

Policy Paper

Oliver Ibert, Tjorven Harmsen, Verena Brinks (JGU Mainz)

# Gefragt in der Krise. Gut beraten unter Ausnahmebedingungen

## Gefragt in der Krise. Gut beraten unter Ausnahmebedingungen

Autor\*innen:

Oliver Ibert | Leibniz-Institut für Raumbezogenen Sozialforschung,  
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg,  
Tjorven Harmsen | Leibniz-Institut für Raumbezogenen Sozialforschung,  
Verena Brinks | Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Layout: Henrika Prochnow

Titelfoto: jan\_S/stock.adobe.com

Herausgeber:

Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS)

Flakenstraße 29-31

15537 Erkner

[www.leibniz-irs.de](http://www.leibniz-irs.de)

IRS Dialog Policy Papers dienen dazu, den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis über Perspektiven politischen und gesellschaftlichen Handelns zu befördern. Sie geben die Ansichten der jeweiligen Autorinnen und Autoren wieder und nicht zwingend die der gesamten Institution IRS. Kommentare sind erwünscht.

Bitte richten Sie diese direkt an die Autorinnen und Autoren.

ISSN 2701-228X

Erkner, September 2021

## Danksagung

Dieses Policy Paper wurde maßgeblich durch die Bereitschaft zahlreicher Interviewpartner\*innen und ermöglicht, die uns im Rahmen unserer Forschungen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Resilienter Krisen-Umgang: Die Rolle von Beratung bei der Schaffung und Nutzung von Gelegenheiten in Krisen (RESKIU)“ (Laufzeit 2018-2021) wertvolle Einblicke in hochsensible Felder gegeben haben. Anonymisierungserfordernisse erlauben es uns leider nicht, uns namentlich zu bedanken. Daher geht unser generalisierter Dank an all jene über 70 Expert\*innen und Krisenbeteiligte, die uns großzügig und offen an ihren Krisen- und Beratungserfahrungen haben teilhaben lassen.

Ein besonderer Dank gebührt auch dem Leibniz-Forschungsverbund „Krisen einer globalisierten Welt“, dort insbesondere der AG „Krisenkonzepte“ sowie der Projektgruppe „Experten in Krisen“. Beide Arbeitszusammenhänge waren intellektuelle Saatbeete, ohne die das oben erwähnte Forschungsprojekt nicht hätte entwickelt werden können. Während des Projekts hat der Kontext der Leibniz-Gemeinschaft sowie des Leibniz-Forschungsverbundes mit ihren vielfältigen und reichen Erfahrungen in der wissenschaftlichen Gesellschafts- und Politikberatung einen unverzichtbaren Resonanzraum gebildet, die die hier präsentierten Befunde inspiriert und kritisch validiert haben. Die Leibniz-Wissenschaftler\*innen wurden somit zu Ko-Produzent\*innen dieses hier aufgearbeiteten Wissens.

Nicht zuletzt möchten wir uns außerdem sehr herzlich bei Jeannette Higiroy bedanken, die einige Vorarbeit zu dieser Handreichung leistete und sehr wertvolle Ideen einbrachte.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Unsere Forschungen, und so auch diese Handreichung für die Praxis, konnten im Rahmen der BMBF-Förderlinie „Zusammenhalt stärken in Zeiten von Krisen und Umbrüchen“ realisiert werden (unter dem Förderkennzeichen 01UG1732X).

## Inhalt

Executive Summary: Für eilige Leser*innen.....	1
<b>1. Einleitung: Beratung in Krisen .....</b>	<b>4</b>
<b>I. Theoretischer Teil:</b>	
Was Sie über Krisen wissen sollten.....	6
<b>2. Krise – welche Krise? .....</b>	<b>6</b>
2.1. Allgemeine Krisenmerkmale .....	6
2.2. Zeitlichkeit von Krisen, oder: Nach der Krise ist vor der Krise .....	8
2.3. Räumlichkeit von Krisen, oder: Alles eine Frage der Perspektive.....	9
<b>3. Krise als Chance? Krisenumgang und Resilienz.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Wer ist Experte*in in der Krise? .....</b>	<b>13</b>
4.1. Beratung als asymmetrische Beziehung.....	14
4.2. Die Fundierung von Expertise in Wissensdomänen und Praxisfeldern.....	15
4.3. Expertisearten in Krisen .....	15
<b>II. Handlungspraktischer Teil:</b>	
Wie Sie Ihre Beratungsfähigkeit vor, in und nach der Krise stärken.....	17
<b>5. Gut beraten in der <i>Prä-Krise</i>.....</b>	<b>18</b>
<b>6. Gut beraten in der <i>akuten Krise</i> .....</b>	<b>19</b>
<b>7. Gut beraten in der <i>Post-Krise</i> .....</b>	<b>24</b>
<b>8. Schlusswort .....</b>	<b>27</b>
<b>Weiterführende Literatur .....</b>	<b>28</b>

## Executive Summary: Für eilige Leser\*innen

Der Umgang mit Krisen bedeutet vor allem, Entscheidungen unter Bedingungen von existentieller Bedrohung, fundamentaler Unsicherheit und hoher Dringlichkeit treffen zu müssen. Moderne Krisen überschreiten territoriale und disziplinäre Grenzen, Verwaltungsressorts und Wirtschaftssektoren oder die Grenze zwischen Kultur und Natur. Mandatsträger\*innen sind daher immer häufiger mit den Grenzen ihres eigenen Wissens konfrontiert. Externe Expertise kann dabei helfen, vor, während und nach einer Krise gut informierte Entscheidungen zu treffen. Im Umgang mit Krisen geht es nicht mehr allein darum, eine akute Bedrohung abzuwenden, sondern auch Krisenerfahrungen zu reflektieren und idealerweise Veränderungen vorzunehmen, um ein Wiederkehren der Krise zu verhindern. Auch Expert\*innen können hierzu beitragen. Gelingt es, gestärkt aus einer Krise herauszukommen, dann sprechen wir von einem **resilienten Krisenumgang**.

Über die Besonderheiten von Beratung in Krisen existieren leider kaum Kenntnisse. Diese Handreichung soll Experten\*innen darauf vorbereiten, in solchen Ausnahmesituationen adäquat zu agieren. Sie kann in Nicht-Krisenzeiten als Vorbereitung auf eine Aufgabe gelesen oder im Krisenfall zur schnellen Orientierung herangezogen werden.

In der Krisenmanagement-Literatur werden **vier Merkmale einer Krise** herausgestellt, über die weitgehender Konsens besteht: **Bedrohlichkeit, Unsicherheit, Handlungsdringlichkeit, Kontingenz**. Krisen sind sozial konstruiert, d.h. es ist nicht möglich, sie anhand von Kriterien oder Schwellenwerten objektiv festzustellen. Sehr wohl objektiv feststellbar ist aber die breit geteilte Wahrnehmung einer Situation als Krise. In dem Fall verändert sich nicht nur der Diskurs, sondern die Rahmenbedingungen fürs Handeln selbst.

Der Verlauf einer Krise wird in **drei Phasen** geteilt. Die akute Phase, in welcher sich die Ereignisse überschlagen, wird eingerahmt durch die Phasen davor (Prä-Krise) und danach (Post-Krise). Die drei Phasen entsprechen nicht dem direkten Krisenerleben. Hier finden sich Beteiligte meist unvermittelt in die Krisensituation geworfen. Erst im Rückblick wird die Phasenlogik der Krise erkennbar.

Als **Expert\*innen** gelten Personen, die Reputation in einer Wissensdomäne erworben und langjährige Praxiserfahrungen vorzuweisen haben. Der Expertenstatus ist keine individuelle Eigenschaft, sondern stellt sich durch eine Position in einem Beziehungsgeflecht her: (1) in der Beziehung zwischen Berater\*in und Entscheidungsträger\*in und (2) durch die prominente Positionierung in einer Wissensdomäne. In dieser Handreichung unterscheiden wir zwischen Expert\*innen *in* Krisen und Expert\*innen *für* Krisen. Im ersten Fall ist die Wissensdomäne von der Krise betroffen, im zweiten Fall stellt die Krise selbst den Gegenstand der Domäne dar. Die Handreichung richtet sich insbesondere an Expert\*innen *in* Krisen. Sie soll ihnen – *Ihnen* als unsere betreffenden Leser\*innen – dabei helfen, Krisen besser zu verstehen und sich in der akuten Beratungssituation zurechtzufinden.

## Gut beraten in der Prä-Krise

In Nicht-Krisenzeiten können Sie hypothetisch annehmen, das Praxisfeld, in dem Sie beraten, befindet sich in einer Vor-Krise. Dies verändert Ihre Sicht auf die Dinge.

- **Schwache Signale erkennen:** Achten Sie auf schwache Warnsignale, die von Ihrem\*r Klienten\*in möglicherweise nicht erkannt werden. Hinterfragen Sie von Insidern breit geteilte Annahmen.
- **Krise vorbereiten:** Analysieren Sie, wie gut Ihr\*e Klient\*in auf Krisenfälle vorbereitet ist.
- **Kriseninteressen wahrnehmen:** Registrieren Sie eskalierende Kräfte im Praxisfeld, die ein Interesse an einer krisenhaften Zuspitzung haben.
- **Medienarbeit gestalten:** Intervenieren Sie in öffentliche Debatten, wenn dort Krisendiagnosen kursieren. Sie können Krisendiagnose und -rahmung beeinflussen.
- **Eigene Krisenresistenz reflektieren:** Überprüfen Sie sich selbst auf Ihre eigenen Verhaltensmuster in einer Krise.
- **Eigene Position in der Wissensdomäne reflektieren:** Schätzen Sie ein, wie kontrovers oder breit geteilt Ihre Position innerhalb der Wissensdomäne ist.

## Gut beraten in der akuten Krise

Akute Krisen sind dynamisch sich entwickelnde Lagen, die sich durch unvollständige Informationen und Eskalation der Ereignisse kennzeichnen. Beteiligte erleben die Krise als massiven Stress und versuchen, „vor die Lage“ zu kommen.

- **Rollen ordnen, Auftrag klären:** Klären Sie schnellstmöglich, wer von den Beteiligten Ihr\*e Klient\*in ist und worin genau Ihr Auftrag besteht.
- **Stress bei allen Beteiligten anerkennen:** Emotionaler Stress kann ansonsten verborgene Charaktereigenschaften nach vorne kehren und Fähigkeiten einschränken. Nehmen Sie beides nicht „persönlich“, sondern schreiben Sie es der Krisensituation zu.
- **Krisen kommunizieren – nach innen:** Machen Sie sich trotz Zeitdrucks ein eigenes Bild der Lage. Achten Sie darauf, dass keine Verwechslung von Lagebild und Lage stattfindet. Stellen Sie Sachverhalten möglichst allgemeinverständlich dar. Achten Sie darauf, Missverständnisse zu erkennen, etwa indem Sie Verstandenes in eigenen Worten wiederholen.
- **Krisen kommunizieren – nach außen:** Tragen Sie die strategischen Ziele der Krisenkommunikation ins Umfeld mit. Halten Sie sich zurück mit der eigenen Profilierung in öffentlichen Debatten.
- **Sich selbst regulieren:** Achten Sie auf Ihr eigenes ruhiges, sachliches Verhalten. Dies kann auf die anderen Beteiligten ausstrahlen.

