abstimmung von Regelungen deutlich geworden. Es müssen tragfähige Lösungen für die Organisation der Prozesse der Zusammenarbeit bei dynamischen Krisenentwicklungen und vor dem Hintergrund unsicherer Information gefunden werden. Spielräume für pragmatische Lösungen im Krisenfall, die vor Ort generiert wurden, müssen erhalten bleiben und weiterentwickelt werden. Es muss überprüft werden, inwieweit sich erfolgreiche Modelle des Krisenmanagements (z. B. der Stabsarbeit) auf andere Krisen übertragen lassen und auch im kommunalen Alltag einer resilienten Kommune Vorbild für die Organisation sein können, ohne dass jede Aufgabe zur „Chefsache“ oder „Stabsangelegenheit“ deklariert wird. Das Krisenmanagement während der Covid-19-Pandemie hat die Zusammenarbeit innerhalb der Kommunalverwaltung verändert, war oft mit kürzeren Entscheidungswegen, schnelleren Entscheidungen, Adaptionsfähigkeit, d. h. mit agileren Strukturen und Prozessen in der Zusammenarbeit, verbunden. Es bleibt abzuwarten, welche der bewährten Lösungen für die Zusammenarbeit der Akteur:innen auch nach der Krise übernommen werden können - ebenso wie für die Bewältigung kommender Krisen auch für das alltägliche Verwaltungshandeln in den Kommunen.

## 11.6 Fazit

Auch wenn Kommunen mit multiplen und sich überlagernden Krisen zu tun haben und damit eigentlich zumindest in einzelnen Bereichen permanent im „Krisenmodus“ bleiben, müssen die Akteur:innen auch die Möglichkeit zur Reflexion ihres Krisenhandelns haben, muss ein Lernen aus dem Management von Krisen ermöglicht werden. Es braucht personelle wie zeitliche Ressourcen und Gelegenheiten für die kritische Auseinandersetzung mit den Strukturen, Prozessen und Maßnahmen der Krisenbewältigung.

Reflexion benötigt eine Fehlerkultur der kritischen Analyse und Auseinandersetzung, die orientiert ist auf die Verbesserung zukünftigen Krisenmanagements und nicht rückwärtsgerichtet auf Schuldzuweisungen.

Die in der Pandemiebewältigung nochmals deutlich gewordenen Stärken der Stabsarbeit sollten auch zukünftig genutzt werden, aber es sollte nicht aus jeder komplexen Aufgabe ein Stabsthema werden.

Der Krisenmodus kann nicht dauerhaft aufrechterhalten werden. Das Krisenmanagement muss auch bei lang andauernden Krisen zu einem sinnvollen Zeitpunkt formal beendet werden. Dabei muss man sich eingestehen, dass manche als Krise angesehene Situation eher mit einem lang andauernden Transformationsprozess verbunden ist und damit nicht Aufgabe des Krisenmanagements, sondern Daueraufgabe der verantwortlichen Akteur:innen.

Der Austausch zwischen den Praktiker:innen in Bund, Ländern und Gemeinden mit Freiwilligenorganisationen und der engagierten Zivilgesellschaft ist auch nach dem Ende der

akuten Krisensituation notwendig und dauerhaft sinnvoll für die Entwicklung resilienter Strukturen, Prozesse und Maßnahmen zum Umgang mit Krisen.

Die Pandemiebewältigung hat deutlich gezeigt, dass selbst in einer alle betreffenden Gesundheitskrise nicht alle Menschen gleichermaßen betroffen sind und ohnehin vulnerable Gruppen und Personen besonders schutzbedürftig sind. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass sie selbst in die Krisenbewältigung in stärkerem Maße eingebunden werden sollten.

Letztendlich hat sich die bekannte Erkenntnis bestätigt, dass das Engagement der Akteur:innen entscheidend bleibt für ein gutes und effektives Krisenhandeln. Dies zu unterstützen durch Reflexion, Anerkennung, Weiterbildung, Präventionsmaßnahmen zur Verhinderung und Eindämmung von Krisen, aber auch zum Umgang mit ihnen, wird mittelfristig die Resilienz der Kommunen deutlich stärken können.

## Literatur

- BBK – Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Projektgruppe LÜKEX. (2008). *Auswertungsbericht der dritten länderübergreifenden Krisenmanagementübung LÜKEX 2007 der Projektgruppe LÜKEX*. Online verfügbar unter [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/LUEKEX/luekex07-auswertungsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/LUEKEX/luekex07-auswertungsbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=7) (abgerufen am 25.01.2023).
- BMI – Bundesministerium des Innern und für Heimat. (2022). *Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen. Umsetzung des Sendai Rahmenwerks für Katastrophenvorsorge (2015 – 2030) – Der Beitrag Deutschlands 2022 –2030*. Berlin.
- BMI – Bundesministerium des Innern. (2009). *Nationale Strategie zum Schutz kritischer Infrastrukturen (KRITIS-Strategie)*. Berlin. [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/kritis.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/kritis.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (abgerufen am 06.12.2022)
- Cabinet Office. (2019). *Community Resilience Development Framework. A reference tool for the delivery of strategic approaches to community resilience development, at the Local Resilience Forum level in collaboration with non-statutory partners*. Online verfügbar unter [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/828813/20190902-Community\\_Resilience\\_Development\\_Framework\\_Final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/828813/20190902-Community_Resilience_Development_Framework_Final.pdf). (abgerufen am 16.1.2023)
- Christmann, G., Kilper, H. & Ibert, O. (2016). *Die resiliente Stadt in den Bereichen Infrastruktur und Bürgergesellschaft*. Berlin. Schriftenreihe Forschungsforum Öffentliche Sicherheit Nr. 19.
- Civil Contingencies Secretariat (2016). *Preparing for Emergencies. Guide for Communities*. Online verfügbar unter [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/552867/pfe\\_guide\\_for\\_communities.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/552867/pfe_guide_for_communities.pdf). (abgerufen am 16.1.2023).
- Daase, C. (2010). Wandel der Sicherheitskultur. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 50/2010, S. 9-16.
- Dunn Cavelty, M. & Prior, T. (2013). *Das Konzept der Resilienz. Gegenwart und Zukunft*. Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich (CSS Analysen zur Sicherheitspolitik, 142).
- Edwards, C. (2009). *Resilient Nation*. Demos.
- Eikelberg, T. (Hg.) (2015). *Notfallplanung in Städten und Gemeinden. Praxisleitfaden zur Einrichtung und Aufrechterhaltung der örtlichen Notfallplanung*. Forum Verlag Herkert GmbH.

- Fathi, K. (2014). Resilienz - taugt dieser Begriff als "Ein-Wort-Antwort" auf die Häufung von Krisen? *Forschungsjournal Soziale Bewegungen - PLUS*. Supplement zu Heft 4/2014, S. 1–11. [https://www.die-denkbank.de/content/uploads/fjsb-plus\\_2014-4\\_fathi.pdf](https://www.die-denkbank.de/content/uploads/fjsb-plus_2014-4_fathi.pdf) (abgerufen am 19.10.2022)
- Fekete, F. & Hufschmidt, G. (2016). *Atlas der Verwundbarkeit und Resilienz. Pilotausgabe zu Deutschland, Österreich, Liechtenstein und Schweiz*. Köln.
- Fekkek, M., Fleischhauer, M., Greiving, S., Lucas, R., Schinkel, J. & Winterfeld, U. v. (2016). *Resiliente Stadt - Zukunftsstadt*. Forschungsgutachten im Auftrag des Ministeriums für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MBWSV). Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MBWSV). [https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/6614/file/6614\\_Resiliente\\_Stadt.pdf](https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/6614/file/6614_Resiliente_Stadt.pdf) (abgerufen am 19.10.2022).
- Floeting, H. (2020). Aufbau widerstandsfähiger Strukturen. *Sozialwirtschaft. Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen* (6), S. 24-25.
- Floeting, H. (2015). Urbane Sicherheit. In H. Floeting (Hrsg.): *Sicherheit in der Stadt. Rahmenbedingungen – Praxisbeispiele – internationale Erfahrungen* (S. 21-92). Edition Difu.
- Gahlen, M. & Kranaster, M. (2008). *Krisenmanagement. Planung und Organisation von Krisenstäben*. Dt. Gemeindeverl.
- Gißler, D. (2019). *Führung und Stabsarbeit trainieren*. Kohlhammer Verlag.
- Günther, L., Ruhrmann, G. & Milde, J. (2011). *Pandemie. Wahrnehmung der gesundheitlichen Risiken durch die Bevölkerung und Konsequenzen für die Risiko- und Krisenkommunikation*. Forschungsforum Öffentliche Sicherheit. Freie Universität Berlin (Schriftenreihe Sicherheit, 7).
- Hofinger, G. & Heimann, R. (Hg.) (2016). *Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen*. Springer.
- Holling, C. S. (1996). Engineering Resilience versus Ecological Resilience. In P. C. Schulze (Hg.): *Engineering within ecological constraints* (S. 31-44). National Academy Press.
- Jakubowski, P., Kötter, T. & Weiß, D. (Hg.) (2018). *Stresstest Stadt – Wie resilient sind unsere Städte? Unsicherheiten der Stadtentwicklung identifizieren, analysieren und bewerten*. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung. Stand: Februar 2018. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR).
- Lam, E., Wong, V., Scott, M. (2020). Covid-19, Policing, and the Exacerbation of Pre-Existing Inequalities. *Globalization Working Papers* 20 (1), S. 2013–2016. [https://globalization.mcmaster.ca/research/publications/working-papers/2020/ighc-working-paper-covid-19\\_urgent-responses-1.pdf](https://globalization.mcmaster.ca/research/publications/working-papers/2020/ighc-working-paper-covid-19_urgent-responses-1.pdf) (abgerufen am 19.10.2022)
- Lamers, C. (2016). *Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz. Historie, Analyse und Vorschläge zur Optimierung*. S+K Verlagsgesellschaft Stumpf + Kossendey mbH.
- O'Sullivan, D., Rahamathulla, M. & Pawar, M. (2020). The Impact and Implications of COVID-19: An Australian Perspective. *The International Journal of Community and Social Development* 2 (2), S. 134–151.
- Perron, W. (2011). Resilienz in der offenen Gesellschaft. Das Freiburger Centre for Security and Society. In H.-G. Koch, H. Just & H. Kindt (Hg.): *Solidarität. Dem Einzelnen oder der Gesellschaft verpflichtet?* (S. 99-110). Kolloquium 19. November 2010 (Schriftenreihe der Ethik-Kommission der Albert-Ludwigs-Universität, 6).
- Pimm, S. L. (1994). *The balance of nature? Ecological issues in the conservation of species and communities*. [Nachdr.]. Univ. of Chicago Press.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4 (2), S. 155–169.

