

# Eingebettete Krisen: Bedrohung und Gelegenheit

von Oliver Ibert<sup>1</sup> und Tjorven Harmsen<sup>2</sup>

## ABSTRACT

**Krisen sind Situationen der Bedrohlichkeit, Unsicherheit und Dringlichkeit.** Die gegenwärtige Zeit ist nicht nur geprägt von einer zunehmenden Zahl von Krisen, sondern auch durch eine qualitativ neuartige Form, die sich durch soziale, zeitliche und räumliche Entgrenzung auszeichnet. Bei derartig eingebetteten Krisen liegen Auslöser und Ursachen teilweise innerhalb der von Krisen erfassten Systeme, teilweise in deren institutionellem und sozialem Kontext. Akute Lagen entwickeln sich aus Phasen latenter Krisenempfindens. Eingebettete Krisen treten gleichzeitig an verschiedenen Stellen der Gesellschaft auf. Sie sind untereinander verbunden, da sie auf denselben Ursachenkomplex zurückzuführen sind. Resilienz kann nicht mehr allein durch professionelles Krisenmanagement erreicht werden. Vielmehr müssen Krisen als wichtige Gelegenheiten begriffen werden, auch die ihnen zugrunde liegenden strukturellen Probleme zu bearbeiten.

**Schlüsselwörter:** Krisenforschung, entgrenzte Krisen, Resilienz

***Crises are situations of threat, uncertainty and urgency.*** In present times crises do not only occur in a higher frequency. They also seem to represent a new quality, as they increasingly transgress social and temporal boundaries and geographical borders. In case of such embedded crises, triggers and causes of crisis are distributed in complex ways between the affected system and its social and institutional context. Acute situations emerge from phases of latent crisis experience. Embedded crises affect several parts of society, they are interrelated as they root in the same problematic complex. Resilience, in such a case, can no longer be achieved with professional crisis management alone. Rather, it becomes a requirement to regard crises as opportunities to tackle the underlying structural problems as well.

**Keywords:** crisis research, transboundary crises, resilience

## 1 Einleitung: Im Zeitalter der Krisen?

Die Gegenwart kann als eine Zeit der Krisen gelten. Krisen sind allgegenwärtig: Klimakrise, Corona-Krise – und seit dem 24. Februar 2022 erleben wir auch noch die Ukraine Krise. Angesichts der inflationären Nutzung des Begriffs erscheint der Krisenmodus schon beinahe wie die neue Normalität. Die Bezeichnung „Krise“ wird auf immer mehr Phänomene angewendet und verliert dadurch an semantischer Schärfe. Zugleich erhöht die skizzierte Unübersichtlichkeit der Gegen-

wartsdiagnosen das Bedürfnis nach einer klareren Abgrenzung des Begriffs und einer Definition von Krisenmerkmalen. Im Folgenden soll aus der Krisenmanagementliteratur ein Begriffsverständnis abgeleitet werden, mit dessen Hilfe das Krisenhafte der heutigen Zeit verstanden werden kann, ohne dabei beliebig zu werden. Dafür wird der Begriff der „eingebetteten Krise“ vorgeschlagen. Darauf aufbauend wird die Krise als ein spezifischer Kontext für (politisches) Handeln ausgeleuchtet und es werden Implikationen (nicht nur) für das Gesundheitssystem hergeleitet.

<sup>1</sup> Prof. Dr. rer. pol. Oliver Ibert, Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung · Flakenstraße 23–31 · 15537 Erkner · Telefon: 03362 793-152  
E-Mail: oliver.ibert@leibniz-irs.de und Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg

<sup>2</sup> Tjorven Harmsen, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg · Centre for Security and Society (CSS) · Werthmannstraße 15 · 79098 Freiburg  
Telefon: 0761 203-54152 · E-Mail: tjorven.harmsen@css.uni-freiburg.de

## 2 Krise – eine Definition

Krise ist kein klassischer wissenschaftlicher Begriff, sondern ein Wort aus dem öffentlichen Diskurs, dessen sich aber auch Wissenschaftler gern bedienen. Häufig wird es benutzt, um die Relevanz eines Themas zu unterstreichen. Ein Artikel über die Bildungskrise etwa erfährt ein höheres Maß an Aufmerksamkeit als einer über ein einzelnes spezifisches Problem im Bildungssektor. Mit dem Krisenmanagement hat sich allerdings in den letzten Jahrzehnten eine transdisziplinäre Wissensdomäne herausgebildet, die sich mit Krisen, ihren Merkmalen und Dynamiken beschäftigt sowie darauf aufbauend organisationale Techniken entwickelt und anwendet, die dabei helfen, Krisen in den Griff zu bekommen. Hier wird explizit ein allgemeiner Krisenbegriff entwickelt, der von den konkreten Kontexten spezifischer Krisen abstrahiert.

