

### Umgang mit Krisen: Über die Schwierigkeit aus Krisen zu lernen - und dennoch Lehren daraus ziehen zu müssen

Bergner, Tobias

Veröffentlichungsversion / Published Version

Stellungnahme / comment

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bergner, T. (2022). *Umgang mit Krisen: Über die Schwierigkeit aus Krisen zu lernen - und dennoch Lehren daraus ziehen zu müssen*. (DGAP Policy Brief, 21). Berlin: Forschungsinstitut der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-84479-8>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

---

## Umgang mit Krisen

### Über die Schwierigkeit aus Krisen zu lernen – und dennoch Lehren daraus ziehen zu müssen



**Tobias Bergner**  
Senior Policy Fellow

Krisen sind nicht vorhersehbar und immer wieder anders. Und dennoch: Durch Prüfung der Folgen vorheriger Krisen lässt sich Krisenmanagement verbessern und anhand vorausschauender Politik ihr zerstörender Effekt reduzieren. Dies ist gerade angesichts der Zunahme und Gleichzeitigkeit komplexer Krisen wie der derzeitigen Energie-, Nahrungsmittel-, Umwelt- und Gesundheitskrise sowie des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine fundamental. Helfen könnte dabei die zentrale Zusammenführung von Erkenntnissen krisenhafter Entwicklungen und deren Einbettung in einer Nationalen Sicherheitsstrategie.

- 
- Die Zunahme und Gleichzeitigkeit komplexer Krisen erfordern eine vorausschauende Politik, die Konsequenzen aus vergangenem Handeln zieht und ihr Krisenmanagement verbessert.

---

  - Ein effizienter Umgang mit Krisen bedarf regelmäßiger Übungen und Simulationen, deren Erkenntnisse in konkrete Verbesserung der Reaktionsstrukturen übersetzt werden.

---

  - Um Krisen in Zukunft besser zu bewältigen, müssen krisenrelevante Erkenntnisse zentral zusammengeführt werden.

---

  - Krisenvorsorge und -reaktionsfähigkeit müssen in eine Nationale Sicherheitsstrategie einfließen, die Herausforderungen beschreibt, Prioritäten setzt, Mechanismen zur Bewältigung benennt und Instrumente wie einen Nationalen Sicherheitsrat entwickelt.
-

Die Unmöglichkeit, Krisen vorauszuschauen, ist dem Wort inhärent. Unvorhersehbarkeit ist der Charakter der Krise. Dies hat Folgen für die Frage: Was können wir aus Krisen lernen? Sie sind wie jedes geschichtliche Ereignis keine mathematische Rechnung, jede Krise ist anders. Und dennoch: Durch Prüfung der Reaktion auf vorherige Krisen lässt sich ihr Management verbessern. Vorausschauende Politik kann somit ihre negativen Auswirkungen mindern. Gerade vor dem Hintergrund zunehmender und teils gleichzeitiger komplexer Krisen – derzeit haben wir Energie-, Nahrungsmittel-, Umwelt-, Gesundheitskrise und den russischen Angriffskrieg zu gewärtigen – sind wir in besonderer Weise gefordert, das Krisenmanagement zu prüfen und, wo nötig, Strukturen und Reaktionen anzupassen. Ein wichtiges Element ist dabei die zentrale Zusammenschau der verschiedenen Herausforderungen und ihrer Wechselwirkungen. Deren Erkenntnisse sollten an zentraler Stelle zusammengeführt werden.

