

# Wie Rettung auch informell organisiert wird

Die Qualitätsansprüche an organisatorische Aufgaben, die Sicherheits- und Schutzfunktionen dienen, sind hoch. Dabei ist jedoch auch Improvisationsvermögen gefragt. Der Beitrag illustriert dies am Beispiel der Feuerwehr.

## Autoren



© Kevin Knoche

### Marcel Schütz

ist Organisationsforscher an der Northern Business School Hamburg und Universität Oldenburg.



© Universität Oldenburg

### Prof. Dr. Heinke Rübken

ist Professorin für Bildungsmanagement an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

**A**kutorganisationen wie Rettungs- und Unfalldienste sind hinsichtlich der organisatorischen Anforderungen besonders anspruchsvoll. Einerseits müssen Akutorganisationen, wie alle bürokratischen Ordnungen, ihre Leistungen planvoll und zweckgemäß erfüllen. Andererseits ist es aber ja gerade das Merkmal eines Rettungseinsatzes, dass keine Vorbereitung auf einen genauen Ablauf von Unfällen oder Katastrophen möglich ist. Die Ungewissheit hinsichtlich Ursachen, Dauer und Umständen von Stör- und Unglücksfällen limitiert von vornherein die Arbeit von Feuerwehr, Rettungsmedizin und Polizei. Vor diesem Hintergrund sind methodisches Lernen und personelle Expertise, wie sie durch Übungsszenarien und Trainings eingeübt werden, die Reserve für ein schnelles und effektives Handeln im Ernstfall. Doch

nicht allein die eingeschränkte Vorbereitung ist für Akutorganisationen maßgeblich. Compliance und Standardroutinen helfen dabei, die Verrichtung der Aufgaben zu professionalisieren. Diese Ausgangslage ist durchaus ambivalent. Denn zum einen muss die Regulatorik achtsam eingehalten werden, zum anderen ist eine Vorbereitung auf den konkreten Einsatz aber, wie bereits erwähnt, nicht im Detail vorzusehen.

## Unfälle analysieren und verhüten

Die Forschung hat wichtige Erkenntnisse über Unfälle im Zusammenhang mit Organisationen hervorgebracht. Herauszustellen ist eine jüngere, für den Bereich der Verwaltung entwickelte Studie unter dem vielsagenden Titel „Verwaltungsdesaster“. Bedeutende Analysen haben

## Kompakt

- Organisationen bewältigen Unterbestimmtheit in Akut- beziehungsweise Krisensituationen auch durch sachliche, örtliche und personelle Informalitäten. Den Ertrag können sie durch die Kombination verschiedener Wissens- und Erfahrungsbereiche steigern.
- Eine Steigerung der Selbststeuerung und Eigenverantwortung erübrigt nicht die fortlaufende Reflexion und Kontrolle der Grenzen informellen Handelns.
- HROs (Hochzuverlässigkeitsorganisationen) legen Wert auf optimierte Fehlerkultur und kritische Auswertungen ihrer Arbeit (Staff Rides). Diese Praktiken können modifiziert auch auf andere Betriebs- und Verwaltungsbereiche übertragen werden.

### Ableitungen aus der Theorie der Hochzuverlässigkeitsorganisation

(orientiert an Weick/Sutcliffe 2010)

- Keine einseitige Aufmerksamkeit nur für Erfolge und Funktionalität, sondern längerer Fokus auch auf fehlerhafte Entwicklungen
- Vermeidung sehr einfacher und genereller Aussagen und Beobachtungen
- Delegation fachlicher Verantwortung in jene Stellen, die am ehesten tatsächliche Eignung/Kompetenz aufweisen
- Genaue Rekonstruktion organisatorischer Prozesse wird nicht gescheut
- Flexible Lösungen werden bevorzugt (problemgerechte organisatorische Elastizität)

sich mit typischen Ursachen von Störungen, dem Einschleichen fataler Fehler und riskanter Routinen und der unheilvollen Normalisierung von Regelabweichungen befasst. Ein weiterer Zweig der Forschung thematisiert die Risikosensibilität bei Hochsicherheitsaufgaben.

Vermehrt finden gerade auch in der Verwaltung Impulse zur Fehlerprävention für aufsichts- und ordnungsbehördliche Aufgaben, wie sie in Polizei, Justiz und Schulwesen anfallen, Beachtung. Hierzu zählen das Bemühen um eine transparentere Fehlerkultur und die Etablierung von Staff-Rides-Analysen. Diese führen Teams nach Projekten und Einsätzen durch, um allfällige Defizite zu klären und das künftige Handeln abzuändern. Solche Maßnahmen werden speziell für High Reliability Organizations (HRO) empfohlen, also Einrichtungen, die besondere Verantwortung für den Schutz des Lebens und der Natur tragen.

