

In: Zivilschutzforschung. Schriftenreihe der Schutzkommission beim Bundesminister des Innern. Neue Folge Band 26, hrsg. Vom Bundesamt für Zivilschutz. Bonn 1997: 205-215

Humanitäre Hilfe in Ruanda. Erfahrungen aus einem Quick-Alert-Einsatz für die Katastrophenbegleitforschung und die Ausbildung

Wolf R. Dombrowsky

Das im Auftrage der Schutzkommission durchgeführte Forschungsprojekt "Quick-Alert" ist anlässlich der 43. Jahrestagung in Bad Elster vorgestellt worden (Clausen/Fenner 1994). Dem damaligen Vortrag lagen erste Ergebnisse der Untersuchung der Elbe-Saale-Hochwässer im Raum Magdeburg zugrunde. Sie hatten bestätigt, was die Praktiker seit langem wissen, aber während eines Einsatzes nicht ändern können: Die folgenschwersten Fehler jedes Katastrophenmanagements erfolgen in der Anfangsphase des Einsatzes (ca. 36-48 Std. bei Inlands-, bis zu mehreren Tagen bei Auslandseinsätzen); sie häufen sich in den Bereichen Erkundung, Kommunikation und Kooperation sowie der soziokulturellen Adaption ("interkulturelle Sensibilisierung", vgl. Dombrowsky 1995 u. 1993).

Die Analyse der Genese und Folgewirkungen dieser frühen Fehler ist normalerweise unmöglich: Der Erfolg des Katastrophenmanagements vor Ort bemißt sich nicht zuletzt daran, wie schnell und wie dauerhaft Fehler und Ineffektivitäten überwunden werden können. Von daher ist die Konsolidierung des Katastrophenmanagements gleichbedeutend mit Selbstoptimierung - und dies bedeutet zugleich: Ausmerzen der frühen Fehler und damit der empirischen Grundlage ihrer Analysierbarkeit. An dieser Stelle hat Katastrophenbegleitforschung einzusetzen. Sie muß letztlich dazu befähigen, die frühen Fehler schneller zu erfassen, als sie von den Einsatzkräften überwunden werden können. Vorrangiges Ziel ist dabei nicht Einsatzkritik, sondern systematische Erfassung von Fehlerquellen, um Folgeeinsätze vorgängig vor Fehlern bewahren zu können.

Aus einer rationalen, auf die Optimierung von Einsatzfähigkeit abzielenden Perspektive macht ein solcher Ansatz Sinn. Kein Praktiker leugnet, daß wertvolle Ressourcen, vor allem natürlich Zeit, gerade in der ersten Einsatzphase vergeudet werden. Im Idealfall ließe sich durch die Vermeidung der frühen Fehler mit geringerem Ressourceneinsatz wesentlich schneller ein besseres Bewältigungsergebnis erzielen. Tatsächlich aber zeigte bereits der Hochwasser-Einsatz (vgl. Projektzwischenbericht 1993), daß einer solchen, auf rationale Optimierung zielenden Sicht verschiedene Faktoren entgegenstehen. Zu ihnen zählen insbesondere:

- Hierarchiegerangel zwischen den Akteuren
- Konflikte bei der Durchsetzung von Kompetenzen
- Konkurrenzen zwischen den beteiligten Organisationen
- Territoriale Besetzungsinteressen
- Darstellungszwänge gegenüber den Medien
- Individuelle Dispositionen (Umgang mit Kritik und Rat, Führungsstil, Persönlichkeitsprofil etc.)

Auch bei der humanitären Mission der "Flüchtlingshilfe Ruanda" spielten diese Faktoren eine gewichtige Rolle. Letztlich entscheiden sie darüber, ob Einsatzbegleitforschung ein nützliches Instrument für die Praxis werden kann, das von der Einsatzberatung vor Ort bis hin zum unmittelbaren Debriefing, der Einsatznachbereitung und der Vorbereitung des nächsten Einsatzes beitragen kann.

Das empirische Material stützt sich auf einen zehntägigen Aufenthalt in Goma und Bukavu (Zaire) sowie auf eine eintägige Teilnahme an dem vom THW ausgerichteten dreitägigen Vorbereitungskurs für die Einsatzkräfte an der Schule in Hoya. Der Berichtersteller begleitete das 2. Modul, das die erste Mannschaft des THW nach vier Wochen Goma-Einsatz ablöste.

