

Krisenmanagement ist lernbar

von Dieter Franke, ZfZ-AKNZ

Seit einigen Wochen führt die Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz in Bad Neuenahr-Ahrweiler Seminare unter der Bezeichnung „Krisenmanagement“ durch. In **Bevölkerungsschutz 3/2002** wurden Gründe für die Erweiterung der Ausbildung sowie die Zielrichtung dargestellt. Inzwischen hat das Hochwasser, das Anfang August von Bayern bis Hamburg die Hälfte der Bundesländer direkt betroffen hat und die andere Hälfte zur Unterstützung bei der Schadensbewältigung erforderte, die Notwendigkeit des Neuansatzes bestätigt.

Aktuelle Bestätigung

Unter der Überschrift „Alte Zöpfe müssen weg“ fragte Wolf R. Dombrowsky in der Ausgabe 34 des Rheinischen Merkur: „Warum wursteln noch immer Ressorts mehr neben- und gegeneinander, statt koordiniert zu handeln? ... Warum gibt es in Deutschland immer noch 16 Katastrophenschutz, die ohne Verbindung zu Natur-, Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz stehen?“ Dombrowsky, seit Jahren in der Katastrophenforschungsstelle der Universität Kiel engagiert, hat zuletzt mit dem vom Bund finanzierten und von den Ländern begleiteten Projekt „Schutzdatenatlas“ versucht, eine internet-gestützte Basis für eine umfassende Katastrophenvorbeugung, -abwehrplanung und -bekämpfung zu schaffen. Dass diese Idee noch keine Verbreitung gefunden hat, kann auch als Beweis für die gegenseitige Abschottung der einzelnen Berei-

che, oder zumindest für das nicht vorhandene Bewusstsein für die verbindende Aufgabe gesehen werden.

Sicherheitspolitische Aspekte

Bewusstsein schaffen, Kooperationsmöglichkeiten aufzeigen und natürlich auch übungsmäßig praktizieren, das sind die Intentionen, die der inhaltlichen Planung des Seminars zugrunde liegen. Zwar gehört bei nahezu jedem die Tageszeitung zur regelmäßigen Lektüre. Wenn in einer komprimierten Form aber die sicherheitspolitische Lage aufbereitet wird, zeigt sich Überraschung in vielen Gesichtern.

trachtung. Interessant dabei ein Rückblick über das letzte Jahrzehnt. Strukturen, die sich scheinbar erst heute erschließen, waren für den aufmerksamen Beobachter schon lange zu erkennen. Der 11. September 2001 steht letztendlich nur für ein unübersehbares Ereignis, das nicht nur lange angekündigt, sondern sogar in zuständigen Gremien als Option der Bedrohung diskutiert worden war.

Die aktuellen Stichworte dürfen den Blick nicht einschränken. Innere und äußere Sicherheit sind, wenn auch unterschiedlich intensiv, verschiedenen Gefahren ausgesetzt. Neben terroristischen Motiven dürfen kriminelle (erpresseri-



Aktuell sind El Qaida und Irak die meistgenannten Namen in Verbindung mit externer Bedrohung, die im gleichen Atemzug trotzdem weit weg geschoben wird. Verbindungen aufzuzeigen, das oft angesprochene Netzwerk wirklich einmal mit Linien und Verknüpfungen zu füllen und damit vom Baskenland über Nordafrika bis hin in die Berge Afghanistans Zusammenhänge heraus zu arbeiten, gehört zu einer solchen Be-

trachtung) oder politische nicht außer Acht bleiben.

Als Sicherheitskoordinationausschuss, so eine der Konsequenzen, sollte mit gewisser Regelmäßigkeit zuhause ein Gremium tagen, dem neben der Verwaltungsleitung zum Beispiel Vertreter des Bevölkerungsschutzes, der Gesundheits- und der Veterinärverwaltung sowie der Polizei, der Kriminalpolizei und der Bundeswehr angehören müssten. Hier wären im offenen

Gespräch alle allgemeinen und lokalen sicherheitsrelevanten Erkenntnisse zum gegenseitigen Nutzen auszutauschen.

Behörde-Bürger-Beziehung

Ein weiterer Baustein, der für das Seminar von großer Bedeutung ist, fällt unter das Stichwort Krisenkommunikation. Im Internet stößt man unter dem Suchbegriff „Kri-

zeitig eine Sensibilisierung des Bürgers bezüglich potenzieller Gefahren erreicht werden wie auch gleichzeitig seine aktive Mitwirkung beim Erkennen und Beseitigen von Gefahren.