Für Krisenmanager konstituiert Krise eine Situation akuter Gefährdung, die durch das Zusammenkommen von drei Merkmalen gekennzeichnet ist: Bedrohlichkeit, Dringlichkeit und Unsicherheit (Tabelle 1). Von einer Krise soll dann die Rede sein, wenn alle drei Merkmale gleichzeitig auftreten und miteinander interagieren (vergleiche *Boin et al. 2021*).

Dieses Verständnis bedeutet, dass Krisen äußerst kritische Situationen der Entscheidung sind oder sein können. Aufgrund der Unsicherheit der Situation müssen die Beteiligten agieren und gleichzeitig die eskalierende Situation interpretieren. Routinen und Gewohnheiten helfen nur bedingt weiter, sodass sich ein Zwang zur Improvisation ergibt. In Krisen kommt es darauf an, zu entscheiden und zu agieren. Kleine Handlungen können große Wirkungen zeitigen, die vollen Konsequenzen des Handelns erweisen sich erst im Rückblick. Richtige Entscheidungen haben das Potenzial, das Schicksal zu wenden. Vor diesem Hintergrund ist auch die Ambivalenz des Krisenbegriffs zu bewerten: Krisen sind Wendepunkte, zum Guten oder zum Schlechten. In der Medizin bezeichnet der Begriff Krise jene Phase im Krankheitsverlauf, in der Patienten sterben können – oder genesen. Bei aller Bedrohlichkeit bieten Krisen also immer auch Gelegenheiten zur Verbesserung.

## 3 Krisen – sozial konstruiert und performativ

Krisen sind soziale Zustände. Sie betreffen Menschen in ihrer Beziehung zu anderen Menschen. Deshalb sind häufig bemühte Begriffe wie „Umweltkrise“ oder „Biodiversitätskrise“ irreführend, denn sie suggerieren einen von der menschlichen Erfahrung losgelösten Zustand der Krise. Doch auch diese Fälle werden nur dann zu Krisen, wenn wir Menschen einen Zustand, den wir der Natur zuschreiben, für uns selbst

als bedrohlich, verunsichernd und einer schnellen Antwort bedürftig interpretieren, weil gesellschaftlich hoch geschätzte Werte in akuter Gefahr sind. So wäre es heute beispielsweise unvorstellbar, dass ein Frachtschiff in einem Naturschutzgebiet wie dem Nationalpark Wattenmeer Öl verliert, ohne dass dies sofortige Handlungskonsequenzen nach sich zieht. Im Fall einer solchen komplexen und dynamischen maritimen Schadenslage würde die Situation unverzüglich als Krise bezeichnet und auch entsprechend behandelt. Für die Handelnden gilt in einem solchen Krisenfall eine eindeutige Priorisierung zu schützender Werte: zuerst Menschenleben, dann Umweltgüter, dann das Schiff selbst und zuletzt dessen Ladung. Diese Wertorientierung gilt unabhängig davon, ob mit dem Begriff Umweltkrise eine Bedrohung des Menschen durch die Umwelt (wie bei einem Hochwasser) oder eine Bedrohung der Umwelt durch den Menschen (etwa die oben erwähnte Ölkatastrophe) gemeint ist.

Wann wirken Krisen handlungsauslösend? Krisen sind sozial konstruiert, das heißt, ihre Objektivität lässt sich nicht zweifelsfrei an messbaren Indikatoren in der Natur (etwa der durchschnittlichen Jahrestemperatur), der Wirtschaft (beispielsweise den Konjunkturerwartungen) oder sozialen Einrichtungen (zum Beispiel der Anzahl unbesetzter Stellen in der Pflege) festmachen. Vielmehr liegt die Objektivität einer Krise darin begründet, dass eine Krisendiagnose behauptet und von vielen geglaubt wird.

Die sogenannte Spanische Grippe, die 1918 in der Endphase des Ersten Weltkriegs ausbrach und sich in mehreren Wellen bis 1920 hinzog, hat mehr Menschenleben gekostet als der Erste Weltkrieg. Die Ansteckungsraten, die globale Ausbreitung und die gesundheitlichen Auswirkungen sind vergleichbar mit der gegenwärtigen Corona-Pandemie. Die Mortalitätsraten waren vor dem Hintergrund der damals verbreiteten Lebensbedingungen (fehlende Antibiotika zur Behandlung von begleitenden bakteriellen Infekten, mangelhafte Stadthygiene) sogar deutlich höher als wir sie im Zusammenhang mit dem Corona-Virus kennen. Dennoch wird die Corona-Pandemie heute weltweit als existenzielle Krise erlebt, während sich die Spanische Grippe für die damaligen Gesellschaften weitaus weniger stark von der Normalität abhob. Dies lag unter anderem daran, dass die von der Grippe ausgehende gesundheitliche Gefahr zunächst öffentlich wenig bekannt war. Berichte darüber unterlagen im Rahmen der Propaganda der kriegführenden Nationen der Zensur. (Der Name „Spanische Grippe“ geht darauf zurück, dass in spanischen Medien erstmals öffentlich darüber berichtet wurde.) Hinzu kommt, dass epidemische Wellen, wie zum Beispiel Cholera-Ausbrüche im späten 19. Jahrhundert, zur Zeit des Ersten Weltkriegs noch nicht lange zurücklagen und deswegen im kollektiven Gedächtnis der Menschen noch sehr präsent waren (vergleiche *Beach et al. 2022*).

