

# Krisen-Governance etablieren!

## Demokratie in der Krise – Wie wir gemeinsam Corona meistern!<sup>1</sup>

Dr. Raban Daniel Fuhrmann, April 2020

### Vorwort

**Unsere Demokratie steckt nicht in der Krise, sondern sie ist die Lösung.** Wenn wir schon als Demokratie gemeinsam in die Krisen fahren, dann sollten wir die Stärken der Demokratie auch aktivieren, um gemeinsam die Krise zu meistern. Denn das **Mündigkeitspotential einer Demokratie** ist das beste Heilmittel zum Überwinden von Corona und der Nebenwirkungen des Shutdowns.

**In der Krise zeigen wir unser wahres Gesicht** – auch Institutionen und Staaten tun dies. Regierungen allerorten greifen rigoros durch. Doch reicht dieser direktive Interventionsstil der weitreichenden Einschränkungen, um Ausmaß und Impakt der Krise wirklich zu bändigen, also nicht nur zu bekämpfen, sondern zu besiegen? Wie kann vielmehr die ganze Gesellschaft – nicht nur Gesundheitssystem – zur Höchstform auflaufen? Denn **in der Krise zeigen wir auch, was in uns steckt.** Wie stark kann Partizipation darum Teil der Lösung werden? Krisen-Governance dreht sich genau darum!

Folgender Beitrag will einige Ansatzpunkte aufzeigen, wie wir in, aber besonders nach der Corona-Krise das co-kreative Potential (das Potential unserer gemeinschaftlichen Kreativität) zur Krisenbewältigung besser entfalten und die Aufarbeitung der vielseitigen Folgen besser meistern können. Die hier angedachten Ansätze und Instrumente sollen als Inspiration zum Weiterdenken und zum Herunterbrechen auf die eigenen Kontexte und Anforderungen auf lokaler und kommunaler Ebene dienen. Hier sind sie darum bewusst noch offen und abgehoben skizziert.

### Von Government zu (Krisen-)Governance

Eine **Krise** beginnt, wenn wir (als Person, Organisation oder Nation) **jenseits unserer Komfortzone** segeln müssen<sup>2</sup>, wenn es unbequem bis existentiell-bedrohlich wird; wenn also die gewohnten Routinen und verfügbaren Ressourcen nicht ausreichen, sprich unsere wir du unsere bekannten Möglichkeiten überfordert sind. Je nachdem wie krisenresistent und reagibel wir als Gesellschaft sind, wirkt sich also auch eine Krise wie der Corona-Virus unterschiedlich katastrophal aus.

**Governance** ist vom Konzept her bereits schon die Antwort darauf: Denn Governance beginnt dann, wenn ich als Organisation oder Nation jenseits meiner eigenen Ressourcen und Zuständigkeiten ein Problem lösen oder ein Anliegen voranbringen will. Governance beginnt

---

<sup>1</sup> Teile dieses Beitrages erscheinen in vhw FWS/3-20 (Mai 2020)

<sup>2</sup> *Governance*, wie *Government* kommt von lat. *Gubernare*; dem Steuern eines Schiffes. Governance ist also Navigationskunst unter widrigen, unbeherrschbaren Umständen. Krisen – Stürme, Untiefen, Piraten, Meuterei – sind da immer schon mitzudenken.

dann, wenn Government (Staat) und Management (Unternehmen) an ihre Grenzen stoßen – wenn Macht und Geld mir nicht mehr weiterhelfen.

**Government** (Staat) kann zwar vorschreiben und verbieten, doch dieses staatliche Gewaltmonopol stößt an seine Grenzen: Das Verhalten von Menschen und Organisationen ist nur begrenzt kauf- und steuerbar und vieles wird intrinsisch motiviert erbracht. Gerade in der Krise, in der es um verantwortliches, mitdenkendes, angemessenes und solidarisches Verhalten geht, ist diese Form der selbstgesteuerten Verhaltensweisen besonders wichtig.

