

# Über menschliches Handeln in Krisensituationen und was das Veranstaltungsmanagement von Experten aus Hochrisikoindustrien lernen kann

Susanne Starke

Welchen Herausforderungen stehen Menschen in kritischen Situationen gegenüber und wie werden diese bewältigt? Was können Veranstaltungsmanagementteams von Teams aus Hochrisikoindustrien lernen, die ständig mit solchen Situationen konfrontiert werden?

## **1. Krisen und ihre Herausforderungen**

Krisen sind Situationen, die als bedrohlich empfunden wird und in der Verantwortliche nicht genau wissen, in welcher Weise sie das Ereignis bewältigen können. Dennoch machen diese Situationen Handlungsentscheidungen dringend notwendig. Man kann sie als einen Wendepunkt auffassen, von dem aus eine Weiterentwicklung der Situation ins Gute oder ins Schlechte erfolgt. Charakteristisch für sie ist, dass diese weitere Entwicklung nicht abzusehen ist und die Betroffenen – im Gegensatz zum Notfall, für den es vorbereitete Verfahrensanweisungen gibt – nicht wissen, wie sie entscheiden sollen. Das ganze System steht dann sozusagen auf der Kippe. Krisen können ad hoc überraschend auftreten, aber auch schleichende oder wellenförmige Verläufe annehmen. Sie sind in der Regel Folge einer Verkettung mehrerer kritischer Situationen, die sich aufschaukeln. Die Wahrnehmung von etwas als Krise hat auch immer mit dem eigenen Erfahrungshintergrund zu tun – für jemanden, der sich beispielsweise tagtäglich mit der Vorbereitung auf oder Bewältigung von Entführungslagen beschäftigt, ist eine auftretende Entführung eine schwierige Lage, die sich zu einer Krise entwickeln könnte.

Was genau macht nun kritische Situationen und Krisen gefährlich? Welche Merkmale weisen sie auf?

Krisen bergen Bedrohungen und Risiken und sind zumeist dynamisch. Die Situation entwickelt sich stetig und oft rasant weiter, so dass man schnell „der Lage hinterherhinkt“, anstatt ihr voraus zu sein. Außerdem wird man einerseits mit Informationen, teils Fehlinformationen überflutet, leidet aber andererseits unter Informationsmangel und kommt an aktuell notwendige Informationen nicht oder nur schwer heran. Manchmal dringen Informationen auch nicht bis zur Entscheidungsebene durch.

Ziele sind in Krisensituationen oft unklar, schlecht definiert, oder widersprüchlich. So muss man beispielsweise zum einen Besucher vor Gefahren schützen, zum anderen aber auch das eigene eingesetzte Personal.

Man hat in Krisen mit Intransparenz zu kämpfen, es ist schwierig, einen Überblick über die Lage und relevante Variablen sowie deren Vernetzung (Komplexität) zu erhalten und auch auf Dauer zu behalten. Zudem wird man oft mit Neben- und Fernwirkungen getroffener Maßnahmen oder Friktionen, kleinen Handlungshindernissen, die von den eigentlichen Zielen ablenken, konfrontiert, wie beispielsweise ein fehlendes Passwort für einen Rechner.

Aufgrund der aktuellen Lage oder mangelnder Ressourcen hat man meist nur begrenzte Eingriffsmöglichkeiten und muss sich zudem mit sozialen Aspekten wie der Zusammenarbeit im Team oder mit anderen Organisationen auseinandersetzen.

## **2. Menschliche Handlungstendenzen in Krisen**

Menschliche Handlungsorganisation beinhaltet folgende Stationen: Problemdefinition und -priorisierung, Informationssammlung und Modellbildung, Prognosen über die weitere Entwicklung der Situation, Planung, Entscheidung und Durchführung von Aktionen sowie Kontrolle, Reflexion und gegebenenfalls Revision der Handlungsstrategien. Menschen tendieren dazu, insbesondere die genaue Definition von Problemen, Zielen und Prioritäten sowie Reflexionsprozesse zu vernachlässigen. Dies kann man auch im Fall von Krisen beobachten.

