



Fachverband für Strahlenschutz e.V.

Mitgliedsgesellschaft der
International Radiation
Protection Association
(IRPA)

für die Bundesrepublik
Deutschland
und die Schweiz

Publikationsreihe
FORTSCHRITTE
IM STRAHLENSCHUTZ

Publication Series
PROGRESS IN RADIATION
PROTECTION

ÜBUNGEN ZUM RADIOLOGISCHEN UND NUKLEAREN NOTFALLSCHUTZ PLANUNG - DURCHFÜHRUNG - AUSWERTUNG

**7. Seminar des
Arbeitskreises Notfallschutz**

Augsburg, 10. bis 12. März 2010

Bandherausgeber:

A. Bayer
J. Faleschini
K. Gölling
R. Stapel
Chr. Strobl

AUCH ÜBEN WILL GEÜBT SEIN. ANLAGE, DURCHFÜHRUNG UND FOLGEN

W. R. Dombrowsky

KFS, Katastrophenforschungsstelle, Christian-Albrechts-Universität, Kiel, Deutschland

Sein und Sollen sind selten deckungsgleich, - eine Tatsache, die vor allem dort ins Auge sticht, wo beider Kluft planvoll überwunden werden könnte: durch Üben. Das gekonnte ins Werk setzen (von *objan* und *woben*) setzt die stetig erworbene Geschicklichkeit voraus, nicht nur der Hände, sondern auch des Geistes. Sich in Geduld üben erfordert die Konzentration aufs Wesentliche und damit ein Tätigkeitsethos, das am ehesten durch Hingabe charakterisiert werden könnte, wie es die Ignatianischen Exerzitien im Religiösen propagierten.

Wer Klavier oder Geige spielen lernte, weiß, was es kostet, bis die Hände Noten hörbar machen. Vielen erscheint der lange Weg des Übergangs in Fleisch und Blut als schikanöser Drill, nicht als Verheißung einer erweiterten Existenz, einer buchstäblichen Koexistenz aus geistiger und körperlicher Intelligenz. Die meisten haben davon durchaus eine Ahnung. Stete Erfahrung fährt gleichfalls in die Knochen und wird zu körperlicher Präsenz, der wir gelegentlich das Leben verdanken. Wir nennen das „7. Sinn“ und wundern uns gar nicht, wenn der Körper schon vom Gas zur Bremse wandert, ein paar Zehntel, bevor der ausscherende Lastwagen zu Bewusstsein schießt. Ansonsten verdanken wir dieser körperlichen Intelligenz erhöhte Freiheitsgrade, - wir können, während *sie* fährt, mit dem Beifahrer plaudern, telefonieren, Radio hören, womöglich sogar Zeitung lesen, zumindest so lange, bis sich die Konzentrationen beider Intelligenzen so sehr in die Quere kommen, dass beide ihren Fokus und das lenkende Ensemble den Überblick verlieren.

Übung macht tatsächlich Meister, doch greift das Sprichwörtliche viel zu kurz. Der Übergang in Fleisch und Blut kann auch im Automatismus enden, statt körperliche Intelligenz zu werden. Körperliche Intelligenz ist gerade kein Automatismus, sondern selbständige Existenz in Kooperation. Sie setzt frei zum Höheren, zu Geistesgegenwart des Ensembles in seinen Bedingungen. Das ist das Gegenteil eines automatischen Programms, so fingerfertig und geschickt es auch abgspult werden mag. Meisterlich handelt erst, wer in der Lage ist, ineins, durch die Selbständigkeit seiner körperlichen Intelligenz befreit, während seines Handelns, Sein und Sollen ermessen und das Optionenfeld seiner Möglichkeiten und Fähigkeiten abschätzen, korrigieren und wenn es sein muss, auch unverzüglich anpassen zu können.

Darin drückt sich das Ideal des freien, autonomen Menschen aus, jenseits des Sklavischen, Knechtischen oder von Sachzwang in moderne Hörigkeitsgehäuse Entfremdeten. Der autonome Freie diszipliniert sich selbst, um seiner oder seiner Ziele Willen. Die höchste Form dieser Autonomie beschrieb Norbert Elias mit dem Gleichnis vom Fischer, der in einen Mahlstrom gerät. Um zu überleben, muss er doppelt loslassen: seine Angst, die ihn ans Boot klammern lässt und sein Boot, weil es unweigerlich in den Strudel gezogen wird. Um diese wechselseitige Bedingtheit überhaupt erkennen zu können, muss man sich, so Elias, doppelt distanzieren können. Dieses Vermögen wächst jedoch niemals situativ und von selbst zu. Es muss, wie alles andere, beharrlich eingeübt werden.

Die Distanzierung gelingt dem Fischer durch eine doppelte Beobachterposition: Er beobachtet sich und den Mahlstrom und er erkennt seine subjektive Koppelung mit einem objektiven Prozessverlauf - und dass dieser Ablauf keineswegs so „objektiv“ ist, wenn man sein subjektives Involviertsein ändert. Letztlich schlummert hier das ganze „Geheimnis“ richtigen oder falschen Verhaltens, guter oder schlechter Führung.

Wer die Handreichungen, Manuale und Leitfäden zu Aufbau, Durchführung und Bewertung von Übungen durchsieht, wird von solchen Erwägungen nichts oder wenig finden. „Üben“ erscheint eher als Plan- und Geländespiel, als Verfertigung dafür geeigneter Drehbücher, als Abfolge von Einlagen an speziellen Stationen für spezielle Fachpersonale, als große Synchronisation zur Erzielung von erwünschten Eindrücken, öffentlicher Beeindruckung und interner Beruhigung: Ja, man ist gut aufgestellt, ja, man hat erkannt, was noch fehlt, ja, es hat Fehler gegeben, aber deswegen werde ja geübt...