Genau darum kümmert sich **Krisen-Governance**: Wie können wir massive und bedrohliche Herausforderungen jenseits der bestehenden Organisationsformen, Regeln und Instrumente angehen? Wie können wir jenseits unserer jetzigen *Capabilites* und *Capacities* segeln und Herausforderungen angehen, die über unsere bisherigen Vorstellungen und Möglichkeiten, Ressourcen und Verfahren hinausreichen? Wie können wir von einem reaktiven in einen co-kreativen Krisenbearbeitungsmodus wechseln? Denn **Krisen-Governance widmet sich der Aktivierung und Erschließung des wahren Potentials eins Gemeinwesens – dem co-kreativen Potential**, das nicht in sondern *zwischen* uns Menschen und Institutionen steckt. Wie können diese Krisenbewältigungsreserven erschlossen werden? Wie können die transsektoralen, interpersonalen und supranationalen Potentiale angezapft und kanalisiert werden?

Im Folgenden möchte ich dazu anhand von vier aufeinander aufbauenden Modi der Krisen-Governance Denkanstöße geben, die aufeinander aufbauen und gemeinsam hoch- und runter gefahren werden sollten:

## 1. Reaktive Vorbereitung

**Die Krise beginnt mit ihrer Ausrufung!** Ob und wie dies erfolgt, entscheidet wie man in die Krise kommt: schlittert oder schreitet man hinein? Dabei zeigt es sich, ob man mental und organisatorisch auf Krisen eingestellt ist. Auf was kann aufgebaut und angeschlossen werden? Wissen alle sofort, wo ihre Posten sind und was die vereinbarten Anfangsroutinen sind? Die Ankündigung und das stückweise Hochfahren in den Krisenmodus sind also entscheidend, um die Organisation oder das Gemeinwesen geordnet und angemessen auf die kommende Herausforderung vorzubereiten.

Wesentliche Maßnahmen, um sinnvoll in den ersten Schritt der aktiven Krisen-Governance übergehen zu können, ist ein genereller „**Fitness-Check**“ in Bezug auf die zu erwartenden Turbulenzen und Störungen. Entscheidend ist, dass man möglichst genau einschätzen kann, wo es voraussichtlich eng werden könnte (Masken, Intensivbetten, Beatmungsgeräte) aber auch wie sich die Dynamik entwickeln könnte: Was werden die treibenden Faktoren, die **Tipping-Points** sein, bei denen Kontrollverlust droht. Diese Phase des reaktiven Modus ist im üblichen Krisenmanagement meist gut abgedeckt – allerdings funktioniert sie auch nur dann gut, wenn sie entsprechend breit und tief etabliert und durchgespielt ist. Dies ist die Vorstufe der Krisengovernance.

## 2. Proaktive Kommunikation

Die eigentliche Krisen-Governance beginnt, wenn aus dem reaktiven gezielt in den proaktiven Modus hochgeschaltet wird. Der erste zentrale Faktor ist auch hier die Kommunikation.

Wesentlich ist dabei nicht nur den Kopf (Verstand), sondern auch Herz (Emotionen) und Hand (Tatkraft) anzusprechen. Denn gerade in neuartigen Bedrohungslagen besteht nicht nur ein großer Aufklärungsbedarf, sondern auch die Gefahr großer Verunsicherung und Verzagtheit. Eine regelmäßige, anpackende, transparente und verständnisvolle Kommunikations- und Informationspolitik ist darum ganz zentral.

Zudem muss auch proaktiv, also vorsorgend und umfassend auf Falschinformationen, Gerüchte und Verschwörungstheorien reagiert werden. In Social-Media-Zeiten ist dies nur kooperativ möglich, also durch den **Aufbau und die Aktivierung einer breiten Allianz an Informationspartnern**, die eigenständig für Aufklärung sorgen.