Aus medizinischen ("Durchimpfung") und organisatorischen (vgl. Projekt-Abschlußbericht) Gründen gelang es im vorliegenden Falle nicht, die Einsatzkräfte von Anbeginn zu begleiten. Obgleich dadurch die primäre Intention von Einsatzbegleitforschung nicht erfüllt werden konnte, erwies sich die zeitliche Verschiebung als positiv. Da mit dem vorliegenden Projekt ein

Einsatzbegleitforschungskonzept erst erarbeitet und getestet werden sollte, verhalf die Verschiebung zu einer gut dosierten und damit kontrollierbaren Einführung in die Bedingungen vor Ort und einer schrittweisen Anpassung des bei Auslandseinsätzen noch unerprobten Instrumentariums. Dadurch konnten zwar die Fehler der ersten Phase nur noch teilweise rekonstruiert und in ihren Überformungen (Reinterpretation, kausale Projektionen: "...wäre gar nicht anders möglich gewesen"; "... hat ja niemand wissen können") verfolgt werden, doch ermöglichte andererseits das komplett eingerichtete, eingespielt funktionierende Camp und die ebenso eingespielt funktionierende Wasseraufbereitung und -verteilung eine genauere Analyse der formalen, institutionellen und organisatorischen Aspekte des Einsatzes. Die erste Hälfte der Einsatzbegleitung konnte folglich dazu genutzt werden, die Arbeitsabläufe, das funktionelle Netzwerk und die soziale Dynamik des Einsatzgeschehens zu untersuchen (Koordinierung durch den UNHCR, inter- und intraorganisatorische Kooperation, Lageerstellung, Kommunikation, Führung, menschliches Verhalten generell).

Die zweite Hälfte des Aufenthaltes führte dann doch noch zu Analysen der für Einsätze so wichtigen ersten Phase: Die Übernahme der Trinkwasseraufbereitung durch das THW für die neu entstehenden Flüchtlingslager um Bukavu, im Süden des Kivu-Sees, ermöglichte eine Begleitforschung im intendierten Sinne. Die Gesamtergebnisse aller Begleitforschungseinsätze (Zaire, Staßfurt, Erzincan, Maharashtra) werden im Abschlußbericht des Projektes dargestellt und diskutiert (vgl. Clausen/Dombrowsky/Fenner 1995); für den hier gegebenen Rahmen können nur einige zentrale, für die Arbeit der Schutzkommission relevante Aspekte herausgegriffen werden.

Für die Bundesrepublik Deutschland müssen bei Beteiligungen an humanitären Einsätzen im internationalen Verbund und unter der Ägide der Vereinten Nationen vor allem Fragen im Vordergrund stehen, die sich auf den Auf- und Einbau wirkungsvoller Verbände in ein globales Netzwerk beziehen. Die Veränderungen der militärpolitischen Sicherheitslage in Europa und die damit verknüpften geostrategischen, sozioökonomischen, aber auch ethnischen und nationalstaatlichen Umwälzungen deuten auf eine beschleunigte Entwicklung in Richtung auf eine gemeinsame Weltinnenpolitik, bei der Friedenssicherung nicht nur um friedensschaffende Maßnahmen erweitert werden muß, die weit über militärische Interventionen hinausgehen, sondern auch um Maßnahmen einer befriedenden Weltwirtschaftspolitik, die für alle Formen der bi- und multilateralen Hilfen ein gemeinsames, einheitliches Konzept formuliert, in dem Soforthilfe, Katastrophenhilfe, Wirtschafts- und Entwicklungshilfe abgestimmt zueinanderpassen (vgl. Moßmann 1995).

Das "Quick-Alert-Projekt" der Schutzkommission vermag in diesem Kontext zumindest Hinweise und Empfehlungen zu geben, die zum Aufbau eines angemessenen deutschen Kontingents für die humanitäre Hilfe beitragen, wie auch zu dessen Einbindung in ein bereits bestehendes globales Netzwerk. Daraus leiten sich gleichfalls Hinweise für Logistik und Dislozierung, aber mehr noch, aufgrund der fachlichen Ausrichtung auf Aspekte des Verhaltens und Handelns, für die Vorbereitung, Ausbildung, Führung, Kommunikation und Kooperation ab.

Betrachtet man den Einsatz des THW unter dieser weit gespannten Perspektive, so läßt sich nur ein Fazit ziehen: Das THW hat die ihm übertragene Aufgabe insgesamt bravourös gelöst. Dies zumal dann, wenn man die extrem schwierige politische Einbettung in Betracht zieht:

