



## **Beratung unter Stress: Experten in und für Krisen**

Verena Brinks/Oliver Ibert/Anna Veronika Wendland

April 2017

# Beratung unter Stress: Experten in und für Krisen

Verena Brinks (Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS), Erkner)

Oliver Ibert (Institut für Geographische Wissenschaften, Freie Universität Berlin)

Anna V. Wendland (Herder Institut für historische Ostmitteleuropaforschung, Marburg)

Das Papier liefert einen Überblick des Forschungsstandes zum Themenkomplex „Beratung in Krisen“. Im Zentrum steht eine Frage, die weder in der einschlägigen Literatur zu Krisen und Krisenmanagement noch in jener zu wissenschaftlicher (Politik-)Beratung direkt adressiert wird, nämlich: wie wissenschaftliche Expertise in Krisensituationen und verkörpert durch die Figur des wissenschaftlichen Beraters in praktische Problemkontexte übertragen werden kann. Als Krise verstehen wir eine von Akteuren eines Systems als existentiell bedrohlich wahrgenommene, überraschend auftretende Situation, in der jenseits etablierter Routinen und unter stark erhöhter öffentlicher Beobachtung entschieden werden muss. Als Experten sehen wir Akteure, die aufgrund von (meist akademischer) Ausbildung, beruflicher Erfahrung und/oder jahrelanger Forschungspraxis Spezialwissen aufgebaut haben, das in praktischen Situationen zur Anwendung kommen kann. Anders als Entscheidungsträger haben Experten keine Entscheidungsbefugnisse, sondern können Entscheidungsträger lediglich durch ihren Ratschlag beeinflussen. Auch werden sie anders als Entscheidungsträger nicht für Konsequenzen von Entscheidungen zur Verantwortung gezogen. Im Zusammenhang mit Krisen ist die Unterscheidung zwischen „Experten in Krisen“, also Beratern mit vertieftem Wissen über das in der Krise befindliche (Teil-)System und „Experten für Krisen“, also Beratern mit generischem Wissen über Krisen und Krisenmanagement wichtig. Anhand eines Modells der zeitlichen Dramaturgie (Prä-Krise, akute Krise, Post-Krise) von Krisen werden die jeweiligen Interventionsmöglichkeiten von Experten in Krisen und Experten für Krisen ausgelotet sowie das Zusammenspiel beider Formen von Expertise im Verlauf von Krisen dargestellt. Abschließend werden Grundzüge einer Forschungsagenda von Beratung in Krisen gezeichnet.

## 1. Einleitung

Als Krisen werden gemeinhin Ausnahmesituationen bezeichnet, die als existentiell bedrohlich wahrgenommen werden und in denen die betroffenen Akteure jenseits etablierter Routinen unter einem hohen Entscheidungsdruck stehen und sich zum Handeln, zum Guten oder Schlechten, gezwungen sehen. Krisendiagnosen entstehen meist durch ein komplexes Wechselspiel von Selbst- und Fremdzuschreibungen, je mehr sie sich verfestigen, desto mehr sehen sich Akteure in typischen Rollen wieder, zum Beispiel in der des „Entscheidungsträgers“, der (politisch) verantwortlich für das Entstehen und eine mögliche Auflösung der Krisensituation ist, oder als „Experte“, der über krisenrelevantes Wissen verfügt. Dieses Arbeitspapier widmet sich speziell der letzten Akteurs-Gruppe: Experten, die über hochgradig spezialisiertes, auf akademischer Bildung basierendes Tiefenwissen und langjährige Erfahrung in einem abgegrenzten thematischen Feld verfügen (Stehr/Grundmann 2010). Praktische Relevanz erhält Expertise aber nicht unmittelbar, sondern vermittelt in Situationen der *Beratung* („consultare“), in denen es Einfluss auf Entscheidungsträger nimmt. Dass Entscheidungsträger in Krisen-Situationen Expertise von außen einholen, ist keineswegs ein neuer Befund. Eine systematische Aufarbeitung der Situationsdynamiken von „Beratung in Krisen“ ist jedoch selten Gegenstand der Krisen-Forschung. Die Relevanz, dieses Verhältnis stärker zu berücksichtigen, ergibt sich vor allem aus vier Gründen:

Erstens ist eine Komplexitätszunahme von Krisen zu verzeichnen. Die Krise wird nicht länger als kurzfristige Ausnahme vom Normalzustand verstanden, die auf einem lokal begrenzten Raumausschnitt „tobt“ und durch wenige gezielte und punktuelle Handlungen gelöst werden kann. „Today’s crisis is not a discrete event, but a process unfolding as manifold forces interact in

unforeseen and disturbing ways. Modern crises are increasingly characterized by complexity, interdependence and politization“ (Rosenthal et al. 2001: 6). Interdependente, komplexe Systeme sind vielleicht nicht *per se* krisenanfälliger. Allerdings sind Ursachen sowie Auswirkungen von Krisen in diesen Fällen schwieriger zu erfassen und Steuerung in komplexen Systemen erfolgt unter großer Unsicherheit. Typisch ist, dass Ursachen und Wirkungen vielfältiger Natur sind, dabei multilokal zu verorten sind und einer anderen Zeitlichkeit als die Krise selber unterliegen. Arjen Boin (2009) spricht daher von modernen Krisen als „transboundary crises“ und betont damit die gesteigerte Möglichkeit, dass eine Krise leicht auf andere Orte und/oder Teilsysteme übergreift und diese „infizieren“ kann. Entscheidungsträger sind demzufolge stärker denn je gefordert, Krisen in ihrer Komplexität zu begreifen und die Interdependenz von Krisen zu berücksichtigen. Da das hierfür unabdingbare Tiefenwissen in sich jedoch hochgradig spezialisiert ist und zugleich unerwartet gebraucht wird, ist es zunehmend unwahrscheinlich, dass Entscheidungsträger es komplett selbst vorhalten können. Sie sind vielmehr situationspezifisch auf Beratung in der Krise angewiesen. Die nachgefragte Expertise bezieht sich in diesem Fall auf *Wissen über das in der Krise befindliche (Teil-)System*. Hierbei kann es sich beispielsweise um ausgewiesene Kenntnisse über das betroffene Sachgebiet (z.B. Finanz-, Klimaexperten), über eine Region (Ukraine-, Nahost-Experten) oder institutionelle Kontexte (z.B. Branchenexperten) oder eine Kombination dieser Varianten handeln. Den Typus von Beratern, der über solches Wissen verfügt, nennen wir „Experten in Krisen“.

Zweitens ist zu beobachten, dass Zukunft als unsicher und tendenziell bedrohlich wahrgenommen wird (Amin 2013). Dem folgend geht es bei Beratung im Zusammenhang mit Krisen zunehmend um Fragen der Krisenprävention („prevention“ und „preparedness“; Hart/Sundelius 2013) und darum der vermeintlichen Ruhe zu misstrauen und stattdessen erhöhte Sensibilität für schwache Frühwarnsignale im Fluss alltäglicher Routinen zu entwickeln (Schreyögg/Ostermann 2013: 129; Weick/Sutcliffe 2007). *Nicht-Krisenzeiten* werden somit im Grunde zu *Vor-Krisenzeiten* erklärt, also einer „Phase“ die fest zur „anatomy“ (Fink 1986, zit. in. Shaluf et al. 2003: 30) von Krisen gehört. Die Befreiung aus dem Modus der Krisenbekämpfung ist keine dauerhafte Entwarnung mehr, sondern eröffnet lediglich eine Möglichkeit sich intensiver auf die nächste Krise vorzubereiten. „Managing the unexpected“ (Weick/Sutcliffe 2007) wird somit in einen permanenten Zustand überführt. Bei dieser Form von Expertise geht es um *generisches Krisenwissen*, verstanden als Wissen über den Umgang mit und dem Management von Krisen, welches vom Inhalt und Gegenstand der aktuellen Krise losgelöst ist (Fink 1986). Den Typus von Beratern, der dieses Wissen verkörpert, nennen wir „Experten für Krisen“.

Der dritte Punkt betrifft die Bewertung von „Expertise“ und das Verhältnis zwischen Expertentum und Gesellschaft. Hier sind parallele und zum Teil widersprüchliche Tendenzen auszumachen: Auf der einen Seite lässt sich ein Vertrauensverlust in Experten konstatieren (z.B. Ravetz 2001; Hansen et al. 2003; Collins/Evans 2007; Engelen et al. 2012). Die Vorstellung rein faktenbasierter, neutraler und wertfreier Expertise weicht zunehmend einem Bild vom Experten, der durchaus eigenen Interessen verhaftet ist (z.B. Rosenthal/Hart 1991: 365). In ihrer Studie über die Wahrnehmung von Ernährungs-Risiken kommen z.B. Hansen et al. (2003) zu dem Schluss, dass Konsumenten die Risiken oft vollkommen anders bewerten als Experten. Dies ist selbst dann der Fall, wenn diese über die offiziellen Standpunkte und Empfehlungen von Experten informiert sind („expert-lay discrepancy“). Wissenschaftliche Expertise wird zwar verstärkt nachgefragt, ist aber nicht homogen und konkurriert mit alternativen Deutungsangeboten. Das Paradigma der Postmoderne, die Pluralität von *Wahrheiten* anzuerkennen (Lyotard 2012 (1979)), bedeutet in diesem Sinne auch einen „Autoritätsverlust“ (Heinrichs 2005: 293) wissenschaftlicher Expertise. Auf der anderen Seite ist eine steigende Nachfrage nach Beratungsangeboten jeder Art zu konstatieren (Stehr/Grundmann 2010). Insbesondere wissenschaftsbasierter Beratung – verstanden als Situationen der

Beratung, in denen die Angebotsseite der wissenschaftlichen Praxis zuzuordnen ist – wird in komplexer werdenden politischen Entscheidungsprozessen unverzichtbar.<sup>1</sup>

Viertens bedeutet erfolgreiches Krisenmanagement heute nicht einfach eine Rückkehr zum Vor-Krisenzustand. Vielmehr soll aus ihnen *gelernt* und das in die Krise geratene System derart verändert werden, dass es also Möglichkeiten gibt Krisen so zu managen, dass die getroffenen Entscheidungen eher zu „guten“ als zu „schlechteren“ Post-Krisenzuständen führen. In diesem Sinne ist eine kontrovers diskutierte Frage, inwiefern Krisen als „windows for reform“ (Keeler 1993) gesehen werden können, oder zumindest allgemeiner „windows of opportunity“ öffnen (Keeler 1993; Stern 1997; Boin et al. 2009). Teilweise wird sogar vor der Gefahr einer Überbewertung von Lerneffekten bzw. einer „over-generalization“ (Stern 1997) von in der Vergangenheit bewältigten Krisen gewarnt, die zu einer Fehleinschätzung aktueller Krisenlagen führen könnte (Rosenthal/’t Hart 1991). Dennoch werden Krisen auch als *Gelegenheiten* interpretiert, strukturelle Veränderungen auf den Weg zu bringen, möglicherweise unbeliebte Entscheidungen *zu rechtfertigen* oder gar von einer Krisensituation *zu profitieren* („crisis exploitation“; Boin et al. 2009; Milstein 2015)<sup>2</sup>. Eine genauere Beleuchtung der Rolle von Beratung in Krisendynamiken ist hier vielversprechend. Es stellt sich die Frage, ob gerade in solchen Ausnahmesituationen Sichtweisen und Optionen eingebracht werden können, die unter „Normalbedingungen“ kein Gehör finden würden. Keeler (1993) spricht in diesem Kontext vom „urgency mechanism“, der in Krisen die Umsetzung unkonventioneller Maßnahmen eher erlaubt als in Nicht-Krisenzeiten (siehe auch das Konzept der „Critical Junctures“ von Capocchia/Kelemen 2007).