Das entscheidende ist hier jedoch nicht das Verhindern und Bekämpfen, sondern das Gewinnen und Mobilisieren der Gesellschaft. Umfassende und transparente Aufklärung über die aufkommenden Konsequenzen und den Stand der Vorbereitungen ist essenziell, denn es muss allen klar sein, was auf sie zukommt, aber auch, wo die offenen Flanken sind. Da sich manche offiziellen Stellen aus Absicherungsgründen damit schwertun werden, ist hier eine **eigenständige und unabhängige Krisenkommunikationsstelle** wesentlicher Teil einer proaktiven Krisen-Governance. Solch eine Stelle muss keine Rücksicht auf Wiederwahl nehmen, das Gefühl haben, die Bevölkerung schonen zu müssen oder mangelnde Vorbereitung verbergen zu müssen.

Weiterhin sollte proaktiv, detailliert und überprüfbar berichtet werden, was an Maßnahmen hochgefahren wird, wer an was arbeitet, wo es Erfolge gibt, aber auch wo es noch hängt. So kann gesellschaftlichen Akteuren die Chance gegeben werden, sich dort einzubringen, wo es Not tut. Es ist deshalb missleitend, zunächst zu verkünden, dass man „gut vorbereitet sei“ aber dann nach und nach anzudeuten, dass Engpässe herrschen und die Krisenbewältigung Mängel aufweist, wie es in Reaktion auf die Bewältigung der Corona-Krise in vielen Staaten erfolgte. Womöglich wurde so aus Angst, das Vertrauen der Bevölkerung zu verlieren und Panik auszulösen, gehandelt. Allerdings sind dies keine zwingenden Folgen einer Kommunikation der Missstände – im Gegenteil: durch ein transparentes und durchdachtes Offenlegen des aktuellen Vorbereitungsstandes und der Schwachstellen, weiß die Gesellschaft woran sie ist, kann an den richtigen Stellen unterstützen und auch anerkennen, was bereits von offizieller Seite erfolgt.

### 3. Kreative Koordination

**Eine gezielte Koordination des Potentials von zig Millionen Menschen und Institutionen braucht eine strategische Anleitung.** Nur wenn klar ist, wo es akut und absehbar "brennen" wird und was genau die Auslöser, Dynamiken und Gegenmaßnahmen sind, können sich die Akteure richtig ausrichten und aktiv werden. Zentralistische, direktive Einsatzsteuerung braucht es zwar, doch stößt diese gerade bei fluiden, hochkomplexen und disruptiven Krisen an ihre Grenzen – ja birgt das Risiko sich zu einseitig auszurichten und zu irren.

**Komplexe Krisen brauchen komplexe Lösungen**, die womöglich ungewöhnliche Instrumente beinhalten und von sehr unterschiedlichen Akteuren ausgeführt werden. **Out-of-the-box Lösungen** werden auf unordentlichen, aber nicht ungeordneten Wegen gefunden. **Agile Koordinierungsinstrumente** sind hier naheliegend und könnten zum Beispiel von erprobten Prozesskümmerern und Moderatoren aus der Wirtschaft gehostet werden. In den letzten

Jahren hat sich eine ganze Fülle solcher agilen und achtsamen, fluiden und systemischen Prozessgestaltungsansätzen insbesondere in der Organisations- und Führungsentwicklung etabliert. Beispiele sind neben *Scrum* und anderen agilen Methoden, auch achtsamkeitsbasierte Ansätze, wie *Theory-U*, *Mindful Leadership* oder *Genuine Contact*.<sup>3</sup>

Wenn wir das schlummernde Krisenbewältigungspotential wecken wollen, sollten wir das Beste an Ansätzen, Methoden und Akteuren nutzen und gezielt und koordiniert einbinden. Dazu braucht es eine **übergeordnete Koordinierungsstelle der Krisen-Governance**, welche die Gesamtkoordination und Strategie im Blick hat. Diese Stelle könnte bündeln und vermitteln, wo gerade wofür Bedarf besteht, als auch erfolgreich erprobte Ansätze und Beispiele weiterverbreiten und Standards vereinbaren. Diese **Meta-Koordination** wäre keine direktive und bestimmende, sondern eine dirigierende und arrangierende Leitung. Denn um das Beste in den Menschen zu wecken und dadurch Krisen besser zu bewältigen, muss ich einladen, motivieren und unterstützen und nicht zwingen oder zahlen. Handfeste Anreize und spielerische Wettbewerbe sollten nur zusätzliche Motivation geben.