Was aber wird eigentlich geübt?

Natürlich bezweifelt niemand, dass geübt werden muss. Trotzdem wird selten geübt, am seltensten eigentlich dort, wo es am notwendigsten wäre: In der Umgebung großtechnischer, vor allem natürlich kerntechnischer und chemischer Anlagen, aber auch bei der Lagerung und dem Transport gefährlicher Güter oder im Umfeld von Brand- und Explosionsgefahren - kurz: überall dort, wo Leben, Gesundheit, Eigentum und Umwelt bedroht sind und die Öffentlichkeit informiert werden muss.

Die Gründe, solche Übungen zu scheuen, sind vielfältig. Niemand weiß genau, wie die zur Übung Verpflichteten, die Übenden, die Bevölkerung im Umfeld und die Öffentlichkeit insgesamt auf größere Übungen reagieren wird. "Keine schlafenden Hunde wecken", heißt denn auch die Devise so mancher Verantwortlicher in Unternehmen, Ministerien und Behörden. Man fürchtet, in den Medien "zerrissen" zu werden, "schlecht wegzukommen", "alt auszusehen" oder Schwächen erkennbar werden zu lassen.

Doch sind solche Befürchtungen begründet? Tatsache ist, dass mehr Vermutungen, Unterstellungen und Angstphantasien bestehen, als verlässlich dokumentierte empirische (und damit ungeschönte) Auswertungen. So wird befürchtet, dass eine Übung als Eingeständnis möglicher Unfähigkeit oder gar als Zweifel in die Sicherheit gewertet werden könnte: "Geben wir mit einer Übung nicht indirekt zu, etwas nicht zu können? Geben wir nicht möglicherweise sogar zu, dass es tatsächlich zu einer Katastrophe kommen kann? Leiten wir damit nicht Wasser auf die Mühlen derer, die vor einer Katastrophe warnen? Signalisiert eine Übung womöglich, dass wir unseren eigenen Sicherheitsbeteuerungen nicht mehr glauben und die Katastrophe unausweichlich bevorsteht?"

Andere Ängste treten hinzu. Wo Übungen über den eigenen Tätigkeitsbereich hinausgehen, hat man nicht mehr alles unter Kontrolle: "Außenstehende" können in die Töpfe gucken und unter Umständen Fehler, Mängel oder Versäumnisse aufdecken. Vielleicht werden sogar "Leichen im Keller" gefunden und Punkte für später gesammelt. Insofern bergen Übungen immer auch Überraschungsrisiken, die für die Karriere, den Ruf, die interne "Buchführung" oder die Übenden insgesamt unwillkommen sind.

Noch problematischer können solche Überraschungsmomente an der Schnittstelle zwischen betrieblicher und öffentlicher Gefahrenabwehr werden. Hier findet die "Topfguckerei" über die eigenen Grenzen hinweg statt: Es geht nicht mehr um die internen Angelegenheiten eines

Unternehmens oder einer Behörde, sondern im Zweifelsfall um "Munition" für die andere Seite. Von daher liegt es nahe, nach dem Motto: "Play safe" zu spielen, Überraschungen zu vermeiden, keine Blößen zu zeigen und, sollte es nötig sein, den "Schwarzen Peter" auf andere abzuwälzen.

Neben allen Ängsten, Befürchtungen und eingebildeten Schwierigkeiten, die eine Vermeidung von gemeinsamen Übungen begünstigen, gibt es selbstverständlich auch handfeste Gründe der praktischen Art: Übungen machen viel Arbeit - insbesondere jene, bei denen nicht nur Einzelabläufe (z.B. Alarmierung, Meldung, Kommunikation u.ä.), Verfahren oder spezielle Funktionsgruppen, sondern alle Einheiten und Einrichtungen der Gefahrenabwehr einbezogen werden. Solche Voll-Übungen sind extrem arbeits-, zeit- und kostenintensiv. Sie binden Ressourcen und Personal und erbringen dennoch oft genug weniger als angesichts des enormen Aufwandes erwartet worden ist. Wozu also trotzdem üben?

Die Frage zielt auf das Kernproblem: "Warum trotzdem üben?" bedeutet ja, dass ganz offensichtlich mehr gegen das Üben spricht als dafür. Die logische Konsequenz hieße, auf Übungen zu verzichten. In der Praxis läuft es oft genug darauf hinaus, und dennoch haben dabei alle Beteiligten ein ungutes Gefühl. Man scheut das Üben nicht, weil man es für unnötig hält, sondern weil es von Unwägbarkeiten begleitet sein könnte. Von daher lautet die Frage gar nicht: "Üben oder nicht üben?", sondern: "Wie lässt sich, aller Unwägbarkeiten zum Trotz, richtig üben?"

Richtig üben - keine Kunst

Das richtige Üben beginnt keineswegs mit der Bestimmung inhaltlicher, sachlich begründeter Übungsziele, sondern vielmehr mit der Auflistung aller Gründe, die gegen eine wie immer geartete Übung sprechen könnten. Von besonderer Bedeutung sind dabei all jene diffusen Annahmen und Befürchtungen, die sich nicht sachlich, rational begründen lassen.

Der erste Schritt zum richtigen Üben heißt daher:

- Liste die Gründe, die gegen die Übung sprechen.
- Beziehe dazu alle nachgeordneten Instanzen/Ebenen ein,
- frage nach, wie sie die geplante Übung einschätzen.