- Scharte, B.; Hiller, D., Leismann, T. & Thoma, K. (2014). Resilienz - Internationale Perspektiven. In K. Thoma (Hg.): Resilien-Tech. "Resilience-by-Design"; Strategie für die technologischen Zukunftsthemen (S. 53-96). Utz (acatech Studie).
- Sharifi, A. & Yamagata, Y. (2016). On the suitability of assessment tools for guiding communities towards disaster resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 18, S. 115–124.
- Social Science in Humanitarian Action. (2020). *Key considerations. COVID-19 in informal urban settlements*. Institute of Development Studies. [https://reliefweb.int/attachments/64e0d18e-9e47-31a1-9ddf-526bf1aecf03/SSHAP\\_COVID-19\\_Key\\_Considerations\\_Informal\\_Settlements\\_final.pdf](https://reliefweb.int/attachments/64e0d18e-9e47-31a1-9ddf-526bf1aecf03/SSHAP_COVID-19_Key_Considerations_Informal_Settlements_final.pdf) (abgerufen 19.10.2022)
- The Rockefeller Foundation. (2021). *100 Resilient Cities. Helping cities around the world become more resilient to physical, social, and economic shocks and stresses*. Online verfügbar unter <https://www.rockefellerfoundation.org/100-resilient-cities/> (abgerufen am 19.10.2022).
- Uhlenhaut, C. (2011). *Pandemie, Endemie und lokaler Ausbruch. Prävention und Krisenreaktion bei biologischen Gefahren am Beispiel viraler Infektionskrankheiten*. Berlin. Schriftenreihe Forschungsforum öffentliche Sicherheit.
- Voßschmidt, S. & Karsten, A. (2020) (Hg.). *Resilienz und Kritische Infrastrukturen. Aufrechterhaltung von Versorgungsstrukturen im Krisenfall*. W. Kohlhammer.

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ BMI – Bundesministerium des Innern und für Heimat. (2022). *Deutsche Strategie zur Stärkung der Resilienz gegenüber Katastrophen. Umsetzung des Sendai Rahmenwerks für Katastrophenvorsorge (2015-2030) – Der Beitrag Deutschlands 2022-2030*. Berlin.
- ▶ Karsten, A. (2021). *Leitfaden für das kommunale Krisenmanagement*. W. Kohlhammer.
- ▶ Bachmann, S. & Ternès von Hattburg, A. (2021). *Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch. Wie Kommunikation in extremen Situationen heute aussehen muss, um Organisationen zukunftsfähig zu machen*. Springer Fachmedien.

## Mediathek



SWR Wissen: odysso. Was lernen wir aus der Corona-Krise?



After Corona Club: Zu Gast bei Anja Reschke



Bundeszentrale für politische Bildung: Corona-Pandemie: Wie verändert sie unsere Gesellschaft?



“

Wie gut Krisen und Katastrophen bewältigt werden können, hängt wesentlich von der Verfasstheit sozialer Strukturen bzw. der Intaktheit von alltäglichen Prozessen der Vergemeinschaftung ab.

“

*Tim Lukas & Bo Tackenberg*

## 12.1 Einleitung

Verschiedene Krisen- und Katastrophenlagen der vergangenen Jahre, wie etwa die Flüchtlingssituation 2015/16, die COVID-19-Pandemie, das Hochwasser in Teilen von Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz oder auch die gegenwärtige Energiemangellage offenbaren eine enorme Anpassungsfähigkeit der Bevölkerung. Populäre Sachbücher verweisen vor diesem Hintergrund auf den Altruismus, der menschlichem Verhalten in Notsituationen grundsätzlich zugrunde liege (Bregman, 2020; Schnabel, 2022). Soziale Anpassung in Krisen und Katastrophen aber kann äußerst widersprüchliche Formen annehmen. Die Willkommenskultur in der Bewältigung der Flüchtlingslage ging einher mit wachsender Fremdenfeindlichkeit und rassistisch motivierten Gewalttaten, Solidarität und Eigenverantwortung in der Corona-Pandemie trafen auf Hamsterkäufe und Verschwörungsnarrative. Die Ambivalenz des Bevölkerungsverhaltens in Krisen und Katastrophen ist Anlass für ein bundesweites „Lagebild Bevölkerungsverhalten“ (Schopp et al., 2022a), um Krisenstäben eine fundierte Ergänzung der bereits vorliegenden Lageinformationen bieten zu können und um die Bewältigungskompetenzen der Betroffenen besser zu unterstützen. Dahinter steht auch die Idee, eines auf die Resilienz sozialer Gemeinschaften ausgerichteten Krisen- und Katastrophenmanagements, mit dem sich die Unterstützungsbedarfe der Bevölkerung noch vor Eintreten eines Schadensereignisses belastbar prognostizieren lassen.

Anders als der Präventionsbegriff setzt das Prinzip der Resilienz nicht mehr an den Ursachen und Gefahrenquellen an, die es zu kontrollieren gilt, sondern an den Fähigkeiten und Ressourcen, um widrige Umstände bewältigen zu können (Bröckling, 2012, S. 103). Community Resilience kann als die kollektive Fähigkeit einer Gemeinschaft verstanden werden, auf plötzliche Veränderungen mit Anpassungen zu reagieren, die entweder zu neutralen oder gar zu positiven Ergebnissen führen (Aldrich & Meyer, 2015; Norris et al., 2008). Resiliente Gemeinschaften sind demnach solche, die sich nach einer Krise oder Katastrophe an veränderte Umweltbedingungen anpassen und ein im



Dr. Tim Lukas

ist Soziologe und Leiter der Forschungsgruppe „Räumliche Kontexte von Risiko und Sicherheit“ an der Bergischen Universität Wuppertal



Dr. Bo Tackenberg

ist Soziologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Bergischen Universität Wuppertal

günstigsten Fall verbessertes Niveau ihrer Gemeinschaftsfunktionen aufweisen (Wickes et al., 2022). Das Ausmaß, in dem sich die Resilienz einer Gemeinschaft zeigt, hängt von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren ab (Nguyen & Akerkar, 2020), zu denen die Art und Schwere des Schadensereignisses und die sozialräumlichen Merkmale des lokalen Kontexts zählen, in dem das Ereignis auftritt.

Krisen und Katastrophen sind gesellschaftliche Phänomene. In einer soziologischen Annäherung an den Krisenbegriff beschreibt Friedrichs (2007, S. 14) die Krise als eine „wahrgenommene Gefährdung eines institutionalisierten Handlungsmusters (...), wenn ein etablierter, gesichert oder verlässlich erscheinender Sachverhalt fraglich und instabil zu werden droht“. In der Krise entsteht demnach eine Situation, in der erprobte Handlungsmuster nicht länger beibehalten werden können und zugleich noch keine Handlungsalternativen entwickelt wurden. Katastrophen bezeichnen demgegenüber einen Wendepunkt, an dem Routinen und Praktiken einem radikalen Wandel unterworfen werden (Pfister, 2020, S. 49). Während die Krise ein Bedrohungsszenario charakterisiert, vom dem „noch nicht absehbar ist, ob alles schlimm wird oder es gerade nochmal gut geht“ (Voss, 2020), bedeutet die Katastrophe den Zusammenbruch grundlegender Normalitätsvorstellungen und eine Unterbrechung alltäglicher Stabilität. Zugleich können bereits im Alltag Resilienzstrukturen geschaffen werden, die sowohl in der Krise als auch in der Katastrophe soziale Anpassungsprozesse der Bevölkerung ermöglichen, die zur Bewältigung des Geschehens beitragen

### 12.2 Bevölkerungsverhalten in Krisen und Katastrophen

Menschliches Verhalten in Krisen und Katastrophen ist abhängig von einer Reihe unterschiedlicher Bedingungen, die verschiedene Phasen nach Eintreten einer krisen- oder katastrophenhaften Situation betreffen. Dabei stehen sich in den theoretischen Erklärungen und empirischen Befunden im Wesentlichen zwei Ansätze gegenüber, deren Prämissen auf der Betrachtung verschiedener Verlaufsstadien von Krisen und Katastrophen beruhen (Aguirre & Lane, 2019). Während die Katastrophensoziologie überwiegend das Bevölkerungsverhalten in der unmittelbaren Lagebewältigung fokussiert und prosoziales Verhalten und wechselseitige Unterstützungsbereitschaft als dominante Merkmale der sogenannten emergency phase diagnostiziert, untersuchen kriminalsoziologische Studien eher die nachgeordnete Phase der Aufräum- und Wiederherstellungsarbeiten (recovery phase), in der antisoziale Verhaltensweisen und Formen kriminellen Verhaltens stärker sichtbar werden. Beide Positionen speisen sich aus unterschiedlichen theoretischen Quellen und stützen sich auf in zahlreichen Fallstudien gesammelte empirische Erkenntnisse (Zahran et al., 2009, S. 28).

Die Katastrophensoziologie argumentiert dabei aus einer Perspektive, mit der bereits in den 1950er Jahren den – massenmedial – verbreiteten ‚Katastrophenmythen‘ entgegengetreten wurde. Zu diesen Mythen, denen zufolge sich Menschen in und nach Katastrophen mehrheitlich irrational, panisch und antisozial verhalten würden, zählt auch die für die Ressourcenallokation des polizeilichen Krisenmanagements zentrale Vorstellung, wonach es im Verlauf von Katastrophen zu Plünderungen und kollektiver Gewalt kommen

würde. Demgegenüber machten die Pioniere der US-amerikanischen Katastrophensoziologie deutlich, „dass Kollektive, und allen voran ‚communities‘ als Ganzes in und nach Katastrophensituationen ausgesprochen gut funktionieren, ja geradezu über sich hinauswachsen“ (Stehrenberger, 2016, S. 66). Mit der Entwicklung des Konzepts der „therapeutic community“ argumentiert beispielsweise Fritz (1961), dass das Verhalten der Betroffenen nach einer Katastrophe vor allem altruistisch und prosozial sei und vorrangig darauf abziele, die Sicherheit anderer und das alltägliche Zusammenleben der Gemeinschaft wiederherzustellen. Die gemeinsame Betroffenheit fördere Solidarität unter den Opfern und lasse die Grenzen zwischen dem privaten und dem geteilten Schicksal verschwimmen. Darüber hinaus sei der Wunsch zu helfen nicht nur auf die unmittelbar Betroffenen beschränkt – immer wieder wurde auch beobachtet, dass Menschen, die nicht direkt von einer Katastrophe betroffen waren, zahlreich in die betroffenen Gebiete eilten, um vor Ort Hilfe zu leisten (Drabek, 1986). In der Katastrophe würden neue Normen entstehen, die prosoziales und kooperatives Verhalten beförderten. Das Bevölkerungsverhalten in Katastrophen sei daher generell durch eine große Hilfsbereitschaft geprägt, die das Beste im Menschen zum Vorschein bringe (Dynes, 1970).