## BEOBACHTUNGEN AUS VERGANGENEN KRISEN

Aus dem Umgang mit unvorhergesehenen existenzbedrohenden Ereignissen ergeben sich einige Beobachtungen, die sich trotz ihrer Einzigartigkeit bei vielen Krisen wiederholen. Dr. Michael Ryan, Generaldirektor des WHO Health Emergencies Programme, sagte zur Krisenbewältigung in der Pandemie<sup>1</sup>: „Mit so einer Krise geht oft ein Schockmoment einher. Wie bei einem Autounfall wissen Sie nicht genau, was Ihnen da gerade passiert. Dieser Schock kann Sie lähmen. Deshalb ist es so wichtig, derartige Situationen einzuüben. Soldaten, Sanitäter und Feuerwehrleute trainieren, damit sie, wenn es darauf ankommt, nicht nachdenken müssen. Ich denke, dass viele Länder auf diesen Moment der Krise nicht vorbereitet waren.“

### Kühler Kopf statt Aktionismus

Als Folge überraschend auftretender Ereignisse lässt sich immer wieder das Fehlen eines schnellen kohärenten Handelns beobachten – und zwar selbst da, wo Informationen zum Umgang mit ihnen vorliegen. Neben dem Schockmoment prägen häufig Panik sowie Vernachlässigung die unmittelbare Krisenreaktion beziehungsweise die Phase nach der Krise (*panic and neglect*). Panik führt wiederum oft zu Aktionismus statt zu sachorientiertem Handeln. Um jedoch

den Eindruck des Handelns zu erwecken, machen einzelne Akteure zahlreiche Vorschläge für Maßnahmen, Gremien und neue Strukturen, ohne deren tatsächlichen Nutzen zu prüfen. Funktionierende Strukturen sind wichtig. Doch sie sollten nur dort, wo sie tatsächlich fehlen, geschaffen beziehungsweise optimiert und ergänzt werden. In Krisen werden jedoch oft Parallelstrukturen aufgebaut – ein Aktionismus, der Krisen allenfalls verschlimmert und ihre Bewältigung erschwert.

Damit einher geht nicht selten die Behauptung: „Krise ist Chance“. Dabei zeigt sich freilich allzu häufig der (interessegeleitete) Blick darauf, wie einzelne Akteure die Krise zu ihrem persönlichen Nutzen verwenden können. Gerhard Schindler, ehemaliger BND-Chef, formulierte bezüglich der Coronapandemie und unter Bezugnahme auf häufige Äußerungen in öffentlichen Gesprächsformaten, dass die Corona-Krise auch eine Chance sei, pointiert: „Ich finde es unerträglich, von den Chancen in der Krise zu reden, während Menschen sterben und wirtschaftliche Existenzen vernichtet werden.“<sup>2</sup> Im Gegensatz zu jeder Art von Aktionismus steht in positivem Sinne das starke zivilgesellschaftliche Engagement, wie wir es in den verschiedenen Krisen der vergangenen Jahre beobachten konnten. Bürgerinnen und Bürger sowie zivilgesellschaftliche Organisationen engagieren sich und ergreifen Maßnahmen, um anderen zu helfen: beispielsweise durch Hilfsangebote für Menschen in Drittstaaten, die Entsendung von Medikamenten und medizinischen Instrumenten oder durch die Aufnahme von Geflüchteten. Diese Form des „Aktionismus“ ist begrüßenswert, muss jedoch auch staatlich begleitet und kanalisiert werden, was neue Abstimmungsprozesse erfordert.

### Kennzeichen von Krisen

Ein Merkmal von Krisen ist die starke Selbstfokussierung. Diese ist richtig, wo sie zu schnellen Maßnahmen im eigenen Land führt. Sie ist jedoch riskant und kontraproduktiv, wo sie Entwicklungen in anderen Regionen und die dort notwendigen Unterstützungsmaßnahmen aus den Augen verliert. Nebeneffekte, die sich aus einer Krise, beziehungsweise aus Maßnahmen dagegen ergeben, wirken sich auf bilaterale wie multilaterale Beziehungen aus; so kann es zu Engpässen bei medizinischen Hilfsmitteln oder bei der Lebensmittelversorgung aufgrund von Fluchtbewegungen oder kriegsbedingter Zerstörung kom-

<sup>1</sup> Siehe Zeit-Interview „Die Pandemie wird enden, wenn wir es wollen“ vom 15. November 2021: <https://zeit.de/gesundheit/2021-11/who-mike-ryan-corona-pandemie-epidemiologe-corona-impfung> (abgerufen am 20. Juli 2022).