- **Bereit sein, Quasi-Entscheidungen zu treffen:** In Krisen kann Ihr Rat zum Zünglein an der Waage werden. Haben Sie dennoch den Mut zur Beratung, auch wenn eine Quasi-Entscheidung droht. Vergewissern Sie sich, dass der Ratschlag richtig verstanden worden ist und begleiten Sie die Umsetzung der Entscheidung.
- **Professionelle Distanz überprüfen:** Achten Sie darauf, professionelle Distanz zu wahren. Stellen Sie Fragen nach Ihrer persönlichen Meinung zurück, auch wenn zwischen Ihnen und Ihrem\*r Klienten\*in ein Vertrauensverhältnis besteht.
- **Reflexion vorbereiten:** Dokumentieren Sie die Beratung während der Krise gut.
- **In der Domäne verankern:** Konzentrieren Sie sich auf wissenschaftlich breit geteilte Erkenntnisse und gesicherte Evidenzen.
- **Unsicherheit rahmen:** Trauen Sie sich, hinreichend sichere Erkenntnisse zu teilen, und kommunizieren Sie die verbliebene Restunsicherheit mit.

### Gut beraten in der Post-Krise

Das Abklingen der akuten Krise bietet die Gelegenheit, zu verstehen und zu lernen.

- **Krisen als Symptom rahmen:** Verstehen Sie die Krise als Symptom für grundlegende Probleme. Legen Sie den Fokus auf endogene Faktoren, die sich gestalten lassen. Vermeiden Sie persönliche Schuldzuweisungen.
- **Krisenstrukturen verstetigen:** Unterstützen Sie Vorkehrungen für die nächste Krise, etwa die Einrichtung eines dauerhaften Krisenstabs oder die Erarbeitung eines Krisenhandbuchs.
- **Komplexität wieder einführen:** Bringen Sie jene wichtigen, in der akuten Krise zu komplexen Aspekte jetzt sukzessive wieder in der Beratung ein.
- **Post-Krise als einmaliges Zeitfenster für Beratung verstehen:** Setzen Sie sich eine kurze Erholungszeit, bevor Sie die Aufarbeitung der Krise proaktiv anstoßen. Nutzen Sie die Zeit, in der das Feld bereit ist Expert\*innen Aufmerksamkeit zu schenken– sie kann schnell vergehen.
- **Krisenerfahrung auswerten:** Werten Sie nach Ablauf von Karenzfristen Ihre Krisenerfahrungen aus. Prüfen Sie eine mögliche Mitverantwortung der eigenen Wissensdomäne an der Krise.
- **Kontakte ausbauen:** Nutzen Sie Ihre in der Krise geknüpften Kontakte zu Expert\*Innen aus anderen Domänen und forcieren Sie langfristigeren interdisziplinären Austausch.

## 1. Einleitung: Beratung in Krisen

Krisen sind in der heutigen Welt zu einer allgegenwärtigen Erscheinung geworden. Brexit, Flucht-migration, Klimawandelfolgen und die Corona-Pandemie sind dabei nur sehr bekannte Beispiele komplexer und akuter Situationen, in denen sich verschiedenste Organisationen und politische Institutionen zur Reaktion gezwungen sehen. Entscheidungen müssen unter Bedingungen von existentieller Bedrohung, fundamentaler Unsicherheit und hoher Dringlichkeit getroffen werden, und damit: unter Krisenbedingungen. Krisen halten sich dabei wenig an menschengemachte Grenzen. Sie überschreiten territoriale Grenzen, die Einteilung unseres Wissens in Disziplinen, die Ordnung von Verwaltungen in Ressorts, von Politik in festen Lagern, die Organisation der Wirtschaft in Sektoren oder die feine Grenze zwischen Kultur und Natur. Krisenforscher Arjen Boin spricht daher von „transboundary crises“.

Führungskräfte und Mandatsträger\*innen sind in ihren Entscheidungsprozessen immer häufiger mit den Grenzen ihres eigenen Wissens konfrontiert. Ein Ausweg liegt darin, externe Expertise hinzuzuziehen, um Zugang zu dem benötigten Fachwissen zu bekommen. Expert\*innen können – so eine Hoffnung – die verantwortlichen Führungspersonen dabei unterstützen, vor, während und nach einer Krise gut informierte Entscheidungen zu treffen.

Krisen markieren einen Wendepunkt – eine Situation, in der Menschen durch beherztes Handeln eine weitere Eskalation verhindern können. Sie sind ohne Frage bedrohlich, in ihrem Ausgang jedoch sind sie offen. Eine Krise beinhaltet also auch immer eine Chance. An diesen ergebnisoffenen Charakter der Krise knüpft sich eine weitere Hoffnung an das Wirken von Expert\*innen in Krisen. Ihr beratender Beitrag ist möglicherweise nicht nur entscheidend, um so schnell wie möglich aus dem Krisenmodus herauszukommen, sondern vielleicht noch wichtiger, um aus einer Krise gestärkt hervorzugehen und diese zum Anlass zu nehmen, tiefer liegende Probleme anzugehen.

Leider ist noch sehr wenig bekannt über die Besonderheiten von wissenschaftlicher Beratung unter Bedingungen von Krisen. Was sind Spezifika von Krisensituationen und wie wirken diese sich auf die Qualität von Beratung aus? Auf welche Herausforderungen müssen sich beratende Expert\*innen einstellen und wie können sie helfen, um aus der Krisenerfahrung zu lernen?

Diese Handreichung richtet sich an wissenschaftliche Expert\*innen, die einerseits vertieftes Wissen in einem Fachgebiet erworben haben, andererseits auch den Anspruch haben, dieses Fachwissen für die Praxis wirksam zu machen. Die Handreichung bezieht sich auf den bestimmten Beratungskontext der Krise. Aus unserer Sicht sind für eine erfolgreiche Beratung in Krisen Kenntnisse über die Besonderheiten dieser wichtig. Es lohnt sich auf die Unterschiede zwischen Beratungskontexten im Alltag und denen in einer Krise hinzuweisen. Die Handreichung soll daher einen Fundus an allgemeinem Wissen über Krisen bereitstellen.

Diese Handreichung fasst nützliche Erkenntnisse zu wissenschaftlicher Beratung in Krisen zusammen, die Experten\*innen darauf vorbereiten, in solchen Ausnahmesituationen adäquat zu agieren. Sie besteht aus einem theoretischen Teil, der Wissenswertes über Krisen kompakt zusammenfasst, und einem praktischen Teil mit konkreten Handlungsempfehlungen für die wissenschaftliche Beratung in Krisen. Die Handreichung kann in Nicht-Krisenzeiten als Vorbereitung auf eine Aufgabe gelesen werden, die sich vielleicht gar nicht stellen wird. Sie ist darüber hinaus dafür geeignet, im Krisenfall eine schnelle Orientierung zu bieten. Die folgenden Seiten geben also Rüstzeug an die Hand, um sich damit auseinanderzusetzen, was Expertise in Krisenlagen leisten kann und welche Herausforderungen mit Beratung in Krisen einhergehen.

### Das RESKIU-Forschungsprojekt

Diese Handreichung basiert auf Ergebnissen des BMBF-geförderten Forschungsprojekts *Resilienter Krisen-Umgang: Die Rolle von Beratung bei der Schaffung und Nutzung von Gelegenheiten in Krisenverläufen (RESKIU)*, das von 2017 bis 2021 am Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) durchgeführt wurde. Anhand von drei Krisenverläufen in den Bereichen Wirtschaft, Politik und Umwelt erforschte das Projektteam, welchen Beitrag Expert\*innen in der Krisenbewältigung leisten. Mehr Informationen zum Projekt finden Sie [hier](#).



Bild: Gajus@shutterstock.com

# I. Theoretischer Teil: Was Sie über Krisen wissen sollten

## 2. Krise – welche Krise?

### 2.1. Allgemeine Krisenmerkmale

Eine Krise kann als eine akute soziale Gefährdungslage verstanden werden. Zentrale Werte oder Strukturen sind bedroht und machen eine Reaktion notwendig. Betroffenen – das können einzelne Personen, Organisationen oder die Gesellschaft sein – ist sofort klar, dass dringend gehandelt werden muss. Abzuwarten oder sich „wie vorher“ zu verhalten würde die Lage unweigerlich verschlimmern. Zugleich herrscht eine fundamentale Unsicherheit über das „Wie“ der Reaktion vor. Betroffene sind auf Unterstützung angewiesen: In der Krise sind schnell unterschiedlichste Beteiligte aktiv involviert. Durch schnelle Handlungen kann sich die Situation verbessern – aber auch verschlechtern. Krisen tragen also Risiken, aber auch Chancen für die weitere Entwicklung in sich. Dieses macht sie, im Nachhinein betrachtet, zu Wendepunkten. In dem komplexen Gefüge aus zusammenwirkenden Beteiligten sowie der situativen Eigendynamik der Krise entscheidet sich, wie es weitergeht.



#### Vier Hauptmerkmale einer Krise

Der Krisenbegriff wird in verschiedenen Kontexten und Fachdisziplinen unterschiedlich verwendet. In der Krisenmanagementliteratur werden vier Merkmale einer Krise herausgestellt, über die dagegen weitgehender Konsens besteht: **Bedrohlichkeit, Unsicherheit, Handlungsdringlichkeit** und **Kontingenz**.

*Bild: gr8effect/pixabay.com*

Grundsätzlich ist es nicht möglich, Krisen zweifelsfrei an objektiv messbaren Indikatoren festzumachen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Krisen sozial konstruiert sind. Oder, um es mit den Worten der Politikwissenschaftlerin Nicole Deitelhoff auszudrücken: „Krise ist immer dann, wenn jemand sagt und viele ihm glauben, dass Krise ist“. Dieses macht es auch so schwer, das Eintreten von Krisen vorauszuahnen. Der Schwellenwert, der übertreten werden muss, hat nur mittelbar mit messbaren Zuständen in den betroffenen Organisationen, Arbeitsmärkten, ökologischen oder politischen Systemen zu tun. Viel wichtiger hingegen sind Schwellen der medialen Aufmerksamkeit und der kollektiven Meinungsbildung. Der sozial konstruierte Charakter einer Krise heißt allerdings weder, dass die Krise bloß eingebildet sei, noch, dass ihr keine „echten“ Probleme zugrunde lägen. Im Gegenteil: Eine Krisendiagnose nimmt immer Bezug auf messbare Probleme. Nur führen die messbaren Probleme nicht automatisch zu einer Krise.