TABELLE 1

## Merkmale einer Krise

Bedrohlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertvolle Ressourcen oder Schutzgüter sind akut bedroht.</li> <li>• Breit geteilte und existenziell wichtige gesellschaftliche Ziele drohen, verfehlt zu werden.</li> </ul>
Dringlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofortiges Handeln erscheint notwendig. Den Beteiligten ist klar, dass Nichthandeln die Situation verschlimmern würde. In diesem Sinne versteht Karl Deutsch unter einer Krise einen Entscheidungsprozess, der „unter Zeitdruck eingeleitet werden muss, um eine wachsende Gefahr vor dem Augenblick der Ausweglosigkeit aufzuhalten“ (Deutsch 1973, 92).</li> </ul>
Unsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beteiligten agieren unter Bedingungen fundamentaler Unsicherheit. Sie sind konfrontiert mit einer Sachlage, die sie (noch) nicht verstehen. Informationen sind lücken- oder fehlerhaft.</li> <li>• Die Lage eskaliert, das heißt, sie entwickelt sich dynamisch fort und wartet mit immer neuen Überraschungen auf.</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung nach Boin et al. 2018; Grafik: G+G Wissenschaft 2022

Ihre fehlende objektive Messbarkeit macht es schwer, das Eintreten von Krisen vorauszuahnen. Der charakteristische Kipppunkt (*tipping point*; Boin et al. 2009), der überschritten werden muss, wird in erster Linie durch Schwellen der medialen Aufmerksamkeit und der kollektiven Meinungsbildung markiert. Dies heißt allerdings nicht, dass Krisen bloße kollektive Einbildungen seien oder dass ihnen keine echten Probleme zugrunde lägen. Im Gegenteil: Eine Krisendiagnose nimmt typischerweise Bezug auf messbare oder anderweitig feststellbare Probleme. Nur führen Probleme nicht zwangsläufig in eine Krise. Manchmal verursachen objektiv betrachtet kleine Probleme gravierende Krisen, während ernste Problemlagen (wie die globale Erderwärmung) nicht selten ignoriert werden und sehr zur Verzweiflung mancher Beobachter keine Krisenreaktion auslösen.

Eine bloß behauptete Krise hat in der Regel wenig praktische Konsequenzen, während eine zusätzlich von vielen geglaubte Krise die Handlungsbedingungen für die Beteiligten grundlegend verändert. Die Situation wird gleichsam durch die durch eine kritische Masse bestätigte Krisendiagnose bedrohlich, unsicher und dringlich. Beteiligte merken erst jetzt, dass ihnen eine Rolle (als Entscheidungsträger, Experte oder Betroffener) in einer Krise zufällt – eine Rolle, die sie sich in der Regel nicht ausgesucht haben

und auf die sie meist nur unzureichend vorbereitet sind. Der Krise hat nun oberste Priorität auf der politischen und persönlichen Agenda; sie erfordert die volle Aufmerksamkeit derjenigen, die zu entscheiden haben.

Konzepte, die vorgeblich Realität beschreiben, tatsächlich aber durch ihre Anwendung in der Praxis genau jene Realität erst schaffen, werden in den Sozialwissenschaften „performativ“ genannt (MacKenzie 2006). Ein Beispiel für einen performativen Akt ist das Ausrufen des Katastrophenfalls, mit dem etwa Kommunen in Deutschland gegenüber übergeordneten staatlichen Ebenen ihre Hilfsbedürftigkeit signalisieren können und mit dem eine Änderung der juristischen Voraussetzungen erwirkt wird.

## 4 Krisen – kein Blitz aus heiterem Himmel

Der Krisenbegriff ist voller impliziter Annahmen über die Zeitlichkeit des Prozesses. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die akute Krise – ein Zustand, der plötzlich und überraschend hereinbricht, gefolgt von einer zeitlich gedrängten Phase der Eskalation. Im günstigen Fall gelingt es den

Beteiligten, sich nach und nach „vor die Lage“ zu arbeiten und darauf aufbauend die Krise zu beenden. In diesem Verständnis ist die Krise ein Ereignis mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und hohen Konsequenzen (Weick 1988). Die Auslöser der Krise sind dabei ebenso überraschend wie unvorhersehbar: Es können interne Auslöser vorliegen, wie bei einem drohenden Konkurs eines Unternehmens, oder externe, wie bei einer Cyberattacke oder einer Erpressung.

