

Neverla, I. (2010): Medien als soziale Zeitgeber im Alltag. Die Mediatisierung des Alltags. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 183-194.

Popitz, H. (1968): Über die Präventivwirkung des Nichtwissens: Dunkelziffer, Norm und Strafe. Tübingen: J. C. B. Mohr.

Rancière, J. (2008): Zehn Thesen zur Politik. Berlin: diaphanes.

Schuh, G. / Anderl, R. / Gausemeier, J. / ten Hompel, M. / Wahlster, W. (2020): Industrie 4.0 maturity index. Managing the digital transformation of companies. München: Herbert Utz.

Suchman, L. (1997): Centers of coordination: A case and some themes. In: Resnick L.B., Säljö R., Pontecorvo C., Burge B. Discourse, Tools and Reasoning. Berlin, Heidelberg: Springer. 41-62.

Vertesi J (2014): Seamful Spaces. Heterogeneous Infrastructures. In: Interaction Science, Technology, & Human Values, 392: 264-284.

Wren, D. A. (1967): Interface and interorganizational coordination. In: Academy of Management Journal, 10, 1: 69-81.

Dr. Leon Hempel,

TU Berlin, Zentrum Technik und Gesellschaft,  
Forschungsbereich Sicherheit – Risiko – Privatheit

GESINE HOFINGER

## Entscheiden unter Zeitdruck in Krisenlagen

*Bei der Tagung „Sicherheit als Zeitpolitik – Zeitpolitik als Sicherheit“ hielt ich einen Vortrag über Entscheiden in Krisen mit dem Fokus auf Zeitdruck und Stress und den Methoden, mit denen verschiedene Branchen Zeitdruck beim Entscheiden begegnen. Die Beispiele des Vortrags stammten vorrangig aus dem Bereich der Führungs- und Krisenstäbe. Im Frühjahr 2020 beherrscht die „Covid-19“- oder „Corona-Krise“ das politische Geschehen, den Alltag und die Medien. Deshalb sind in diese Kurzfassung des Vortrags Beispiele aus dem Bereich der Pandemie eingestreut.*

Krisen werden häufig mit Begriffen wie „dynamisch“ und „komplex“ beschrieben. Im Folgenden wird diskutiert, welche Merkmale Komplexität und komplexe Krisen aus psychologischer Sicht haben und welche Auswirkungen sie auf Menschen, die Entscheidungen treffen müssen, haben.

Zunächst zum Begriff der Krise: Trotz ubiquitärer Verwendung gibt es keine einheitliche Definition. Trotzdem ist der gemeinsame Kern des Krisenbegriffs die akute Gefährdung von wichtigen Gütern oder Zielen, wie z. B. Leib und Leben, Frieden, Gesundheit, Klimaschutz durch die aktuelle Lage. Eine Krise läuft auf einen Kulminationspunkt zu und ist damit zeitlich begrenzt (z. B. Hofinger/Zinke 2014). Krisen können einzelne Menschen betreffen, soziale Systeme wie Familien oder Parteien, Organisationen oder Unternehmen, aber auch Staaten und gesellschaftliche oder politische Systeme.

In der Literatur zu Krisenmanagement und -kommunikation wird häufig unterschieden zwischen verschiedenen Krisentypen (z.B. Töpfer 2014; Vetsch 2017).

Es gibt eruptive Krisen wie Flugzeugabstürze, Erdbeben oder großflächige Stromausfälle, die plötzlich eintreten,

häufig mit vielen Toten oder Verletzten und massiven Schäden an der Infrastruktur. Es muss reagiert werden, um weitere Schäden zu verhindern (z. B. zügige Versorgung von Verletzten). Herausforderungen bestehen hier u. a. in der Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit, dem Bereitstellen und gezieltem Einsatz von Ressourcen.

Pandemien dagegen sind exemplarisch für einen anderen Typ Krise: sie beginnen langsam, schleichend, können dann aber durch quasi-exponentielles Wachstum schnell dramatische Auswirkungen haben. Klimakrise, wirtschaftliche Krisen oder gesellschaftliche Radikalisierungsprozesse zeigen ähnliche Muster. In der Anfangsphase – die nicht als Krise wahrgenommen wird – sind bei geringen Schäden noch viele Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen gegeben. Eine erste Herausforderung ist dann, die Anzeichen richtig zu deuten und Krisenpläne in Gang zu setzen, die mit massiven, zu dem Zeitpunkt unangemessen wirkenden Maßnahmen die Entwicklung unterbrechen sollen.