<sup>2</sup> Siehe Gerhard Schindler, „Wer hat Angst vorm BND?“, S. 249

men. Kennzeichnend für das Krisengeschehen ist ferner, dass im Lärm der sich überschlagenden Ereignisse vor allen Dingen die Zwischentöne verloren gehen. In der Fokussierung auf das alles dominierende Ereignis verschwindet jede Differenzierung: „Auf der Strecke bleibt die Komplexität der Herausforderungen, vor allem ihre Interdependenz“, schreibt Wolfgang Schäuble.<sup>3</sup> Mit dem daraus folgenden Mangel an Differenzierung geht zugleich auch der Überblick verloren. So hat der „Impfstoffnationalismus“,

## Im Lärm der sich überschlagenden Ereignisse gehen Zwischentöne verloren

der nur auf den Schutz der eigenen Bevölkerung ausgerichtet ist, zur Folge, dass weitere Konsequenzen aus dem Blick geraten: Wenn aufgrund begrenzter Anzahl von Impfstoffen anderswo Impfmaßnahmen nicht möglich sind, steigt die Gefahr, dass durch die fortgesetzte Verbreitung der Viren Mutationen entstehen – die wiederum zu einem späteren Zeitpunkt auch in die Länder zurückkehren, die sich und ihre Gesellschaften durch Impfungen exklusiv schützen wollten.

### Kommunikation in Krisen

Umso bedeutsamer ist daher eine gute Krisenkommunikation, die sich durch Transparenz und Regelmäßigkeit auszeichnen sollte. Mangelnde, intransparente oder inkohärente Kommunikation bereitet dagegen den Boden für Fake News und Verschwörungstheorien. Verlässliche Informationen gehören in den Bereich der vertrauensbildenden Maßnahmen, um die Bevölkerung einzubinden und ihr Orientierung zu bieten. Ohne das Vertrauen der Bevölkerung sind staatliche Maßnahmen zum Scheitern verurteilt. Auch bei Informationen sind Maß und Mitte Schlüssel des Erfolgs; eine überzoge-

ne, inflationäre und auf Selbstdarstellung ausgerichtete Kommunikation kann zu einer „Übersättigung“ der Gesellschaft führen und kontraproduktiv sein.

### Pandemievorsorge

Grundsätzlich muss die Frage nach der Dauer einer Krise und der daraus entstehenden Fatigue in der Gesellschaft, etwa durch ergriffene Maßnahmen, stärker berücksichtigt werden. Die Ermüdung durch die seit dem Frühjahr 2020 anhaltende Coronapandemie und die existenzbedrohende Krise rund um den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine demonstrieren das zuvor erwähnte Muster der Vernachlässigung (neglect) einmal mehr. Der öffentliche Diskurs konzentriert sich fast ausschließlich auf die neuen sicherheits- und verteidigungspolitischen Herausforderungen des Krieges. Die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der globalen Gesundheitsarchitektur drohen in den Hintergrund zu geraten. Dabei ist gerade jetzt der Zeitpunkt, um aus den Erfahrungen des Pandemiemanagements Schlussfolgerungen für die künftige Pandemievorsorge zu ziehen. Dabei kann es nicht um Planbarkeit einer Krise gehen, sondern vielmehr um die Beobachtung krisenhafter Entwicklungen und die Verbesserung der Krisenreaktion.

## LEHREN AUS VERGANGENEN KRISEN – MASSNAHMEN UND MECHANISMEN

Die geschilderten Beobachtungen sind vielen Krisen gemein. Es lassen sich zahlreiche Parallelen im Hinblick auf Ablauf und Bewältigung der unterschiedlichen Krisen der letzten Jahre beobachten – ob bei Pandemie, Migrationskrise, Hochwasserflut, Cyberangriffen oder militärischen Herausforderungen. Wie also können überholte Reaktionsmuster konkret überwunden und staatliche Strukturen verbessert werden? Folgende Schlüsselmaßnahmen könnten eine verbesserte Krisenvorsorge bewirken.