Das vorliegende Arbeitspapier widmet sich der Aufarbeitung des Forschungsstandes zu Beratung in Krisen aus einer dynamischen Prozessperspektive. Die zu beantwortenden Fragen lauten: *Was wissen wir über die Rolle von Beratung in Krisen? Unter welchen Bedingungen kann von welcher Art von Expertise welcher Beitrag zur Prognose, Diagnose oder Bearbeitung von Krisen erwartet werden?* Das grundsätzliche Verhältnis von Wissenschaft und Politikberatung aus einer demokratie- sowie wissenschaftstheoretischen Sicht wird an dieser Stelle ausgeklammert. Hierzu sei auf die ausführliche Literatur zu diesem Thema verwiesen (u.a. Bogner/Torgersen 2005; Maasen/Weingart 2005). Im Zentrum dieses Arbeitspapiers steht hingegen die Situationsdynamik von Beratung und das Wechselspiel zwischen bestimmten Typen von Expertise in Krisenmomenten. In einem von der Projektgruppe „Experten in Krisen“ des Leibniz-Forschungsverbundes „Krisen einer globalisierten Welt“ organisierten Workshop wurden diese Themen im Dezember 2015 mit profilierten Wissenschaftlern und Beratern aus Umwelt, Politik und Wirtschaft diskutiert und weiterentwickelt. Neben der Aufarbeitung der Literatur fließen die dort gewonnenen Erkenntnisse in dieses Arbeitspapier ein.

Das nächste Kapitel liefert zunächst einige grundlegende Definitionen von Krise und Experten, bevor im dritten Kapitel unterschiedliche Typen von Beratern ausdifferenziert werden und der Beratungskontext in Krisen näher umschrieben wird. Das vierte Kapitel widmet sich den Konstellationen von Beratung in Krisen in ihrer Prozesshaftigkeit. Schließlich werden im letzten Kapitel Forschungslücken und Potenziale einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Rolle von Beratung in Krisen abgeleitet.

1 Dieser anhaltende Trend wird mitunter als demokratisches Legitimationsdefizit problematisiert. Wenn Entscheidungen auf Grundlage der Bewertung von – nicht gewählten – Experten getroffen werden, ebne dies, so die Befürchtung, den Weg in eine „Expertokratie“ (Bogner/Torgersen 2005; Turner 2001).

2 Shaluf et al. (2003: 29) weisen darauf hin, dass der Begriff „crisis“ im Gegensatz zu „disaster“ offener für positive Konnotationen ist (Krise als „turning point for better or worse“). Als Untermauerung gilt die chinesische Übersetzung von Krise („wei-ji“), die sowohl „danger“ als auch „opportunity“ bedeutet.

## 2. Begriffsdefinitionen: Krisen und Experten

### 2.1 Krise

Krisen stellen Ausnahmesituationen von hoher Dramatik dar, die möglichst schnell beendet werden sollen und zu schnellen Handlungen und Entscheidungen zwingen. Krisen dulden keinen Aufschub, sondern verlangen sofortige und aktive Intervention. Gleichzeitig sind ihr Verlauf und ihre Auswirkungen von einer Dynamik gekennzeichnet, die sie kaum beherrschbar machen. Die Konsequenzen notwendiger und zwingender Interventions-Maßnahmen bergen einen hohen Grad an Unsicherheit, die man nicht aushebeln kann und der sich jemand, der in Krisensituationen agieren muss, stellen und mit dieser handeln muss („practising uncertainty“; Müller-Seitz 2014). Kurzum: Krisen bedeuten Stress.

Krisen werden als Ereignisse erlebt, die überraschend und unangekündigt auf die erste Position der Prioritätenliste von Entscheidungsträgern drängen. Das bedeutet jedoch nicht, dass eine Krise „vom Himmel fällt“. Die Thematisierung von Krisen ist oft an sehr auffällige Vorfälle geknüpft, die dann als Symptome von tiefer liegenden Problemen interpretiert werden können (aber nicht müssen) (z.B. ein politischer Konflikt, der sich in einer gewalttätigen Auseinandersetzung „entlädt“, ein übernutztes Ökosystem, das „umkippt“ oder eine Immobilienblase, die „platzt“). Boin et al. (2009: 86) sprechen von nicht fixierbaren „tipping points“, die bestimmte Lagen plötzlich zu einer Krise werden lassen. Krisen bahnen sich an, mitunter werden sie gar herbeigeführt oder provoziert (Schreyögg/Ostermann 2013: 120). Krisen treten demnach nicht vollkommen unerwartet auf. Besonders im Rückblick sind die Krisensymptome im Vorfeld der Krise meist erkennbar. Gleichwohl treten sie im unmittelbaren Erleben der Beteiligten in der Regel überraschend ein, da sie oft durch ungeplante Ereignisse ausgelöst werden und zugrundeliegende graduelle Veränderungen auf nicht vorhersehbare Art und Weise als Überschreitungen von Grenzwerten gerahmt werden (Shaluf et al. 2003; Boin et al. 2009). Manchmal verändern auch neue wissenschaftliche Erkenntnisse die Bewertung von Gefahrensituationen.

Krisen verursachen bei den Beteiligten Stress, da sie hohen Handlungsdruck mit der Notwendigkeit von Routinen abzuweichen kombinieren: „standard operation procedure, however frequently exercised, will be put aside by the exigencies of the situation“ (Rosenthal/’t Hart 1991: 356). Da diese besondere Konstellation „Improvisation“ (Rosenthal/’t Hart 1991: 356) abverlangt, sind in Krisen auch Maßnahmen erlaubt, die unter Normalbedingungen keine Legitimation hätten (Keeler 1993; Enderlein 2013). Beispielsweise wurde während der EHEC-Epidemie im Jahr 2011 in einigen Fällen ein Medikament als „Rescue-Therapie“ (DGfN 2011) eingesetzt, das in Deutschland für diese Behandlung nicht zugelassen war. Krisensituationen können für Akteure, die in ihnen handeln und entscheiden einerseits größere experimentelle Freiheiten bedeuten, andererseits sind bürokratisch festgelegte Abläufe selbst in Krisen schwer veränderbar (Berthod et al. 2014).

Der obige Punkt verweist auf die grundsätzliche Frage, ob Krisen essentialistisch oder sozialkonstruktivistisch zu fassen sind. In der Krisenliteratur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Perzeption eines Zustandes als Krise Teil der Krisen-Definition darstellt: „if individuals (and the media) define a situation as a crisis, it is a crisis in its consequences“ (Rosenthal/Kouzmin 1997: 285; auch Keeler 1993; Penrose 2000 und viele andere). Krisen sind immer performativ, das bedeutet, ihre Wirkung auf die Handelnden ergibt sich vor allem aufgrund von aufeinander bezogenen Prozessen der Selbst- und Fremdzuschreibung. Ausmaß und Thema von Krisen sind dabei keineswegs objektiv gegebene Fakten, sondern Gegenstand von Aushandlungs- und kollektiven Deutungsprozessen. Im Zuge von Krisendynamiken kommt es zu mitunter kontrovers geführten Diskussionen darüber, welche institutionellen, sachlichen und räumlichen Grenzen die Krise hat (Milstein 2015). Institutionelle Grenzen beziehen sich beispielsweise darauf, welche Einheit von einer Krise erfasst ist. Sachliche Grenzziehungen sind notwendig, um die Krise einem Handlungsfeld zuordnen zu können. Auch in räumlicher Hinsicht wird die Krise diskursiv eingegrenzt, so entstehen *Zentren der Krise*, *Krisenstaaten* oder *Krisenregionen* (Nohrstedt/Weible 2010).

