

GERALD HAUG,  
CHRISTOPH MARKSCHIES (HG.)

# MULTIPLE KRISEN DER GEGENWART

**HERDER** The logo consists of a large, stylized number '4' with a smaller '5' integrated into its lower right curve, all in a light gray color.

FREIBURG · BASEL · WIEN



© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2025  
Hermann-Herder-Straße 4, 79104 Freiburg  
Alle Rechte vorbehalten.  
www.herder.de

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich bitte an  
produktsicherheit@herder.de

Covergestaltung: Verlag Herder GmbH  
Satz: Daniel Förster  
Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany



Eine Publikation der Berlin-Brandenburgischen Akademie der  
Wissenschaften und der Deutschen Akademie der Naturforscher  
Leopoldina e. V. – Nationale Akademie der Wissenschaften.

Dieses Werk ist mit Ausnahme der Abbildungen (Buchinhalt und  
Umschlag) als Open-Access-Publikation im Sinne der Creative-Commons-  
Lizenz CC BY-NC International 4.0 (»Attribution Noncommercial  
4.0 International«) veröffentlicht. Um eine Kopie dieser Lizenz zu  
sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.  
Jede Verwertung in anderen als den durch diese Lizenz zugelassenen  
Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

ISBN Print: 978-3-451-07376-2  
ISBN E-Book (PDF): 978-3-451-83801-9

# INHALT

I	VORWORT DER HERAUSGEBER .....	7
	<i>Gerald Haug / Christoph Marksches</i> .....	8
II	ÜBERLEGUNGEN ZU DEN MULTIPLEN KRISEN DER GEGENWART .....	13
1	Funktion, Leistung, Übersetzung: Die »unheilbare« Differenz von Erwartung und Enttäuschung <i>Armin Nassehi</i> .....	15
2	Corona und die multiplen Krisen des Anthropozäns <i>Jürgen Renn</i> .....	43
III	BEISPIELSTUDIEN .....	57
1	Systemische Standardfehler und Krisenmanagement: Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung in der Pandemie <i>Wolfgang Seibel</i> .....	59
2	Bedingt krisenfähig: Eine Praxisperspektive auf oberste Bundes- und Landesbehörden <i>Georg Schütte</i> .....	87

3	Und dann auch noch Corona! Über den Umgang mit Krisen im Bildungssystem <i>Manfred Prenzel, Petra Stanat &amp; Cornelia Gräsel</i> . . .	99
4	Religion in den multiplen Krisen der Gegenwart <i>Christoph Marksches</i> . . . . .	117
5	Krisen, Resilienz und Transformation des Energiesystems <i>Christoph M. Schmidt</i> . . . . .	131
6	Krankenhauskrise – Symptome, Befunde, Therapieansätze und Prognosen für eine Gesundheitsversorgung in der Zukunft <i>Jürgen Graf</i> . . . . .	151
7	Wie die Pandemie zu Polarisierung und gesellschaftlicher Destabilisierung beiträgt <i>Cornelia Betsch, Philipp Sprengholz, Luca Henkel &amp; Robert Böhm</i> . . . . .	183
8	Kommunikation und Glaubwürdigkeit von Wissenschaft und Politik in der Coronakrise: Lehren für die Zukunft <i>Ortwin Renn</i> . . . . .	191
9	Sicherheit in der Krise <i>Ursula Schröder</i> . . . . .	203
10	Schuld – ein blinder Fleck während der Covid-19-Pandemie und deren Nachbereitung? <i>Kerstin Schlögl-Flierl</i> . . . . .	225

I

# VORWORT DER HERAUSGEBER

*GERALD HAUG / CHRISTOPH MARKSCHIES*

---

Wohl niemand zweifelt daran, dass wir spätestens seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie in einer Zeit leben, die durch eine beständige Abfolge von Krisen charakterisiert ist. Ein prominenter Politiker verglich das Regieren mit einem »Monopoly«-Spiel, bei dem alle Spieler beständig negative Ereigniskarten ziehen und versuchen müssen, trotzdem Wohlstand und Frieden zu bewahren.