Das heutige Zeitalter der Krisen lässt sich allerdings kaum allein auf die quantitative Häufung von Krisenereignissen reduzieren. Vielmehr wird dabei auch eine qualitative Veränderung des Krisengeschehens behauptet. Auf dem Feld der internationalen Politik etwa lassen sich Krisen „kaum noch isoliert betrachten, etwa geographisch, auf ein einzelnes Politikfeld bezogen oder auf eine kleine Zahl an Akteuren. Und sie sind auch nicht mehr als Zuspitzung spezifischer Situationen zu verstehen, die einen Wendepunkt erreichen, an dem es entweder zur Lösung oder zum Scheitern kommt. Krisen kann man weiterhin als Situationen begreifen, die Handlungsentscheidungen erfordern und durch Unsicherheit und Ungewissheit geprägt sind. Statt mit einzelnen Krisen haben wir es zunehmend mit zusammenhängenden Krisenlandschaften zu tun. Einzelne Landmarken oder Landschaftselemente bleiben erkennbar; sie müssen aber als Teil eines integrierten Geländes erkundet und bearbeitet werden“ (Perthes 2017, 5). Diese Metapher der Krisenlandschaften ließe sich auch auf andere Politikfelder – etwa die Corona-Pandemie – ausweiten.

In der heutigen Zeit lassen sich Krisen fast nur noch als eingebettet verstehen. Das bedeutet, dass die der Krise zugrunde liegenden Probleme keine eindeutige Quelle haben, sondern auf komplexe Art als inkorporiert gedacht und verstanden werden müssen. Auch wenn ein gesellschaftliches Teilsystem, beispielsweise ein Unternehmen, eine Behörde oder eine Gruppe, von der Krise erfasst sein sollte: Die Krisenursachen wurzeln oft tiefer – und sie liegen sowohl im System selbst als auch in seinem Umfeld. Heutige Krisen übertreten sozial gezogene Grenzen zwischen Organisationen, Nationalstaaten, Wissensdomänen oder politischen Ressorts (*transboundary crises*; Ansell et al. 2010). Aufgrund globaler Verflechtungen können Krisenursache und Krisenbetroffenheit an unterschiedlichen Orten auftreten. Ein aktuelles Beispiel stellt die russische Invasion in der Ukraine dar, in deren Folge eine Blockade der Getreideexporte zu einer Verknappung des Angebots und massiven Preissteigerungen geführt hat, die wiederum die Ernährungssicherheit vor allem in afrikanischen Ländern bedroht. Angesichts derartiger Verflechtungen bieten physische Distanzen oft nur einen trügerischen Schutz davor, von einer Krise betroffen zu sein.

Während der klassische Krisenbegriff nahelegt, dass es sich um eine zeitlich gedrängte Phase des intensiven Erlebens handelt, sind die neuen Krisen durch eine weitgehende Entgrenzung gekennzeichnet. Sie werden als „schleichende“ Krise (*creeping crisis*; Boin et al. 2021) bezeichnet, weil ihnen – wie beispielsweise bei der Erderwärmung – langfristig sich entfaltende Problemlagen zugrunde liegen. Sie werden als Endloskrisen wahrgenommen (*protracted crisis*; Jaspars 2021), weil sie – wie gerade in der Corona-Pandemie zu erleben – nicht deshalb enden, weil das Problem abschließend gelöst werden konnte, sondern allenfalls, weil alle Beteiligten mittlerweile so erschöpft sind, dass ihnen die Kraft fehlt, das Problem weiter im Krisenmodus zu bearbeiten.

