

**Seehundsterben 2002:
Krisenmanagement des Nationalparkamtes
Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer
Eine organisationssoziologische Analyse**

**(Vom Institut für Soziologie der Universität Hamburg als Diplomarbeit
angenommen)**



**Seehundsterben 2002:
Krisenmanagement des Nationalparkamtes
Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer
Eine organisationssoziologische Analyse**

(Vom Institut für Soziologie der Universität Hamburg als Diplomarbeit
angenommen)

Autorin:

S. Ibelings

(Institut für Küstenforschung)

Die Berichte der GKSS werden kostenlos abgegeben.
The delivery of the GKSS reports is free of charge.

Anforderungen/Requests:

GKSS-Forschungszentrum Geesthacht GmbH
Bibliothek/Library
Postfach 11 60
D-21494 Geesthacht
Germany
Fax.: (49) 04152/871717

Als Manuskript vervielfältigt.
Für diesen Bericht behalten wir uns alle Rechte vor.

ISSN 0344-9629

GKSS-Forschungszentrum Geesthacht GmbH · Telefon (04152)87-0
Max-Planck-Straße · D-21502 Geesthacht / Postfach 11 60 · D-21494 Geesthacht

Seehundsterben 2002: Krisenmanagement des Nationalparkamtes Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer – Eine organisationssoziologische Analyse

(Vom Institut für Soziologie der Universität Hamburg als Diplomarbeit angenommen)

Swantje Ibelings

189 Seiten mit 5 Abbildungen

Zusammenfassung

„Natur Natur sein lassen.“ Der Leitspruch der Nationalparke formuliert den Anspruch, das natürliche Geschehen in Ökosystemen mit seinem Werden und Vergehen zu akzeptieren. Der Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer ist nicht nur Lebensraum von Tieren und Pflanzen, sondern auch Lebensraum und Existenzgrundlage von Menschen. Das Seehundsterben im Jahr 2002 macht deutlich, dass natürliche Ereignisse eine soziale Dimension mit weitreichenden Konsequenzen haben. Ansprüche an Naturschutz und die Wahrung anderer menschlicher Interessen bedeuten einen Balanceakt zwischen akuten Bedürfnissen und Nachhaltigkeit. Das Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer ist Teil der sozialen Dimension und muss als Naturschutzbehörde zwischen lokalen und überregionalen Interessen, zwischen politischen Grundsatzüberlegungen und konkretem Handeln vermitteln. Das Krisenmanagement, das in Reaktion auf das Seehundsterben im Jahr 2002 geleistet wurde, ist Resultat der unterschiedlichen Ansprüche von Menschen, die am Nationalpark leben und arbeiten. In der vorliegenden Arbeit wird durch die Analyse und Bewertung des Krisenmanagements ein Beitrag zum Verständnis der sozialen Dimension natürlicher Ereignisse aus organisationssoziologischer Perspektive geleistet.

Crisis Management in the National Parks Administration Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer – Sociology of Organizations Analysis

Abstract

“Leave nature to be nature.” The motto of the national parks phrases the claim for the acceptance of natural occurrence of live and death in ecosystems. The Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer is not only the habitat of animals and plants but also the habitat and economic existence of human beings. The seal death of 2002 shows the social dimension of natural events and its far-reaching consequences. The claims for conservation and the security of other human interest often mean a balancing act between urgent needs and lasting actions. The Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer is part of the social dimension and in its function of administrative body it has to mediate between local and supra-regional interests, between principle political questions and concrete action. The crisis management of the seal death in 2002 is the result of different claims of the people living and working near the national park. The present thesis makes a contribution to the understanding of the social dimension of natural occurrence from the perspective of organizational sociology by analyzing and evaluating the crisis management.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	9
1.1	Forschungsfrage und Erkenntnisinteresse	9
1.2	Theoretische Fundierung	9
1.3	Gliederung der Arbeit	10
1.4	Anmerkungen	11
2	DAS SEEHUNDSTERBEN	11
2.1	Verlauf der Epidemie 2002	12
2.1.1	Verlauf der Epidemie in Schleswig-Holstein	12
2.2	Virus und Krankheitsbild	12
2.3	Bestand und Totfunde	13
2.4	Die Seehundsterben im Vergleich: 1988 und 2002	14
3	DAS NATIONALPARKAMT SCHLESWIG-HOLSTEINISCHES WATTENMEER	16
3.1	Der Nationalpark Schleswig-Holsteinsches Wattenmeer	16
3.2	Aufbau und Funktion des Nationalparkamtes	17
3.2.1	Die Dezernate des Nationalparkamtes	19
3.3	Die NationalparkService gGmbH	19
3.4	Organisationsziele und Leitsätze	20
3.5	Exkurs: Die öffentliche Verwaltung aus soziologischer Perspektive	21
4	DAS SEEHUNDSTERBEN ALS KRISE	22
4.1	Exkurs: Zum Begriff der Krise	22
4.1.1	Zur Anatomie von Krisen	23
4.1.2	Definition für den vorliegenden Fall	24
4.2	Die Bedeutung des Seehundsterbens für das NPA	25
4.2.1	Rechtliche Grundlagen	25
4.2.1.1	Erlass zur Entsorgung von Meeressäugern	26
4.2.2	Selbstverständnis des Nationalparkamtes: Organisationsziele und Leitsätze	27
4.2.3	Soziale und wirtschaftliche Implikationen: Tourismus im Nationalpark	28
4.2.4	Erfahrungen von 1988	29
4.3	Exkurs: Zum Begriff der Öffentlichkeit	30
4.3.1	Bedeutung im vorliegenden Fall	31
4.4	Fazit	32
5	DAS KRISENMANAGEMENT	33
5.1	Exkurs: Krisenmanagement	33
5.1.1	Bedeutung im vorliegenden Fall	34
5.2	Chronologie des Krisenmanagements	35
5.3	Aktionsplan Seehundstaupe	36
5.3.1	Der Maßnahmenkatalog	36
5.3.2	Die Stufen des Aktionsplanes: Grün – Gelb – Rot	38
5.3.3	Interdependente Organisationsstruktur im Falle der Seehundstaupe	39
5.4	Die Öffentlichkeitsarbeit	39
5.5	Fazit	40

6	THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN	41
6.1	Organisationstheoretisches Grundkonzept – Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie: Was sind Organisationen und was sind Entscheidungen?	42
6.1.1	Zum Entscheidungsbegriff	43
6.1.2	Menschen in Organisationen: Grundannahmen über menschliches Verhalten im organisationalen Rahmen	45
6.1.2.1	Begrenzte Rationalität - Bounded Rationality	45
6.1.2.2	Anreiz-Beitrags-Theorie	47
6.1.3	Konflikte innerhalb der Organisation und Anforderungen der Umwelt	47
6.2	Entscheidungen in Organisationen	48
6.2.1	Organisationsziele	48
6.2.2	Erwartungen	50
6.2.3	Wahlakte / Entscheidungen	51
6.3	Organisatorische Mechanismen	51
6.4	Entscheidungsprämissen	53
6.5	Organizational slack	53
6.6	Konsequenzen auf den Entscheidungsprozess und das Entscheidungsergebnis in Organisationen	54
6.6.1	Quasi-Lösungen von Konflikten	54
6.6.2	Vermeidung von Unsicherheit	55
6.6.3	Problemorientierte Suche	56
6.7	Mehrdeutigkeit von Entscheidungssituationen	57
6.8	Organisationales Lernen nach Cyert und March	58
6.8.1	Organisationales Lernen nach Argyris und Schön	58
6.8.2	Individuelles versus organisationales Lernen	59
6.8.3	Arten des organisationalen Lernens	60
6.8.4	Was bedeutet organisationales Lernen für Entscheidungen und in der Konsequenz für den vorliegenden Fall?	61
6.9	Effizienz	62
6.9.1	Effizienz und organisationales Entscheidungsverhalten	64
6.10	Theoretischer Bezugsrahmen – Warum diese Konzepte und wie passen sie zusammen?	65
7	QUOD ERAT DEMONSTRANDUM?	66
7.1	Von der Theorie zur Praxis	66
7.2	Hypothesen	68
7.3	Gedanken zur Operationalisierung	69
8	EMPIRIE	70
8.1	Leitfadengestützte Experteninterviews	71
8.1.1	Kritik am Verfahren und Eignung im vorliegenden Fall	72
8.1.2	Konkrete Anwendung und Vorgehen im vorliegenden Fall	73
8.2	Datenschutz und Anonymität	73
9	DATENAUSWERTUNG	73
9.1	Auswertung der Experteninterviews	74
9.1.1	Beschreibung der Stichprobe und Strukturierung der Daten	74
9.2	Analyse und Forschungsergebnisse	75
9.2.1	Bewertung des Krisenmanagements durch involvierte Individuen	75
9.2.2.1	Konkretisierung der positiven Bewertung	76

9.2.3	Kooperation und Beteiligung der involvierten Individuen	77
9.2.3.1	Beteiligung an den Entscheidungsprozessen:Aktionsplanerstellung und Durchführung des Krisenmanagements	77
9.2.3.2	Interessen und Konfliktpotential	79
9.2.4	Routinisierung der Aufgabenbereiche	80
9.2.4.1	Sachaufgaben	81
9.2.4.2	Problemlösungsstrategien	81
9.2.4.3	Neue Aufgaben	82
9.2.5	Einfluss der zur Verfügung stehenden Ressourcen	82
9.2.5.1	Personelle und zeitliche Aspekte	83
9.2.5.2	Finanzielle Aspekte und Konflikte	83
9.2.6	Lernprozesse seit 1988	84
9.2.6.1	Wissen / Sachfragen	85
9.2.6.2	Problemlösestrategien	86
9.2.6.3	Erfahrungen und Lernerfolge aus anderen Krisen	86
9.2.7	Die Bewertung des Seehundsterbens als Krise	87
10	DISKUSSION DER FORSCHUNGSERGEBNISSE	88
10.1	Diskussion der Forschungsergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund	88
10.1.1	Bewertung des Krisenmanagements durch involvierte Individuen	89
10.1.2	Überprüfung der Hypothesen	89
10.2	Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf organisationales Problemlöseverhalten	91
10.2.1	Quasi-Lösungen	91
10.2.2	Reduzierung von Unsicherheit	91
10.2.3	Suchverhalten	92
10.2.4	Organisationales Lernen	92
10.3	Fazit	93
10.4	Konsequenzen und Vorschläge	93
10.4.1	Exkurs: Schwierigkeiten und Vorteile externer Organisationsbetrachtung	93
10.5	Systematisierung und Verbesserung	94
10.5.1	Kooperationsförderung	95
10.5.2	Bereitstellung von Ressourcen	95
10.5.3	Nutzung von Erkenntnissen – Wissen übertragen	95
10.5.4	Zielanalyse – Reduzierung von Entscheidungsalternativen	96
10.5.5	Konkrete Maßnahmenkataloge	97
10.5.6	Nachbereitungen von Projekten	97
11	RESÜMEE	97
12	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	98
12.1	Literaturquellen	98
12.2	Nachschlagewerke	100
12.3	Organisations- und Behördendokumente	101
12.4	Periodika	101
12.5	Internetquellen	102
ANHANG		
	Leitfaden und Interviewtranskriptionen	105
	Sozioökonomisches Monitoring	163
	Organisationsdokumente	165

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Ausbreitung und Verlauf der Seehundstaupe im Jahr 2002.....	15
Abbildung 2: Der Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer	18
Abbildung 3: Der Entscheidungsprozess.....	44
Abbildung 4: Informationsquellen.....	147
Abbildung 5: Informationsbewertung.....	148

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ALR	= Amt für ländliche Räume
BIS	= Besucherinformationssystem
FTZ	= Forschungs- und Technologiezentrum Westküste
GKSS	= Gesellschaft für Kernenergieverwertung in Schiffahrt und Schiffbau mbH
IfK	= Institut für Küstenforschung
IUCN	= World Conservation Union
MUNF	= Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten
MUNL	= Ministerium für Umwelt, Natur und Landwirtschaft
NP	= Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer
NPA	= Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer
NPS	= NationalparkService gGmbH
PDV	= Phocine Distemper Virus
S-H	= Schleswig-Holstein
SÖM	= Sozioökonomisches Monitoring
STUA	= Staatliches Umweltamt
TBA	= Tierkörperbeseitigungsanlagen
TierKGB	= Tierkörperbeseitigungsgesetz
VET	= Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Angegeben werden nur (fach-)spezifische Abkürzungen, die sich dem Leser nicht selbst erschließen. Von der Aufzählung allgemein gebräuchlicher Abkürzungen, wie z.B., wird abgesehen.

1 EINLEITUNG

Im Jahr 2002 fielen etwa 38 % der Wattenmeer-Seehunde einer Virusinfektion, der so genannten Seehundstaupe, zum Opfer.¹ Bereits 1988 raffte der gleiche Erreger 60–65 % des damaligen Bestandes dahin. Das Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer (NPA) hatte im Jahr 2002 nach dem Auftreten der ersten Fälle von Seehundstaupe in Dänemark einen Managementplan, den Aktionsplan Seehundstaupe, implementiert, der die Reaktion auf einen Ausbruch der Epidemie in Schleswig-Holstein steuern sollte. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird dieser Aktionsplan evaluiert bzw. das Krisenmanagement des NPAs untersucht und bewertet.

1.1 Forschungsfrage und Erkenntnisinteresse

Die Arbeit setzt sich auf zwei Ebenen mit dem Krisenmanagement auseinander: erstere umfasst eine Beschreibung des Krisenmanagements bzw. einzelner Maßnahmen, die zweite setzt sich mit der Bewertung der Aufgabenbewältigung auseinander. Zur Beurteilung des Krisenmanagements soll die Bewertung durch involvierte Individuen mit organisationstheoretischen Erkenntnissen kontrastiert werden.

Die vorliegende Arbeit ist eine Einzelfallanalyse. Zwar dient die Arbeit implizit auch dem Erkenntnisinteresse, wie soziologische Konzepte zur Deutung von (Krisenmanagement-)Prozessen in Organisationen beitragen können, die Ergebnisse beziehen sich aber explizit auf den bearbeiteten Fall. Der zweite Aspekt des Erkenntnisinteresses ist praktischer Natur. Die vorliegende Arbeit kann durch eine Analyse des Krisenmanagements helfen, positive Aspekte der geleisteten Arbeit zu systematisieren und für zukünftige Ereignisse nutzbar zu machen. Die Bedeutung der vorliegenden Arbeit ergibt sich in erster Linie aus dem Erkenntnisgewinn für das Nationalparkamt.

1.2 Theoretische Fundierung

Die organisationstheoretische Grundkonzeption, auf dem die Analyse des Krisenmanagements basiert, ist die Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (VET).² Barnard definiert Organisationen als Systeme koordinierter Handlungen. Der Schlüssel für das Verständnis des Phänomens „Organisation“ wird in den Entscheidungsprozessen gesehen. March und Simon formulieren den Zusammenhang zwischen menschlichen Eigenschaften und organisationalem Entscheidungsverhalten. Die VET versucht über die Analyse der Entscheidungsprozesse die Anpassung von Organisationen an ihre komplexe und variierende Umwelt (formuliert wird dies u. a. von Cyert und March) zu erklären. Da das Erkenntnisinteresse der Arbeit sowohl dem Verständnis organisationaler Funktionsprinzipien als auch der Entwicklung individuell umsetzbarer Handlungsempfehlungen gilt, soll der theoretische Bezugsrahmen auf Basis der VET die systemische und die individuelle Handlungsebene kombinieren.

¹ Vgl. Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 7; siehe Anhang der Arbeit sowie unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/seehundstaupe.pdf>, letzter Abruf 28.03.2004, 14:21 Uhr MEZ. Nach letzten Zählungen im Sommer 2003 wird die Sterblichkeitsrate nach Aussagen von NPA-Mitarbeitern mit „unter 40 %“ angegeben. Vgl. hierzu auch Kapitel 2

² Vgl. Kapitel 6.1–6.7

Um die Forschungsfrage der Arbeit klären zu können, muss außerdem der Begriff der Effizienz betrachtet und der Zusammenhang zur Entscheidungstheorie verdeutlicht werden.³ Im theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit soll eine Definition des Begriffes entwickelt werden, der den praktischen Implikationen der Forschungsfrage gerecht wird und eine Bewertung des Krisenmanagements ermöglicht. Auf Basis der unter dem Schlagwort „organisationales Lernen“ in die wissenschaftliche Diskussion über die Leistungsfähigkeit von Organisationen integrierten Ansätze sollen Möglichkeiten der organisationalen Entwicklung aufgezeigt werden.⁴ Maßgeblich für die vorliegende Arbeit ist hier die Theorie von Argyris und Schön. Weitere Bausteine der theoretischen Fundierung werden in kurzen Exkursen in die einzelnen Kapitel integriert. Hier geht es zum einen um die Auseinandersetzung mit den Begriffen Krise und Krisenmanagement⁵. Kurz beleuchtet werden ebenfalls der Begriff der Verwaltungsorganisation⁶ und der Öffentlichkeit⁷. Insgesamt steht nicht die Darstellung der Themen in ihrer gesamten wissenschaftlichen Breite im Vordergrund, sondern die Entwicklung einer Definition der Begrifflichkeiten, wie sie im Rahmen dieser Arbeit sinnvoll einsetzbar und auf die praktischen Gegebenheiten anwendbar ist.

Die verschiedenen Konzepte lassen sich gut in die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie integrieren und bieten einen Ansatz, der es erlaubt, die Interdependenz von menschlichem Handeln und organisationalen Prozessen zu verdeutlichen. Nicht zuletzt ist der Blick auf die Organisationsprozesse aus der Perspektive der Entscheidung ein Ansatzpunkt, der es ermöglicht, das Phänomen der Krise so zu interpretieren, dass es Anknüpfungspunkte für individuelles Verhalten gibt.

1.3 Gliederung der Arbeit

Die Analyse und Bewertung des Krisenmanagements wird auf organisationstheoretischer Grundlage und mit Hilfe von Erkenntnissen empirischer Sozialforschung vorgenommen. Ein Teil der Arbeit soll mit Hilfe der entsprechenden Literatur die Anatomie von Entscheidungsprozessen in Organisationen beleuchtet. Im explorativen Teil der Arbeit werden die Besonderheiten im vorliegenden Fall mit Hilfe von Methoden der empirischen Sozialforschung analysiert, um dann Erklärungen auf Basis der theoretischen Grundlage anzubieten.

Im ersten Teil der Arbeit werden die Rahmenbedingungen des Falles beschrieben: Das Seehundsterben wird in seinen Ursachen und seinem Ablauf geschildert und das Nationalparkamt als Organisation wird vorgestellt. Im folgenden Teil geht es um die Frage, inwiefern die Situation des Seehundsterbens für das Nationalparkamt als Krisensituation zu beschreiben ist. Abschließend werden die einzelnen Teilbereiche des Krisenmanagements bzw. des Aktionsplanes vorgestellt. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden dann der theoretische Bezugsrahmen konstruiert und die Hypothesen abgeleitet. Die Datenerhebung erfolgt mit Hilfe von Leitfadeninterviews. Die Befragungen von Personen, die in unterschiedlichen Formen am Krisenmanagement beteiligt waren, sollen die Beurteilung der Vorgänge aus der Perspektive involvierter Individuen zugänglich machen. Auf Basis der Unter-

³ Vgl. Kapitel 6.9

⁴ Vgl. Kapitel 6.8

⁵ Vgl. Kapitel 4.1 und Kapitel 5.1

⁶ Vgl. Kapitel 3.5

⁷ Vgl. Kapitel 4.3

suchungsergebnisse soll dann das Vorgehen des NPAs im Krisenfall bewertet werden. Anschließend sollen Implikationen für zukünftige Handlungsstrategien und Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden.

1.4 Anmerkungen

Die vorliegende Arbeit ist im Rahmen einer Diplomandenstelle bei der GKSS in Geesthacht im „Institut für Küstenforschung“ (IfK)⁸ entstanden. Das IfK hat ein „anwendungsorientiertes interdisziplinäres Forschungsprogramm entwickelt, in dessen Mittelpunkt der Status, die Dynamik, der Wechsel und die Nutzung der Küste und ihres Einzugsbereichs stehen. Das Institut sieht seine Hauptaufgabe in der Entwicklung wissenschaftlicher Grundlagen für die Umsetzung eines effektiven und nachhaltigen Küstenmanagements.“⁹ Die Idee zu der vorliegenden Arbeit entstand aus einer Kooperation der GKSS mit dem Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer.

Die Verfasserin ist sich der Bedeutung der Verwendung der weiblichen Form in der Sprache bewusst, verzichtet in der vorliegenden Arbeit jedoch zu Gunsten des Leseflusses auf den Gebrauch. In der Arbeit wird die „neue“ deutsche Rechtschreibung benutzt. Die internen Papiere und die Literatur, deren Herausgeber die schleswig-holsteinischen Behörden sind, wurden in der Bibliographie separat angeführt.

Ich bedanke mich bei meinen Interviewpartnerinnen und -partnern für die aufgewendete Zeit und Mühe und dem Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer für die vertrauensvolle Überlassung der Organisationskorrespondenz.

2 DAS SEEHUNDSTERBEN

Im folgenden Kapitel wird ein Überblick über das Seehundsterben im Jahr 2002 gegeben und ein kurzer Vergleich zu der Epidemie 1988 gezogen. Es sollen weniger veterinärmedizinische oder ökologische Aspekte im Vordergrund stehen, sondern, soweit es für die vorliegende Arbeit relevant ist, in die Thematik eingeführt werden. Ziel ist es, dem Leser einen Eindruck von der Situation zu vermitteln. Die im Folgenden aufgeführten Daten stammen im Wesentlichen aus dem Abschlussbericht zum Seehundsterben des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein.¹⁰

⁸ Das GKSS-Forschungszentrum ist ein staatliches Forschungsinstitut und Teil der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren. Das Institut für Küstenforschung ist eines von drei Instituten in Geesthacht. Für weitere Informationen siehe www.gkss.de sowie www.helmholtz.de

⁹ http://www.gkss.de/pages.php?page=k_profile.html&language=d&version=g, letzter Zugriff 13.03.2004 12:36 Uhr MEZ

¹⁰ Vgl. Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003

2.1 Verlauf der Epidemie 2002

Ab dem 7. Mai des Jahres 2002 wurden an den Stränden der dänischen Insel Anholt auffallend viele tote Seehunde gefunden. Nachdem Proben der verendeten Seehunde von Virologen der Erasmus-Universität in Rotterdam untersucht worden waren, stand Ende Mai die Todesursache fest. Die Tiere waren der so genannten Seehundstaupe zum Opfer gefallen. Das nachgewiesene Virus war nahezu identisch mit dem, das bereits 1988 die Epidemie hervorgerufen hatte. „According to virologists, this pdv¹¹ is very similar to the one that caused an outbreak in 1988.”¹² Die Seuche verbreitete sich erst auf die Nachbarinseln Laesø, Hesselø und Samsø und erreichte am 30.05.2002 die schwedische Küste. Ab dem 16.06.2002 wurden dann auch an den niederländischen Gestaden Seehunde gefunden, die dem Virus zum Opfer gefallen waren. So gab es zwei Zentren, von denen sich das Virus ausbreitete. Im Juni erreichte die Epidemie Norwegen (22.06.2002). Am 17.07.2002 trat die Staupe im nieder-sächsischen Wattenmeer und am 11.08.2002 auf Helgoland auf. Am 21.08.2002 wurden die ersten Fälle im hamburgischen, am 26.08.2002 im schleswig-holsteinischen und am 30.08.2002 im dänischen Wattenmeer gemeldet. Ebenfalls betroffen waren Frankreich (31.07.2002), England (13.08.2002) und Belgien (18.08.2002).

