

Entladung von Hilfsgütern nach einem Vulkanausbruch
im Osten des Kongo.
Foto: Wolfgang Radtke/Caritas international





UNTER DRUCK AM BESTEN

Teams wachsen an Krisen. Aber was, wenn die Katastrophe zum Alltag wird? Ein Bericht über Menschen, die dort arbeiten, wo es um Leben und Tod geht.

Von Susanne Faschingbauer und Bernd Seidel

Dienstag, 18. Oktober 1977, Flughafen Mogadischu. Terroristen halten die Passagiere der Lufthansa Boeing 737 Landshut seit fünf Tagen als Geiseln, sie fordern 35 Millionen Mark und die Freilassung von Häftlingen in Deutschland. In 45 Minuten endet das Ultimatum, die Terroristen drohen, die Maschine in die Luft zu sprengen. Wer entscheidet, was nun zu tun ist?

Psychologe Dr. Nikolaus Seibt, 56, weiß, dass es nur wenige Menschen gibt, die in solch einer Situation einen kühlen Kopf bewahren. „Du musst sehr gut vorbereitet sein, sehr präzise arbeiten, risikobewusst und mutig sein – und auch Glück auf deiner Seite haben.“ Seibt ist Geschäftsführer des Instituts für Konfliktforschung und Krisenberatung in Aschheim bei München. Der Gründer des Instituts hat in Mogadischu mit den Geiselnehmern verhandelt, das Ende ist Legende. Seit fast 30 Jahren berät und schult Seibt polizeiliche Spezialeinheiten und Krisenstäbe von Wirtschaftsunternehmen. Entführungen, Anschlagdrohungen und Erpressungen gehören zu seinem Berufsalltag.

Das Extreme in Strukturen bringen

„Wir arbeiten immer unter Stress. Es geht um das Leben von Menschen oder um hohe wirtschaftliche Risiken“, sagt Seibt. Viele scheinbar bedrohliche Situationen sind schnell geklärt. Zwei- bis dreimal im Jahr wird Seibt allerdings zu Ernstfällen gerufen. Damit er klar und vernünftig handelt, kennt er Methoden, mit dem Druck umzugehen – und die beginnen lange vor dem Einsatz.

Krisenteams versuchen, das Extreme in Strukturen zu bringen und die Gefahr mit Routine zu bändigen. Sie trainieren den Ernstfall und arbeiten mit festen Ablaufschemata und vorbereiteten Checklisten. Mithilfe bestimmter Fragen erstellen sie eine saubere Diagnose und wissen am Ende: Wie ernst ist die Bedrohung?

Kern der Diagnose ist die Analyse des Täters. Hält Seibt beispielsweise den Brief eines Erpressers in den Händen,



Psychologe Dr. Nikolaus Seibt, Geschäftsführer des Instituts für Konfliktforschung und Krisenberatung in Aschheim bei München.

liest er darin viel über die Motivation und die emotionalen Hintergründe des Täters. Wie einer mit Sprache umgeht, welche Worte, wie viele Relativsätze oder Partizipien einer verwendet, verrät etwas über seine Intelligenz, sein soziales Milieu, sein Alter.

Wer auf Krisen spezialisiert ist, hat Hunderte Situationen im Geiste durchgespielt, Lösungsmuster abstrahiert und mit anderen Fällen verglichen. Claus-Walter Herbertz, ebenfalls Geschäftsführer des Instituts für Konfliktforschung, hat zum Beispiel 1.250 Flugzeugentführungen systematisiert und ausgewertet. Daraus sind Konzepte entwickelt worden, nach denen heute Airlines ihr Personal schulen.

