

# Die Organisation des Notfalls

## Handeln zwischen Notfallplan, Regelverletzung und Sicherheitsfassade



*CfP, Institut für Soziologie, Universität Freiburg, 18.-19. September 2014*

gefördert durch die  
GERDA HENKEL STIFTUNG

**Notfälle** sind seltene Situationen, die uns vor Herausforderungen stellen. Ob ein plötzlich ausbrechendes Feuer, unvermittelt einbrechende Aktienkurse oder abrupt zusammenbrechende Infrastruktur, stets geht es in Notfällen darum, nach Mitteln und Wegen zu suchen, um aktuelle Gefahren innerhalb kürzester Zeit abzuwenden. In Organisationen können solche Lösungswege gänzlich unterschiedlich gestaltet sein. Wo der eine Notfallplan auf die betriebliche Hierarchie setzt und im Modus strikter Melde- und Befehlsketten operiert, reorganisiert ein anderer Notfallplan Befugnisse und Verantwortlichkeiten, indem er Kompetenzen neu verteilt und Kommunikationswege verändert. Allerdings sind für die Organisation des Notfalls nicht nur formalisierte Pläne handlungsleitend, ebenso bedeutsam sind Regelverletzungen und Sicherheitsfassaden.

**Notfallplänen** kommt in kritischen Situationen die Aufgabe zu von Reflexion und Entscheidungen zu entlasten. Je detaillierter festgelegt ist, was in Notfällen zu tun sei, desto weniger Entscheidungen sind gegebenenfalls zu treffen, desto „normaler“ bzw. „sicherer“ kann gehandelt werden. Handlungsanweisungen für den Notfall etablieren Routinen dort, wo man sie kaum vermuten würde: in seltenen, außergewöhnlichen und gefährlichen Situationen. Ähnlich wie Notfalltechniken (Fluchttüren, Notbremsen, Feuerlöscher etc.), die unmittelbare Handlungschancen offerieren, geben auch Notfallreglements Reaktionsmöglichkeiten für solche Momente an die Hand, in denen wenig Zeit für umfangreiche Reflexionen bleibt, schnelles Handeln aber von Nöten ist. Häufig gelingt dies dadurch, indem Ausnahmeregelungen in Kraft gesetzt oder indem das Abkürzen und Beschleunigen von Verfahren erlaubt wird, deren Durchführung so im Regelbetrieb nicht denkbar wäre oder gar verboten ist. Auch das Gegenteil kann der Fall sein: Gerade im Notfall kann sich die Pflicht zur Einhaltung formaler Richtlinien, die im alltäglichen Betrieb häufig umgangen werden oder kaum Beachtung finden, drastisch verschärfen.

Ob im Notfall tatsächlich entlang der formalen Vorgaben gehandelt wird, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Organisationskulturen können der kurzfristigen Umsetzung eines Notplans entgegenstehen; Mitarbeitern kann es sinnvoller scheinen, nicht auf die für den Notfall vorgegebenen Kommunikationskanäle zu vertrauen, sondern über informelle Netzwerke zu kommunizieren; und Führungskräften kann es angemessen erscheinen, eigene Entscheidungsbefugnisse kurzfristig weit über die für sie im alltäglichen Regelbetrieb geltenden Grenzen hinweg auszudehnen. Organisationsmitglieder können sich im Notfall aus einer Vielzahl von weiteren Gründen gezwungen sehen, **Regelbrüche** zu begehen. Häufig stehen Betroffene im Notfall vor dem Dilemma, zwischen kollidierenden Erwartungen abwägen zu müssen: zwischen Aufsichtspflicht und Meldegang, zwischen Vertrauensverhältnis und öffentlicher Alarmierung, zwischen sicherer Notabschaltung und produktivem Weiterbetrieb, zwischen organisationskonformen und rechtskonformen Erwartungen. Regelbrüche, so wird es auch in der sozialwissenschaftlichen Debatte seit langem verhandelt, scheinen für Notfälle charakteristisch.