PRAXISBEISPIEL

**Rosenmontag, den 24. Februar 2020: Corona – eine gefährliche Infektionskrankheit, aber noch keine Krise**



Der erste Fall einer SARS-CoV-2-Infektion in Deutschland wurde am 28. Januar 2020 nachgewiesen – der Name „COVID-19“ war zu dieser Zeit noch nicht etabliert. Mit Stand 12. Februar 2020 wurden insgesamt 14 Infektionen in Deutschland bestätigt. Konnten beispielsweise Rosenmontagsumzüge am 24. Februar 2020 noch stattfinden, so änderte sich im Laufe der Woche die allgemeine Krisenwahrnehmung. Das ZDF sendete beispielsweise am 28. Februar 2020 ein ZDF Spezial zum Coronavirus. Die Situation wurde als zunehmend bedrohlich wahrgenommen und beherrschte verstärkt die mediale Berichterstattung.

Bilder: eigenes Foto vom Rosenmontagsumzug, Mainz, 24.2.2020; rechts: geralt/pixabay.com

Wird eine Krise diagnostiziert und diese Diagnose geteilt, dann verändert dieser Umstand den Handlungskontext von Akteuren entscheidend. Die Krisendiagnose erzeugt die Bedrohlichkeit, Unsicherheit und Dringlichkeit der Situation, dem Betroffene sich dann auch nicht mehr entziehen können. Jeder Versuch, eine Krisendiagnose zu ignorieren oder einfach im Alltag weiter zu machen, verschlimmert die Situation und muss mit einem hohen politischen, wirtschaftlichen oder aber auch persönlichen Preis bezahlt werden. Weigern sich die Verantwortlichen ihr den obersten Stellenwert einzuräumen, wird sich die Krise diesen selbst nehmen – nicht ohne zuvor erheblichen zusätzlichen Schaden verursacht zu haben. Das kann buchstäblich den eigenen Job kosten.

PRAXISBEISPIEL

**Wenn Krise ist, ist Krise – ob man will oder nicht**

Infolge einer Explosion auf der Bohrplattform Deepwater Horizon kam es 2010 im Golf von Mexiko zum Ölaustritt. Der Vorstand des betroffenen Unternehmens spielte den Schaden zunächst herunter, während das Krisenbewusstsein in der öffentlichen Wahrnehmung anstieg. Das Unternehmen wollte so schnell wie möglich in den Alltag zurückkehren. Dieses führte zur noch größeren öffentlichen Empörung – mit der Folge, dass der Vorstand des Unternehmens sich schließlich zum Rücktritt gezwungen sah.



Bild: 12019/pixabay.com

Die Grenzen von Krisen sind zudem oft unklar. Was ist der Gegenstand der Krise, wer ist betroffen, wer verantwortlich, wann hat sie begonnen und wo ist sie wirksam? All diese Fragen werden im Verlauf einer Krise immer wieder neu ausgehandelt. Erst im Rückblick lassen sich deshalb Krisen als einheitliche, lineare oder sogar kausale Abfolge von Ereignissen und Entscheidungen erzählen. Das

unmittelbare Krisenerleben ist hingegen durch Unübersichtlichkeit, Diffusität und „Chaos“ geprägt. Das liegt daran, dass in der Krise bekannte Sinnzusammenhänge nicht mehr greifen und die eskalierenden Ereignisse zunächst nicht überblickt werden können. Verschiedene Betroffene erleben die Situation aus ihrer jeweils eigenen, begrenzten Perspektive voller unerwarteter Wendungen und hoher Dynamik. Deshalb lohnt ein Blick auf die Zeitlichkeit und Räumlichkeit von Krisen.

## 2.2. Zeitlichkeit von Krisen, oder: Nach der Krise ist vor der Krise

Der Verlauf einer Krise wird in der Literatur oftmals in drei Phasen geteilt. Das unmittelbare Krisenerlebnis ist dabei eine dramatische, akute Phase, in welcher sich die Ereignisse überschlagen. Sie wird eingerahmt durch die Phasen davor (Prä-Krise) und danach (Post-Krise), die sich durch einen ruhigeren, chronologischen Ablauf auszeichnen. Erfahrene Krisenmanager\*innen wissen um diese drei Phasen von Krisen. Sie stellen sie nicht linear auf einem Zeitpfeil dar, sondern zirkulär (siehe Abbildung): als sich ständig wiederholende Abfolge. Aus ihrer Sicht wird aus der Phase nach einer Krise früher oder später die Phase vor der nächsten Krise.

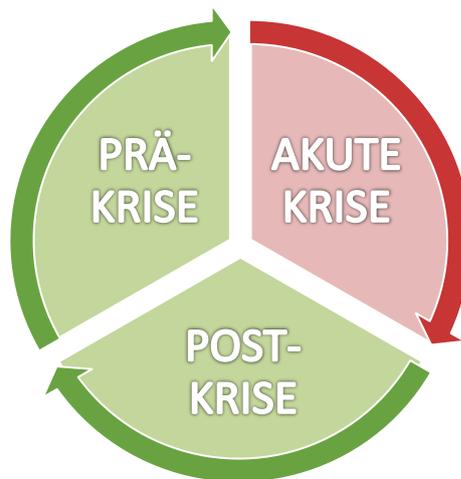


Abbildung „Krise ist immer“:  
Der Kreislauf der drei  
Krisenphasen (eigene Darstellung)

So klar wie in Handbüchern zum Krisenmanagement können diese drei Phasen aber nur im Rückblick, unter dem Eindruck einer überstandenen Krise, unterschieden werden. Im unmittelbaren Krisenerleben gelten sie zunächst nicht. Bevor die Dynamik zu eskalieren beginnt, wissen die Beteiligten in der Regel nicht, dass sie sich in der vorkrisenhaften Situation befinden. Sie sind für die Möglichkeit einer krisenhaften Eskalation blind und meist ihrem Alltagsgeschäft zugewandt. Auch das Ende einer Krise folgt ähnlich konstruierten Mustern wie der Ausbruch. Vergleichbar mit der Situation nach einem starken Erdbeben, herrscht gegen Ende der Krise angesichts der Beruhigung der Lage weiterhin eine Rest-Unsicherheit darüber, ob die Krise tatsächlich beendet ist oder die Eskalation vorübergehend pausiert. Diese Rest-Unsicherheit muss durch sozial zugeschriebene Akte, die ein Krisengeschehen für beendet erklären, aufgehoben werden.

## PRAXISBEISPIEL

**Das Ende der Krise als sozial konstruierter Akt unter fortdauernder Rest-Unsicherheit**

Nachdem die letzte COVID-19-Patientin geheilt aus einem Krankenhaus entlassen wurde und 17 Tage in Folge keine neuen COVID-19 Fälle mehr diagnostiziert wurden, erklärt die neuseeländische Ministerpräsidentin Jacinda Ardern am 08.06.2020 sichtbar erleichtert das Ende der Pandemie in Neuseeland. Damit ging zugleich die Aufhebung aller Einschränkungen im öffentlichen Leben einher (bei Fortbestehen von Einreisebeschränkungen). Doch knapp zwei Wochen später wurden drei neue Infektionsfälle bekannt von Personen, die bereits Anfang Juni nach Neuseeland eingereist waren.

Bilder: [geralt & Clker-Free-Vector-Images/pixabay.com](#)

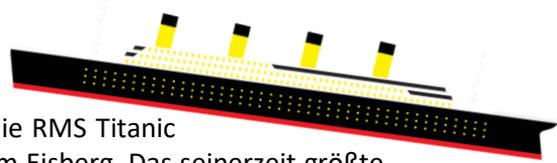


Beteiligte erleben Krisen zweimal. Im ersten Krisenerleben werden Betroffene in einen sich überschlagenden Verlauf der Ereignisse geworfen. Im Anschluss erleben sie die Krise zum zweiten Mal: als *Ex-post*-Rekonstruktion, im Idealfall im Gefühl der überstandenen Krise. Erst in dieser zweiten Schleife wird die akute Phase durch ein Davor und Danach gerahmt. In der Rekonstruktion der Prä-Krise werden oftmals Warnsignale fokussiert, die übersehen wurden, oder Fehlentscheidungen, die zur Eskalation der Situation führten. In der Post-Krise geht es um die Aufarbeitung der Ursachen der Krise, um das Ziehen von Konsequenzen sowie das Festhalten von Lernerträgen. Wie gründlich diese Reflexion stattfindet, liegt im Ermessen der Beteiligten. Daher ist es präziser zu sagen, es *sollte* um Aufarbeitung und Lernen gehen.

### 2.3. Räumlichkeit von Krisen, oder: Alles eine Frage der Perspektive

Krisen werden unterschiedlich erlebt. Dies liegt daran, dass sie aus unterschiedlichen Positionen heraus erfahren werden. Zum einen sind Positionen hier im übertragenen Sinne gemeint – als Betroffene, Entscheider\*innen, Berater\*innen, Rettungshelfer\*innen, um nur einige wenige zu nennen. Zum anderen aber auch im geographischen Sinne als Verortungen im Raum und als lokale Situationen, mit allen Möglichkeiten und Begrenzungen. Bei einer Schiffshavarie macht es einen großen Unterschied, ob diese aus der Perspektive der Kapitänin eines brennenden Schiffs erlebt wird, als Mitglied der Crew eines Rettungshubschraubers, als Reederin im Büro oder als Versicherungsagent im Homeoffice.

## PRAXISBEISPIEL

**Warum die Titanic tausende Male sank**

Am 14. April 1912 kurz vor Mitternacht kollidierte die RMS Titanic ca. 300 Seemeilen vor Neufundland seitlich mit einem Eisberg. Das seinerzeit größte und komfortabelste Schiff der Welt sank innerhalb von 2 Stunden und 40 Minuten, von den ca. 2.200 Menschen an Bord kamen 1.514 ums Leben. Der Verlauf der Ereignisse wurde in der Folge vielfach rekonstruiert, auch im Rahmen von Reformen der internationalen Seeschifffahrt. Wir sind es wegen derartiger Rekonstruktionen gewohnt, diese Katastrophe aus der Sicht des\*r objektiven Beobachters\*in heraus zu analysieren. Doch die vielen beteiligten Personen haben viele verschiedene Katastrophen erlebt.