„Krisenmanagement kann nur so gut sein wie der Krisenstab“, sagt Seibt. Die Gruppen sind klein, kaum mehr als sieben Leute. Seibt skizziert die Gruppendynamik: In jedem Team gibt es typische Verhaltensmuster. Gut ausbalanciert fördern sie die Zusammenarbeit, sind einzelne Tendenzen aber zu dominant, lähmen sie die Gruppe. So gibt es „Macher“, die wertvolle Lösungsimpulse liefern, im unbalancierten Fall aber handeln, bevor das Problem analysiert ist. Die „In-Frage-Steller“ können vorschnelle Lösungen erkennen – andererseits sind sie im Übergewicht zaudernd. „Vermittler“ können in diesem Spannungsfeld ein Team stabilisieren – oder wehleidige Diskussionen anstoßen.

Der Leiter muss diese Strömungen ausbalancieren. Er muss sehr gut zuhören und am Ende verantwortungsvoll entscheiden, sich aber nicht an der Mehrheitsmeinung orientieren.

Wer in einem Krisenteam arbeitet, muss innerlich stabil sein

Wer die Krise als Arbeitsumfeld sucht, muss auch Stärken mitbringen, die sich nicht einüben lassen: „innerlich stabil sein und sich selbst gut kennen“. Seibt sagt: „Ich brauche ein gutes Maß an Stress und Herausforderung, damit es mir gut geht.“ Unter Druck arbeitet er am besten.

Einer, dem es ähnlich geht, ist Gernot Ritthaler, 52, Katastrophenhilfe-Koordinator bei Caritas international. Wenn irgendwo auf der Welt eine Katastrophe passiert, ein Erdbeben auf Haiti oder ein Taifun auf den Philippinen, arbeitet



Gernot Ritthaler, Katastrophenhilfe-Koordinator bei Caritas international.

er mit seinem Team daran, den betroffenen Menschen zu helfen; damit sie aus Leid und Zerstörung selbst aufstehen können. „Das ist kein Job für Sozialromantiker, die ein bisschen helfen wollen“, erklärt er.

Als die Nachricht vom Taifun auf den Philippinen Ritthaler am 8. November 2013 in seinem Büro in Freiburg erreichte, organisierte er ein Nothilfeteam. Keine 48 Stunden später saßen fünf Helfer in der Maschine nach Cebu. Aus dem Flugzeugfenster blickten sie auf die verwüsteten Inseln. Was würde sie unten erwarten? Jeder von ihnen hatte bereits in Katastrophengebieten gearbeitet, einen Koffer an Erfahrungen dabei. Routine stellt sich aber nie ein, immer ist es eine Reise ins Ungewisse.

Die Sicht auf die Krise aus Tausenden Metern Höhe kann helfen, das Elend am Boden zu ertragen. Wenn Ritthaler im Auslandsinsatz ist, hält er sich an die eine Regel: „Ich kann nicht allen helfen, ich muss das große Ganze im Blick behalten.“ Ein Mantra, das hilft, strategisch klug zu handeln; das zusammenhält, wenn alles auseinanderbricht.

Worauf es ankommt: konkrete Lageanalyse, feste Abläufe, klare Rollenverteilung, Teamwork und auf sich selbst achten

Genau wie polizeiliche Spezialeinheiten kennt Caritas international Methoden, mit dem Druck umzugehen: konkrete Lageanalyse. Feste Abläufe bei gleichzeitiger Flexibilität, um dem Chaos zu trotzen. Klare Rollen in der Gruppe. Teamwork. Auf sich selbst achten – doch gerade das ist schwierig. Wie soll man auf einer Pritsche ausruhen, wenn vor dem Zelt Obdachlose hungern?

Katastrophenhelfer arbeiten am Limit: sieben Tage, 14 Tage, manchmal drei Wochen lang ohne Feierabend und ohne Wochenende. Das lässt die Helfer ausbrennen. Um dies zu verhindern, werden Krisenteams psychologisch begleitet. Sind Mitarbeiter erschöpft, schickt die deutsche Zentrale sie in Zwangsurlaub.

Nicht zuletzt hilft Menschen, die in Krisen arbeiten, vor allem eines: der ständige Austausch mit Kollegen, die ebenfalls ein Faible fürs Extreme haben. Damit alles irgendwie normal erscheint.