Auf Grundlage der am Disaster Research Center (DRC) durchgeführten Studien argumentieren Dynes und Quarantelli (1968) daher schon sehr frühzeitig, dass auch ein Anstieg der Kriminalität im Kontext der Lagebewältigung kaum zu erwarten sei. Ganz im Gegenteil: „They carried out studies that showed that people involved in disasters helped each other and carried out most if not all of the immediately necessary tasks; social harmony and helping behavior prevailed as the results of informal mechanisms of social control, such as rumor, group disapproval, and shunning“ (Aguirre, 2020, S. 2). Das Auftreten von Plünderungen, kollektiver und sexualisierter Gewalt sei vielfach ein Mythos, der durch die Berichterstattung in den Massenmedien und die Vorstellungen der verantwortlichen Sicherheitsakteure perpetuiert werde, letztlich aber eine Fehlübertragung aus Zusammenhängen sozialer Unruhen sei, in denen Plünderungen als verbreitete Formen politischer Gewalt eine Botschaft über den gesellschaftlichen Stellenwert des Privateigentums kommunizieren sollen (Nogami, 2018; Quarantelli, 1994; Tierney et al., 2006).

Tatsächlich sind Plünderungen die von Betroffenen wohl am häufigsten befürchtete Reaktion auf Extremsituationen (Fischer, 2008, S. 50). Es erscheint intuitiv folgerichtig, dass nach einer Katastrophe Eigentumsdelikte zunehmen, da ungeschützte Häuser und Wohnungen grundsätzlich günstige Gelegenheitsstrukturen für Plünderungen bieten. Entgegen der logischen Erwartung jedoch stellen katastrophensoziologische Studien wiederholt fest, dass Plünderungen nach einer Katastrophe empirisch höchst selten auftreten (z. B. Abe et al., 2014; Barsky, 2006; Tierney et al., 2001). Andere Untersuchungen zeigen, dass auch die Gewaltkriminalität nach einer Katastrophe sinkt bzw. stagniert (z. B. Varano et al., 2010; Leitner et al., 2011; Nogami, 2015). In der Lagebewältigung erlangen Mythen über steigende Kriminalitätsraten jedoch eine zentrale Bedeutung, wenn etwa die Angst vor Plünderungen bei den Betroffenen zu Evakuierungsverweigerungen führt und im Katastrophenmanagement polizeiliche Einsatzkräfte gebunden werden, die in diesem Maße

nicht erforderlich wären (Schulze et al., 2015, S. 27; Sticher & Köppe, 2011, S. 90). Fehlanahmen über das Verhalten der Bevölkerung können insofern die Effektivität des Bevölkerungsschutzes beeinträchtigen (Holenstein & Köng, 2014, S. 12).

Demgegenüber betonen kriminologische Studien die Zunahme von Eigentumsdelikten insbesondere in der sogenannten recovery phase. Die Entmythologisierung der katastrophensoziologischen Forschung sei ihrerseits irreführend und ihre Orientierung am Ausbleiben von Plünderungen erlaube keine verlässlichen Aussagen über die Entwicklung antisozialen Verhaltens, da es sich bei Plünderungen in aller Regel um situativ extreme Phänomene handle. Methodisch seien die vielfach auf qualitativen Untersuchungsdesigns (Beobachtungen, Interviews) beruhenden Ergebnisse der Katastrophensoziologie anzuzweifeln, nachdem kleinräumige Zeitreihenanalysen polizeilicher Sekundärdaten Hinweise auf ansteigende Kriminalitätsraten insbesondere bei Eigentumsdelikten und auf Merkmale der sozialen Desorganisation liefern könnten (Frailing & Harper, 2020, S. 1189).

Gut untersucht ist in diesem Zusammenhang die Kriminalitätsentwicklung im Kontext des Hurrikans Katrina. Auf der Grundlage kriminalstatistischer Analysen von FBI-Daten kommt Casey (2020) zu dem Ergebnis, dass die Einbruchs- und Diebstahlskriminalität ebenso wie Raubdelikte in der Folge des Ereignisses signifikant anstiegen, während der Diebstahl von Kfz und schwere Gewaltdelikte keinerlei Veränderungen in den Häufigkeiten aufwiesen. Aguirre und Lane (2019) führen auf Basis von Daten des US-amerikanischen Justizministeriums den Nachweis steigender Betrugsdelikte, die in der Wiederherstellungsphase registriert wurden. Brown (2015) sieht besonders in den von Hurrikan Katrina und Hugo betroffenen Gebieten Hinweise auf antisoziale Verhaltensweisen, die Wucher und Preistreiberei ebenso umfassten wie zunehmende Gewaltdelikte, die auf eine Erosion gültiger Werte und Normen zurückzuführen seien. Dagegen führen Wickes et al. (2022) den Anstieg der Eigentumskriminalität nach der Brisbane Flut auf ein verändertes Anzeigeverhalten zurück, das auf eine größere Nähe zu den Strafverfolgungsbehörden hindeute, die erst durch die Erfahrung gemeinschaftlicher Krisenbewältigung von Zivilgesellschaft, Polizei und Hilfsorganisationen entstanden sei.

In der Folge wiederholter Überschwemmungen des Flusses Benue in Nigeria, stellen Kwanga et al. (2017) jedoch fest, dass die Gewaltkriminalität in den betroffenen Gebieten vor allem während der Flut im Jahr 2012 deutlich anstieg. Zahran et al. (2009) berichten für den Zeitraum 1991 bis 2002 eine Zunahme insbesondere häuslicher Gewalt in verschiedenen Krisengebieten Floridas. Prelog (2015) kommt auf der Grundlage einer Langzeitanalyse von 14 Jahren zu dem Schluss, dass höhere Kriminalitätsraten mit der Schwere des Ereignisses korrelieren. Die Ausgabe von Finanzhilfen an Betroffene und Opfer eines Eissturms in der Region Quebec/Kanada führte dagegen zu sinkenden Eigentumsdelikten (Lemieux, 2014). Insgesamt kann festgestellt werden, dass soziodemografische und sozioökonomische Merkmale, wie Einkommen, Bildungsstand und das Alter der betroffenen Bevölkerung Unterschiede im Verhalten während und nach einer Katastrophe erklären können. Auch Merkmale der sozialen Ordnung wie das Ausmaß der polizeilichen Strafverfolgung und der sozialräumlich unterschiedlich stark ausgeprägte Grad des sozialen Kapitals können dazu beitragen, verschiedene Ergebnisse zum Zusammenhang von Katastrophen und Kriminalitätsentwicklung zu erklären (Zahran et al., 2009, S. 30).

### 12.3 Soziales Kapital, kollektive Wirksamkeit und Ortsbindung in Krisen und Katastrophen

Das Konzept des Sozialkapitals gewinnt im wissenschaftlichen Diskurs über die Resilienz von Gemeinschaften in Krisen und Katastrophen zunehmend an Bedeutung (Aldrich & Meyer, 2015; LaLone, 2012, Lukas et al., 2021). Während sich in den Sozialwissenschaften verschiedene Ansätze des sozialen Kapitals entwickelt haben (Bourdieu, 1983; Coleman, 1988; Lin, 1999), bezieht sich die Katastrophenforschung überwiegend (Meyer, 2018) auf die Arbeiten von Putnam (1993, S. 35), der soziales Kapital als „features of social organizations, such as networks, norms, and trust, that facilitate action and cooperation for mutual benefit“ definiert. Betrachtet man soziales Kapital insofern als eine kollektive Ressource, so bezieht sie sich allgemein auf die Fähigkeit und Bereitschaft von Individuen innerhalb einer Gruppe oder einer Gemeinschaft zusammenzuarbeiten und sich für die Erreichung gemeinsamer Ziele einzusetzen. Die Konzeptualisierung sozialen Kapitals differenziert im Wesentlichen drei Dimensionen (Redshaw & Ingham, 2018): Bindendes Sozialkapital (bonding social capital) umfasst die sozialen Verbindungen, die Menschen mit denselben Merkmalen miteinander verbinden. Daher vermag bindendes Sozialkapital den sozialen Zusammenhalt zu stärken, kann aber auch andere ausschließen, die nicht dieselben Merkmale aufweisen oder nicht denselben Normen und Werten folgen. Bindendes Sozialkapital bezieht sich in der Regel auf die Beziehungen zwischen den Mitgliedern von Familien, Nachbarschaften, engen Freund:innen und ethnisch-kulturellen Gruppen. Im Gegensatz dazu bezieht sich das brückenbildende Sozialkapital (bridging social capital) auf die sozialen Bindungen, die Menschen über soziale Unterschiede hinweg miteinander verbinden. Diese Art von Sozialkapital ist in der Regel umfassender und ermöglicht es den Menschen, mit verschiedenen Ressourcenquellen in Verbindung zu treten – häufig durch formale Netzwerke, die auf gemeinsamen Interessen beruhen, wie beispielsweise am Arbeitsplatz, in Sportvereinen, in der Kirche oder im Ehrenamt. Das verbindende Sozialkapital (linking social capital) schließlich definiert die sozialen Verbindungen zwischen Menschen auf der Grundlage ihres Zugangs zu Ressourcen und Personen in Machtpositionen. Hawkins und Maurer (2010) betonen, dass verbindendes Sozialkapital zwar die schwächsten zwischenmenschlichen Beziehungen zur Folge hat, aber die wertvollsten Ergebnisse liefert, da diese Art von Sozialkapital Verbindungen zu Machtstrukturen und Institutionen ermöglicht. Das bindende Sozialkapital hingegen hilft bei der Verbreitung von Wissen und Informationen, der Aufrechterhaltung von Verhaltensnormen, der Förderung des Zugangs zu Dienstleistungen und Einrichtungen und der Erleichterung sozialer Unterstützung (Kawachi & Berkman, 2000).

Soziales Kapital bezieht sich auf den Grad des sozialen Zusammenhalts, der in einer Gemeinschaft vorzufinden ist. Sozialer Zusammenhalt gilt als „critical resource for disaster recovery planning and an important component of the pre-disaster, acute, postdisaster, and recovery phases“ (Jewett et al., 2021, S. 325). Gemeinschaften mit einem hohen Maß an sozialem Zusammenhalt zeichnen sich durch ein starkes Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl aus, das sich im Verhalten ihrer Mitglieder manifestiert, insbesondere in einem hohen Maß wechselseitiger sozialer Unterstützung und Partizipation (Tackenberg & Lukas, 2019, S. 329). In diesem Sinne bezeichnen Chan et al. (2006, S. 290) den Begriff

des sozialen Zusammenhalts als „a state of affairs concerning both the vertical and the horizontal interactions among members of society as characterized by a set of attitudes and norms that includes trust, a sense of belonging and the willingness to participate and help“. Sozialer Zusammenhalt kann daher den Zugang zu einem breiten Spektrum an Ressourcen erleichtern, die für eine stärkere Zusammenarbeit und wechselseitige Hilfeleistungen in Krisen und Katastrophen herangezogen werden. Sozialer Zusammenhalt stellt insofern einen Schutzfaktor dar, der die Resilienz von Gemeinschaften fördern kann (Patel & Gleason, 2018; Townshend et al., 2015). Soziales Kapital und sozialer Zusammenhalt können daher als zentrale Mechanismen verstanden werden, mit denen die Auswirkungen von Krisen und Katastrophen verringert und die Bewältigung erleichtert werden.