## 5 Eingebettete Krisen

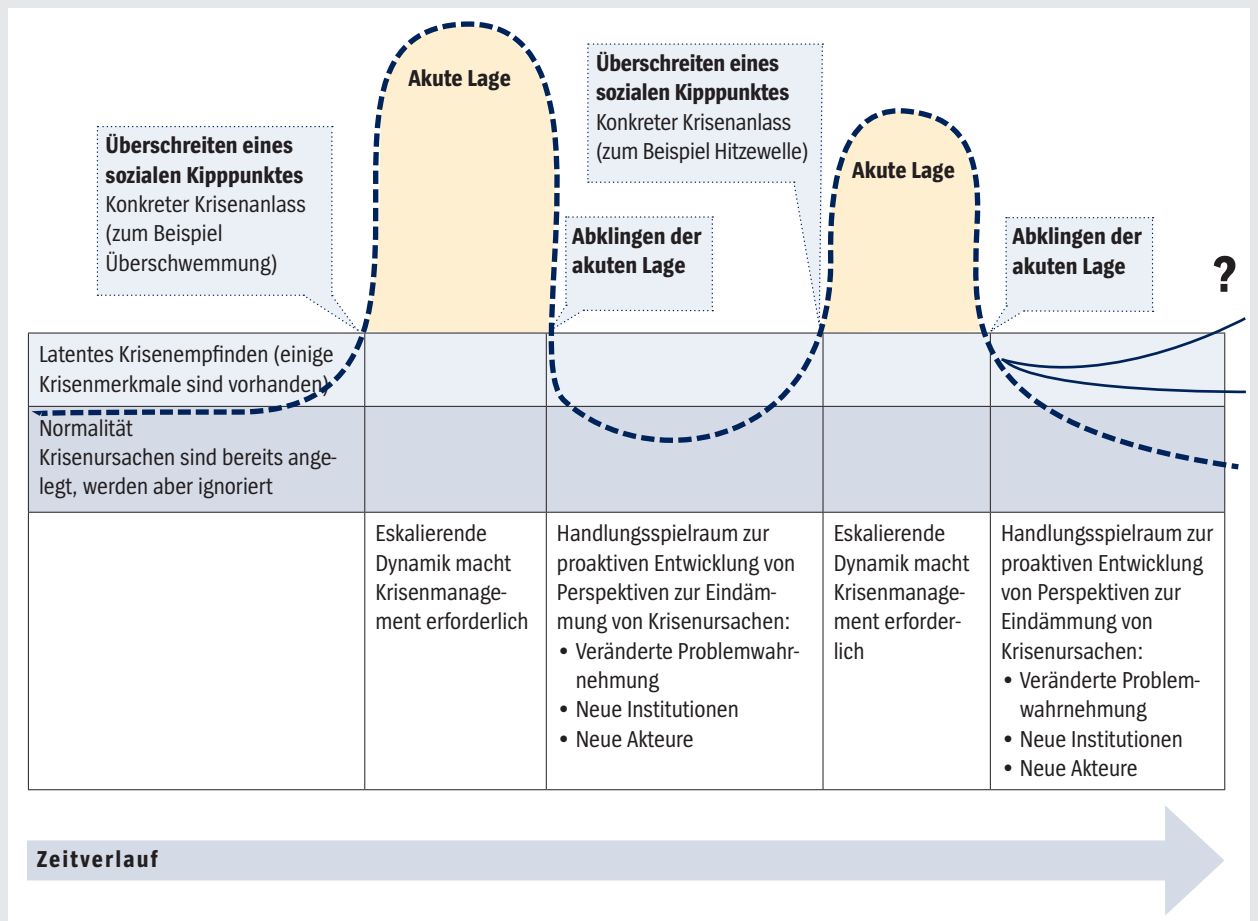
Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, einerseits die analytische Schärfe des Krisenbegriffs zu bewahren, ihn aber andererseits an die neuen Entwicklungen anzupassen. Auch in komplexen Krisenlandschaften sollte nicht verkürzt einfach von einer Dauerkrise mit allumfassendem Charakter gesprochen werden. Vielmehr ist es nötig und möglich, genauer die sozialen Einheiten zu benennen, die sich in einer Krise befinden, und die Beteiligten zu identifizieren, die zu entscheiden haben. Statt von einer allumfassenden Corona-Krise zu reden, lohnt es sich, genauer zu betrachten, welche Organisationen und Behörden wann und unter welchen Umständen in den Krisenmodus übergehen. Diese Krise wäre dann als Cluster von zusammenhängenden Krisen zu verstehen, die über einen gemeinsamen Auslösekomplex interagieren, aber in deren Bearbeitung dennoch klare Zugehörigkeiten und unterscheidbare Aufgaben zu erkennen sind.

Im Zeitverlauf ist es weiterhin eine nur empirisch zu beantwortende Frage, ob sich durch die Art der Krisenbearbeitung weitere Kriseninterdependenzen ergeben. So hat beispielsweise die ganz überwiegend von medizinischer und virologischer Expertise geprägte erste Phase des Krisenmanagements in der Corona-Pandemie viele Probleme der zweiten Phase, wie zum Beispiel den Arbeitskräftemangel in der Gastronomie oder die Lerndefizite im Bildungssektor, erst ausgelöst. Das Krisengeschehen hat sich weit über das ursprüngliche Ausmaß hinweg verästelt. Die Krisenbearbeitung selbst hat zu Folgewirkungen geführt, die ihrerseits krisenhaft erscheinen können.

Auch in zeitlicher Hinsicht sollte der Krisenbegriff präzisiert werden. Ein Vorteil des Begriffs „eingebettete Krise“ liegt darin, dass klar unterschieden werden kann zwischen einer akuten Lage und einer latenten Phase des Krisen-

ABBILDUNG 1

Eingebettete Krisen im zeitlichen Verlauf (zum Beispiel: Klimawandel/Erderwärmung)



Eine eingebettete Krise entwickelt sich aus einem Zustand der Normalität heraus. Einige Krisenursachen sind zwar grundsätzlich schon angelegt, kommen aber zunächst nicht zum Tragen, bis erste Krisenmerkmale offensichtlich werden und die Schwelle zu einem latenten Krisenempfinden überschritten wird. Durch einen konkreten Anlass kann dann jederzeit der soziale Kipppunkt überschritten werden. Ist dies geschehen, wird die Krise als akutes Geschehen wahrgenommen, das eines Krisenmanagements bedarf. Klingt die akute Krise ab, folgt eine Rückkehr in ein latentes Krisenempfinden oder sogar in einen Zustand der Normalität – bis das Geschehen erneut an Dynamik gewinnt.