Diese Multi-Perspektivität der Ereignisse wurde auch in James Camerons Hollywood-Blockbuster von 1997 genutzt. Den beiden Hauptfiguren des Films folgend werden die Zuschauer\*innen an verschiedene lokale Krisenherde mitgenommen: Die Maschinisten mussten erleben, wie sich die Schutzschotten schlossen und sie tief im Bauch des Schiffes eingeschlossen den eindringenden Wassermassen ausgeliefert waren. Passagiere der dritten Klasse wurden von Sperrgittern davon abgehalten, an Deck zu kommen und sich einen Platz im Rettungsboot zu sichern. Auf der Brücke dämmerte dem Kapitän langsam die Unausweichlichkeit des Untergangs. Der Konstrukteur des Schiffes, ebenfalls an Bord, sucht fieberhaft in den Konstruktionsplänen nach einem Weg, den Untergang zu verhindern. Der Funker versucht vergeblich, Hilferufe an nahegelegene Schiffe abzusetzen. Die Kapelle spult ihr Repertoire ab mit dem Ziel, Panik an Bord zu verhindern. Das Beispiel illustriert vereinfachend: Eine Krise hat viele Facetten, viele Perspektiven und viele Positionen, aus denen sie unterschiedlich erlebt wird.

*Bild: muhnaufals/pixabay.com*

Die räumliche Perspektive kann zu einem tieferen Verständnis darüber führen, welche Auswirkungen Krisen mit sich tragen und welche Zuständigkeiten wahrgenommen werden, um die Krise zu lösen. In Krisen gibt es viele Beteiligte. Aus den einzelnen Perspektiven heraus ist die einhergehende hohe soziale Komplexität schwer zu durchschauen. Dieses führt zu Unklarheiten und bisweilen sogar zu Konflikten um Zuständigkeiten. In Krisen ist oftmals nicht unmittelbar klar, wer Entscheidungskompetenz besitzt. Teil des Krisenprozesses ist die Klärung der Zuständigkeiten, ob beispielsweise national oder supranational, oder wie in der Bundesrepublik Deutschland auf Kommunal-, Länder- oder Bundesebene gehandelt werden sollte.

## PRAXISBEISPIEL

**Koordinierte Reaktion? Zuständigkeiten in der Corona-Krise**

Von Beginn des Jahres 2020 an verbreitete sich das neuartige Coronavirus SARS-CoV-2 rapide. Obwohl die World Health Organization (WHO) mit der Einstufung der viralen Ausbreitung als „Pandemie“ die globale Dimension des Problems unterstrich und die Grundlagen für ein international abgestimmtes Vorgehen legte, wurde auf die Krise national sehr unterschiedlich und in Form von Grenzschließungen reagiert. Hier wurde also eine Handlungsebene in den Vordergrund gerückt, die der Geographie der Krise nicht gerecht wurde.

Auch in der Bundesrepublik war einheitliches Vorgehen zunächst nicht möglich. Durch die – in vielen Punkten vorteilhafte – föderale Struktur besteht eine dezentrale Entscheidungskompetenz. So konnte etwa in der Absage von Veranstaltungen oder der Schließung von Schulen nicht zentral durch den Bundesgesundheitsminister durchgegriffen werden. Bundesländer, Kreise und Städte entschieden über den Großteil ihrer Krisenreaktion je selbst. Das Resultat war ein vielfach kritisierte „Flickenteppich“ an territorialen Regeln.



Bilder: [geralt & panos13121/pixabay.com](#)

### 3. Krise als Chance? Krisenumgang und Resilienz

Nur durch beherztes Handeln kann die Krise bekämpft und in ihrem ergebnisoffenen Charakter aktiv gestaltet werden. Die Bedrohlichkeit der Situation und das Versagen von Routinen können zu Anlässen werden, die Krise als schonungslose Bestandsaufnahme ernst zu nehmen und ihr zugrunde liegende strukturelle Probleme aufzudecken. Die Dringlichkeit der Krisensituation zusammen mit fundamentaler Unsicherheit zwingen zu Improvisationen und veränderten Reaktionsweisen jenseits des Alltags. Viele dieser Lösungen können aber über die Situation hinaus Verbesserungen mit sich bringen. Als vorübergehendes Anpassungsmodell ist das Krisenmanagement sehr wirksam, sollte aber erweitert werden durch einen resilienten Krisenumgang. Dadurch verschiebt sich der Fokus von der reinen Bewältigung hin zu einer Arbeit an den Ursachen der Krisen.

Resilienz spiegelt sich in verschiedenen Prozessen wider. So gilt es bereits in der von Chaos geprägten akuten Phase, unpassende Handlungsmuster als solche zu erkennen und sie unter radikaler Akzeptanz der neuen Situation loszulassen. Erfahrene Krisenmanager\*innen können sehr schnell neue Prioritäten aufstellen. Eigendynamische Stresskreisläufe aus im Grunde überflüssigen Handlungen werden so unterbunden. Ein weiterer Resilienz fördernder Prozess ist darin zu finden, dass sich Beteiligte zugleich ein genaues wie flexibel anpassbares Bild der Lage machen. Zur Lage zählen erfahrene Einsatzkräfte dabei neben dem Gefährdungsereignis im Zentrum – dem Notfall – auch sich selbst und andere Beteiligte. Auf Basis des Lagebildes tasten sie sich mit improvisierten Handlungen an die tatsächliche Lage heran. Sehr kleinschrittig und in Teamarbeit koppeln sie Planung, Umsetzung und Wirksamkeit ihrer Handlungen zurück und schaffen es so, sich äußerst agil

auf die Situation einzustimmen. Klappt dies, so schafft man es schließlich, „vor die Lage“ zu kommen, also die Kontrolle über die Situation zurückzuerlangen.

#### PRAXISBEISPIEL

##### Das Lagebild ist nicht die Lage

Auf hoher See verunfallte eine Fähre mit zahlreichen Passagieren an Bord. Bei der Erstellung des Lagebildes nutzten die Rettungskräfte zunächst die offizielle Passagierliste. Der Unfall hatte dazu geführt, dass sich die Menschen in Rettungsboote begeben mussten, die bei Nacht unübersichtlich verteilt im Wasser umhertrieben. Teil des Einsatzes war nun also, die Personen an Bord eines sicheren Schiffes zu bringen. Wird die Zahl der gelisteten Passagiere zur Handlungsgrundlage genommen, dann könnten Einsatzleiter\*innen die Suche nach Personen beenden, sobald diese Zahl an geretteten Passagieren erreicht ist. Erfahrene Krisenmanager\*innen aber wissen: Wovon ausgegangen wird, bestimmt, wie gehandelt wird. Bei der Rettung von Menschen kann es fatal sein, sich auf Zahlen aus Passagierlisten zu verlassen. Tatsächlich waren in diesem Fall dutzende Passagiere mehr in den Rettungsbooten als auf der Passagierliste.

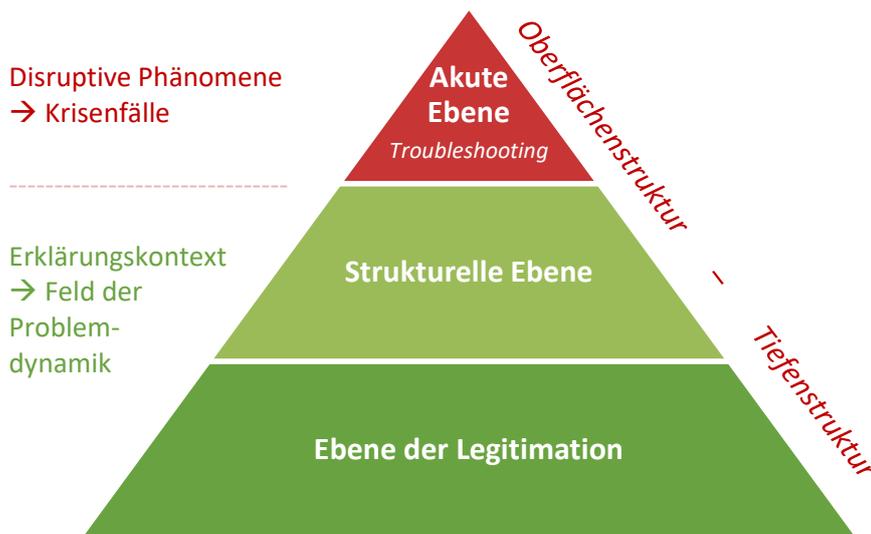


*Bild: mmi9/pixabay.com*

Ein solcher, durch genaue Kontextbeobachtung, Rückkopplung, Zielgerichtetheit und Agilität gekennzeichneter Krisenumgang muss in der Post-Krise sehr bewusst reflektiert werden. Nur so können Rückschlüsse für den Alltag gezogen werden. Diese fallen umso umfassender aus, je expliziter die Krise als Symptom für ein tieferliegendes, strukturelles oder legitimatorisches Problem gefasst wird.

Ein Verständnis von Krisen als disruptive Ereignisse, die eingebettet sind in ein Feld größerer Problemdynamik kann hier hilfreich sein (s. Abbildung). Der Experte für internationale Konflikte Volker Perthes benutzt die Metapher von „Krisenlandschaften“, um zu betonen, dass Krisen nicht nur als isolierte Ereignisse zu verstehen sind, sondern vernetzt sind mit langfristigen Entwicklungen und strukturellen Kontextbedingungen. Bewältigungsstrategien wirken dabei immer auf beides – die Krise und das von ihr betroffene Feld. Ein resilienter Krisenumgang bedeutet, der Sache auf den Grund zu gehen, spätestens sobald das „Troubleshooting“ vorbei ist. Die Herausforderung besteht darin, es nicht bei der ersehnten Rückkehr zur Normalität zu belassen, sondern sich bewusst in ruhigeren Zeiten unbequemen Fragen und Aufgaben zu stellen.

Abbildung „Krisen im Kontext“  
(eigene Darstellung)



Personen und Organisationen, die es öfter mit Krisen zu tun bekommen und daher auch mit weiteren rechnen, resümieren mit jeder Krisenerfahrung „lessons learnt“. Sie richten sich auch im Alltag darauf aus, ihr Tun unter genauer Umweltbeobachtung kleinschrittig zu reflektieren. Sie bauen Selbstlernschleifen ein, anhand derer sie sich hinterfragen, Erkenntnisblockaden angehen und sich bewusst beweglich halten. Eine hohe Resilienzkapazität beruht auf Achtsamkeit, auch im Alltag.

#### 4. Wer ist Experte\*in in der Krise?

In global vernetzten Gesellschaften übertreten Krisen viele von Menschen gezogene Grenzen. Störungen ökologischer Systeme haben Auswirkungen auf soziale Systeme. Krisen übertreten Firmengrenzen und greifen von einem Wirtschaftssektor in einen anderen über. Je ausgeprägter der grenzübergreifende Charakter einer Krise, desto stärker stoßen Organisationen an die Grenzen ihrer Kapazitäten. Sie müssen, um die Komplexität und Dynamik der Krisenlage bewältigen zu können, hochgradig spezialisiertes Fachwissen zusammenführen. In anderen Worten: Sie haben einen gesteigerten Bedarf nach externer, oft wissenschaftsbasierter, Beratung.