Während es beim Sozialkapital zunächst um Beziehungen geht, bildet das Konzept der kollektiven Wirksamkeit eine Teilmenge des Sozialkapitals, das spezifische Handlungserwartungen betont (Cagney & Wen, 2008, S. 242). In Anlehnung an Sampson (2012, S. 152) vereint das Konzept der kollektiven Wirksamkeit zwei grundlegende Mechanismen – „social cohesion (the ‘collectivity’ part of the concept) and shared expectations for control (the ‘efficacy’ part of the concept).“ Als ein primär der kriminologischen Forschung entstammendes Konzept zur Erklärung sozialräumlich variierender Kriminalitätsraten (Starcke, 2019, S. 5), betont Sampson (2013) jedoch auch die Potentiale kollektiver Wirksamkeit, um informelle soziale Unterstützungsleistungen in Krisen und Katastrophenlagen besser verstehen zu können. Demnach erweisen sich Gemeinschaften immer dann als besonders resilient, wenn wechselseitiges Vertrauen und gemeinsam geteilte Werte und Normen dazu führen, dass sich ihre Mitglieder am Gemeinwohl orientieren. In einer Studie zum Unterstützungshandeln in mehreren österreichischen Hochwassergebieten, zeigen Babicky und Seebauer (2020) auf der Grundlage einer dort durchgeführten Bevölkerungsbefragung, dass die Erwartung sozialer Unterstützung durch andere auch die eigene Selbstwirksamkeit erhöht. Ergebnisse aus einer im US-Bundesstaat Colorado umgesetzten Befragung zu den Folgen für die von schweren Waldbränden und Sturzfluten Betroffenen, weisen zudem auf eine abmildernde Wirkung der kollektiven Wirksamkeit gegenüber psychischen Belastungen durch materielle Verluste hin (Benight, 2004). Eine Studie in Taiwan untersuchte die Rolle der kollektiven Wirksamkeit in der Unterstützung von Betroffenen der SARS-Pandemie 2002/03. Befragte, die ein höheres Maß an kollektiver Wirksamkeit angaben, berichteten mit größerer Wahrscheinlichkeit, dass die Nachbarschaft auf den Ausbruch von SARS vorbereitet war, und waren auch mit der Versorgung der Erkrankten eher zufrieden (Fong & Chang, 2011). Darüber hinaus zeigen Wickes et al. (2017), dass die kollektive Wirksamkeit nach der Flutkatastrophe 2011 in Brisbane in überschwemmten und nicht überschwemmten Gebieten zunahm, jedoch stärker in den überschwemmten Stadtvierteln.

Ein zentraler Indikator des sozialen Kapitals ist die persönliche Ortsverbundenheit, die als place attachment eine bedeutende Rolle für die emotionale Bindung an einen bestimmten geografischen Ort und die dort verankerten sozialen Beziehungen spielt (Haney, 2018). Als ein Faktor der Krisen- und Katastrophenvorsorge wurde die Ortsverbundenheit vielfach untersucht. Empirische Studien weisen zu einem überwiegenden Teil darauf hin,

dass eine ausgeprägte Ortsverbundenheit die Resilienz sozialer Gemeinschaften gegenüber widrigen Umständen erhöht und indirekt besser vorbereitet (DeYoung & Peters, 2016, S. 259). Menschen, die eine stärkere Verbundenheit mit ihrem Haus, ihrer Nachbarschaft oder ihrer Stadt aufweisen, bereiten sich beispielsweise eher auf mögliche Überschwemmungen und Waldbrände vor und engagieren sich eher für Aspekte des Klima- und Umweltschutzes, indem sie sich ehrenamtlich engagieren, aktiv werden und auch andere ermutigen, sich für Klima und Umwelt einzusetzen (Wallis et al., 2022, S. 671). Zwar kann eine starke Ortsbindung ebenso negative Wirkungen etwa hinsichtlich der Evakuierungsbereitschaft oder der individuellen Risikowahrnehmung im Wohnumfeld entfalten (Bonaiuto et al., 2014), die persönliche Ortsverbundenheit kann aber auch motivierend bei der Bewältigung von Schäden und der Wiederherstellung von sozialen Netzwerken wirken (Chamlee-Wright & Storr, 2009).

### 12.4 Soziale Anpassung in verschiedenen Krisen- und Katastrophenlagen

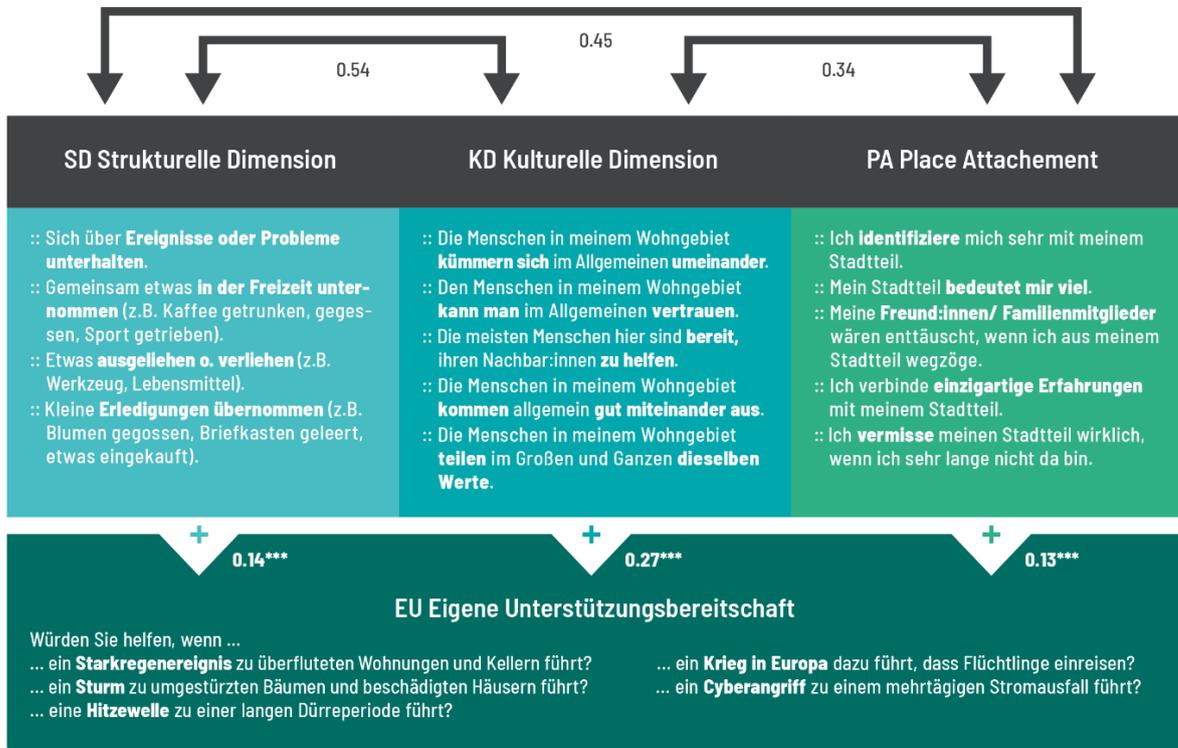
Dass lokales Sozialkapital und die persönliche Ortsverbundenheit bei der Bewältigung von Krisen und Katastrophen von hohem Stellenwert sind, zeigen auch erste Ergebnisse aus dem BBK-Forschungsprojekt „Entwicklung eines Sozialkapital-Radars für den sozialraumorientierten Bevölkerungsschutz (Sokapi-R)“ (Tackenberg & Lukas, 2022).<sup>1</sup> Im Spätsommer 2022 nahmen rund 1.580<sup>2</sup> zufällig ausgewählte Bewohner:innen Wuppertals an einer schriftlich-postalisch und online umgesetzten mehrsprachigen Bevölkerungsbefragung zum Thema „Unterstützungsbereitschaft im Wohngebiet“ teil. Die erhobenen Daten sind Grundlage des in Abbildung 1 abgebildeten Strukturgleichungsmodells, welches das statistische Verhältnis von sozialem Kapital und der persönlichen Ortsverbundenheit gegenüber der eigenen Unterstützungsbereitschaft in Krisen und Katastrophen modelliert.

---

1 Das Projekt Sokapi-R wird seit 01.08.2021 vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) im Rahmen der Bekanntmachung „Kurz- und mittelfristige soziale Anpassungsprozesse der Bevölkerung in unterschiedlichen Zivil- und Katastrophenschutzlagen“ (02/2020) gefördert und begleitet (FKZ: BBK III.1 – 41201/0009).

2 Bei ca. 7.000 angeschriebenen Bewohner:innen entspricht das einem Rücklauf von 22,5 Prozent. Die Stichprobe beruht auf einem zweistufigen Zufallsverfahren. Auf Stufe eins wurden zunächst alle 69 Quartiere Wuppertals in die Stichprobe aufgenommen. Zwei Quartiere wurden aufgrund ihrer geringen Bevölkerungszahl anschließend ausgeschlossen. Auf der zweiten Stufe wurde für jedes der 67 Quartiere die Anzahl zu versendender Fragebögen anhand bekannter Rücklaufquoten aus einer Vorläuferstudie berechnet. Vor diesem Hintergrund wurde eine Designgewichtung mit den inversen Auswahlwahrscheinlichkeiten vorgenommen.

**Abbildung 1:** Vereinfachtes Strukturgleichungsmodell (N=1.486) zum Verhältnis von sozialem Kapital und persönlicher Ortsverbundenheit gegenüber der Bereitschaft anderen in Krisen und Katastrophen zu helfen (eigene Grafik).



Alle Item-Faktorladungen sind  $\geq 0.5$ ; Zugelassene Messfehlerkorrelationen zwischen PA1 und PA2 sowie EU4 und EU5; Modellgüte: SRMR=0.046, CD=0.997  
Cronbach's Alpha: EU=0.84, SD=0.85, KD=0.88, PA=0.86; Raykov Comp. Reliability: EU=0.83, SD=0.85, KD=0.89, PA=0.83

Hierfür wurden die Teilnehmer:innen u. a. um ihre Selbsteinschätzung gebeten, inwieweit sie anderen im Rahmen von fünf verschiedenen Krisen- und Katastrophenszenarien Hilfe leisten würden (EU). Das soziale Kapital wird, der einschlägigen Fachliteratur entsprechend, über zwei konzeptionelle Subdimensionen operationalisiert. Als strukturelle Dimension (SD) wird die Eingebundenheit in formelle und informelle soziale Netzwerke bezeichnet. Durch die Sanktionierung reziproker Erwartungen und Verpflichtungen bilden soziale Netzwerke die Basis vertrauensvoller Kooperationsbeziehungen und gesellschaftlicher Kohäsion (Freitag, 2016). Damit steht die strukturelle Dimension in enger Korrelation und Wechselwirkung zur kulturellen Dimension sozialen Kapitals,<sup>3</sup> die persönliches und soziales Vertrauen ebenso wie geteilte Werte und Normen der Reziprozität und Toleranz umfasst. Als „Resultante der individuellen Zugehörigkeit zu sozialen Netzwerken und sich daraus formierenden Reziprozitätsnormen“ (Zmerli, 2013, S. 135) erleichtert soziales Vertrauen kooperative Kollektivhandlungen, die sich u. a. im prosozialen Unterstützungsverhalten manifestieren können (Tackenberg, 2022, S. 22). Die Kulturelle Dimension

<sup>3</sup> Alle dem Modell zugrundeliegenden latenten Konstrukte wurden auf Eindimensionalität geprüft.

bietet insofern eine Art konzeptionelles Bindeglied zwischen sozialem Kapital und kollektiver Wirksamkeit, als es verschiedene Aspekte gesellschaftlichen Zusammenhalts abdeckt. Somit stellt die kulturelle Dimension des sozialen Kapitals zugleich den kohäsiven Part des Konzepts der kollektiven Wirksamkeit dar.