empfindens. Erstere zeichnet sich durch Bedrohlichkeit, Dringlichkeit und Unsicherheit aus, beginnt durch das überraschende Überschreiten eines sozialen Kipppunktes und ist dann geprägt von einer eskalierenden Dynamik sowie klaren Betroffenen und Verantwortlichkeiten. Krisenlatenz hingegen ist gekennzeichnet durch einzelne Krisenmerkmale (etwa Bedrohlichkeit ohne Dringlichkeit), durch wiederkehrende Versuche, Krisendiagnosen zu etablieren, ohne dass der kritische Kipppunkt dominanter Auf-

merksamkeit überschritten würde, sowie durch unklare Vorstellungen von Betroffenheit und/oder Verantwortung. Eingebettet sind Krisen immer dann, wenn sie sich aus solchen latenten Phasen heraus entwickeln und nach ihrem Abklingen wieder dorthin zurückfallen (Abbildung 1). Eine Klimakrise kann es nach dieser Definition nicht geben. Vielmehr bildet die globale Erderwärmung einen Kontext latenten Krisenempfindens, aus dem heraus jederzeit akute Krisen entstehen können (aber nicht müssen), etwa beim

Auftreten von Extremwetterereignissen wie Waldbränden oder Überschwemmungen.

Im Gesundheitssektor wird der Mangel an Pflegekräften bereits seit Jahren als eine sich stetig verschärfende Problemlage diskutiert. Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie 2020 spitzte sich das Phänomen krisenhaft zu: Die drohende Überlastung der Intensivstationen und die Aussicht, dass vorhandene Intensivbetten aufgrund von Personalmangel nicht belegt werden können, wurde zu einer der zentralen Kennziffern der Corona-Krise. Auch hier würden wir argumentieren: Bei genauer Betrachtung gibt es nicht die eine Corona-Krise; vielmehr stellt die Pandemie einen Kontext dar, innerhalb dessen in kurzer Zeit ganze Cluster an eingebetteten Krisen in unterschiedlichen Organisationen, an verschiedenen Orten und von unterschiedlichen Gruppen erlebt worden sind.

## 6 Governance samt Krise

Für erfahrene Krisenexperten stellen Krisen entsprechend ihrer performativen Qualitäten auch eine besondere Bewältigungsstruktur dar: ein Set an organisationalen Techniken, mit deren Hilfe es möglich wird, Problemen eine besondere Priorität zu geben, Ressourcen zu mobilisieren und Aufmerksamkeit zu fokussieren. Aus dieser professionell geschulten Perspektive erscheint das Ausrufen des Krisenfalls folglich keineswegs als verunsichernd, sondern als ein vielfach erprobter Weg, um eine eskalierende Situation wieder in den Griff zu bekommen. Krisenmanagement nutzt also die performativen Qualitäten von Krisen, um eine hochwirksame kollektive Antwort geben zu können.

In Zeiten von Krisen wird Krisenmanagement zu einer Kernkompetenz in Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Gleichzeitig lassen sich eingebettete Krisen durch Krisenmanagement allein nur unzureichend bearbeiten. Es reicht nicht mehr, eine von einer Krise erfasste Organisation schnell wieder in ruhigeres Fahrwasser zu führen. Vielmehr stellt sich die Frage, welche Auswirkungen der Umgang mit der Krise auf den Krisenkontext hat und ob diese Umgangsweise geeignet ist, den Krisenkontext auch nachhaltig zu beeinflussen, sodass für die Zukunft weniger Kriseninterdependenzen zu erwarten sind. Krisen sind dann nicht nur Wendepunkte zum Besseren oder Schlechteren für die betroffene Organisation, sondern auch so etwas wie einmalige Gelegenheiten (*Kuhlmann et al. 2021*), aus dem Krisengeschehen heraus auch den Kontext der Krise zu verändern. Einige dieser Gelegenheiten werden nachstehend beschrieben (vergleiche *Beckert 2010*):

- Durch eine Krise können sich beispielsweise Deutungen der Realität verschieben, die nicht nur innerhalb einer betroffenen Organisation, sondern auch in ihrem Umfeld zu einem Umdenken führen können.

- Neue Akteure können ein Feld aufmischen oder bestehende Akteure in Positionen aufsteigen, aus denen heraus sie mehr Einfluss haben.
- Schließlich bietet die Notwendigkeit der Improvisation während der Krise auch die Chance, auf neue Regelungen und Lösungen zu stoßen, die auch über die Krise hinaus das Handlungsrepertoire erweitern.

Eingebettete Krisen erfordern eine angemessene Governance. Unter Governance verstehen wir alle möglichen Formen des koordinierten kollektiven Handelns. Dies kann idealtypisch hierarchisch über Weisungsbefugnisse, etwa innerhalb eines Unternehmens, erfolgen oder aber kooperativ in informellen persönlichen Netzwerken. Auch der Markt erlaubt über Preissignale kollektives Handeln, zum Beispiel indem Angebot und Nachfrage zusammengebracht und dabei knappe Güter über den Preismechanismus verteilt werden. In der Praxis mischen sich häufig verschiedene Formen von Governance. So kann zum Beispiel ein Unternehmen über Profit-Center marktförmige Governance in die Hierarchie einbetten.