## 2.2 Expertise – vom Experten zum Berater

Als „Experten“ bezeichnen wir Anbieter wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden oder praktischer Problemlösungskompetenz. Stehr und Grundmann (2010) bezeichnen Expertise als auf systematischer, oft akademischer Schulung aber auch exklusiver und langjähriger praktischer professioneller Erfahrung aufbauendes Spezialwissen, das in praktischen Entscheidungssituationen zur Anwendung gebracht werden kann. Nach Eyal (2013: 869) bezeichnet Expertise „the capacity to accomplish a task better and faster because one is more experienced“. Der Begriff des „Experten“ verweist auf die Person, die einer professionalisierten Wissensgemeinschaft angehört, welche die Kompetenz in der Ausübung dieser Wissenspraxis für sich beansprucht und der gemeinhin jene „capacity“ zugeschrieben wird (Eyal 2013).<sup>3</sup> Die Rolle des Experten definiert sich demnach immer als Abgrenzung zum Nicht-Experten, worunter laut Miegl (2009: 92) sowohl Neulinge (z.B. Lehrlinge) einer bestimmten Wissenspraxis als auch Fachfremde) fallen. Was also macht jemanden zum Experten? Aus der Literatur lassen sich drei ineinandergreifende Faktoren ableiten:

- *Situative Zuschreibung*: Die Experten-Rolle ist eine „relationale“ Größe (Prince 2010), die über Selbst- und Fremdzuschreibung etabliert werden muss (Miegl 2009; Hirschfeld 2015) und situationsspezifisch wahrgenommen wird. Ein Wissenschaftler kann beispielsweise vormittags als Mitglied einer Expertenkommission Ratgeber für politische Entscheidungsträger auftreten und gefragt sein und nachmittags als Ratsuchender in einem Coaching sein Führungsverhalten schulen.
- *Erfahrung*: Der Experten-Status wird nicht durch rein kognitive Aneignung eines Wissensbestandes erreicht, sondern ist an Erfahrungen in einem spezifischen Wissensfeld gebunden (Stehr/Grundmann 2010). Experte wird man durch die Enkulturation und individuelle Etablierung in einer Fachcommunity von Mitgliedern („Kollegen“) ebendieser Praxis, die man gleichzeitig mitgestaltet und weiterentwickelt (Lave/Wenger 1991; Miegl 2009; Prince 2010). Reputation *nach innen* (ablesbar an Berufungen, Publikationslisten etc.) kann den Experten *nach außen* zum gefragten Berater in spezifischen Situationen (u.a. in Krisen) werden lassen (Funtowicz/Ravetz 1993: 748).
- *Thematisches Sachfeld*: Aufbauend auf dem vorigen Punkt ist die Existenz eines Sachfeldes (Domäne), in dem Wissen generiert und legitimiert wird, entscheidend für die Etablierung der Expertenrolle (Miegl 2009): „[...] the scientific community does not accept the promotion of ‚scientists‘ who are promoted by criteria other than those defined by the scientific community“ (Miegl 2009: 94; siehe auch Wenger 1998). Die in diesem Papier eingeführten „Experten für Krisen“ etablieren demnach die „Krise“ selbst als Domäne wissenschaftlichen Wissens, in der generische Krisen-Expertise gelernt und gelehrt wird und Experten für Krisen erst hervorbringt. Ein praktisches Beispiel einer solchen „Professionalisierung“ (Miegl 2009) ist die Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement, die ihren Auftrag darin versteht, „Experten für außergewöhnliche Situationen“ zu vernetzen.<sup>4</sup> „Experten in Krisen“ repräsentieren hingegen Wissensdomänen, die für ein in die Krise geratenes System konstitutiv sind, also etwa der Ökonom als Experte in der Bankenkrise. Die analytische Abgrenzung beider Typen ist jedoch in der Praxis selten trennscharf. So können Experten für Krisen ihr Krisenwissen überwiegend in spezifischen Sachfeldern gesammelt haben, was sie auch zu wichtigen Experten in den jeweiligen Sachgebieten macht. Umgekehrt können Sachgebietsexperten im Zuge ihrer Karrieren wiederholt in Krisensituationen konsultiert werden, wodurch sie auch Expertise für Krisen aufbauen. Die Überschneidung beider Rollen ist in Sachgebieten, in denen eine ausgeprägte Krisendynamik herrscht, besonders wahrscheinlich.

<sup>3</sup> Eyal (2013) differenziert sehr genau zwischen „Expertise“ und „Experten“. Expertise versteht er als Performance, die erst durch sozio-materielle „arrangements“ ermöglicht wird und an denen unterschiedliche Akteure teilhaben. Er sieht damit Expertise nicht allein durch die Fähigkeiten des „Experten“ erklärbar und plädiert für eine Unterscheidung der „Sociology of Professions“ und der „Sociology of Expertise“.

<sup>4</sup> Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement (DGfKM), Kurzprofil, [www.dgfk.de/fileadmin/pdf/dgfk\\_m\\_profil.pdf](http://www.dgfk.de/fileadmin/pdf/dgfk_m_profil.pdf) (10.8.2016).

Wissenschaftliche Expertise kennzeichnet grundsätzlich, dass das Wissen als theoretisch abgesichert gilt, auf Evidenz basieren soll und mit wissenschaftlicher Methodik ermittelt worden ist (Renn 1995). Zum Selbst- und Fremdbild des wissenschaftlichen Experten gehört außerdem die Zuschreibung von *Objektivität* („enacting objectivity“; Hilgartner 2003 z.n. Levidow/Carr 2007: 888). Die Enkulturation in bestimmte Wissenspraktiken führt mitunter zu messbaren Unterschieden zwischen Experten und Nicht-Experten in der Bewertung von Maßnahmen, wie z.B. Haferkamp et al. (2009) am Beispiel der Einschätzung politischer Eingriffe in den Arbeitsmarkt (z.B. Mindestlohn) herausgefunden haben (siehe auch Choi/Lin 2009; Gangl et al. 2012).

Der Übergang vom „Experten“ zum „Berater“ ist jedoch nicht mit der bloßen Einbringung wissenschaftlichen Wissens in die Praxis abgeschlossen. Nach Weingart und Lentsch (2008: 21) stellt „Beratungswissen“ vielmehr eine eigene Form der Wissensproduktion dar, in die neben wissenschaftlicher Expertise auch „Organisations- und Prozesswissen“ einfließt („bureaucratic knowledge“; Hunt/Shackley 1999; zit. in Weingart/Lentsch 2008: 21). Die Rolle des wissenschaftlichen Beraters ist demnach an die zunehmende Enkulturation in die benachbarte Praxis hinein gebunden. Damit einher geht zum Beispiel die Fähigkeit, die Relevanzkriterien bei der Bewertung von Wissen auf der Nachfrageseite genauer zu verstehen und die Wahrnehmungen von Chancen und Herausforderungen aus der Praxis zu kennen. In Beratungssituationen wird wissenschaftliches Wissen nach anderen Regeln bewertet als in der wissenschaftlichen Community. Hier zählt vor allem seine Robustheit im *praktischen Handeln*.

### 3. Beratung unter Stress: Beratungskontext und Typen von Beratern

Die Beratungsbeziehung vereint ungleiche Partner, die jeweils mit eigenen Spielräumen und unter spezifischen Zwängen handeln, zu einer *asymmetrischen Beziehung*. *Ratsuchende* sind in der Regel Entscheidungsträger in unterschiedlichen Praxiszusammenhängen. Sie haben Funktionen innerhalb von Organisationen inne, wodurch sie institutionell abgesicherte Entscheidungsmöglichkeiten haben, aber auch Zwängen unterliegen. Sie tragen die Verantwortung für die Folgen ihrer Entscheidungen und haften auch persönlich für die Konsequenzen. Die Seite des *Ratgebers* („Experten“) ist hingegen durch eine gewisse Ungebundenheit gekennzeichnet, die es ihm ermöglicht Spezialwissen aus einer Wissensdomäne systematisch und kumulativ aufzubauen. Dies führt u.a. dazu, dass vom Experten die Fähigkeit erwartet wird, Entwicklungen in einem spezifischen Sachgebiet schneller erfassen und einordnen zu können als Nicht-Experten (Mieg 2009; Eyal 2013). Der Experte ist aufgrund seines kumulierten Wissens besser darauf vorbereitet (Pasteur, z. n. Merton/Barber 2004), Warnsignale über möglicherweise krisenhafte Entwicklungen als solche zu erkennen und zu interpretieren. Aufgrund der primären Zugehörigkeit in die wissenschaftliche Praxis und Fachgemeinschaft, ist der Experte auch unabhängiger von den Handlungszwängen der Praxis, in der Expertise nachgefragt wird.

#### 3.1 Beratung in Krisen: Rahmenbedingungen

In der Literatur finden sich zahlreiche Arbeiten, die sich mit Prozessen der politischen Entscheidungsfindung mit Hilfe externer Beratung auseinandersetzen. Hier werden vornehmlich gesellschaftliche Debatten zu kontroversen, häufig stark ethisch besetzten, Themen (z.B. Stammzellenforschung) referiert und die Rolle von Wissenschaftlern bzw. die „explizite[n] Trennung von Wissen gegenüber Werten und Interessen“ (Heinrichs 2005: 306) hinterfragt (auch Bogner/Menz 2010; Edenhofer/Kowarsch 2015). Politische Beratung ist in diesen Fällen ein langwieriger, häufig jahrelanger Prozess, der in Berichtsform mit Abwägungen und Empfehlungen eines Expertengremiums abschließt. Erfahrene Berater pflegen Kontakte in Praxiszusammenhänge oft jahrelang. Entscheidungsträger, die offen sind für Beratung, sehen es als Teil ihre Professionalität, wenn sie sich mit anderen Sichtweisen konfrontieren (Halffman/Hoppe 2005).

Krisen stellen einen gänzlich anderen Kontext für Beratung dar, da in diesen Situationen kurzfristig Expertenrat eingeholt und „ad hoc“ (Rosenthal/’t Hart 1991: 356) Entscheidungen getroffen werden müssen. In der Literatur werden diese Kontexte jedoch selten explizit thematisiert. Im Gegensatz zur Figur des Entscheidungsträgers in Krisen, die unter dem Stichwort „Leadership“ diskutiert wird (Überblick in Jong et al. 2016), findet die Figur des Beraters in Krisen weit weniger Beachtung. Eine der wenigen Arbeiten, die sich systematisch und generisch dem Verhältnis von Entscheidung und Beratung in Krisensituationen widmet, stammt von Uriel Rosenthal<sup>5</sup> und Paul ’t Hart (1991). Aufbauend auf deren Ausarbeitung und flankiert durch weitere Krisen- und Beratungsliteratur lässt sich der Beratungskontext in Krisen anhand der folgenden Kennzeichen umschreiben:

*Improvisation und Situationslogik:* Nach Rosenthal und ’t Hart (1991: 356) werden in Krisen formalisierte Verfahren der Entscheidungsfindung und -legitimation vorübergehend außer Kraft gesetzt und durch situationsangepasste, informelle Verfahren ersetzt. Die Krise wird als raumzeitliches Ereignis mit eigener Situationslogik konzeptualisiert. Ähnlich rekonstruiert Gibson (2011) die Krisensitzungen des Beratungsgremiums des US-Präsidenten Kennedy („Executive Committee“) im Oktober 1962 und beschreibt akute Krisen als hochgradig fragile, lokale Situation, in denen subtile Vorgänge der interpersonalen Interaktion und Kommunikation Entscheidungen von weltpolitischer Bedeutung hervorbringen, in diesem Fall die Entscheidung zur See-Blockade im Rahmen der Kubakrise. Rosenthal und ’t Hart (1991: 356) sehen auch die Rollen des Experten und Entscheiders als durch die Krisendynamik hervorgebracht und nicht unbedingt durch formalrechtliche Legitimität ableitbar: „Under the pressure of circumstances, authorities may be overruled by situational leaders.“