Während die strukturelle Dimension über die soziale Integration in die direkte Nachbarschaft gemessen wird, d. h. über die Eingebundenheit in informelle Netzwerke, ist die kulturelle Dimension durch Indikatoren repräsentiert, die reziproke Einstellungsmuster, soziales Vertrauen und einen geteilten Wertekonsens erfassen. Als dritte latente Variable wurde die persönliche Ortsverbundenheit (*Place Attachment; PA*) in die Modellierung aufgenommen. Das Konstrukt Place Attachment misst das Ausmaß der persönlichen Verbundenheit mit dem eigenen Stadtteil, inklusive der dort verankerten sozialen Beziehungen. Die positive Bindung von Menschen mit Orten entsteht im Zusammenspiel von affektiven, sozialen und kognitiven Verbindungen zwischen Einzelpersonen oder Gruppen und ihrer sozio-physikalischen Umgebung (Brown et al., 2012). In der Fachliteratur wird Place Attachment deshalb als ein multidimensionales Konstrukt behandelt. So spielen in die Wahrnehmung eines geographischen Orts raumabhängige Erfahrungen (*place memory*) und Erwartungen (*place expectations*),<sup>4</sup> die soziale (*social bonding*) und emotionale Bindung (*affective attachment*) sowie die Ortsidentifikation (*place identity*) und -abhängigkeit (*place dependency*) (Chen et al., 2014). Die persönliche Ortsverbundenheit ist insofern mit dem Konzept des sozialen Kapitals korreliert, als die strukturelle Dimension einerseits die soziale Bindung an direkte Nachbar:innen abbildet und die kulturelle Dimension andererseits nach der Wahrnehmung der nachbarschaftlichen Kohäsion fragt. Wir argumentieren daher, dass auch die persönliche Ortsverbundenheit Formen gemeinwohlorientierten Handelns begünstigt.

So zeigen die Ergebnisse des abgebildeten Strukturgleichungsmodells: Je optimistischer der soziale Zusammenhalt im Wohngebiet eingeschätzt wird, desto höher ist die eigene Bereitschaft, anderen in Krisen und Katastrophen zu helfen. Auch die Nachbarschaftsintegration weist einen signifikant-positiven Effekt auf die eigene Unterstützungsbereitschaft auf. Je häufiger also Kontakte mit direkten Nachbar:innen stattfinden, desto höher ist die eigene Bereitschaft, andere in Krisen- und Katastrophenlagen zu unterstützen. Je stärker zudem die persönliche Ortsverbundenheit von Individuen ausfällt, desto eher sind sie bereit, in Krisen und Katastrophen Hilfe zu leisten. Zwar können über die im statistischen Modell berücksichtigten Befragungsdaten keine realen Situationen der Unterstützungseinforderung abgebildet werden. Wir argumentieren jedoch, dass die selbsteingeschätzte Bereitschaft anderen zu helfen, zum wichtigen motivationalen Ausgangspunkt für tatsächliches prosoziales Verhalten werden kann. Alle drei exogenen Konstrukte sind somit als soziale Phänomene zu verstehen, die sich im alltäglichen Miteinander der Menschen formieren, zugleich aber die Basis für prosoziales kollektives Handeln auch in außerordentlichen Momenten der Krise und Katastrophe bilden. Indem sie dazu beitragen, dass sich Unterstützungsgemeinschaften an herausfordernde Ausnahmestände besser

---

<sup>4</sup> Aufgrund einer schlechteren Datenpassung wurde das Item zur Messung von place expectation nicht im Modell berücksichtigt.

anpassen können, werden sie zu zentralen Faktoren einer an Community Resilience ausgerichteten Bewältigung von Krisen und Katastrophen.

### 12.5 Sozialraumorientierte Neuausrichtung im Bevölkerungsschutz

Mit dem Begriff der *multiplen Krise* wird in den derzeitigen Fachdiskussionen auf die Gleichzeitigkeit verschiedener Krisen und Katastrophen hingewiesen, deren Ursachen ineinandergreifen und deren Auswirkungen unsere Gesellschaft langfristig vor große Herausforderungen stellen. Zugleich führen die Erfahrungen vergangener Krisen und Katastrophen die Versäumnisse und Grenzen des hiesigen Bevölkerungsschutzes vor Augen. Strategisch ausgerichtete Resilienzkonzepte sollen dabei helfen, auf das Unvorhergesehene und Unvermeidbare besser vorbereitet zu sein. So verortet das Konzept der Community Resilience wesentliche Bewältigungspotentiale in der kollektiven Leistungsfähigkeit der Bevölkerung. Die Bevölkerung wird somit nicht allein als passives und schützenswertes Gut betrachtet, sondern vielmehr wird ihr eine aktive Rolle in der Krisen- und Katastrophenbewältigung beigemessen (Tackenberg, 2022, S. 43). So entfaltete sich in vergangenen Krisen- und Katastrophenlagen immer auch ein hoher Grad zivilgesellschaftlichen Engagements und gegenseitigen Unterstützungsverhaltens. Die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells zeigen, dass der Nährboden einer prosozialen, am Gemeinwohl orientierten Hilfsbereitschaft bereits im alltäglichen sozialen Miteinander der Menschen entsteht. Sie formiert sich primär im sozialen Nahraum von Nachbarschaften (Schnur, 2020), ist angesichts unterschiedlicher sozialräumlicher Bedingungen jedoch höchst ungleich verteilt. So geht aus einer Vorläuferstudie hervor, dass die Wahrnehmung sozialen Zusammenhalts bzw. der kulturellen Dimension sozialen Kapitals in einem signifikant-negativen Zusammenhang mit kontextuellen Indikatoren der konzentrierten Benachteiligung steht (Tackenberg, 2022). In benachteiligten Stadtteilen wird demnach der gesellschaftliche Zusammenhalt pessimistischer eingeschätzt, was wiederum eine geringere Unterstützungsbereitschaft zur Folge haben kann.

Im Forschungsprojekt Sokapi-R wird daher ein sogenanntes Sozialkapital-Radar für die Modellkommune Wuppertal entwickelt, mit dem u. a. Akteur:innen des Bevölkerungsschutzes soziale Anpassungsprozesse in Krisen- und Katastrophenlagen vor dem Hintergrund unterschiedlicher sozialräumlicher Bedingungen besser beurteilen können. Ein interaktives Dashboard soll Entscheidungsträger:innen auf kleinräumiger Ebene Aufschluss über den Grad gesellschaftlichen Zusammenhalts, lokalen Sozialkapitals und kollektiver Selbsthilfefähigkeit innerhalb der zivilen Bevölkerung geben. Auf diese Weise sind professionelle Bevölkerungsschutzakteur:innen befähigt, ihre limitierten Ressourcen und Kapazitäten im Ereignisfall besser zu organisieren und priorisieren. Mehr noch steht hinter dem Sozialkapital-Radar die Idee einer neuen Ausrichtung des Bevölkerungsschutzes in Richtung einer stärkeren Sozialraumorientierung. So wird über die Anwendung ebenfalls indiziert, in welchen Quartieren Wuppertals aufgrund vermeintlich schlechterer sozialer Anpassungsprozesse eine stärkere Einbindung und Vernetzung von Bevölkerungsschutzorganisationen im Sozialraum erforderlich wird. Wir unterstützen ein neues Rollenverständ-

nis, bei dem sich Bevölkerungsschutzorganisationen als Akteur:innen verstehen, die ereignisunabhängig am Auf- und Ausbau der sozialen Infrastruktur im Sozialraum mitwirken, um gleichwertigere Lebensverhältnisse zu schaffen und resiliente Strukturen zu festigen. Die soziale Infrastruktur (Klinenberg, 2019), öffentliche Güter und Dienstleistungen haben ebenso einen Einfluss auf die persönliche Ortsverbundenheit der Menschen, wie ihre Einbindung in soziale Netzwerke. Zugleich wirken sich sowohl die Qualitäten der Umgebung als auch die Verbundenheit mit dem Wohngebiet auf die Beziehungen der Menschen zueinander aus (Manzo & Perkins, 2006, S. 338). Gesellschaftlicher Zusammenhalt entsteht im sozialen Miteinander der Menschen. Doch dafür bedarf es vor allem *sozialer Orte* (Kersten et al., 2022), die Raum für Begegnung und Kommunikation schaffen und somit zu *produktiven Orten* (Hillmann & Alpermann, 2018) werden, indem sie Formen gesellschaftlichen Engagements und Empowerments begünstigen. Eine stärkere Sozialraumorientierung ermöglicht es Bevölkerungsschutzakteur:innen einerseits von lokalem zivilgesellschaftlichen Engagement zu profitieren, um beispielsweise strukturellen Problemen wie einem kontinuierlichen Mitgliederschwund besser Rechnung zu tragen. Andererseits kann durch die Einbindung im Sozialraum und die Vernetzung mit lokalen Akteur:innen wichtiges kontextuelles Wissen generiert werden, das Aufschluss etwa über die Bedarfe besonders vulnerabler Menschen oder über ehrenamtliche Hilfeangebote in der Nachbarschaft liefert.

### 12.6 Fazit

Lange schon dominiert im operativen Bevölkerungsschutz eine grundlegende Skepsis gegenüber anderen Akteur:innen und der Einbindung von zivilen ungebundenen Spontanhelfer:innen (Hälterlein & Kaufmann, 2022). Mit Blick auf das Forschungsprogramm des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe zum „Lagebild Bevölkerungsverhalten“ (Schopp et al., 2022b), deutet sich derzeit jedoch ein Paradigmenwechsel an, bei dem die Einbindung der Bevölkerung in Prozesse der Krisen- und Katastrophenbewältigung allmählich vom Konjunktiv in den Imperativ zu wechseln scheint (siehe auch den Beitrag von Gabel in diesem Band). In den einschlägigen Fachkreisen wird für eine stärkere Einbindung der Bevölkerung als einer aktiven Partnerin im (operativen) Bewältigungsprozess von Krisen und Katastrophen geworben (Knauer & Beerlage, 2020; Lamers, 2016; Mähler et al., 2022; Tiesler, 2022). Begründen lässt sich diese programmatische Forderung durch zahlreiche Krisen- und Katastrophenerfahrungen, in denen zivilgesellschaftliches Unterstützungshandeln eine wesentliche Säule der Bewältigung war. Doch weder sind Krisen und Katastrophen als Entstehungsanlass gesellschaftlicher Solidarität zu werten, noch zeigen sich im Ereignisfall ausschließlich Formen prosozialen Verhaltens. Krisen einen nicht per se, vielmehr wirken sie wie eine Art Lackmustest zur Messung des Grads gesellschaftlichen Zusammenhalts. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Basis für prosoziales Unterstützungsverhalten in alltäglichen sozialen Prozessen und Strukturen gebildet wird. Wie gut Krisen und Katastrophen bewältigt werden können, hängt wesentlich von der Verfasstheit sozialer Strukturen bzw. der Intaktheit von alltäglichen Prozessen der Verge-meinschaftung ab.