2.1.1 Verlauf der Epidemie in Schleswig-Holstein

Wie oben bereits erwähnt, begann die Epidemie in Schleswig-Holstein mit den ersten staupebedingten Totfunden am 11. August 2002 auf Helgoland. Am 26. August wurden dann die ersten Kadaver an der schleswig-holsteinischen Wattenmeerküste bei Eiderstedt gemeldet. Die ersten zehn verendeten Seehunde Helgolands und Eiderstedts wurden vom Landeslabor Schleswig-Holstein in Neumünster zum Nachweis von Staupeviren getestet. Die Zahl der Totfunde stiegen zunächst langsam an und nahmen ab dem 4. September auf Grund starken Westwinds deutlich zu. Am 11. September wurde mit 225 Kadavern der Höhepunkt der Totfundzahlen erreicht. In der Folgezeit nahm die Anzahl der geborgenen Tierleichen wieder ab (von etwa 100 auf unter 50 im Tagesdurchschnitt). In der Woche vom 13. bis zum 20. Oktober wurden auffällig wenige Totfunde gemeldet. Die Zahl stieg Ende Oktober nach einem Orkan noch einmal an, um dann bis zum Ende der Epidemie Mitte November kontinuierlich abzusinken. Bei den nach dem Orkan angeschwemmten Kadavern handelte es sich im Wesentlichen um schon länger verstorbene Tiere, frisch tote Funde wurden nur noch vereinzelt gemeldet.¹³ Am 14. November 2002 wurde die Epidemie nach 13wöchiger Dauer in Schleswig-Holstein für beendet erklärt.

2.2 Virus und Krankheitsbild

Übereinstimmend wurde von niederländischen, dänischen und deutschen Instituten das Seehundstaupevirus als ursächlich für das Seehundsterben des Jahres 2002 nachgewiesen. Das Phocine

¹¹ Phocine Distemper Virus (PDV), vgl. Kapitel 2.2

¹² <http://cwss.www.de/news/news/Seals/Annual-reports/seals2003.html>, letzter Zugriff 30.10.2003, 13.55 Uhr MEZ

¹³ Vgl. Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 8, 6 und 20 (Grafiken)

Distemper Virus (PDV) „gehört zur Gruppe der so genannten Morbilliviren, die unter anderem Krankheiten wie Masern, Rinderpest und Hundestaupe auslösen.“¹⁴ PDV wird via Tröpfcheninfektion (Niesen, Körperkontakt) übertragen, hat eine Latenzzeit von ein bis zwei Wochen und kann innerhalb von zwei Wochen zum Tode führen. Das Virus schwächt das Immunsystem der erkrankten Tiere und so stellen sich eine Reihe von sekundären Begleiterkrankungen und bakteriellen Begleitinfektionen sowie Wurmbefall (Nematoden) ein. Daher können verschiedene Symptome auf eine PDV-Infektion hindeuten. „Charakteristisch sind Husten, Atemnot, blutig-schleimiger Ausfluss aus Nase und Maul, Lungenentzündung, Fieber und feine Lungenrisse. Durch in den Körper durch die Lungenrisse eindringende Luft blähen sich die Tiere im Endstadium stark auf. Darüber hinaus kommt es zu Augenentzündungen, zu Krämpfen infolge einer Schädigung des zentralen Nervensystems.“¹⁵ Anfällig sind im Wesentlichen Seehunde (*Phoca vitulina*) für das Staupevirus im Gegensatz zu Kegelrobben, deren Bestand während beider Epidemien deutlich weniger dezimiert wurde (98,1 % aller staupebedingten Totfunde im Jahr 2002 waren Seehunde). Man muss davon ausgehen, dass die Seehund-Population im schleswig-holsteinischen Wattenmeer nicht über Abwehrkräfte gegenüber dem Staupevirus verfügte, da nur eine dauerhafte Anwesenheit des Virus innerhalb einer Population für den Erhalt einer Basisimmunität sorgt. In den letzten zwei Jahren konnten bei getesteten Tieren keine Antikörper festgestellt werden.¹⁶ Fraglich ist, wie sehr Schadstoffbelastungen im Lebensraum der Tiere zu einer erhöhten Anfälligkeit für das Virus beitragen. Nach dem ersten Seehundsterben 1988 konnte durch Tests nachgewiesen werden, dass Schadstoffe zu Schädigungen des Immunsystems führen.¹⁷ „Es ist schon auffällig, dass die Staupeepidemien immer in Gewässern aufgetreten sind, die eine relativ hohe Schadstoffbelastung haben.“¹⁸ In jedem Falle waren „Staupeviren (...) schon mehrfach Auslöser von Epidemien bei Meeressäugern. Bei diesen Seuchenzügen starb meist etwa die Hälfte der betroffenen Robben- oder Delfinart.“¹⁹

2.3 Bestand und Totfunde

Seehunde sind in Nordeuropa weit verbreitet. Zählungen vor der Epidemie ergaben im Raum von Island, Irland, England, Schottland und Norwegen sowie Kattegat, Skagerrak und im Wattenmeer eine Bestandsgröße von etwa 90 000 Tieren. Davon lebten etwa 21 000 im Wattenmeerbereich (Deutschland, Dänemark und Niederlande; exakt wurden in diesem Raum im Jahr 2002 vor der Epidemie 20 975 Tiere gezählt). Im Schleswig-Holsteinischen Wattenmeer wurden zu diesem

¹⁴ Vgl. Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 9

¹⁵ Ebd., S. 10

¹⁶ Vgl. Seehunde, Viren und Epidemien. In (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Informationsblatt aus dem Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Tönning, Ausgabe 7-8/2002, S. 2

¹⁷ Vgl. Lothar Koch, Seehundseuche fordert 22.000 Opfer. In (Hrsg.) WWF-Projektbüro Wattenmeer, Husum, 20. Jg., Heft 3/4, Dezember 2002, S. 20–21

¹⁸ Dr. Ursula Siebert, Ich blicke aufs Watt. In (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Informationsblatt aus dem Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Tönning, Ausgabe 7–8/2002, S. 1

¹⁹ Ebd., S. 2

Zeitpunkt 7 876 Seehunde erfasst. Im Laufe der Epidemie wurden im Jahr 2002 insgesamt 21 718 Totfunde registriert. Im Wattenmeer wurden etwa 10 600 Kadaver gezählt, davon in Schleswig-Holstein 3 608 (inklusive Helgoland). Es muss davon ausgegangen werden, dass auch Tiere aus dem niedersächsischen und niederländischen Wattenmeer an den Küsten Schleswig-Holsteins angespült wurden.²⁰

2.4 Die Seehundsterben im Vergleich: 1988 und 2002

In absoluten Zahlen starben im Jahr 2002 mehr Tiere an der Seehundstaupe als im Jahr 1988 (21 100 zu 18 000). Im Bereich des Wattenmeers starben 1988: 8 600 und 2002: 10 600 Tiere. Da der Bestand 2002 allerdings als doppelt so hoch eingeschätzt werden muss wie 1988, kann man annehmen, dass die relative Sterblichkeit in der zweiten Epidemie deutlich unter der ersten lag. Im Vergleich lag die Totfundrate 1988 bei circa 60 % bis 65 % und im Jahr 2002 bei unter 40 % der Wattenmeer-Seehunde²¹. Die Zählungen können die genaue Zahl der Todesfälle nicht wiedergeben, da nicht alle verendeten Tiere angeschwemmt und gefunden werden. In Schleswig-Holstein forderte die Epidemie 2002 auch in absoluten Zahlen deutlich weniger Opfer als 1988 (3 608 gegenüber 5 800). „If the average annual growth rate achieved in the pre-epizootic period (1995–2001) had continued, the expected August count for 2003 would have been approximately 23,000 seals. The population in 2003 is 53 % less than it could have been without the disease. Though this is an impressive loss in comparison to the impact of the former epizootic in 1988 (number counted in 1989 58 % less than expected), the relative mortality this time is evidently lower.“²² Im Juni 2003 wurde der Höchststand in Schleswig-Holstein mit 5 038 Seehunden (davon etwa 1 700 Jungtiere) gezählt.²³

²⁰ Vgl. Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 7–8

²¹ Die Ergebnisse der Bestandszählungen sind von verschiedenen Faktoren abhängig. Zum einen werden unterschiedliche Verfahren angewendet, zum anderen hängt das Ergebnis auch von der Region, der Jahreszeit und den Tagesbedingungen ab. Die angegebenen Zahlen gelten daher unter Einschränkung und können je nach Quelle leicht variieren.

²² <http://cwss.www.de/news/news/Seals/Annual-reports/seals2003.html>, letzter Zugriff 30.10.2003, 13.51 Uhr MEZ

²³ Vgl. Pressemitteilung 11.07.2003 des Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Landwirtschaft des Landes Schleswig-Holstein: Mehr als vermutet: 5.038 Seehunde gezählt; „Archiv“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm>, letzter Zugriff 22.03.2004, 14:29 Uhr MEZ

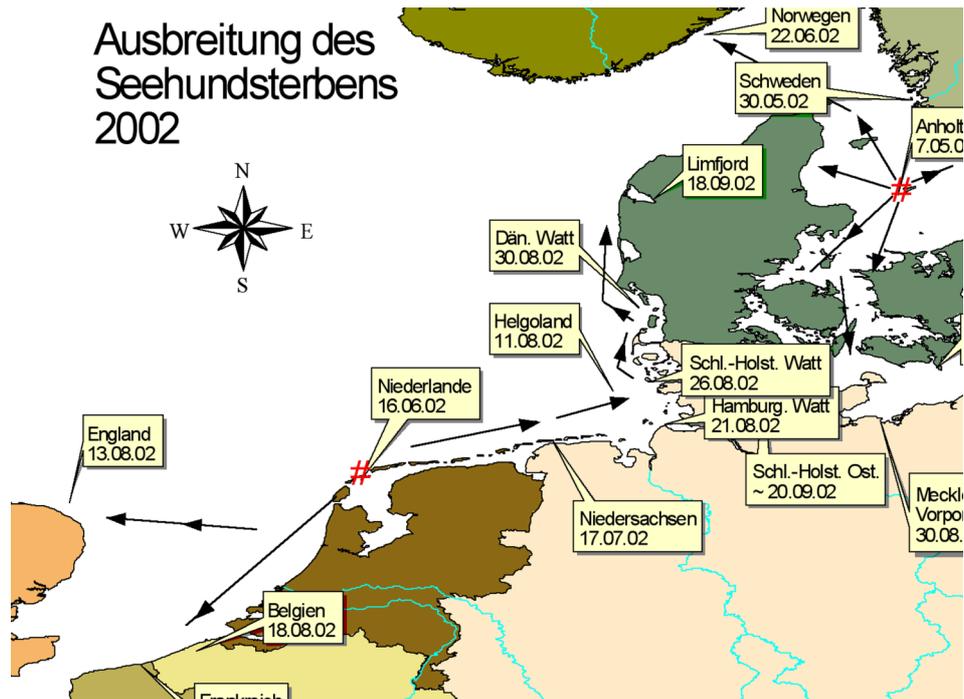


Abbildung 1: Ausbreitung und Verlauf der Seehundstaupe im Jahr 2002²⁴.

Auffällig ist, dass die Seuche in beiden Jahren in der Region um die Insel Anholt ausbrach. Der Zusammenhang mit dort existierenden Nerzfarmen konnte bislang nicht bestätigt werden. Auch ein plötzliches Auftreten der Staupe in den Niederlanden ist in beiden Jahren zu beobachten gewesen. Die Ausbreitung erfolgte 1988 schneller, bereits vier Wochen nach Ausbruch war auch Sylt betroffen. Im Jahr 2002 erreichte die Seuche erst dreieinhalb Monate nach Beginn Schleswig-Holstein. Die Epidemie 1988 dauerte doppelt solange wie 2002 (13 zu 26 Wochen), was eine Erklärung für die in Relation zur Bestandsgröße geringe Anzahl an Todesfällen ist. Ein weiterer Grund wird in der möglichen größeren Resistenz der Nachkommen der Seehunde, die die Seuche 1988 überlebt haben, gesehen. Eine Erklärung für die auffällig geringe Zahl von Totfunden 2002 in Schleswig-Holstein im Vergleich zu 1988 wird darin gesehen, dass die Seuche beim zweiten Mal hier erst im August und nicht bereits im Mai auftrat, so dass die Zeit der intensiven sozialen Kontakte (Paarungszeit, Geburt, Aufzucht) bereits vorüber war. Man geht davon aus, dass die meisten Ansteckungen auf den Sandbänken erfolgen. Nach dem Seehundsterben im Jahr 1988 wurde allerdings deutlich, dass auch eine starke Dezimierung des Bestandes keinen nachhaltigen negativen Effekt auf die Population hat. „Es handelte sich um ein Ereignis, das in Populationen wildlebender Tiere immer wieder einmal auftreten kann und das durch Eingriffe des Menschen weder verhindert noch gesteuert werden kann. Eine existentielle Gefährdung intakter Populationen ist nicht zu erwarten. Dies haben ähnliche Seuchenzüge bei unterschiedlichen Arten in der Vergangenheit immer wieder gezeigt.“²⁵

²⁴ Vgl. Pressemitteilung 11.07.2003 des Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Landwirtschaft des Landes Schleswig-Holstein: Mehr als vermutet: 5.038 Seehunde gezählt; „Archiv“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm>, letzter Zugriff 22.03.2004, 14:29 Uhr MEZ, Grafik entnommen, S. 4

²⁵ Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 21

3 DAS NATIONALPARKAMT SCHLESWIG-HOLSTEINISCHES WATTENMEER

Um das Krisenmanagement des Nationalparkamtes Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer (NPA) in Reaktion auf das Seehundsterben 2002 untersuchen und bewerten zu können, muss zunächst das NPA als Organisation beschrieben werden. Im folgenden Kapitel werden Aufbau und Funktion des Nationalparkamtes erläutert.

3.1 Der Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer

Der Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer²⁶ (NP) ist der größte Nationalpark Mitteleuropas und einer von drei Wattenmeer-Nationalparks in der Bundesrepublik Deutschland. (Die Bundesländer Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Hamburg haben Wattenmeer-Nationalparke; alle drei sind zugleich Biosphärenreservate). Laut § 14 des Bundesnaturschutzgesetzes²⁷ sind Nationalparke, deren Ernennung Ländersache ist, „rechtsverbindlich festgesetzte einheitlich zu schützende Gebiete, die 1. großräumig und von besonderer Eigenart sind, 2. im überwiegenden Teil ihres Gebiets die Voraussetzungen eines Naturschutzgebiets erfüllen, 3. sich in einem vom Menschen nicht oder wenig beeinflussten Zustand befinden und 4. vornehmlich der Erhaltung eines möglichst artenreichen heimischen Tier- und Pflanzenbestandes dienen.“²⁸

Neben der national gültigen rechtlichen Definition hat auch die international tätige „World Conservation Union“ (IUCN) den Begriff Nationalpark definiert. Der NP Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer erfüllt wie alle 15 Nationalparke Deutschlands seit der letzten IUCN-Konferenz in Durban die Kriterien der so genannten Schutzkategorie II „Nationalpark“²⁹. Der Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer wurde am 1. Oktober 1985 auf Basis des Nationalparkgesetzes vom 22. Juli 1985 gegründet. Das Nationalparkgesetz³⁰ wurde am 17. Dezember 1999 novelliert und ist in dieser Fassung bis dato gültig. Er ist 4 440 km² groß, das entspricht 28 % der Landfläche Schleswig-Holsteins. Er erstreckt sich an der schleswig-holsteinischen Nordseeküste mit einer Küstenlänge von 460 Kilometern von der dänischen Grenze im Norden bis zur Elbmündung im Süden. Als Naturraum bzw. Ökosystem umfasst der Nationalpark Wattflächen, Salzwiesen, Dünen, Strände

²⁶ Für weitere Informationen zum Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer siehe www.wattenmeer-nationalpark.de

²⁷ Bundesnaturschutzgesetz, BNatSchG, Abschnitt 4. Schutz, Pflege und Entwicklung bestimmter Teile von Natur und Landschaft, § 14, Abs. 1, unter <http://www.gesetzesweb.de/BNatSchG.html>, letzter Zugriff 23.03.2004, 14:55 Uhr MEZ

²⁸ Bundesnaturschutzgesetz, BNatSchG, Abschnitt 4. Schutz, Pflege und Entwicklung bestimmter Teile von Natur und Landschaft, § 14, Abs. 2 „Die Länder stellen sicher, daß Nationalparke unter Berücksichtigung der durch die Großräumigkeit und Besiedlung gebotenen Ausnahmen wie Naturschutzgebiete geschützt werden. Soweit es der Schutzzweck erlaubt, sollen Nationalparke der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden.“ ebd., letzter Zugriff 23.03.2004, 14:57 Uhr MEZ

²⁹ Der Nationalpark ist zusätzlich ausgezeichnet mit folgenden internationalen Prädikaten: Biosphärenreservat der UNESCO, Feuchtgebiet internationaler Bedeutung der Ramsar-Konvention, NATURA 2000 Schutzgebiet der Flora-Fauna-Habitat (FFH) Richtlinie und Vogelschutzgebiet der Europäischen Union. Vgl. (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Ein Amt für's Watt, Tönning, 2002, S. 12

³⁰ Vgl. „Nationalparkgesetz“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/archiv/unten-3.htm>, 24.03.2004, 19:28 Uhr MEZ

und Sände sowie Flachwasserbereiche der Nordsee. „Als Watt bezeichnet man die Fläche, die regelmäßig im Gezeitenrhythmus freifällt und überflutet wird.“³¹ Etwa 70 Gemeinden in den Landkreisen Dithmarschen und Nordfriesland mit insgesamt circa 290 000 Einwohnern grenzen an den Nationalpark.³² Im NP leben etwa 3 200 verschiedene Tierarten, zugleich ist er das vogelreichste Gebiet Mitteleuropas. Drei Arten von Meeressäugern haben ihren Lebensraum im Nationalpark: Seehunde, Kegelrobben und Schweinswale. Der NP ist in zwei Zonen aufgeteilt: Schutzzone 1 und Schutzzone 2. Nur etwa 3 % der Gesamtfläche gehören zur so genannten nutzungsfreien Zone, die in der Schutzzone 1 zwischen Sylt und Föhr liegt und Bestandteil derselben ist.

3.2 Aufbau und Funktion des Nationalparkamtes

Das Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer gibt es seit 1985 und hat seinen Sitz in Tönning. Die staatliche Behörde „ist als obere und untere Naturschutzbehörde für den Nationalpark“³³ zuständig.³⁴ Es ist direkt dem Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Landwirtschaft (MUNL) (ehemals: Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten (MUNF)) des Bundeslandes Schleswig-Holstein untergeordnet. Das Ministerium ist dem NPA gegenüber direkt weisungsbefugt.³⁵ „Damit ist im Nationalpark eine zweistufige Naturschutzverwaltung realisiert. Dies entspricht internationalen Nationalparkkriterien.“³⁶ Für 2002 standen dem NPA inklusive der Zuwendungen für den Nationalparkservice (NPS)³⁷ ca. 4,75 Millionen Euro zur Verfügung³⁸. Am 31.12.2002 waren insgesamt 29 Frauen und Männer³⁹ dort beschäftigt. Von den Mitarbeitern sind 25 fest und vier befristet angestellt. Sechs Mitarbeiter sind Beamte, 23 Angestellte und einer ist Arbeiter. Acht Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit. Zusätzlich sind im NPA über das Jahr Praktikanten beschäftigt. Der Aufbau des NPAs ist hierarchisch. Die übergeordneten Dienststellen sind den untergeordneten gegenüber weisungs- und disziplinarbefugt.

³¹ <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/ueber/steckb.htm>, letzter Zugriff 12.11.2002, 13.36 Uhr MEZ

³² Der Nationalpark selbst hat fünf Einwohner: zwei ganzjährig auf der Hallig Süderoog sowie zusätzlich 3 im Sommerhalbjahr, davon einer auf der Insel Trischen und zwei auf der Hallig Südfall.

³³ Gemeint ist der Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer. Vgl. Kapitel 3.1

³⁴ Nationalparkgesetz, §7 Nationalparkamt, Abs. 1 unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/archiv/untent-3.htm>, letzter Zugriff 22.02.2004, 14:33 Uhr MEZ

³⁵ Vgl. Organigramme der Landesregierung S-H. http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/MUNL/Information/PDF/OrgPlan_MUNL,property=pdf.pdf, vgl. auch http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/MUNL/Information/PDF/OrgPlan_nachgBeh_C/B6rden,property=pdf.pdf

³⁶ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Ein Amt für's Watt, Tönning, 2002, S. 6

³⁷ Vgl. Kapitel 3.3

³⁸ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Jahresbericht 2002 des Nationalparkamtes und der NationalparkService gGmbH, Tönning, 2003, S. 28

³⁹ Ebd., S. 27

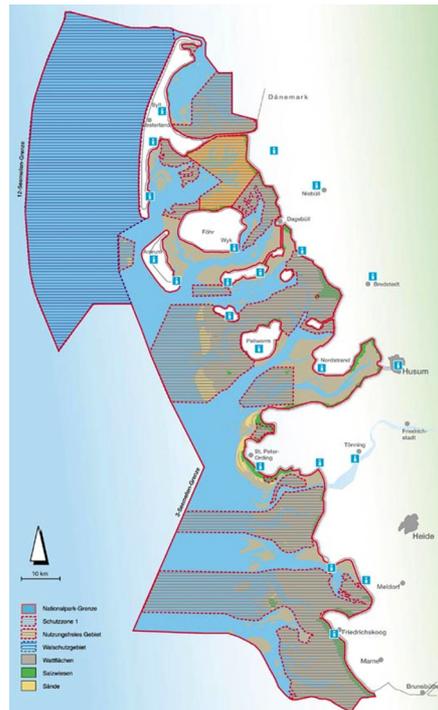


Abbildung 2: Der Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer⁴⁰.