Für den UNHCR war der Einsatz des THW von eminenter Wichtigkeit, weil der institutionell einfacherere Zugriff auf eine zum Erfolg verurteilte staatliche Organisation der Bundesrepublik (GO) wesentlich leichter fiel als auf die zahlreichen, ihre institutionelle Selbständigkeit betonenden NGOs vor Ort (insges. waren etwa 130 Organisationen im Einsatz). Deutlicher als der Somalia-Einsatz zeigte die humanitäre Hilfe in Ruanda/Zaire, daß internationale Hilfsmaßnahmen unter der Leitung der Vereinten Nationen (VN) und ihre Unterorganisationen nicht nur einer eingespielten Infrastruktur bedürfen, sondern auch verlässlicher Ausführungsorgane bis hinunter vor Ort. Doch gerade die Unter- und Nachordnung von Organisationen, die ihrem Verständnis und ihrer Tradition nach eigenständig sind und "die Arbeit auch ohne bürokratischen Wasserkopf erfolgreich managen können" (Einsatzleiter einer deutschen NGO in Goma), mißshagt den NGOs. Sie vermuten in der sich einstellenden internationalen Zusammenarbeit unter der Ägide der VN die Tendenz, sie zu fungiblen "Service-Providern" zu degradieren, die nicht mehr auf eigene Rechnung am "Markt der Barmherzigkeit" (Hölter 1994) teilhaben können, sondern die stattdessen um VN-Aufträge konkurrieren müssen und darüber gegeneinander ausgespielt werden können. Das THW stand folglich im Verdacht, die GO-Speerspitze der VN zu sein, mit der die Entwicklung hin zu den abhängigen NGO-Service-Providern geebnet werden sollte.

Vor Ort stand das THW unter Erfolgszwang, weil auch andere hilfeleistende Organisationen Wasser aufbereiteten und so eine unterschwellige Konkurrenzsituation gegeben war, die wiederum die spezifischen Konkurrenzerfahrungen aus Deutschland aktualisierten und handlungsleitend reproduzierten. Goma war damit auch ein Markt der Eitelkeiten, Eifersüchteleien, der Mißgunst und Profilierungssucht (Extremfall: CARE Deutschland). Die nationalen Organisationen beäugten sich untereinander und im internationalen Vergleich. Für das THW war die US-Army der gewichtigste Konkurrent, gegen dessen Quantität vehement Qualität ins Feld geführt wurde: Einfache Chlorierung versus echte Aufbereitung...

Auch zwischen Bundeswehr und THW bestanden Reserven. Beide Institutionen, obgleich unvergleichbar, konkurrierten gleichwohl um ein vergleichbares Terrain: Beide suchten den auswärtigen Erfolg beim Kampf um heimische Punkte. Die "out-of-area"-Bewährung mochte für die einen dazu beitragen, den strategischen und taktischen Positionen bei der Umstrukturierung der Aufgabenstellungen innerhalb des sicherheitspolitischen Wandels argumentatives und demonstratives Unterfutter auf dem Weg in die "Blauhelm-Position" und für die anderen in die etablierte Hilfeorganisation zu verleihen. Manche Probleme bei der Bereitstellung von Luftfrachtraum werden nur über diese unausgesprochene Konkurrenz erklärlich; sie fallen unter die Rubrik "typische Reibungsverluste aufgrund sachfremder Motivationen".

Innenpolitisch stand das THW unter Erfolgszwang, weil angesichts der veränderten sicherheitspolitischen Lage in Mitteleuropa zeitweise auch das THW zur Disposition stand, zumindest Aufgabenstellungen modifiziert, Stellen gestrichen und Mittel gekürzt wurden. Im Zuge der Reorganisation des Zivil- und Katastrophenschutzes kam es daher darauf an, die Leistungsfähigkeit des THW unter Beweis zu stellen und sinnfällig zu demonstrieren, daß eine solche Organisation für bestehende und mehr noch für zukünftige Aufgaben vorzüglich geeignet ist. Außenpolitisch stand das THW unter Erfolgszwang, weil es nach Somalia abermals zeigen sollte, daß

die Bundesrepublik im Rahmen der Vereinten Nationen ihrer wachsenden politischen Verantwortung gerecht zu werden vermag und daher auch ein Sitz im Sicherheitsrat gerechtfertigt wäre.

Schließlich stand das THW unter Erfolgszwang, weil es im Rampenlicht der Weltöffentlichkeit agieren mußte. Die permanente Präsenz von Journalisten aus aller Welt erforderte eine umsichtige Öffentlichkeitsarbeit, um einerseits die eigene Leistung bestmöglich darzustellen, andererseits aber eventuellen Klischees über "typisch deutsche" Eigenarten vorzubeugen. Daß in diesem Kontext der Begriff "Water People d' Allemagne" auftauchte und zu einem Markenzeichen für Qualität und Hilfe wurde, charakterisierte nicht ausschließlich die technisch-funktionale Leistung der Wasseraufbereitung, sondern auch das insgesamt gelungene Agieren des THW vor Ort bei der Öffentlichkeitsarbeit, beim Umgang mit der einheimischen Bevölkerung und den zairischen Behörden, mit den anwesenden NGOs und GOs und mit einer wohlthuenden Gastlichkeit gegenüber jedermann im Camp.