Wann darf man bei einer Pandemie, einer kriegerischen Auseinandersetzung, einem Finanzierungsproblem im Haushalt von einer Krise sprechen? Und was verbindet die genannten Probleme der letzten vier Jahre? Individuelle Erfahrungen von Unsicherheit, Angst und Leid in gesellschaftlichen Krisen lassen sich nicht unmittelbar miteinander vergleichen. Wie betroffene Menschen über solche Krisen sprechen und welche Begrifflichkeiten sie dabei verwenden, macht allerdings sofort deutlich, ob die jeweilige Gegenwart von einer größeren Gruppe als besonders krisenhaft wahrgenommen wird. Dies ist aktuell der Fall. Multiple Krisen, Vielfachkrisen, Polykrisen – diese Begriffe gehören mittlerweile zum allgemeinen Wortschatz und scheinen sich von selbst zu verstehen. Doch was ist mit ihnen eigentlich gemeint? Ab wann sollte eine Folge von schwierigen Situationen so genannt werden?

Schon die Covid-19-Pandemie war eine multiple Krise. Der Ausbruch der Infektionskrankheit bedrohte die Gesundheit der Weltbevölkerung und führte zu zahllosen Todesfällen; medizinische Versorgungssysteme wurden an und über die Grenzen ihrer Belastbarkeit getrieben. Die Pandemie legte die Schwachstellen staatlicher Entscheidungsprozesse in Legislative, Exekutive und

Judikative offen. Globale Lieferketten wurden unterbrochen, zahlreiche Unternehmen standen vor dem Aus. Die zeitweilige Schließung von Kindertagesstätten und Schulen erhöhte den psychischen Druck in Familien, die schon mehr als genug damit zu tun hatten, Alltag und Beruf im Zeichen des Homeoffice neu auszutarieren.

Die Covid-19-Pandemie war also zugleich eine Gesundheits-, Politik-, Wirtschafts-, Bildungs- und Sozialkrise. Dieser Mehrdimensionalität wohnte selbst wiederum ein hohes Krisenpotenzial inne, das sich in scharfen Zielkonflikten niederschlug. Was sollte schwerer wiegen: die Gefahr, vulnerable Personen anzustecken, das psychische Leid isolierter Menschen oder die Einschränkung von Grundrechten? Für den Umgang mit Dilemmata, Trilemmata oder gar Triagen standen keine erprobten Verfahren oder längst erprobten Argumentations- und Entscheidungsgänge zur Verfügung. Unsicherheit griff um sich, aber auch Enttäuschung, Frustration und Wut. Verfügt eine Gesellschaft nicht über Verfahren, solche akuten Zielkonflikte zumindest zu entschärfen, droht langfristig politische Instabilität und es erhöht sich die Wahrscheinlichkeit neuer Krisen. Die Zeithorizonte verschwimmen: Der Blick in die Zukunft ist auf eine Dauerkrise mit variablen Brennpunkten fixiert.

Die Einsicht, dass die unsere Zeit prägenden Krisen mehrdimensional sind und sich wechselseitig beeinflussen, eröffnet die Perspektive, aus der mehr oder weniger erfolgreichen Bewältigung einer Krise für die Prävention und Abmilderung anderer Krisen zu lernen. Die hier versammelten Überlegungen und Beispielstudien zu den multiplen Krisen der Gegenwart zeigen, wie solche Chancen genutzt werden können. Jenseits der Pandemie beziehen sie etwa sicherheitspolitische Krisen wie den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine und die infolgedessen befürchtete Energieversorgungskrise ein. Die Autorinnen und Autoren ver-

treten ein vielfältiges Spektrum wissenschaftlicher Disziplinen: von der Soziologie (Armin Nassehi, Ortwin Renn), Politologie (Ursula Schröder, Wolfgang Seibel) und Ökonomie (Christoph M. Schmidt) über die Bildungswissenschaft (Cornelia Gräsel, Manfred Prenzel, Petra Stanat), Psychologie (Cornelia Betsch, Robert Böhm, Luca Henkel, Philipp Sprengholz) und Medizin (Jürgen Graf) bis zur Geoanthropologie (Jürgen Renn), Theologie (Christoph Marksches, Kerstin Schlögl-Flierl) und der wissenschaftsnahen Praxis (Georg Schütte).

Die Buchbeiträge bestätigen auf breiter empirischer Basis den Eindruck, dass über die unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereiche hinweg bestimmte Fehlermuster beim Umgang mit multiplen Krisen immer wieder auftreten. Indem sie die Ursachen hierfür analysieren, tragen die Autorinnen und Autoren zu einer wissenschaftlich informierten und anwendungsorientierten Modellvorstellung bei, wie die Prävention und Abminderung von Krisen gelingen kann. Dabei zeichnet sich das Leitbild einer lernenden Gesellschaft ab, welche die Potenziale der Wissenschaft für die rationale Prognose zukünftiger Entwicklungen nutzt, um frühzeitig Bedrohungen erkennen zu können. Dies setzt das Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Bereiche und Verantwortungsebenen voraus, das nur funktionieren kann, wenn der übergeordnete Zweck der Krisenprävention in den unterschiedlichen Handlungsfeldern auf möglichst konkrete Ziele und daraus nachvollziehbar begründete Maßnahmen heruntergebrochen wird. So kann eine Gesellschaft zugleich die besten Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass die individuelle Verarbeitungsfähigkeit von Krisen nicht stärker als notwendig strapaziert wird.