## 4.1. Beratung als asymmetrische Beziehung

Als Expert\*innen gelten Personen, die Reputation in einer Wissensdomäne erworben haben und diese Domäne repräsentieren. Neben einer formalen Qualifikation bestehen langjährige praktische Erfahrungen. Der Status ist keine individuelle Eigenschaft, sondern eine besondere Position. Zum einen entsteht Beratung immer in einer Beziehung. Voraussetzung ist also eine Nachfrage nach Beratung. Zum anderen repräsentieren Expert\*innen eine Wissensdomäne, die im Falle von Beratung ein oder mehrere Praxisfelder betrifft (mehr dazu in 4.2).

Die Beratungsbeziehung mit ihren unterschiedlichen Dimensionen kann in der folgenden Grafik veranschaulicht werden. Im zweiten, handlungspraktischen Teil dieser Handreichung wird sie in ihren einzelnen Elementen aufgegriffen (Pkt. II).

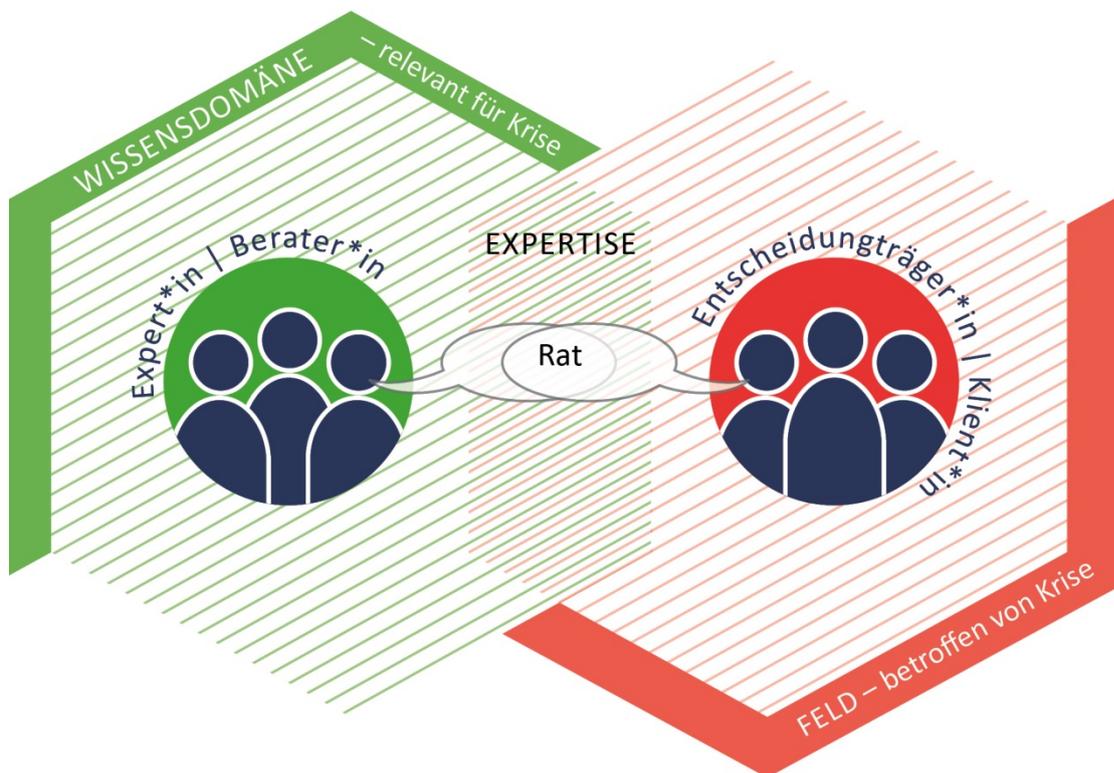


Abbildung „**Die Beratungsbeziehung in Krisen**“  
(eigene Darstellung, grafisch umgesetzt durch Henrika Prochnow, IRS Erkner)

Expert\*innen werden in dem Moment zu Berater\*innen, in dem ihre Expertise nachgefragt wird, üblicherweise durch Entscheidungsträger\*innen. Berater\*in sein ist also kein dauerhafter Zustand, sondern eine situative, durch Nachfrage erzeugte Konstellation. Im Zeitverlauf bildet sich häufig aber auch eine soziale Beziehung heraus, in der gewachsenes persönliches Vertrauen vorherrscht.

Die Beziehung ist durch eine Asymmetrie gekennzeichnet. Diese besteht vor allem darin, dass Entscheidungsträger\*innen das Mandat und die Legitimation besitzen, zu entscheiden, wohingegen

Berater\*innen Entscheidungen nur indirekt beeinflussen, etwa indem sie zusätzliches Wissen einspeisen oder zur Einschätzung der Folgen von Entscheidungen beitragen. Teil dieser Asymmetrie betrifft auch Haftungsfragen. Üblicherweise werden Berater\*innen nicht für getroffene Entscheidungen zur Verantwortung gezogen. Allerdings können Expert\*innen durchaus moralisch verantwortlich gemacht werden, Reputationsschäden erleiden oder persönlichen Anfeindungen in öffentlichen Debatten ausgesetzt sein.

## 4.2. Die Fundierung von Expertise in Wissensdomänen und Praxisfeldern

Die Beratungsbeziehung besteht zwischen Personen, doch treffen in ihr nicht nur verschiedene Persönlichkeiten aufeinander, sondern immer auch unterschiedliche Sichtweisen, Ansprüche, Organisationszugehörigkeiten, Routinen und Praktiken.

Die Berater\*innen, auf die wir uns in dieser Handreichung beziehen, verfügen in der Regel über eine formalisierte, oft akademische Qualifikation und darüber hinaus über jahreslange berufliche Erfahrungen. Ihren Status erhalten sie aufgrund ihrer Position und der fachlichen Anerkennung durch ihre Peers. Sie werden üblicherweise nicht um persönlichen Rat gebeten, sondern weil sie in ihrer Domäne einen „guten Ruf“ genießen. Berater\*innen sprechen also nicht nur für sich, sondern auch für ihre ganze Domäne.

Für Entscheidungsträger\*innen sind nicht alle Wissensdomänen von Belang, im Gegenteil, für die meisten Wissensdomänen interessieren sie sich gar nicht. Entscheidend für Beratung ist, welche Bedeutung eine Wissensdomäne für das jeweilige Praxisfeld in der Krise hat. So wie Berater\*innen einen Status in der Wissensdomäne besitzen, sind Entscheidungsträger\*innen durch ihre Position und Zuständigkeit in einem Praxisfeld verortet.

## 4.3 Arten von Expertise in Krisen

Im Krisenfall kann grob zwischen zwei Arten der Expertise unterschieden werden. Auf der einen Seite gibt es Expert\*innen, deren Beruf das Krisenmanagement an sich ist. Wir nennen sie Expert\*innen *für* Krisen. Expert\*innen *für* Krisen verfügen über ein klares Verständnis davon, wie Krisen ablaufen und können Techniken anwenden, um sie zu bewältigen. Aufgrund ihres generellen Wissens über Prozessdynamiken, die allen Krisen gemein sind, werden sie zur Unterstützung von Personen in Entscheidungsverantwortung hinzugerufen. Auf der anderen Seite gibt es Expert\*innen *in* Krisen mit speziellem Fachwissen in einer Wissensdomäne, die zum vertieften Verständnis des von der Krise betroffenen Systems wichtig sind. Expert\*innen in Krisen können durchaus langjährige Beratungs-

erfahrungen haben. Den Umgang mit den besonderen Herausforderungen einer akuten Krise kennen sie für gewöhnlich jedoch nicht.



### Zwei Arten von Expertise

- Expert\*innen *für* Krisen mit generischem Prozesswissen über Krisen
- Expert\*innen *in* Krisen mit speziellem, krisenrelevantem Fachwissen

Bild: gr8effect/pixabay.com

Expert\*innen *für* und *in* Krisen bilden eine analytische Unterscheidung. In der Praxis können bei einzelnen Personen beide Arten von Expertise zusammenkommen. Die Handreichung richtet sich insbesondere an Expert\*innen *in* Krisen. Diese sollen im Folgenden direkt angesprochen werden – Sie also als betreffende\*r Leser\*in.

## II. Handlungspraktischer Teil: Wie Sie Ihre Beratungsfähigkeit vor, in und nach der Krise stärken

Als Experte\*in oder Expertin können Sie sich den Verlauf einer Krise in drei Phasen (s. [Link](#)) vergegenwärtigen. Krise als Prozess mit wiedererkennbaren Eigenschaften zu verstehen, bietet Orientierung für Ihren Einsatz als Berater\*in im Krisenverlauf. Sie können sich beispielsweise fragen: Wo stehe ich im Prozess gerade? Was ist vorher schon passiert? Und vor allem, was wird mit hoher Wahrscheinlichkeit noch passieren? Dementsprechend können Sie Ihre Handlungsweisen anpassen.

Zudem kann es für Sie sinnvoll sein, sich die verschiedenen Dimensionen der Beratung (s. [Link](#)) zu vergegenwärtigen. Der\*die Klient\*in, der\*die Sie durch die Nachfrage zum\*r Berater\*in macht, stellt eine Dimension dar. Eine zweite Dimension stellt das Praxisfeld dar, in dem Sie beraten. Hierin sind auch Medien zu verorten, mit denen Sie möglicherweise konfrontiert werden. Sie als Berater\*in sollten zudem sich selbst als Person in verschiedenen Krisenphasen hinterfragen. Zuletzt sei auf die Wissensdomäne verwiesen als Quelle Ihres Expert\*innen-Status. Diese vier Dimensionen sind in der Beratungspraxis nicht unabhängig voneinander zu denken. Ihre Unterscheidung ist primär analytischer Art, kann Ihnen aber helfen, die eigene Passfähigkeit zur angefragten Beratung einzuschätzen und auch eine bereits vollendete Beratungsleistung zu reflektieren.

Im Folgenden sind die Orientierungspunkte für gute Beratung nach der jeweiligen Krisenphase gegliedert sowie jeweils in den vier Dimensionen unterteilt. Klient\*in, Praxisfeld, Berater\*in und Wissensdomäne.

### LESEHINWEIS

Alle in diesem Kapitel beschriebenen Anregungen richten sich an Berater\*innen in Krisen. Die vier Dimensionen, die in der Grafik (s. [Link](#)) dargestellt sind – Klient\*in, Praxisfeld, Berater\*in, Wissensdomäne –, werden im Folgenden einzeln abgebildet. Die jeweilige Abbildung zeigt an, auf welche der Dimensionen die daneben erläuterte Anregung inhaltlich abzielt.