Die Organisation hat unterschiedliche Aufgabenbereiche.⁴¹ Das Nationalparkamt hat laut Nationalparkgesetz vor allem folgende Tätigkeitsgebiete:

„1. die Öffentlichkeit über den Nationalpark zu unterrichten und Bildungsarbeit zu betreiben sowie den Besucher- und Erholungsverkehr zu lenken; (...)

2. Ökologische Umweltbeobachtungen (Monitoring) durchzuführen und zu koordinieren sowie wissenschaftliche Planungsgrundlagen zu schaffen; (...)

3. die Betreuung durch Naturschutzvereine im Sinne von § 21 d des Landesnaturschutzgesetzes für den Nationalpark zu regeln, wobei in Ausnahmefällen auch mehrere Naturschutzvereine für dasselbe Betreuungsgebiet als verantwortlich benannt werden können.“

Im Organigramm der Umweltbehörden des Landes Schleswig-Holstein werden die Tätigkeitsgebiete des Amtes in den Kontext des gesamten umweltbehördlichen Aufgabenbündels gestellt: Das NPA schafft Informationsgrundlagen über den Nationalpark durch Monitoring. Es überwacht den „Vollzug

⁴⁰ Grafik entnommen unter „Karten“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm>, letzter Zugriff 23.02.2004, 12:14 Uhr MEZ

⁴¹ Die erste Zuständigkeit des Nationalparkamtes regelt das Landesnaturschutzgesetz in Abschnitt VIII, Organisation, Zuständigkeiten, Verbandsbeteiligung, Verfahren, Unterabschnitt 1: Organisation und Zuständigkeiten §§ 45–50 b, vgl. <http://www.landesregierung-sh.de/landesrecht/791-4fr.htm>, letzter Zugriff 27.03.2004, 14:19 Uhr MEZ

von Rechtsvorschriften, Anordnungen, Genehmigungen im Zusammenhang mit dem Nationalpark⁴². Auf wissenschaftlicher Basis erstellt das Amt zudem gutachterliche Stellungnahmen, setzt Schutzkonzepte um und ist für die Erteilung von Auskünften zuständig. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sind die Aufgaben Umweltbildung und Beratung von Bürgerinnen und Bürgern.

3.2.1 Die Dezernate des Nationalparkamtes

Die Leitung des Amtes obliegt dem Amtsleiter und bei Abwesenheit dem nachgeordneten stellvertretenden Amtsleiter. Das NPA ist in vier Dezernate unterteilt: Naturschutz, Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung, Monitoring und Forschung sowie Verwaltung. Jede der vier Organisationseinheiten hat einen Dezernatsleiter und vier bis zehn untergeordnete Stellen mit unterschiedlichen Funktionen.

„Um Naturschutz nach bestem Stand des Wissens zu betreiben, wird die Umwelt mit wissenschaftlichen Methoden dauerhaft beobachtet.“⁴³ Dem Dezernat für Monitoring und Forschung obliegt die Beobachtung von Flora und Fauna des Wattenmeers, die Analyse der Öleinträge vor der deutschen Nordseeküste und die Erhebung sozioökonomischer Daten der Nationalparkregion sowie die Erstellung des geografischen Informationssystems.⁴⁴ Das Naturschutzdezernat erarbeitet mit fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Konzepte, die den Schutz des Nationalparks mit den Interessen der unterschiedlichen Nutzergruppen in Einklang bringen. Auf Basis der wissenschaftlichen Erkenntnisse über den Naturraum Wattenmeer werden die menschlichen Eingriffe bewertet und nach rechtlichen Vorgaben kontrolliert. Im Organisationsbereich Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung werden die Informationen über den Nationalpark und die Arbeit der Organisation selbst zielgruppenadäquat aufbereitet und den verschiedenen Interessengruppen zugänglich gemacht. Zur Bildungsarbeit gehört nicht nur die Erstellung von Informationsmaterialien und die Distribution der Information, sondern auch die Aus- und Weiterbildung von Multiplikatoren. Dem Verwaltungsdezernat obliegen die administrativen Aufgabenbereiche wie Sekretariat, Personalwesen und Materialbeschaffung des Amtes. Hier sind insgesamt elf Personen beschäftigt.

3.3 Die NationalparkService gGmbH (NPS)

„Der Außendienst des Nationalparkamtes wird durch eine hierfür vom Land gegründete gGmbH wahrgenommen, den NationalparkService“.⁴⁵ Die gemeinnützige Gesellschaft wurde 1999 ins Leben

⁴² Organigramm der Umweltbehörden Schleswig-Holsteins, Geschäftsbereich, Stand 01.03.2003 http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/MUNL/Information/PDF/OrgPlan__MUNL,property=pdf.pdf, vgl. auch http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/MUNL/Information/PDF/OrgPlan__nachgBeh_C/B6rden,property=pdf.pdf, letzter Zugriff 15.01.2004, 14:45 Uhr MEZ

⁴³ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Ein Amt für's Watt, Tönning, 2002, S. 7

⁴⁴ Die wissenschaftlichen Bestrebungen der neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Monitoringdezernats sind eng verbunden mit der Arbeit dänischer und niederländischer Forscherinnen und Forscher im Rahmen des trilateralen Wattenmeer-Monitorings. Für weitere Informationen vgl. <http://cwss.www.de>

⁴⁵ „Über uns“, „NationalparkService“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm>, letzter Zugriff 13.12.2003, 14:19 Uhr MEZ

gerufen und ist in drei Abteilungen untergliedert. Der NPS ist für die Betreuung des so genannten Besucherinformationssystems (BIS) und die Infozentren verantwortlich, die Besuchern des Nationalparks Wissenswertes über den Lebensraum Wattenmeer vermitteln sollen. Außerdem werden Veranstaltungen wie Wattwanderungen und andere naturkundliche Führungen durchgeführt. Die so genannten Ranger des NPS sind für Informationsarbeit zuständig, leisten aber auch aktiven Umweltschutz, wie z.B. bei Einsätzen durch Ölverschmutzungen, und achten auf die Einhaltung des Nationalparkgesetzes. Die dritte Abteilung des NPS betreut das „Multimar Wattforum“ eine interaktive Ausstellung zur Küstenregion Schleswig-Holsteins. Dem Nationalpark Service obliegt der „Kundenservice“ des Nationalparks; die Mitarbeiter sind an der Schnittstelle von Nationalpark und Öffentlichkeit, also Besuchern, Touristen und Anwohnern tätig.⁴⁶

3.4 Organisationsziele und Leitsätze

Über die gesetzliche Direktive hinaus haben sich das Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer und die NationalparkService gGmbH Leitsätze gegeben, die mehr als Tätigkeitsbeschreibungen eher das Selbstverständnis der Organisationen darstellen. In fünf Leitsätzen⁴⁷ werden die Ansprüche an die eigene Arbeit formuliert und die zu leistenden Aufgaben in einen übergeordneten normativen Kontext gestellt.

„Nationalparkamt und NationalparkService gGmbH mit dem Multimar Wattforum arbeiten nach folgenden Leitsätzen:

Naturerbe bewahren Nationalpark bedeutet: Natur Natur sein lassen. Wir tragen Verantwortung für eine der letzten Naturlandschaften Europas. Wir handeln für eine lebenswerte Zukunft.

Zum Nationalpark gehören auch die Menschen Wir unterstützen den Schutz vor Naturgewalten an der schleswig-holsteinischen Westküste. Wir sind uns bewusst, dass der Nationalpark ein auch vom Menschen geprägter Lebensraum ist.

Naturverträgliche Nutzung des Nationalparks Der Mensch ist im Nationalpark ein willkommener Gast. Wir gestalten die Begegnung von Mensch und Natur im Nationalpark naturverträglich. Soweit mit dem Schutzzweck vereinbar, unterstützen wir eine nachhaltige Nutzung des Nationalparks.

Nur wer die Natur erlebt und versteht, setzt sich für ihren Schutz ein Naturschutz braucht ökologische Umweltbeobachtung und zielgerechte Forschung. Der Nationalpark braucht gut informierte und verantwortungsbewusste Bürger. Wir machen Umweltbildung mit Hand, Herz und Verstand.

Arbeiten für den Nationalpark – Wir arbeiten fachkompetent und engagiert. – Wir achten die Interessen anderer und lösen Probleme im Dialog. – Wir suchen die Zusammenarbeit mit Partnern, die sich wie wir für den Nationalpark einsetzen. – Wir sind stolz darauf, Teil des weltumspannenden

⁴⁶ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Jahresbericht 2002 des Nationalparkamtes und der NationalparkService gGmbH, Tönning, 2003, S. 32

⁴⁷ „Über uns“, „Leitsätze“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm>, letzter Zugriff 12.03.2004, 10:21 Uhr MEZ

Netzes der Nationalparke zu sein. – Wir von Nationalparkamt und NationalparkService arbeiten auf allen Ebenen partnerschaftlich zusammen.“⁴⁸ (Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.)

Das NPA formuliert sein Selbstverständnis als Quintessenz aus diesen Leitsätzen: „Die Natur zu schützen und zu beobachten und sie den Menschen nahe zu bringen, sind die wichtigsten Aufgaben des Nationalparkamtes. Es vermittelt zwischen lokalen und überregionalen Interessen, zwischen politischen Grundsatzüberlegungen und konkretem Handeln (...) Das Nationalparkamt ist durch fachliche Kompetenz, Ortskenntnis, rechtliche Zuständigkeit und Engagement die Fachinstitution für Naturschutz im schleswig-holsteinischen Wattenmeer.“⁴⁹

3.5 Exkurs: Die Öffentliche Verwaltung aus soziologischer Perspektive⁵⁰

Definitionen öffentlicher Verwaltung sind in der Literatur äußerst differenziert dargestellt – es existiert keine Legaldefinition. Die vorliegende Arbeit will der Vollständigkeit halber einen kurzen Definitionsversuch des Begriffs vorstellen, ohne den wissenschaftlichen Diskurs in seiner Tiefe zu reproduzieren. Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist es lediglich von Bedeutung, die Charakteristika der öffentlichen Verwaltung in Abgrenzung zu anderen Organisationsformen kurz darzulegen.

Nach Becker ist die öffentliche Verwaltung das, was in einer menschlichen Gemeinschaft den gemeinschaftlichen Willen vollzieht. Anders ausgedrückt, kann sie als Vollzugsorganisation des Staates betrachtet werden. Sie konkretisiert die Staatszwecke, indem sie den Vollzug der Gesetze durch die Herstellung bindender Einzelentscheidungen wahrnimmt.⁵¹ Nach Mayntz können fünf große Aufgaben⁵² der Verwaltung benannt werden. Sie ist für die äußere Sicherheit und innere Ordnung zuständig. Sie übernimmt Versorgung und Dienstleistungen. Sie sichert „die Handlungsfähigkeit des politisch-administrativen Systems“⁵³ (zum Beispiel durch die Bereitstellung der nötigen Ressourcen) und sie versucht die gesellschaftliche Entwicklung auf ein bestimmtes Ziel hin zu steuern. Die Verwaltungsorganisation ist als Makrosystem⁵⁴ zu verstehen, seine einzelnen Elemente, d.h. die einzelnen Organisationen, orientieren sich in ihren Strukturmerkmalen trotz der Einführung wirtschaftlicher Organisationsprinzipien (wie z.B. verursachungsgerechte Kosten- und Leistungsrechnung, interner Markt) an dem von Max Weber idealtypisch formulierten strukturellen Merkmalen der Bürokratie. Autoritätshierarchie und Verantwortung, strikte Regelgebundenheit der Amtsführung, festgelegtes System von Über- und Unterordnungen, Aktenmäßigkeit der Verwaltungsvorgänge,

⁴⁸ „Über uns“, „Leitsätze“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm>, letzter Zugriff 14.12.2003, 10:21 Uhr MEZ

⁴⁹ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Ein Amt für's Watt, Tönning, 2002, S. 7

⁵⁰ Zur weiteren Auseinandersetzung vgl. Mayntz, Renate, Soziologie der öffentlichen Verwaltung, 4. durchgesehene Aufl., C.F. Müller Verlag, Heidelberg, 1997

⁵¹ Vgl. Becker, Bernd, Öffentliche Verwaltung, Lehrbuch für Wissenschaft und Praxis, R.S. Schulze, Percha, 1989, S. 3 und S. 55

⁵² Vgl. Mayntz, Renate, Soziologie der öffentlichen Verwaltung, 4. durchgesehene Aufl., C.F. Müller Verlag, Heidelberg, 1997, S. 44

⁵³ Vgl. ebd., S. 44

⁵⁴ Vgl. ebd., S. 82-90

Neutralität bzw. Sachgebundenheit und speziell ausgebildete Stelleninhaber mit fest definierter Arbeitsteilung⁵⁵ sind Merkmale der öffentlichen Verwaltung innerhalb des Rechtsstaates, die auch das NPA kennzeichnen. Die Bindung der Verwaltungstätigkeiten an explizit formulierte gesetzliche Vorschriften gewährleistet die Wahrung der Rechtsstaatlichkeit und verhindert willkürliche Einzelentscheidungen. Das Prinzip der Hierarchie hat neben der Konsequenz der Weisungsbefugnis auch die Verlagerung der Verantwortung auf den Vorgesetzten zur Folge. Zuletzt sei auf die Interdependenz von öffentlicher Verwaltung und Politik hingewiesen. Die öffentliche Verwaltung ist als Teil der Exekutive für den Vollzug des öffentlichen Willens zuständig, während den politischen Institutionen die Bildung dieses Willens obliegt. Angemerkt werden muss, dass die im Rahmen der öffentlichen Verwaltung getroffenen Entscheidungen auch politische Aspekte beinhalten können.⁵⁶

4 DAS SEEHUNDSTERBEN ALS KRISE

Etwa 3 600 Seehunde fielen der Staupeepidemie in Schleswig-Holstein im Jahr 2002 zum Opfer. Im folgenden Kapitel geht es um die Frage, welche Bedeutung das Seehundsterben für das Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer hat und ob es als Krise beschrieben werden kann.

4.1 Exkurs: Zum Begriff der Krise

Der Begriff der Krise ist dem Griechisch-lateinischen entlehnt und beschreibt (unter anderem) eine „1. Entscheidungssituation, Wende-, Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung. 2. gefährliche Situation“⁵⁷. Wenn der Begriff „Krise“ benutzt wird, so wird, wie schon obige Definition impliziert, auf „den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung“⁵⁸ mit ambivalentem Ausgang⁵⁹ rekurriert. In der Alltagssprache steht „hauptsächlich die negative Entwicklung diskontinuierlicher Prozesse“⁶⁰ im Vordergrund. Bei der Abgrenzung zum Begriff der Katastrophe wird die positive Konnotation des Wortes Krise deutlich: Sie ist immer auch mit dem Begriff der Chance verknüpft⁶¹. In Abgrenzung zu dem Begriff des Konfliktes fällt auf, dass dieser im Gegensatz zum Krisenbegriff immer eine Komponente der konfligierenden Interessen zweier Kräfte hat. Bei der Erarbeitung einer theoretischen Grundlage des Begriffes wird die fachspezifische Herangehensweise der einzelnen Disziplinen an den Terminus deutlich. Der Krisenbegriff ist neben seiner häufigen Verwendung in der

⁵⁵ Vgl. Mayntz, Renate, *Soziologie der öffentlichen Verwaltung*, 4. durchgesehene Aufl., C.F. Müller Verlag, Heidelberg, 1997, S. 110 sowie Bosetzky, Horst / Heinrich, Peter, *Mensch und Organisation*, 5. überarb. u. erw. Aufl., Deutscher Gemeindeverlag, Verlag W. Kohlhammer, Köln, 1994, S. 57

⁵⁶ Zur Beziehung von Verwaltung und Politik vgl. Mayntz, Renate, *Soziologie der öffentlichen Verwaltung*, 4. durchgesehene Aufl., C.F. Müller Verlag, Heidelberg, 1997, S. 60–73. In der vorliegenden Arbeit soll lediglich auf die Interdependenz von Verwaltung und Politik verwiesen, der Aspekt jedoch nicht vertiefend behandelt werden.

⁵⁷ Duden, *Fremdwörterbuch*, hrsg. und bearb. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion, 6. überarb. und erw. Aufl., Mannheim / Wien / Zürich, 1997, S. 454

⁵⁸ Krystek, Ulrich, *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung*, Gabler, Wiesbaden, 1981, S. 3

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 4; Krystek bezieht sich auf Jänicke

⁶⁰ Ebd., S. 4

⁶¹ Im Chinesischen setzt sich das Zeichen für Krise aus den beiden Zeichen für Gefahr und Chance zusammen.

Medizin in den Sozialwissenschaften „innerhalb der politikwissenschaftlichen Krisenforschung (...) präzisiert worden“⁶². Zwei Ansätze dominieren diese Forschungsrichtung: der entscheidungstheoretische und der systemtheoretische Ansatz⁶³. Der entscheidungstheoretische Ansatz konzipiert die Krise als Entscheidungsprozess mit bestimmten situativen Implikationen. „Ganz allgemein definiert im Sinne dieses Entscheidungsansatzes ist eine Krise eine Situation, die charakterisiert ist erstens durch einen hohen Grad der Bedrohung, zweitens durch einen hohen Grad der Überraschung (oder einen geringen Grad der Voraussicht) und drittens durch Zeitdruck.“⁶⁴ Um das Phänomen der Krise auf organisationaler Ebene näher zu definieren, bietet die Betriebswirtschaftslehre⁶⁵ einen ersten Zugang über die praxisnahe Beschreibung von Unternehmenskrisen⁶⁶ an. Als Elemente von Unternehmenskrisen werden hier die Existenzgefährdung der Unternehmung, die Ambivalenz des Ausgangs, die Gefährdung dominanter Ziele, der Prozesscharakter der Krise und die Steuerungsbeziehungsweise Führungsproblematik genannt⁶⁷. Will man die ursprünglich aus der politischen Krisentheorie entlehnte Definition auf organisationaler Ebene interpretieren, so kann man auch in Übereinstimmung mit der oben thematisierten betriebswirtschaftlich orientierten Feststellung sagen, dass der Aspekt der Bedrohung entweder die Existenz der Organisation oder dominanter Ziele der Organisation betrifft.

4.1.1 Zur Anatomie von Krisen

Zu unterscheiden ist im Hinblick auf das Verhältnis von Krise und Organisation, ob die Krisenursache endogen oder exogen⁶⁸ ist. Endogene Krisen haben ihre Ursache in der Organisation selbst, während exogene Krisen ihren Ursprung in der Umwelt der Organisation haben. Wichtig ist dabei auch die Differenzierung zwischen Krisenursache und der Krise selbst, wie sie sich in der sozialen Realität der Organisation manifestiert. Analog zu der in der Betriebswirtschaftslehre entworfenen Theorie über Unternehmenskrisen kann man folgende Krisenformen bzw. Stadien von Krisen unterscheiden: Bei der potentiellen Krise sind zwar Krisensymptome wahrnehmbar, die Krise ist jedoch noch nicht eingetreten. Bei der latenten Krise gerät das „System (..) zunehmend aus dem Gleichgewicht“⁶⁹. Latente Krisen beschreiben Situationen, in denen erste Auswirkungen bereits spürbar, die Krise jedoch

⁶² Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler, Wiesbaden, 1987, S. 4

⁶³ Im systemtheoretischen Ansatz gefährdet oder zerstört eine Krise das System oder Teile des Systems. Auf diesen Ansatz soll nicht weiter eingegangen werden. Verwiesen sei hier auf die einschlägige Literatur zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Krisenbegriff auf systemtheoretischer Ebene. Vgl. Krystek, Ulrich, Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Wiesbaden, 1981, S. 4 f.

⁶⁴ Bühl, Walter L., Krisentheorien: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Übergang, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1984, S. 27; Bühl verweist hier auf eine Arbeit von Charles Hermann (1969)

⁶⁵ Krystek, Ulrich, Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler, Wiesbaden, 1987, S. 6

⁶⁶ In der Betriebswirtschaftslehre wird in Zusammenhang der Beschreibung von Unternehmenskrisen eine Abgrenzung zu „verwandten“ Phänomenen vorgenommen. Krystek definiert Krise in Abgrenzung zu den Begriffen Störung, Konflikt und Katastrophe. Auf diese Abgrenzung soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Vgl. ebd., S. 7 ff.

⁶⁷ Vgl. Krystek, Ulrich, Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Wiesbaden, 1981, S. 4 f.

⁶⁸ Vgl. http://www.pr-guide.de/beitraege/p030708_1.htm, letzter Abruf 15.02.2004, 15:29 Uhr MEZ

⁶⁹ Dr. Peter Szyszka, Kommunikative Krise und Krisenmodelle, (Universität Lüneburg) http://members.aol.com/krisenpr/exp_szys.htm, letzter Zugriff 27.03.2004, 15:20 Uhr MEZ

noch nicht direkt nachweisbar ist. Akute Krisen können in beherrschbare und unbeherrschbare Krisen unterschieden werden. Auswirkungen sind spürbar und können entweder unter Kontrolle gebracht werden oder die destruktiven Folgen der Krise übersteigen die Möglichkeiten der Gegenmaßnahmen. „Entscheidung zur Veränderung steht an“⁷⁰. Ebenfalls zu unterscheiden sind die Folgewirkungen von Krisen in Organisationen. Krisen können sowohl endogen als auch exogen wirken.