Die Vorteile einer solchen Auflistung liegen auf der Hand:

Unausgesprochene Vorbehalte sowie das Meinungs- und Stimmungsbild gegenüber einem Übungsvorhaben werden identifiziert.

Vorbehalte, Meinungen und Stimmungen können quantifiziert und qualifiziert werden.

Vorbehalte, Meinungen und Stimmungen lassen sich in Argumente verwandeln und damit be- und verhandelbar machen.

Die Verhandelbarkeit des ansonsten Unausgesprochenen erzeugt Übungsakzeptanz im Vorfeld der Übung.

Das Risiko, eine Übung in den Sand zu setzen, ist natürlich dort am größten, wo auf das emotionale Vorfeld der Übung keine Rücksicht genommen wird, oder, im Effekt genauso, wo man von einem solchen Vorfeld nichts oder zu wenig weiß. Die unausgesprochenen Vorbehalte, diffusen Ängste, Annahmen und Projektionen sowie das unterschwellig wirkende Mei-

nungs- und Stimmungsbild gegenüber einem Übungsvorhaben führen ganz zwangsläufig zu Strategien der Überraschungsvermeidung und, damit verknüpft, zu kontraproduktiven Effekten:

Damit nichts Ernstliches schief läuft, wird

- a) nicht wirklich "dicht" gehalten;
- b) nicht wirklich Unbekanntes geübt;
- c) nicht wirklich auf "Übungskünstlichkeiten" verzichtet;
- d) nicht wirklich "interaktiv gefahren".

Auch (oder gerade) die so genannten "schlechten", "unrealistischen" und "getürkten" Übungen sind nicht etwa deswegen miserabel, weil nichts Anderes oder Besseres möglich gewesen wäre, sondern weil nichts Anderes oder Besseres gewollt wurde. Die Art, wie eine Übung konzipiert, umgesetzt und durchgeführt wird, drückt in den meisten Fällen mehr das Bemühen aus, Überraschungen zu vermeiden und den *Status quo* zu sichern, als tatsächlich Fehler und Probleme aufzudecken und dadurch unter Umständen eine Lawine der Instabilität, Unsicherheit und Veränderung loszutreten.

Die Umsetzung von Überraschungsvermeidung in ein Übungsszenario ist jedoch kein böser Wille, keine Sabotage von sachlichem Übungsbedarf. Vielmehr bricht sich das Gefühl Bahn, nichts aus dem Ruder laufen lassen zu wollen. Man möchte üben, aber man möchte nicht "erwischt", "überführt" oder gar "vorgeführt" werden. Daran zeigt sich, dass Übungen eine doppelte Angstladung tragen. Zum einen decken harte Übungen nicht nur Fehler, Mängel, Versäumnisse, Unkenntnis und Lücken auf, sondern stellen immer auch die Schuldfrage: "Wer ist dafür verantwortlich?", "Wer hat hier Mist gebaut?". Zum anderen drohen Übungen aus dem Ruder zu laufen, wenn man sie nicht, ähnlich einem Experiment im Labor, von der Versuchsanordnung her so begrenzen kann, dass der Gesamtablauf unter Kontrolle bleibt. Aus diesem Grunde sorgen vor allem Übungskünstlichkeiten und eine gezielte Ausgrenzung von schwer oder nicht kontrollierbaren Elementen dafür, dass die Sache nicht "in die Hose geht", oder, wenn tatsächlich einmal "hart" geplant und geübt wird, sorgen Indiskretionen, Sabotage, "kleine Dienstwege", "Augenzudrücken" und geschickte Mauscheleien auf allen Ebenen dafür, dass die Entdeckungsrisiken minimiert werden. Ein Letztes bewirken die Berichte, die von Ebene zu Ebene schöner gefärbt werden, damit letzten Endes alles so bleiben kann, wie man es sich vorher mühsam eingerichtet hat.

Der zweite Schritt zum richtigen Üben heißt daher:

Erkenne an, dass Übungen den sozialen Frieden nicht stören dürfen!

Übungen sind, auch wenn sie gelegentlich dazu missbraucht werden, keine Instrument der Personalabteilung, um den Leistungsstand des Personals zu überprüfen und um daraus benotende Schlüsse zu ziehen.

Vielmehr sind Übungen dazu da, den Leistungsstand bei der Bewältigung eines spezifisch definierten, d.h. übungsmäßig definierten Problems erkennen zu können. Daraus sollte aber nicht auf die Fähigkeit zur Lösung tatsächlicher, dem Alltagsbetrieb entspringender Probleme geschlossen werden.

Der dritte Schritt zum richtigen Üben lautet daher:

Übungen sind Spiele, die Spaß machen, Neugier wecken, Kreativität fördern und Einsichten in Zusammenhänge, Abläufe und Potentiale vermitteln sollen

Betrachtet man Übungen aus dieser Perspektive, dann wird einsichtig, warum noch vor jeder konkreten Übungsplanung die Vorbehalte, Meinungen und Stimmungen erfragt, gewichtet und qualifiziert werden müssen: Die Kenntnis des emotionalen Unterfutters verhindert eine emotionale Ablehnung der Übung und ein unterschwelliges Umsetzen dieser Emotionen in eine emotionskonforme Übung.