## 5. Gut beraten in der Prä-Krise

Die Sichtweise auf ein Praxisfeld in ruhigen Zeiten verändert sich, wenn Sie hypothetisch einfach mal annehmen, dass die Zeiten vielleicht gar nicht ruhig sind, sondern sich das Feld tatsächlich in Vorkrisenzeiten befindet.



**Schwache Signale erkennen:** Im Rückblick einer Krise werden oftmals Faktoren und Umstände identifiziert, die dann als ignorierte Warnsignale einer Krise gedeutet werden. Nutzen Sie Ihren Status als Außenstehende\*r und unabhängige\*r Expert\*in, um Sachverhalte zu hinterfragen, die für Insider selbstverständlich sind. Vielleicht können Sie kleine Warnsignale erkennen, die von ihren Klient\*innen übersehen oder wiederholt nicht ernst genommen werden.



**Krisen vorbereiten:** Beobachten Sie, inwieweit in der Organisation, die Sie beraten, bereits Strukturen des Krisenmanagements etabliert sind und wie ernst die Möglichkeit einer Krise genommen wird. Existieren Notfallpläne, Krisenhandbücher oder Kriseninfrastrukturen? Wird Krisenprävention auch in der Führungsriege als prioritäre Aufgabe behandelt? Falls nicht, wird die Organisation mit hoher Wahrscheinlichkeit überrascht sein vom Aufkommen einer Krise und zumindest zeitweise schlecht darauf reagieren können. Auch im Krisenverlauf werden Ressourcen fehlen, die zur Lösung hilfreich wären.



**Kriseninteressen wahrnehmen:** Als sozial konstruierte Fakten werden Krisen kollektiv ausgehandelt. Daran beteiligen sich viele Stakeholder aus der Organisation und ihrem Umfeld. Es ist wichtig zu verstehen, ob es im Umfeld der beratenen Organisationen Kräfte gibt, die ein Interesse an einer krisenhaften Zuspitzung und Eskalation hätten.



**Medienarbeit bewusst gestalten:** Die öffentliche Wahrnehmung von etwas als „Krise“ wird wesentlich durch die mediale Berichterstattung mitbestimmt. Sie können durch eigene öffentliche Äußerungen sowohl die Diagnose als auch die Rahmung einer Krise mitgestalten. Diese Rahmungen sind in Vorkrisenzeiten noch sehr volatil. Es besteht auch die Gefahr, durch unbedachte Nutzung von Krisenvokabeln Krisen unbeabsichtigt „herbeizureden“.



**Eigene Krisenresistenz reflektieren:** Als Expert\*in in Krisen werden Sie zu einem Teil der Krisenlage. Das heißt, Ihr Verhalten verändert die Situation. Es ist daher wertvoll, das eigene Auftreten in einer Krise schon vorher einschätzen zu können. Erinnern Sie sich an persönliche Erlebnisse von Krisensituation und an Ihr eigenes Verhalten darin. Fragen Sie durchaus auch Vertrauenspersonen, wie diese Sie in einer Krisensituation wahrgenommen haben. Die beginnende akute Krise wird Stress mit sich bringen, der zu begrenzter Wahrnehmungs-

fähigkeit bei Beteiligten führt. Wie schätzen Sie Ihre eigenen Stressreaktionen und Stressresistenzen ein?



**Eigene Position in der Wissensdomäne reflektieren:** Berater\*innen repräsentieren eine Wissensdomäne. Wissenschaftlicher Rat gibt vor allem dann Orientierung, wenn nicht sofort Widerspruch aufkommt. Bevor Sie in Krisen beraten, fragen Sie sich selbst, wie kontrovers oder breit geteilt Ihre Ansichten in der Wissensdomäne sind? Würden Fachkolleg\*innen Ihre Position stützen oder möglicherweise öffentlich widersprechen? Sehen Sie sich auch in der Lage, breit geteilte Argumente aus Ihrer Domäne in Beratung einzubringen, auch wenn Sie diese nicht vollends teilen?

## 6. Gut beraten in der akuten Krise

Tritt der Fall einer akuten Krise tatsächlich ein, gibt es für Ihre Beratungsarbeit einige Aspekte zu beachten. Aus unserer Forschung haben wir gelernt, dass alle Beteiligten den Beginn einer Krise als Chaosphase erleben. Es herrschen hohe Unsicherheit und Orientierungsverlust vor, die den Umgang mit dem auftretenden Handlungsdruck erschweren. Auch nach einer ersten Orientierung im Chaos ist die akute Krise weiterhin geprägt durch das Moment der Eskalation. Das heißt, die Lage entwickelt sich sehr dynamisch weiter, Informationen sind noch nicht verfügbar, unsicher oder von geringer Beständigkeit. Immer wieder tauchen überraschende Wendungen auf oder Maßnahmen zur Eingrenzung der Krise greifen nicht wie erhofft. Zu Beginn einer Krise befinden sich involvierte Personen also immer „*hinter der Lage*“ in einer reaktiven Position. Die Lage wird als überkomplex wahrgenommen, nicht zuletzt aus sozialen Gründen: Beteiligte kommen aus unterschiedlichsten organisationalen Zugehörigkeiten zusammen, niemand besitzt die „Draufsicht“ und doch erfordert die Situation eine abgestimmte, koordinierte Vorgehensweise. Gelingt dies, kann es im weiteren Krisenverlauf gelingen, „*vor die Lage*“ zu kommen und sukzessiv proaktive Elemente einzuführen.

Unter diesen Beratungsbedingungen sollten Sie folgende Punkte besonders im Auge behalten:



**Rollen und Auftrag klären:** Aufgrund der Unübersichtlichkeit der Krisensituation kann es hilfreich sein, sich direkt zu Beginn explizit ins Bewusstsein zu rufen, wer Ihr\*e Auftraggeber\*in ist. Ebenso sollten Sie gemeinsam definieren, worin Ihr Auftrag besteht. Trotz des Zeitdrucks müssen Sie zunächst erfahren, welche Erwartungen und Ansprüche an Sie gestellt werden. Welches Ziel soll, und kann überhaupt, mithilfe Ihrer Beratungsleistung erreicht werden? Für welchen Aspekt der Krise ist Ihr Fachwissen gefragt? Diese Klärung gibt beiden Seiten Orientierung. Nicht zuletzt sollten Sie den Auftrag ablehnen, wenn Ihnen klar wird, dass Sie keinen Beitrag zur Krisenbewältigung leisten können (etwa weil Ihre Expertise falsch eingeschätzt wurde). Bleiben Sie auch sensibel dafür, für welche Zwecke Ihre Expertise

angefragt wird. Wo könnten Sie möglicherweise als „Sündenbock“ genutzt oder Ihre Expertise für bestimmte Zwecke missbraucht werden? Ebenso sollten Ansprüche Ihrerseits (bspw. Honoraransprüche) zu Beginn klar kommuniziert werden und Fragen der formalen Haftung unbedingt vor der Erbringung einer Beratungsleistung geklärt sein. Kommt es zu einer Beauftragung, dann sollten Sie die Rollentrennung zwischen Beratung und Entscheidung betonen und in der Beratungsbeziehung stets beachten.



**Stress bei allen Beteiligten anerkennen:** Beteiligte, auch Führungspersonen, erleben die akute Phase einer Krise oftmals als einen Zustand der Überforderung und des emotionalen Stresses. Sie sind in ihren kognitiven Kapazitäten möglicherweise eingeschränkt. Es kann sein, dass Sie Ihre\*n Klientin\*en anders erleben als im Normalfall, beispielsweise als wenig ansprechbar, gar ängstlich, oder aber als kaltblütig agierend. Egal, ob diese bei Ihnen oder anderen Personen überraschend auftretenden Merkmale in der Krise hilfreich oder verschlimmernd wirken – nehmen Sie sie nicht „persönlich“, sondern schreiben Sie sie der Krisensituation zu!

**Kommunizieren – nach innen (A) und außen (B):**

In einer Krise gelten Kommunikationsregeln, die sich vom Alltag unterscheiden. Die Trennungslinie zwischen der Kommunikation nach Außen und nach Innen wird noch stärker gezogen als im Alltag. Das „Innen“ umfasst eine kleinere Gruppe von Entscheidungs- und Funktionsträger\*innen, die mit dem Krisenmanagement befasst sind. Das „Außen“ wird weiter gefasst, schließt also zum Beispiel auch einzelne Stakeholder in der Organisation ein. Berater\*innen, die in der Situation sind das „Innen“ einer Krise zu beraten, müssen daher einiges beachten.

**(A) Nach innen kommunizieren:**



**(A) Selbst „im Bilde sein“:** Zu Beginn ist es für Sie als Expert\*in entscheidend, dass Sie sich – trotz des Zeitdrucks – ein eigenes Bild der Lage machen können. Das bedeutet, dass Sie zunächst vor allem zuhören sollten. Sie dürfen sich nicht zu Antworten oder Einschätzungen drängen lassen, bevor Sie sich ausreichend informiert fühlen. Gerade am Anfang sollen und dürfen Sie Fragen stellen, anstatt Antworten zu geben.



**(A) Das Lagebild ist nicht die Lage...:** (s. [Link](#)) Beteiligte sind in der Krise auf der Suche nach haltbaren, gültig bleibenden Informationen. Dieses Bedürfnis birgt die Gefahr, sich allzu schnell den Zugang zum eigentlichen Sachverhalt zu verstellen: Man ruht sich auf einem Lagebild aus, welches auf die dynamisch sich entwickelnde Lage nicht mehr zutrifft. Damit dies nicht passiert, ist es wichtig, im inneren Kreis alles auszusprechen – auch möglicherweise abwegige oder radikale Szenarien. Vor allem zu Beginn der Krise sind Sie entsprechend der

unklaren Situation tendenziell eher mit offenen Fragen konfrontiert. Hier geht es darum das Feld der Optionen aufzuzeigen. In der späteren Phase (im Zuge des „vor die Lage“-Kommens) sind eher geschlossene Fragen wahrscheinlich, in denen präzise Antworten zu Detailfragen von Ihnen benötigt werden. Hier gilt es sich in der eigenen Rolle zu bescheiden und zu versuchen, wann immer möglich klare Antworten zu geben. Reagieren Sie auf Fragen. Orientieren Sie sich an der Art der Frage Ihres\*r Klienten\*in, ob eine eher offene Betrachtung oder eine knappe und präzise Antwort hilft.