*Unübersichtliche Informationslage:* Krisensituationen sind dadurch gekennzeichnet, dass Entscheidungen unter Bedingungen hoher Unsicherheit und Ungewissheit getroffen werden müssen. Das meint jedoch nicht notwendigerweise das komplette Fehlen krisen- bzw. entscheidungsrelevanter Informationen. In Krisen sind Akteure vielfach mit einer hohen Informationsdichte konfrontiert, deren Sichtung, Validierung und Interpretation hinsichtlich einzuleitender Maßnahmen im Angesicht von Dramatik und Zeitdruck eine besondere Herausforderung darstellt (Rosenthal/’t Hart 1991). Experten wird die Kompetenz zugesprochen, mit validem und gesichertem Wissen zu ihrem Sachgebiet Ordnung in die Informationsdichte zu bringen und mit Hilfe von Modellen Entwicklungen schnell zu erfassen, zu erklären und sogar in ihrem Verlauf wirksam beeinflussen zu können. Allerdings verlangt Beratung in Krisen, Entwicklungen in komplexen Systemen mit vielen unbekanntem Variablen zu antizipieren. *Unsicherheit* ist der Krise inhärent und kann auch durch die Hinzuziehung von Experten nicht ausgehebelt werden. Hier entsteht ein Dilemma, das dem von van Asselt und Vos (2006) beschriebenen „uncertainty paradox“ nahe kommt: Experten werden in Situationen hochgradiger Unsicherheit in ihrer Rolle als Lieferanten abgesicherten Wissens zu Rate gezogen.<sup>6</sup> Laut van Asselt und Vos (2006) liegt die Stärke wissenschaftlicher Expertise aber eher darin, „sources of uncertainty“ (van Asselt/Vos 2006: 5) eingrenzen zu können: „Experts can provide [...] uncertainty information, but they cannot provide certainty about uncertain risks“ (van Asselt/Vos 2006: 5).

*Stress-Performance:* Sowohl für Entscheidungsträger als auch für Experten, die eine Beraterrolle einnehmen, stellen Krisen Situationen von akutem Stress dar, der den Handlungskontext und Möglichkeitsraum entscheidend mitbestimmt. Der Umgang mit Stress bzw. die Stress-Toleranz ist individuell unterschiedlich. Auf Seiten von Entscheidungsträgern sehen Rosenthal und ’t Hart

5 An der Person Uriel Rosenthal wird die Kontextualität der Rollen „Experte“ und „Entscheider“ deutlich. Im Laufe seiner wissenschaftlichen Karriere hat er zahlreiche Arbeiten über Krisen und Krisenmanagement veröffentlicht. Von 2010 bis 2012 war er als Außenminister der Niederlande in einem politischen Amt.

6 Die Idee des „Uncertainty Paradox“ wurde von van Asselt und Vos (2006) eigentlich im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Krisenprävention entwickelt. So werden in der Europäischen Union nach dem Vorsorgeprinzip („precautionary principle“) Entscheidungen (etwa im Bereich Gesundheit) getroffen und dadurch legitimiert, dass die wissenschaftliche Datenlage über mögliche Gefährdungen unsicher ist (van Asselt/Vos 2006).

(1991) vor allem das vorschnelle Fokussieren auf eine (präferierte) Deutung der Krisensituation und die Ausblendung divergierender Sichtweisen und Informationen als mögliche Stress-Reaktionen. Auf analytischer Ebene hält Welch (1989: 437) die Unterscheidung von „biased“ und „unbiased information“ in Krisensituationen, die sich gerade durch Informationslücken und -unsicherheiten auszeichnen, allerdings für einen „epistemologically untenable claim“. Experten in Krisen sind mit Stress konfrontiert, der vor allem aus der Dringlichkeit der eingeforderten Expertise resultiert. Während sich wissenschaftliche Praxis durch langjährige, detaillierte und akkurate Forschungstätigkeit auszeichnet, werden diese Rahmenbedingungen in Krisensituationen ausgehebelt. Der „Experte in Krisen“ bewegt sich also in einem Feld, in dem komplett andere Anforderungen an seine professionelle Performance gestellt werden (praktische Relevanz versus gründliche Elaboration). Anders verhält es sich beim „Experten für Krisen“, für den die Krise berufliche Routine ist und damit kaum stress-steigernd wirkt. So beschreiben Tamastika et al. (2015: 3966) die Figur des Krisenmanagers als „a strong management individuality that is able to manage the demanding process of extraordinary event both mentally as well as physically.“

*Deutungshoheit und Interessen:* Schließlich betonen Rosenthal und 't Hart (1991: 358), dass Krisen politisch äußerst machtvoll sind. Sie bringen Gewinner und Verlierer hervor, steigern oder schädigen die Reputation von Personen, Organisationen und Systemen. Dementsprechend ist Akteuren, die in Krisen agieren daran gelegen, Deutungshoheit über den Kern der Krise, die Ursachen, die Lösungen sowie die eigene Performance in der Krise zu erlangen. Andersherum kann es Gegenspielern ein Anliegen sein, Situationen als Krisen zu definieren, um wiederum dem politischen Gegner zu schaden (Boin et al. 2009). Die Vorstellung von rein objektiven Krisen ist demnach ebenso wenig haltbar, wie die von uneigennützigen und einzig an Sachfragen interessierten Akteuren, die in Krisen agieren. Dies gilt sowohl für Entscheider als auch für Experten. Entscheidungsträger haben als politisch Verantwortliche ein vitales Interesse daran, Führungskompetenz in Krisen zu demonstrieren. Das Auftreten Gerhard Schröders während des Elbe-Hochwassers 2002 gilt als Paradebeispiel, wie ein erfolgreiches Krisenmanagement die eigene Position trotz Krise stärken kann. Das verspätete und hilflose Agieren George W. Bushs im Angesicht der Katrina-Krise belegt die Gefahr, der Entscheidungsträger ausgesetzt sind (Boin et al. 2009). Ebenso verweist die Literatur darauf, dass auch Experten in Beratungssituationen nicht in einem interessenfreien Vakuum agieren. So sind sie in der Regel selbst Mitglieder von Organisationen, die wiederum eigene Leitlinien und Interessen verfolgen, die in Beratungssituationen kaum grundsätzlich angetastet werden (Rosenthal/'t Hart 1991: 365). Wissenschaftliche Praxis ist zudem durch eine Vielfalt an Deutungsangeboten zu bestimmten Sachfragen gekennzeichnet, die es politisch Verantwortlichen auch ermöglicht, sich die „passende“, das heißt den eigenen Interessen am ehesten entsprechende, Expertise auszusuchen (Rosenthal/'t Hart 1991: 365; Pielke 2007: 36). In solchen Fällen fungiert wissenschaftliche Expertise vor allem als Legitimation längst getroffener Entscheidungen (Florin 1999: 1278; Weingart/Lentsch 2008: 53).

Es bleibt festzuhalten, dass Beratungsbedarf immer in Situationen der Unsicherheit über bestimmte Sachlagen sowie die möglichen Konsequenzen von Maßnahmen besteht (Spruijt et al. 2014). Krisen stellen das Maximum einer solchen Unsicherheits-Lage dar, die gepaart mit einer hohen Dramatik und medialer Aufmerksamkeit Druck auf Entscheidungsträger und Experten auslöst. Die Literatur verweist weitgehend einhellig darauf, dass Experten diese Unsicherheit nie vollkommen auflösen können. Allerdings ist der reflektierte Umgang mit dieser Unsicherheit die Arbeitspraxis von Wissenschaftlern, die als Berater zu Sachthemen hinzugezogen werden. Auf diesem Befund basiert auch Funtowicz und Ravetz's (1993) Idee einer „post-normal science“, verstanden als „good management of [...] uncertainties“ (740) in Situationen „where facts are uncertain, values in dispute, stakes high and decisions urgent“ (744).

### 3.2 Typen von Beratern

In der Literatur werden verschiedene „Typen“ von Beratern unterschieden, die sich vorrangig aus der individuellen *Haltung* zur Einbringung wissenschaftlicher Expertise in politische Prozesse ableiten (siehe z.B. Pielke 2007; Wassermann 2007; Spruijt et al. 2016). Den einen Extrempol verkörpern extrem zurückhaltend bis passiv agierende wissenschaftliche Experten. Diese „Pure Scientists“ (Pielke 2007) oder „noninterventionists“ (Spruijt et al. 2016) trennen Forschung und Politik streng voneinander, mischen sich in ihrer Position als Wissenschaftler nicht in politische Debatten ein und sprechen keinerlei Empfehlungen aus. Eine abgeschwächte Form stellt der „Science Arbiter“ (Pielke 2007) dar, der sich zu Sachfragen vorsichtig durch Rekurrieren des Forschungsstandes äußert. Die andere Extremposition besetzen Figuren wie der „Issue Advocate“ (Pielke 2007), der konkrete Empfehlungen zu Sachfragen gibt, die, auf wissenschaftlicher Argumentation beruhend, von eigenen normativen Positionen geleitet sind. Da es hierzu immer auch Gegenexpertise gibt, führt diese Form der Beratung laut Pielke (2007: 139ff) oft auch zu einer Verkürzung der politischen Debatte. Der Autor konzipiert mit dem „Honest Broker“ einen weiteren Berater-Typus, der aktiv „Alternativen“ formuliert und in die Debatte einbringt. Der „Honest Broker“ fungiert damit einerseits als jemand, der Informationen einordnet und Orientierung liefert, aber anstatt durch Handlungsempfehlungen den Möglichkeitsraum für Entscheidungen einzugrenzen, diesen aktiv vergrößern will (siehe auch Edenhofer und Kowarsch, 2015). Die Relevanz eines solchen Berater-Typus sieht Pielke (2007: 140) insbesondere für komplexe und verfahrenre Fragestellungen: „[...] in situations of gridlock, policy-makers frequently need new options, and not more science.“ Auf eine ähnliche Argumentation verweisen auch Weingart und Lentsch (2008: 23): „Beratung soll zur Veränderung kognitiver Schemata seitens des Beratenen führen und dessen Fähigkeit zur Problemlösung verbessern.“

Die in der Literatur vorzufindenden Typisierungen sind recht statisch und fokussieren in der Regel Nicht-Krisenzeiten. Beratungssituationen sind hier zwar als komplex und wertbehaftet (z.B. Stammzellenforschung) konzeptualisiert, aber nicht als unmittelbar dringend und dramatisch. Die Typisierung von Beratern lässt sich daher nur bedingt auf Krisensituationen übertragen. Rosenthal und Hart (1991: 352) unterscheiden sehr viel gröber nach der Stellung von Beratern im krisenbefallenen System („interne“ oder „externe“ Berater; siehe hierzu auch Florin 1999; Wassermann 2007), nach dem Professionalisierungsgrad der Beratungsleistung (z.B. erfahrene und unerfahrene Berater) sowie nach der nachgefragten Expertise im Krisenverlauf (Entscheidungsfindung oder Umsetzung von Entscheidungen).