Ein Beispiel für solche spielerischen Leistungswettbewerbe ist das Format des **Hackathons**, wie er Mitte März von der Bundesregierung mit sehr großer Resonanz in Auftrag gegeben wurde ([wirvsvirushackathon.org](http://wirvsvirushackathon.org)). Solche **Ideen- und Lösungswettbewerbe**, die beispielsweise Corona-Tracking-Apps, innerhalb weniger Tage ersinnen helfen, können zusätzlich noch mit **Preisen, Prämien und Unterstützungsangeboten** angereichert werden. Denn wichtig ist auch in diesem Modus, dass es in der Krise auf keinen Fall Show- oder gar Alibibeteiligung geben darf, dennoch darf der spielerische Ehrgeiz angestachelt werden – nicht nur bei Profis, sondern im Sinne von **Citizen Science** auch bei Laien – **je dramatischer die Krise, umso mehr muss man neue Wege und Player zulassen**: Experimentierklauseln und Regulierungslockerungen helfen dabei.

In der Krise müssen Technik, Methoden und Moderatoren topp sein - daran darf nicht gespart werden. Bahnbrechende Lösungen brauchen zwar besonders förderliche Bedingungen, können jedoch entscheidende Innovationen fördern, die den entscheidenden Unterschied zwischen Verschärfung oder Rettung ausmachen! Doch eronnen ist noch nicht erbracht. Am Ende geht es bei Krisen nicht nur um das Finden der Lösung, sondern um das umfassende Umsetzen dieser. Im besten Fall sollte dies zügig, möglichst günstig und nebenwirkungsfrei, fair und nachhaltig erfolgen. Co-kreative Kollaboration ist deshalb als nächster Schritt erforderlich.

#### 4. Co-kreative Kollaboration

Wenn es also nicht nur darum geht, die besten Lösungen zu generieren, sondern möglichst schnell und verantwortlich zu implementieren, braucht es **weitergehende Aktivieren und Einbinden der Geforderten und Betroffenen**. In der momentanen COVID-19-Pandemie ist dies eigentlich jeder und jede. Solch ein **umfassendes Entfachen des enormen Potentials an Co-intelligenz und Co-Kreativität** gelingt nur intrinsisch motiviert – sie wird von jedem nur freiwillig gegeben und kann nicht befohlen werden.

---

<sup>3</sup> Diese prozeduralen Kompetenzen sind nicht nur in Krisen hilfreich, sondern könnten auch sonst die Arbeit in Verwaltung und Politik verbessern.

Spätestens hier muss der vorherrschende Exekutiv-Stil von *command and control* und *top-down* verlassen werden. Ein **co-kreativer Governance-Stil** zeichnet sich vielmehr durch ein Umarmen von Komplexität, also von Individualität, Differenz und Identität, aus. Wertschöpfung braucht Wertschätzung: Um das eigene Wissen und Können zu teilen, braucht es in der Krise echte Augenhöhe. Zentral sind Beteiligung und Mitbestimmung. **Der Weg aus der Krise muss also ein umfassend demokratischer sein.**

**Deliberative Consulting**, also die beteiligende Beratung des Staates durch Vertreter aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft als auch Bürgerschaft, ist darum der beste und nachhaltigste Weg aus der Krise. Inter-sektorale und transversale Beratungsergänzungen sind erforderlich. Offene und repräsentative **Resonanz- und Beratungsräume**, die die anstehenden Entscheidungen ganzheitlich erweitern und fundieren könnten hier Abhilfe schaffen. Durch solche **Zusatzberatungs- und Kontrollgremien** speziell für Krisenzeiten, kann die Qualität von Entscheidungen und Maßnahmen nicht nur erhöht werden, sondern auch die **Akzeptanz** der unbequemen oder riskanten Maßnahmen und letztlich die **Resilienz** unserer demokratisch-freiheitlichen Gesellschaftsordnung gestärkt werden. **Letztendlich ist die beste Krisenbewältigung eine, durch die die Gesellschaft sogar gestärkt und geeint herauskommt.** Wie kann dies gelingen? – Folgend einige erste Ideen dazu, die sich alle auch digital, also durch Einhalten Distanzierung-Gebotes, verwirklichen lassen:

