



Bundesamt
für Bevölkerungsschutz
und Katastrophenhilfe

Nationales Krisenmanagement im Bevölkerungsschutz



Band 1



Praxis im Bevölkerungsschutz

Sozialwissenschaftliche Aspekte des Krisenmanagements in Übung und Einsatz

Prof. Dr. Wolf R. Dombrowsky / Dipl. Psych. Horst Schuh

Management ist, unbeschadet modernster Instrumente, nach wie vor Optimierung und Steuerung der Mittel, die zur Erreichung gesteckter Ziele erforderlich sind. Doch leitete es in die Irre, „Krisenmanagement“ als Optimierung und Steuerung jener Mittel zu definieren, die zur Überwindung einer Krise erforderlich sind. „Krise“ ist nichts Gegenständliches, das wie ein Werkstück identifiziert und bearbeitet werden kann. Krise ist ein Erlebnis, eine Wahrnehmungsqualität, eine Art „Überschattung“ allen Fühlens und Handelns, also auch von „Management“ selbst.

Am besten stellt man sich Krise als

Entkoppelungsvorgang vor: Aus Interagierenden und ihren Interaktionen werden

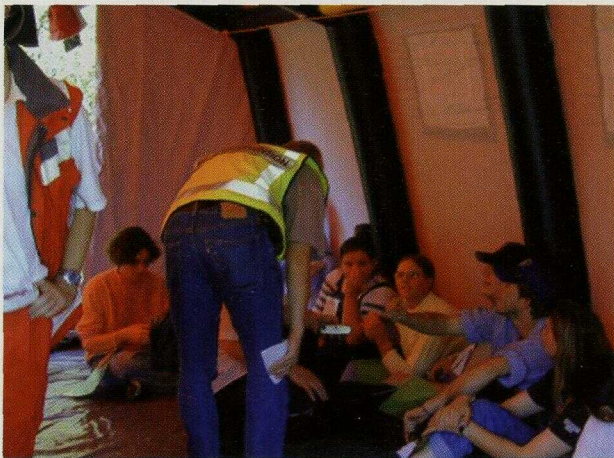
Agierende und Aktionen, die immer weniger miteinander zu tun haben.

Solange Interagierende und Interaktionen gekoppelt sind, was in der Alltagssprache als „Normalität“ bezeichnet wird, handeln Menschen untereinander wie auch mit ihren kulturellen Artefakten, z.B. technischen Geräten, in beständigen Bezugsschleifen. Man kann dies kybernetisch als Regelkreis bezeichnen oder als Kooperation und Kommunikation im weitesten Sinne. Immer findet eine Bezug nehmende, wechselseitige Beeinflussung statt, durch die letztlich „Funktionieren“ erreicht wird. Krisenhaft erscheint uns unsere Welt erst, wenn unsere Maßnahmen immer weniger oder nicht mehr das erreichen, was wir als Funktionieren erwarten. Wer diesen Vorgang von Entkoppelung wahrnimmt, spürt, dass er die Kontrolle verliert, dass sein Handeln und Mühen nicht mehr erreicht, was es soll. Insofern ist Krise zuvörderst Bedrohung von Identität und Existenz: Versage ich? Scheitere ich?

Die erste Phase des Krisenhaften ist von diesem bedrohlichen Entkoppelungsvorgang charakterisiert. Seine Dauer indiziert den Verstörungsgrad und damit die Schwere der Krise, in der sich die agierenden Personen befinden. Die zweite Phase setzt ein, wenn die Agierenden realisiert haben, dass ihr bisheriges Handeln mit nichts mehr interagiert und somit keinerlei Wirkung, am wenigsten eine positive, hilfreiche, hervorbringt. Dem folgt die dritte Phase der Reorganisation hin auf ein neues Interaktionsniveau, auf dem sich an die äußeren Abläufe so koppeln lässt, dass wieder gewünschte Effekte erzielt werden können. Ist dies erreichbar, gewinnen die Betroffenen ihre Souveränität zurück, wird dies nicht erreicht, erleben sie sich als hilflos und unnütz bis zur existenziellen Bedrohung.

„Krisenmanagement“ ist in erster Linie die Fähigkeit, nicht mehr wirksame Umgangsweisen mit der Realität aufgeben und auf neue, situativ besser angemessene Umgangsweisen umschalten zu können. Dies kann aber nur gelingen, wenn entsprechende Kenntnisse und Ressourcen vorhanden und mobilisierbar sind.





Von „Krisenmanagern“ erwartet man, dass sie über derartige Kenntnisse und Ressourcen verfügen und dass sie jederzeit in der Lage sind, beide bestmöglich zum Einsatz zu bringen. Von daher muss „Krisenmanagement“ vor allem Vorbereitung auf Entkopplungsrisiken sein, sowohl intellektuell wie psychisch, zugleich aber auch materiell, in Form vorgehaltener Einsatzressourcen, und als deren gekonnte Mobilisierung (Warnung und Alarmierung) und Anwendung (Ausbildung, Training und Übung). Folgerichtig ist Entkoppelung zwangsläufig, wenn weder materieller Einsatz mobilisiert noch kompetent und psychisch stabil angewandt werden kann. Dieses Ausfallrisiko des menschlichen Faktors stellt sich zumeist entlang der gesellschaftlichen Verteilung der Mobilisierungschancen materieller und psychisch-kognitiver Ressourcen.