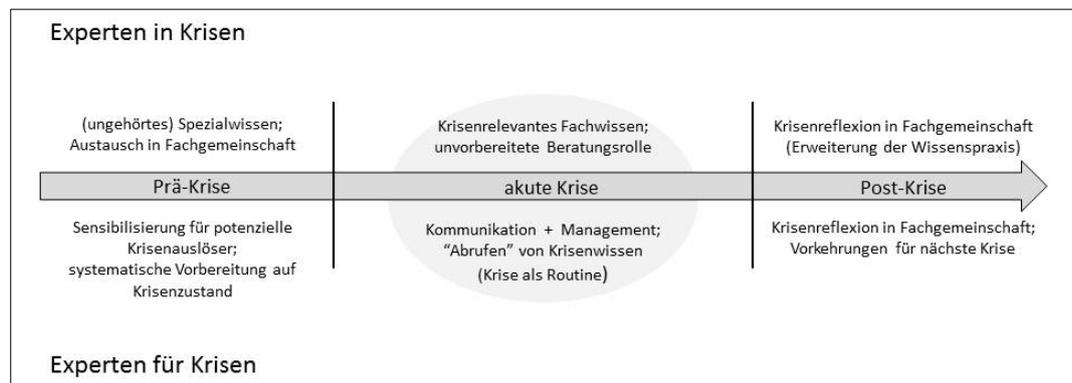
## 4. Beratung in Krisen als situative Praxis: Kontingenz und Gelegenheiten

Ein dezidierter Fokus auf Beratung in *Situationen der Krise* erscheint vielversprechend, um Prozesse der Deutung von Krisen (*Was genau ist in der Krise?*), der Aushandlung von Gültigkeit (*Welche Regeln gelten (nicht) in Krisen?*), der Legitimität von Entscheidungsträgern (*Wer verantwortet die Krise? Wer muss die Krise lösen?*) und der Rollenzuschreibungen (*Wer ist Experte? Wer ist Entscheider?*) in ihrer Dynamik zu analysieren. Ein solcher Fokus eröffnet zugleich die Perspektive auf die hochinteressante Frage, inwiefern Krisen *Gelegenheiten* für Veränderungen bieten, die sich in Nicht-Krisenzeiten nicht bieten würden. Hierzu bedarf es einer genaueren Untersuchung der *situierten Praxis* von Beratung in Krisen. So zeichnen sich Krisen durch eine spezifische Zeitlichkeit aus. Sie dulden keinen Aufschub und Akteure müssen unter Bedingungen von Nicht-Wissen schnell handeln. Zudem findet Beratung in Krisen in spezifischen räumlichen Kontexten statt. Experten und Entscheidungsträger interagieren i.d.R. face-to-face an spezifischen Orten miteinander, um Lösungswege zu finden (bspw. ein Besprechungsraum). Wie Gibson (2011) am Beispiel der Beratungen zur Kuba-Krise gezeigt hat, können diese Kontexte ganz eigene situative Dynamiken entfalten.

#### 4.1 Beratung im Krisenverlauf: Orte und Zeiten der Krise

Krisen haben sowohl eine räumliche als auch eine zeitliche Dimension und beide sind auf das Engste miteinander verwoben. Im Krisenverlauf, der grob in eine Vor- und Nachkrisenzeit unterteilt werden kann, die die Zeit der akuten Krise gleichsam umrahmen, wird zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Expertise relevant, wobei die oben eingeführte Differenzierung zwischen „Experten in Krisen“ und „Experten für Krisen“ aufschlussreich erscheint (Abb. 1). Um die Raum-Zeitlichkeit von Beratung in Krisen analytisch zu fassen, erscheint zudem eine Verknüpfung der Krisenliteratur mit Erkenntnissen aus der Raumforschung zum Verhältnis von „Wissen und Raum“ vielversprechend. Hieraus lassen sich folgende Gedanken ableiten, die wir als Vorschlag einer ersten Konzeptualisierung von Beratungsbeziehungen in Krisen verstehen.

**Abbildung 1: Experten in und für Krisen im Krisenverlauf (Quelle: eigene Darstellung)**



In *Vorkrisenzeiten* sind sowohl Experten in als auch Experten für Krisen in jeweils eigene Fachgemeinschaften eingebunden, in denen sie ihr jeweiliges Wissensgebiet (bei Experten für Krisen ist dies generisches Krisenwissen) systematisch pflegen und erweitern. Beide Gruppen sind in der Regel in multi-lokalen „epistemischen Gemeinschaften“ (Müller/Ibert 2015) organisiert, die sich um die jeweiligen Wissensdomänen herum organisieren. Die Wissensproduktion folgt in der Regel der Zeitlichkeit der akademischen Welt. Auch in Nicht-Krisenzeiten sind zahlreiche Mitglieder dieser Gemeinschaften in Beratungsbeziehungen mit Entscheidungsträgern aus Praxisgebieten eingebunden, in denen das Wissen ihrer Domäne einen hohen Stellenwert genießt, etwa als Mitglieder von Expertenkommissionen. Auf Seiten der Experten entscheidet vor allem die individuelle Prädisposition zur Beratungsbeziehung sowie die Nachfrage aus Praxiskontexten an der jeweiligen Expertise darüber, ob und wie weit ein Experte als wissenschaftlicher Berater involviert ist. Diese Beratungsbeziehungen sind durch Langfristigkeit und gegenseitiges persönliches Vertrauen gekennzeichnet. Beide Expertengruppen interagieren aber wenig miteinander und werden selten gemeinsam in Beratungssituationen gerufen.

Auch unterscheiden sich Beratungs-„Kulturen“ territorial erheblich, etwa in der Art und Weise, wie Expertise eingeholt wird, wie diese institutionell eingebettet ist und welche Bedeutung sie in Entscheidungsprozessen erfährt: „In politischen Entscheidungsprozessen verschiedener Länder lassen sich unterschiedliche Muster der Expertise-Nutzung identifizieren: In den USA ist der Umgang mit Expertise wettbewerblich organisiert, in Japan konsensuell, in Nord-/Mitteleuropa korporatistisch und in Südeuropa treuhänderisch“ (Heinrichs 2005: 291 mit Referenz zu Renn 1995). Darüber hinaus ergeben sich aus jeder Staatsordnung individuelle Möglichkeiten, gesetzliche Hürden und Verfahrensweisen zur Einbindung wissenschaftlicher Expertise. So gibt es etwa in den USA und Großbritannien mit dem „Wissenschaftsberater“, der die Exekutive (den Präsidenten bzw. den Premierminister) direkt berät, eine Figur, die in Deutschland aufgrund des „Ressortprinzips“ nicht grundgesetzkonform wäre (Weingart/Lentsch 2008: 226; 242). Der Pluralität an institutioneller Einbettung von Experten in Beratungssysteme steht laut Renn (1995) die Wissenschaft als internationales und auf gleichen Regeln und Standards beruhendes Experten-

System gegenüber. Da wissenschaftliche Expertise in internationalen Fach-Communities generiert wird, zeichnen sich Experten eines Fachgebietes – seien sie auch an unterschiedlichen Orten beheimatet – durch „identical or at least similar languages“ (Weingart/Lentsch 2008: 150) aus.

In Zeiten der *akuten Krise* verändern sich bestehende Beratungsbeziehungen fundamental. Bestehende Beratungsbeziehungen werden tendenziell de-legitimiert. Das Auftreten der Krise kann als Beleg für die Unzulänglichkeit der zugrunde liegenden Expertise oder Zweifel an der Eignung des Beraters nahren. Zugleich kann erweiterte Nachfrage nach Beratung auftreten. Dies betrifft zum einen Nachfrage nach Experten für Krisen, deren generisches Wissen über Krisen, insbesondere was Krisenmanagement und -kommunikation angeht, wertvolle Orientierung bietet. Sie importieren Erfahrungen, die in anderen Krisen gemacht worden sind, und erlauben es so, der wahrgenommenen Außeralltäglichkeit der akuten Krise gewisse Routine (etwa zur Zusammensetzung von Krisenstäben, zum Umgang mit Medien etc.) entgegenzusetzen. Experten in Krisen werden hingegen vor allem um „ad hoc advice“ (Rosenthal/Hart 1991: 356) gebeten. Langfristige Beziehungen und persönliches Vertrauen sind nicht mehr die vorrangigen Kriterien der Auswahl (können im Gegenteil sogar problematische „Befangenheit“ und „Involviertheit“ signalisieren). Vielmehr geht es darum, Wissen zu mobilisieren, das den Entscheidungsträgern aktuell fehlt und zugleich als unabdingbar für die Bewältigung der Krise wahrgenommen wird. Die Relevanz der Expertise hängt also ganz entscheidend davon ab, wie die Krise inhaltlich und geographisch gerahmt wird. Lokales Wissen wird häufig als Gegenpol zu wissenschaftlicher Expertise konzeptualisiert, als eher anekdotisches Wissen über die Beschaffenheit und Eigenheiten einer Region, abgeleitet aus subjektiven Erfahrungen und Erzählungen (Lane et al. 2011; Haughton et al. 2015). Im Zusammenhang mit Beratung meinen wir damit allerdings wissenschaftliche Expertise über eine bestimmte Region (z.B. „Nahost-Experten“). Gerade wenn lokale und fachliche Expertise zu dem in der Krise befindlichen Teilsystem in einer Person zusammenkommen, kann dieser Experte recht unvermittelt zu einem gefragten Berater in der akuten Krisensituation aufsteigen. Charakteristisch für die akute Krisensituation ist schließlich, dass Experten für Krisen und Experten in Krisen direkt aufeinander treffen und in enger Interaktion miteinander stehen. Diese Interaktionen sind noch wenig erforscht.