In Krisen herrscht eine zwingende Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen („Eine Entscheidung ist besser als keine Entscheidung“), um sich nicht von der Entwicklung der Lage überrollen zu lassen, sondern sie aktiv in den Griff zu bekommen. Als problematisch erweist sich hier eine allzu starke Risikoscheu sowie Angst, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Die Suche und Aufrechterhaltung von Bestimmtheit und Kontrolle stellt ein wichtiges menschliches Bedürfnis dar. Ist Kontrolle nicht möglich – wie in Krisen oft der Fall – so versuchen Menschen zumindest, die Ereignisse in ihrer Umgebung zu verstehen, und auf diese Weise eine gewisse Bestimmtheit zu erlangen. Subjektiv wird dieses Kontrollempfinden als Gefühl der Kompetenz („Selbstsicherheit“) erlebt. Ist unserer Kontrollempfinden gefährdet oder sinkt es durch objektive Misserfolge und Bedrohungserlebnisse ab, so wird die Wiedererlangung von Kontrolle zum Hauptziel unseres Verhaltens. Es kommt dann zur sogenannten „Kompetenzhygiene“ (Strohschneider). So kann es dann geschehen, dass wir uns statt mit der Lösung des zu behandelnden Problems mehr mit der Wiederherstellung oder Aufrechterhaltung unseres Kompetenzgefühls beschäftigen. Wir tun dann eher Dinge, die wir gut können und die unser Kompetenzgefühl wieder ansteigen lassen, als Dinge, die wir tun sollten, um die Krise zu bewältigen.

Was sich in Krisen ebenfalls beobachten lässt, ist eine „Verschärfung“ der Persönlichkeit, d.h. im Alltag vorhandene individuelle Tendenzen erscheinen im Krisenfall in stärker ausgeprägter Form. Jemand der im Alltag sehr ruhig ist, wird sich wahrscheinlich auch im Falle einer Krise stark zurückziehen.

Dörner et al. haben sich intensiv mit Verhaltensmustern von Menschen in komplexen und kritischen Situationen beschäftigt und konnten zahlreiche häufig auftretende Verhaltensmuster erkennen. Hierzu gehören u.a. Tendenzen wie „Planen statt Handeln“ oder auch die umgekehrte Neigung „Handeln statt Planen“, Methodismus, verschiedene Arten von Fluchtverhalten (vorzeitiges Aufgeben durch Resignation oder Flucht, obwohl noch erfolgversprechende Handlungsoptionen verfügbar gewesen wären; Tendenz, sich von der Ebene konkreten Handelns auf die phantasierter Erfolge und deren Konsequenzen zu begeben, wenn Schwierigkeiten auftauchen; Konzentration auf Teilbereiche des Problems, in denen man glaubt,

noch Erfolg haben zu können, wenn der Gesamterfolg nicht mehr möglich erscheint) oder Verlagerung von Schuld und Verantwortung.

Zusammenfassend können diese Fehler auf vier Ursachen zurückgeführt werden.

1. Die begrenzte Kapazität des Menschen für bewusste Denkprozesse führt zu Ökonomietendenzen. Dadurch können Fehlertendenzen wie reduktive Hypothesenbildung (d.h. alles wird auf eine Zentralvariable zurückgeführt - dies führt im allgemeinen dazu, dass man andere Variablen vernachlässigt), lineare Extrapolation (Annahme eines linearen Verlaufs für zukünftige Entwicklungen) oder Vernachlässigung von Effektkontrolle entstehen.