**Plan-Ahead Teams:** Dieses Konzept stammt aus der Unternehmensberatung und wurde unter anderem von der Beratungsfirma McKinsey empfohlen. Dabei wird in einem Gremium immer schon die nächste Phase des Weges in und aus Krise gedacht und so der tatsächliche Prozess vorbereitet und erleichtert. "A plan-ahead team delivers scenarios, recommendations for actions, and trigger points to the CEO and the management team so that they can decide on the right course of action."<sup>4</sup> Auch wenn dieses Zusatzgremium – neben den üblichen Krisenstäben – für Unternehmen erdacht wurde, so ist die Logik auch auf das politisch-gesellschaftliche Krisen-Governance übertragbar: Neben den akuten Krisenbearbeitungsstäbe sollte es zusätzliche, herausforderungsspezifische **Antizipationsbeiräte** geben, die quasi schon 2-3 Schritte weiterdenken. So kann der Horizont nicht nur zeitlich, sondern auch sektoral und disziplinar geöffnet werden. Für den politischen Bedarf müssen diese Vordenkkreise darum bewusst breit und quer besetzt werden.

**Krisenräte:** Krisenräte sind **Beratungsbeiräte**, die aus per Zufall ausgewählten Bürgern und Bürgerinnen bestehen. Diese aleatorisch zusammengesetzten *Mini-Publics* setzen sich seit 40 Jahren international immer mehr durch, da sie die drei entscheidenden Kriterien für gutes, nachhaltiges und vernünftiges Entscheiden zusammenbringen:

1. Umfassendes **Informieren:** Die Teilnehmenden werden von Experten über alles Wichtige aufgeklärt, sodass sie informiert abwägen können.
2. Unverkramptes **Beratschlagen** (Deliberieren): In Kleingruppen wird diskutiert und abgewogen, um zu guten Empfehlungen und Ratschlägen zu kommen, die dann an die politischen Entscheider übermittelt werden.

---

<sup>4</sup> [getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis](#)

3. Unbefangenes **Abwägen**: Durch die Zufallsauswahl wird eine weitgehende Ausrichtung am Gemeinwohl erreicht – Vertreter und Entsandte kommen aus dieser Zwickmühle nicht raus – Zufallsgutachter schon.

Die endgültige Entscheidung obliegt dabei weiterhin den gewählten Zuständigen. Diese verpflichten sich allerdings, alle wesentlichen Fragen diesem Gremium vorzulegen und dessen Empfehlungen in die abschließende Entscheidung einzubeziehen (*soft-law-agreement*). Dieses Modell wird gerade von der Akademie Lernende Demokratie und anderen Akteuren aus der Demokratieentwicklungsszene ausgearbeitet und eingebracht.<sup>5</sup>

**HausParlamente**: Während Krisenräte auf ihre repräsentative Zusammensetzung bauen können, ermöglichen HausParlamente eine sehr **breite und niederschwellige Beratung durch Tausende**. Bei HausParlamenten werden die Fragen, von den politischen Entscheider ausgesucht und von neutraler Stelle in Bearbeitungsunterlagen gebracht. Diese werden dann per Mail an Personen geschickt, die sich als Gastgeber gemeldet haben. Diese laden dann 4-7 weitere Freunde, Kollegen oder Nachbarn zu HausParlamenten ein, mit denen sie die Fragen – mithilfe von zur Verfügung gestellten Unterlagen – diskutieren und ihre Ergebnisse und Empfehlungen an die politischen Entscheider (Parlamentsabgeordnete, Regierungsorgane, Krisenstäbe..) zurückgeben. Auch hier können schnell und differenziert konkret Rückmeldungen und Einschätzungen eingeholt werden. Vorteil ist hier die potentiell enorme Skalierbarkeit.<sup>6</sup>