Um die Resilienz lokaler Gemeinschaften zu fördern, müssen daher zunächst ihre sozialen und sozialstrukturellen Bedingungen in den Blick genommen und nachhaltig gestärkt werden. Auch wenn strukturelle Veränderungen in einzelnen Stadtquartieren weit über den Rahmen eines kommunalen Katastrophenschutzplans oder einer lokalen Resilienzstrategie hinausgehen, können wir zeigen, dass sich Nachbarschaften auf eine bessere Bewältigung von Krisen und Katastrophen vorbereiten können, indem Prozesse der Vergemeinschaftung bereits im Alltag gestärkt werden. Zwar sind spezifische Maßnahmen der individuellen Notfallvorsorge wichtig, aber es erweist sich als ebenfalls bedeutend, dass die Erhöhung der Bereitschaft von Bewohner:innen, sich bei der Bewältigung von lokalen Problemlagen auf breiter Basis zu engagieren, auch im Kontext von Krisen und Katastrophen nützlich sein kann. Das heißt, dass lokale Programme und Strategien nicht unbedingt katastrophenspezifisch sein müssen, damit die Bewohner:innen eines Stadtviertels davon profitieren. Maßnahmen, die eine aktive soziale Beteiligung bereits im alltäglichen Miteinander fördern, können Teil der örtlichen Katastrophenvorbereitung sein. Die Voraussetzung für eine wirksame Katastrophenvorsorge ist jedoch ein gründliches Verständnis der Merkmale von Nachbarschaften, die eine schnelle Bewältigung entweder verzögern oder unterstützen können. Durch die Identifizierung von Stadtteilen, die im Kontext von Krisen und Katastrophen als besonders vulnerabel gelten, können wir besser verstehen, wo Ressourcen für die Katastrophenvorsorge und -bewältigung konzentriert werden müssen, und evidenzbasierte Präventionsprogramme entwickeln, die auf diejenigen Merkmale ausgerichtet sind, welche die Menschen in den entsprechenden Stadtteilen am anfälligsten machen. Denn eine starke soziale Infrastruktur ist die Basis für anpassungsfähigere Resilienzstrukturen.

## Literatur

- Abe, T., Wiwattanapantuwong, J. & Honda, A. (2014). Dark, cold and hungry, but full of mutual trust: Manners among the 2011 Great East Japan Earthquake victims. *Psychology in Russia: State of the Art*, 7(1), S. 4-13.
- Aguirre, B. E. (2020). The myth of disaster myths. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1616.
- Aguirre, B. E. & Lane, D. (2019). Fraud in disaster: Rethinking the phases. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 39, S. 101-232.
- Aldrich, D. P. & Meyer, M. A. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), S. 254-269.
- Babcicky, P. & Seebauer, S. (2020). Collective efficacy and natural hazards: Differing roles of social cohesion and task-specific efficacy in shaping risk and coping beliefs. *Journal of Risk Research*, 23(6), S. 695-712.
- Barsky, L. E. (2006). Disaster realities following Katrina: Revisiting the looting myth. In Natural Hazards Center (Hrsg.), *Learning from Catastrophe: Quick Response Research in the Wake of Hurricane Katrina* (S. 215-234). Institute of Behavioral Science/University of Colorado.
- Benight, C. C. (2004). Collective efficacy following a series of natural disasters. *Anxiety, Stress & Coping*, 17(4), S. 401-420.

- Bonaiuto, M., Susana A., de Dominicis, S. & Petruccelli, I. (2016). Place attachment and natural environmental risk: Research review and agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 48, S. 33-53.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten* (S. 183-198). Schwartz.
- Bregman, R. (2020). *Im Grunde gut. Eine neue Geschichte der Menschheit*. Rowohlt Verlag.
- Bröckling, U. (2012). Dispositive der Vorbeugung: Gefahrenabwehr, Resilienz, Precaution. In C. Daase, P. Offermann & V. Rauer (Hrsg.), *Sicherheitskultur. Soziale und politische Praktiken der Gefahrenabwehr*. Campus, S. 93-108.
- Brown, B. (2015). Disaster myth or reality: Developing a criminology of disaster. In M. Deflem (Hrsg.), *Disasters, hazards and law. Sociology of crime, law and deviance* (S. 3-18). Emerald.
- Brown, B. B., Altman, I. & Werner, C. M. (2012). Place attachment. In Smith, S. J. (Hrsg.), *International encyclopedia of housing and home* (S. 183-188), Elsevier.
- Cagney, K. A. & Wen, M. (2008). Social capital and aging-related outcomes. In I. Kawachi, S. V. Subramanian & D. Kim (Hrsg.), *Social capital and health* (S. 239-258). Springer.
- Casey, E. A. (2020). *The impact of hurricane Katrina on crime in Louisiana*. University of Southern Mississippi.
- Chamlee-Wright, E. & Storr, V. H. (2009). "There's no place like New Orleans": Sense of place and community recovery in the ninth ward after hurricane Katrina. *Journal of Urban Affairs*, 31(5); S. 615-634.
- Chan, J., To, H.-P. & Chan, E. (2006). Reconsidering social cohesion: Developing a definition and analytical framework for empirical research. *Social Indicators Research*, 75(2), S. 273-302.
- Chen, N. C., Dwyer, L. & Firth, T. (2014). Conceptualization and measurement of dimensionality of place attachment. *Tourism Analysis*, 19, S. 323-338.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, S. 95-120.
- DeYoung, S. & Peters, M. (2016). My community, my preparedness: The role of sense of place, community, and confidence in government in disaster readiness. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 34(2), S. 250-282.
- Drabek, T. (1986). *Human system responses to disaster: An inventory of sociological findings*. Springer.
- Dynes, R. R. (1970). *Organized behavior in disaster*. Heath Lexington Books.
- Dynes, R. R. & Quarantelli, E. L. (1968). What looting in civil disturbances really means. *Trans-Action*, 5(6), S. 9-14.
- Fay-Ramirez, S., Antrobus, E. & Piquero, A. R. (2015). Assessing the effect of the Queensland "Summer of Disasters" on perceptions of collective efficacy. *Social Science Research*, 54, S. 21-35.
- Fischer, H. W. (2008). *Response to disaster. Fact versus fiction and its perpetuation* (3. Aufl.). University Press of America.
- Fong, E. & Chang, L.-Y. (2011). Community under stress: Trust, reciprocity, and community collective efficacy during SARS outbreak. *Journal of Community Health*, 36(5), S. 797-810.
- Frailing, K. & Harper, D. W. (2020). Examining postdisaster behavior through a criminological lens: A look at property crime. *American Behavioral Scientist*, 64(8), S. 1179-1195.
- Freitag, M. (Hrsg.) (2016). *Das soziale Kapital der Schweiz*. Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Friedrichs, J. (2007). Gesellschaftliche Krisen. Eine soziologische Analyse. In H. Scholten (Hrsg.), *Die Wahrnehmung von Krisenphänomenen. Fallbeispiele von der Antike bis in die Neuzeit*. Böhlau Verlag, S. 13-26.

- Fritz, C. E. (1961). Disaster. In R. Merton & R. A. Nisbet (Hrsg.), *Contemporary social problems. An introduction to the sociology of deviant behavior and social disorganization* (S. 651-694). Harcourt, Brace and World Inc.
- Haney, T. J. (2018). Paradise found? The emergence of social capital, place attachment, and civic engagement after disaster. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 36(2), S. 97-119.
- Hawkins, R. L. & Maurer, K. (2010). Bonding, bridging and linking: How social capital operated in New Orleans following hurricane Katrina. *British Journal of Social Work*, 40(6), S. 1777-1793.
- Hälterlein, J. & Kaufmann, S. (2022). Resilienz durch Integration freiwilliger Helfer\*innen in den Katastrophenschutz: organisationale und (forschungs-)politische Perspektiven. In M. Endreß & B. Rampp (Hrsg.), *Resilienz als Prozess Beiträge zu einer Soziologie von Resilienz* (S. 289-310). Springer VS.
- Hillmann, F. & Alpermann, H. (2018). *Kulturelle Vielfalt in Städten. Fakten – Positionen – Strategien*. Bertelsmann Stiftung.
- Holenstein, M. & Köng, A.-L. (2014). *Das Verhalten der Bevölkerung in Katastrophen und Notlagen. Literaturstudie*. Stiftung Risiko-Dialog St. Gallen. URL: [https://www.babs.admin.ch/content/babs-internet/de/publikservice/downloads/gefrisiken/\\_jcr\\_content/contentPar/accordion/accordionItems/diverse\\_unterlagen/accordionPar/downloadlist\\_copy/downloadItems/142\\_1461141921238.download/verhaltenbevkatanotlagen20141128de.pdf](https://www.babs.admin.ch/content/babs-internet/de/publikservice/downloads/gefrisiken/_jcr_content/contentPar/accordion/accordionItems/diverse_unterlagen/accordionPar/downloadlist_copy/downloadItems/142_1461141921238.download/verhaltenbevkatanotlagen20141128de.pdf) (Abruf: 23.02.2023).
- Jewett, R. L., Mah, S. M., Howell, N. & Larsen, M. M. (2021). Social cohesion and community resilience during COVID-19 and pandemics: A rapid scoping review to inform the United Nations research roadmap for COVID-19 recovery. *International Journal of Health Services: Planning, Administration, Evaluation*, 51(3), S. 325-336.
- Kawachi, I. & Berkman, L. F. (2000). Social cohesion, social capital, and health. In L. F. Berkman & I. Kawachi (Hrsg.), *Social epidemiology* (S. 174-190). Oxford University Press.
- Kersten, J., Neu, C. & Vogel, B. (2022). *Das Soziale-Orte-Konzept. Zusammenhalt in einer vulnerablen Gesellschaft*. Transcript.
- Klinenberg, E. (2019). *Places for the people. How social infrastructure can help fight inequality, polarization and the decline of civic life*. Random House.
- Knauer, G. & Beerlage, I. (2020). Stärkung der Psychosozialen Notfallkompetenz. Gemeinsame Aufgabe für PSNV und Notfallvorsorge. In Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) (Hrsg.), *Bevölkerungsschutz. Resilienz*, 1, S. 24–29.
- Kwanga, G. M., Shabu, T. & Adaaku, E. M. (2017). Natural disasters and crime incidence: A case of 2012 flooding in Benue State, Nigeria. *International Journal of Geology, Agriculture and Environmental Sciences*, 5(5), S. 43-48.
- LaLone, M. B. (2012). Neighbors helping neighbors: An examination of the social capital mobilization process for community resilience to environmental disasters. *Journal of Applied Social Science*, 6(2), S. 209-237.
- Lamers, C. (2016). *Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz. Historie, Analyse und Vorschläge zur Optimierung*. S+K.
- Leitner, M., Barnett, M., Kent, J. & Barnett, T. (2011). The impact of hurricane Katrina on reported crimes in Louisiana. A spatial and temporal analysis. *The Professional Geographer*, 63(2), S. 244-261.
- Lemieux, F. (2014). The impact of a natural disaster on altruistic behaviour and crime. *Disasters*, 38(3), S. 483-499.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), S. 28-51.