2. Die Tendenz, das Gefühl von Kompetenz und Effektivität aufrechtzuerhalten: Diese kann zu einem Ignorieren von Signalen eigener Inkompetenz oder zu bewussten Demonstrationen von Kompetenz führen, die in „ballistischen“ Aktionen (d.h. es werden Entscheidungen getroffen, ohne dass die Konsequenzen antizipiert werden) oder Überdosierung von Maßnahmen enden können. Oft werden nur diejenigen Informationen betrachtet, die zu dem Bild passen, welches man von der Situation hat („myside-bias“). Verhaltensweisen wie Dogmatismus oder thematisches Vagabundieren können auftreten. Thematisches Vagabundieren meint, dass man immer wenn man an einer Stelle nicht weiterkommt, einfach den Bereich, mit dem man sich beschäftigt, wechselt.

3. Das starke Gewicht des „aktuellen Problems“: Die Überwertigkeit aktueller Motive führt zu einer Vernachlässigung von Antizipationen der Zukunft und der Prävention möglicher negativer Entwicklungen.

4. Vergessen: Im Laufe der Zeit schwimmt Vergangenes zu unklaren, unvollständigen Bildern oder wird gar vergessen, was das Nachvollziehen von Entwicklungen erschwert. Besonders langsam fortschreitende Entwicklungen und Prozesse sind davon betroffen.

### **3. Lernen von Hochrisikoindustrien: Was tun Experten? Und was können Veranstaltungsmanager von ihnen lernen?**

In einer Studie, in der die Teilnehmer Krisen auf dem simulierten Kreuzfahrtschiff „MS Antwerpen“ bewältigten, zeigte sich, dass Experten bereits vor Beginn der Simulation eine kurze Lagebesprechung durchführten, Zuständigkeiten und Informationsflüsse klärten, Szenarien über mögliche eintretende Ereignisse bildeten und im Verlauf der Simulation starken Wert auf Ursachenanalyse bei auftretenden Problemen sowie selbständiges Arbeiten aller Crewmitglieder mit Meldungen zentraler Ereignisse an den Kapitän legten.

Experten betrachten die Arbeit im Krisenstab als „Mannschaftssport“. Sie halten es für wichtig, sich im Team zu vertrauen, individuelle Reaktionsmuster (eigene und die der Teammitglieder) zu kennen und gemeinsame Entscheidungen nach außen zu vertreten. Im Team müssen Aufgaben delegiert werden und ebenso muss man sich auf die Aufgabenerledigung verlassen können. Weiterhin ist es nötig, dass die „richtige Person an der richtigen Stelle“ sitzt. Mitarbeiter müssen ihre Grenzen kennen, mitdenken und alternative Lösungen generieren können.

Als zentral hat es sich erwiesen, über geteiltes Wissen im Team („shared mental models“) zu verfügen. Im Team muss ein gemeinsames Verständnis über Rollen und Funktionen, Entscheidungskompetenzen, Schnittstellen, Ziele und Prioritäten herrschen. Insbesondere in ad-hoc-Lagen, in denen Menschen zusammenarbeiten, die kein ständiges Team bilden, wie es im Veranstaltungsmanagement meist der Fall ist, wenn man unerfahrene Teammitglieder hat und das Team heterogen ist (unterschiedliche Fachdisziplinen, Sprachen,...) muss besonderer Wert darauf gelegt werden, ein gemeinsames Bild sowohl der Lage als auch der Strukturierung der Zusammenarbeit im Team und mit anderen Organisationseinheiten zu schaffen.

Was also können Veranstaltungsmanager hinsichtlich Teamarbeit in Krisensituationen und komplexen Situationen in dynamischen Umgebungen von Experten aus Hochrisikoindustrien, die in solchen erfolgreich agieren, lernen?

Zuallererst ist es wichtig, Aufgaben, Rollen, Verantwortung, Ansprechpartner und Informationsflüsse klar zu definieren. Außerdem kann es hilfreich sein, die Rolle des Entscheiders, der den Gesamtüberblick hat und die Gesamtverantwortung trägt, von der eines Moderators, der für den Gruppenprozess und die Optimierung des

Informationsflusses verantwortlich ist, zu trennen. Lagebesprechungen und Visualisierungen helfen, ein gemeinsames Lagebild im Team zu bilden. Außerdem sind Reflexionsprozesse zentral. Es geht nicht darum, Sündenböcke zu suchen, sondern Erfahrungen zu sammeln und zu teilen, Fehler als Lernchancen zu betrachten und auf erfolgreich verlaufenen Situationen aufzubauen.