Stattdessen werden die Vorbehalte, Meinungen und Stimmungen in Argumente verwandelt, die man diskutieren und verhandeln kann. Die Beteiligten merken, dass sie in ihren Sorgen und Befürchtungen Ernst genommen werden, so dass diese Momente menschlichen Agierens und Reagierens nicht mehr heimlicher Gegenstand der Übung werden, sondern erwägenswerte Lagen der Übungsplanung. Damit beginnt Übungsakzeptanz. Zudem tritt ein potentiell kontraproduktives Moment der Übung ins Übungsvorfeld und kann kreativ und produktiv umgesetzt werden: Unterschwellig geteilte Befürchtungen wandeln sich so in Übungseinlagen, die den Beteiligten nunmehr in objektiverer Form (man findet sich wieder, ohne entdeckt zu werden) entgegentreten und die sich empirisch überprüfen lassen ("passiert eigentlich, was ich gefürchtet habe?").

Im nächsten Schritt in Richtung interne Übungsakzeptanz ist deutlich zu machen, dass die Übung nicht auf sozialen Unfrieden hinausläuft. Dies lässt sich nicht durch Beteuerungen oder freundliche Statements erreichen, sondern nur durch klar formulierte Aussagen über die Funktion der Übung und eine entsprechende Umsetzung im Übungsablauf und bei der Übungsdokumentation.

Die Wahrung des sozialen Friedens ist das eigentliche Ziel einer jeden Übung. Nur wenn sich die Mitarbeiter darauf verlassen können, dass es ihnen hinterher (oder gar schon während der Übung) nicht an den Kragen geht, werden sie die Übung und deren Erfordernisse in den Blick bekommen, statt ängstlich ihr individuelles "Play-Safe-Programm" durchzuziehen. Je sicherer sich die Mitarbeiter fühlen dürfen, desto mehr Spaß werden sie an Übungen bekommen und desto freier werden sie aufspielen!

Um dies zu ermöglichen, bedarf es einiger Verfahrenstricks. Der wichtigste „Trick“ liegt vor jeder Übung!

Der dreieinhalbe Schritt lautet daher:

Bereite die Übung durch vernetzende Gespräche mit allen Beteiligten vor.
Hole alle Mitspieler ins Boot und bereite eine tragfähige win-win-Situation vor.
Danach erst entwickle mit allen Beteiligten die eigentliche Übung.

Insbesondere bei interaktiven Übungsabläufen stellt sich immer wieder das Problem des Synchronitätsverlustes: Einzelne oder Gruppen schaffen (aus welchen Gründen auch immer) ihr Pensum nicht und bringen dadurch zuerst die vor- und nachgeordneten Mitspieler in Streß und danach den Gesamtlauf in Verzug. Der dadurch entstehende Ärger wird, angesichts von Streß und Verzug kein Wunder, persönlich zugeordnet: Minuspunkte werden verteilt,

Schuld zugewiesen, Makel angeheftet und - letztlich - die Angst bestätigt, dass die Übung doch nur für die Personalakte gemacht wurde.

Um solche Effekte zu vermeiden, hilft nur eine hochflexible Übungsleitung, die durch bereitliegende Ausgleichsaufgaben für die schnelleren Mitspieler/gruppen Synchronitätsverluste ausgleichen kann. Des weiteren braucht es zahlreiche Schiedsrichter, die in den Übungsverlauf eingreifen und objektiv widrige Bedingungen neutralisieren können. (Dies ist keinesfalls mit dem Instrument des „Red Team“ zu verwechseln, das bewusst Einlagen einspielt, mit denen niemand rechnet.) Den Schiedsrichtern sollten zudem "Buchhalter" zur Seite stehen, die sich bei den Mitspielern gezielt nach Mängeln und Lösungsbedarf erkundigen. Sehr oft tauchen während der Übung Ideen auf ("ein Königreich für ein FAX..."), die durch die Anspannung vergessen werden, aber wichtige Verbesserungen für die Zukunft bedeuten können. Und schließlich bedarf es noch der "Fischer". Sie haben die Aufgabe, gute Ideen, kreative Lösungen, positive Aktivitäten etc. zu erkunden, zu dokumentieren und dafür Bonuspunkte zu verteilen.

Durch derartige Maßnahmen wird den Übenden ohne große Absichtserklärungen die Absicht praktisch vermittelt. Aus der Organisation und der Anlage lässt sich erkennen, worauf es wirklich ankommt.

Was soll eigentlich geübt werden?

Natürlich gibt es definierte Übungsziele mit den dazugehörigen Drehbüchern. Doch nicht allein die definierten Ziele geben Auskunft, was geübt werden soll, sondern auch die Übungsbezeichnungen selbst. So gibt es Alarm- und Melde-Übungen, Teil- und Voll-Übungen, Stabs- und Stabsrahmen-Übungen und so weiter, und so weiter. Jeder Übungstyp verweist auf die Art und im Prinzip auch schon auf das Ziel der Übung. Damit kennzeichnet der Übungsname das geeignete Mittel für ein gegebenes Ziel. So gesehen legt bereits die Auswahl des Übungstyps das Übungsziel fest.

Eine Notfallschutz-Übung stellt somit eine Übung in der Umgebung einer kerntechnischen Anlage dar; ein kerntechnischer Unfall kann ohne Information der Bevölkerung und ohne Kooperation mit Behörden, Ministerien, externen Experten, KWU, TÜV usw. nicht lagegerecht geübt werden. Geht man die Übungstypen einmal durch, so zeigt sich ihr Mittel-Ziel-Zusammenhang ganz deutlich.

Der vierte Schritt zum richtigen Üben lautet daher:

Wähle die richtige Übungsform!