In diesem gesellschaftlichen Lernprozess kommt der Wissenschaft eine beratende Rolle zu, die sie mit dem klaren Bewusstsein ausfüllen sollte, dass sie niemals alle Erwartungen, die aus anderen gesellschaftlichen Bereichen auf sie gerichtet sind, er-



füllen kann. Die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina und die Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften verstehen sich als Foren für die hierfür notwendige Verständigung sowohl innerhalb der Wissenschaft als auch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Daher haben wir im Verlauf der Covid-19-Pandemie eine Einladung an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ausgesprochen, sich miteinander über ihre Sichtweise auf die multiplen Krisen der Gegenwart auszutauschen und die Ergebnisse der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Neben Mitgliedern beider Akademien waren auch Mitglieder des Deutschen Ethikrats und der Jungen Akademie beteiligt sowie von den Akademien vorgeschlagene Kolleginnen und Kollegen. Wir danken Alena Buyx und Heyo Kroemer, aber auch Stephan Steinlein, heute Botschafter in Paris, und nicht zuletzt dem Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier für ihre Anregungen bei unserem Nachdenken über die Schlüsse, die aus den multiplen Krisen der Gegenwart zu ziehen sind. Vor allem aber danken wir den Autorinnen und Autoren herzlich, dass sie unserer Einladung gefolgt sind und wir ihre Diskussionsbeiträge aus verschiedenen Gesprächsrunden der Jahre 2022 und 2023 in diesem Buch vorlegen können. Ohne die Hilfe unserer Mitarbeitenden wäre der Band nicht zustande gekommen; wir möchten besonders Roland Römhildt und Matthias Winkler nennen.

Die Wissenschaft bietet keine Allheilmittel – multiple Krisen wie der menschengemachte Klimawandel werden unser Leben weiterhin prägen. Vor allem kann Wissenschaft nicht in allen Fällen sichere Aussagen machen, sondern spricht vorbehaltlich besserer Erkenntnis. Wir verbinden daher die optimistische Haltung, die Welt in Korrektur vergangener Irrtümer immer besser erkennen zu können, mit der realistischen Einschätzung, dass die Anwendung von Forschungsergebnissen für das Gemeinwohl zahlreiche hohe Hürden überwinden muss. Gelingt allerdings

die Überwindung solcher Hürden, eröffnen sich zahlreiche neue Handlungsoptionen. Wenn Politik, wie es Max Weber vor über hundert Jahren formuliert hat, »ein starkes langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich« bedeutet, dann trifft dies auch auf die wissenschaftsbasierte Beratung von Politik und Gesellschaft zu. Wir sind zuversichtlich, dass sich immer mehr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler davon nicht abschrecken lassen und der Gesellschaft helfen, sich gegen multiple Krisen zu wappnen.

*Gerald Haug*

XXVII. Präsident (2020–2025)

Nationale Akademie der  
Wissenschaften Leopoldina

*Christoph Markschies*

Präsident

Berlin-Brandenburgische  
Akademie der Wissenschaften

## II

# ÜBERLEGUNGEN ZU DEN MULTIPLLEN KRISEN DER GEGENWART



# Funktion, Leistung, Übersetzung: Die ›unheilbare‹ Differenz von Erwartung und Enttäuschung

ARMIN NASSEHI

---

Wissenschaft, wissenschaftliche Evidenz, die Beteiligung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern am öffentlichen Diskurs, aber auch an politischen Entscheidungen, das Verhältnis von wissenschaftlichen Disziplinen zueinander, der Diskurs zwischen Wissenschaftlern und wissenschaftlichen Disziplinen, der Umgang mit ›evidenzbasiertem‹ Wissen, die Berücksichtigung oder sogar explizite Nichtberücksichtigung von Wissenschaft und nicht zuletzt mediale Darstellungen wissenschaftlicher Ergebnisse (neuerdings ›Wissenschaftskommunikation‹ geheißten) waren zentrale Themen des gesellschaftlichen Umgangs mit der Pandemie. Dieselben Fragen sind es heute, wenn von einer ›Aufarbeitung‹ der Pandemie und der sie begleitenden Maßnahmen die Rede ist. Es steht der Wissenschaft gut an, ihre eigene Rolle in der Pandemie zu reflektieren – nicht, um einzelne Entscheidungen im Nachhinein nach ihrer wissenschaft-