Hilfreich wäre es, wenn das Team bereits über vergangene Erfahrungen in der Zusammenarbeit verfügt und ausreichend Redundanzen in Material und Personal verfügbar sind – was im Krisenfall in der Realität leider oft nicht der Fall ist.

In Stresssituationen hat es sich als nützlich erwiesen, mental einen Schritt zurückzutreten. So kann man beispielsweise tief durchatmen oder kurz den Raum verlassen, um sich den nötigen Abstand zu verschaffen und die Lage dann erneut aus einer Helikopterperspektive betrachten zu können. Insbesondere bei länger andauernden Krisen ist es wichtig, eigene Grenzen und Überlastungserscheinungen frühzeitig zu erkennen und zu äußern sowie Grundbedürfnisse der Teammitglieder sicherzustellen (Regelmäßige Pausen, Essen, Trinken, Schlafen) und Ablösungen bereitzustellen.

#### Literaturliste ausführlich:

Brauner, C. (2001). Präventive Schadensbewältigung: Mehr gewinnen als verlieren. Unveröffentlichtes Manuskript, available at [www.swissre.com](http://www.swissre.com).

Dörner, D. (1989). Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt: Reinbek bei Hamburg.

Dörner, D. & Schaub, H. (1994). Errors in Planning and Decision Making and the Nature of Human Information Processing. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 433 - 453.

Lüdcke, R., Birkhofer, H., Wallmeier, S., Stempfle, J. & Badke-Schaub, P. (2000). Effizienzverbesserung durch gezielte Führung. Optimierung eines Produktentwicklungsprozesses. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 95, 398-402.

Schaub, H.. Decision making in complex situations: Cognitive and motivational limitations. In Flin, R., Salas, E., Strub, M. & Martin, L. (1997), *Decision*

Making under Stress: Emerging Themes and Applications (pp. 291 - 300).  
Aldershot: Ashgate.

Starke, S. (2005). Kreuzfahrt in die Krise. Wie sich kritische Situationen im Planspiel trainieren lassen. Frankfurt : Verlag für Polizeiwissenschaft.

Starke, S. (2010). Führungskultur in High Risk Environments. Eine empirische Untersuchung in den Arbeitsfeldern Medizin, Polizei und Business Continuity Management. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Strohschneider S. (1999). Human behaviour and complex systems: Some aspects of the regulation of emotions and cognitive information processing related to planning. In E. A. Stuhler & D. J. de Tombe (eds.), Complex problem solving: Cognitive psychological issues and environment policy applications (pp. 61 - 73). München: Hampp.

Strohschneider, S. & Gerdes, J. (2004): MS Antwerpen: Emergency management training for low-risk environments. Simulation & Gaming, 34, 1 - 20.

#### Weiterführende Literatur:

Starke, S. (2010). Führungskultur in High Risk Environments. Eine empirische Untersuchung in den Arbeitsfeldern Medizin, Polizei und Business Continuity Management. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

#### Eigendarstellung:

##### **Dr. Susanne Starke**

ist freiberufliche Trainerin und Planspielentwicklerin mit den Schwerpunktthemen Krisenstabsarbeit, Lernen von Hochrisikoindustrien, Komplexitätsmanagement, Führung und Teamarbeit.

Sie schrieb ihre Promotion über »Führungskultur in High Risk Environments. Eine empirische Untersuchung in den Arbeitsfeldern Medizin, Polizei und Business Continuity Management«, gefördert von der Stiftung der Deutschen Wirtschaft e.V. Nach dem Studium der Psychologie in Bamberg und Nijmegen, NL, war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bamberg (Prof. Dr. Dietrich Dörner) sowie für ein Planspielprojekt der Lufthansa Technik AG tätig.

[www.susanne-starke.de](http://www.susanne-starke.de)