Abseits derjenigen Organisationen, für die Notfälle eher die Ausnahme darstellen und die neben einigen in den Korridoren angebrachten Hinweisschildern zum „Verhalten im Brandfall“ häufig nicht über betriebsspezifisch ausformulierte Notfallpläne verfügen, finden sich in der modernen Gesellschaft zahlreiche Organisationen, für die der *Umgang* mit Notfällen *oder* das *Nachdenken* über eventuelle Gefahrensituationen zum Tagesgeschäft gehören oder sogar erst zu ihrer Herausbildung geführt haben. Organisationen, die über den Notfall hauptsächlich „nur“ nachdenken, sind solche, bei denen der Betriebsausfall oder -unfall weit reichende Folgen für die organisationale Umwelt haben kann. Entsprechend verfügen Betreiber sogenannter *Kritischer Infrastrukturen* wie etwa die von Atomkraftwerken, Wasserwerken, der Chemieindustrie oder von Flughäfen über detailliert ausgearbeitete Notfallreglements, die regelmäßig in Übungen angewandt und trainiert werden. Bei Feuerwehren, Rettungsdiensten und Polizei handelt es sich um solche Einrichtungen, die *bei Notfällen gerufen werden, um Hilfsleistungen zu erbringen*. Ihre Notfallhilfe basiert dabei zwar ebenfalls auf formalisierten Vorgehensmodellen, allerdings handelt es sich bei diesen nicht um Notfallpläne im Sinne eines „Plan B“, sondern um Routinen, die regelmäßig „abgespult“ werden. Ähnliches gilt für eine wachsende Anzahl an Dienstleistern, die im „privaten Notfall“ – sei es beim Wasserrohrbruch daheim, der Autopanne unterwegs oder dem defekten IT-System im Unternehmen, sei es in psychischen oder familiären Krisensituation – zu Hilfe gerufen werden können.

Von Organisationen, die in Sicherheits- oder Hochrisikobereichen tätig sind, wird in besonderer Weise Zuverlässigkeit verlangt. Selbst dann, wenn bei einem Notfall oder trotz missglücktem Notfallmanagement „noch einmal alles gut gegangen ist“, können ungemütliche Nachfragen provoziert, Sicherheitsüberprüfungen eingeleitet und Vertrauensverluste verursacht werden. Nicht nur, aber vor allem Organisationen, die im Umgang mit (fiktiven) Notfällen besonders geschult sind, stehen deshalb häufig vor der Frage, inwieweit sie besondere Vorkommnisse dokumentieren und publik machen und damit möglicherweise Klienten, Kunden und Investoren ab- und staatliche Kontrolleure, Regulierungsbehörden und Medien aufschrecken. Mithin kratzt der Notfall immer an mühsam aufgebauten **Sicherheitsfasaden**. Ähnlich gelagert ist der Fall bei Rettungsdiensten, Feuerwehren und Polizei. Sie gelten als Sicherheitsgaranten, auf die im Notfall Verlass ist. Wie aber steht es hier um das (historische) Wechselspiel von öffentlichem Reliabilitätsanspruch, verlässlichem Handeln und inszenierter Sicherheit?

Für die Tagung sind Beiträge eingeladen, die das durch die Begriffe Notfall und Organisation aufge-spannte Themenfeld anhand empirischer Beispiele, makrohistorischer Studien oder theoretischer Auseinandersetzungen ausleuchten. Im Anschluss an die obige Skizze lassen sich dabei zwei Themenfelder grob unterscheiden:

### **Topic 1: Normalbetrieb und Notfallroutinen**

Willkommen sind Beiträge, die sich mit der Problematik von Notfalldefinitionen und -feststellungen in Organisationen auseinandersetzen. Das betrifft zum einen die Frage nach einer soziologischen Notfalldefinition, zum anderen die Beobachtung, was in verschiedenen gesellschaftlichen Funktionssystemen und Organisationen jeweils als Notfall gilt. Daran anschließen können Auseinandersetzungen, die zeigen, wer in Organisationen über den Notfall entscheidet und welche Rolle soziotechnische Netzwerke bei der Feststellung und Bearbeitung von Notfällen spielen.