*Bei Covid-19 wurde in vielen Ländern früh auf Schließungen von Einrichtungen wie Schulen, auf Ausgangssperren und Veranstaltungsverbote u. a. gesetzt.*

## Merkmale von Krisen

Krisen haben einige typische Merkmale: Handeln ist möglich, aber auch nötig – es herrscht ein hoher Entscheidungsdruck. Mindestens phasenweise hoch dynamisch verändern sie sich, während nach Lösungen gesucht wird. Das führt dazu, dass die Gesamtlage im Verlauf nicht detailliert bekannt ist. Je nach Schwere der Lage und Ausgangsposition sind Ressourcen knapp: Menschen und Material ebenso wie Zeit und Wissen. Dennoch müssen weitreichende Entscheidungen getroffen werden. In solchen Ausgangsbedingungen tragen Entscheider\*innen Verantwortung für Sicherheit, für Gesundheit und Leben, für das wirtschaftliche Überleben oder die Reputation. Mit dem Wissen um die (dramatischen) Konsequenzen von Fehlentscheidungen arbeiten sie (heutzutage von Anfang an) unter den Augen der Öffentlichkeit.

*Bei Covid-19 betraf Ressourcenknappheit in Deutschland und vielen Europäischen Staaten vorrangig Schutzausrüstungen und Beatmungsgeräte und Betten auf Intensivstationen, aber auch Personal der Intensivstationen und Gesundheitsämter.*

Krisen kennen keine Standardlösung, kein „Rezept“. Es muss situations- und fallbezogen entschieden werden. Damit ist das Handeln in Krisen, gerade im gesellschaftlichen und politischen Bereich, als (kollektiver) Problemlöseprozess beschreibbar. Krisen sind dabei meist nicht einfach „ein Problem“, sondern lassen sich als „wicked problems“ beschreiben (Rittel/Webber 1973). „Wicked“ (böse, schlimm) beinhaltet keine ethische Wertung, sondern bezieht sich darauf, dass solche Probleme sich einer Lösung „widersetzen“. Sie sind schlecht definiert und stellen widersprüchliche Anforderungen, die sich während der Auseinandersetzung mit ihnen verändern können. Es gibt kein endliches, aufzählbares Set von Lösungen oder möglichen Maßnahmen; Lösungen lassen sich nicht ultimativ bewerten; jede Lösung ist eine „one-shot operation“, weil man nicht einfach über Versuch und Irrtum den besten Weg finden kann. Durch vielfältige Abhängigkeiten von Variablen (Interdependenzen) sind Nebenwirkungen von Lösungen zu erwarten. Damit stehen sie im Gegensatz zu „zahmen“ Problemen, die klar beschreibbar sind und bei denen es Bewertungskriterien für Lösungen gibt (z. B. mathematische Probleme).

Aus psychologischer Sicht haben Krisen Merkmale komplexer Probleme und Anforderungen an die Handelnden. Dies wurde seit den 80er Jahren in der Forschung zum „komplexem Problemlösen“ thematisiert (z. B. Dörner u. a. 1983; Dörner/Schaub 1994; Funke 2003; Weyer 2009). Kernmerkmale von Komplexität sind (in Begriffen von Dörner u. a. 1983; Dörner 1989):

- *Großer Umfang des Problems, viele Variablen im System:* Die Elemente und die Relationen zwischen ihnen im System sind sehr zahlreich.
- *Vernetztheit:* Die einzelnen Elemente beeinflussen sich gegenseitig auf vielfältige und teils unvorhersehbare Art und Weise. Der Begriff „vernetzt“ wurde von Vester (u. a. 1999) für die Beschreibung ökologischer Systeme geprägt. Aber auch soziale Abhängigkeiten können als Vernetztheit verstanden werden.
- Umfang und Vernetztheit führen zu *Intransparenz:* Es ist nicht möglich, das System oder die Situation in der Tiefe zu verstehen und Entwicklungen präzise vorauszusagen. Viele Informationen sind noch nicht verfügbar, andere prinzipiell nicht.
- *Eigendynamik:* Die Situation entwickelt sich ohne Zutun des Akteurs weiter, durch die Vernetzungen im System entstehen unerwartete Effekte.
- *Zeitverzögerungen:* Wirkungen von Handlungen sind nicht sofort erkennbar. Dies führt dazu, dass die weitere Entwicklung schlecht prognostizierbar ist.
- *Irreversibilität:* Entwicklungen sind bisweilen unumkehrbar, das System kann nicht in den Ausgangszustand zurückgesetzt werden.
- Meist sind *viele Akteure beteiligt*, und damit einhergehend sind *Zielkonflikte* unvermeidbar.