In einer prominenten Untersuchung des Organisationspsychologen Karl E. Weick wird ein Waldbrand in Montana im Sommer 1949 berichtet, dem sogenannten „Mann Gulch Disaster“. Hierbei kommt fast die gesamte Kolonne der „Smoke Jumper“, eine Einheit der Forst- und Militärfeuerwehr in den USA, ums Leben. Der Grund war, wie die Rekonstruktion zeigte, dass die Mannschaft während des Einsatzes an ungeeigneten Routinen festhielt und ungenügendes Improvisationsvermögen mobilisierte.

Im Folgenden werden auf Basis der Arbeit der Feuerwehr die Aspekte von Akutorganisation exemplarisch illustriert.

#### Formales und implizites Wissen in der Feuerwehr

Die Feuerwehr ist ein typisches Beispiel für eine High Reliability Organization. Zwar weist sie im Bereich des öffentlichen Dienstes spezielle Qualifikationen und Techniken auf, die nicht nahtlos auf andere Dienste zu übertragen sind, doch nehmen Feuerwehren einen wichtigen Stellenwert in der kommunalen Daseinsvorsorge ein und bieten gerade bei Großereignissen in den örtlichen Infrastrukturen erhebliche logistische Hilfen. Außerdem kommt es hier zu Inter-Organisation, zur Abstimmung mit anderen Behörden, der Polizei und Rettungsmedizin. Ferner wird bei der Feuerwehr organisatorisches Wissen erwartet, das auch im Hinblick auf die Probleme anderer Verwaltungsstellen instruktive Bezüge aufweisen mag.

#### Expertengespräche

Um ein besseres Verständnis für den Umgang mit Unsicherheit in der Feuerwehr zu entwickeln, wurden im Rahmen einer Fallstudie Experteninterviews in der Ausbildungsleitung einer Berufsfeuerwehr durchgeführt. Solche Gespräche dienen dazu, individuelle Wahrnehmungen und Erfahrungen sowie spezielle Wissensdomänen rekonstruieren zu können. Insbesondere die Themen Unsicherheit und Ri-

sikobewältigung erfordern ein subjektbezogenes Vorgehen, mit dem berufliche Erfahrungen im Gespräch ergründet werden können. Im Wesentlichen wurde erfragt, wie Feuerwehrleute in komplexen, nicht vorhersehbaren, nur begrenzt planbaren Gefahrenlagen agieren und als Team arbeitsteilig ihren Zweck erfüllen können. Einerseits ist die Feuerwehr Teil der Verwaltung und damit als Bürokratie formal und hierarchisch gegliedert. Der Berufsalltag der Feuerwehrleute zeichnet sich durch ein zweckrationales Handeln aus, das durch ein explizites Regelwerk (Rechtsverordnungen, Einsatz- und Sicherheitsbestimmungen) genormt ist.

#### Informelle Organisation

Neben dieser formal strukturierten Dimension in Organisationen ist auch die informelle Seite – Organisationskultur – in den Blick zu nehmen, das heißt das nicht-planbare beziehungsweise unregelmäßige Handeln der Akteurinnen und Akteure, das gerade beim Umgang mit Unsicherheit eine große Bedeutung hat. Grundsätzlich lassen sich zwei Spielarten des Informellen unterscheiden: zum einen ein Handeln, das prinzipiell formalisiert beziehungsweise entschieden werden könnte, aber bisher nicht entschieden wurde. So ließe sich die ungeschriebene Erwartung, dass es zur dienstlichen Professionalität zählt, sich regelmäßig fortzubilden, zur formalen Bestimmung verschärfen. Daneben gibt es informelle Praktiken, die sich einer Formalisierung entziehen. So können Feuerwehrleute im Einsatz nicht wie „auf Kommando“ angewiesen werden, eine intelligente Lösung für ein unbekanntes Problem zu finden.

#### Anregung zur teilweisen Selbststeuerung

Die Gespräche deuten auf einen Wechsel zwischen der Erfüllung formaler Regeln und dem informellen, situativen Verhalten in der Gefahrensituation hin. Unsicherheiten sind immanenter Bestandteil der Feuerwehrarbeit – sie lassen sich daher über Entscheidungen nicht vollständig til-



**Aktuorganisationen wie beispielsweise die Feuerwehr müssen im Ernstfall schnell und effektiv handeln. Compliance und Standardroutinen helfen dabei, die Ausführung der Aufgaben zu professionalisieren.**

gen. Es wird deutlich, dass die Feuerwehr neue Bereiche des Informellen geschaffen und selbstgesteuertes Handeln angeregt hat, um mit Unwägbarkeiten während eines Einsatzes effektiver umgehen zu können. Bereits bei der Rekrutierung wird auf breite Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber geachtet. Diese stammen aus diversen Berufsfeldern und absolvieren eine Doppelqualifikation im Rettungsdienst und Brandschutz, um bei multipler Einsatzlage mit einem optimalen Handlungsrepertoire (Löschen, Leben, Logistik) reagieren zu können.