Am nachhaltigsten lassen sich Übungen in den Sand setzen, wenn man zu schnell zu groß einsteigt. Die anspruchsvollsten Übungstypen, die Voll-Übung und die Verfahrens-Übung, sind zu Recht die Paukenschläge im Übungskonzert. Sie sollten erst zur Aufführung kommen, wenn aus Musikern und gelegentlichen Kammerspielen ein Orchester geworden ist. In weniger blumigen Worten: Die Übungstypen repräsentieren zugleich eine Stufenfolge und ein **Aufbauprogramm:**

Erreichbarkeits-Übung. Die Angehörigen eines Stabes oder einer Funktionsgruppe werden zu einem bestimmten, möglichst ungünstigen Zeitpunkt zu Hause angerufen, um festzustellen, wie viele überhaupt erreichbar sind.

Alarm-Übung, mit der die Verfahren der Bereitschaftsstufen und der Alarmierung getestet und verbessert und die Zeiten bis zur Dienst-/Funktionsaufnahme im Einsatzbereich minimiert werden können. Alarm-Übungen dienen den verschiedenen Funktionspersonalen dazu, sich technisch, organisatorisch und personell bis zum Eintreffen am Ort (Krisenstab, Unterkunft, Fuhrpark o.ä.) zu trainieren. Die Übung ist beendet, wenn alle Stabsmitglieder oder Funktionsträger an ihrem Arbeitsplatz/Einsatzort eingetroffen sind.

Die Melde-Übung ist eine Verfahrens-Übung, bei der die Beteiligten ihre Meldewege und Kommunikationsmittel erproben, abgleichen und verbessern sowie die Art des Meldens üben.

Bei der Stabs-Übung werden (nur) die Stabsmitglieder alarmiert. Sie haben sich an ihrem Arbeitsplatz einzufinden und anhand einer Lage die im Katastrophenfall üblichen Maßnahmen zu treffen. Die für Stabs-Übungen erforderliche Lage entspricht der der Vollübung.

Die Stabsrahmen-Übung geht über die Stabs-Übung insofern hinaus, als die zu bearbeitende Lage den Rahmen einer Voll-Übung simuliert.

Teil-Übungen betreffen ausgewählte Einheiten und Einrichtungen des Katastrophenschutzes, die anhand einer Lage ihre Spezialaufgaben wie im Rahmen eines Katastrophenfalls oder einer Voll-Übung durchführen (z.B. Fernmelde-Übung; Hilfszug-Übung; Evakuierung o.ä.).

Verfahrens-Übungen dienen ausschließlich der Erprobung von Methoden, Techniken und Verfahren (z.B. LÜKEX). Sie bewegen keine Einheiten, sondern finden ausschließlich auf dem Papier statt. Gerade deswegen stellen sie höchste Anforderungen. Der gesamte Ablauf findet wie beim bargeldlosen Zahlungsverkehr auf "Meldezetteln" statt, die als Reaktionen selbst wieder neue Meldezettel generieren (oder, in Zeiten von IT und EDV "strukturierte Daten").

Die Voll-Übung betrifft sämtliche Einheiten und Einrichtungen der Übenden. Dabei kann es sich um "den" Katastrophenschutz handeln oder um ein Unternehmen, das aufgrund seiner spezifischen (gesetzlich geregelten) Pflichten zu üben hat (z.B. StörfalV). Die Voll-Übung wird auf der Grundlage eines Szenarios gefahren und sollte den realen Bedingungen einer Schadenslage entsprechen.

Neben den genannten Übungstypen aus dem Bereich der öffentlichen Gefahrenabwehr, existieren eine Reihe weiterer, inoffizieller Übungstypen, die dem Rotwelsch der Katastrophenschützer entstammen und sehr eindrucksvoll zeigen, dass Übungen eben nicht nur dem Üben dienen:

ALIBI-Übung

dient dem Beleg, gesetzlichen oder anderen Anforderungen nachgekommen zu sein.

BEWEIS-Übung

dient in der Regel keinem Übungs- sondern einem Beschaffungszweck. Beliebt bei Feuerwehren, die damit beweisen, dass ein bestimmtes Fahrzeug oder Gerät fehlt. Beliebt auch bei Mi-

litärs, um der politischen Führung Einsatzmängel zu beweisen und Beschaffungen zu forcieren.

DROH-Übung

dienen der "inneren Führung". Als Disziplinierungsinstrument bei Bundeswehr und Katastrophenschutzverbänden beliebt. ("Wenn das nicht klappt, können wir ja am Wochenende üben...!")

SCHAU

reine Demonstrations-Übung. Beliebt am "Tag der offenen Tür", bei Jubiläen und ehrenden Veranstaltungen.

STRAF-Übung

die Verwirklichung der Droh-Übung. Der Waffendrill nach dem mißlungenen Appell, die Alarm-Übung nach einer feiertäglichen Unerreichbarkeit. Es geht nicht ums Üben, sondern ums Bestrafen.

TÜRKE

das Potemkinsche Dorf unter den Übungen. Meist für ahnungslose Vorgesetzte inszeniert, um sie ohne wirkliche Anstrengung bei guter Laune zu halten.

ZIVIFI

verballhornte Zusammenfügung aus Zivilschutz und Rififi. Gemeint sind Übungen, die aus Mitteln (z.B. des Bundes) finanziert, tatsächlich aber den mittelrelevanten Übungsanteil nur türken.

Bei so vielen Möglichkeiten, auch des Tarnen und Täuschens, lautet der fünfte Schritt zum richtigen Üben daher:

Beginne so klein wie möglich!

Gerade weil Übungen Kräfte, Zeit und Mittel binden, wäre es eine Vergeudung, schon Dinge üben zu wollen, für die die Voraussetzungen noch gar nicht erfüllt sind. Am sinnvollsten beginnt man mit einer Alarmierungs-Übung. Und weil der Erfolg jeden weiteren Übens von den Erfahrungen abhängen, die die Übenden mit der ersten Übung machen, ist die Vor- und Nachbereitung wichtiger, als die erste Übung selbst.