## Handeln in Krisen

Für das Entscheiden und das Handeln in Krisen ist relevant, wie diese Merkmale psychologisch wirken: Durch die Vielzahl an Einflussgrößen werden kognitive Ressourcen stark belastet; man *verliert leicht den Überblick* über die Lage. Zuverlässigkeit und Relevanz von Informationen sind nicht eindeutig bewertbar; zudem ist das Informationsaufkommen häufig zu hoch für eine tiefere Analyse. Schon die Ausgangslage vor der Krise ist im gesellschaftlichen und politischen Kontext meist ebenso wenig präzise beschreibbar wie die Randbedingungen des Handelns. Damit müssen Entscheidungen unter Ungewissheit und Unbestimmtheit getroffen werden.

Die Situation nicht einschätzen zu können, nicht genau zu wissen, wie es weitergeht und was sinnvoll zu tun ist, kann zu (Angst vor) *Kontrollverlust* führen. Kontrolle zu behalten oder wenigstens das Gefühl von Kontrolle aufrechtzuerhalten, ist aber ein starker Antrieb für Menschen (zum Kontrollmotiv oder Kompetenzbedürfnis Flammer 1990; Dörner 1989). Unsicherheit zu verringern und Kontrolle (wieder) zu gewinnen, kann als „heimliche Tagesordnung“ des Handelns zu problematischen Entscheidungen beitragen, etwa wenn durch Aktionismus Handlungsfähigkeit demonstriert werden soll.

Die Eigendynamik der Situation setzt Entscheider\*innen unter *Zeitdruck*, da sich die Lage verändert, während eine Problemlösung gesucht wird. Durch Zeitverzögerungen und Nebenwirkungen wird die Wirkung einzelner Handlungen unklar, weil sie von Effekten zwischenzeitlicher Handlungen überlagert werden kann. Der Erfolg einer Strategie oder eines Lösungsansatzes ist also schwer zu beurteilen.

*Ein Beispiel hierfür ist die Vielzahl in kurzem Abstand getroffener und mit einer Zeitverzögerung durch Meldeverzögerung von bis zu 14 Tagen wieder aufgehobenen Maßnahmen zum Infektionsschutz im Frühjahr 2020.*

Zeitdruck und Dynamik sind Aspekte, in denen Komplexitätsmanagement und Zeitpolitik miteinander verbunden sind. Eine Krise ohne jede Dynamik ist kaum vorstellbar. Ohne Dynamik könnte man in Ruhe alle verfügbaren Daten sammeln, neues Wissen generieren, Handlungsoptionen entwickeln und bewerten, Plan A, B und C aufstellen etc. Doch die Realität von Krisen ist meist gekennzeichnet durch hohe Eigendynamik, die subjektiven *Zeitdruck* und damit *Stress erzeugt*. Wenn keine Zeit für Planen und Reflektieren bleibt – oder wenn Entscheider\*innen diese Zeit nicht zugestanden wird – lassen sich typische Mechanismen des Umgangs mit Komplexität beobachten (Dörner 1989; Hofinger 2014).

Stress und Zeitdruck können einen Teufelskreis bilden: Stress führt unter anderem zu einer Erhöhung der Handlungsbereitschaft. Handlungsregulation ist auf das schnelle Beenden der belastenden Situation gerichtet, Reflexion und verzweigtes Planen werden unwahrscheinlicher (Dörner 1989). Hektik macht fehleranfällig und die Auswirkungen von Fehlern können wiederum Stress erhöhen.

Die Phänomene bei Einzelnen und Gruppen, die Entscheidungen in komplexen Situationen unter Stress (und Zeitdruck) treffen müssen, sind vielfach beschrieben worden (z. B. Dörner u. a. 1983). Einige Beispiele sind „Lineares Planen“ ohne Verzweigungen, Ausblenden von Fern- und Nebenwirkungen, eine generelle Tendenz zur Vereinfachung des Denkens und die Tendenz, nur Informationen aufzunehmen, die zur eigenen Meinung passen („Bestätigungsfehler“: Kahneman/Slovic/Tversky 1982). Typisch für Gruppen ist z. B., dass Ziele nicht mehr diskutiert werden, weniger Lösungsalternativen gesucht werden, die Informationssammlung früh abgebrochen und weniger reflektiert wird (Badke-Schaub 2000). Führung wird häufig autoritärer, bei einer gleichzeitigen Tendenz der Gruppe, Einigkeit zu demonstrieren und Widerspruch zu unterdrücken; im Extremfall geht dies bis zum dies zum „Gruppendenken“ (Janis 1972).