- Lukas, T., Tackenberg, B. & Kretschmer, S. (2021). Resilienz im Stadtquartier. Welchen Beitrag leistet der wahrgenommene soziale Zusammenhalt zur nachbarschaftlichen Unterstützungsbereitschaft in Krisen? In H.-J. Lange, C. Kromberg & A. Rau (Hrsg.), *Urbane Sicherheit. Migration und der Wandel kommunaler Sicherheitspolitik* (S. 35-57). Springer VS.
- Manzo, L. C. & Perkins, D. D. (2006). Finding Common Ground: The Importance of Place Attachment to Community Participation and Planning. *Journal of Planning Literature*, 20(4), S. 335-350.
- Mähler, M., Hofinger, G., Becker, C. & Künzer, L. (2022). *Forschungsprojekt „Das Lagebild Bevölkerungsverhalten in Stäben (LaBS)“ – wissenschaftlicher Abschlussbericht*. Friedrich-Schiller-Universität Jena (unveröffentlichtes Manuskript).
- Meyer, M. A. (2018). Social capital in disaster research. In H. Rodríguez, W. Donner & J. E. Trainor (Hrsg.), *Handbook of disaster research* (2. Aufl., S. 263-286). Springer.
- Nogami, T. (2018). Disaster myths among disaster response professionals and the source of such misconceptions. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(4), S. 491-503.
- Nogami, T. (2015). The myth of increased crime in Japan: A false perception of crime frequency in post-disaster situations. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, S. 301-317.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. & Rose, P. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), S. 127-150.
- Nguyen, H. L. & Akerkar, R. (2020). Modelling, measuring, and visualising community resilience: A systematic review. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12197896>
- Patel, R. B. & Gleason, K. M. (2018). The association between social cohesion and community resilience in two urban slums of Port au Prince, Haiti. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, S. 161-167.
- Pfister, S. M. (2020). *Jenseits der Sicherheit. Deutungsmuster der Katastrophe und ihre Institutionalisierung im Katastrophenschutz*. Transcript.
- Prelog, A. J. (2015). Modeling the relationship between natural disasters and crime in the United States. *Natural Hazards Review*, 17(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000190](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000190)
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The American Prospect*, 4(13), S. 35-42.
- Quarantelli E. L. (1994). *Looting and antisocial behavior in disasters*. University of Delaware Disaster Research Center.
- Redshaw, S. & Ingham, V. (2018). 'Neighbourhood is if they come out and talk to you': Neighbourly connections and bonding social capital. *Journal of Sociology*, 54(4), S. 557-573.
- Sampson, R. J. (2012). *Great American city: Chicago and the enduring neighborhood effect*. University of Chicago Press.
- Sampson, R. J. (2013). When disaster strikes, it's survival of the sociable. *New Scientist*, 2013(2916), S. 28-29.
- Schnabel, U. (2022). *Zusammen. Wie wir mit Gemeinsinn globale Krisen bewältigen*. Aufbau Verlag.
- Schnur, O. (2020): *Kiez und Corona. Nachbarschaft im Krisen-Modus – ein Kommentar*. vhw-Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V.
- Schopp, N., Schüler, C., Tondorf, V. & Schüller, L. (2022a). Lagebild Bevölkerungsverhalten für ein effektives Krisenmanagement. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 65, S. 1067-1072.
- Schopp, N., Schüller, L., Schüler, C., Richwin, R., Tondorf, V & Hahn, T. (2022b). Effektive Entscheidungen im Krisenmanagement durch Einbezug von Bevölkerungsverhalten. *Notfallvorsorge*, 4, S. 30-35.

- Schulze, K., Lorenz, D. F. & Wenzel, B. (2015). Verhalten der Bevölkerung in Katastrophen: Potenziell hilfsbereit. *Notfallvorsorge*, 1, S. 21-28.
- Starcke, J. (2019). *Nachbarschaft und Kriminalitätsfurcht: Eine empirische Untersuchung zum Collective-Efficacy-Ansatz im Städtevergleich*. Springer VS.
- Stehrenberger, C. S. (2016). Psychische Störungen und sozialwissenschaftliche Katastrophenforschung, 1949–1985. *N.T.M.*, 24, S. 61-79.
- Sticher, B. & Köppe, M. (2011). Wie wahrscheinlich sind Plünderungen? *CD Sicherheits-Management*, 2, S. 88-105.
- Tackenberg, B. (2022). *Community Resilience und ethnische Diversität. Lokales Sozialkapital und nachbarschaftliche Unterstützungsbereitschaft im Städtevergleich*. Springer VS.
- Tackenberg, B. & Lukas, T. (2022). Community Resilience in Krisen und Katastrophen. Entwicklung eines Sozialkapital-Radars für den sozialraumorientierten Bevölkerungsschutz. *Transforming Cities*, 2, S. 56-61.
- Tackenberg, B. & Lukas, T. (2019). Resilience through social cohesion – A case study on the role of organizations. In M. Endreß, B. Rampp & M. Naumann (Hrsg.), *Resilience in Social, Political and Cultural Spheres* (S. 323-344). Springer VS.
- Tierney, K., Bevc, C. & Kuligowski, E. (2006). Metaphors matter: Disaster myths, media frames and their consequences in hurricane Katrina. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 604(1), S. 57-81.
- Tierney, K., Lindell, M. K. & Perry, R. W. (2001). *Facing the unexpected: Disaster preparedness and response in the United States*. Joseph Henry Press.
- Tiesler, R. (2022). Bevölkerungsschutz. *Bevölkerungsschutz*, 2(2), S. 2.
- Townshend, I., Awosoga, O., Kulig, J. & Fan, H. (2015). Social cohesion and resilience across communities that have experienced a disaster. *Natural Hazards*, 76(2), S. 913-938.
- Varano, S. P., Schafer, J. A., Cancino, J. M., Decker, S. H. & Greene, J. R. (2010). A tale of three cities: Crime and displacement after hurricane Katrina. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), S. 42-50.
- Voss, M. (2020). *Ein Katastrophenforscher spricht: „Gesellschaft wird sich grundlegend ändern“*. URL: <https://www.moment.at/story/ein-katastrophenforscher-spricht-gesellschaft-wird-sich-grundlegend-aendern> (Abruf: 23.02.2023).
- Wallis, A., Fischer, R. & Abrahamse, W. (2022). Place attachment and disaster preparedness: Examining the role of place scale and preparedness type. *Environment and Behavior*, 54(3), S. 670-711.
- Wickes, R., Zahnow, R., Corcoran, J. & Kimpton, A. (2022). Community resilience to crime: A study of the 2011 Brisbane flood. *American Journal of Community Psychology*, 70(3-4), S. 379-393.
- Wickes, R., Britt, C. & Broidy, L. (2017). The resilience of neighborhood social processes: A case study of the 2011 Brisbane flood. *Social Science Research*, 62, S. 96-119.
- Zahran, S., O'Connor Shelley, T. & Peek, L. (2009). Natural disasters and social order: Modeling crime outcomes in Florida. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 27(1), S. 26-52.
- Zmerli, S. (2013). Soziales Vertrauen. In J. W. van Deth & M. Tausendpfund (Hrsg.), *Politik im Kontext: Ist alle Politik lokale Politik?* (S. 133-155). Springer.

## Zur weiteren Vertiefung

- ▶ Bergische Universität Wuppertal (Hrsg.). *Durch sozialen Zusammenhalt Gemeinschaften in Krisen und Umbrüchen stärken. Eine Arbeitshilfe für Katastrophenschutzorganisationen, Kommunalverwaltungen, Nachbarschaftsorganisationen und Wohlfahrtsverbände*. Fachgebiet Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit. URL: [https://www.resort.uni-wuppertal.de/fileadmin/site/resort/Arbeitshilfe/ResOrt\\_Arbeitshilfe\\_online.pdf](https://www.resort.uni-wuppertal.de/fileadmin/site/resort/Arbeitshilfe/ResOrt_Arbeitshilfe_online.pdf) (Abruf: 23.02.2023).
- ▶ Deutsches Rotes Kreuz Generalsekretariat (Hrsg.). *Resiliente Nachbarschaften. Wissenschaftliche Erkenntnisse zu sozialem Zusammenhalt und Nachbarschaftshilfe in Krisen und Katastrophen*. Kompetenzzentrum Forschung und Innovationstransfer. URL: <https://www.drk.de/forschung/schriften-der-forschung-band-viii/> (Abruf: 23.02.2023).
- ▶ Tackenberg, B. (2022). *Community Resilience und ethnische Diversität. Lokales Sozialkapital und nachbarschaftliche Unterstützungsbereitschaft im Städtevergleich*. Springer VS.

## Mediathek



*Resiliente Nachbarschaften – Gemeinsam besser auf Krisen und Katastrophen vorbereitet sein.* DRK-Erklärvideo zum Abschluss des BMBF-Projekts „Resilienz durch sozialen Zusammenhalt – Die Rolle von Organisationen (ResOrt).



*Die Geschichte der Katastrophenforschung.* Eike-Christian Heine im Gespräch mit Céclie Stehrenberger. Podcast, 09.04.2022.



*Im Einsatz – Der Katastrophenschutz-Podcast.* Jan Müller-Tischer im Gespräch mit Dr. Bo Tackenberg. Podcast, April 2023.

# Autor:innen



Carlotta Bauer

ist Rettungsingenieurin mit dem Schwerpunkt Katastrophenrisikomanagement und Klimawandelanpassung. Ihr Interesse gilt besonders den Themenkomplexen Wissenstransfer, Good Governance und Bürger:innenbeteiligung als Schlüsselfaktoren für die kommunale Transformation hin zu Nachhaltigkeit und Resilienz.