**(A) Sachverhalte allgemeinverständlich darstellen:** Hilfreich kann es sein, dass Sie sich, bevor Sie einen Rat äußern, überlegen, wie dieser am einfachsten bei Ihrem Gegenüber ankommen kann. Gehen Sie davon aus, dass Beteiligte in ihren kognitiven Kapazitäten in der akuten Krisensituation eingeschränkt sind. Sachverhalte komplex zu versprachlichen, ist eher kontra-produktiv. Es kann sich lohnen, neben der Verwendung vereinfachender Sprache auch von Grafiken (z.B. Piktogramm) Gebrauch zu machen, die man „auf einen Blick“ erfassen kann.



**(A) Missverständnisse erkennen:** Wenn sich die Informationslage widersprüchlich, mehrdeutig oder lückenhaft darstellt, ist es umso wichtiger, sachliche Missverständnisse in der Kommunikation möglichst auszuräumen. Sie können dazu beispielsweise in „Closed Loops“ kommunizieren: Hören Sie genau zu, wiederholen Sie das Verstandene mit eigenen Worten, und fragen Sie nach einer Bestätigung ihres Verständnisses. So können Sie sicherstellen, dass Sie und Ihr Gegenüber von dem gleichen Sachverständnis ausgehen. Korrigieren Sie auch kleine Missverständnisse, denn auch diese können große Konsequenzen haben. Solche engen Rückkopplungen dienen auch der Versachlichung der Kommunikation.



**(A) Von Wechselwirkungen ausgehen und Szenarien vordenken:** Sie als Berater\*in besitzen eine bestimmte Sachexpertise. Wie sich diese Expertise in die Praxis und unter den dynamischen Umständen der Krise transferieren lässt, darüber wissen Sie möglicherweise noch nicht so viel. Auch Ihr\*e Klient\*in kann eventuelle Folgewirkungen noch gar nicht abschätzen. Es kann daher wichtig sein, für jeden gegebenen Rat darauf hinzuweisen, dass er je nach Anwendungskontext unterschiedliche Folgen mit sich führen kann, die Sie aus Ihrer Wissensdomäne heraus selbst nicht abschätzen können.

PRAXISBEISPIEL

**Schlimme Folgen der Quasi-Entscheidung**

Ein Brandschutzexperte wurde in den Krisenstab einer komplexen Schadenslage auf See berufen. Ein brennendes Handelsschiff sollte gelöscht werden und er erhielt dazu vonseiten staatlicher Entscheidungsträger\*innen einen Beratungsauftrag. Nach einer Problemanalyse riet er dazu, ein bestimmtes Löschmittel zu verwenden. Die Entscheidungsträger\*innen trafen daraufhin die direkte Entscheidung, dieses Mittel zu verwenden. Sie ließen den Löschversuch durch die Crew eines Bergungsschleppers vor Ort durchführen. Dadurch wurde der Rat des Experten de- bzw. neu-kontextualisiert: Die Crew war nicht darin ausgebildet, das Löschmittel zu verwenden. Unter falscher Verwendung kam zur Verschlimmerung der Lage – zur folgeschweren Explosion, aus der Schwerverletzte und ein Schiffsuntergang hervorgingen.

*Bild: OpenClipart-Vectors/pixabay.com*



**(B) Nach außen kommunizieren:**



**(B) Strategischer Kommunikation unterordnen:** In der Krisenkommunikation müssen unbequeme Botschaften nach außen vermittelt werden. Hier gilt die Maxime, dass proaktive Kommunikation, zumindest die Kontrolle über Zeitpunkt, den Wortlaut, das Medium der Veröffentlichung und die Art der Botschaft ermöglicht. Auch wenn Sie als erfolgreiche\*r Berater\*in gewohnt sind, souverän in den Medien aufzutreten, ist Krisenkommunikation nach außen mit viel höheren Gefahren von Kommunikationspannen verbunden. Eigene Kommunikationsbedürfnisse müssen den Kontrollnotwendigkeiten und strategischen Erwägungen der Krisenkommunikation untergeordnet werden. In der akuten Krise wird bei der Kommunikation nach außen stark auf ihre Wirkung im weiteren Krisenverlauf geachtet. Dabei werden oft bewusst übermäßig pessimistische oder optimistische Einschätzungen kommuniziert. Ein Beispiel ist die „self-destroying prophecy“. Dabei werden Aussagen über die Zukunft getätigt, deren vordringlicher Zweck es ist, bei den Adressaten ein erwünschtes Verhalten auszulösen. Im Erfolgsfall verhindert die Prophezeiung das Eintreten des Prophezeiten. Dieser Erfolg muss allerdings oft durch einen Verlust an Glaubwürdigkeit erkaufte werden. Das ausgebliebene Unglück wird dann als Beleg dafür genommen, dass die heraufbeschworenen Gefahren übertrieben und ergriffene Maßnahmen überzogen waren.



**Sich selbst regulieren:** Krisen sind Situationen des Stresses – das lässt sich kaum kleinreden. Als Berater\*in werden Sie zu einem Teil der Lage. Daher ist es wichtig, wie Sie der stressvollen Situation begegnen und welchen Beitrag Sie zu zur Entspannung der Lage leisten. Agieren Sie in Ihrer Beratung ruhig und klar, wird sich dies auch auf das Krisenteam auswirken. Beteiligte, die den Kopf verlieren, verschlimmern hingegen die Lage. Auch der Umgang mit gesteigerter Aufmerksamkeit kann einige persönliche Herausforderungen mit sich bringen. In den sozialen Medien eskaliert öffentliche Kritik mitunter in persönliche Beleidigungen bis hin zu Bedrohungen. Machen Sie sich bewusst, dass dies nur sehr bedingt

mit Ihnen und Ihrer eigentlichen Beratungsleistung zu tun hat, und dass das Bild über Sie größtenteils außerhalb Ihrer Kontrolle liegt.



**Bereit sein, Quasi-Entscheidungen zu treffen:** Ihre Rolle als Berater\*in kann trotz aller Abgrenzungen ambivalent werden. In Krisen erlangt Ihre fachliche Einschätzung mangels alternativer Sicherheiten mitunter ein hohes Maß an Überzeugungskraft. Entscheidungsträger\*innen dürsten in Krisen nach Ratschlägen. Aus Beratung kann so schnell eine Quasi-Entscheidung werden, in dem Moment, in dem Ihr Rat in einer unentschiedenen Lage zum Zünglein an der Waage wird. Haben Sie dennoch den Mut zur Beratung, auch wenn eine Quasi-Entscheidung droht. Wenn die Konstellation so ist, heißt das auch, dass Sie die qualifizierteste Person hierfür sind. Bei der Umsetzung des Ratschlags in eine Entscheidung können entscheidende Aspekte verloren gehen. Formulieren Sie Ihren Ratschlag daher sehr präzise, vergewissern Sie sich, dass der Ratschlag richtig verstanden worden ist (s.o. „Missverständnisse erkennen“). Fordern Sie ggf. die Möglichkeit ein, die Umsetzung der Entscheidung begleiten zu dürfen, denn Sie sind die Person, die als erste merkt, wenn die Konsequenzen der Entscheidung falsch eingeschätzt worden sind.



**Professionelle Distanz überprüfen:** Im Verlauf Ihrer Beratungsleistung kann es hilfreich sein, die Beratungsbeziehung zu reflektieren. Besteht beispielsweise schon vor der Krisensituation ein Vertrauensverhältnis, kann dies in der Krise grundsätzlich helfen. Es besteht aber auch die Gefahr, dass aufgrund des Vertrauens eine ebenfalls wichtige professionelle Distanz überschritten wird. Dies geschieht immer dann, wenn eher Ihre Meinung und persönliche Einschätzung statt Ihre fachliche Expertise gefragt wird.



**Reflexion vorbereiten:** In akuten Krisensituationen bleibt wenig Zeit, das Erlebte zu reflektieren. Dies sollte jedoch in der Post-Krise unbedingt nachgeholt werden. Daher sollten Sie Dokumente, E-Mails etc. aufbewahren, die mit der Beratung in Zusammenhang stehen. Fallen Ihnen während des Krisenverlaufs bereits Punkte auf, an denen es sich lohnen würde, sie nach der Krise anzugehen, dann notieren Sie dies. Insgesamt kann es sich lohnen, Erinnerungsprotokolle zu verfassen. Aufgrund von Vertraulichkeitsverpflichtungen sollten alle gesammelten Daten unzugänglich für Dritte verwahrt werden.



**In der Domäne verankern:** Krisen sind Situationen des Kontrollverlustes, dem Sie mit einer Verankerung in der eigenen Wissensdomäne begegnen können. Klären Sie, angelehnt an die Ergebnisse Ihrer Rollen- und Auftragsklärung, was Sie fachlich leisten können und wollen, was aber auch nicht. Aufgrund der Dynamik einer Krise, kann es passieren, dass Sie nach Ratschlägen zu Sachverhalten außerhalb Ihrer Expertise gefragt werden. Diese sollten besser gar nicht gegeben werden. Konzentrieren Sie sich vor allem auf breit geteilte Erkenntnisse

und sichere Evidenzen, auf Botschaften, die auch von anderen Fachkolleg\*innen geteilt werden. Krisenberatung ist keine günstige Gelegenheit, innerwissenschaftliche Rivalitäten auszuleben. Ratschläge, die auf umstrittenen wissenschaftlichen Positionierungen beruhen, können die Unsicherheit in der Krise erhöhen, spätestens sobald andere Expert\*innen sich zu Wort melden und Ihnen öffentlich widersprechen.



**Unsicherheit rahmen:** Da wissenschaftliche Erkenntnisse immer mit Unsicherheit behaftet sind, kann es leicht passieren, dass ihre Einführung die Lage in der Krise komplexer macht als zuvor. Dennoch ist es oft unvermeidlich, in die Grauzone mehr oder weniger gesicherter Erkenntnis vorzustoßen. Sollten Erkenntnisse sehr unsicher sein, sollte dies auch so kommuniziert werden. Lassen Sie sich nicht zu einer Antwort drängen, sondern machen Sie explizit, dass Wissenschaft hier keine Sicherheit vermitteln kann. Wenn Erkenntnisse aus Ihrer Sicht hinreichend sicher sind, trauen Sie sich diese zu teilen. Kommunizieren Sie dabei aber auch die verbliebene Restunsicherheit.

PRAXISBEISPIEL

**Neues aus der Krise: Digitalisierung der Verwaltung im Kontext der Flucht-Immigration 2015**

Die dezentrale und behördenspezifische Datenverarbeitung machte es zunächst schwierig, den Registrierungsprozess von Asylsuchenden über verschiedene Ebenen hinweg zu koordinieren. Im September 2015 wurde zur Abhilfe beschlossen, Prozesse der Datenverarbeitung und des -austauschs umgreifend zu digitalisieren und zu vereinheitlichen. Der Umbruch erfolgte sofort. Allen beteiligten Behörden auf Kommunal-, Länder- oder Bundesebene wurde es schnell ermöglicht, auf ein gemeinsames Kerndatensystem zurückzugreifen.