4.1.2 Definition für den vorliegenden Fall

Nach der theoretischen Annäherung an den Krisenbegriff soll er im folgenden Abschnitt auf den vorliegenden Fall übertragen werden. Ist das Seehundsterben als Krise zu bewerten? Zur Beantwortung dieser Frage ist es notwendig, Ereignis und soziale Dimension zu differenzieren sowie die Perspektive der Situationsbewertung zu untersuchen. Das Seehundsterben hat als Naturereignis krisenhafte Eigenschaften. Die Seuche tritt plötzlich auf und tötet einen großen Teil der Population der Wattenmeer-Seehunde. Die Tiere können sich dem Virus nicht entziehen. Die Situation, die sich für das Nationalparkamt aus dem Seehundsterben ergibt, ist von diesem natürlichen Phänomen jedoch zu unterscheiden. Unzweifelhaft kann das Seehundsterben als Ursache des im vorliegenden Falle untersuchten Phänomens, nämlich der Reaktion des NPAs auf die Seehundstaupe, ausgemacht werden. Was jedoch sind die Auswirkungen des Seehundsterbens auf das Nationalparkamt – wie lassen sich die Implikationen konkretisieren? Das Seehundsterben stellt für das NPA eine Situation dar, die einen vom Routineablauf abweichenden Entscheidungsprozess notwendig macht. Aus welchen Gründen das Seehundsterben die Notwendigkeit spezieller Entscheidungsvorgänge erzwingt, wird im Folgenden erläutert. Zunächst sei lediglich darauf verwiesen, dass die Seehundstaupe auf Grund ihres seltenen Auftretens als besonderes Ereignis beschrieben werden kann, dessen Folgen entsprechend nicht im alltäglichen Arbeitsablauf bearbeitet werden können. Entsprechend obiger Begriffsbestimmung soll die Situation des Seehundsterbens als Krise für das NPA verstanden werden, weil sie eine Situation darstellt, die sich durch geringe Voraussicht, also ein Informationsdefizit, auszeichnet und entsprechend Zeitdruck in den Entscheidungsvorgängen der Reaktion erzeugt. „Überraschend ist ein Ereignis (...), wenn es nach dem bisher eingespielten Modus der Informationsverarbeitung nicht mehr verarbeitet werden kann“⁷¹. Der Bedrohungsaspekt ist wie bereits erwähnt von der eigentlichen Ursache zu differenzieren und wird im Weiteren konkretisiert.⁷² Wenn auch die Frage, inwieweit die vorliegende Situation als Krise zu bezeichnen ist, in der Arbeit weiter verfolgt wird, so kann der Begriff der Krise gemäß einer relativ weit gefassten Definition verwendet werden, dass sie nämlich ein „plötzliches Auftreten massiver Probleme [bezeichnet], die nicht ohne größere Schwierigkeiten gelöst werden können“⁷³. Der Krisenbegriff der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf die soziale Dimension eines natürlichen Ereignisses. Die Interpretation der Seehundstaupe als Krise stellt nur die soziale Realität bestimmter Individuen dar. Im vorliegenden Falle geht es um die Wahrnehmung der

⁷⁰ Dr. Peter Szyszka, Kommunikative Krise und Krisenmodelle, (Universität Lüneburg) http://members.aol.com/krisenpr/exp_szys.htm, letzter Zugriff 27.03.2004, 15:20 Uhr MEZ

⁷¹ Bühl, Walter L., Krisentheorien: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Übergang, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1984, S. 27

⁷² Dieser Aspekt wird im Rahmen der Implikationen des Seehundsterbens noch weiter erläutert, vgl. Kapitel 4.3–4.6

⁷³ Reinhold, Gerd (Hrsg.), Soziologie-Lexikon, vierte Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 2000, S. 370

Situation von an der Reaktion auf das Seehundsterben beteiligten Individuen. Die Auffassung, dass eine Krise vorliegt, muss nicht zwangsläufig von allen Beobachtern geteilt werden. Entscheidend für die Beantwortung der Frage, ob eine Krise vorliegt, ist also die Perspektive des Beobachters, die sich im Zeitablauf auch verändern kann. Der wesentliche Indikator, dass das Seehundsterben von den beteiligten Individuen als Krisensituation wahrgenommen wurde, ist die Implementation des Aktionsplanes Seehundstaupe als spezielle Reaktion auf ein vom Routineablauf verschiedenes Ereignis. Der folgende Teil dieses Kapitels widmet sich der Frage, welche Implikationen des Seehundsterbens die Ursachen für die Wahrnehmung einer Krisensituation für die Beteiligten darstellen könnten bzw. den Bedrohungsaspekt der Krise ausmachen.

4.2 Die Bedeutung des Seehundsterbens für das NPA

„Die Mehrzahl der Wissenschaftler hält das Seehundsterben für einen natürlichen Vorgang⁷⁴. (...) Durch sie (die Seuche, Anm. d. Verf.) wurde noch nie eine Tier- oder Pflanzenart ausgerottet.“⁷⁵ Und selbst wenn durch den Schadstoffgehalt der Meere das Immunsystem der Tiere geschädigt wird und eine anthropogene Komponente vorliegt, kommen Epidemien wie die Seehundstaupe in Populationen natürlicherweise vor und scheinen im Normalfall den Bestand einer Art nicht existenziell zu gefährden. Dieses Fazit wurde auch aus dem ersten Seehundsterben von 1988 gezogen. Auch ist keine wirkungsvolle Hilfe im Falle eines Seuchenausbruchs wie 2002 für die Tiere möglich: „Eine Impfung der über 20 000 wildlebenden Tiere ist nicht möglich. Es gibt keinen geeigneten Impfstoff und, (sic) man könnte allenfalls einige Dutzend Tiere auf den Sandbänken einfangen und behandeln. (...) Erkrankte Tiere gelangen erst in einem weit fortgeschrittenen Stadium in die Hand des Menschen. Ihnen kann dann kaum noch geholfen werden. Zudem besteht keine Möglichkeit, Dutzende oder gar Hunderte von Seehunden so lange zu pflegen, bis sie wieder selbständig in Freiheit leben könnten.“⁷⁶ Da kein tierschutzrechtlicher oder veterinärmedizinischer Handlungsbedarf besteht bzw. wirkungsvolle Maßnahmen der direkten Hilfe für die erkrankten Tiere nicht möglich sind, ist die Frage, welche Aufgaben das Nationalparkamt im Falle des Seehundsterbens hat. Welche sozialen Aspekte bzw. Auswirkungen hat das Seehundsterben und was bedeuten diese für die Interpretation des Seehundsterbens als Krise?

4.2.1 Rechtliche Grundlagen

Das Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer ist als staatliche Behörde bestimmten Aufgaben verpflichtet. Qua Nationalparkgesetz ist das NPA zuständige Behörde für die Belange des Nationalparks. Die im Nationalparkgesetz festgeschriebenen Tätigkeitsfelder lassen jedoch keine konkreten Ableitungen von Aufgaben im Falle des Seehundsterbens zu. Die Konkretisierung spezieller Aufgaben erfolgt über Weisungen und Erlasse der übergeordneten Behörde. Als weisungsbefugte

⁷⁴ Obwohl Epidemien offensichtlich natürliche Vorgänge sind, gibt es verschiedenen Theorien darüber, inwieweit der Mensch Verursacher oder „Katalysator“ der Seuche ist. Vgl. Kapitel 2

⁷⁵ „Seehunde in Schleswig-Holstein, – Fragen und Antworten zur Seehundstaupe“, unter <http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/staupe.html#header4>, letzter Zugriff 12.11.2003, 20.57 Uhr MEZ

⁷⁶ „Seehunde in Schleswig-Holstein, – Fragen und Antworten zur Seehundstaupe“, unter <http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/staupe.html#header4>, letzter Zugriff 12.11.2003, 21.02 Uhr MEZ

Behörde ist es das Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten (MUNF)⁷⁷, das die Zuweisung von Kompetenzen und Zuständigkeiten auch im Falle des Seehundsterbens regelt und dem die Genehmigung von Maßnahmen obliegt. Wie oben erläutert, zeichnet sich die Seehundstaupe durch einen erheblich über dem Durchschnitt liegenden Kadaveranfall aus. Ein wesentlicher Teil der zu bewältigenden Aufgaben im Falle des Seehundsterbens betrifft also die Organisation und Durchführung der Beseitigung und Entsorgung der Tierkadaver, die in verstärkter Form während der Epidemie anfallen. Gerade die Entsorgungswege von wildlebenden Tieren wurden jedoch zum Zeitpunkt der Seehundstaupe 2002 umgestellt.⁷⁸ Die nicht bis ins Detail ausdifferenzierte rechtliche Situation, die sich aus dem Seehundsterben ergab, und die damit verbundene Frage nach den konkreten Kompetenzen sind ein Aspekt, der den Entwurf eines Aktionsplanes und damit das Krisenmanagement des NPAs notwendig gemacht hat.

4.2.1.1 Erlass zur Entsorgung von Meeressäugern

Laut Gesetz verlüdern die Kadaver frei lebenden Wildes, zu dem auch die Meeressäuger der Region Schleswig-Holsteins (Robben, Kleinwale und Großwale) gehören, im Normalfall an dem Ort ihres Verendens. Eine Beseitigungspflicht besteht nur dann, wenn die Gesundheit von Menschen oder Tieren, eine Schädigung von Gewässern, Boden und Futtermitteln oder schädliche Umwelteinwirkungen zu erwarten sind oder die öffentliche Sicherheit und Ordnung gefährdet ist. Für den Fall des Seehundsterbens wird eine solche Gefährdung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung konstatiert und somit haben „die nach Landesrecht zuständigen Körperschaften des öffentlichen Rechts, (das sind in Schleswig-Holstein die Kreise und kreisfreien Städte, Anm. d. Verf.)“ die die in ihrem Gebiet anfallenden Tierkörper, Tierkörperteile und Erzeugnisse⁷⁹ zu beseitigen. Laut Tierkörperbeseitigungsrecht müssen die Kadaver dann in den entsprechenden Tierkörperbeseitigungsanlagen (TBA) entsorgt werden.⁸⁰ Durch einen Erlass des MUNF aus dem Jahre 1999 wurde das Nationalparkamt landesweit für die Entsorgung der Kadaver von Robben und Kleinwalen zuständig.⁸¹ Vorher hatte kein Regelungsbedarf bestanden, da das Forschungs- und Technologiezentrum Westküste (FTZ) in

⁷⁷ Das Ministerium wurde 2003 umbenannt und heißt jetzt: Ministerium für Umwelt, Natur und Landschaft (MUNL)

⁷⁸ Laut Aussagen von Mitarbeitern des NPAs war die Notwendigkeit eines Konzeptentwurfes zur Entsorgung von Meeressäugern schon vorher deutlich und wurde im Zeitraum des Seehundsterbens umgesetzt. Vgl. auch Kapitel 4.2.1.1, insbesondere Fußnote 80

⁷⁹ Tierkörperbeseitigungsgesetz (TierKGB), § 4, Abs. 1, unter <http://www.mv-regierung.de/lm/doku/tierkbg.pdf>, letzter Zugriff 25.02.2004, 07:50 Uhr MEZ

⁸⁰ Im Zuge des Seehundsterbens machte eine Gesetzesänderung im Rahmen der BSE-Krise die Entsorgung von Meeressäugern über TBA möglich. Zuvor durften Meeressäuger nur in Sonderabfallverwertungsanlagen (SAVA) entsorgt werden, damit sie nicht in das Futtermittel für Landtiere gelangen. Im Zusammenhang mit der BSE-Krise kam es im Jahr 2000 zu einer Gesetzesänderung. Seitdem dürfen tierische Eiweiße (fast) nicht mehr zu Fütterungszwecken eingesetzt werden und deshalb ist auch eine Entsorgung über TBA möglich. Vgl. Konzept zur Entsorgung von Meeressäugern. Vgl. auch <http://www.umweltdaten.de/down-d/recht-tf.pdf>, letzter Zugriff 25.02.2004, 10:18 Uhr MEZ

⁸¹ Vgl. Nationalparkservice an der Ostseeküste aktiv. In (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Informationsblatt aus dem Nationalparkamt Schleswig-Holstein-isches Wattenmeer, Tönning, Ausgabe 1/2001, S. 2–3, unter http://www.wattenmeer-nationalpark.de/archiv/nachrichten/jan_01.pdf, letzter Zugriff 17.03.2004, 19:09 Uhr MEZ

Büsum⁸² sämtliche Kadaver in Eigenregie für wissenschaftliche Zwecke abholte. Während des Seehundsterbens wurde ein neuer Erlass zur Entsorgung von Meeressäugern durch das MUNF in Kraft gesetzt, der die durch die „BSE-Krise“ veränderte rechtliche Situation berücksichtigt. Das Konzept enthält neben den rechtlichen Grundlagen außerdem definitorische Aspekte und erste Kostenschätzungen. Sowohl der Erlass von 1999 als auch der neue Erlass regeln zwar die Zuständigkeit, jedoch sind auch hieraus keine weiteren konkreten Handlungsanweisungen für das NPA herauszulesen.

4.2.2 Selbstverständnis des Nationalparkamtes: Organisationsziele und Leitbilder

Neben den rechtlichen Vorgaben, die das Nationalparkamt für Fälle wie das Seehundsterben in die Verantwortung nehmen und Handlungsbedarf erzeugen, gibt es noch andere Aspekte, die die soziale Dimension, die das Seehundsterben für das NPA entfaltet, beeinflussen. „Epidemien [können] das ökologische Gefüge einer Region wesentlich verändern. Da der Mensch das Seehundsterben nach Auffassung von Fachwissenschaftlern durch die Verschmutzung der Meere in seinen Auswirkungen verstärkt hat, haben wir eine besondere Verantwortung.“⁸³ Eine Implikation des Seehundsterbens betrifft das Selbstverständnis der Organisation. Hier wird eine Verantwortung konstatiert, die die Verhaltensalternativen der Situation selektiert. Die Interpretation des Seehundsterbens als anthropogenes Phänomen impliziert ein Handeln aus moralischen Gründen. Die Möglichkeit, das Seehundsterben zu ignorieren, wird so ausgeschlossen. Die Frage ist, wie eine derart artikulierte Handlungsnotwendigkeit im Hinblick auf die Ziele des NPAs zu bewerten ist. Oder anders gefragt: Was bedeutet das Seehundsterben für die Erreichung der Organisationsziele? Das Nationalparkamt formuliert in seinen Leitsätzen als Organisationsaufgabe das Arbeiten für den Nationalpark und das Vorantreiben der Schutzbemühungen für diesen Lebensraum. „Die Natur zu schützen und zu beobachten und sie den Menschen nahe zu bringen, sind die wichtigsten Aufgaben des Nationalparkamtes.“⁸⁴ Das zentrale Ziel ist der Naturschutz, die Beobachtung zum Zwecke des besseren Verständnisses natürlicher Phänomene und Lebewesen und die Kommunikation der Bedeutung von Naturräumen dienen auch der Erreichung des Naturschutzes. „Ein Kernproblem des Naturschutzes (...) ist die Akzeptanz seiner Maßnahmen bei den betroffenen Bürgern. Je geringer die Akzeptanz, desto schwieriger ist das Schutzziel zu erreichen und fortzuentwickeln.“⁸⁵ Die Akzeptanz für den Nationalpark und damit die Möglichkeit, den Naturschutz voranzutreiben und das Organisationsziel zu verwirklichen, ist abhängig davon, wie sehr die Schutzmaßnahmen im Einklang mit den Interessen der

⁸² Das Forschungs- und Technologiezentrum Westküste in Büsum fasst die Nordseeküstenforschung verschiedener Fachdisziplinen der Universität Kiel zusammen.

⁸³ „Seehunde in Schleswig-Holstein – Fragen & Antworten zur Seehundstaupe“, unter <http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/staupe.html>, letzter Zugriff 12.11.2003, 21.27 Uhr MEZ

⁸⁴ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Ein Amt für's Watt, Tönning, 2002, S. 7

⁸⁵ Hahne, Ulf, Kommunikations- und Kooperationsstruktur im Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer II, Untersuchung erstellt im Auftrag des Landesamtes für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Flensburg, 2001, unveröffentlicht, S. 2

betroffenen Menschen stehen.⁸⁶ Zu vermuten ist, dass die Akzeptanz des Nationalparks nicht unabhängig von der Akzeptanz der Behörde ist (– und umgekehrt). Ebenfalls zu vermuten ist, dass die Akzeptanz für den Nationalpark nicht nur durch gezielte Aktionen und Maßnahmen beeinflusst wird, sondern auch von solchen Ereignissen wie dem Seehundsterben berührt wird. Von Bedeutung zur Beurteilung der sozialen Dimension des Seehundsterbens ist also die Frage, welche menschlichen Interessen durch das Seehundsterben bzw. seine Folgen beeinflusst werden, die wiederum die Arbeit des NPAs berühren..

4.2.3 Soziale und wirtschaftliche Implikationen: Tourismus im Nationalpark

Der Nationalpark ist nicht nur Lebensraum von Tieren und Pflanzen, sondern hat auch für die in der Region lebenden Menschen eine Bedeutung als Wohnraum und Lebensgrundlage. „Im Nationalpark Wattenmeer sind traditionelle Naturnutzungen wie die Krabben- und Muschelfischerei zugelassen.“⁸⁷ Die Attraktion des Nationalparks aber wird als das eigentliche wirtschaftliche Potential betrachtet, das auch mit dem Naturschutz im Einklang ausgenutzt werden kann. „Das wirtschaftliche Potential des Nationalparks liegt aber nicht in der Nutzung natürlicher Rohstoffe, sondern in der Faszination ungestörter Natur, die die Menschen anzieht: Strandspaziergänge, das Bad im Meer, Wattwanderungen, Ausflugsfahrten zu den Seehundbänken und Vogelbeobachtungen in den Salzwiesen sind das touristische Kapital des Nationalparks.“⁸⁸ Generell sind „unzumutbare Beeinträchtigungen der Interessen und herkömmlichen Nutzungen der einheimischen Bevölkerung (..) zu vermeiden. Jegliche Nutzungsinteressen sind mit dem Schutzzweck im allgemeinen (sic) und im Einzelfall gerecht abzuwägen. Der Erhalt der Natur durch den Nationalpark soll auch durch positive Rückwirkungen auf den Tourismus und das Ansehen der Region der nachhaltigen Entwicklung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der im Umfeld lebenden Menschen dienen.“⁸⁹ Wie im Nationalparkgesetz formuliert wird, ist die touristische Nutzung ein Faktor von wirtschaftlicher Bedeutung für die Region.⁹⁰ Das Nationalparkamt sieht in der Harmonisierung von Naturschutz und wirtschaftlichen Interessen im Bereich des Tourismus eine Chance zur Erreichung des Organisationszieles. „Die Bedeutung des Nationalparks für das touristische Marketing ist hoch, allerdings hängt der Einsatz des

⁸⁶ Ein Beispiel für die Notwendigkeit der Akzeptanz zur Durchsetzung von Naturschutzinteressen ist der Konflikt im Zusammenhang mit der Ökosystemforschung und der Novellierung des Nationalparkgesetzes. Vgl. Koßmagk-Stepahn, Klaus / Stock, Martin, Der Nationalpark und seine Entwicklung im Wattenmeer – Gibt es einen Königsweg? Unter <http://www.sdn-web.de/Naturschutz/KOSSMAGK.pdf>, letzter Zugriff 24.02.2004, 11:17 Uhr MEZ

⁸⁷ „Über uns“, unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/ueber/ueber.htm>, letzter Zugriff 13.03.2004, 21:10 Uhr MEZ

⁸⁸ Ebd., letzter Zugriff 13.03.2004, 21:12 Uhr MEZ

⁸⁹ Nationalparkgesetz, § 7, Abs. 3, unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/archiv/ unten-3.htm>, letzter Abruf 13.07.2003, 12:45 Uhr MEZ

⁹⁰ Der Tourismus hat für Schleswig-Holstein eine „herausragende Bedeutung als Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Struktur- und Imagefaktor“. Jährlich ca. 54 Mio. Übernachtungen und 80 Mio. Tagesreisen. Vgl. (Hrsg.) Ministerium für ländliche Räume; Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein, Tourismuskonzeption Schleswig-Holstein: „Natürlich erfolgreich“, Kiel, 2002, S. 8, unter http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/MWAV/Information/Tourismus/PDF/Tourismuskonzeption,property=pdf.pdf, letzter Zugriff 25.01.2004, 11:43 Uhr MEZ

Nationalparkmotivs in der Tourismuspolitik stark von den Maßnahmen des Nationalparkamtes ab: Einschränkungen touristischer Aktivität (...) können natürlich nicht positiv vermarktet werden, hier muss sich der Tourismus dagegenstellen, weil er sich sonst seiner Basis beraube.“⁹¹ Das Seehundsterben 2002 könnte, wie bereits 1988, negative Auswirkungen auf den Tourismus haben. Am Strand liegende und im Meer treibende Kadaver könnten die Attraktivität des Nationalparks als Urlaubsziel zumindest für eine Saison schmälern.⁹² Aber auch ein genereller Imageverlust kann unter Umständen nicht ausgeschlossen werden. Mit der Reaktion auf das Seehundsterben sollen durch adäquate Maßnahmen negative Folgen für den Nationalpark als Tourismusstandort vermieden werden. „Grundsätzlich ist es ein natürlicher Vorgang, dass wild lebende Tiere an der Stelle ihres Verendens verludern. (...) Anders ist das bei Seehunden und Walen, deren Kadaver in den gut einsehbaren Strand- und Küstenregionen sofort jedem auffallen. Diese Auffälligkeit ist es in erster Linie, die insbesondere in touristischen Gegenden dazu raten (sic), die Tierkadaver auf andere Weise zu beseitigen.“⁹³ Urlaubs- und Tagesgäste, aber auch Anwohner sollen nicht mit toten oder sterbenden Tieren konfrontiert werden, negative Berichterstattung soll verhindert werden. Die wirtschaftlichen und sozialen Implikationen des Seehundsterbens, die einen Imageverlust des Nationalparks zur Folge haben könnten, sollen durch ein angemessenes Krisenmanagement minimiert werden. Sollte es in Folge des Seehundsterbens zu Einbußen im Tourismusgeschäft kommen und sich entsprechende Existenzängste aufbauen, könnten Schutzbemühungen, die auf den Konsens mit Anwohnern und Gewerbetreibenden angewiesen sind, schwieriger durchzusetzen sein. Für die Akzeptanz des Schutzes des Nationalparks ist die Erhaltung des touristischen Kapitals von großer Bedeutung. Somit scheint ein wichtiger Grund für den Handlungsbedarf im Falle des Seehundsterbens in der Wahrung von wirtschaftlichen Interessen zu liegen, um in der Folge die Akzeptanz für die Schutzzwecke nicht zu gefährden.