### Improvisieren und Kombinieren

Gleichzeitig werden klassische Weisungsbeziehungen in der Gefahrensituation verstärkt durch heterarchische Abstimmungsformen ergänzt oder ersetzt. So versuchen die Einsatzkräfte, ihre gemeinsamen Erfahrungen und ihr jeweiliges fachliches Wissen sach- und ortsadäquat zu kombinieren. Prägnant dargestellt werden die Grenzen der formalen Planung am Beispiel der Rettung eines Pferdes, das in einen Graben gestürzt war und von den herbeigerufenen Feuerwehrkräften mit klassischen Standardtechniken nicht gerettet werden konnte. Nachdem aufgrund des Erschöpfungszustandes des Pferdes bereits der Tierarzt gerufen und eine Einschläferung erwogen wurde, hatte ein Feuerwehrmann eine spontane Assoziation: „Da war

ein Kollege dabei, der früher im Kanalbau gearbeitet hat. Er sagte, man könne dort hinten noch mit einem Bagger hinkommen, wenn wir es schaffen, das Pferd noch 200 Meter in diese Richtung zu treiben und dort den Graben abböschten; also die Grabenkante mit einem Bagger schräg setzen über einen Bereich von 20 Metern – dann würde das Pferd hochgetrieben werden können.“ Der Einsatz glückte.

### Folgerungen

Unbekannte organisatorische Probleme sind regelmäßig nicht über bekannte (formale) Standardregeln vollständig zu lösen. Organisationen bewältigen Unterbestimmtheit in Akut- beziehungsweise Krisensituationen durch eine sachliche, örtliche und personelle Ausweitung des informellen Potenzials. Dabei ist der Kombination verschiedener Wissens- und Erfahrungsdomänen besondere Beachtung zu widmen. In einigen Organisationen dürfte das ausbaufähig erscheinen.

Gleichwohl ziehen neue Anforderungen an Selbststeuerung, Selbstverantwortung und Improvisation auch Spannungsfelder nach sich. Im dargestellten Fall können nämlich nicht alle Feuerwehrleute den erhöhten Anforderungen an ein solches Handeln gerecht werden und präferieren stattdessen klassische hierarchische Weisungen. Konflikte im Team sind daher unausweichlich. Zudem sind die wichtigen absichernden Funkti-

onen formaler Strukturen zur Steuerung großer Organisationen im Grundsatz nicht zu negieren. Für den Umgang mit Unsicherheiten in komplexen Verwaltungsapparaten ist es relevant, informelles Handeln nicht nur einfach zuzulassen, sondern auch eine nötige Selbst- und Fremdkontrolle dafür zu schaffen.

Hochsicherheitsaufgaben, wie sie bei vielen behördlich angeordneten Maßnahmen anfallen können, bedürfen insofern einer ausreichenden Reflexion durch Organisationen, um ungünstige, gefährliche Informalitäten rechtzeitig zu hemmen. Warum fällt dies in vielen technischen und administrativen Diensten in der Praxis oftmals schwerer als in der Theorie? Kathleen M. Sutcliffe, Professorin für Führung an der Johns Hopkins University und renommierte Expertin auf dem Gebiet der Katastrophen- und Unfallprävention, sagte hierzu vor einigen Jahren: „Die kurze Antwort lautet, dass eine Zuverlässigkeitskultur tagtäglich von Neuem aufgebaut werden muss. Und das ist harte Arbeit.“ ■

### Literatur

- Ellebrecht, N. (2020): Organisierte Rettung, Studien zur Soziologie des Notfalls, Wiesbaden.
- Perrow, C. (1984): Normal Accidents, Living with High-Risk Technologies, New York.
- Seibel, W., Klamann, K., Treis, H. (2017): Verwaltungsdester. Von der Loveparade bis zu den NSU-Ermittlungen, Frankfurt/M./New York.
- Schütz, M. (2019): Über Unfälle und Katastrophen. <https://bit.ly/35i82gP> (Abruf am 12.07.2020).
- Sutcliffe, K. M. (2010): „Ein Staff Ride ist eine sehr emotionale Erfahrung“ (Interview: A. Gebauer), in: Wirtschaft + Weiterbildung, 10, S. 28-29.
- Sutcliffe, K. M., Weick, K. E. (2010): Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 2. Aufl., Stuttgart.
- Vaughan, D. (1996): The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA, Chicago/London.
- Weick, K. E. (1990): The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster, in: Journal of Management, 16 (3), S. 571-593.
- Weick, K. E. (1993): The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, in: Administrative Science Quarterly, 38 (4), S. 628-652.

 Springer Professional

Organisationsentwicklung 

Nachbagauer, A., Schirl-Böck, I., Weiss, E. (2020): Was wir von Einsatzorganisationen lernen können, in: Unerwartete Herausforderungen in Projekten managen, Wiesbaden, S. 39-59, [www.springerprofessional.de/link/17808976](http://www.springerprofessional.de/link/17808976)