Bild: [geralt/pixabay.com](https://www.geralt.com/pixabay.com)



## 7. Gut beraten in der Post-Krise

Mit dem Abklingen der akuten Lage beginnt die Phase der Post-Krise. Diese Phase bietet für die Beteiligten Gelegenheit, tieferliegende Zusammenhänge der Krise zu verstehen und langfristig aus ihnen zu lernen.



**Krisen als Symptom rahmen:** Lehren für den Alltag können aus einer Krise nur gezogen werden, wenn die Krise als Symptom für tiefer liegende Probleme verstanden wird. Krisen Sie möglichst genau ein, welches Problem durch die Krise sichtbar geworden ist. Je mehr Sie bei der Suche nach den Ursachen der Krise den Fokus auf endogene statt exogene Faktoren legen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich Veränderungen bewirken lassen, da nur endogene Faktoren im unmittelbaren Einfluss Ihres\*r Klienten\*in liegen. Eine Betonung endogener Krisenursachen wird von Beteiligten jedoch häufig als Schuldzuweisung verstanden

und deshalb zurückgewiesen. Hier gilt es das richtige Maß zu finden. Ohne Verantwortlichkeiten zu benennen, wird es kaum zu Änderungen kommen, aber persönliche Angriffe fördern Abwehrreaktionen. Es kann sich als ratsam erweisen, sich bei der Problemanalyse auf Strukturen, Verfahren oder abstraktere organisationale Rollen zu fokussieren, nicht auf bestimmte Personen. Auch mediale Aufmerksamkeit erhöht den Druck auf die Verantwortlichen, nach der Krise zu handeln. Allerdings kann medialer Druck zu hochgradig selektiven Lernbereitschaften führen. Versuchen Sie Situationen zu vermeiden, in denen vor allem die lauteste Lektion gelernt wird, aber nicht unbedingt die wichtigste.



**Krisenstrukturen verstetigen:** Ein weiteres wichtiges Lernergebnis kann darin bestehen, dass Ihr\*e Klient\*in Vorkehrungen für die nächste Krise übernimmt, die sich in der akuten Krise bewährt haben. Welche Organisationsstrukturen haben in der Krise gut funktioniert? Falls noch nicht geschehen, kann es sich lohnen, einen dauerhaften Krisenstab einzurichten oder ein Krisenhandbuch zu entwickeln. Die erhöhte Sensibilität für Krisen in Leitungskreisen sollte unbedingt erhalten bleiben. So kann sich der Krisenkreislauf (s. [Link](#)) erneut schließen.



**Komplexität wieder einführen:** In der Post-Krise können all die wichtigen Aspekte, die aufgrund von notwendigen Vereinfachungen und thematisch limitierten Antworten in der akuten Krise nicht betrachtet werden konnten, von Ihnen sukzessive eingebracht werden. Dies gelingt umso besser, je mehr von diesen Sachverhalten Sie während der Krise dokumentiert und archiviert haben.



**Post-Krise als einmaliges Zeitfenster für Beratung verstehen:** Für Sie als Expert\*in bietet die Post-Krise Gelegenheit, im erweiterten Praxisfeld gehört zu werden. Die Bereitschaft, Ratschläge zu hören und ernst zu nehmen, kann bei Entscheidungsträger\*innen nun besonders groß sein. Noch ist das Geschehene sehr präsent und kann die Motivation der Verantwortlichen, notwendige Veränderungen zügig anzugehen, erhöhen. Verstehen Sie dieses Zeitfenster als eine Gelegenheit, strukturelle Probleme anzusprechen und auf die Agenda von Entscheidungspersonen zu setzen. Zugleich sollten Sie jedoch reflektieren, dass Krisen auch immer Ausnahmeereignisse darstellen. Welche Aspekte lassen sich also verallgemeinern und welche nicht?



**Kurze Verschnaufpause einlegen:** Kann die Krise beendet werden, sollten Sie sich anschließend einen kleinen zeitlichen Rahmen setzen, um sich davon zu erholen. Nutzen Sie diese Phase für erste Reflexionen. Limitieren Sie die Erholungszeit von vornherein, denn die Gelegenheit entscheidende Impulse für Änderungen zu geben, kann schnell verstreichen. Stoßen Sie die Aufarbeitung der Krise proaktiv an. So stressig die akute Situation auch

gewesen sein mag: Ein entscheidender Fehler könnte nun darin liegen, sich erleichtert zu schnell von ihr abzuwenden.



**Krisenerfahrung auswerten:** In medialen oder wissenschaftlichen Veröffentlichungen müssen unbedingt etwaige Karenzfristen eingehalten und Verschwiegenheitsregelungen beachtet werden. Dennoch sollten Sie Ihre Erfahrungen zeitnah für sich festhalten, damit später die erworbenen Erkenntnisse vielleicht doch in anonymisierter und abstrahierter Form geteilt werden und so zum Lernen aus Krisen beitragen. Denken Sie in dieser Phase nun auch wieder an Ihre eigenen Kernaufgaben und betrachten Sie diese losgelöst von Ihrem\*r Klienten\*in. Es kann nun bereichernd sein, eine wissenschaftliche Auseinandersetzung (Studien etc.) zu der Krise zu führen und sie in der Fachgemeinschaft zu reflektieren. Prüfen Sie ernsthaft die Möglichkeit, ob die eigene Wissensdomäne auch eine Mitverantwortung am Ausbruch der Krise tragen könnte. Die krisenhaften Entwicklungen können also auch Anlässe bilden zur Weiterentwicklung der eigenen Domäne und des aus ihr heraus entwickelten Beratungsangebots. In der Aufarbeitung der Krisenerfahrung in der Domäne gilt es aber ebenso vorsichtig mit Verallgemeinerungen zu sein.



**Neue Kontakte langfristig pflegen und ausbauen:** Nutzen Sie Ihre in der Krise geknüpften Kontakte in das Praxisfeld und in andere Wissensdomänen und bauen sie diese langfristig aus. Auf die Art bietet sich die Chance, die Entwicklung des Feldes mittel- und langfristig beratend zu begleiten. Interdisziplinärer Austausch kann helfen, spezifische Blindheiten der eigenen Fachsozialisation aufzudecken, die sonst Ausgangspunkte für neue Krisen werden können. Im Verbund mit anderen Disziplinen werden Sie weniger angreifbar in öffentlichen Debatten und sozialen Medien. Auch erweitert sich ihr Blick auf Wechselwirkungen einer Krise mit anderen Praxisfeldern.

## 8. Schlusswort

Jede Krise ist anders. Und dennoch lohnt es sich, einmal über die Gemeinsamkeiten und grundsätzlichen Charakteristika von Krisen nachzudenken – gerade, wenn einmal die Situation entstehen sollte, als Berater\*in in der Krise „gefragt“ zu sein. Das Wissen um Spezifika von Krisen kann Ihnen helfen, sich in dieser Situation besser zurechtzufinden. Diese Handreichung soll Orientierung gerade für Experten\*innen bieten, die in ihrem Alltag wenig mit Krisenbewältigung beschäftigt sind, möglicherweise aber viel mit Praxisfeldern zu tun haben, in denen Krisen auftreten können. Im Krisenmanagement wird das Auftreten von Krisen als unausweichlich angesehen. Insofern tritt der Fall, auf den dieses Policy Paper seine Leser\*innen vielleicht nur vorbereitet, zwar in der Praxis meistens überraschend ein, ist aber alles andere als unwahrscheinlich. Durch zunehmende Komplexität und Interdependenz von Krisen wird es üblicher werden, dass Berater\*innen zu wichtigen Akteur\*innen in das Krisenmanagement einbezogen werden und ihren Beitrag zur Krisenbearbeitung leisten müssen.

Die in dieser Handreichung vorgestellten Empfehlungen sind bewusst so formuliert, dass sie von Spezifika von Handlungsfeldern und Wissensdomänen abstrahieren. Sie können die Beratungsarbeit von Naturwissenschaftler\*innen ebenso erleichtern wie von Finanzexpert\*innen oder Politikwissenschaftler\*innen. Gleichwohl sind Krisen ihrem Wesen nach nie vollständig zu durchdringen. Es existieren Spezifika in Praxisfeldern, die wir nicht berücksichtigen konnten. Das Wissen über Krisen kann das Erleben von Krisen nie vollständig ersetzen. Aber die Wiedererkennung der hier dargestellten Muster kann Ihnen im Fall des Falles eine zusätzliche Sicherheit bieten, die vielleicht entscheidend dabei helfen kann, unter Stress einen gut informierten Rat zu erteilen. Selbst wenn Sie niemals persönlich in Krisen beraten sollten, kann es Ihre Beratungspraxis inspirieren, wenn Sie (potenzielle) Klient\*innen, deren Praxisfelder, die eigene Persönlichkeit sowie die eigene Wissensdomäne einmal im Lichte krisenhafter Entwicklungen beleuchten.

## Weiterführende Literatur

Boin, A. & Rhinard, M. (2008), Managing Transboundary Crises: What Role for the European Union? *International Studies Review* 10(1), 1-26.

Boin, A.; 't Hart, P. & Kuipers, S. (2018) The Crisis Approach. In: Rodríguez, H.; Donner, W. & Trainor, J. (Hrsg.): *Handbook of Disaster Research*. Cham, 23-38

Boin, A., P. 't Hart & A. McConnell (2009), Crisis exploitation: political and policy impacts of framing contests. *Journal of European Public Policy* 16, 81-106.

Brinks, V. & Ibert, O. (2020): Krisenberatung: Sachliche und prozessuale Expertise in Krisen. In: Bösch, F.; Deitelhoff, N. & Kroll, S. (Hrsg.): *Handbuch Krisenforschung*. Wiesbaden, 249-265.

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, 321-329.

Brinks, V. & Ibert, O. (2020). From corona virus to corona crisis: The value of an analytical and geographical understanding of crisis. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111(3), 275-287.

Deitelhoff, N. (2021): Krise ist immer dann, wenn jemand sagt und ihm viele glauben, dass Krise ist. In Sirkius, T., Deitelhoff, N. (Hrsg.) *Crisis Interviews*. Frankfurt.

Fink, S. (2002) [1986]. *Crisis Management. Planning for the Inevitable*. Lincoln, NE.

Perthes, V. (2017) Einleitung: Navigieren durch Krisenlandschaften. In: Perthes, V. (Hrsg.) „Krisenlandschaften“. *Konfliktkonstellationen und Problemkomplexe internationaler Politik*. Berlin.

Rosenthal, U. & 't Hart, P. (1991). Experts and Decision Makers in Crisis Situations. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 12(4), 350-372.

Stehr, N. & R. Grundmann (2010). Expertenwissen. Die Kultur und die Macht von Experten, Beratern und Ratgebern. Weilerswist.

Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.