4.2.4 Erfahrungen von 1988

„An Land getrieben, können die Kadaver insbesondere den Tourismus (...) beeinträchtigen. Der oben beschriebene Vorgang (das Auffinden staupebedingter Totfunde, Anm. der Verf.) weckt nun die Besorgnis, dass eine wie schon einmal in 1988 erlebte Epidemie Tausende von Seehunden tötet und deren Kadaver u. a. an die deutsche Nordseeküste treibt.“⁹⁴ Bereits am 27. Mai 2002, 20 Tage nach den ersten staupebedingten Totfunden in Dänemark, berief Umweltminister Klaus Müller ein Treffen ein, „um für den "schlimmsten Fall" – ein Seehundsterben wie 1988 – vorbereitet zu sein.“⁹⁵ Das Seehundsterben im Jahre 1988 scheint in seinen Auswirkungen – dem hohen Kadaveranfall – sehr negativ wahrgenommen worden zu sein. Erschwerend kam damals die angenommene Singularität des Ereignisses hinzu. „1988 gab es (...) ein Massensterben des Seehundes, dem insgesamt 18 000 Tiere

⁹¹ Hahne, Ulf, Kommunikations- und Kooperationsstruktur im Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer II, Untersuchung erstellt im Auftrag des Landesamtes für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Flensburg, 2001, unveröffentlicht, S. 29

⁹² Vgl. Kapitel 4.2.4

⁹³ Entwurf zum Entsorgungskonzept Meeressäuger, Punkt 3, S. 5 (nicht veröffentlicht)

⁹⁴ Entwurf Entsorgungskonzept Meeressäuger, Punkt 1, S. 1 (nicht veröffentlicht)

⁹⁵ Pressemitteilung 27.05.2002 des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein: Seehundsterben in Dänemark, Ursache weiter unklar, „Archiv“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm>, letzter Zugriff 15.12.2003, 10:43 Uhr MEZ

zum Opfer fielen. Eine derartige Epidemie war beim Seehund (*Phoca vitulina*) bis dahin nicht beobachtet worden.⁹⁶ Möglicherweise spielte auch eine generelle Sensibilität der Bevölkerung für ökologische Belange eine Rolle. Auch im Jahr 1988 versuchten die schleswig-holsteinischen Behörden den Kadaveranfall des Seehundsterbens zu bewältigen. „Als sich das Ausmaß der Seuche abzeichnete, wurde ein Meldesystem beim Nationalparkamt eingerichtet. Der Abtransport (der Kadaver, Anm. der Verf.) wurde von den Ämtern für Land- und Wasserwirtschaft organisiert und die Zwischenlagerung der Kadaver geregelt.“^{97 98} Es ist zu vermuten, dass die Erfahrung von 1988, in der die Masse der anfallenden Kadaver sehr negativ wahrgenommen wurde und auch Folgen für den Tourismus ausgemacht wurden, für die Interpretation der Situation durch die beteiligten Individuen eine Rolle spielt.

4.3 Exkurs: Zum Begriff der Öffentlichkeit

Wenn mit dem Begriff der Krise operiert wird, so wird oft auch der Begriff der Öffentlichkeit thematisiert. Sie scheint gerade für Krisen im Kontext mit Organisationen, deren Umwelt auch durch die Öffentlichkeit konstituiert wird und mit der sie interdependent ist⁹⁹, bedeutsam zu sein. Welche Bedeutung hat die Öffentlichkeit im vorliegenden Fall und welchen Einfluss übt sie auf die Bewertung des Seehundsterbens als Krisensituation aus? „Einen zeitgemäßen, sozial und sachlich operativen Begriff von Öffentlichkeit hat die Wissenschaft noch nicht gefunden“¹⁰⁰. Die Öffentlichkeit ist der Gegensatz zu Privatheit und Geheimnis und bildet „den thematischen Resonanzboden der Gesellschaft“¹⁰¹. Hier entsteht die „öffentliche Meinung“. Auf diesen Prozess der Meinungsbildung wirken „organisierte Anbieter und unorganisierte Abnehmer mit Angeboten und Nachfragen, mit Leistungen und Zahlungen“¹⁰², d.h. die öffentliche Meinung wird durch eine Vielzahl von interdependenten Mechanismen geprägt. Organisationen betreiben gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Medien publizieren bestimmte Themen, Angebot und Nachfrage und somit kommerzielle Interessen haben Einfluss auf die öffentlichen Themen und die Art der Auseinandersetzung.¹⁰³ Für die Organisation ist nicht die gesamte „globale“ Öffentlichkeit von Bedeutung. Vielmehr sind es Teilöffentlichkeiten, „diejenigen Teile einer Bevölkerung, mit denen eine Organisation bei der Verfolgung ihrer Ziele, Entscheidungen und Maßnahmen in Kontakt oder in Konflikt gerät“¹⁰⁴.

⁹⁶ Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Das Seehundsterben 1988, S. 1, unter http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/Seehundsterben_1988.pdf, letzter Zugriff 27.12.2003, 22:32 Uhr MEZ

⁹⁷ Ebd., letzter Zugriff 27.12.2003, 22:59 Uhr MEZ

⁹⁸ Zu den Erfahrungen von 1988 siehe auch Kapitel 9 und 10. Die Aussagen der Interviews machen deutlich, dass das Seehundsterben 1988 nicht gänzlich zufrieden stellend bewältigt wurde.

⁹⁹ Das gilt m. E. nicht für alle Organisationen. Geheimbünde z.B. haben ein anderes Verhältnis zur Öffentlichkeit als Unternehmen und Staatsorganisationen. Vgl zum Verhältnis von Organisation und Umwelt auch Kapitel 6

¹⁰⁰ Rühl, Manfred, *Marktpublizistik*. In *Publizistik* 2/1993, S. 141 zitiert nach Avenarius, Horst, *Public Relations*, 2. überarb. Aufl., Primus Verlag, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 2000, S. 138

¹⁰¹ Ebd., S. 138

¹⁰² Ebd., S. 138

¹⁰³ Der Prozess der öffentlichen Meinungsbildung kann an dieser Stelle nicht ausführlicher thematisiert werden.

¹⁰⁴ Ebd., S. 179; Teilöffentlichkeiten können natürlich variieren, je nachdem welche Ziele, Entscheidungen oder Maßnahmen von einer Organisation zu bestimmten Zeitpunkten forciert werden.

4.3.1 Bedeutung im vorliegenden Fall

Wie schon oben im Hinblick auf den Tourismus deutlich wird, ist die Öffentlichkeit im vorliegenden Fall insbesondere in bestimmten Teilöffentlichkeiten für das Krisenmanagement von Bedeutung: Die Touristen und die Anwohner der an den Nationalpark grenzenden Landkreise. Die Gruppe der Touristen umfasst diejenigen, die schon Urlaub im Nationalpark gemacht haben oder machen und die potentielle Gäste der Region. Die Anwohner sind natürlich ebenfalls an der Qualität ihres Wohnraumes bzw. der direkten Umgebung interessiert. Eine weitere Gruppe sind die Menschen, die unmittelbar oder mittelbar in der Tourismusbranche beschäftigt sind. Sie haben ein wirtschaftliches Interesse an der Qualität der Nationalparkregion als Tourismusstandort.¹⁰⁵ Außerdem zu nennen sind die Individuen (-gruppen), die ein politisches Interesse an der möglichst reibungslosen Verarbeitung des Seehundsterbens haben. In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass das Nationalparkamt als Exekutivorgan Teil des politischen Systems ist und die Entscheidungen, die in der Organisation gefällt werden entsprechend eine politische Dimension haben. Gerade im Zusammenhang mit Ereignissen, die wirtschaftliche Auswirkungen zeitigen können, muss dieser Aspekt bedacht werden.¹⁰⁶ Die genannten gesellschaftlichen Subgruppen bilden ein reziprokes Netzwerk¹⁰⁷ und es ist zu vermuten, dass sie eine entscheidende Einflussgröße auf die soziale Dimension des Seehundsterbens für das NPA darstellen. In Bezug auf die Situationsbewertung als Krise wird die Öffentlichkeit als Touristen oder auch Menschen, die vom Tourismus in der Region Nationalpark leben, nur implizit berührt. Eine potentielle Reaktion der relevanten gesellschaftlichen Subgruppen wird durch die beteiligten Individuen (auch auf Grund der Erfahrungen von 1988) antizipiert und trägt zur Situationsbewertung bei. Neben der schnellen Kadaverbeseitigung ergibt sich der Aufgabenkomplex der Öffentlichkeitsarbeit. Aus der Erkenntnis, dass eine negative Diskussion zu vermeiden ist, wenn Schäden für den Tourismus und das Image des Nationalparks verhindert werden sollen, führt zu einem der wesentlichen Kernpunkte der Notwendigkeit des Krisenmanagements: die Vermeidung einer negativen Berichterstattung durch die Medien und einer Darstellung der Situation als Krise.¹⁰⁸ Im

¹⁰⁵ Insgesamt können im Bezug auf das Krisenmanagement noch weitere Teilöffentlichkeiten differenziert werden und natürlich sind die genannten nicht unabhängig voneinander zu betrachten. Auf eine weitere Auseinandersetzung wird hier allerdings verzichtet, da es im Wesentlichen darum geht zu zeigen, dass die Öffentlichkeit bzw. die Teilöffentlichkeiten für die Bewertung der Situation des Seehundsterbens als Krise zwar eine Rolle spielen, aber nicht notwendigerweise als Akteure der Benennung als solcher fungieren müssen.

¹⁰⁶ Dieser Aspekt soll in der vorliegenden Arbeit nicht weiter vertieft werden. Es soll der Vollständigkeit halber lediglich darauf hingewiesen werden, dass der Bedrohungsaspekt des Seehundsterbens auch durch politische Überlegungen beeinflusst werden kann. Vgl. hierzu auch (Hrsg.) Ministerium für ländliche Räume; Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein, Tourismuskonzeption Schleswig-Holstein: „Natürlich erfolgreich“, Kiel, 2002, S. 8–17, unter http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/MWAV/Information/Tourismus/PDF/Tourismuskonzeption,property=pdf.pdf, letzter Zugriff 25.01.2004, 11:45 Uhr MEZ

¹⁰⁷ Anwohner, Gewerbetreibende und Touristen beeinflussen sich gegenseitig. Die Ansprüche der Touristen beispielsweise haben Einfluss auf das touristische Angebot der Region. Die Anwohner haben sowohl Interesse an einem wirtschaftlich starken Standort, aber auch an der Qualität des Naturraumes. Die Reziprozität der unterschiedlichen relevanten Subgruppen und deren Einfluss auf das NPA könnte eine weitere Fragestellung für folgende Arbeiten sein.

¹⁰⁸ Die weitere Auseinandersetzung mit der Mediendarstellung des Seehundsterbens, die in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt wird, sollte auch den Aspekt des Agenda-Setting berücksichtigen und könnte sich mittels eines Vergleichs der Medienresonanzen der Jahre 1988 und 2002 mit der Frage auseinandersetzen, was die Berücksichtigung des Themas in den Medien beeinflusst hat.

vorliegenden Fall spielt die Öffentlichkeit als Teil der organisationalen Umwelt für die Interpretation der Situation implizit eine Rolle. Ein Teil des Bedrohungsaspektes, der die vorliegende Situation zur Krise macht, lässt sich im vorliegenden Fall durch die Sorge vor einer Interpretation des Seehundsterbens als Krise durch die Öffentlichkeit und die Medien konkretisieren. Entscheidend für die vorliegende Arbeit ist aber nicht, ob in der medialen Darstellung tatsächlich das Bild einer Krise entworfen wird und ob die gesellschaftlichen Subgruppen, respektive die Öffentlichkeit, das Seehundsterben als solche wahrnehmen, sondern entscheidend ist die Antizipation der Möglichkeit dieser Darstellung durch die Mitarbeiter des NPAs im Vorwege. Wenn intraorganisational die Situation als Krise aufgefasst wird, das heißt eine Situation als bedrohlich und überraschend wahrgenommen wird und die Handlungen bzw. Entscheidungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Zeitdruck setzt, dann spiegelt der Begriff der Krise die soziale Realität der Organisation wieder.

4.4 Fazit

Das Seehundsterben hat aus biologischer, ökologischer und veterinärmedizinischer Perspektive krisenhafte Eigenschaften. Die Population der Wattenmeerseehunde scheint nach den Erkenntnissen der Forschung jedoch durch eine Epidemie mit dem PD-Virus nicht existentiell gefährdet zu sein. Das Seehundsterben hat aber auch eine soziale Komponente, d.h. es wird von Menschen auf bestimmte Weisen wahrgenommen und entfaltet so seine soziale Dimension mit entsprechenden Konsequenzen. „If men define situations as real, they are real in their consequences.“¹⁰⁹ Das NPA ist als für den Nationalpark zuständige Behörde auf spezifische Weise mit dem Seehundsterben befasst. Die Perspektive des NPAs bestimmt die Einstellung zum Seehundsterben und auch die Bewertung der Situation als Krise. Die rechtlichen Zuständigkeiten, die bestehenden Kompetenzen für den Bereich und das Selbstverständnis der Organisation tragen zu der Situationsbeurteilung bei. „Das bestimmende Ereignis des Jahres 2002 war die Seehundstaupe.“¹¹⁰ Die Anforderungen aus der Organisationsumwelt, die Bedeutung des Tourismus für die Nationalparkregion und die Akzeptanz der Schutzziele, die mit der Kompatibilität der wirtschaftlichen Nutzung verknüpft ist, sind die eigentlichen Krisenimplikationen des Seehundsterbens. Diese Außenanforderungen wirken auf das NPA allerdings aufgrund seiner spezifischen Zielstruktur, die eben den Schutzzweck als Leitziel beinhaltet. Dieser Schutzzweck hängt, wie dargelegt, von der Akzeptanz der Bevölkerung ab. Die Erfahrungen des Seehundsterbens von 1988, das durch einen hohen Kadaveranfall negative Konsequenzen für den Tourismus und eine entsprechende negative Reaktion relevanter gesellschaftlicher Subgruppen zur Folge hatte, spielt bei der Situationsbewertung ebenfalls eine Rolle. Die Frage, ob eine Situation als Krise zu bewerten ist, hängt also nicht nur von faktischen Gegebenheiten ab, sondern wird durch die Organisation selbst bestimmt, die ihre Umwelt auf organisationsspezifische Weise beobachtet und entsprechende Bewertungen vornimmt. So entwickeln natürliche Phänomene wie das Seehundsterben in Anhängigkeit vom jeweiligen Zielsystem einer Organisation ihre spezifischen sozialen Aspekte. Die

¹⁰⁹ Gemäß dem Thomas-Theorem handeln Menschen entsprechend ihrer Interpretation der Wirklichkeit. Zitiert nach Reinhold, Gerd (Hrsg.), *Soziologie-Lexikon*, 4. Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 2000, S. 678

¹¹⁰ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, *Jahresbericht 2002 des Nationalparkamtes und der NationalparkService gGmbH*, Tönning, 2003, S 3

Konsequenzen, die das Seehundsterben für beispielsweise eine regionale Tageszeitung hat, sind also andere als die für das NPA. Ob sich die Krise in letzter Konsequenz auch in der Umwelt manifestiert, ist unerheblich. Soziale Realität kann nicht allgemeingültig von allen Beobachtern geteilt werden. Das Seehundsterben stellt für das NPA (und die anderen an der Reaktion, am Krisenmanagement, beteiligten Individuen (-gruppen)) eine Situation dar, die neben einem Mangel an Informationen und hohem Zeitdruck, da man weder wissen konnte, wann das Seehundstreben auftritt noch in welcher Intensität, auch einen Bedrohungsaspekt beinhaltet. Ob eine Situation mit krisenhaften Eigenschaften als Krise beurteilt wird, hängt von der Perspektive des Beobachters ab. Diese Perspektive wird zum einen durch die soziale Situation (z.B. Organisationsmitgliedschaft) bestimmt kann aber auch eine zeitliche Komponente haben. Möglicherweise ist die Interpretation der Situation auch von der zeitlichen Distanz abhängig. So ist die Definition der Situation möglicherweise Veränderungen unterworfen. Ein ganz wesentlicher Indikator im vorliegenden Fall, der auf die Interpretation der Situation als Krise hinweist, ist die Tatsache, dass ein spezielles Verfahren zur Bewältigung des Seehundsterbens entwickelt wurde – der Aktionsplan Seehundstaupe.

5 DAS KRISENMANAGEMENT

Im Folgenden soll die Reaktion des NPAs auf das Seehundsterben 2002, das Krisenmanagement, erläutert werden. Im Focus steht in diesem Abschnitt der Maßnahmenkatalog, wie er sich aus dem Aktionsplan Seehundstaupe ergibt.¹¹¹ Es wird beschrieben, aus welchen konkreten Aufgaben und entsprechenden Maßnahmen sich die in der Gesamtheit als Krisenmanagement bezeichnete Reaktion zusammensetzt.

5.1 Exkurs: Krisenmanagement

Management ist ein häufig gebrauchter und meist im wirtschaftlichen Bereich verorteter Begriff. Ziel des folgenden Exkurses ist die Entwicklung einer Definition des Begriffes Krisenmanagement, der die Einordnung der Gegebenheiten des Falles ermöglicht.

Das englische Wort Management ist lateinischen Ursprungs und bedeutet „Leitung, Führung eines Unternehmens, die Planung, Grundsatzentscheidungen o.Ä. umfasst, Betriebsführung“¹¹². Historisch gesehen hat sich die Managementebene von Unternehmen aus der Veränderung der Produktionsweise, der Trennung von operativen und planerisch-organisatorischen Tätigkeiten, ergeben.¹¹³ Der Begriff des Krisenmanagements wurde auf politischer Ebene erstmalig im Zusammenhang mit der Kuba-Krise 1962 verwendet. Nach Krystek wird Krisenmanagement als Führungsaufgabe definiert, die alle die

¹¹¹ Weitere Bestandteile des Krisenmanagements werden auch in den Kapiteln 9 und 10 diskutiert

¹¹² Duden, Fremdwörterbuch, hrsg. und bearb. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion, 6. überarb. und erw. Aufl., Mannheim / Wien / Zürich, 1997, S. 493

¹¹³ Vgl. Staehle, Wolfgang H., Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarb. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München, 1991, S. 3 ff.

Unternehmung gefährdenden Prozesse zu bearbeiten hat.¹¹⁴ „Krisenmanagement umfasst alle Aktivitäten der Vermeidung und der Bekämpfung einer Krise.“¹¹⁵ Im betriebswirtschaftlichen Bereich wird Krisenmanagement entsprechend der Abgrenzung des Krisenbegriffes zu Risiko, Katastrophe etc. mit einer Klassifikation von Maßnahmen verknüpft. Hierunter können analytische, planerische, vollziehende und kontrollierende Aktivitäten im Vorwege, während einer Krise und im Zuge der Nachbereitung subsumiert werden. Da die Krise per definitionem die Ziele der Organisation gefährdet oder sie zumindest potentiell oder implizit in Frage stellt, ist das Krisenmanagement inhaltlich an den Zielen der Organisation ausgerichtet. Dreyer hat sehr anschaulich den Zusammenhang von Krisenphasen und Krisenmanagementprozessen beschrieben¹¹⁶. Zu unterscheiden ist zwischen aktivem und reaktivem Krisenmanagement, wobei ersteres auf die gedankliche Vorwegnahme von Krisen und deren Folgen abzielt. Aktives Krisenmanagement lässt sich unterteilen in Krisenantizipation und Krisenprävention. Beide Methoden zielen auf die Krisenvermeidung ab. Während Krisenprävention auf die Verhinderung der potentiellen Krise abzielt, will die Krisenantizipation Methoden und Maßnahmen der Bewältigung im Vorwege der Krise oder bei ersten latenten Symptomen entwickeln.

Reaktives Krisenmanagement ist auf die Bewältigung bereits eingetretener Krisen ausgerichtet. Je reaktiver ein Krisenmanagement angelegt ist, desto geringer wird die Zahl der Handlungsalternativen.¹¹⁷

5.1.1 Bedeutung im vorliegenden Fall

In der vorliegenden Arbeit sollen alle Aktivitäten unter der Bezeichnung Krisenmanagement subsumiert werden, die von Individuen im Rahmen ihrer Tätigkeit als Mitarbeiter des Nationalparkamtes (oder einer anderen interdependenten Organisation) in Reaktion auf das Auftreten der Seehundstaupe vollzogen wurden. In erster Linie werden diese Tätigkeiten inhaltlich durch den Aktionsplan Seehundstaupe definiert. Wie schon im Abschnitt zum Begriff der Krise erwähnt, unterscheiden sich Krisenursache und die Krise selbst voneinander. So zielt auch das Krisenmanagement nicht auf die Verhinderung oder die Verbesserung der Seehundstaupe selber ab, sondern auf die Minimierung der negativen Folgen¹¹⁸.

¹¹⁴ Vgl. Krystek, Ulrich, Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler, Wiesbaden, 1987, S. 89

¹¹⁵ Hauschildt, Jürgen, Krise, Krisendiagnose und Krisenmanagement, S. 4 (Internetartikel), gefunden unter: www.bwl.uni-kiel.de/studienkolleg/forschung/Hauschildt_Krise.pdf, letzter Zugriff 13.11.2003, 11.11 Uhr MEZ

¹¹⁶ Dreyer, Axel, Krisenmanagement im Tourismus, Oldenbourg, München, 2001, S. 27

¹¹⁷ In der Theorie und Praxis wird eine Vielzahl von Techniken zur Krisenprävention und –reaktion vorgeschlagen und angewendet. Vgl. Krystek, Ulrich, Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler, Wiesbaden, 1987

¹¹⁸ Vgl. zu den Maßnahmen des Krisenmanagements im vorliegenden Fall Kapitel 5.3–5.4 dieser Arbeit. Auf die theoretischen Grundlagen des Krisenmanagementbegriffs und einer Konkretisierung der potentiellen Maßnahmen im Allgemeinen soll nicht weiter eingegangen werden. Von Bedeutung sind die konkreten Maßnahmen in Reaktion auf die Seehundstaupe.

5.2 Chronologie des Krisenmanagements

Als Ende Mai das PD-Virus als Todesursache der auf Anholt gefundenen Seehunde feststand, musste zumindest die Möglichkeit diskutiert werden, dass sich wie schon 1988 eine erneute Seehundstaupe-Epidemie innerhalb weniger Wochen bis an die schleswig-holsteinische Westküste ausbreiten könnte. Bereits am 27. Mai 2002 gab das NPA dann eine das Seehundsterben betreffende Frühwarnung an die Seehundjäger heraus. „Die Frühwarnung beinhaltet Informationen zur Seehundstaupe und deren Symptome, und die Bitte, die Situation vor Ort sehr genau zu beobachten und Besonderheiten umgehend zu melden.“¹¹⁹ Am 30. Mai 2002 fand unter Leitung des schleswig-holsteinischen Umweltministers unter Beteiligung der betroffenen Organisationen ein Treffen statt, bei dem bekannt gegeben wurde, „dass das Land sich auf eine Epidemie vorbereitet, einen entsprechenden Aktionsplan entwickelt und Finanzmittel für die Untersuchung von staupeverdächtigen Seehunden zur Verfügung gestellt habe“¹²⁰. In dem Gespräch wurden die Konsequenzen und Handlungsmöglichkeiten im Falle eines Seehundsterbens im Wattenmeer erörtert. Beteiligt waren die relevanten, im Falle eines Seuchenausbruchs in Schleswig-Holstein betroffenen und interessierten Organisationen und Personengruppen. Ziel des Treffens war die Entwicklung einer Strategie, die Konsequenzen einer Epidemie möglichst reibungslos bewältigen zu können. Am 3. Juni 2002 wurde eine einheitliche Vorgehensweise für die Bergung und Entsorgung der anfallenden Kadaver vom NPA, dem Staatlichen Umweltamt (STUA) Schleswig und dem Amt für ländliche Räume (ALR) Husum beschlossen. Am 11. Juli 2002 wurde eine Besprechung mit eben diesen Stellen sowie den zuständigen Kreisveterinären, den Tierkörperverwertungsanstalten und dem NationalparkService durchgeführt und der vom Nationalparkamt erarbeitete „Aktionsplan Seehundstaupe“ diskutiert und abgestimmt. Am 11. August 2002 trat das Seehundsterben in Schleswig-Holstein mit den ersten betroffenen Seehunden auf der Helgoländer Düne auf. Die Staupe breitete sich in der Folge schnell aus, so dass die vorhandenen Zwischenlagerungs- und Transportkapazitäten nicht mehr ausreichten und zusätzliche Container zur Verfügung gestellt werden mussten. Am 23. August 2002 wurde der Aktionsplan von Umweltminister Müller der Öffentlichkeit vorgestellt und in Abstimmung mit den betroffenen Landkreisen die Stufe Grün¹²¹ ausgerufen. Nachdem die Totfunde in Nordfriesland nach den ersten Staupefällen bei Eiderstadt zunahmen, trat am 9. September 2002 in Abstimmung mit dem zuständigen Kreisveterinär die Stufe Gelb für den Kreis Nordfriesland in Kraft. „Nachdem der Scheitelpunkt des Seuchenzuges überschritten war und die Totfundzahlen auf durchschnittlich unter 50 Tiere täglich abgesunken waren, wurde am 7. Oktober 2002 auf Stufe Grün des Aktionsplans zurückgestuft.“¹²² Am 14. November 2002 galt das Seehundsterben als beendet und der Aktionsplan wurde außer Kraft gesetzt. Die Stufe Rot wurde während des Seehundsterbens 2002 also nicht erreicht; Stufe Gelb wurde nur für den Kreis Nordfriesland ausgerufen. In Dithmarschen und Helgoland war den gesamten Seuchenzug lang nur Stufe Grün in Kraft.