Betrachtet man die reale Verfügbarkeit beider Ressourcen, steht es um die Krisenbewältigungskapazitäten unserer Gesellschaft schlecht, weil bei anwachsenden Krisen das Verhältnis zwischen Entkoppelungen und situativer Koppelungsfähigkeit entsprechend ungünstiger wird. Vor allem flächendeckende, systemische Ausfälle führen dazu, dass nicht nur die regulären Ressourcen von Gesellschaft (Ver- und Entsorgungssysteme, Infrastruktur, Verkehre, Kommunikation) knapper werden, sondern auch die davon weitgehend abhängigen materiellen Einsatzressourcen. Deren Knappheit bewirkt dann auch Entkoppelungen bei den Krisenmanagern, so dass den realen Opfern schwerer geholfen werden kann und die mittelbar Betroffenen immer länger aus eigener Kraft ausharren müssen.

Ein Ausharren aus eigener Kraft jedoch erfordert zumindest basale Mobilisierungschancen von nützlichen Ressourcen, weswegen zunehmend Selbsthilfekapazitäten gefordert werden.

Solange derartige Selbsthilfekapazitäten nicht oder nur minimal verfügbar sind, muss gefragt werden, wie Menschen auf sachlich unbeantwortbare Entkoppelungen reagieren werden? Bedauerlicherweise besteht dazu eine ernste Kenntnislücke, die zudem auch noch mit Mutmaßungen über Reaktionen gefüllt wird, die bislang keinen empirischen Gehalt haben. So wird vermutet, dass sich vor allem Panik breit macht, dass Menschen massenhaft unvernünftig, asozial und sogar kriminell reagieren. Tatsächlich aber ist dies alles nicht der Fall, treten besagte Abweichungen maximal in Größenordnungen unterhalb 3 Prozent auf, während sich über 80 Prozent aller betroffenen Personen „normal“ verhalten, zumeist sogar „pro-aktiv“. Kaum ein Übungsszenario malt jedoch Bevölkerungsreaktionen in diesen positiven Farben: als Spontanhilfe, als mobilisierbare Ressource der „Tausend Hände“, als Fundus für Solidarität, Information, Wachsamkeit und sozialen Zusammenhalts. Im Gegenteil: Bevölkerung ist immer synonym mit Massenhysterie, Gerücht, Aggressivität, Hamstern, Plündern und allem anderen abweichenden Verhalten, für das sonst nur das Strafgesetzbuch zuständig ist.



...es ist sinnvoll, die „Tausend Hände“ der Bevölkerung klug zu machen...

156

Kaum eine Übung entwickelt Szenarien, in denen neue, positive Koppelungen erprobt werden können, die das bewirken, was großflächige und systemische Ausfälle zukünftig brauchen: Die Vernetzung von materiellen Einsatzressourcen mithilfe von Ressourcen, mit Solidarität, Wohlwollen, Nachbarschaft und Befreundung.

Alle Betroffenen wissen, was normativ erwünscht ist und was situativ nützlich wäre. Also trifft zumeist das richtige Wollen auf einen (derzeit noch) bestehenden Mangel an materiellen Ressourcen und an Können. Die materiellen Ressourcen benötigen ein breites Können, und es steht zu vermuten, dass dessen Träger, die organisierten „Krisenmanager“, selbst Betroffene werden (vor allem bei Pandemien). Also ist es sinnvoll, die „Tausend Hände“ der Bevölkerung klug zu machen, damit sie selbst Einsatzressource werden können. Diesen Versuch unternahm man bereits bei LÜKEX 2007, bei der neben Szenarien des Negativverhaltens, wie z. B. Gerüchte, Desinformation, Plündern, auch Vorbilder im Mittelpunkt standen, die wie „die Helden des Alltags“ zum Einen noch immer empirisch vorherrschend sind und die zum Anderen normativ immer dringlicher werden. Deshalb sollte man den Weg, kopplungsfähige menschliche Ressourcen zu mobilisieren, auch bei LÜKEX 2009 weiter beschreiten.

Zu den Autoren: Prof.Dr. Woif R. Dombrowsky ist Professor für Katastrophenmanagement an der Steinbeis Universität Berlin; er ist u.a. Mitglied der Schutzkommission beim Bundesminister des innern (BMI); Dipl.Psych. Horst Schuh, ehemals Professor an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, ist u.a. ständiger Gast der Schutzkommission beim Bundesminister des Innern; er war Fachberater für psychologische Fragen bei LÜKEX 2007.