lichen Qualität zu beurteilen. Das wäre eher die Frage konkreter Disziplinen und Fächer. Eher soll es hier darum gehen, die gesellschaftliche Positionierung, die Funktion und die Leistung der Wissenschaft im Hinblick auf die Pandemiebewältigung zu rekonstruieren.

## Lehren

Welche Lehren aus der Pandemie zu ziehen sind, vor allem welche Lehren aus der Pandemie gezogen werden *wollen*, hängt stark von der Perspektive und von Interessenkonstellationen ab, von denen her solche Lehren zu ziehen sind. Die derzeit verbreitete Aufforderung, die Pandemie müsse *aufgearbeitet* werden, erfolgt zumeist aus einer Position, die immer schon weiß, dass die Dinge im Ganzen falsch gelaufen und dass sowohl staatliche Maßnahmen als auch die Beteiligung wissenschaftlicher Erkenntnisse gescheitert sind. Wer wiederum von Scheitern spricht, muss Kriterien des Gelingens formulieren können. Nun darf diese Form der Auseinandersetzung nicht wirklich erstaunen, denn es handelt sich dabei um eine *politische* Auseinandersetzung, die ihrerseits politischen Logiken folgt. Wohlgemerkt: Es ist keine (oder nicht nur eine) Auseinandersetzung über die Rolle politischer Akteure, Entscheidungsebenen und Diskurse, sondern die Auseinandersetzung ist in erster Linie selbst *politisch* und verfolgt damit politische Ziele. Die verteilten Rollen, die man in diesem politischen Diskurs um die angemessene *Aufarbeitung* der Pandemie beobachten kann, sind aus den Debatten während der Pandemie bereits bekannt und wiederholen sich nun. Kritik an staatlichen Maßnahmen nahm dabei oft die Form einer Insinuation von ›Um-zu-Motiven‹ an, also der Behauptung, dass die Maßnahmen selbst anderen Zielen folgten, als sie vorgaben – nämlich zu testen, wie weit man mit der Kontrolle und Gängelung der Bevöl-

kerung gehen und wie man Elemente eines autoritären Kontrollregimes testen könne, um damit spätere Aufgaben besser erfüllen zu können, etwa die Steuerung klimawandelrelevanter Transformationen.<sup>1</sup> Diese Unterstellung von ›Um-zu-Motiven‹ mit zum Teil erheblichen Vorwürfen gegenüber politischen Entscheidungsträgern ist freilich auch aus einer wenig empirisch gesättigten Literatur bekannt, die unterstellt, dass gerade mangelnde unmittelbare Partizipation, Mobilisierung und Beteiligung durch institutionelle Verfahren solchen Motiven diene.<sup>2</sup>

All das soll hier nicht in concreto diskutiert und rekonstruiert werden. Es soll nur zeigen, in welcher *politischen* Gemenelage eine Rekonstruktion und Reflexion der Rolle der Wissenschaft im Pandemiegeschehen erfolgen.<sup>3</sup> Der Vorwurf einer Regierung des Landes durch Virologen, der Willfähigkeit von Wissenschaftlern bei der Unterstützung entsprechender ›Um-zu-Motive‹ und eines wissenschaftlichen Totalitarismus ist selbst wiederum eine *politische* Beobachtung des Wissenschaftlichen in der Pandemie.

## Evidenzbasierte Enttäuschung

Ein Haupteindruck, der in nichtfachlichen Öffentlichkeiten während der Pandemie vielleicht für viele das erste Mal wirklich sichtbar wurde, ist die Uneindeutigkeit wissenschaftlicher Aussagen. Man erwartet von Wissenschaft Evidenz – ein Begriff, der in öffentlichen Diskursen die Funktion hat, eine (wissenschaftlich gestützte) Sachaussage als eindeutig und unangefochten zu markieren. Die Verunsicherung des Publikums rührte freilich daher, dass es in ungewohnter Weise mitverfolgen konnte, wie voraussetzungsvoll wissenschaftliche Aussagen zustande kommen, wie intern differenziert das Wissenschaftssystem ist und wie stark wissenschaftliche Wahrheiten sich Konkurrenzaussa-