¹¹⁹ Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 11

¹²⁰ Ebd., S. 11

¹²¹ Vgl. Kapitel 5.3.2

¹²² Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 15

5.3 Aktionsplan Seehundstaupe

Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung sind zu einem großen Teil von verfassungsrechtlichen oder gesetzlichen Kriterien vorgeformt und erzwungen. Doch die Aktenmäßigkeit von Vorgängen kann gerade in Situationen, die vom Routinegeschehen abweichen, zu Spielräumen führen, die wie im vorliegenden Falle, die Formulierung eines Maßnahmenkatalogs notwendig machen. Die Maßnahmen, die im Rahmen des Krisenmanagements ergriffen wurden, sind im Wesentlichen im Aktionsplan Seehundstaupe zusammengefasst. "Wir wissen seit Mitte Mai, dass die Seehundstaupe droht. Deshalb haben wir (...) einen Aktionsplan erarbeitet, (...) so der Umweltminister."¹²³ „Der Plan wurde vom Umweltministerium und dem Nationalparkamt mit den Landräten Nordfrieslands und Dithmarschens erarbeitet. Er beschreibt die Informationswege, die Verantwortlichkeiten, die beteiligten Institutionen und Abläufe für die verschiedenen Phasen (Grün, Gelb, Rot). Unter Federführung des Nationalparkamtes werden MitarbeiterInnen verschiedener Behörden die Bergung und Entsorgung der Tiere sicherstellen.“¹²⁴ Der Plan „regelte die Zuständigkeiten der einzelnen Beteiligten: Die Gesamtkoordination einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit oblag dem NPA“¹²⁵. Im Folgenden werden der Maßnahmenkatalog und die Stufen des Planes erläutert.¹²⁶

5.3.1 Der Maßnahmenkatalog

Die zu ergreifenden Maßnahmen im Falle des Seehundsterbens, die im Aktionsplan Seehundstaupe definiert werden, lassen sich in folgende Teilaspekte aufteilen. Im Folgenden werden die im Aktionsplan aufgeführten Teilaspekte ausführlicher beleuchtet.¹²⁷

a) Lagebeurteilung

Die Lagebeurteilung findet auf Basis der gemeldeten Kadaverfälle statt. Je nach Intensität des Kadaveranfalls wird beurteilt, welche Stufe des Planes auszurufen ist und welche Maßnahmen notwendig sind. Beispielsweise können bei erhöhtem Kadaveranfall in einem bestimmten Gebiet zusätzliche Container oder Unterstützung der Seehundjäger durch das STUA oder das ALR notwendig sein.

¹²³ Pressemitteilung 23.08.2003 des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein: Umweltminister Müller informiert über Aktionsplan Seehundstaupe, unter http://www.wattenmeer-nationalpark.de/archiv/mitteilungen/02/23_08_02.htm, letzter Zugriff 28.12.2003, 13:27 Uhr MEZ

¹²⁴ „Seehunde in Schleswig-Holstein - Fragen & Antworten zum Thema Seehundstaupe“, unter http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/Fragen_Seehundstaupe.pdf, letzter Zugriff 13.03.2004, 12:34 Uhr MEZ

¹²⁵ Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 12

¹²⁶ Der Aktionsplan Seehundstaupe ist für die Öffentlichkeit zum Download im Internet unter <http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/aktionsplan.html> abrufbar; letzter Zugriff 26.01.2004, 08:27 Uhr MEZ; der Aktionsplan ist zur Information im Anhang der Arbeit zu finden

¹²⁷ Die Erläuterungen der Maßnahmen gehen z. T. über die Erklärungen aus dem Aktionsplan hinaus. Die konkretisierenden Erkenntnisse stammen aus einer Untersuchung von Korrespondenzen, den Interviews und Recherchen

b) Totfundmeldungen / Totfundstatistik

Die Seehundjäger müssen zusätzlich zu den routinemäßig auszufüllenden Meldebögen bei Bergungen von Meeressäugern ihre täglichen Totfunde an den NPS melden. Hierfür wurde ein eigener Meldebogen entworfen. Täglich werden die aktuellen Totfundzahlen an das NPA übermittelt und dort eine entsprechende statistische Auswertung vorgenommen.

c) Bergung

Hier wird je nach Kadaveranfall geregelt, welche Kräfte und welche Logistik für die Bergung der toten Tiere einzusetzen sind. An den Außensänden können beispielsweise andere Maßnahmen als an den Badestränden notwendig sein. Unter dem Aspekt der Bergung sind auch Fragen der Sicherheit des Bergungspersonals und hygienische Gesichtspunkte zu behandeln. Die Bergung wird entweder von den Seehundjägern und / oder vom ALR und STUA umgesetzt.

d) Entsorgung

Die Kadaver werden in Edelstahlcontainern – wo notwendig auch in Tiefkühlcontainern – zwischengelagert und den entsprechenden Entsorgungsanstalten zugeführt. Im Zuge der Erstellung des Aktionsplanes wurde ein generelles Konzept zur Entsorgung von Meeressäugern erstellt, das rechtliche Grundlagen und Zuständigkeiten definiert.

e) Forschung

Die Eigenschaften der verendeten Tiere werden dokumentiert. An einzelnen Totfunden werden zusätzliche Untersuchungen zu Forschungszwecken vorgenommen. Nach Ausbruch der Seuche wurden vom Land Schleswig-Holstein Mittel bereitgestellt, um die ersten zehn staupeverdächtigen Totfunde am FTZ Büsum untersuchen zu können. Außerdem sollten weiterführende Untersuchungen durchgeführt werden, durch die der aktuelle Gesundheitszustand der Wattenmeer-Seehunde besser einzuschätzen sei. „Am dringlichsten aus Forschungssicht ist es, den Gesundheitszustand der Seehunde genauer beurteilen zu können.“¹²⁸

f) Informationsarbeit

Dieser Teilaspekt umfasst die Informationsübermittlung an andere mit dem Seehundsterben befasste Organisationen, Institutionen und Personen. Das NPA gibt den jeweiligen Sachstand und relevante Informationen weiter. In diesem Zusammenhang geht es vor allem auch um die Organisationen und Gruppierungen, die zwar keine rechtlichen Zuständigkeiten in Bezug auf das Seehundsterben, aber ein besonderes Interesse an der Epidemie haben (z.B. Tourismusverbände und Tierschutzorganisationen). Eine Maßnahme der Informationsarbeit sind die aktuellen Lageberichte, die das NPA von der Vorbereitung auf einen möglichen Seuchenzug bis zum Ende der Epidemie an beteiligte Organisationen und Personen versendet hat. Hierbei sind zwei verschiedene Arten an Berichten verschickt worden. Die Strategie betreffende Sachverhalte, wie der Aktionsplan, wurde an einen größeren Verteiler¹²⁹ verschickt. Die täglichen Lageberichte während der Epidemie wurden an einen kleineren, direkt am Krisenmanagement beteiligten Kreis von Organisationen und Individuen (-gruppen) verschickt.

¹²⁸ Dr. Siebert, Ursula, Ich blicke aufs Watt. In (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Informationsblatt aus dem Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Tönning, Ausgabe 7-8/2002, S.1

¹²⁹ Vgl. auch Kapitel 9 und 10; der größte Verteiler des Seehundsterbens umfasste neben den direkt an der Arbeit beteiligten Organisationen und Personen auch interessierte (Fach-)Öffentlichkeit wie z.B. Tourismus- und Tierschutzverbände. Dieser Verteiler Seehundstaupe befindet sich im Anhang der Arbeit.

g) Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeit wird via verschiedener Medien über den aktuellen Stand des Seehundsterbens informiert. So wurden je nach ausgerufenen Stufe in bestimmten Abständen Pressekonferenzen angeboten. Die Medien wurden durch regelmäßige Pressemitteilungen informiert. Radio- und Fernsehinterviews mit Seehundjägern, Experten und dem Nationalparkamt wurden koordiniert. Tägliche Lageberichte und laufend aktualisierte Informationsmaterialien wurden erstellt. Interessierte konnten über das Internet und eine Telefon-Hotline Informationen über die Seehundstaupe abgerufen.¹³⁰

Die Maßnahmen des Aktionsplanes lassen sich in drei wesentliche Schwerpunkte untergliedern. Zum einen geht es um die schnelle Beseitigung und Entsorgung der Kadaver. Die Lagebeurteilung dient der Organisation und Koordination der Kräfte, die zur Bergung und Entsorgung der anfallenden Totfunde notwendig sind. Der zweite wesentliche Aspekt ist die Öffentlichkeitsarbeit. Analog zu dem Ziel, dass Menschen möglichst wenig mit den Folgen der Seehundstaupe konfrontiert werden sollen, zielt die Öffentlichkeitsarbeit auf eine sachliche Berichterstattung ab und soll so negative Folgen für das Image des Nationalparks vermeiden. Der dritte Aspekt sind die Forschungsbemühungen. Die aus der Untersuchung der Totfunde stammenden Ergebnisse sollen die Erkenntnisse über die Seehundstaupe und die Seehunde generell erweitern. Natürlich sind die Maßnahmen nicht alle trennscharf. So werden die aktuellen Totfundzahlen beispielsweise auch in der Öffentlichkeitsarbeit genutzt.

5.3.2 Die Stufen des Aktionsplanes: Grün – Gelb – Rot

Die Stufen des Planes sind von der Anzahl der anfallenden Totfunde abhängig und bestimmen die einzelnen konkreten Handlungsschritte des Maßnahmenkatalogs.

1. Stufe Grün: „Die Seehundstaupe hat das schleswig-holsteinische Wattenmeer erreicht. Erkrankte Tiere können nicht gerettet werden. Eine Aufnahme in Aufzuchtstationen erfolgt nicht mehr. Es kommt staupebedingt zu leicht erhöhtem Kadaveranfall (einzelne Tiere). Die Kadaver können noch mit der vorhandenen Logistik bewältigt werden.“¹³¹ Die Kosten der Bergung und Entsorgung trägt das Land.
2. Stufe Gelb: „Der Kadaveranfall ist stark erhöht und kann mit der vorhandenen Logistik nicht mehr bewältigt werden. Das System wird deswegen umgestellt.“¹³² Wichtiger Bestandteil der Definition der Stufe gelb ist auch die Änderung der Finanzierungslast: „Die Kreise tragen zuständigkeithalber die Kosten der Entsorgung und bauen bei Bedarf das Entsorgungssystem aus.“¹³³
3. Stufe Rot: „Die großen Kadavermengen erfordern einen verstärkten Einsatz. Bergung – und möglicherweise auch die Entsorgung – werden auch am Wochenende durchgeführt.“¹³⁴ Die Kosten bleiben auch in dieser Stufe bei den Kreisen.

¹³⁰ Vgl. Kapitel 5.3

¹³¹ Aktionsplan Seehundstaupe, S. 2

¹³² Ebd., S. 3

¹³³ Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 13

¹³⁴ Aktionsplan Seehundstaupe, S. 4

5.3.3 Interdependente Organisationsstruktur im Falle des Seehundsterbens¹³⁵

Der Aktionsplan legt nicht nur das Maßnahmenbündel fest, sondern regelt auch die Zuständigkeiten und Beteiligungen der verschiedenen Organisationen, Institutionen und Personengruppen im Falle des Seehundsterbens. Entsprechend der staatlich-behördlichen Hierarchiestruktur ist das Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten ((MUNF) Abteilung 3 Wasserwirtschaft, mariner Naturschutz) dem NPA gegenüber weisungsbefugt. Beratend stehen dem NPA bei veterinärmedizinischen Fragestellungen die Kreisveterinäre von Dithmarschen und Nordfriesland zur Seite. Die Kreisveterinäre hatten im Falle des Seehundsterbens 2002 allerdings z. T. die Aufträge der Landräte, die Interessen der Kreise Dithmarschen und Nordfriesland zu vertreten. Das NPA übernimmt die Gesamtleitung, d.h. legt die zu ergreifenden Schritte fest und übernimmt deren Koordination der Bergungs- und Entsorgungsarbeiten sowie der Öffentlichkeitsarbeit und ist für den Informationsfluss an die Beteiligten verantwortlich. Die Totfundmeldungen gehen dem Nationalparkservice zu, das NPA fertigt daraus die entsprechenden Totfundstatistiken an. Die Bergung der Kadaver übernehmen die Seehundjäger und entsprechend der Stufendefinitionen des Aktionsplanes das staatliche Umweltamt in Kiel und das Amt für ländliche Räume. „Seehundjäger sind bestätigte Jagdaufseher und kümmern sich heutzutage im Nationalpark um die Hege der Tiere, um Naturschutz, Umweltbeobachtung und Öffentlichkeitsarbeit vor Ort. Sie erfüllen ihre Aufgaben gemäß Jagdrecht: Bei schwerkrankem Wild haben sie vermeidbare Schmerzen und Leiden zu verhindern, eventuell auch durch eine tierschutzgerechte Tötung. Sie schützen das Wild vor Wilderern, versuchen Wildseuchen einzudämmen und sorgen für die Einhaltung von Schutzvorschriften.“¹³⁶ Die Seehundjäger müssen Meldebögen über jeden aufgefundenen Seehund ausfüllen und dem NPS zukommen lassen. Die Seehundjäger erhalten pro geborgenem Kadaver eine Aufwandsentschädigung, sie werden für ihre eigentlich ehrenamtliche Tätigkeit also entlohnt.¹³⁷ ALR und STUA sind nachgeordnete Behörden des NPAs. Die geborgenen Kadaver werden dann in den Tierkörperbeseitigungsanlagen (TBA) Neumünster und Jagel entsorgt. FTZ in Büsum führt Sektionen durch, versendet Proben zum Staupenachweis an das Landeslabor Neumünster und ist für die anderen Forschungsbemühungen und die Bereitstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse zuständig. Im Rahmen der Informationsarbeit befand sich das NPA während des Seehundsterbens mit betroffenen oder interessierten Organisationen und Interessengruppen, den Naturschutz- und Tierschutzverbänden sowie Kurverwaltungen und Tourismusverbänden in Kontakt. Das Krisenmanagement ist also das Ergebnis der Arbeit einer Vielzahl interdependenter Organisationen und Personen(-gruppen).

5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit im Kontext des Krisenmanagements weicht von den anderen Teilaspekten des Aktionsplanes insofern ab, als sie eine an der eigentlichen Aufgabenbewältigung (Bergung und Entsorgung) nicht beteiligte Zielgruppe anspricht. Wie bereits oben erwähnt, soll die Öffentlichkeit per Pressekonferenzen und Pressemitteilungen informiert werden. Das NPA war für die Koordination

¹³⁵ Vgl. Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 12 (Grafik)

¹³⁶ „Aufgabe von Seehundjägern“, unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/themen/heul.htm>, letzter Zugriff 26.01.2004, 08:22 Uhr MEZ

¹³⁷ Die Berger der Kadaver, meist Seehundjäger, erhalten 70 DM Aufwandsentschädigung. Die Koordination der Entsorgung liegt bei NPA. „Jahresbericht 1999“ unter <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/nationalparkamt/jahresbericht/msau.htm>

von Radio- und Fernsehinterviews mit Seehundjägern, Experten und Mitarbeitern des NPAs zuständig. Tägliche Lageberichte und laufend aktualisierte Informationsmaterialien werden erstellt. Ergänzend gibt es eine Internetpräsenz und eine Telefon-Hotline zum Thema Seehundsterben.

5.5 Fazit

Das Krisenmanagement im vorliegenden Fall hat antizipativen Charakter. Der Aktionsplan geht von einem möglichen Szenario aus, dass die Seehundstaupe in Schleswig-Holstein auftreten wird und umfasst ein Maßnahmenbündel, das auf die Bewältigung verschiedener potentieller Kadavermengen ausgerichtet ist. Hierbei wurden mehrere vorstellbare Seuchenentwicklungen antizipiert und entsprechende Modi operandi entwickelt.

Inhaltlich hat das Krisenmanagement im Wesentlichen zwei Aspekte. Zum einen den Komplex der Kadaverbeseitigung. Diesen Aspekt betreffen alle Maßnahmen der Bergung und Entsorgung, aber auch die Erstellung der Lagebeurteilung auf Basis aktueller Totfundzahlen, die der Stufendefinition dient, da diese wiederum Fragen der Bergung und Entsorgung betrifft. Zum anderen beinhaltet das Krisenmanagement den Komplex der Öffentlichkeitsarbeit. Hierbei geht es um die gesteuerte Informationsdistribution an Medien und um die direkte Auseinandersetzung mit interessierten Individuen. Die Informationsarbeit dient beiden Aspekten, da sie durch eine einheitliche Informationsbasis der Beteiligten sowohl auf eine reibungslose Bergungs- bzw. Entsorgungsarbeit, aber auch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit abzielt. Ergänzend ist der Forschungskomplex des Aktionsplanes. Er lässt sich nicht einwandfrei unter die beiden genannten Aspekte subsumieren und stellt insofern eine weitere Aufgabe dar, die allerdings eher auf langfristige und mittelbare Wirksamkeit abzielt, während die beiden anderen Aspekte des Aktionsplanes als direkte Teile des Krisenmanagements verstanden werden können, da sie (un-)mittelbar auf die Minimierung der negativen Folgen des Seehundsterbens abzielen.

Das Krisenmanagement ist nicht als Einzelleistung des NPAs zu sehen.¹³⁸ Die unterschiedlichen Bereiche der Organisation und Ausführung lagen in den Zuständigkeitsbereichen von verschiedenen Organisationen. Das NPA war im Wesentlichen für den organisatorischen Part des Krisenmanagements zuständig. Während die „Sachaufgaben“ wie der Kadaveranfall von anderen Stellen wie den Seehundjägern und dem ALR bewältigt wurden, oblagen dem NPA die koordinierenden, organisatorischen und planerischen Aufgabenbereiche. Bei der Analyse und Bewertung stehen zwar die Prozesse innerhalb des NPAs im Vordergrund, es werden aber nicht nur die hier durchgeführten Aufgabenkomplexe betrachtet, da das Verständnis der Durchführung nur unter Berücksichtigung der Interdependenzen möglich ist und eine Bewertung des Krisenmanagements vom Gesamtergebnis abhängig ist. Bei der Analyse und Bewertung des Krisenmanagements müssen mehrere Dimensionen bedacht werden. Zum einen handelt es sich um ein Maßnahmenbündel inhaltlich definierter Handlungsanweisungen zur Bewältigung im Rahmen des Seehundsterbens auftretender Probleme. Hier kann die praktische Anwendung und die Zielkonformität der Umsetzung diskutiert werden. Zum anderen ist das Krisenmanagement als Organisations- und Koordinationsleistung innerhalb eines zeitlichen Rahmens zu verstehen.

¹³⁸ Vgl. Kapitel 10

6 THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN

Organisationstheorien sollen helfen die Funktionsweise von Organisationen zu verstehen.¹³⁹ „Sie beinhalten Annahmen darüber, was Organisation „ist“, welche Aspekte daran problematisch erscheinen und welche Fragen durch wissenschaftliche Untersuchungen geklärt werden sollen“ (Hervorhebung im Original, Anm. der Verf.).¹⁴⁰ Die Forschungsrichtungen und -ansätze spiegeln in ihrer Vielfalt die Zahl an Perspektiven auf das Phänomen Organisation wider. Die Auswahl einer bestimmten Theorie – eines bestimmten Blickwinkels – muss immer von der zu beantwortenden Forschungsfrage abhängen und die für das Forschungsproblem relevanten Aspekte beinhalten. Der theoretische Bezugsrahmen bietet einen Erklärungsansatz für organisationale Funktionsweisen und menschliches Verhalten im Organisationskontext aus einer bestimmten wissenschaftlichen Perspektive. Die Interpretation des vorliegenden Falles auf Grundlage der in der vorliegenden Arbeit gewählten Theorien und Konzepte stellt *eine* von vielen möglichen Betrachtungsweisen in den Vordergrund. Diese Arbeit soll argumentationslogisch im entworfenen Rahmen verbleiben und so eine konsistente Erklärung für das vorliegende Phänomen bieten. Neben einem grundsätzlichen Einblick in organisationale Funktionsprinzipien ist die theoretische Fundierung auch Ausgangspunkt für die Operationalisierung der im empirischen Teil dieser Arbeit relevanten Variablen.

Hinter der Bewertung des Krisenmanagements steht die Frage nach der Organisationsleistung oder anders formuliert, gilt es zu untersuchen, wie eine Organisation erfolgreich auf die Abweichung der Routineabläufe reagieren kann. Mit Hilfe des im Folgenden konstruierten theoretischen Bezugsrahmens auf Basis der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie als „Metakonzeption“ soll versucht werden, relevante Begrifflichkeiten zu definieren und ein Erklärungsmodell vorzustellen, um eine Untersuchung und Bewertung des geleisteten Krisenmanagements zu ermöglichen. Im folgenden Kapitel werden zunächst die Grundgedanken der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie vorgestellt, um dann die Anatomie des Entscheidungsprozesses in Organisationen näher zu beleuchten. Im weiteren Verlauf soll der Zusammenhang von Effizienz und Entscheidungen diskutiert werden. In diesem Zusammenhang wird kurz auf die Konzeption des organisationalen Lernens eingegangen. Die Darstellung der theoretischen Konzepte erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Verfasserin greift auf die relevanten Theorieteile zurück, um das Forschungsproblem der vorliegenden Arbeit zu bearbeiten.