Der notwendige Kern jeder Krisenreaktion ist die Erstellung eines zentralen, umfassenden und übergreifenden Lagebildes („all hazard“). Eine dafür zuständige Stelle fehlt jedoch derzeit in Deutschland. Ein solches Lagebild bräuchte eine gesamtgesellschaftliche Komponente, da künftige Konflikte nicht mehr ausschließlich militärisch stattfinden werden. Es müssen somit die verschiedenen Dimensionen

<sup>3</sup> Siehe Wolfgang Schäuble, „Grenzerfahrungen“, S. 13

von Sicherheit zusammengedacht werden: innere wie äußere, wirtschaftliche wie soziale. Der Inspekteur Streitkräftebasis Bundeswehr, Generalleutnant Martin Schelleis, hat in einem Interview mit der FAZ<sup>4</sup> darauf hingewiesen, dass es „... derzeit an Stäben (fehlt) ...“, die ein übergeordnetes oder gesamtstaatliches Lagebild aufbauen und entsprechende Maßnahmen planen und durchführen können ...“

Wichtig zum Verständnis der Lage sind verlässliche Informationen und umfassendes aktuelles Datenmaterial. Der Mangel an Daten verhindert ein klares Lagebild; dies gilt sowohl für die Phase der Krise selbst als auch für die Krisenvorsorge. Das Auswärtige Amt beispielsweise hat mit dem sogenannten PREVIEW-Tool die Entwicklung eines KI-gestützten Prognose-Systems initiiert.<sup>5</sup> Im Bereich globaler Gesundheit wurde mit der Eröffnung des WHO Hub for Pandemic and Epidemic Intelligence<sup>6</sup> in Berlin im Herbst 2021 ein Zentrum geschaffen, das für die Entstehung von Gesundheitskrisen relevante Daten sammeln und auswerten soll. Hier besteht Potenzial zur Vernetzung und gegenseitigen Ergänzung.

Mechanismen zur Krisenerkennung wie Frühwarnung, Monitoring und Surveillance müssen etabliert werden; dies zieht sich wie ein roter Faden durch alle krisenhaften Entwicklungen. Auch hier scheint die stärkere Nutzung KI-gestützter Systeme lohnend. Im BMI werden beispielsweise infolge der Migrationserfahrungen 2015 migrationsfördernde Entwicklungen in Krisenregionen verstärkt beobachtet und politische Analysen dortiger Entwicklungen intensiv verfolgt.

Eine weitere Maßnahme im Vorfeld zu erwartender Krisen ist die Schaffung einer Personalreserve; dies gilt insbesondere für den Ausbau ziviler Reserven. Daneben müssen sich die verschiedenen Institutionen verstärkt austauschen und gegenseitig Wissen nutzen. Ebenso müssen Fortbildungsmöglichkeiten geschaffen werden. Zum Zweck einer einheitlichen bundesweiten Ausbildung im nationalen Katastrophenschutz hat das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) die Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung (BABZ) gegründet (früher: Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz, AKNZ).

Übungen und Planspiele, das heißt das Training spezifischer Krisensituationen, das regelmäßige Einüben von Krisenmanagement und -reaktion ist unabdingbar. Die Ergebnisse und Erfahrungen dieser Übungen müssen in die weiteren Planungen der Krisenvorsorge einbezogen werden. Auch hier sind Zivilgesellschaft und Privatsektor einzubinden. Übungen und Simulationen von Notlagen können wertvolle Einblicke in mögliche Mängel der Krisenreaktion bieten. Freilich müssen aus diesen Erkenntnissen auch konkrete Konsequenzen zur Verbesserung der Reaktionsstrukturen gezogen werden. Solche Übungen und Simulationen wurden in der Vergangenheit bereits sowohl zur Epidemievorsorge als auch zum Katastrophenschutz, wie zum Beispiel im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft 2017 durchgeführt. Die daraus hervorgegangenen Erkenntnisse wurden jedoch nicht nachhaltig umgesetzt.