Die Krisenkommunikation bezweckt darüber hinaus die Schaffung eines Vertrauensverhältnisses, das zur konstruktiven Kooperation zwischen allen Beteiligten notwendig ist. Aus kompetentem Mund,

muss bei Einsatzkräften ebenso wie bei Anwohnern ein Gefühl von fehlender Fürsorge bzw. Hilflosigkeit hervorrufen. Wie sich das auf die Einsatzsicherheit und -unterstützung bei einem vielleicht belanglosen nächsten Unfall mit einem Gefahrguttransport auswirken mag, kann man sich leicht vorstellen.

Verwaltungsinterne Umsetzung

„Schön und gut,“ heißt spätestens in der zweiten Stunde die Frage, „aber wo soll das Personal herkommen, und wer soll eventuelle Bereitschaftszeiten bezahlen?“ Beide Fragen sind beantwortbar. Es ist aber zu hinterfragen, ob sie eine Berechtigung haben. Sicherheit ist ein Kostenfaktor. Insbesondere Sicherheitsaufwendungen, für die in der Vergangenheit kein Bedarf gesehen wurde und deren derzeitige Notwendigkeit mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit gemessen wird, die zumindest im Vergleich mit „üblichen“ Unfällen minimal ist, werden gern weniger ernst genommen. Angebracht erscheint eher die Frage, welches Risiko die in der Verant-



senkommunikation“ auf viele Seiten, die im Zusammenhang stehen mit Problemen von Wirtschaftsunternehmen. Kernpunkt ist die Kommunikation zwischen Betrieb und Kunden. Insbesondere die Vermittlung von unangenehmen Botschaften wie etwa der Rückruf wegen fehlerhafter Ware oder bei angedrohten Produktvergiftungen, aber auch die Rückgewinnung von Vertrauen nach solchen Aktionen zählen zu den Schwerpunkten ganzer Sparten von Beratern.

In einem ähnlichen Dienstleister-Kunden-Verhältnis stehen auch die kommunale Verwaltung und die Bürger. Daher muss seitens der Verwaltung die Kommunikation zum und

nämlich mit langjähriger Erfahrung in der Aufbereitung und Vermittlung von Informationen, klingen Beispiele anschaulich und vernünftig. Zugleich zeigen andere Beispiele, auch solche aus der Alltagswelt der Teilnehmer, dass oft unbedacht und vor allem unbeabsichtigt, der falsche Ton getroffen wird. Konsequenzen, und dafür ist die Krisenkommunikation nach Tschernobyl zwar ein altes, nichtsdestoweniger aber besonders anschauliches Beispiel, wirken oft langfristig nach und münden schlimmstenfalls in einem offenen Misstrauen.

Ziel dieses Seminarbausteins ist nicht nur die Betonung einer professionellen Öffentlichkeits- und Medienarbeit. Auf gleicher Stufe steht die Erkenntnis, dass eine solche Aufgabe der Zuarbeit aus allen betroffenen Bereichen bedarf. Ein aktuelles Beispiel, bei dem man zumindest derzeit in den Medien die Vielzahl der „Auskunftsstellen“ und die differierenden Inhalte gut verfolgen kann, ist das Bahnglück von Bad Münders. Es soll und kann an dieser Stelle keine Wertung vorgenommen werden. Aber allein die gedruckte Kritik an tatsächlich oder dem Anschein nach verantwortlichen Stellen



wortung stehenden Amtsträger bereit sind zu tragen. In einfacher Definition wird das Risiko als Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensumfang angegeben. Damit wird ein unwahrscheinliches Ereignis, das jedoch ein hohes Schadenspotenzial in sich birgt, letztendlich doch vergleichbar mit alltäglichen Vorfällen kleinerer Bedeutung. Kernkraftwerke sind für die meist eher emotional geführten Diskussionen ein exzellentes Beispiel.

Etwas, was für uns physisch nicht wahrnehmbar ist, wird



mit dem Bürger weiter gesehen werden, als dies meist unter der Bezeichnung Öffentlichkeitsarbeit verstanden wird. Streng genommen beginnt der Informationsaustausch bereits vor der Krise. Als Risikokommunikation sollte dabei früh-

entweder ignoriert oder im Gegenteil angstvoll überbewertet. Ebenso erscheint etwas, das gerade passiert ist, auch trotz geringer Wahrscheinlichkeit als eine auch in naher Zukunft akute Bedrohung. Die Frage nach den zu akzeptierenden Kosten, so diese denn wirklich entstehen, muss also vor einem emotional bereinigten Hintergrund, muss vor belegbaren Zahlen nicht nur zur Wahrscheinlichkeit des Eintritts sondern auch vor solchen, die den potenziellen Schaden betreffen, beantwortet werden. Und diese Antwort, dessen muss man sich bewusst sein, drückt das Risiko aus, das der politisch Verantwortliche zu tragen bereit ist.