Daneben sind empirische Fallstudien wie theoretische Beiträge willkommen, die das Verhältnis von Normalbetrieb und Notfallroutinen in Organisation in den Blick nehmen und den Vorgang des Umschal-

tens vom einen in den anderen Modus erläutern. Zu fragen wäre etwa, welche formalen Strukturen (Kompetenzen, Kommunikationskanäle, Verfahrensweisen) sich im Notfall verändern und welche Rolle Sonderregeln im Notfall spielen? Welche informellen Reglements und Kooperationsformen gewinnen, welche verlieren an Bedeutung? Wie wird mit funktionalen Regelverstößen (im Nachhinein) umgegangen, welche werden gar erwartet? Vor welchen Entscheidungen und Dilemmata stehen Organisationsmitglieder im Notfall? In welchem Verhältnis stehen Routinen und Entscheidungen? Wie steht es um das Verhältnis von Sicherheitsfassade und Transparenz?

## **Topic 2: Der Notfall in der Organisationsgesellschaft**

Für die moderne, ausdifferenzierte Gesellschaft sind sowohl zunehmende Spezialisierung als auch zunehmende Vernetzung charakteristische Prozesse. Die zunehmende Durchdringung der modernen Gesellschaft mit Organisationen treibt beide Vorgänge an. Mit Blick auf den Notfall führt das zur Frage, inwieweit sich mit dem Aufstieg der Organisationsgesellschaft Bedeutung, Umgang und Management von Notfällen verändert haben. Einerseits haben erst Organisationen zahlreiche Probleme verursacht – etwa Maschinenunfälle und neue Feuergefahren während der Industrialisierung –, denen sich wiederum andere Organisationen – Feuerwehr und Krankentransport – annahmen. Auch das moderne Krankenhaus ist erst durch die Notaufnahme in seiner Modernität begreifbar und von seinen historischen Vorgängern abgrenzbar. Immer zahlreicher werden zudem die Unternehmen, die private Dienstleistungen im Bereich des Notfall- und Krisenmanagements anbieten. Bürger und Unternehmen werden in der Folge – so eine in diesem Zusammenhang häufig geäußerte Befürchtung – davon abgehalten eigene Notfallkompetenzen zu bewahren oder überhaupt auszubilden. In dieser Sicht führen also erst Spezialisierung und Vernetzung zu mehr Notfällen. Ein zweites Charakteristikum des modernen Zusammenhangs von Gesellschaft, Organisation und Notfall wird demnach darin gesehen, dass die steigende Einbettung der Gesellschaft in ein Netz von Abhängigkeiten ihre *Vulnerabilität* erhöht. Dieses Bewusstsein hat dazu geführt, dass die Steigerung gesellschaftlicher *Resilienz* – womit der erfolgreiche Umgang mit Notfällen gemeint ist – zum Leitmotiv politischen wie unternehmerischen Handelns geworden ist. Den damit verbundenen wechselseitigen Erwartungen an gewünschtes oder unerwünschtes Verhalten von Experten und Laien, von Bevölkerung und Notfallorganisation will die Tagung nachgehen. Beiträge, in denen historische Entwicklungen nachgezeichnet werden, sind in diesem Zusammenhang ebenso willkommen, wie soziologische Vorhaben, die dem organisierten Bearbeiten von Notfällen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen nachspüren.

### **Organisation**

Prof. Dr. Stefan Kaufmann

Nils Ellebrecht, M.A.

**Abstracts (max. 1000 Wörter) bitte bis zum 31.5.2014 an:**

[nils.ellebrecht@soziologie.uni-freiburg.de](mailto:nils.ellebrecht@soziologie.uni-freiburg.de)

Tel. 0761 203 3492

Die Reise- und Übernachtungskosten der Referenten werden im Rahmen des durch die Gerda-Henkel-Stiftung geförderten Forschungsprojekts „Organizing Resilience: The Reconfiguration of Emergency Response in Germany“ übernommen.