Insgesamt beleuchten die genannten Erfolgszwänge durchaus ein strukturelles Problem von humanitärer Hilfe und Katastrophenhilfe: Die zentralen Orientierungen des Handelns erwachsen immer stärker aus den Verflechtungen der Akteure untereinander, und sie richten sich zunehmend an den Erfordernissen dieser Verflechtungen statt an den vor Ort zu lösenden Problemen aus. Für eine weltumspannende Institution wie die VN ist, aus organisationssoziologischer Perspektive durchaus nachvollziehbar, verlässliche Gefolgschaft wichtiger als eigenwillige Sachkompetenz. Die "global players" müssen vor allem "team player" sein, was im Extrem dazu führen kann, daß institutionelle Geschmeidigkeit wichtiger wird als Sachkompetenz. Auch andere Erwägungen können die Kompetenzen zur Problemlösung schmälern: Die medienwirksame Spendeneinwerbung durch CARE Deutschland führte nachhaltig vor, daß gekonnte PR nicht mit gekonnter Hilfeleistung identisch sein muß.

Für die Bundesregierung wird es daher darauf ankommen müssen, zwischen NGOs und GOs eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen, durch die es allen Beteiligten möglich wird, ihre partikularen Interessen zugunsten eines wirkungsvollen deutschen Gesamtbeitrages hintanzustellen. Der Arbeitsstab "Humanitäre Hilfe" im Auswärtigen Amt und die GTZ haben mit dem Pilotseminar "Ausbildung und Betreuung von Führungskräften in der Humanitären Hilfe im Ausland", (Bonn 27.-31.03.1995) bereits im Ansatz eine Plattform entwickelt, von der aus sich eine solche einvernehmliche Lösung erreichen lassen könnte.

Wie wenig die Bundesrepublik Deutschland derzeit schon darauf vorbereitet ist, im Weltverbund unter VN-Leitung ein "Global Player" zu sein, zeigte sich zum einen daran, daß sich die heimischen Konkurrenzen und Animositäten zwischen den Hilfsorganisationen (THW, DRK, JUH, MHD) und der Bundeswehr (resp. der Luftwaffe) bis hinein in die Koordinierungsgespräche beim UNHCR und in die Kooperationen mit ausländischen Organisationen reproduzierten. Obgleich dies auf der internationalen Ebene eher wie lächerliche Folklore erschien, wirkte es dennoch kontraproduktiv und gelegentlich befremdlich. Zum anderen zeigte sich, daß die bislang im nationalen Bereich eher randständige und im internationalen Bereich eher auf bilaterale Übungen und kleinere Einsätze beschränkte Organisation "THW" der neuen Rolle als Instrument eines "Global Players" (eben als GO Deutschlands) noch längst nicht gewachsen ist. Die gesamte Struktur der Entscheidungsfindung, -abstimmung und Ausführung ist noch zu sehr der Zivilschutzaufgabe im Gefolge der Technischen Nothilfe (d.h. einer Ersatz- und Ausfalllogik) verhaftet, denn einer modernen, operativ selbständigen und auf Wiedergewinnung lokaler Selbsthilfekräfte ausgerichteten Einsatzkraft. Vor allem im Bereich Führung wurden Mängel deutlich, die wiederum struktureller und personeller Art sind: Der Bezug zur zivilschutzrelevanten örtlichen Einheit (Gemeinde, Kreis) samt einer darauf bezogenen Rekrutierung (Übergewichte im Bereich Hauptschulabschluß und Handwerk) erweist sich im Auslandseinsatz als

problematisch. Verbalisierungsunsicherheiten, fehlende Sprachkenntnisse und Defizite an weltläufiger Offenheit für kulturelle Differenzen errichten zwangsläufig unsichtbare Mauern, durch die die (gutgemeinte und sachlich unverzichtbare) Hilfe zu einer nicht-vereinnehmbaren Leistung wird: Die einheimische Bevölkerung kann nicht einbezogen und eine für die Übernahme und Fortführung erforderliche Mitwirkung nicht erzeugt werden. Die Hilfe bleibt, obgleich dies nicht intendiert ist, ein Fremdkörper, der zum Sterben verurteilt wird, wenn seine Erzeuger das Land verlassen.