Das Krisenmanagement sehen wir als eine bestimmte Form des kollektiven Handelns an, die es erlaubt, konzentriert, mit höchster Priorität und mit weitreichenden Freiheitsgraden für Improvisation an einem bestimmten Problem zu arbeiten (und dabei alle anderen Probleme vorübergehend zu ignorieren). Krisenmanagement suspendiert also Hierarchien, marktförmigen Austausch und eingespielte Netzwerke für eine kurze Zeit. Governance im Krisenfall betont die Notwendigkeit, einerseits die erweiterten Handlungsoptionen des Krisenmanagements zu nutzen, andererseits das Krisenmanagement mit anderen Formen des kollektiven Handelns zu flankieren.

Dabei können Krisen selbst als Gelegenheiten verstanden werden, um auf den Krisenkontext einzuwirken und diesen nachhaltig zu verändern. Organisationen können beispielsweise bereits vor dem Eintreten einer Krise einen Krisenstab etablieren. Sie sind dann darauf vorbereitet, ein Krisenmanagement ad hoc neben der Hierarchie zu etablieren und dessen Arbeitsergebnisse später wieder in die Hierarchie einzuspeisen. Beim Improvisieren in Krisen entstehen oft neue Beziehungen unter den Beteiligten. Die damit im Krisenmanagement etablierte intersektorale und transdisziplinäre Zusammenarbeit kann verstetigt werden und dabei helfen, das Silodenken in Organisationen aufzubrechen oder neue politische Koalitionen aufzubauen.

## 7 Ausblick: Krisenresilienz

Krisen treten heute nicht nur häufiger ein, sondern haben auch einen veränderten, zunehmend entgrenzten Charakter.

Sie wurden hier als „eingebettete Krisen“ beschrieben, was bedeutet, dass sie sich nicht umfassend als Situationen der Dringlichkeit, Bedrohung und Unsicherheit verstehen lassen und folglich auch nicht als isoliert bearbeitbare Ereignisse mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit. Vielmehr wurde argumentiert, dass Krisen vornehmlich Symptome umfassender Problemlagen darstellen, die auf der einen Seite eine Langfristigkeit und auf der anderen sowohl strukturelle als auch institutionell verfestigte Ursachen mit sich bringen. Mit einem erfolgreichen Management einzelner Krisen ist es nicht mehr getan – es gilt vielmehr, eine längerfristige Krisenresilienz zu entwickeln. Was das bedeutet, soll abschließend kurz mit einigen Verweisen auf das Gesundheitssystem illustriert werden.

Es ist davon auszugehen, dass Einrichtungen und Institutionen des Gesundheitssystems sich ebenso wie viele andere Systeme schon heute in einer Phase der Krisenlatenz befinden. Sie sind einer Umwelt ausgesetzt, die krisenhafte Züge zeigt und in der jederzeit Kippunkte überschritten werden können, durch die einzelne Organisationen oder auch Professionen des Gesundheitssystems in den Krisenmodus geraten. Dieser Hintergrund lässt erwarten, dass zukünftig Krisen nicht nur häufiger auftreten, sondern darüber hinaus als in große Ursachenkontexte eingebettete Krisen erscheinen werden. Umso wichtiger wird es vor diesem Hintergrund, die Unvermeidbarkeit von Krisen anzuerkennen, sich generisches Wissen zu Krisen und ihren Dynamiken anzueignen und Kompetenzen im Krisenmanagement auch in Bereichen aufzubauen, in denen Krisenmanagement bisher kein selbstverständlicher Teil des Alltags war.

Legt man das Konzept eingebetteter Krisen zugrunde, genügt es nicht mehr, sich nur auf Krisen innerhalb der Grenzen des Gesundheitssystems vorzubereiten und einzustellen. Es wird vielmehr weitergehend zu antizipieren sein, dass Teile des Gesundheitssystems von entgrenzten Krisen erfasst werden können, deren Auslöser auch außerhalb des Gesundheitssystems liegen können: So können beispielsweise die Umweltverschmutzung, die globale Erderwärmung, Migrationsbewegungen oder wirtschaftliche Verwerfungen disruptive Ereignisse hervorrufen, die dann im Gesundheitssektor (oder Teilen davon) als Krisen bearbeitet werden müssen. Diese Abhängigkeit von Entwicklungen, die auf den ersten Blick weit entfernt scheinen, könnte ein wesentlicher Zug der Zukunft sein. Es gilt deshalb, über die eigenen Grenzen hinaus zu denken, die Beziehungen zu anderen Systemen zu stärken und ein Bewusstsein für das zunächst Unsichtbare zu schaffen. Mit dem „One Health“-Ansatz versuchen unter anderem die Weltgesundheitsorganisation (WHO) und das Robert Koch-Institut bereits, ein integriertes Gesundheitsverständnis zu etablieren. Die menschliche Gesundheit hört nicht beim Menschen auf – mitzudenken sind in diesem Zusammenhang auch Tiere,

die natürliche Umwelt von Mensch und Tier sowie die gesellschaftlichen Verhältnisse.