Doch nicht jede Entscheidung ist unter Zeitdruck fehleranfällig. Menschen haben nach aktuellen Theorien zwei verschiedenartige Entscheidungssysteme (z. B. Evans/

Stanovich 2013; Gigerenzer 2008; Kahnemann 2012). Durch „intuitive“, automatische Prozesse („System 1“) kann schnell und aufwandsarm auf Grundlage bisheriger Erfahrung gehandelt werden. In bekannten Situationen (Routine) erlaubt dieses wenig stressanfällige System adäquate, schnelle Entscheidungen. Es beruht auf erfahrungsgemäß brauchbaren Indikatoren und Steuermechanismen aus der Alltagspraxis (Klein 1998). Solches Erfahrungswissen wird aber durch Veränderungen von Randbedingungen (teils) unbrauchbar. Zudem sind „System 1-Entscheidungen“ kaum sprachlich mitteilbar, da sie ja nicht bewusst getroffen sind. „System 2“, das bewusste, kontrollierte Prozesse und damit bewusstes Denken umfasst, ist dagegen langsamer und stressanfälliger, erlaubt aber, auch neue Situationen zu durchdenken. Im Alltag funktioniert das Wechselspiel dieser beiden Systeme meist gut: Menschen bewältigen ja eine Vielzahl von Situationen erfolgreich. Aber in der Krisenbewältigung wäre überlegtes, abwägendes, reflektiertes Entscheiden nötig, wo unter Zeitdruck eher System 1 die Steuerung übernimmt.

## Vorbereitung auf Krisen

Bewusste Entscheidungen unter Zeitdruck sind anfällig für Fehler. Deshalb werden in Berufen, die oft schnelles Entscheiden in kritischen Situationen verlangen, Entscheidungen für möglichst viele Situationen vorab durchdacht und teilweise getroffen. Optionen bei vorhersehbaren Entscheidungsprozessen werden eingeschränkt, um die Notwendigkeit für fehleranfällige ad-hoc-Problemlöseprozesse zu verringern. Solche Vorab-Festlegungen werden je nach Arbeitsgebiet und Aufgaben in Form von Standards, Regeln, Leitlinien, Algorithmen, Checklisten u. ä. umgesetzt. Sie haben mehr oder weniger Verbindlichkeit, lassen mehr oder weniger Spielraum für Flexibilität und sind mehr oder weniger formalisiert. Beispiele sind „*standard operation procedures*“ in der Luftfahrt, prä-operative Checklisten in Krankenhäusern, Verfahrensvorschriften in der Verwaltung. Solche Entscheidungsregeln können für Routinen mit immer gleich ablaufenden Handlungen sehr genau, auch inhaltlich formuliert werden.

In Nicht-Routine-Situationen, auch Krisenlagen, ist abwägendes Entscheiden nicht vermeidbar – Krisen sind ja gerade nicht vorgedachte, schlecht definierte Situationen. Für Nicht-Routine-Situationen haben viele Organisationen und Branchen Entscheidungshilfen entwickelt, die Denkprozesse strukturieren. Es werden also nicht inhaltliche Entscheidungen vorweggenommen, sondern Prozessschritte formuliert. Dies geschieht in Form von Entscheidungsmodellen wie dem Führungszyklus in Einsatzorganisationen (für die Feuerwehr FW-DV 100, 1999) oder Modellen wie FOR-DEC in der Luftfahrt (Überblick

in Soll al., 2016). Solche Entscheidungsregeln begrenzen den Handlungs- und Entscheidungsspielraum einzelner Akteur\*innen und verringern somit für diese die Notwendigkeit, unter Zeitdruck nachzudenken und zu entscheiden. Die bekannten Modelle sind eher operativ ausgerichtet – ihre Anwendbarkeit für Akteur\*innen des Krisenmanagements in Politik und Verwaltung, z. B. in Krisenstäben, wird seit einigen Jahren diskutiert (z. B. Gahlen/Kranaster 2019; Thielmann/ Hofinger 2016).

*Auch mit Pandemieplänen wird versucht, einen möglichst hohen Anteil der nötigen Entscheidungen vorwegzunehmen und Strategien des Handelns zu skizzieren. Wie jede inhaltliche Vorab-Entscheidung ist ihre Wirksamkeit abhängig von ihrer Aktualität und davon, dass sie bekannt und geübt sind.*

Neben der Unterstützung durch Entscheidungshilfen und Prozessmodelle ist eine weitere Strategie, Entscheider\*innen das Entscheiden in simulierten Krisen unter Zeitdruck üben zu lassen, auch im Team. Krisen können z. B. in Stabsübungen, Simulator-Trainings oder Planspielen simuliert werden. Solche erfahrungsbasierte Form der Vorbereitung auf reale Krisen findet in vielen unterschiedlichen Organisationen Einsatz.