## Übungen und Simulationen von Notlagen können wichtige Einblicke in die Mängel der Krisenreaktion aufzeigen

Wie wir in den verschiedenen Krisen feststellen mussten, ist der Mangel an spezifischem, krisenrelevantem Material, wie etwa an medizinischen Masken und Medikamenten, ein Manko, das behoben werden muss. Daher sollte in der Vorsorge das Thema Bevorratung, Materialvorsorge und Reserven zügig angegangen werden. Das notwendige Material muss identifiziert werden und geklärt werden, was gegebenenfalls in Europa produziert oder bevor-

4 Siehe FAZ-Artikel vom 14.12.2021 „Sind Fake News schlimmer als Krieg?“, <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/schlimmer-als-krieg-wie-fake-news-zur-herausforderung-werden-17682345.html> (abgerufen am 29.07.2022).

5 Siehe Website des Auswärtigen Amtes: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/themen/krisenpraevention/-/2238138> (abgerufen am 28.07.2022).

6 Der WHO Hub for Pandemic and Epidemic Intelligence wurde am 1. September 2021 im Beisein von Bundeskanzlerin Angela Merkel in Berlin aus der Taufe gehoben: <https://www.who.int/news/item/01-09-2021-who-germany-open-hub-for-pandemic-and-epidemic-intelligence-in-berlin> (abgerufen am 28.07.2022) (abgerufen am 28.07.2022).

ratet werden kann. Letztlich müssen die Lieferketten diversifiziert werden. Eine Diskussion darüber hat im Zusammenhang mit der Coronapandemie auf EU-Ebene begonnen. Im Gesundheitsbereich soll die im Herbst 2021 von EU-KOM initiierte HERA (European Health Emergency Response Authority) die nationalen Gesundheitsstrategien ergänzen und die Europäische Union (EU) sowohl für eine bessere Krisenvorsorge als auch für eine schnellere Reaktion auf gesundheitliche Notlagen rüsten.

Schließlich muss das Risiko der Gleichzeitigkeit mehrerer Krisen in den Blick genommen und für komplexe Situationen Vorsorge geleistet werden. Die Sorge besteht, dass sich aufgrund der globalen Vernetzung künftig nicht nur häufiger Krisen ergeben, sondern auch die Wechselwirkungen zwischen den Herausforderungen zunehmen und die Krisen umso größere Auswirkungen haben werden – ganz zu schweigen von hybriden Bedrohungen. Umso mehr müssen daher auch vernetzte Ansätze in der Reaktion auf solche Krisen genutzt werden.

Die Einbindung breiter Teile der Bevölkerung spielt zur Umsetzung von Maßnahmen eine entscheidende Rolle. Im Unterschied zu Autokratien, die kurzfristig, aber nicht nachhaltig Maßnahmen ergreifen, besteht in einer parlamentarischen Demokratie die Chance, das Handeln der Regierung nicht nur zu hinterfragen, sondern auch im positiven Sinne zu begleiten. Die Rolle des Parlaments als Vertretung des Volkes muss auch in der Krisenbekämpfung sichergestellt werden. Dem Bundestag kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Die frühzeitige Beteiligung und umfassende Einbindung des Bundestages gehört in den Bereich vertrauensbildender Maßnahmen. Im Zuge der Covid-19-Pandemie entstand der Eindruck, dass das Parlament zu zögerlich involviert war. Dies sollte evaluiert werden und, so nötig, Empfehlungen für Mechanismen entwickelt werden, die für eine schnellere Involvierung sorgen.