gen stellen müssen. Wie wir aus der Organisationsforschung wissen, verfügen Akteure selten über vollständiges Wissen operierender Systeme (das es letztlich gar nicht geben kann), sondern über eine begrenzte Perspektive (*›bounded rationality‹*), die kein Defekt ist, sondern die Bedingung dafür darstellt, sich überhaupt innerhalb komplexer Prozesse bewegen zu können.<sup>4</sup> Vorbereitet ist das Publikum nur auf ›Meinungen‹ als manchmal ziemlich beliebige Formen von Aussagen mit Sachbezug, nicht aber auf die interne Form der Erzeugung von Evidenz innerhalb der Wissenschaft – von der internen Differenzierung in Fächer ganz zu schweigen.

Jedes Räsonieren über *Lessons Learned* im Hinblick auf die Wissenschaft muss auch selbst vor allem zur Kenntnis nehmen, dass Wissenschaft nicht in erster Linie ›Evidenz‹ erzeugt. Denn Wissenschaft transformiert zunächst »Erfahrungen und Evidenzen in Probleme«<sup>5</sup>. Wissenschaft bringt das Erwartbare, das Typische, das vermeintlich Selbstverständliche in eine Problemform. Sie tut das, indem sie den üblichen Evidenzen misstraut, und erzeugt dadurch einen ganz eigenen Erwartungsstil. Das bedeutet auch, dass diejenigen, die sich aus *wissenschaftlicher* Perspektive mit der Frage auseinandersetzen wollen, was sich für die Wissenschaft aus den Erfahrungen mit und in der Pandemie lernen lässt, Rechenschaft über das strukturelle Verhältnis von Wissenschaft und anderen Feldern der Gesellschaft ablegen müssen – das gilt für die Schnittstellen zwischen Wissenschaft und politischen, medialen oder ökonomischen Feldern, aber auch für die innere Differenzierung der Wissenschaft in Disziplinen, die parallel zur Versäulung einer differenzierten Gesellschaft selbst die Vielfältigkeit der Auswirkungen der Pandemie auf unterschiedliche Bereiche repräsentiert. Genau genommen bildet ein interdisziplinäres Lernen aus der Pandemie partiell die Zielkonflikte, Perspektivendifferenzen und Differenziertheiten



der Gesellschaft im Umgang mit der Pandemie ab. Dazu gehört übrigens auch eine notwendige Relativierung der *politischen* Dominanz der Reflexion auf die Pandemie in der Öffentlichkeit – was man weder dem Politischen noch öffentlichen Sprechern vorwerfen kann, korreliert dies doch gerade mit der Funktion des Politischen im Hinblick auf kollektiv bindende Entscheidungen. Solche Diskurse sind nicht an Wahrheitsfragen als solchen interessiert, sondern an wahrheitsfähigen Sätzen nur insofern, als sie Mehrheitsfragen zu beantworten oder Mehrheiten durchzusetzen helfen.<sup>6</sup>

Beschreibt man moderne Gesellschaften in einer eher bürokratischen Sprache, so kommt man auf eine Arbeitsteilung unterschiedlicher gesellschaftlicher Funktionen und Felder. Demnach wäre Politik für kollektiv bindende Entscheidungen und Mehrheiten zuständig, Wissenschaft für wahrheitsfähige Fakten und die Religion für die Erlösung – man könnte Gesellschaften dann wie Organisationen in Organigrammen darstellen. Das ist aber nicht damit gemeint, denn moderne Gesellschaften sind keine Organisationen, sondern funktional differenzierte Systeme.<sup>7</sup> Die funktionale Differenzierung der Gesellschaft meint eher eine Differenzierung unterschiedlicher Logiken, die in Echtzeit aufeinander bezogen sind, sich wechselseitig beobachten und ebenso wechselseitig Leistungen anderer Funktionssysteme in Anspruch nehmen. Funktionale Differenzierung muss als ein System ohne Spitze und Zentrum gedacht werden.<sup>8</sup>

Für unseren Zusammenhang sind die wechselseitigen Beobachtungsverhältnisse entscheidend. Funktionssysteme werden von außen selten abstrakt im Hinblick auf ihre Funktion beobachtet – will heißen: Die Gesellschaft ist kein soziologisches Hauptseminar. Gesellschaftliche Semantiken formulieren zumeist unrealistische Erwartungen an Funktionssysteme, die diese am Ende aufgrund ihrer Funktion nicht erfüllen können.