Zudem zeigte sich bei manchen Führern die Tendenz, sich mit den Wünschen des UNHCR zu sehr zu identifizieren. Der umfassende Erfolgsdruck wie auch die politisch motivierte Interessenallianz zwischen Bundesregierung und UNHCR drohte dabei, die Leistungsfähigkeit der Einsatzkräfte zu überfordern. Vor allem die Ausdehnung des Einsatzes auf Bukavu zeigte dieses Risiko in aller Schärfe. Die Kontroversen bei der Entscheidungsfindung vor Ort rückten die Bedeutung der Persönlichkeit des Einsatzleiters in den Vordergrund und damit das Problem der (zumindest gegenwärtig noch bestehenden) Disparität zwischen globaler Bedeutung und heimisch geprägtem Vermögen. Angesichts der zentralen Bedeutung der Persönlichkeit des Einsatzleiters für Aufgaben auf Weltniveau ist dem THW eine gründliche Erörterung dieser Problematik dringlich anzuraten.

Ebenfalls anzuraten ist die Durchdringung des Sicherheitsaspektes von Auslandseinsätzen. Sowohl Somalia als auch Ruanda/Zaire verdeutlichten die Bedeutung der Sicherheitslage und mehr noch die Schwierigkeiten, angemessen sichere Einsatzbedingungen herzustellen. Den Helfern ist keineswegs verborgen geblieben, daß mit dem Abzug der französischen Armee ein gewisses Sicherheitsvakuum entstand. Den französischen Soldaten, vor allem der Legion, zollten alle Parteien Respekt, manche fürchteten sie. Wie dagegen die bewaffneten Kräfte eingeschätzt wurden, die die Camps und Außenstellen des THW beschützen sollten, sei dahingestellt. Glücklicherweise ist ihre Verlässlichkeit nie ernsthaft getestet worden. Befremdlich jedoch wirkte, daß sich alle Helfer über die Leistungsfähigkeit jener Dienststellen mokierten, die offiziell für die Sicherheitslage verantwortlich zeichneten. Das Schwadronieren (z.B. über Luftlandtruppen und verdeckte Operationen) von hochrangigen Vertretern auf besorgte Fragen von Helfern war eher dazu angetan, Vertrauen zu zerstören. Tatsache war, daß entweder die Sicherheitslage auf eigene Faust oder durch Abfrage bei anderen Organisationen im Feld erkundet werden mußte. Die zuständigen Dienste jedenfalls erschienen zu zutreffenden Aussagen über die aktuelle oder zu erwartende Lage nicht fähig oder nicht willens. Der Moral der Helfer hat dies geschadet.

Problematischer und von größerer Bedeutung für die Sicherheit eines Einsatzes ist die Bewerkstelligung des Einsatzendes. Nicht ohne Grund befürchteten alle Organisationen, daß der letzte gebissen wird (vgl. FOCUS 01/1995:18ff.). Insbesondere das THW mußte sich der Frage stellen, was passiert, wenn die Wasseraufbereitung eingestellt wird? Denn so sehr man während des Einsatzes die Verfügbarkeit über Wasser als *conditio qua non* des Überlebens betont hatte, so sehr konnten die Einheimischen im Umkehrschluß davon ausgehen, daß der Abzug mit Nicht-Überleben gleichbedeutend sein muß. Im konkreten Fall hat das THW auch diese kritische Situation ausgezeichnet bewältigt: Die Erstellung und Übergabe einer angepaßten Wasserversorgung an die zairischen Behörden hat einen ungefährdeten Abzug und zugleich die Überantwortung des Überlebens in die Hände der Einheimischen ermöglicht. Dennoch bleibt die grundlegende Problematik bestehen und erfordert perspektivische Lösungen für zukünftige Einsätze: Wie beginnt und wie beendet man Hilfe so, daß daraus keine kritische Lage entsteht?

Die Frage des "richtigen Einstiegs" führt auf das Erfordernis von Zielprojektionen für Hilfe zurück, sie muß jedoch bis in die Details heruntertransformiert werden. Der richtige Einstieg ist dem THW durchaus gelungen. Die Entscheidung, die Wasserversorgung nicht