Nur, müssen wirklich Kosten entstehen? Vieles bedarf nur organisatorischer Regelungen innerhalb der Verwaltung. Dazu gilt es zu überlegen, an welchen Stellen ggf. Informationen auflaufen, die dem ersten Anschein nach nur auf ein auf das jeweilige Amt bezogenes Problem hinweisen. Neben den Bereichen Brandschutz und Katastrophenschutz kommen hierfür u.a. die Gesundheitsverwaltung, die Veterinärverwaltung, der Umweltsektor, die Untere Wasserbehörde oder die Bauverwaltung in Betracht. Auch die Energieversorgung oder der Kommunikati-



onsbereich können Probleme haben, die sie primär selbst betreffen, bei näherer Betrachtung aber auch sowohl Auswirkungen in andere Zuständigkeiten mit sich bringen oder für die aus anderen Bereichen Lösungen bzw. Unterstützungen erhalten können. Um solche Verknüpfungen frühzeitig zu erkennen, ist eine Anlaufstelle für alle aus der Norm fallenden Beobachtungen erforderlich. Diese sollte auf entsprechend kompetenter

Ebene angesiedelt sein. Demzufolge kommt hierfür nur das Büro des Landrats bzw. Oberbürgermeisters in Betracht. Damit hat die verantwortliche Person frühzeitig die Möglichkeit, rückzufragen oder Querhinweise zu geben.

Wichtig ist, und dies kann sich nur in längerer Zeit einspielen, einen Level für diese melde relevanten Vorfälle zu finden. Auch dafür lassen sich Hilfen finden. Dafür bieten sich zum Beispiel die Städte oder Kreise an, die mit diesem Meldesystem bereits arbeiten. Damit wäre ein Problem, das

Im Zeitalter des Mobiltelefons vergrößert sich der Aufenthaltsbereich eines in Rufbereitschaft befindlichen Mitarbeiters. Zugleich erhält er mehr Möglichkeiten, auf Daten der Verwaltung zurück zu greifen sowie Maßnahmen zu veranlassen. Für diese nicht zu sehr in die persönliche Freizeitgestaltung eingreifende Regelung gibt es unterschiedliche Abgeltungsregelungen, beginnend mit der Frage, wie viele Bereitschaftsstunden den Wert einer Arbeitsstunde ergeben. In Tarifverträgen finden sich Kostensätze für tatsächlich aus

Krisenkommunikation vor, in und nach der Krise	
Ziele:	Sachgerechte Berichterstattung unterstützen
	Glaubwürdigkeit festigen und langfristig sichern
	Kompetenz demonstrieren und Handlungsfähigkeit unterstützen
Gründe:	Gegen die Medien gewinnt man keine Krise
	Wenn die offizielle Stelle nicht kommuniziert, kommunizieren andere
	Nicht die Falten zählen, sondern was übermittelt und wahrgenommen wird

meist in Verbindung mit Kosten gesehen wird, relativ einfach zu lösen.

Anders sieht dies aus, wenn an die unverzichtbaren Rufbereitschaften heran gegangen wird. In vielen Bereichen sind Rufbereitschaften in den letzten Jahren abgebaut worden, getreu nach dem Motto: „Wenn zehn Jahre nichts passiert ist, dann wird auch in den nächsten zehn Jahren nichts passieren.“ Allerdings sind auch hier verschiedene Ereignisse, die bis hin zu staatsanwaltlichen Ermittlungen geführt haben, BeleSg dafür, dass diese Einstellung eher als naiv denn als verantwortungsvoll bezeichnet werden muss.

Rufbereitschaften sind grundsätzlich unverzichtbar. Es ist nur die Frage, für welche Bereiche sie einzurichten sind und welche Randbedingungen zu erfüllen sind. Auf jeden Fall ist sie nicht auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus den Aufgabengebieten Feuerwehr und Katastrophenschutz zu beschränken. Ebenso wenig genügt es, der Leitstelle eine Telefonliste zu überlassen.

der Rufbereitschaft geleistete Arbeitsstunden. Insgesamt wird dabei festzustellen sein, dass die Umsetzung einer Rufbereitschaft für entsprechendes Personal zwar Kosten verursacht, diese aber, versteht man sie als Versicherungsprämie, durchaus im Rahmen anderer Versicherungen bleibt.