Prof. Dr. Harald Dreßing

ist Arzt für Neurologie, Arzt für Psychiatrie und Psychotherapie mit dem Schwerpunkt Forensische Psychiatrie (DGPPN und Ärztekammer Nordbaden) und den Zusatzbezeichnungen Sozialmedizin und Rehabilitationswesen. Er studierte Medizin an der Johannes Gutenberg Universität in Mainz und leitet seit 1993 den Bereich Forensische Psychiatrie am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim. 2005 erfolgte die Ernennung zum außerplanmäßigen Professor an der Universität Heidelberg. Dreßing ist als Gutachter in Straf-, Sozial- und Zivilverfahren tätig. Er hat als Verbundkoordinator das Forschungsprojekt „Sexueller Missbrauch an Minderjährigen durch katholische Priester, Diakone und männliche Ordensangehörige im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz“ (MHG-Studie) geleitet. Weitere Forschungsschwerpunkte sind u. a. die Themen Stalking, posttraumatische Belastungsstörungen, Amok, Belastung von Opfern von Straftaten und europäische Studien zur Forensik und zum Strafvollzug. Dreßing ist Mitherausgeber des Handbuchs „Psychiatrische Begutachtung“ und Autor von sechs weiteren Monographien und mehr als 250 wissenschaftlichen Veröffentlichungen.



Prof. Dr. Alexander Fekete

ist Professor für Risiko- und Krisenmanagement an der Technischen Hochschule Köln. Er arbeitet im Bereich Sicherheitsforschung zu Naturgefahren wie Hochwasser, Erdbeben oder Erdbeben. Insbesondere deren Auswirkungen auf betroffene Personen aber auch Strom- und Lieferkettenausfälle stehen im Blickpunkt seiner Forschung.



### Dr. Holger Floeting

war mehr als 30 Jahre als Wissenschaftler am Deutschen Institut für Urbanistik, der Forschungs-, Fortbildungs- und Informationseinrichtung für deutsche Städte und Gemeinden, in Berlin tätig. Dort hat er unter anderem das Themenfeld „Urbane Sicherheit“ aufgebaut und war für Forschungs- und Beratungsprojekte sowie die Konzeption und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen für Führungs- und Fachpersonal aus Kommunen, Polizei, Kammern und Verbänden sowie Ratsmitgliedern verantwortlich. Er berät Kommunen in Themen der Transformation, der Prävention, des Krisenmanagements und der urbanen Sicherheit.

E-Mail: [floeting@urbacon.de](mailto:floeting@urbacon.de)



### Manuela Freiheit

ist Soziologin und seit 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) an der Universität Bielefeld. Ihre inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Jugenddelinquenz, der Radikalisierungs- und Konfliktforschung sowie im Bereich der Extremismus- und Radikalisierungsprävention.



### Friedrich Gabel

studierte Philosophie, Erziehungswissenschaften und Angewandte Ethik an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena. Seit 2014 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Zentrum für Ethik in den Wissenschaften der Universität Tübingen tätig. Dort forscht er in deutschen und europäischen Projekten zu Themen der Sicherheits- und Katastrophenethik. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Sicherheit, Gerechtigkeit und Inklusion sowie Ethik im Bevölkerungsschutz.



Dr. Donya Gilan

ist Gesundheitsexpertin und Leiterin des Bereichs „Resilienz & Gesellschaft“ des Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) gGmbH in Mainz. Sie beschäftigt sich mit der psychologischen Anpassungsfähigkeit des Menschen. Zu ihren Forschungs- und Arbeitsschwerpunkten gehören die Entwicklung von Programmen zur Resilienzförderung, kulturvergleichende Emotionsforschung sowie der Themenkomplex Akkulturation.

Sie forscht daran, welche Schutzfaktoren die psychische Gesundheit von Menschen stärken und aufrechterhalten und wie persönliche und globale Krisen bewältigt werden können. Dabei beschäftigt sie sich zunehmend mit systemischen Schutzfaktoren, wie dem Konzept der kollektiven Resilienz. An der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Universitätsmedizin Mainz leitet sie die Transkulturelle Ambulanz. Sie ist Dozentin im Kontaktstudium „Migration & Gesellschaft“ der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und als Dozentin und Beraterin zum Themenkomplex Prävention, Stärkung der individuellen und kollektiven Resilienz und Akkulturation tätig.



Prof. Dr. Christoph Gusy

lehrt Öffentliches Recht, Staatslehre und Verfassungsgeschichte an der Universität Bielefeld. In Arbeitsfeld ist das Sicherheitsrecht im Spannungsfeld von Grundrechten und Organisationsrecht. Dabei bemüht er sich um interdisziplinäre Anschlussfähigkeit der Rechtswissenschaft an die Katastrophenforschung anderer Fachdisziplinen. Im Verbund LegiNot leitet er das Teilvorhaben zur rechtlichen Expertise im Notfall.



Tjorven Harmsen

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centre for Security and Society (CSS) der Universität Freiburg. Zuvor erforschte sie Krisenverläufe und die Rolle von Beratung in Krisen am Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) in Erkner bei Berlin (2017-2022). Im Verbund LegiNot befasst sie sich mit Entscheidungsprozessen im Notfall in Kommunalverwaltungen und BOS.



### Prof. Dr. Rita Haverkamp

hat die Stiftungsprofessur für Kriminalprävention und Risikomanagement an der Juristischen Fakultät der Eberhard Karls Universität Tübingen inne. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in kriminologischen Fragestellungen rund um Sicherheit und in der (kommunalen) Kriminalprävention. Mit ihrem Team leitet sie das BMBF-Verbundprojekt LegiNot und bearbeitet Fragen zur Akzeptanz der Anticoronamaßnahmen in der Bevölkerung.



### Dr. Isabella Helmreich

ist wissenschaftliche Leiterin des Bereichs „Resilienz & Gesellschaft“ am Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR; [www.lir-mainz.de](http://www.lir-mainz.de)) in Mainz und psychologische Psychotherapeutin. Zu ihren Forschungs- und Arbeitsschwerpunkten gehört neben dem Wissenstransfer in die Gesellschaft die Gesundheitsprävention, insbesondere die Entwicklung und Evaluation von evidenzbasierten Interventionen zur Resilienzförderung und die Leitung der Resilienz-Ambulanz. Sie ist regelmäßig als Dozentin und Beraterin zu den Themen Resilienzförderung im Bereich der Verhaltens- und Verhältnisprävention für öffentliche und karitative Einrichtungen sowie private Unternehmen tätig.



### Chris Hetkämper

ist Rettungsingenieur und als Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Team Risiko- und Krisenmanagement von Herrn Professor Alexander Fekete an der Technischen Hochschule Köln tätig. Seine Fach- und Interessensbereiche umfassen vor allem Kritische Infrastrukturen, Risiko- und Krisenmanagement und Geographische Informationssysteme. Zurzeit bereitet er seine Promotion in diesen Bereichen mit kommunalem Kontext vor.



Dr. Tim Lukas

studierte Soziologie an der Universität Bielefeld. Nach beruflichen Stationen in der Abteilung Kriminologie des Freiburger Max-Planck-Instituts für ausländisches und internationales Strafrecht und am Institut für Soziologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, wechselte er als Akademischer Rat an die Bergische Universität Wuppertal. Dort leitet er im Fachgebiet Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit die Forschungsgruppe Räumliche Kontexte von Risiko und Sicherheit. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der städtebaulichen Kriminalprävention und der sozialwissenschaftlichen Sicherheitsforschung.



Dr. Jan-Philip Maaßen-Emden

ist Wirtschaftswissenschaftler, promovierte an der Leuphana Universität Lüneburg im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und arbeitet heute als Berater, C-Level Coach und Unternehmer. Change-Management und Organisationsentwicklung, neue Arbeitsmodelle wie Fraktal-Organisation und antifragile Strukturen bilden den Schwerpunkt seiner Tätigkeit.



Adriano Mannino

ist Philosoph und Politikberater. Er forscht an der UC Berkeley und der LMU München im Bereich der Moraltheorie, der Politischen Theorie und der KI-Ethik. Er leitet zudem das Solon Center for Policy Innovation der Parmenides Stiftung in München und ist Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Hans-Albert-Instituts (HAI).



Marina Moreno

ist Philosophin und Entscheidungstheoretikerin. Sie forscht am Munich Center for Mathematical Philosophy (MCMP) der LMU München im Bereich der Rationalitäts- und Sozialwahltheorie sowie der Künstlichen Intelligenz und ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Solon Center for Policy Innovation der Parmenides Stiftung in München.



### PD Dr. Nikil Mukerji

ist Philosoph und Ökonom. Er forscht und lehrt an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und hat sich unter anderem auf die Risiko- und Wirtschaftsethik, die Theorie des kritischen Denkens sowie die experimentelle Philosophie spezialisiert. Er ist Mitinitiator des Solon Center for Policy Innovation der Parmenides Stiftung in München. Zudem ist er Mitglied des Wissenschaftsrats der Gesellschaft zur wissenschaftlichen Untersuchung von Parawissenschaften (GWUP) und des wissenschaftlichen Beirats des Hans-Albert-Instituts (HAI).



### Dr. Pia-Johanna Schweizer

ist Soziologin. Sie leitet die Forschungsgruppe „Systemische Risiken“ am Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit – Helmholtz-Zentrum Potsdam (RIFS). Sie ist zudem Sprecherin des Forschungsbereichs „Globale Implikationen soziotechnischen Wandels“ am RIFS. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Risiko-Governance, Risikokommunikation sowie deliberative und partizipative Verfahren der Entscheidungsfindung.



### Dr. Bo Tackenberg

studierte Soziologie an der Bergischen Universität Wuppertal, wo er nach seinem abgeschlossenen Masterstudium im Fachgebiet Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit promovierte. Seit August 2021 arbeitet er im BBK-Forschungsprojekt „Entwicklung eines Sozialkapital-Radars für den sozialraumorientierten Bevölkerungsschutz (Sokapi-R)“. Im Rahmen seiner wissenschaftlichen Arbeit beschäftigt er sich vorwiegend mit den sozialräumlichen Bedingungen von Community Resilience. Sein Forschungsinteresse gilt darüber hinaus methodischen Fragen an der Schnittstelle von Stadt- und Katastrophensoziologie.



### Andreas Uhl

studierte Soziologie an der Freien Universität Berlin und ist seit 2018 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) an der Universität Bielefeld. Seine inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Extremismus- und Radikalisierungsprävention.



### Prof. Dr. Gina Rosa Wollinger

studierte Soziologie mit den Nebenfächern Germanistik und Philosophie an der Universität Leipzig. Anschließend war sie Promotionsstipendiatin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen e. V., an welchem sie an Forschungsprojekten zu den Themen sexualisierte Gewalt innerhalb der katholischen Kirche, Wohnungseinbruchdiebstahl und Cybercrime beteiligt war. Sie promovierte zu den Viktimisierungserfahrungen von Einbruchsopfen. Seit 2018 ist sie Professorin für Kriminologie und Soziologie an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW am Studienort Köln.



### Prof. Dr. Andreas Zick

studierte Evangelische Theologie und Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Er promovierte an der Phillips-Universität Marburg in Psychologie und erhielt 2009 die Venia Legendi für Psychologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Seit 2008 ist er Professor für Sozialisation und Konfliktforschung und seit 2013 wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung (IKG) an der Universität Bielefeld.

# Bildnachweis

1. S. 39, Foto: © IASS/LotteOstermann; Zuschnitt
2. S. 57, Foto: © Daniel Lukac / ZI; Zuschnitt