auf die Flüchtlinge zu beschränken, sondern die Stadt Goma und damit die zairischen Betroffenen mitzuversorgen, war klug, diplomatisch weitsichtig und grundlegend humanitär. (Daß alsbald das aufbereitete Wasser zum Autowaschen, Duschen und Plantschen benutzt wurde, ärgerte die Helfer und warf die Frage auf, wie man einer solchen Vergeudung von Aufbereitungsleistung entgegenwirken kann. Abermals zeigte sich, daß Hilfe, die nicht die Adressaten einbindet, Mißbrauch und Mißachtung erleichtert.) Auch ist auf jeder Stufe von Hilfe die Frage des "richtigen Ausstiegs" antizipierend in den Blick zu nehmen. So ist beispielsweise zu erörtern, welche Technologie wie lange und mit welcher Perspektive einzusetzen ist? Nützt es den Betroffenen, wenn man z.B. ein High-Tech-Mobilkrankenhaus zurückläßt, das niemand kompetent bedienen und niemand reparieren kann? Was macht man, wenn das Zurücklassen der Anlagen und Geräte, die im Einsatz benutzt wurden, gewünscht, vielleicht sogar erzwungen wird? Bildet man Einheimische in Schnellkursen aus, läßt man Helfer als Ausbilder auf Zeit zurück? Entwickelt man parallel zum Einsatz Ausbildungsgänge im Heimatland, in denen Personal aus dem Einsatzland zur Übernahme herangebildet wird? Bereits an dieser Stelle verzahnen sich die unterschiedlichen Hilfe-Konzeptionen (Soforthilfe, Katastrophenhilfe, Entwicklungshilfe) und verlangen nach Vernetzung (vgl. Eppler 1994; Grill/Van Hoeylandt 1995; von Pilar 1995), bedarf es endlich einer konzertierten Aktion, um die Zusammenarbeit zwischen GOs und NGOs im Rahmen einer neuen Weltordnung des internationalen Helfens zu klären.

Da der THW-Einsatz bis zu einem gewissen Grade die politische Absicht verfolgte, Deutschland in die entstehende Weltordnung des internationalen Helfens einzuführen, standen dem THW relativ großzügig bemessene Mittel zur Verfügung. Auf der Ausstattungsebene übertraf das THW das allgemeine Niveau. Die Versorgung war in allen Bereichen (medizinisch, sanitär, hygienisch, Verpflegung) ausgezeichnet und ohne Begrenzungen. Das sogenannte modulare System hat sich bewährt, auch wenn man unter Bezug auf die Ersatz- und Ausfallphilosophie der frühen Jahre fragen muß, ob die auch hier bereits hervorscheinenden Begehrlichkeiten (z.B. San/Med-Module, Küchenmodule etc.) nicht die Gefahr heraufbeschwören, ein stationäres Stützpunktsystem herbeizuführen, weil ansonsten entweder eine eigene Luftflotte beschafft werden muß oder die Logistik in akzeptabler Geschwindigkeit nicht mehr bewerkstelligt werden kann. Wenn in diesem Kontext gegen eine beginnende "Luxurierung" polemisiert worden ist, die sich am Beispiel der sanitären Versorgung emporrankte, so muß in aller Schärfe unterschieden werden: Wer an allen Tagen der Woche täglich bis zu 14 Stunden im Einsatz und zudem ungewohnten klimatischen und seelischen Belastungen ausgesetzt ist, der sollte, vor allem wenn dann noch infektiöse Erkrankungen im Verdauungsbereich hinzutreten, bestmögliche Bedingungen vorfinden. Vielleicht haben die Kritiker auch übersehen, daß die Mehrzahl der Helfer nicht mehr im Pfadfinder- und Zeltlageralter ist. Die Männer und Frauen, die bei einem solchen Einsatz ihre Knochen hinhalten, verausgaben einen wesentlichen Teil jener Kräfte, die andere zuhause für die Karriere, den Hausbau oder die Familie einsetzen. Daß viele sogar ihren Urlaub zum Helfen nehmen, sollte allein schon ausreichen, um philisterhafte Kritik am "THW-Luxus" im Halse ersticken zu lassen, - zumal dann, wenn Spülklos als Argumente herhalten müssen. Inwieweit in anderen Bereichen eine "Luxurierung" als Risiko möglich wird, vor allem bei der Entwicklung eines THW-eigenen, auf Autarkie abzielenden Modulsystems, das dann womöglich zu den Ausstattungen anderer Organisationen inkompatibel wird, sollte jedoch gründlich erörtert werden.

Sinn und Notwendigkeit einer psychologischen Betreuung steht inzwischen außer Frage. Da sich die Schere zwischen den physischen und psychischen Belastungen im Rahmen extremer Einsatzbedingungen und dem im Vergleich dazu beinahe unterfordernden "normalen" Lebensbedingungen immer weiter öffnet, entsteht für Hilfsorganisationen und insbesondere für das Militär das Problem, mit nachrückenden Generationen konfrontiert zu werden, die über beständig kleiner werdende Widerstandskräfte verfügen. Werden diese Defizite nicht entsprechend ausgeglichen, nehmen Ausfälle während des Einsatzes ebenso zu wie posttraumatische Folgeschäden.

Von daher werden psychosoziale Vorbereitungsmaßnahmen, begleitende Betreuungsmaßnahmen und nachsorgende Hilfsangebote unerlässlich.