Der sechste Schritt zum richtigen Üben lautet daher:

Wähle die für die Übenden angemessene Übungsform!

Die erste Übung sollte eine "Play-Safe-Übung" sein. Der Zeitpunkt wird bekannt gegeben, so dass sich niemand überprüft zu fühlen braucht. Machen Sie bei einer Alarm-Übung keine Vorgaben für die Eintreffzeiten. Die Übenden sollen stattdessen ein Wegprotokoll anfertigen, das Zeitverzögerungsfaktoren systematisiert, alternative Routen und zeitoptimale Besetzungen und Aufgabenverteilungen erarbeitet.

Anhand der Wegeprotokolle und der Art und Zahl von Vorschlägen lässt sich erkennen, inwieweit die Beteiligten das Problem erkennen und Engagement für dessen Lösung aufbringen. Bereits hier zeigt sich, ob es vorwiegend auf den Erhalt und die Sicherung des *Status quo*

ankommt, oder ob die bestmögliche Lösung für ein definiertes Problem im Vordergrund steht. Geht es um den *Status quo*, ist nicht die Übung das Wichtigste, sondern die Erzeugung von Akzeptanz für eine Übung. Dies nämlich muss den Übenden klar werden:

Übungen ohne Konsequenzen sind vergeudete Zeit, vergeudetes Geld und vergeudete Energie!

Von daher gehört es zur wichtigsten Aufgabe der Übungsvorbereitung, den Übenden nicht nur das sachliche Übungsziel (eben Alarmieren, Melden, Kommunikation, Information der Öffentlichkeit etc.) zu vermitteln, sondern auch die Konsequenzen, die sich aus der Erreichung oder Nichterreichung dieses Zieles ergeben.

Der siebte Schritt zum richtigen Üben lautet daher:

Wichtiger als die Übung ist ihre Vor- und Nachbereitung!

An dieser Stelle ist es hilfreich, einmal nachzudenken, was Max Weber über den Zusammenhang von Zielen und Mitteln vorgedacht hat. Zu Recht nämlich fragt Weber, ob die Ziele mit den verfügbaren Mitteln auf geeignete Weise erreicht werden können? Was nützte es denn, wenn beispielsweise bei einer Alarmierung das betriebsnotwendige Personal aufgrund der raum-zeitlichen Verteilung in Relation zu den Reaktionserfordernissen eines Störfalls, eines Unfalls oder gar einer Katastrophe "zu spät" am Einsatzort (Stab, EL) einträte? Das Ziel wäre mit den gegebenen Mitteln nicht geeignet, sondern eben nur ungeeignet realisierbar. Folglich wird die Konsequenz darin bestehen, entweder das Ziel den Mitteln, oder umgekehrt, die Mittel dem Ziel anpassen zu müssen. Beides aber erfordert nachhaltige Konsequenzen und genau darüber muss offen diskutiert werden. Im Beispielsfall ließe sich der *Status quo* nur halten, wenn man das Ziel aufgibt. Dies könnte den Bequemlichkeiten der Beteiligten frommen, führte aber folgerichtig dazu, dass jede Alarmierungs-Übung scheitert (gemessen an Zielabweichung und dem Frust bei allen Beteiligten) und im Ernstfall echte Problemen heraufbeschwört, während die Veränderung der Mittel zu Unbequemlichkeiten führen muss, weil organisatorische, technische, personelle Neuerungen zu bewältigen wären.

So gesehen ist jede Übung ein Test der verfügbaren Mittel und damit eine Folgenabschätzung des Veränderungsbedarfs. Dies bietet dem Handelnden, so Max Weber, die Möglichkeit der Abwägung der gewollten gegen die ungewollten Folgen des Übens und damit die Antwort auf die Frage: was "kostet" die Erreichung des gewollten Zweckes gegenüber der voraussichtlich eintretenden Verletzung anderer Werte (eben Aufgabe von Bequemlichkeit, vom *Status quo*)?

Wenn den Übenden eine solche Folgenabwägung ermöglicht wird, findet die Übung in ganz anderer Weise Akzeptanz, vor allem aber wird auch für die Verantwortlichen sehr viel schneller und ökonomischer sichtbar, ob sich eine Übung lohnt oder ob die beabsichtigten Übungsziele durch unausgesprochene Hindernisse nicht vorgängig konterkariert wird. Soviel zur Vorbereitung.

Die richtige Übungsnachbereitung kann am besten als Protokoll der Folgenabschätzung und -bewertung gekennzeichnet werden. Durch eine detaillierte Diskussion des Ziel-Mittel-Zusammenhangs und der Folgen, die sich aus den Ziel-Mittel-Variationen ergeben, wird allen Beteiligten einsichtig, wie sich ihre individuellen Interessen zu einem unternehmensbezogenen Gesamtinteresse verhalten.

Der achte Schritt zum richtigen Üben lautet:

Verdeutliche das **Behörden-/Minister-/Amts-/Unternehmensinteresse** an einer Übung und was dessen Erreichen wert ist!