In jüngster Zeit haben verschiedene Institutionen wie die EU das Instrument der strategischen Vorausschau entwickelt, mit dem Ziel durch systematische, multidisziplinäre Vorbereitung auf mögliche Entwicklungen eine zukunftsgestaltende Politik zu unterfüttern.<sup>7</sup> Eine systematische, ressortübergreifende, regelmäßige Beobachtung der internationalen Entwicklungen im Zuge einer strategischen Vorausschau Deutschlands kann dazu einen Beitrag leisten.

## KRISENVORSORGE UND DIE NATIONALE SICHERHEITSSTRATEGIE

Gedanken zur Krisenvorsorge können nicht unabhängig von Überlegungen zu einer strategischeren Ausrichtung der Bundesregierung betrachtet werden. Krisenvorsorge ist dann erfolgreich, wenn sie Teil gesamtstaatlichen Handelns ist. Der Blick auf die bestehenden und anzunehmenden Herausforderungen der Sicherheitspolitik wie auch auf internationale krisenhafte Entwicklungen ist ein wichtiger Bestandteil einer nationalen Sicherheitsstrategie. Diese wird die verschiedenen Risiken in ihrer ganzen Breite herausarbeiten und darstellen müssen und in diesem Zusammenhang deutsche Interessen definieren; sie wird Prioritäten setzen und Vorschläge machen müssen, welche Maßnahmen es in Angriff zu nehmen gilt, um den identifizierten Sicherheitsherausforderungen zeitnah begegnen zu können. Vor allem aber muss eine Nationale Sicherheitsstrategie Orientierung geben – nach innen wie nach außen.

So sehr eine Nationale Sicherheitsstrategie auf die mittelfristigen Grundlinien fokussiert sein sollte – eine Gratwanderung zwischen großen Linien und Detailfragen wird sich dabei nicht vermeiden lassen –, so wenig kann der Umgang mit akuten internationalen Krisen ausgeblendet werden. Nicht nur Krisenmanagement muss strategischer gedacht und gehandhabt werden, sondern es muss auch eine Nationale Sicherheitsstrategie Grundzüge einer Reaktion auf internationale Herausforderungen und Krisen beinhalten.

Eine solche Strategie ist daher sinnvoller Weise mit Mechanismen wie Lageabgleichen und einer strategischen Vorausschau als Baustein europäischer Vorausschau zu verbinden. Mit der Erfassung der möglichen Herausforderungen und Risiken, den Interessen und Schwerpunkten sowie Lösungsansätzen in einer Nationalen Sicherheitsstrategie ist der erste Schritt zu einer besseren Krisenreaktion getan. Vorausschauendes Handeln kann im Idealfall dazu führen, dass eine Herausforderung gar nicht erst zu einer Krise heranwächst.

<sup>7</sup> Die EU hat sich erstmals 2020 infolge der Pandemie dieses Instruments bedient: [https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report_en) (abgerufen am 28.07.2022)

## FAZIT

Wir können Krisen weder vorhersehen noch grundsätzlich verhindern. Wir können aber durch Erfahrungen aus vergangenen Krisen Schlussfolgerungen für unser Krisenmanagement und für eine bessere Krisenvorsorge ziehen. Hierzu gehören Mechanismen, die eine bessere Vorausschau und Vorsorge sicherstellen. Damit können Momente des Schocks und der Panik, die eine unvorbereitete Gesellschaft treffen, gelindert werden.

### Wesentliche Elemente einer verbesserten Krisenvorsorge sind:

- schnelle Information und transparente Kommunikation
- zügige Analyse und umfassende Einbeziehung aller notwendigen Akteure (inkl. Zivilgesellschaft und Privatsektor)
- Verbesserung von Strukturen und Abstimmungsprozessen

So müssen in erster Linie keine neuen Strukturen geschaffen, sondern die bestehenden besser vernetzt und vorhandene Erkenntnisse sinnvoll miteinander verknüpft werden.