Nach dem derzeitigen Erkenntnisstand erscheint die Entwicklung eines psychosozialen Gesamtprogramms wünschenswert, das die

Vorbereitung,
Begleitung und
Nachsorge

von Einsätzen umfaßt und aufeinander abstimmt. Zur Vorbereitung sollte in jedem Falle ein mehrtägiger Einführungslehrgang gehören, wie er für den Ruanda-Einsatz vom THW entwickelt worden ist (vgl. Abschlußbericht). Eine intensivere "interkulturelle Sensibilisierung" wäre wünschenswert, auch, um verbreitete Vorurteilsstrukturen für die Einsatzfähigkeit zumindest ansatzweise neutralisieren zu können (vgl. Abschnitt "Rassismus", Abschlußbericht). Eine vernünftige Einsatzbegleitung, die neben einem bedarfsorientierten "Debriefing" auch Entspannungs-, Anti-Streß- und Erholungstechniken anbieten sollte, erscheint auch im ökonomischen Sinne nützlich: Der "Einsatzwert" der Einsatzkräfte (analog dem "Kampfwert" der Truppe) bemißt sich nicht allein nach der täglichen Listerleistung im Falle von Wasseraufbereitung, sondern auch am Umfang von Wiederherstellungsleistungen für Ausfälle. Eine Nachsorge erscheint zumindest als Angebot notwendig, da in allen Bereichen der Hilfeleistung zunehmend deutlich wird, wie belastend Einsätze und wie gering die Möglichkeiten zur Selbsttherapie sind.

Da die Mehrzahl der Helfer jedoch befürchtet, daß eine psychologische Begleitung in erster Linie zur Beurteilung durchgeführt wird, um die psychische Belastbarkeit zu überprüfen, muß nach psychosozialen Konzepten gesucht werden, die die Akzeptanz der Helfer finden. Ganz offensichtlich herrscht ein Widerspruch vor zwischen dem Bedürfnis nach Betreuung, falls einmal die Belastungen über den Kopf wachsen sollten, und der Angst, negativ sanktioniert zu werden, wenn man psychische Probleme eingesteht. Das THW muß deshalb das im Gesundheitswesen geltende Prinzip der freien Arztwahl und der ärztlichen Schweigepflicht übernehmen und die erforderliche Tauglichkeitsbeurteilung von einer medizinisch-psychologischen Beurteilung abkoppeln.

Die Notwendigkeit wie auch der potentielle Nutzen einer Einsatzbegleitforschung zeigte sich am Beispiel Bukavu besonders eindringlich. In einer überwiegend auf freiwilliger und ehrenamtlicher Tätigkeit basierenden Organisation müssen ganz zwangsläufig Umgangsformen dominieren, die auf Gegenseitigkeit beruhen und auf Einverständnis abzielen. Auch wenn die Begriffe, die diese Sachverhalte ausdrücken sollen, inflationiert und dem entsprechend abgewertet erscheinen, geht es der Sache nach dennoch um Mitbestimmung. Dabei genügt es nicht, darauf zu verweisen, daß "Befehl und Gehorsam" nicht die Handlungsgrundlage des THW sei. Vielmehr sollte überprüft werden, inwieweit nicht die faktische Abwicklung von Einsatzfähigkeiten Tatsachen schafft, die einem verantwortungsbewußten Miteinander zuwiderlaufen. So war Bukavu beispielsweise ohne diejenigen erkundet worden, die den dortigen Einsatz durchführten. Die gravierenden Fehler der Erkundung wurden somit Unbeteiligten aufgebürdet. Eine gemeinsame Erkundung hätte nicht zwangsläufig zu einer Vermeidung von Fehlern geführt, wohl aber zu einer grundsätzlich anderen menschlichen Verfaßtheit: Man hätte die Suppe löffeln müssen, die man sich selbst eingebrockt hat. So aber war eine "Quasi-Befehlssituation" entstanden, der man sich, zumindest anfangs, alternativlos ausgesetzt sah.

Gleiches galt für den vom UNHCR zugewiesenen Einsatzort unmittelbar an der einzigen Verbindungsstraße zwischen Bukavu und dem Flugplatz. Die Lage erschien riskant, aber für Sicherheitskräfte war ebenso wenig gesorgt worden wie für die Sicherstellung von Treibstoffnachschub, Verpflegung und Unterkunft. Alle typischen Fehler der ersten Phase waren begangen worden, obgleich sie hätten vermieden werden können.