Das Entscheiden in Krisen unter Zeitdruck wird immer eine Herausforderung bleiben. Unterstützend für Entscheider\*innen können gute inhaltliche Vorbereitung auf verschiedene Krisenszenarien, Nutzung von Entscheidungshilfen, Teamarbeit und Erweiterung persönlicher Kompetenzen wie Umgang mit Zeitdruck und Stress durch Übungen sein.

#### Literatur

Badke-Schaub, P. (2000): Wenn der Gruppe Flügel fehlen: Ungeeignete Informations- und Entscheidungsprozesse in Gruppen. In: H. Mey & D. Lehmann Pollheimer (Hrsg.): Absturz im freien Fall oder Anlauf zu neuen Höhenflügen, S. 113-130. Zürich: vdf.

Dörner, D. (1989): Die Logik des Mißlingens. Reinbek: Rowohlt.  
Dörner, D. / Kreuzig, H. W. / Reither, F. / Stäudel, T. (1983): Lohhausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern: Huber.

Dörner, D. / Schaub, H. (1994): Errors in Planning and Decision-making and the Nature of Human Information Processing. *Applied Psychology*, 43(4), 433-453.

Evans, J. S. / Stanovich, K. E. (2013): Dual-process theories of higher cognition: advancing the debate. *Perspectives on Psych Sci* 8:3; 223-241.

Flammer, A. (1994): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit: Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung. Bern: Huber.

Funke, J. (2003): Problemlösendes Denken. Stuttgart: Kohlhammer.

Fw dv, Arbeitskreis V der Arbeitsgemeinschaft der Innenminister und Innensenatoren. (1999): Führung und Leitung im Einsatz-Führungssystem.

Gahlen, M. / Kranaster, M. (2019): Krisenmanagement – Planung und Organisation von Krisenstäben, 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Deutscher Gemeindeverlag.

Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. C. Bertelsmann Verlag, New York.

Hofinger, G. (2018): Der Faktor Mensch: Psychologische Grundlagen des Krisenmanagements. In: K. Scholtes, Th. Wurmb & P. Rechenbach (Hg.), Risiko- und Krisenmanagement im Krankenhaus: Alarm- und Einsatzplanung (S. 137-146). Stuttgart: Kohlhammer.

Hofinger, G. (2014): Entscheiden in komplexen Situationen - Anforderungen und Fehler In: R. Heimann, S. Strohschneider & H. Schaub (Hrsg.): Entscheiden in kritischen Situationen: Neue Perspektiven und Erkenntnisse (S. 3-21). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Hofinger, G. / Zinke, R. (2014): Menschliches Handeln in Krisen – Fallstricke für Sicherheit. *Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik ZfAS*, 7(2): 145-158.

Janis, I. (1972): Groupthink. *Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Kahneman, D. (2012): Thinking, fast and slow. Penguin, London.

Kahneman, D. / Slovic, P. / Tversky, A. (1982): Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge: Cambridge University Press.

Klein, G. (1998): Sources of Power: How People Make Decisions. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Rittel, H. / Webber, M. (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.

Soll, H. / Proske, S. / Steinhardt, G. / Hofinger, G. (2016): FORDEC & Co: Decision-making tools for aeronautical teams. *European Aviation Psychology*, 6(2), 101-112.

Thielmann, G. / Hofinger, G. (2016): Programmierte Entscheidungen und Entscheidungshilfen in der Stabsarbeit. In: G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 109- 116). Heidelberg u.a. Springer.

Töpfer, A. (2014): Die Managementperspektive im Krisenmanagement. Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen? In: A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden, 239-270.

Vester, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken – Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; ein Bericht an den Club of Rome. München: dtv.

Vetsch C. (2017): Theoretische Grundlagen zu Krisen-Public Relations. In: *Internationale Krisen-Public Relations. Organisationskommunikation (Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement)*. Springer VS: Wiesbaden.

Evans JSBT (2008): Dual-processing accounts of reasoning, judgment and social cognition. *Annu Rev Psychol* 59:255-78.

Weyer, J. (2009): Dimensionen der Komplexität und Perspektiven des Komplexitätsmanagements. In: J. Weyer & I. Schulz-Schaeffer (Hrsg.), *Management komplexer Systeme: Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos* (S. 3-19). München: Oldenbourg.

*Dr. Gesine Hofinger*

*Team HF*

*Friedrich-Schiller-Universität Jena, Forschungsstelle  
Interkulturelle und komplexe Arbeitswelten (FINKA)*