Planbesprechung oder Übung

Bereits angesprochen wurde im ersten Teil, dass der Krisenstab im Einsatzfall in der Regel kein permanent tagendes Gremium sein wird. Von daher erhalten Übungen für den Krisenstab ein anderes Verlaufsprofil als dies bei Einsatzleistungen oder dem Stab HVB zu sehen ist bzw. war. Eine Variante besteht in der Besprechung einzelner Sequenzen aus einem gedachten Verlauf mit entsprechenden Zeitsprüngen. Damit kommt man einer möglichen Realität relativ nahe, ohne künstliche Längen oder unwahrscheinliche Lagekumulationen. Ein Problem, schon als solches identifiziert

Aus- und Weiterbildung

oder erst vermutet, taucht auf. Dies mag liegen im kriminellen Bereich wie etwa eine Erpressung des Staates mit der Androhung von Gewaltaktionen, es mag medizinisch do-

strophenschutzes oder der Feuerwehr verlassen wird, ohne jemals hinterfragt zu haben, ob diese tatsächlich gegeben ist. Sicherlich fehlt vielen Verwaltungsbereichen die Perso-

sprechungen eingegangen werden. Sie machen den Großteil des Seminars aus, soweit erforderlich ggf. unterbrochen durch sogenannte Input-Phasen zu strittigen Diskussionspunkten.



Erste Ergebnisse

Die AKNZ hat inzwischen erste Seminare der neuen Art durchgeführt. Die vorgegebene Personalliste hat in den angesprochenen Kreisen und Städten des Öfteren Erstaunen hervorgerufen. An die eine oder andere Funktion hatte man im Zusammenhang mit Katastrophenschutz noch nie gedacht. Teilweise führten Probleme unterschiedlicher Art dazu, dass die gewünschte Besetzung des Krisenstabes nicht als geschlossene Gruppe abgestellt werden konnte. Das wird sich sicherlich nie vermeiden lassen. Trotzdem wird auch zukünftig für das Seminar Krisenmanagement die Teilnahme des Teams in der vorgestellten Besetzung eine Voraussetzung bleiben.

Auf dem Weg, über den Tellerand der Katastrophe hin-

miniert sein zum Beispiel durch den Verdacht auf eine eingeschleppte Seuche, ebenso kann der großflächige Ausfall der Energie- oder Wasserversorgung für hunderttausend oder mehr Einwohner ein solcher Auslöser sein.

Nicht nur die zu veranlassenden Maßnahmen sind zu erarbeiten. Von gleicher Bedeutung sind die Identifizierung der beteiligten Stellen, das Erkennen der verschiedenen Zuständigkeiten oder die Zusammenführung differierender Interessen. Gerade die gelegentlich mancher Verwaltung vorgeworfene Prüfung der Zuständigkeit ist hier wichtig. Sie soll keinesfalls dazu dienen, eine Aufgabe zu verzögern oder wegzuschieben. Vielmehr muss gerade in solchen Fällen auf die Einhaltung der vom Gesetzgeber fixierten Verantwortungsbereiche geachtet werden, da von den zuständigen Stellen auch primär die Erfahrung für die Bewältigung von Ausnahmesituationen zu erwarten ist oder Strategien vor geplant sind.

Die bisherigen Planbesprechungen zeigen nur zu oft, dass sich verschiedentlich auf die Allkompetenz des Kata-

nalstärke, um in außergewöhnlichen Situationen alle erforderlichen Maßnahmen eigenständig durchführen zu können. Und selbstverständlich kann dabei auf geschulte Einsatzkräfte zurück gegriffen werden, die zudem über eine breite Palette von Eigenschutz- und Einsatzmaterial verfügen. Allerdings müssen auch Alternativen erwogen werden. Fachpersonal gibt es sowohl in benachbarten Kreisen und Städten als auch auf der oberen und obersten Landesebene beziehungsweise bei entsprechenden Bundesbehörden. Ebenso findet man für diverse Aufgaben im Zusammenhang mit unterschiedlichen Krisensituationen in der Wirtschaft qualifiziertes Personal, das einen Auftrag gern entgegen nimmt.

Die einzelnen Sequenzen der Planbesprechung bleiben im Seminar keine Diskussionsrunden. Maßnahmenabfolgen sind festzulegen, Berichte oder Meldungen zu fertigen oder, auch ganz wichtig, Inhalte für Medienbeiträge, Bürgertelefon oder verwaltungsinterne Veröffentlichungen zu erarbeiten.

An dieser Stelle soll verständlicherweise nicht auf die konkreten Inhalte der Planbe-



weg zu sehen auf Krisensituationen unterschiedlicher Ursachen, wird die AKNZ weiter gehen. Bestärkend wirkt dabei das Urteil der bisherigen Teilnehmer. Sie haben das Seminar als Anstoß empfunden, über Themen nachzudenken, die sie bisher zwar in der Regel gesehen, aber nicht als sie persönlich betreffend eingeordnet haben. In der Verantwortung zu stehen, so die Erkenntnis, heißt gegebenenfalls auch, zur Verantwortung gezogen zu werden.