Die Quick-Alert-Einsätze durch die Katastrophenforschungsstelle der Universität Kiel haben durchgängig belegen können, daß zwischen frühen Fehlern, Improvisationsvermögen und individueller Erfahrung eine hohe Korrelation besteht. Weil die frühen Fehler bisher nicht systematisiert werden konnten, oblag es dem Geschick der Einsatzleitungen, durch Improvisation und Geistesgegenwart nicht nur Schlimmeres zu verhüten, sondern zugleich auch die Fehler und damit ihre Erkennbarkeit auszumerzen. Dadurch wuchs wiederum ihre persönliche Erfahrung und damit ihr Improvisationstalent. Der gute Ruf manches Einsatzleiters verdankt sich somit einer (nicht absichtsvollen und schon gar nicht böswilligen) Privatisierung von Fehlerbeseitigungskennnissen. Umgekehrt beseitigt die Systematisierung dieser Kenntnisse den Wissensvorsprung der erfolgreichen Einsatzkräfte.

Im Prinzip also führt die wissenschaftliche Aufklärung des Dunkelfeldes der frühen Einsatzfehler zu einer Rationalisierung: Die Einsicht in die Art dieser Fehler ermöglicht es, ihre Entstehungsbedingungen zu erkennen und durch gezielte Ausbildung abzustellen. Aus der privat verwalteten Improvisationsfähigkeit wird eine allgemein verfügbare, rationale Fertigkeit. Ein solcher Wandlungsprozeß hin zum verfügbaren Allgemeinwissen findet grundsätzlich in allen Tätigkeitsbereichen statt, das THW kann davon nur profitieren. Einsatzbegleitforschung erscheint innerhalb dieses Rationalisierungsprozesses als ein geeignetes und vor allem kostengünstiges Instrument, dessen man sich sicherlich dann bedienen wird, wenn die affektiven Widerstände gegen eine vermeintliche Entwertung privat verwalteter Fähigkeiten überwunden werden kann. Insofern ist Einsatzbegleitforschung vor allem ein psychologisches Problem für Menschen, denen diskursive Umgangsformen Probleme bereiten. Auch darin besteht ein wichtiges Ergebnis der Quick-Alert-Einsätze: Die nachwachsenden Generationen mögen, aufgrund einer anderen Sozialisation, gegenüber Extrembelastungen anfälliger sein. Sie verfügen jedoch über "weichere" Formen der Entscheidungsfindung und -durchsetzung, so daß deren potentiell größeres Miteinander die äußeren Belastungen tendenziell entschärft. Zugleich wirkt sich diese dialogische Form in Richtung auf eine kollektive Gesamtkooperation aus, die wiederum die Gesamtleistung des THW eher stärken denn schwächen dürfte. Von daher erscheint das THW trotz aller konkreten Probleme des aktuellen Wandels für die Zukunft gerüstet. Die technisch-instrumentelle Modernisierung sollte jedoch nicht ohne eine gleichrangige Modernisierung der menschlichen Interaktionsbereiche vorangetrieben werden.

Literatur

Clausen, Lars/Dombrowsky, Wolf R.: "Katastrophen", in: Pipers Wörterbuch zur Politik, Bd. 6 "Dritte Welt", hrsg. v. D. Nohlen u. P. Waldmann. München: Piper 1987:264-270

Dombrowsky, Wolf R.: "The Social Dimensions of Warning and the Transition from Folk Wisdom to Laymanship" in: Nemeč, J./Nigg, J.M./Siccardi, F. (eds.): Prediction and Perception of Natural Hazards. Dordrecht, Boston, London: Kluwer 1993:23-28

____ & Schuh, H.: "Burn-Out bei den Feuerwehren. Zur Streßsymptomatik bei Einsatzkräften", DER FEUERWEHRMANN 10/1993:341-343 (Teil 1) und 11/1993:378-380 (Teil 2)

Eppler, E.: "Damals waren wir voller Hoffnung, heute ist Hoffnung rar geworden", FRANKFURTER RUNDSCHAU 282 vom 05.12.1994:12

FOCUS 01/1995 (02.01.1995):18-20 "Helfer in Gefahr"

Glass, A.: "THW-Einsatz in Goma: Nichts fehlt mehr als Trinkwasser", TECHNISCHES HILFSWERK 3/1994 (29.08.1994):10-11
Grill, B.: "Warten auf die Zeit der Rache", DIE ZEIT Nr. 32 vom 05.08.1994:3

Hölter, G.: "Markt der Barmherzigkeit", Interview, World Watch 3, 1994, 4:41-42

Matthies, V.: "Die UNO in Somalia: Operation Enttäuschte Hoffnung", AUS POLITIK UND ZEITGESCHICHTE. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. B 31/94, 05.08.1994:3-13

Metlitzky, H.: "Das Helfen wird den Helfern schwergemacht. Beobachtungen eines Außenseiters beim THW-Einsatz in Goma", TECHNISCHES HILFSWERK 1-2/1995:6-10

Moßmann, P.: "Humanitäre Hilfe, Migration oder Selbsthilfe?", Aus Politik und Zeitgeschichte B29/95 vom 14.07.1995:20-29