Übung muss sein. Teils aufgrund gesetzlicher Vorgaben, teils aufgrund sachlicher Erfordernisse. In letzter Konsequenz dienen Übungen der Vermeidung von Schäden oder der Minderung des Schadensumfangs. So gesehen sind Übungen Investitionen in Maßnahmen zur Kostenvermeidung (Schäden und Produktions-/Leistungsausfälle). Von daher lassen sich die Beiträge der Übungen als Verbesserungsvorschläge begreifen und entsprechend würdigen. Ähnlich dem Kreativpotential im Neuerungs- und Verbesserungswesen in der Produktion könnten auch Beiträge für eine verbesserte Gefahrenabwehr oder ein effektiveres Gefahrenmanagement belohnt werden. Damit verlieren Übungen den Charakter einer peinlichen Überprüfung. Sie werden zu **brainstorming-Veranstaltungen** des gesamten Unternehmens, an dem teilzunehmen nicht nur Spaß, sondern unter Umständen sogar Gewinn bringt. Werden Übungen erst auf diese Weise wahrgenommen, haben sie ihre Binnenproblematik verloren und man kann sich allein auf die Außenproblematik konzentrieren.

Die Außenwirkung von Übungen

Übungen sind, ob es die Übenden wollen oder nicht, immer Argumente für oder gegen andere. "Hat das schon 'mal jemand gemacht?", fragen alle, bei denen das Thema ansteht. Schon allein aus diesem Grund ist jede Übung ein Argument, an dem man sich orientiert. Und je nachdem, ob und wie geübt worden ist, wird eine vorhandene Orientierung bestärkt oder verunsichert.

Vorteilhaft ist dann natürlich, wenn man keinen Zweifrontenkrieg führen muss, weil die unternehmensinterne Einstellung gegenüber Übungen geklärt ist. Wie aber ist der Frontverlauf nach Außen? Im Prinzip hat man es mit fünf Adressaten zu tun:

1. Mitspieler:

Es handelt sich dabei um Organisationen und Helfer, alle in der Übung Repräsentierten, aber auch um "stille" Mitspieler, um alle, die gleiches tun sollten/könnten, aber lieber "Hannemann" vorangehen lassen und abwarten...

2. Staat:

Gemeint sind alle behördlichen Institutionen bis hin zu den verschiedenen Ministerien.

3. Fachleute:

Das Spektrum reicht hier vom TÜV bis hin zu den Wissenschaften.

4. Medien: –ein besonderes Kapitel!

5. Öffentlichkeit: - dazu besondere Veröffentlichungen.

Schon die internen Differenzierungen eines jeden Adressaten zeigt, dass kein einheitliches Konzept für die Ansprache und schon gar keines für die Akzeptanz einer Übung realistisch wäre. Allein die gesetzlich erforderliche Information der Bevölkerung in der Umgebung störfallrelevanter Anlagen (§ 11a StörfallVO) hat im Chemiebereich gezeigt, dass kein Unter-

nehmen "vorpreschen" und Tatsachen schaffen wollte. Man hat gewartet, bis der Verband der Chemischen Industrie einen konsensfähigen Musterentwurf erstellt hat, an dem sich alle Beteiligten bei ganz unterschiedlichen Einschätzungen orientieren konnten. Ähnliche Prozesse tauchen bei Übungen auf: Werden damit Präzedenzfälle geschaffen, Standards begründet, gar einforderbare Ansprüche begründet? Wem gibt eine Übung Vorwände wofür? Weckt man Begehrlichkeiten bei Katastrophenschutzbehörden, bei Bürgerinitiativen? Tritt man in den Medien eine Lawine los? Fühlt sich die Öffentlichkeit beunruhigt?

Die Wirkebenen von Übungen nach Außen

1. Sachliche Ebene (Übungsziele)
2. Interaktive Ebene (Akteure)
3. Selbstdarstellerische Ebene (Erscheinungsbild)
4. Appellative Ebene (message)

In der Wirkung nach Außen ist die sachliche Ebene die unwichtigste. Man mag dies bedauern, und doch **muss** man sich darauf einstellen. Sachlich mögen Evakuierungsübungen noch so geboten sein, aufgrund der politischen Gesamtsituation, der vorherrschenden Einstellungen und der vollkommen fehlenden Erfahrungen wäre es geradezu fahrlässig, das Ziel nicht von der Geeignetheit der Mittel her erreichen zu wollen. Konkret: Man kann eine Evakuierung ohne Resistenz mit dem Szenario eines Waldbrandes, einer Flutkatastrophe (Rheinhochwasser) oder einer Bombenentschärfung üben, aber man wird mit zahlreichen Widerständen rechnen müssen, wenn man sie mit dem Szenario eines kerntechnischen Unfalls ablaufen lassen möchte.

Um beim Beispiel zu bleiben. Eine Evakuierung aufgrund einer radiologischen Lage schleppt unvermeidbar die Hypothesen der gesamten kerntechnischen Debatte mit sich, bis hin zu Szenarien, wo die Armee das verseuchte Gebiet mit Waffengewalt abriegelt und kontaminierte Personen gewaltsam isoliert. Heimlich haben sich Horrormythen eingefressen, von denen keine Übung abgekoppelt werden kann. Umgekehrt aber sind Übung auch nicht die Mittel, die solche Mythen (samt ihrer Ängste und Befürchtungen) entkräften oder gar auflösen können.

Der neunte Schritt zum richtigen Üben lautet daher:

Übe nichts, was die Beteiligten fachlich und emotional überfordert!

Man verkennt die Leistungsfähigkeit einer Übung, wenn man Dinge üben lässt, die die Übenden innerlich ablehnen. Eine Übung ist Schärfung der Mittel, nicht Vermittlung von Zielen. Das Erfordernis des Ziels und Zwecks einer Übung muss bereits gebilligt werden, ansonsten wird die Übung zum Argument ihrer vorgängigen, ohnehin bestehenden Ablehnung.