Für den unmittelbaren Zeitpunkt des Ausbruchs einer Krise ist die Bundesregierung mit den Krisenreaktionszentren von BMI (für Krisen im Inneren) und Auswärtigem Amt (für internationale Krisen) gut aufgestellt. Die Regierung kann zudem ressortübergreifend krisenhafte Entwicklungen in den Phasen *zwischen* akuten Krisen beobachten.

Für ein übergeordnetes gesamtstaatliches Lagebild könnten regelmäßige sektorübergreifende Lageabgleiche die Möglichkeit bieten, unterschiedliche Einschätzungen und Perspektiven einzubringen. In dieses Lagebild sollten alle Erkenntnisse einfließen, die eine internationale Gefährdung für die Sicherheit Deutschlands und der EU im umfassenden Sinne bedeuten – von militärischer Sicherheit, Terrorismus, Organisierte Kriminalität und Cyberkriminalität über Fragen der Energiesicherheit bis hin zu möglichen Bedrohungen durch Pandemien und Klimaentwicklung. Ebenso wichtig ist der Blick auf die Wechselwirkungen zwischen innen- und außenpolitischem Handeln: Deutschland muss nicht nur verstärkt die Implikationen des eigenen nationalen Handelns für das internationale Geschehen berücksichtigen, sondern ebenso die Auswirkungen inter-

nationaler Entwicklungen auf die nationale Ebene. Diese Erkenntnisse müssen an einer zentralen Stelle in der Bundesregierung zusammengeführt werden.

Ein wichtiges Element bildet der Ausbau der Mechanismen von Surveillance und Monitoring – in enger Vernetzung mit nationalen, regionalen und globalen Akteuren; das PREVIEW-Datentool des Auswärtigen Amtes sollte besser genutzt und ausgebaut werden. Ein rein KI-gestütztes System reicht jedoch nicht aus, es bedarf der ergänzenden „menschlichen“ Analyse und Bewertung.

Auch wenn strategische Vorausschau immer nur an bevorstehende Herausforderungen „heranführen“, aber nie genaue Vorhersagen machen kann, dient sie, wie Simulationen und konkrete Übungen, der besseren Vorbereitung auf den Fall der Krise.

Erkenntnisse über krisenhafte Entwicklungen müssen zu unmittelbarem Handeln führen. Wichtig dafür wäre die Schaffung einer zentral autorisierten Stelle, die Erkenntnisse zusammenführt und Maßnahmen anordnet. Ein beim Bundeskanzleramt angesiedelter Nationaler Sicherheitsrat wäre dafür eine geeignete Möglichkeit. Die Umsetzung der konkret notwendigen Maßnahmen kann unter Federführung des für die jeweilige Krise thematisch verantwortlichen Ministeriums durchgeführt werden; der Sicherheitsrat würde die Beauftragung erteilen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität von Krisen und der dadurch notwendigen Einbindung verschiedener Akteure ist eine klare Zuordnung der Zuständigkeiten notwendig. So könnte eine erfolgreiche Kooperation erfolgen, im Sinne des Helmuth von Moltke zugeschriebenen Ausspruchs: „Getrennt marschieren, vereint schlagen“.

---

# DGAP

Advancing foreign policy. Since 1955.

Rauchstraße 17/18  
10787 Berlin  
Tel. +49 30 254231-0  
info@dgap.org  
www.dgap.org  
@dgapev

*Die Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V. (DGAP) forscht und berät zu aktuellen Themen der deutschen und europäischen Außenpolitik. Dieser Text spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, nicht die der DGAP.*

*Die DGAP ist gefördert vom Auswärtigen Amt aufgrund eines Beschlusses des deutschen Bundestages.*

**Herausgeber**

Deutsche Gesellschaft für  
Auswärtige Politik e.V.

ISSN 2198-5936

**Redaktion** Jana Idris

**Layout** Luise Rombach

**Design Konzept** WeDo

**Fotos Autorinnen und Autoren** © DGAP



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.