In der *Nachkrisenzeit* reflektieren beide Experten-Typen die Krise in ihren jeweiligen Fachgemeinschaften. Gerade diese Phase wird häufig als „window of opportunity“ für langfristige Veränderungen und Lerneffekte aus der Krise charakterisiert (u.a. Nohrstedt/Weible 2010). Eine interessante Frage in diesem Zusammenhang lautet, ob und inwieweit nach dem Abklingen der akuten Krisensituation Experten mit einer größeren Distanz zur Krise (also z.B. aus anderen Regionen) hinzugezogen werden, um die Ursachen der Krise aufzuarbeiten. Sollte ein von einer Krise betroffenes System nach Überwindung der Krise weiterbestehen, so bietet sich im Post-Krisenstadium die Chance, nachhaltige Lösungen zu finden, die nicht nur ein Wiederentfachen der Krise verhindern, sondern sogar neue Entwicklungschancen eröffnen („resilientes Krisenmanagement“). Anders als ein von einer Krise heimgesuchtes System sind die Fachgemeinschaften der beteiligten Experten von der Krise nur mittelbar bedroht. Auf dieser Ebene bietet sich also die Chance, Lehren aus der Krise zu ziehen und diese Lehren in die jeweiligen Wissenskulturen zu integrieren. Experten in Krisen reflektieren die Lehren der Krisen primär innerhalb der epistemischen Gemeinschaften ihrer Wissensdomäne (also in Bezug auf ihr fachliches Wissen), wohingegen Experten für Krisen ihr generisches Wissen um Krisendynamiken vervollständigen. In beiden Fällen geht es darum, das lokal Besondere von dem allgemein Übertragbarem zu trennen. Krisen stellen aus Sicht dieser Fachgemeinschaften potentiell interessante, historisch einmalige Sondersituationen dar, aus denen sich Erkenntnisse offenbaren, die im Alltag der Wissensdomänen nicht zu Tage treten (March et al. 1991).

Nohrstedt und Weible (2010: 20ff) unterscheiden zwischen „geographical“ und „policy proximity“ von Krisen. Demnach entfachen Krisen in der Post-Krisenzeit dort, wo sie lokal dramatisch sind und gleichzeitig ein bestimmtes Teilsystem betreffen, den größten Veränderungsdruck auf eben

dieses System. Die Autoren nennen als Beispiel den Hurricane Katrina, der für das Krisenmanagement-System von Louisiana von hoher „geographical“ (also dieselben naturräumlichen Bedingungen, unter denen auch die Krise ausbrechen konnte) und „policy proximity“ (dasselbe Regelungssystem, das die Krise nicht verhindert hat) war, während für angrenzende Staaten lediglich die „policy proximity“ (andere naturräumliche Bedingungen, aber dieselben Schwächen des Regelungssystems) besonders hoch war. In jedem Fall verliert lokale Expertise in der Nachkrisenzeit ihre hohe Bedeutung, zugleich treten die übertragbaren Lehren, die an anderen Orten Gültigkeit haben, in den Vordergrund. Zugleich zeigen diese Überlegungen, dass Wissen, das im Verlauf der Krise erlernt worden ist, nicht ohne Anstrengung diffundiert, sondern stets aufwendig übersetzt werden muss.

#### 4.2 *Gelegenheiten in Krisen*

Ein in der Krisen-Literatur kontrovers diskutiertes Thema ist die Frage, ob Krisen Impulse bzw. Gelegenheiten für Veränderungen darstellen (u.a. Keeler 1993; Stern 1997; Penrose 2000; Brockner/James 2008; Boin et al. 2009). Zunächst sei gesagt, dass *Gelegenheit* hier nicht mit *Verbesserung* oder *Fortschritt* gleichzusetzen ist. Solch rein positive Konnotationen sind in Anbetracht historischer Rekonstruktionen der Folgen von Krisen sogar gefährlich (Keeler 1993). So wird beispielsweise das gegenwärtig zu beobachtende Aufkeimen rechts-populistischer Strömungen in westlichen Demokratien als krisen-bedingte Entwicklung begriffen. Boin et al. (2009) begreifen Krisen nüchterner als „framing contests“, als soziales Feld, auf dem unterschiedliche Akteure und Strömungen versuchen die Krise gemäß ihren eigenen Interessen zu deuten und diese Deutung gegen gegenläufige Interpretationen als „Narrativ“ durchzusetzen. Mit ihrem Fokus auf den Prozess der Krisen-Deutung arbeitet auch dieser Literaturstrang mit einem Verständnis von Krisen als machtvolle soziale Konstruktion und nicht als objektiv gegebener faktischer Zustand.

Auf einer stärker psychologischen Ebene wird die Wahrnehmung von Krisen und die Auswirkungen auf den Krisenverlauf in der Literatur analysiert (Penrose 2000; Brockner/James 2008). Ausgangspunkt der Untersuchungen ist, dass Krisen nicht ausschließlich negative Effekte haben müssen, sondern grundsätzlich auch Chancen bieten („crisis as threat or opportunity“; Penrose 2000). Empirische Beispiele in diesem Kontext sind häufig Krisen in Organisationen. Die Fähigkeit eine Krise als Gelegenheit für positive Veränderungen wahrzunehmen und entsprechend zu handeln wird als abhängig von u.a. der „corporate culture“ (Penrose 2000: 160) sowie der Persönlichkeiten der Führungsebene interpretiert (Brockner/James 2008).

Viel diskutiert in der Krisen-Literatur ist die Frage, inwieweit Krisen *Lernen* befördern. Stern (1997) identifiziert in dieser Debatte eine gewisse Neigung zu einer positiven Sichtweise über Lernen durch Krisen, während hinderliche Faktoren weniger Beachtung finden würden. Hierzu gehört etwa die Frage, ob Entscheidungsträger in akuten Krisensituationen gerade aufgrund ihrer Überforderung nicht eher weniger offen für unkonventionelle Lösungswege sind als in Nicht- oder in Post-Krisenzeiten (Stern 1997). Analytisch ist das Verhältnis von Krisen und Lernen äußerst schwierig zu beschreiben, da das Phänomen der *Ex post*-Rationalisierungen berücksichtigt werden muss. Zudem fragen Nohrstedt und Weible (2010: 6) ob es überhaupt möglich ist, Veränderungen in hochkomplexen und vielschichtigen Systemen eindeutig auf Krisen zurückzuführen: „The challenge is how to simplify, what to emphasize, and what to ignore“. Darüber hinaus verweisen sie auf Studien, die nahelegen, dass die Änderung von Überzeugungen und damit einhergehenden Handlungen ein langsamer Prozess ist, der in der Regel nicht durch ein Ereignis allein ausgelöst wird (Nohrstedt/Weible 2010: 12). Interessanterweise ist die Rolle von Beratung in dem Feld „Lernen und Krisen“ bislang kaum explizit betrachtet worden. Es stellt sich die Frage, ob Berater als Akteure von außen möglicherweise *Alternativen* vorschlagen können, die innerhalb eines bestimmten Feldes nicht präsent sind (Pielke 2007). Zudem verweisen die Überlegungen zur Eingebundenheit von Experten in Fachgemeinschaften auf die Möglichkeiten, dass in sozialen Konstellationen, die weit über die Entscheidungsträger und die Betroffenen hinaus reichen, Lehren aus Krisen gezogen werden können.

## 5. Zusammenfassung und Agenda

Als Ziel dieses Arbeitspapiers wurde die Aufarbeitung des Forschungsstandes zum Themenkomplex „Beratung in Krisen“ formuliert. Als ein zentrales Ergebnis der Literaturschau kann festgehalten werden, dass es zwar einerseits eine Vielzahl an Publikationen aus unterschiedlichen Fachrichtungen zu diesem Thema gibt. Andererseits zeigt sich jedoch, dass eine systematische Betrachtung der Rolle von Beratung aus einer prozesshaften Perspektive auf Krisen, d.h. aus einer Perspektive, die das Zusammenwirken von Beratung und Entscheidung in der *Situation der Krise*, die von Unsicherheit, Zeitdruck und Dramatik geprägt ist, genauer beleuchtet, in der Forschung nur unzureichend erfasst ist. Besonderheiten der Beratung in Krisensituationen werden selten explizit thematisiert. Die in der Literatur vorgefundenen „Typen von Beratern“ werden in der Regel aus dem Selbstverständnis des Wissenschaftlers und seiner Rolle in politischen Entscheidungsfindungsprozessen abgeleitet und beziehen sich nicht explizit auf Krisen. „Experten in Krisen“, die überraschend und mitunter ungewollt um „ad hoc advice“ (Rosenthal/’t Hart 1991) gebeten werden, bildet eine solche Systematik beispielsweise nicht ab.

Eine der in der Literatur zentral diskutierten Fragen ist die, ob und wie Wissenschaft Einfluss auf politische Institutionen und Entscheidungen nehmen kann und sollte. Diese Frage wird vor allem aus einer wissens- und demokratietheoretischen Sicht diskutiert. Insbesondere in Bezug auf ethisch heikle Fragen (Stammzellenforschung etc.) werden die Grenzen dessen diskutiert, was wissenschaftliche Expertise leisten kann und sollte. Die Sicht von Experten als distanziert-neutralen Faktenvermittlern weicht dabei zunehmend einem Verständnis vom Experten, der auch wertbehaftet ist (z.B. die Auswahl von Skalen oder Festlegung von Grenzwerten auf diesen Skalen). So nimmt etwa das „pragmatic-enlightened model“ (Edenhofer/Kowarsch 2015) der Politikberatung explizit die Position des Pragmatismus auf, nach der Prozesse der Wissensgenerierung immer mit Werturteilen einhergehen. Ähnlich wie bei Pielkes „Honest Broker“ plädiert dieses Modell vor allem für die Formulierung von „Alternativen“ im politischen Beratungsprozess.