Natürlich lassen sich Bedingungen denken, bei denen es sachlich erforderlich ist, Dinge zu üben, die die Adressaten emotional **überfordern** oder sogar ablehnen. Dann aber ist eine der Übung vorausgehende Aufklärung über Übungssinn und Übungsziel unabdingbar. Die Adressaten müssen mehrheitlich die Notwendigkeit einsehen und einen minimalen Nutzen erkennen können. Letztlich gilt hier das gleiche wie für die Erzeugung innerbetrieblicher Akzeptanz: Die Argumente und Emotionen gegen die Übung sind zu erfassen und verhandelbar zu machen.

Der Prozeß in Richtung Akzeptanz umschreibt die so genannte Interaktive Ebene. Was spielt sich zwischen den Beteiligten ab, was denken sie voneinander und von den Elementen, die geübt werden sollen? Übungen sind letztlich nur besonders geformte Dialoge zwischen Menschen. Die Übung drückt auf mehr oder weniger verschlüsselte Weise aus, was man voneinander hält, was man voneinander erwartet und was man wechselseitig voneinander will. Die appellativen Botschaften einer Übung bringen letztlich zum Ausdruck, was alle Beteiligten bei einem Ernstfall tun sollen. Übungen sind also auch Handlungsanweisungen und damit soziale Optionen auf Zukunft, auf Werte und auf Normen. Das Richtige zu tun, sich aufeinander verlassen können, Beistand und Hilfe, kurz: menschliche Solidarität zu finden, wenn man sie am nötigsten braucht. Wo diese Botschaft bei Übungen fehlt, wird nur ein instrumentelles, technisches Feuerwerk abgepackelt, an das niemand wirklich glaubt. Deswegen ist die selbst-darstellerische Ebene einer Übung von zentraler und entscheidender Bedeutung.

Wie aber stellt man sich und seine Absichten dar, wenn man weitgehend unter Ideologieverdacht steht und auf jeden Fall Partei ist? Kann ein KKW überhaupt glaubwürdig eine Notfall-schutz-Übung durchführen, ohne gefragt zu werden, ob nicht "Abschalten" die einzig glaubwürdige Antwort wäre? Wo es derart Grundsätzlich wird, darf man sich nicht aus der Ruhe bringen und nicht auf's Glatteis führen lassen. Eine Übung schärft die Mittel, sie missioniert nicht zum richtigen Glauben. Da allerdings die Übungen immer auch für Missionare gehalten werden, muss man sich der Tatsache stellen, dass die Übung für den Glauben Zeugnis ablegen muss und jeder Übende für einen Missionar gehalten wird!

Der zehnte Schritt zum richtigen Üben lautet daher:

Übe die Wahrheit!

Welche Wahrheit? Die linke, die rechte oder die in der Mitte? Doch wer so fragt, ist schon vom Bakterium Zynicum angesteckt. Es geht nicht um die Wahrheit der Sache, sondern um die Wahrheit des Verfahrens. Sowenig es "die" Öffentlichkeit gibt, sowenig sind alle Übenden Missionare und sowenig herrscht Einhelligkeit über Art, Umfang, Reichweite und notwendige Publizität einer Übung. Dies darzustellen und durch Verfahren zu dokumentieren, erzeugt Glaubwürdigkeit.

Damit wächst der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit eine harsche Aufgabe zu; sie kann nur im Einklang mit der Unternehmensleitung in Angriff genommen werden. Die Aufgabe besteht darin, den Medien und damit der Öffentlichkeit nicht die Übung als rationales Mittel einer technischen Aufgabe, sondern als emotionalen Entscheidungsprozeß von Menschen kenntlich zu machen, die sich um eine technische Aufgabe Sorgen machen.

Und schließlich:

Beantworte bei der Übungsplanung die folgenden Fragen:

Was weiß ich über die sachlichen und die emotionalen Erwartungen der Adressaten meiner Übung?

Wer wird von der Übung sachlich angesprochen?

Wer wird von der Übung emotional angesprochen?

Wie sind die sachlichen Adressaten sachlich in der Übungsplanung repräsentiert?

Wie sind die sachlichen Adressaten emotional in der Übungsplanung repräsentiert?

Wie sind die emotionalen Adressaten sachlich in der Übungsplanung repräsentiert?

Wie sind die emotionalen Adressaten emotional in der Übungsplanung repräsentiert?
Vertraut mir der Adressat meiner Übung?
Nimmt mich der Adressat in meinem Anliegen ernst?
Hält mich der Adressat im Sinne des Übungsziels für kompetent?
Glaubt der Adressat an die Aufrichtigkeit meines Übungsziels?
Kennt der Adressat die faktischen Hintergründe des Übungsszenarios?

Wie immer diese Fragen beantwortet werden, immer drücken sie aus, was oben "Sorge" genannt wurde. Wenn man weiß, was die Adressaten sorgt und diese Besorgnisse anspricht, erkennen sich die so Angesprochenen wieder, fühlen auch sie sich ernst genommen, im positiven Fall sogar umsorgt. Es entsteht ein Effekt, den selbst die hart gesottenen Gegner nicht mehr umkehren und schon gar nicht mehr verhindern können: eine gewisse Anerkennung. "Donnerwetter, denen da oben glaube ich zwar nicht alles, aber immerhin...". Sollte eine Übung diesen Effekt erreichen, war sie mehr als ein Erfolg und weit mehr als eine bloße technische Verbesserung von Instrumenten und Vollzügen! Wird dann noch die Koexistenz von geistiger und körperlicher Intelligenz als generelle Qualifikation des gesamten Personals trainiert, kann im mahlstromigen Ernstfall gar nichts mehr schief gehen.