¹³⁹ Zur grundlegenden Einführung in die Organisationssoziologie und organisationstheoretische Begrifflichkeiten vgl. u. a. Etzioni, Amitai, Soziologie der Organisation, Juventa Verlag, München, 1967; Mayntz, Renate, Soziologie der Organisation, Rowolt, Reinbek bei Hamburg, 1963. In der Literatur wird der Begriff Organisation auf drei unterschiedliche Phänomene bezogen. 1. zweckvolle und planmäßig gestaltete Ordnung, 2. das Ergebnis der Tätigkeit organisieren, 3. ein bestimmter Typ sozialer Gebilde; in der vorliegenden Arbeit ist unter dem Begriff Organisation ein bestimmter sozialer Gebildetypus zu verstehen.

¹⁴⁰ Kieser, Alfred / Kubicek, Herbert, Organisation, 3., völlig neu bearb. Aufl., Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1992, S. 33

6.1 Organisationstheoretisches Grundkonzept – Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie¹⁴¹: Was sind Organisationen und was sind Entscheidungen?

„(D)ecision-making processes hold the key to the understanding of organizational phenomena.“¹⁴²

Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (VET) beschäftigt sich mit der Frage, „*wie Organisationen ihren Bestand durch Anpassung an eine komplexe und veränderliche Umwelt sichern*“¹⁴³ (Hervorhebung im Original, Anm. der Verf.). Die VET konzeptualisiert Organisationen als ein System koordinierter Handlungen, das durch eine zu einem bestimmten Zeitpunkt für einen bestimmten Bereich relevante Koalition von Individuen bestimmt wird¹⁴⁴. Ansatzpunkt der Organisationsanalyse sind die Entscheidungsprozesse dieser Koalition. Organisationen werden als offene, d.h. mit ihrer Umwelt interdependente Handlungssysteme gesehen. Sie sind aber in dem Sinne geschlossen, als dass Individuen, „verstanden als komplexe psychische Systeme“¹⁴⁵, in die Umwelt verwiesen werden.¹⁴⁶ Sie sind als Teilnehmer („participants“) am Organisationsgeschehen beteiligt. „1. Eine Organisation besteht aus einem System sich wechselseitig beeinflussender sozialer Verhaltensweisen von Personen, die wir Teilnehmer der Organisation nennen.“¹⁴⁷ Zu differenzieren sind Mitglieder und Teilnehmer. „Mitglied ist, wer eine bewusste und von der Rechtsordnung sanktionierte Teilnahme- oder Kontaktentscheidung trifft und eine formale Rolle in der Organisation erfüllt.“¹⁴⁸ Die Umwelt einer Organisation wird in drei Schichten von Teilnehmern eingeteilt: Die erste Schicht sind Teilnehmer, deren Beziehung zur Organisationen sich durch intensive Kopplung auszeichnet. Dagegen werden die potentiellen Teilnehmer abgegrenzt, die nur sporadische, meist freiwillige Kontakte zur Organisation pflegen. Die dritte Schicht der Umwelt bildet die „breite Öffentlichkeit“.¹⁴⁹

¹⁴¹ Die VET ist unter den soziologischen Handlungstheorien zu verorten und geht im Wesentlichen auf Arbeiten von Barnard, Simon, Cyert und March zurück.

¹⁴² Simon, Herbert A., (1945) *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, New York, 1967, S. XL, zitiert nach Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie* in: Kieser, Alfred, *Organisationstheorien*, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 133

¹⁴³ Ebd., S. 133

¹⁴⁴ Vgl. Cyert, Richard M. / March, James G., *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 30

¹⁴⁵ Vgl. Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie* in: Kieser, Alfred, *Organisationstheorien*, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 135. Zur Problematik des Organisationsbegriffes in der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie vgl. auch Kirsch, Werner, *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, Dritter Band, *Entscheidungen in Organisationen*, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 25–30

¹⁴⁶ Zur Konkretisierung des Organisationsbegriffes und zur Einordnung in systemtheoretische Konzeptbildung vgl. z.B. Kirsch, Werner, *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, Dritter Band, *Entscheidungen in Organisationen*, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S.25 ff.

¹⁴⁷ Simon, Herbert A. / Smithburg, Donald W. / Thompson, Victor A., *Public Administration*, 3. Aufl., Knopf, New York, 1956, S. 381 f.

¹⁴⁸ Kirsch, Werner, *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, Dritter Band, *Entscheidungen in Organisationen*, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 32

¹⁴⁹ Vgl. ebd., S. 32

„The *structure* of a system is the arrangement of its subsystems and components. (...) All change over time of matter-energy or information in a system is *process*“ (Hervorhebungen im Original, Anm. Der Verf.).¹⁵⁰ Organisationen sind soziale Phänomene, die sich dadurch auszeichnen, dass die Elemente, aus denen sie bestehen, durch eine spezifische Struktur verknüpft sind. In der VET sind die Individuen als psychische Systeme nicht Teil der Organisation. Organisationen sind Systeme wechselseitiger Verhaltensweisen, d. h. die Organisationselemente sind die Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden. Die Entscheidungen sind durch eine (organisations-) spezifische Struktur miteinander verknüpft und lassen sich als organisatorische Prozesse darstellen.¹⁵¹ In den folgenden Abschnitten sollen die Fragen erörtert werden, wie die Elemente von Organisationen – Entscheidungen – näher beschrieben werden können, was ihre Vernetzung – die Organisationsstruktur bestimmt und wie sich die Prozesse konkretisieren lassen.

6.1.1 Zum Entscheidungsbegriff

Befasst man sich theoretisch mit dem Phänomen Entscheidung, so wird man in der Literatur mit einer Fülle von Konzeptionen konfrontiert. Auf eine generelle Darstellung entscheidungstheoretischer Grundmodelle¹⁵² wird verzichtet – es wird die Beschreibung von Entscheidungen in Organisationen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive fokussiert.

Entscheidungen sind unausweichlicher und notwendiger Bestandteil jeden menschlichen (individuellen und sozialen) Handelns – sie sind „das Wesentliche im Verhältnis zum Dasein“¹⁵³. Entscheidungen sind „eine orientierte, auf Informationsverarbeitung beruhende Reaktion auf eine bestimmte Situation“¹⁵⁴. Entscheidung kann als ein Wahlvorgang verstanden werden, bei dem eine Alternative im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel aus einer Menge möglicher Alternativen ausgewählt wird. Nach Boulding gehören Entscheidungen in die wichtigste Klasse von Ereignissen, die einen Zustand eines sozialen Systems von dem zeitlich nachfolgenden unterscheiden.¹⁵⁵ So ein Ereignis wird dann hervorgerufen, wenn ein Zustand als defizitär empfunden wird. Ein Problem kann als Differenz

¹⁵⁰ Miller, James Grier, Living Systems, University Press of Colorado, Colorado, 1995, S. 22–23

¹⁵¹ Nach Kieser und Kubicek ist die Definition von Organisationsstruktur nur durch eine Festlegung von Strukturdimensionen möglich. Strukturdimensionen werden hier „als *unterschiedliche Arten von organisatorischen Regelungen*“ gedacht (Hervorhebung im Original, Anm. der Verf.). Sie verweisen auf fünf Strukturdimensionen, die sowohl theoretisch fundiert als auch für die Empirie geeignet scheinen. a) Spezialisierung (Arbeitsteilung), b) Koordination, c) Konfiguration (Leitungssystem), d) Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung), e) Formalisierung. Die oben genannten Mechanismen der organisationalen Vereinfachung von Entscheidungen (siehe 5.1.2.3) sind in diesem Sinne Strukturdimensionen, Mittel zur Erfüllung der Organisationsfunktion, „Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren“ Kieser, Alfred / Kubicek, Herbert, Organisation, 3. völlig neu bearb. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1992, S. 68

¹⁵² Zur allgemeinen Erläuterung entscheidungstheoretischer Grundmodelle vgl. Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Erster Band, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 25–62

¹⁵³ Kirkegard, S., Die Tagebücher. 2. Band, ausgew., neu geordnet und übers. v. H. Gerdes, Düsseldorf, Köln, 1963, S. 104, VII, A 138, zitiert nach Greinke, Helmut, Entscheidungsverlauf und Entscheidungseffizienz: Eine Experimentaluntersuchung, Matzenbacher Wiss. Verlag, Krefeld, 1986, S. 5

¹⁵⁴ Pfohl verweist hier auf Literatur zur Psychologie von Entscheidung. Pfohl, Hans-Christian, Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1977, S. 17

¹⁵⁵ Ebd., S. 21

zwischen dem Anfangszustand und dem Endzustand eines Objektes ohne unmittelbar möglichen Transformationsprozess definiert werden.¹⁵⁶ Notwendig ist die Auswahl einer von mehreren potentiellen Verhaltensalternativen, um die Transformation zu ermöglichen. Die Entscheidungsfindung, also die Auswahl einer Verhaltensalternative, kann als Prozess gedeutet werden. Dieser Prozess wird durch „gewisse Ziele oder Werte, Tatsachen über die Umwelt und Schlussfolgerungen, die aus den Werten und Tatsachen gezogen werden“¹⁵⁷ bestimmt. Diese Entscheidungsprämissen bestimmen die Auswahl von Verhaltensalternativen. Bedeutungsvoll für die vorliegende Arbeit ist die Frage nach den Charakteristika von Entscheidungen im organisationalen Kontext. Was unterscheidet die Entscheidungsprämissen individueller Entscheidungen von denen, die im organisationalen Kontext getroffen werden? „Typisch für die Entscheidungsfindung in Organisationen ist ihr kollektiver Charakter. Kollektive Entscheidungsprozesse lassen sich dadurch kennzeichnen, daß (sic) stets mehrere Personen an einem Entscheidungsprozeß beteiligt sind.“¹⁵⁸ March und Olson stellen den vollständigen Entscheidungsprozess in Organisationen schematisch wie folgt dar.

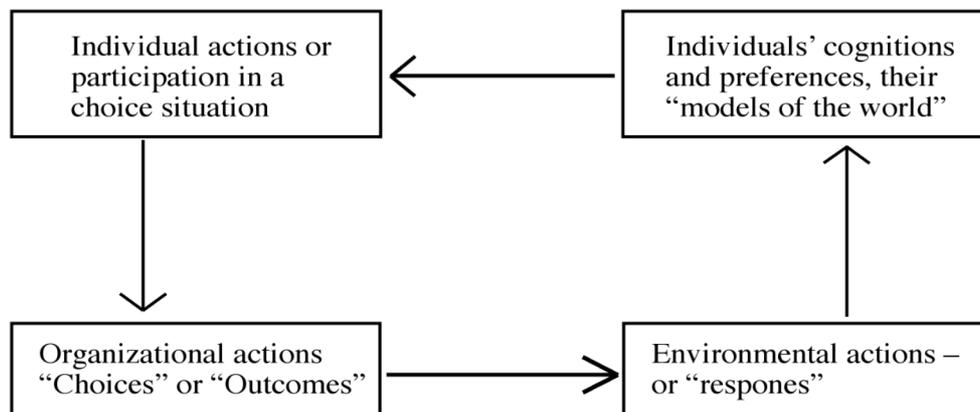


Abbildung 3: Der Entscheidungsprozess¹⁵⁹.

Der Fokus der theoretischen Fundierung liegt auf der Entwicklung eines Erklärungsmodells der Modifikation der individuellen Handlungen (individual actions) in organisationellen Handlungen (organizational actions) und diesen selbst. Es können drei Entscheidungsmodelle in Organisationen

¹⁵⁶ Pfohl verweist hier auf Literatur zur Psychologie von Entscheidung. Pfohl, Hans-Christian, Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1977, S.24 f.

¹⁵⁷ Simon, Herbert A., Comments on the Theory of Organizations, in Greenwood, W.T., Management and Organizational Behaviour Theories: An Interdisciplinary Approach, Cincinnati, Ohio, 1965, S. 465 zitiert nach Kirsch Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Erster Band: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 25

¹⁵⁸ Pfohl, Hans-Christian, Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1977, S. 14

¹⁵⁹ Grafik entnommen aus March, James G./Olson, Johan P., Organizational Choice under Ambiguity. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994, S. 13; zum Entscheidungsprozess vgl. ebd.

unterschiedenen werden.¹⁶⁰ 1. Rationale Entscheidungen: „In the framework of these models events are explained as the willed product of the activity of the decision maker(s) maximizing some utility function.“¹⁶¹ 2. Konflikt-Lösungs Modelle: Diesen Modellen liegt die Annahme zu Grunde, dass Entscheidungen im organisationalen Kontext das Produkt von Koalitionen mit unterschiedlichen Interessen sind. „The prototypic situation is one in which some participants will be better off if a decision is made but where no single alternative will satisfy *all* participants.“¹⁶² (Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.). Der dritte Typus organisationaler Entscheidungsmodelle wendet sich von der Annahme ab, dass Entscheidungen der Zielverfolgung von Individuen dienen und Organisationen als Medien der Entscheidungsproduktion fungieren. Die „Artifactual (non decision) models“ konzipieren Entscheidungen als unintendierte „automatische“ Produkte von bestimmten Prozessen. „Decisions“ in these models is a post factum construct produced by participants or onlookers“¹⁶³ (Hervorhebungen im Original, Anm. d. Verf.).

6.1.2 Menschen in Organisationen: Grundannahmen über menschliches Verhalten im organisationalen Rahmen

Organisationen bestehen aus Entscheidungen, deren „Träger“ Menschen sind, könnte ein (verkürztes) Fazit aus dem obigen Abschnitt lauten. Der folgende Teil soll erläutern welche Grundannahmen über menschliches Verhalten getroffen werden – welches „Menschenbild“ der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu Grunde liegt.

6.1.2.1 Begrenzte Rationalität – Bounded Rationality

Die vielleicht weitreichendste Grundannahme der VET über menschliches Verhalten im Allgemeinen wird in dem von Simon entworfenen Konzept der begrenzten Rationalität („bounded rationality“) formuliert und bedeutet eine Abkehr von der Idee, dass Individuen in der Lage sind, streng rational zu handeln. „In einem weiteren Sinne bezeichnet Rationalität eine Verhaltensweise, die (a) für die Erreichung gegebener Ziele (b) innerhalb durch bestimmte Bedingungen und Beschränkungen auferlegter Grenzen geeignet ist.“¹⁶⁴ Die Charakterisierung von Organisationsmitgliedern, die March und Simon in ihrem Standardwerk „Organizations“ vornehmen, pointiert die Grundannahmen der

¹⁶⁰ Vgl. Olson, Johan P., Choice in an Organized Anarchy. In March, James G./Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo/Kopenhagen/Stockholm/Boston, 1994, S. 82–83

¹⁶¹ Ebd., S. 82

¹⁶² Olson, Johan P., Choice in an Organized Anarchy. In March, James G./Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo/Kopenhagen/Stockholm/Boston, 1994, S. 83

¹⁶³ Ebd., S. 83. Auf diesen Entscheidungstypus wird nicht weiter eingegangen. Für die vorliegende Arbeit werden die Annahmen der beiden ersten Modelle zu Grunde gelegt, wobei Organisationen und die im organisationalen Rahmen getroffenen Entscheidungen gemäß Modell 2 als Resultate konfligierender Interessen bewertet werden.

¹⁶⁴ Simon, Herbert A. 1964, On the Concept of Organizational Goal, Administrative Science Quarterly 1964/65, S. 573 Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Erster Band, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 62

VET über menschliche Mitwirkung in Organisationen. "... members of organizations have wants, motives, and drives, and are limited in their knowledge and their capacities to learn and to solve problems".¹⁶⁵ Bezogen auf menschliche Mitwirkung in Organisationen verweist das Konzept der bounded rationality auf zwei dialektisch verbundene Sachverhalte. Das Informationsvermö- gen von Individuen ist in Bezug auf ihre komplexe und kontingente Umwelt begrenzt. Die Organisation beschränkt durch ihre Ziele und Strukturen die Komplexität der relevanten Handlungs- und Entscheidungsalternativen. „Begrenzte Rationalität“ (Hervorhebung im Original, Anm. der Verf.) hebt also nicht nur negativ auf defizitäre Informationsverarbeitungskapazitäten, sondern auch positiv darauf ab, dass Organisationsstrukturen durch Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten Komplexität reduzieren und dadurch rationales Handeln erst ermöglichen.¹⁶⁶ Die Annahme der Begrenzung der Rationalität von Menschen und eben Organisationsmitgliedern hat Konsequenzen für das Entscheidungsverhalten von Individuen und ergo die Leistung von Organisationen bzw. für die Beurteilung von organisationaler Leistung. Simon definiert in seinem Standardwerk „Das Verwaltungshandeln“ entscheiden als „die bewußte oder unbewußte (sic) Auswahl von bestimmten Verhaltensweisen aus der Zahl der dem Handelnden und den von ihm beeinflussten und gelenkten Personen physisch möglichen Verhaltensweisen“¹⁶⁷. Die Zahl der potentiell zur Verfügung stehenden Verhaltenalternativen wird auch durch die kognitive Begrenzung eingeschränkt. Drei wesentliche Folgen der begrenzten Rationalität beeinflussen das Ergebnis menschlicher Entscheidungen und so auch die Leistung von Organisationen.¹⁶⁸

1. Das Wissen, über das Entscheider verfügen, ist stets unvollständig.
2. Die einwandfreie Voraussage und Bewertung zukünftiger Ereignisse ist unmöglich.
3. Es können niemals alle potentiellen Entscheidungsalternativen berücksichtigt werden.

Die Unvollständigkeit der Informationsbasis und das Unvermögen der Berücksichtigung aller Alternativen wie zukünftiger Ereignisse führt zu einem Entscheidungsverhalten, das befriedigende und nicht unbedingt optimale Ergebnisse hervorbringt: „(...) the behavior of human beings who satisfice because they have not the wits to maximize“^{169, 170}. Bei der Auseinandersetzung mit dem Problem der begrenzten Rationalität geht es im organisationalen Kontext um die Frage, „wie rationale „Organi- sationsentscheidungen“ von Individuen mit begrenzter Informationsverarbeitungskapazität unter der Bedingung komplexer und veränderlicher Umwelten (...) möglich sind“¹⁷¹ (Hervorhebung im Original). Das Konzept der „Bounded rationality“ wendet sich von den Prämissen der vollständigen

¹⁶⁵ March, James G. / Simon, Herbert A., *Organizations*, 2. Aufl., John Wiley, New York / London, 1959, S. 136

¹⁶⁶ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*. In: Kieser, Alfred, *Organisationstheorien*, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 164

¹⁶⁷ Simon, Herbert A., *Das Verwaltungshandeln*, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955, S. 2; Im Verlauf der Arbeit wird noch ausführlicher auf den Entscheidungsbegriff eingegangen.

¹⁶⁸ Vgl. Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*. In: Kieser, Alfred, *Organisationstheorien*, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 140 f.

¹⁶⁹ Simon, Herbert A., (1945) *Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, New York, 1965, S. XXIV

¹⁷⁰ Auf die Eigenschaft von Organisationen befriedigende Lösungen zu produzieren wird im weiteren Verlauf noch näher eingegangen. Die begrenzte Rationalität ist nur eine Ursache für dieses Verhalten.

¹⁷¹ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*. In: Kieser, Alfred, *Organisationstheorien*, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 134

Information und klassischen Rationalitätsannahmen¹⁷² ab und entwirft so ein Bild menschlichen Entscheidungsverhaltens, das auch psychologischen Theorien wie der der kognitiven Dissonanz entgegenkommt.¹⁷³

6.1.2.2 Anreiz-Beitrags-Theorie

Organisationsleistung wird als menschliches Entscheidungsverhalten verstanden, das von Individuen im Rahmen der Organisation erbracht wird. Die zweite Prämisse der VET menschlichen Entscheidungsverhaltens in Organisationen wird in der Anreiz-Beitrags-Theorie formuliert. Wie oben bereits erwähnt, sind Individuen als Mitglieder und Teilnehmer für die Organisation von Bedeutung. Die durch Individuen getragenen Entscheidungen im organisationalen Kontext finden nur statt, wenn es der Organisation gelingt, die Individuen zu motivieren, im Rahmen der Organisation tätig zu werden. „The individual is always the basic strategic factor in organization. Regardless of his history or his obligations he must be induced to cooperate, or there can be no cooperation.“¹⁷⁴ Die Anreiz-Beitrags-Theorie postuliert die Notwendigkeit eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts, das zum einen auf die individuelle Balance von Bedürfnisbefriedigung und Belastung abzielt und zum anderen auf die Erfordernis der Ausgeglichenheit von Beiträgen („contributions“) zum Organisationsbestand und der Investition in die Anreize („inducements“) zu diesen (externes Gleichgewicht).¹⁷⁵ Die Teilnahme- und Beitragsentscheidungen von Individuen werden in der VET als eine Entscheidungsart gewertet, die „außerhalb“ oder „an der Grenze“ (Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.) von Organisationen¹⁷⁶ stattfindet.¹⁷⁷

6.1.3 Konflikte innerhalb der Organisation und Anforderungen der Umwelt

Zwei weitere grundlegende Annahmen bestimmen die Perspektive der VET über Organisationen. Zum einen wird davon ausgegangen, dass die Akteure, die innerhalb einer Organisation koalieren, über konfliktäre Interessen verfügen. Konflikte beeinflussen das organisationale Verhalten und ergo auch

¹⁷² Vgl. Amrhein, Denise, Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte, Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998, S. 27

¹⁷³ Vgl. Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Erster Band, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 118

¹⁷⁴ Barnard, Chester I., The Functions of the Executive, Cambridge, MA, 1938, S.139, zitiert nach Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 136

¹⁷⁵ Im Rahmen der Teilnahme Entscheidungen werden auch Herrschaft bzw. Autorität thematisiert. Die vorliegende Arbeit geht vom Herrschaftscharakter des Arbeitsverhältnisses aus; setzt sich aber nicht mit Phänomenen der Macht im Organisationskontext auseinander. Vgl. Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 138

¹⁷⁶ Ebd., S. 134

¹⁷⁷ Dieser Aspekt wird nicht ausführlicher thematisiert, da sich die vorliegende Arbeit im Wesentlichen mit Entscheidungen auseinandersetzt, die in den Arbeitsabläufen von Organisationen relevant sind. Die Frage, warum und unter welchen Umständen Individuen bereit sind, sich im organisationalen Rahmen zu engagieren, ist natürlich von Bedeutung, steht aber bei der Analyse des Krisenmanagements nicht im Vordergrund. Die ausführliche Darstellung der Motivationsstrukturen innerhalb des NPAs könnte eine Ergänzung zur vorliegenden Arbeit sein.

die Organisationsleistung. Zum anderen wird angenommen, dass die Anpassung an die Umwelt unvollkommen ist. Die in der Organisation vollzogenen Handlungen sind nicht vollständig an die Veränderungen der Umwelt angepasst, sondern die Verhaltensänderungen erfolgen zeitlich verzögert. Die VET geht davon aus, dass Organisationen über bestimmte Mechanismen verfügen, um sowohl das innerhalb der Organisation existierende wie auch das durch die Anpassung an die Umwelt entstehende Konfliktpotential zu handhaben.¹⁷⁸ Die im weiteren Verlauf des Kapitels vorgestellten Elemente der Theorie sollen diese organisationalen Mechanismen verdeutlichen.