Ein Experte kann aufgrund seines Tiefenwissens über das in der Krise befindliche (Teil-)System zum gefragten Berater werden. Hierfür muss er in der jeweiligen *scientific community*, die eben jenes Wissen produziert, eine entsprechende Reputation haben und außerdem in der Lage sein, wissenschaftliches Wissen auf Praxiskontexte zu übertragen. Mit dem Begriff der „Experten für Krisen“ wurde eine eigene Fachgemeinschaft vorgestellt, die das Wissen um die Krise selbst als Domäne etabliert. Während für „Experten in Krisen“ die Krisensituation sowie ihre Rolle als Berater also eine oft überraschend auftretende Ausnahmesituation darstellt, ist sie für „Experten für Krisen“ berufliche Routine. Beide Experten-Typen können in akuten Krisensituationen aufeinandertreffen, während sie sich ansonsten kaum begegnen. Die situativen Interaktionen zwischen Experten in Krisen und Experten für Krisen sowie die weitgehende Trennung dieser Sphären vor und nach Krisen werden jedoch weder in der Literatur zu Krisen noch in der zu wissenschaftlicher Beratung behandelt. Empirische Studien hierzu fehlen gänzlich.

Aus den genannten Punkten ergeben sich spannende und mitunter zu wenig untersuchte weiterführende Fragestellungen zum Themenkomplex „Beratung in Krisen“. Diese beziehen sich zum einen auf die Figur des Beraters in Krisen und zum anderen auf die analytische Fassung von Krisen selbst.

Bezüglich der Berater-Figur stellt sich zunächst die Frage, wie das jeweils in Fachgemeinschaften erworbene Wissen in Krisenkontexte übersetzt wird und wie unterschiedliche Arten von Expertise zusammenwirken. Gerade in komplexen Krisensituationen ist davon auszugehen, dass nicht ein einzelner Experte zu Rate gezogen wird, sondern Experten aus unterschiedlichen Disziplinen, die jeweils Spezialwissen zu einem bestimmten Teil des in die Krise geratenen Systems abdecken. Wenn davon auszugehen ist, dass unterschiedliche Domänen mit unterschiedlichen Rationalitätskonzepten arbeiten und Risiken unterschiedlich bewerten, können mitunter konträre Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Ein Beispiel hierfür wäre etwa die Frage des

Hochwasserschutzes. Während für Regionalplaner der Schutz und Erhalt von Gebäuden im Vordergrund steht, was präventive Strategien nahelegt, Nutzungen in Hochwasserschutzgebieten zu reduzieren, bewerten Ökonomen stärker die Kosten, die ein Verzicht auf Nutzung mit sich bringen würde. Für letztere kann es durchaus rationaler erscheinen, mit Nutzungskonflikten in Hochwasserschutzgebieten langfristig zu leben und in unregelmäßigen Abständen den Wert zerstörter Gebäude mit erwirtschafteten Nutzungsgewinnen zu verrechnen. Wie wirken also Experten, die unterschiedlichen Rationalitätskonzepten folgen, in der akuten Krisensituation zusammen? Welche Expertise hat bei Entscheidungsträgern in welchen Situationen der Krise ein höheres Gewicht und warum? Wenn Experten „ad hoc“ zu Beratern werden können, ist damit außerdem die Idee verbunden, dass sich einzelne Wissenschaftler selten oder nie, und wenn dann eher unvorbereitet, in Situationen der Krisenberatung wiederfinden. Für den einzelnen Wissenschaftler bedeutet dies, dass persönliche Erfahrung im Umgang mit Krisen in der Regel nicht vorhanden ist. Verhaltensmaßregeln müssen also unabhängig davon auf der Basis empirischer Evidenz entwickelt werden. Auf einer systemischen Ebene des Wissenschaftssystems insgesamt stellt sich die Herausforderung, dass eine Überfülle an Wissen bereitgehalten werden muss, von dem nicht klar ist, ob, und wenn ja, wann es zur Krisenintervention relevant wird. Des Weiteren scheint eine stärkere Berücksichtigung der Beratungssituation lohnenswert. Unterscheidet sich beispielsweise Beratung, je nachdem ob sie bewusst öffentlich sichtbar eingeholt wird (die Berater also selbst in den medialen Mittelpunkt gerückt werden) oder im Geheimen erfolgt? Ist eindeutig geklärt wer Entscheidungsträger ist, oder liegt eine Situation mit konkurrierenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vor?

Zur Figur des Beraters stellt sich des Weiteren die Frage nach seiner Position im krisenhaften System selbst. Ist es in Krisensituationen ratsamer, Berater aus dem System selbst zu rekrutieren, also Menschen, die beispielsweise in einer krisenhaften Organisation tätig sind und diese gut kennen oder sollten gerade in Krisen externe Berater hinzugezogen werden, die als Außenstehende Optionen und Alternativen besser erkennen und kommunizieren können? Wechselt der Bedarf an interner und externer Expertise gar im Krisenverlauf? Es wäre plausibel davon auszugehen, dass gerade in der akuten Krisensituation interne Berater aufgrund ihres Tiefenwissens eine größere Relevanz haben und eine Verschiebung zu externen Beratern in der Post-Krisenzeit, bei der Aufarbeitung von Krisenursachen und der Prävention zukünftiger Krisen, stattfindet. Gerade bei den „Experten für Krisen“ stellt sich außerdem die Frage, wie, wann und welche Funktion diese innehaben. In der Literatur wird dieser Experten-Typus vor allem in Hinblick auf Kommunikation in Krisen thematisiert.

Die genauere Aufarbeitung des Zusammenwirkens von Beratern und Entscheidern stellt eine weitere wichtige zu untersuchende Dimension dar, verknüpft mit der Frage, was Beratung eigentlich leisten soll und was nicht? Die in der Literatur angesprochenen Funktionen des Beraters Orientierung in unsicheren Situationen zu liefern, Alternativen anzubieten und den Möglichkeitsraum für Entscheidungen zu erweitern, müssen sich schließlich in der realen Beratungssituation beweisen. Wie kann sichergestellt werden, dass ein Berater nicht implizit oder explizit aufgrund seiner Fachkompetenz in eine Entscheidungsrolle gerät? Ein wichtiger Baustein zur systematischen Trennung der Rollen scheint die eindeutige Regelung der Haftung zu sein. Im Gegensatz zu Entscheidern dürfen Berater nicht für die Konsequenzen von Entscheidungen haftbar gemacht werden.

Die Frage der Rolle von Beratung in Krisen lässt sich nicht abgekoppelt von der Definition von Krisen diskutieren. Die Literaturschau verweist darauf, dass Krisen zwar als Ereignis, als Ausnahme von der Regel gefasst werden, gleichzeitig jedoch einer Prozesslogik unterliegen. Das einfachste Phasenmodell unterscheidet dabei die akute Krise sowohl von der Nach-Krisenzeit als auch von der Vor-Krisenzeit. Bezüglich der Frage von Beratung in Krisen ist eine genauere Berücksichtigung der Krisen-Dynamiken unabdingbar, da davon auszugehen ist, dass sich Beratungs- und Entscheidungsräume im Krisenverlauf ändern. Dies betrifft z.B. die Legitimität

von Entscheidungen. Im Notfall sind vielleicht eher Maßnahmen erlaubt, die unter Normalbedingungen nicht denkbar wären. Gleichzeitig verweist die Literatur darauf, dass sich Gelegenheitsfenster für langfristige Veränderungen, wenn überhaupt, erst nach Abklingen der akuten Krise öffnen. Insgesamt zeigt sich die Literatur in diesem Punkt uneinig und sogar widersprüchlich, was die Notwendigkeit einer stärkeren Prozess-Orientierung in der Krisenforschung untermauert.

### **Danksagung**

Dieses Manuskript ist als Diskussionspapier der Projektgruppe „Experten in Krisen“ des Leibniz-Forschungsverbundes „Krisen einer globalisierten Welt“ entstanden und durch die überaus wertvollen Kommentare der Mitglieder sowie der eingeladenen Expertinnen und Experten kontinuierlich weiterentwickelt worden. Wir bedanken uns herzlich bei Nils aus dem Moore, Olivier Berthod, Clemens Fuest, Gérard Hutter, Astrid Irrgang, Christian Kobsda, Günther Maihold, Elke Seefried, Peter Seifert, Thorsten Thiel, Christoph Weller und Klaus Dieter Wolf für ihre Gedanken und Anregungen.