Es liegt nahe, dass aufgrund eingebetteter Krisen auch Reformen und Veränderungen im Gesundheitssektor neu zu denken sein werden. Im Zeitalter eingebetteter Krisen werden grundlegende Veränderungen weniger durch langwierige Reformprozesse erreicht, sondern häufiger durch Krisen induziert. Doch um in der Reaktion auf eine Krise eine richtige – im Sinne einer langfristig und strukturell wirksamen – Antwort zu finden, ist es umso wichtiger, in den kürzer werdenden Zeiten ohne Krise Perspektiven zu erarbeiten, um vorbereitet zu sein, wenn sich das Fenster der Gelegenheit in Form einer Krise öffnet. Es reicht demzufolge im Angesicht der Krise nicht aus, die Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte kurzfristig attraktiver zu machen und mithilfe einmaliger Prämienzahlungen Wertschätzung und Dankbarkeit zum Ausdruck zu bringen. Vielmehr müssten aufbauend auf diese kurzfristigen Reaktionen mittel- bis langfristige Strategien entwickelt werden, die die Ausbildung für den Pflegeberuf, die Rekrutierung von Pflegekräften sowie eine Attraktivitätssteigerung für bestehende Arbeitsverhältnisse integriert in den Blick nehmen.

## 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*, Vol. 18, No. 4, 195–207
- Beach B, Clay K, Saavedra (2022):** The 1918 Influenza and Its Lessons for COVID-19. *Journal of Economic Literature*, Vol. 60, No. 1, 41–84
- Beckert J (2010):** How do Fields Change? The Interrelation of Institutions, Networks and Cognition in the Dynamics of Markets. *Organization Studies*, Vol. 31, No. 5, 605–627
- Boin A, Ekengren M, Rhinard M (2021):** Understanding and Acting Upon a Creeping Crisis. In: Boin A, Ekengren M, Rhinard M (Hrsg.): *Understanding the Creeping Crisis*. Cham: Palgrave Macmillan, 1–17
- Boin A, 't Hart P, Kuipers S (2018):** The Crisis Approach. In: Rodriguez H, Quarantelli E, Dynes R (Hrsg.) *Handbook of Disaster Research*. Cham: Springer, 23–38
- Boin A, 't Hart P, McConnell A (2009):** Crisis Exploitation: Political and Policy Impact of Framing Contests. *Journal of European Public Policy*, Vol. 16, No. 1, 81–106
- Deutsch KW (1973):** Zum Verständnis von Krisen und politischen Revolutionen: Einige Bemerkungen aus kybernetischer Sicht. In:

Jänicke M (Hrsg.): Herrschaft und Krise: Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung. Wiesbaden: VS, 90–100

Jaspars H (2021): Protracted Crisis, Food Security and the Fantasy of Resilience in Sudan. Security Dialogue, Vol. 53, No. 3, 195–212

Kuhlmann S et al. (2021): Opportunity Management of the COVID-19 Pandemic. Testing the Crisis from a Global Perspective. International Review of Administrative Science, Vol. 87, No. 3, 497–517

MacKenzie D (2006): An Engine, not a Camera. How Financial Models Shape Markets. Cambridge/London: MIT Press

Perthes V (2017): Einleitung: Navigieren durch Krisenlandschaften. In: Perthes V (Hrsg.) „Krisenlandschaften“. Konfliktkonstellationen und Problemkomplexe internationaler Politik. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik, 5–11

Weick KE (1988): Enacted Sensemaking in Crisis Situations. Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 4, 305–317

(letzter Zugriff auf alle Internetquellen: 25. Juli 2022, weitere Literatur bei den Autoren)

## DIE AUTOREN



### Prof. Dr. rer. pol. Oliver Ibert (M. A.)

schloss sein Studium der Geografie, Germanistik und Politikwissenschaften an der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg 2002 mit der Promotion ab und erwarb 2009 die Venia Legendi für das Fach Geografie an der Universität Bonn. Ab 2009 leitete er am Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) Erkner die Forschungsabteilung Dynamiken von Wirtschaftsräumen, 2019 wurde er dessen Direktor. Bis 2019 war Ibert Professor für Wirtschaftsgeografie an der Freien Universität Berlin. Seitdem lehrt er Raumbezogene Sozial- und Transformationsforschung an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg.



### Tjorven Harmsen (B. A., M. A.)

studierte Soziologie an den Universitäten Bremen und Jena. Von 2016 bis 2017 war sie im operativen Krisenmanagement des Deutschen Roten Kreuzes tätig, danach bis März 2022 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung in Erkner, wo sie in einem durch das Bundesforschungsministerium (BMBF) geförderten Projekt (RESKIU) die Rolle von Experten in Krisenverläufen untersuchte. Nach einer Station beim Crisis Science Project des BMBF forscht sie seit April 2022 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centre for Security and Society der Universität Freiburg zur Legitimation des Notfalls (LegiNot).