## Fazit: Krisen-Governance etablieren und institutionalisieren

Dies sind nur einige von vielen bereits entwickelten und **noch viel mehr möglichen Verfahren**, wie auch unter erschwerten Krisenbedingungen Partizipation hilft, das co-kreative Potential besser zu erschließen und schwerwiegende und unsichere Entscheidungen breiter abzusichern. Um diese Fülle an passenden Formaten zu nutzen, neue in Auftrag zu geben oder weiter anzupassen, braucht es Expertise und dafür verantwortliche (staatliche) Stellen. Eigens dazu mandatierte und ausgestattete **Krisen-Governance-Meistereien** wären dafür denkbar. Darüber hinaus braucht es eine generelle, umfassende Beschäftigung mit dem Thema der **Demokratieentwicklung**, die sich darum kümmert, dass ebensolche Methoden entwickelt und eingesetzt werden, damit unserer demokratischen Prozesse sowohl in als auch nach (und vor der nächsten Krise) besser laufen.

**Nach der Krise ist vor der Krise**: Denn das Krisenbewältigungspotential unserer liberalen, westlichen Demokratien ist insgesamt in den letzten Jahren zunehmend als ungenügend eingestuft worden – nicht nur von der Fridays-for-Future-Generation. Die Etablierung einer kontinuierlichen Demokratieentwicklung im Sinne einer **Lernende Demokratie** ist darum nicht nur in dieser Krise eine Kernaufgabe, sondern wird zum nachhaltigen Meistern der Corona-Krise unabkömmlich. Wenn wir uns jetzt nicht darum kümmern, dass bei der aktuellen Krisenbewältigung vielseitige Positionen eingebunden, neue Ideen gefördert und entwickelt,

---

<sup>5</sup> Weitere Informationen unter: [www.lernende-demokratie.de](http://www.lernende-demokratie.de)

<sup>6</sup> Diese Methode wurde vom Autor speziell für die EU entwickelt und in den letzten Jahren mit Pulse of Europe erfolgreich getestet. Zur Zeit wird es mit OpenPetition neu aufgesetzt, so dass es ab Sommer von der kommunalen bis europäischen Ebene nutzbar sein wird. Weitere Informationen zum Verfahren finden sie bereits veröffentlicht beim vhw in FWS 6 / November – Dezember 2019 sowie auf [www.hausparlamente.de](http://www.hausparlamente.de),

das co-kreative Potential gefaltet und die Akzeptanz der staatlichen Maßnahmen gesteigert werden, dann sind langfristig-nachwirkende Folgeschäden für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu befürchten.

**Wenn wir als Demokratie in die Krise gehen, dann lasst uns diese auch mit den Stärken einer Demokratie meistern**, also mit professionell organisierter Beteiligung und Beratung, die uns hilft die Corona- und Folgekrisen zu bewältigen; damit zukünftige Generationen von 2020 als einem Wende- und Aufbruchjahr reden werden, in der wir nicht nur gemeinsam Corona bewältigt haben, sondern in der wir insgesamt „die Kurve gekriegt“ haben, sodass wir gelernt haben, gemeinsam die kleinen und großen Krisen der Menschheit, co-kreativ, zu meistern.

## Profil

**Dr. Raban Daniel Fuhrmann** ist Organisations- und Demokratieentwickler (ReformAgentur Konstanz), Verfahrensforscher und -designer (Procedere Verbund und Akademie Lernenden Demokratie, Köln), Dozent und Programmentwickler (Universität Tübingen, vhw-StadtmacherAkademie, CVJM-Hochschule und Intersectorale School of Governance DHBW Baden-Württemberg).



Kontakt und Informationen:

[www.reformagentur.de](http://www.reformagentur.de)

[www.lernende-demokratie.de](http://www.lernende-demokratie.de)

[www.procedere.org](http://www.procedere.org)