## Literatur

- Amin, A. 2013: Surviving the turbulent future, in: *Environment and Planning D: Society and Space* 31(1), 140–156.
- Berthod, O./Müller-Seitz, G./Sydow, J. 2014: Out of nowhere? Interorganizational assemblage as the answer to a food-borne disease outbreak, in: *sbr* 66(4), 385–414.
- Bogner, A./Menz, W. 2010: How Politics Deal with Expert Dissent: The Case of Ethics Councils, in: *Science, Technology & Human Values* 35 (6), 888–914.
- Bogner, A./Torgersen, H. 2005: Sozialwissenschaftliche Expertiseforschung. Zur Einleitung in ein expandierendes Forschungsfeld, in: Bogner, A.; Torgersen, H. (Hrsg.): *Wozu Experten? Ambivalenzen der Beziehung Wissenschaft und Politik*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7–29.
- Boin, A. 2009: The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research, in: *Review of Policy Research* 26(4), 367–377.
- Boin, A./t Hart, P./McConnell, A. 2009: Crisis exploitation: Political and policy impacts of framing contests, in: *Journal of European Public Policy* 16(1), 81–106.
- Brockner, J./James, E. H. 2008: Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity, in: *The Journal of Applied Behavioral Science* 44(1), 94–115.
- Capoccia, G./Kelemen, R. D. 2007: The Study of Critical Junctures: Theory, Narrative, and Counterfactuals in Historical Institutionalism, in: *World Politics* 59(3), 341–369.
- Choi, Y./Lin, Y-H. 2009: Individual difference in crisis response perception: How do legal experts and lay people perceive apology and compassion responses?, in: *Public Relations Review* 35(4), 452–454.
- Collins, H./Evans, R. 2007: *Rethinking Expertise*, Chicago, IL/London: The University of Chicago Press.
- Deutsche Gesellschaft für Nephrologie (DGfN) 2011: EHEC-Therapie: Antikörper wird nur zur „Rescue-Therapie“ eingesetzt – Nutzen und Risiko können derzeit noch nicht seriös eingeschätzt werden, Pressemitteilung vom 30.5.2011.
- Edenhofer, O./Kowarsch, M. 2015: Cartography of policy paths: A new model for environmental policy assessments, in: *Environmental Science and Policy* 51, 56–64.
- Enderlein, H. 2013: Das erste Opfer der Krise ist die Demokratie: Wirtschaftspolitik und ihre Legitimation in der Finanzmarktkrise 2008–2013, in: Buchstein, H. (Hrsg.): *Das Versprechen der Demokratie*, Baden-Baden: Nomos, 45–75.
- Engelen, E./Ertürk, I./Froud, J./Johal, S./Leaver, A./Moran, M./Williams, K. 2012: Misrule of experts? The financial crisis as elite debacle, in: *Economy and Society* 41(3), 360–382.
- Eyal, G. 2013: For a Sociology of Expertise: The Social Origins of the Autism Epidemic, in: *AJS* 118(4), 863–907.
- Fink, S. 1986: *Crisis Management. Planning for the Inevitable*, Lincoln, NE: iUniverse.
- Florin, D. 1999: Scientific uncertainty and the role of expert advice: the case of health checks for coronary heart disease prevention by general practitioners in the UK, in: *Social Science & Medicine* 49(9), 1269–1283.
- Funtowicz, S. O./Ravetz, J. R. 1993: Science for the post-normal age, in: *Futures* 25(7), 739–755.
- Gangl, K./Kastlunger, B./Kirchler, E./Voracek, M. 2012: Confidence in the economy in times of crisis: Social representations of experts and laypeople, in: *The Journal of Socio-Economics* 41(5), 603–614.
- Gibson, D. R. 2011: Avoiding Catastrophe: The Interactional Production of Possibility during the Cuban Missile Crisis, in: *American Journal of Sociology* 117(2), 361–419.
- Haferkamp, A./Fetchenhauer, D./Belschak, F./Enste, D. 2009: Efficiency versus fairness: The evaluation of labor market policies by economists and laypeople, in: *Journal of Economic Psychology* 30(4), 527–539.
- Halfmann, W./Hoppe, R. 2005: Science/policy boundaries: A changing division of labour in Dutch expert policy advice, in: Maasen, S./Weingart, P. (Hrsg.): *Democratization of Expertise? Exploring Novel Form of Policy Advice in Political Decision-Making*, Dordrecht: Springer, 135–151.
- Hansen, J./Holm, L./Frewer, L./Robinson, P./Sandøe, P. 2003: Beyond the knowledge deficit: recent research into lay and expert attitudes to food risks, in: *Appetite* 41(2), 111–121.
- Haughton, G./Bankoff, G./Coulthard, T. J. 2015: In search of ‘lost’ knowledge and outsourced expertise in flood risk management, in: *Transactions of the Institute of British Geographers* 40(3), 375–386.
- Heinrichs, H. 2005: Politikberatung in den USA: Ein Vorbild für Europa?, in: Bogner, A.; Torgersen, H. (Hrsg.): *Wozu Experten? Ambivalenzen der Beziehung von Wissenschaft und Politik*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 291–313.
- Hilgartner, S. 2003: *Science on Stage: Expert Advice as Public Drama*, Stanford: Stanford University Press.

- Hirschfeld, A.* 2015: Experten in der Krise? Konstitution von Deutungsmacht im „Feld der Expertise“, in: Lessenich, S. (Hg.): Routinen der Krise – Krise der Routinen. Verhandlungen des 37. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Trier, <http://bit.ly/2oR1HER> (4.11.2016).
- Hunt, J./Shackley, S.* 1999: Reconceiving Science and Policy: Academic, Fiducial and Bureaucratic Knowledge, in: *Minerva* 37(2), 141–164.
- Jong, W./Dückers, Michel L. A./van der Velden, Peter G.* 2016: Leadership of Mayors and Governors during Crises: A Systematic Review on Tasks and Effectiveness, in: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 24(1), 46–58.
- Keeler, J. T. S.* 1993: Opening the Window for Reform: Mandates, Crises, and Extraordinary Policy-Making, in: *Comparative Political Studies* 25(4), 433–486.
- Lane, S. N./Odoni, N./Landström, C./Whatmore, S. J./Ward, N./Bradley, S.* 2011: Doing flood risk science differently: an experiment in radical scientific method, in: *Transactions of the Institute of British Geographers* 36(1), 15–36.
- Lave, J./Wenger, E.* 1991: *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Levidow, L./Carr, S.* 2007: Europeanising advisory expertise: The role of ‘independent, objective and transparent’ scientific advice in agri-biotech regulation, in: *Environment and Planning C* 26(6), 880–895.
- Lyotard, J. F.* 2012 (1979): *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht*, Wien: Passagen Verlag.
- Maasen, S./Weingart, P.* 2005: What’s New in scientific advice to Politics?, in: Maasen, S.; Weingart, P. (Hrsg.): *Democratization of Expertise? Exploring Novel Forms of Scientific Advice in Political Decision-Making*, Dordrecht: Springer, 1–19.
- March, J. G./Sproull, L. S./Tamuz, M.* 1991: Learning of samples of one or fewer, in: *Organization Science* 2(1), 1–13.
- Merton, R. K./Barber, E.* 2004: *The Travels and Adventures of Serendipity. A Study in Sociological Semantics and the Sociology of Science*, Princeton/Oxford: Princeton University Press.
- Mieg, H. A.* 2009: Two factors of expertise? Excellence and professionalism of environmental experts, in: *High Ability Studies* 20(1), 91–115.
- Milstein, B.* 2015: Thinking Politically about Crisis: A Pragmatist Perspective, in: *European Journal of Political Theory* 14(2), 141–160.
- Müller, F. C./Ibert, O.* 2015: (Re-)sources of innovation: Understanding and comparing time-spatial innovation dynamics through the lens of communities of practice, in: *Geoforum* 2015, 65, 338–350.
- Müller-Seitz, G.* 2014: Practising uncertainty in the face of large-scale disease outbreaks, in: *Journal of Management Inquiry* 23(3), 276–293.
- Nohrstedt, D./Weible, C. M.* 2010: The Logic of Policy Change after Crisis: Proximity and Subsystem Interaction, in: *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy* 1(2), 1–32.
- Penrose, J. M.* 2000: The Role of Perception in Crisis Planning, in: *Public Relations Review* 26(2), 155–171.
- Pielke, R.* 2007: *The Honest Broker: Making Sense of Science in Policy and Politics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Prince, R.* 2010: Fleshing out expertise: the making of creative industries experts in the United Kingdom, in: *Geoforum* 41(6), 875–884.
- Ravetz, J. R.* 2001: Safety in the globalising knowledge economy: an analysis by paradoxes, in: *Journal of Hazardous Materials* 86(1), 1–16.
- Renn, O.* 1995: Style of using scientific expertise: a comparative framework, in: *Science and Public Policy* 22(3), 147–156.
- Rosenthal, U./Boin, A./Comfort, L. K.* 2001: *Managing crisis: Threats, dilemmas, opportunities*, Springfield, IL: Charles C Thomas Publisher.
- Rosenthal, U./Kouzmin, A.* 1997: Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(2), 277–304.
- Rosenthal, U./t Hart, P.* 1991: Experts and Decision Makers in Crisis Situations, in: *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization* 12(4), 350–372.
- Schreyögg, G./Ostermann, S. M.* 2013: Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung, in: Thießen, A. (Hrsg.): *Handbuch Krisenmanagement*, Wiesbaden: Springer, 117–137.
- Shaluf, I. M./Ahmadun, F./Said, A. M.* 2003: A review of disaster and crisis, in: *Disaster Prevention and Management: An International Journal* 12(1), 24–32.

- Spruijt, P./Knol, A. B./Vasileiadou, E./Devilee, J./Lebret, E./Petersen, A. C.* 2014: Roles of scientists as policy advisers on complex issues: A literature review, in: *Environmental Science & Policy* 40(1), 16–25.
- Spruijt, P./Knowl, A. B./Petersen, A. C./Lebret, E.* 2016: Differences in views of experts about their role in particular matter policy advice: Empirical evidence from an international expert consultation, in: *Environmental Science & Policy* 59(1), 44–52.
- Stehr, N./Grundmann, R.* 2010: *Expertenwissen. Die Kultur und die Macht von Experten, Beratern und Ratgebern*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Stern, E.* 1997: Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 5(2), 69–86.
- 't Hart, P./Sundelius, B.* 2013: Crisis management revisited: A new agenda for research, training and capacity building within Europe, in: *Cooperation and Conflict* 48(3), 444–461.
- Tamastika, M./Strohmandlb, J./Cechc, P.* 2015: Managerial competency of crisis managers, in: *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 174, 3964–3969.
- Turner, S.* 2001: What is the Problem with Experts?, in: *Social Studies of Science* 31(1), 123–149.
- Van Asselt, M. B. A./Vos, E.* 2006: The precautionary principle and the uncertainty paradox, in: *Journal of Risk Research* 9(4), 313–336.
- Wassermann, F.* 2007: Der politische Berater. Ein politiktheoretisches Porträt, in: *Gegenworte. Hefte für den Disput über Wissen*, 18, 64–68.
- Weick, K. E./Sutcliffe, K. M.* 2007: *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Weingart, P./Lentsch, J.* 2008: *Wissen – Beraten – Entscheiden. Form und Funktion wissenschaftlicher Politikberatung in Deutschland*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Welch, D. A.* 1989: Crisis Decision Making Reconsidered, in: *Journal of Conflict Resolution* 33(3), 430–445.
- Wenger, E.* 1998: *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*, New York, NY: Cambridge University Press.

## **Kontakt**

Dr. Verena Brinks  
 Verena.Brinks@leibniz-irs.de  
 Tel: +49 3362 793-281

Prof. Dr. Oliver Ibert  
 Oliver.Ibert@leibniz-irs.de  
 Tel: +49 3362 793-150

Dr. Anna Veronika Wendland  
 veronika.wendland@herder-institut.de  
 Tel: +49 6421 184-121

## **Impressum**

Leibniz-Forschungsverbund Krisen einer globalisierten Welt

### *Koordinierende Einrichtung*

Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung  
 Baseler Straße 27–31  
 60329 Frankfurt am Main  
 Tel: +49 69-959104-0

Für den Inhalt dieses Arbeitspapiers sind ausschließlich die Autoren verantwortlich.