6.2 Entscheidungen in Organisationen

Organisationen sind Systeme koordinierter Handlungen von teilnehmenden Individuen. Menschliches Entscheidungsverhalten ist durch kognitive und motivationale Begrenzung charakterisiert. Der Kontext organisationaler Entscheidungen verfügt über Konfliktpotential. Die Frage ist nun, wie unter diesen Voraussetzungen rationales¹⁷⁹ Entscheidungshandeln im organisatorischen Rahmen möglich ist. Als rational wird Handeln verstanden, „wenn und soweit es die Möglichkeiten auswählt, die zur Erreichung der zuvor ausgewählten Ziele führen“¹⁸⁰. Dahinter steht die Fragestellung, wie sich individuelles und „organisationales“ Entscheiden unterscheiden – wie Organisationen die Entscheidungen der Teilnehmer beeinflussen. „...elaborate organizations ... can only be understood as machinery for coping with the limits of man’s abilities to comprehend and compute in the face of complexity and uncertainty“.¹⁸¹ Der wesentliche Effekt von Organisationen auf das Entscheidungsverhalten der Teilnehmer ist Komplexitätsreduktion und damit eine Vereinfachung der Entscheidungssituation. Anders ausgedrückt, übt die Struktur einer Organisation Einfluss auf die Entscheidungen von Individuen aus. Im folgenden Abschnitt werden die grundlegenden Elemente, Organisationsziele, Wahlakte und Erwartungen, die nach der VET das menschliche Entscheidungsverhalten in Organisationen beeinflussen und damit das organisationale Leistungsvermögen determinieren, beschrieben, um die Funktionsmechanismen organisationalen Handelns zu verdeutlichen.

6.2.1 Organisationsziele¹⁸²

Wenn Organisationen menschliches Entscheidungsverhalten bestimmen, indem sie die Komplexität von Entscheidungssituationen vereinfachen, stellt sich die Frage, mit welchen „Mechanismen“ diese

¹⁷⁸ Vgl. Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 146

¹⁷⁹ Rationales Handeln wird als „sozial konditioniertes“ bzw. institutionalisiertes – eingegrenztes Handeln verstanden. Der Vorteil der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie liegt unter anderem auch in der Vereinbarkeit und der Erklärung scheinbar widersprüchlicher Charakteristika von Organisationen. Vgl. Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 163–164

¹⁸⁰ Simon, Herbert A., Das Verwaltungshandeln, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955, S. 4

¹⁸¹ Simon, Herbert A., Rational decision making in business organizations. IN AER 69:493-513, 1979, S. 501 zitiert nach Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 142

¹⁸² Vgl. Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 29–44

Komplexitätsreduktion erreicht wird. Eine wesentliche Reduzierung von Alternativen in Entscheidungssituationen wird durch die Organisationsziele erreicht, die eben auch konstituierender Bestandteil der Organisation selbst sind. „Organisationen sind insofern zielgerichtet, als den Entscheidungen der an der Organisation beteiligten Individuen Zielvorstellungen als Entscheidungsprämissen zugrunde liegen, die (...) das Verhalten der Organisation determinieren.“¹⁸³ Die Frage ist, wie Organisationsziele zu Stande kommen. Organisationen sind „Koalition von Individuen“¹⁸⁴, die über persönliche Interessen verfügen. Bei den Zielen handelt es sich letztendlich „um eine Reihe von mehr oder weniger unabhängigen Beschränkungen, die der Organisation durch einen Aushandlungsprozess (sic) zwischen potentiellen Koalitionsmitgliedern auferlegt werden und die im Laufe der Zeit in Reaktion auf kurzfristige Interessen ausgearbeitet werden“¹⁸⁵. Organisationsziele stellen, wie eben dargelegt, also Ergebnisse von Aushandlungsprozessen bzw. Entscheidungen dar. Sie können als Metaentscheidungen aufgefasst werden, die, wenn sie einmal vorhanden sind, wiederum als Beschränkungen der zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen funktionieren und so Entscheidungen bzw. Aushandlungsprozesse beeinflussen.¹⁸⁶

Zusammenfassend formuliert, gibt es „zwei Gruppen von Variablen (...), die die Ziele einer Organisation beeinflussen“¹⁸⁷: Die erste hat Einfluss auf die Zieldimension, die zweite auf das Anspruchsniveau der Zieldimensionen. Die Zieldimension erfasst inhaltlich das eigentliche Ziel und seine beteiligte Koalition. Die Zieldefinition hängt untrennbar mit der Koalition der Individuen zusammen, und Ziele ändern sich dementsprechend mit personellen Veränderungen der Koalition.¹⁸⁸ Das Anspruchsniveau wird durch das bisherige Ziel, die bisherige Leistung der Organisation und die Leistung vergleichbarer Organisationen bestimmt.¹⁸⁹ Zukunftsorientierter ausgedrückt: „Das Anspruchsniveau einer Zieldimension legt das angestrebte Zielerreichungsausmaß fest“¹⁹⁰. Organisationsziele müssen unter zwei interdependenten Aspekten betrachtet werden. Zum einen geht es um das Sachziel einer Organisation, das eine bestimmte Aufgabenerfüllung beinhaltet und Einfluss auf die Entscheidungsprozesse hat. Zum anderen stellt die Erfüllung des Organisationsziels auch eine Überlebensanforderung dar. „Organisationsziele haben (...) die Funktion, die vielfältigen Teilnehmer-

¹⁸³ Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Dritter Band, Entscheidungen in Organisationen, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 36; Kirsch weist auf die Problematik des Begriffs des Organisationsziels und der Abgrenzung zum Systembedürfnis hin. Für die vorliegende Arbeit ist das Organisationsziel trotz aller Kontroversen eine praktikable Konstruktion, die im Folgenden Verwendung findet.

¹⁸⁴ Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995., S. 29

¹⁸⁵ Ebd., S. 48

¹⁸⁶ Zur Konkretisierung der Konflikthandhabung vgl. Kapitel 6.3

¹⁸⁷ Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 156

¹⁸⁸ Vgl. Amrhein, Denise, Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte, Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998, S. 29

¹⁸⁹ Vgl. Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 156

¹⁹⁰ Amrhein, Denise, Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte, Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998, S. 29

erwartungen, d.h. Überlebenserfordernisse der Organisation, in vom Organisationshandeln anzustrebende Zustände zu übersetzen“¹⁹¹.

6.2.2 Erwartungen

Verknüpft mit der Überlegung, dass Organisationen Ziele verfolgen, ist der Gedanke, dass sie über bestimmte Annahmen – respektive Erwartungen – verfügen müssen, um Entscheidungen im Hinblick auf die Ziele zu fällen. Das zweite Element der VET befasst sich daher mit organisationalen Erwartungen.¹⁹² „Erwartungen sind das Resultat von Schlussfolgerungen aus verfügbaren Informationen“¹⁹³. Die organisationale Erwartung stellt praktisch das Bindeglied zwischen Ziel und Entscheidung dar.¹⁹⁴ Das Konzept der organisationalen Erwartungen befasst sich mit Fragen der Informationsbeschaffung und -verwertung. Zahlreiche Theorien und empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass nicht alle potentiell verfügbaren Informationen in die Entscheidungsprozesse einfließen. Man kann davon ausgehen, dass eine Organisation vollständige Informationen weder benötigt noch verarbeiten kann. Organisationen haben vielmehr Suchverfahren von unterschiedlichen Niveaus, die dem Problem angepasst, gezielt Informationen generieren sollen. „Generell belegen Studien, dass es für die Organisation verschiedene Phasen für induzierte Suchaktivitäten gibt.“¹⁹⁵ In einem ersten Schritt wird, nachdem ein Problem als solches evident geworden ist, mittels einer groben „Rasterfahndung“ ein Pool von Lösungsalternativen ausgesucht, Hierauf folgt dann „ein relativ starkes Engagement für eine bestimmte Aktion, bevor die Suche nach Informationen sehr weit fortgeschritten“¹⁹⁶ ist. Diese vorgenommene Vereinfachung beziehungsweise Reduzierung aller potentiell denkbaren Alternativen hängt zum einen mit der Ressourcenbindung zusammen: Welche Ressource steht in welchem Umfang für die Lösung eines Problems zur Verfügung? Der organisationale Schlupf („organizational slack“), das Vorhandensein von Ressourcen, die nicht überlebensnotwendig sind, hat großen Einfluss auf das Such- und letztendliche Entscheidungsverhalten von Organisationen.

Zum anderen scheint es problematisch „eine einzige Dimension zu entwickeln, an der alle relevanten Überlegungen gemessen werden können“¹⁹⁷. Nicht zuletzt unterliegt die Informationssuche natürlich den in der bounded-rationality-Theorie formulierten Grundsätzen menschlicher Informationsverarbeitung, die sich auch als Verzerrungen in der Kommunikation niederschlagen. Zusammenfassend

¹⁹¹ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 145

¹⁹² vgl. Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 50-94

¹⁹³ Amrhein, Denise, Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte, Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998, S. 29

¹⁹⁴ „Von Zeit zu Zeit trifft diese Koalition (oder Teile davon) Entscheidungen, die organisationale Ressourcen der einen oder anderen Art betreffen. Diese Entscheidungen hängen von bestimmten Informationen und Erwartungen ab, die innerhalb der Organisation generiert werden.“ Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 89

¹⁹⁵ Ebd., S. 91

¹⁹⁶ Cyert, Richard M. / March, James, G. Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 91

¹⁹⁷ Ebd., S. 91

kann das Suchverhalten von Organisationen als aus nicht gelösten Problemen oder der Unterschreitung von Anspruchsniveaus resultierend gekennzeichnet werden. „Die Suche nach Lösungen orientiert sich dabei an einfachen Regeln („simple-minded search“), d.h. meist wird in der Nähe von Lösungen gesucht, die in vorangegangenen, ähnlich gelagerten Entscheidungssituationen erfolgreich waren“¹⁹⁸. Hier wird also eine Tendenz zur Routinisierung von organisationalem Entscheidungsverhalten deutlich.

6.2.3 Wahlakte / Entscheidungen

Das dritte Element der VET sind Entscheidungen oder auch organisationale Wahlakte. Organisationsleistung kann als bewusstes oder unbewusstes Resultat der Entscheidungen von Organisationsmitgliedern betrachtet werden. Entscheidungen sind die Konsequenzen der oben beschriebenen Prozesse von Zielaushandlung und Problemlöseverhalten, „wobei häufig standardisierte Verfahrensregeln zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden“¹⁹⁹. Entscheidungen oder Wahlakte können also, wie bereits oben formuliert, als Konsequenz aus Ziel und Erwartung beschrieben werden. „Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie thematisiert sowohl Entscheidungen von Individuen als auch von Organisationen.“²⁰⁰ Die individuellen Entscheidungen werden in den Gedanken der Anreiz-Beitrags-Theorie formuliert: Es sind also Teilnahme- und Beitragsentscheidungen, die auf individueller Ebene gefällt werden. Organisationsentscheidungen gelten der Erreichung koalitionär festgelegter Ziele; Zielen, die also interindividuell ausgehandelt sind. Die Frage lautet, wie das individuelle Entscheidungsverhalten der Organisation zugerechnet werden kann. Wie entscheidet eine Organisation? Wie wählt sie aus einer Reihe von Alternativen unter Berücksichtigung von Erwartungen die Alternative, die der Zielerreichung dient, aus?

6.3 Organisatorische Mechanismen

„Ein Großteil des Verhaltens in einer Organisation wird durch standardisierte Verfahrensweisen, berufliche Standards, kulturelle Normen und institutionalisierte Strukturen spezialisiert.“²⁰¹ Die organisationalen Mechanismen steuern den Ablauf des Entscheidungsprozesses und reduzieren Entscheidungsalternativen. Cyert und March gehen davon aus, dass der Entscheidungsprozess in Organisationen nicht nur durch die Logik der Konsequenz bestimmt wird, also aus der Hinwendung zum Entscheidungsergebnis resultiert. Vielmehr scheint die Logik der Angemessenheit – die Orientierung an Regeln – einen Einfluss auszuüben. Das Spannungsverhältnis zwischen individuellem Entscheidungsverhalten und Organisationsleistung ist von entscheidender Bedeutung in der VET. Zur Erklärung der Überwindung der Kluft zwischen Individuum und Organisation und der Nutzbar-

¹⁹⁸ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 147

¹⁹⁹ Amrhein, Denise, Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte, Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998, S. 29

²⁰⁰ Ebd., S. 30

²⁰¹ Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 226

machung des menschlichen Verhaltens im Organisationssinne werden folgende organisatorische Mechanismen formuliert: a) Arbeitsteilung, b) standardisierte Verfahren, c) Herrschaft und Hierarchie, d) Kommunikation, e) Indoktrination.²⁰² Allen genannten Mechanismen ist ihre komplexitätsreduzierende Eigenschaft gemein – sie sind generierender Faktor der Organisationsstruktur. Zu trennen sind formale Aspekte der Organisationsstruktur von informellen Bestandteilen. „Eine formalisierte Struktur begünstigt eine rationale Entscheidungsfindung dadurch, daß (sic) Aufgaben und Pflichten unter den Beteiligten aufgeteilt und diese mit den notwendigen Mitteln zu ihrer Erledigung versehen sind.“²⁰³ Arbeitsteilung ist ein Grundprinzip von Organisationen. Sie zerlegt eine komplexe Aufgabe in individuell bearbeitbare Teilaufgaben. Neben weiter unten erläuterten Regeln zur generellen Verfahrensweise von Entscheidungsfindung in Organisationen²⁰⁴ sind auch konkrete Standardverfahren in Organisationen üblich. So verfügen Organisationen über Regeln zur Durchführung von Aufgaben, zur Führung von schriftlichen Dokumenten über das Organisationsgeschehen, Regeln für den Umgang mit Informationen und Pläne.

Eine Möglichkeit der Einschränkung der zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen ist die Befehls- oder Weisungsgewalt (authority). Sie ist Bestandteil des Verhältnisses von Individuen eines Großteils von Organisationen. „Die Befehls- oder Weisungsgewalt (...) – die Macht, Entscheidungen zu fällen, die die Handlungen anderer leiten –, ist eine Beziehung zwischen zwei Individuen, einem „Vorgesetzten“ und einem „Untergebenen““²⁰⁵ (Hervorhebung im Original, Anm. der Verf.). Die meisten Dienstverhältnisse, wie auch im vorliegenden Fall, sind (zumindest offiziell) durch die Existenz von Weisungsgewalt gekennzeichnet. „Das charakteristische Verhalten des Vorgesetzten schließt einen Befehl – eine imperative Feststellung hinsichtlich der Wahl einer Verhaltensalternative durch den andern – und eine Erwartung, dass der Befehl von dem anderen als Kriterium seiner Wahl akzeptiert wird, ein.“²⁰⁶ Indoktrination bzw. die Art und Weise der Aushandlung von konfligierenden Interessen der Entscheider ist ein strukturelles Moment in Organisationen. Soweit es nicht fest definierte und formalisierte Aspekte der Aushandlungen (also z.B. klar definierte Autoritätsverhältnisse) betrifft, kann man von informellen Bestandteilen der Organisationsstruktur sprechen. Simon und March definieren vier verschiedene Arten der Konfliktbehandlung in Entscheidungsprozessen, die mehr oder weniger stark durch Indoktrination geprägt sind. Der erste Typus kann als reiner Problemlöseprozess verstanden werden, der sich dadurch auszeichnet, „eine Lösung zu identifizieren, die den geteilten Kriterien (der Koalitionäre, Anm. d. Verf.) genügt“²⁰⁷. Die zweite Aushandlungsart wird als Überzeugung (persuasion) bezeichnet und kennzeichnet eine Konfliktlösung, bei der die Teilnehmer wechselseitig versuchen ihre Zielvorstellungen zu verändern, um zu einer gemeinsamen Lösung zu finden. Beim Aushandeln (bargaining) wird eine gemeinsame Lösung durch Drohungen oder Versprechen erreicht. Der vierte Typus wird als „politics“ bezeichnet und beschreibt „die gleiche Situation wie im „Aushandeln“ (Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.)“ mit dem Unterschied,

²⁰² Vgl. Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 142

²⁰³ Vgl. Scott, W. Richard, Grundlagen der Organisationstheorie, Campus-Verlag, Frankfurt/Main / New York, 1986, S. 114

²⁰⁴ Vgl. Kapitel 6.1.3

²⁰⁵ Simon, Herbert A., Das Verwaltungshandeln, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955, S. 81

²⁰⁶ Ebd. S. 81

²⁰⁷ March, James G. / Simon, Herbert A., Organizations, Wiley, New York, 1958, S. 129

dass die Kriterien der Aushandlung nicht feststehen. (Drohungen oder Versprechen können z.B. nicht einwandfrei von den Koalitionären als verbindlich identifiziert werden).²⁰⁸

„Ohne Mitteilung keine Kommunikation; denn ohne Mitteilung kann die Gruppe das Verhalten des einzelnen nicht beeinflussen.“²⁰⁹ Der Kommunikationsvorgang in Organisationen kann als zweiseitiger Vorgang gedacht werden. Zum einen werden Entscheidungen an ein „Entscheidungszentrum“²¹⁰ übermittelt und zum anderen werden die Entscheidungen von dort zurück an die Teile der Organisation distribuiert. Ein zentrales Problem der Kommunikation in Organisationen ist die potentielle Inkongruenz zwischen Information und Entscheidungsbefugnis. Um diesem Problem entgegenzuwirken, ist in Organisationen ein Mitteilungssystem implementiert, das die Leitung von Mitteilungen sicherstellen soll.²¹¹

6.4 Entscheidungsprämissen

Die organisationalen Mechanismen und die Ziele einer Organisation reduzieren die Komplexität der Entscheidung, indem sie den Individuen Entscheidungsprämissen zur Verfügung stellen. Es sind die Entscheidungsprämissen, die den Entscheidungen zu Grunde liegen. Prämissen im organisationalen Rahmen unterscheiden sich von den Prämissen, auf denen die Entscheidungen von Individuen außerhalb von Organisationen basieren, weil sie von den individuellen Entscheidungsprämissen verschieden sind. Entscheidungen enthalten, wie oben erwähnt, „zwei Arten von Elementen“²¹². Sie geben dem Entscheider zum einen Informationen über den Inhalt der Entscheidung und zum anderen Bewertungsmaßstäbe des Entscheidungsziels. Sie liefern „die Wertprämissen, die den Entscheidungen zugrunde liegen“²¹³. Wertprämissen definieren das eigentliche Ziel und „in den Entscheidungen verbinden sie sich mit *Sachprämissen* (Hervorhebung im Original) – Annahmen über Zweck-Mittel-Relation“²¹⁴. Die Sachprämissen umfassen die vom Entscheider erfassten „Kontextvariablen“, die Gegebenheiten, unter denen die Entscheidung zu vollziehen ist. Die Wertprämissen stellen wünschenswerte Ergebnisse von Entscheidungen dar. Gewissermaßen können sie als „Ist-Soll-Analyse“ verstanden werden.

6.5 Organizational slack

Die Ausstattung mit Ressourcen hat einen großen Einfluss auf die Lösung von Zielkonflikten innerhalb von Organisationen. Cyert und March haben unter dem Begriff des „organizational slack“ (organisationaler Schlupf) auf die Bedeutung von Ressourcen für das Entscheidungsverhalten in

²⁰⁸ Zu den Arten der Entscheidungsprozesse vgl. Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Dritter Band, Entscheidungen in Organisationen, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 57–59

²⁰⁹ Simon, Herbert A., Das Verwaltungshandeln, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955, S. 99

²¹⁰ Ebd., S. 99

²¹¹ Ebd., S. 101

²¹² Ebd., S. 32

²¹³ Scott, W. Richard, Grundlagen der Organisationstheorie, Campus-Verlag, Frankfurt/Main / New York, 1986, S. 112

²¹⁴ Ebd., S. 112

Organisationen hingewiesen. Der organizational slack ist als „disparity between the resources available to the organization and the payments required to maintain the coalition“²¹⁵ definiert. Dem Schlupf wird eine konfliktreduzierende Wirkung unterstellt. „Überschusskapazitäten erlauben die friedliche Koexistenz konkurrierender Ziele.“²¹⁶ Der organisationale Schlupf erleichtert also die Entscheidungsfindung. „The close connection to decision time is clear: The more slack, the easier (in general) to find a satisfactory solution, and therefore, the less the delay.“²¹⁷ Der Überschuss an Ressourcen, d.h. das, was einer Organisation über die Sicherung ihrer Existenz (z.B. Zahlung der Löhne zur Sicherung der Mitarbeiter) hinaus zur Verfügung steht, erleichtert den Entscheidungsprozess und kann so helfen, die Leistung der Organisation positiv zu beeinflussen.

6.6 Konsequenzen auf den Entscheidungsprozess und das Entscheidungsergebnis in Organisationen

Die formulierten Annahmen der VET haben Konsequenzen für den Entscheidungsprozess und das Entscheidungsergebnis in Organisationen. „Alles in allem ermuntern Organisationen ihre Entscheidungsträger, >>sich zu arrangieren<< – das heißt, sich mit akzeptablen anstelle von optimalen Lösungen zufriedenzugeben (sic), verschiedene Probleme nacheinander und nicht gleichzeitig anzugehen und auf vorhandene Aktionsmuster zurückzugreifen, statt für jede Situation neue Reaktionsweisen zu entwickeln.“²¹⁸ Der folgende Abschnitt soll diese Konsequenzen bzw. das beobachtbare Entscheidungsverhalten und deren Auswirkungen auf das Entscheidungsergebnis von Organisationen verdeutlichen. Die vorgestellten Konzepte sind implizit schon in den Ideen der Ziele, Erwartungen und Wahlakte enthalten, sollen hier aber pointiert werden, um das organisationale Entscheidungsverhalten verständlich zu machen.²¹⁹

6.6.1 Quasi-Lösungen von Konflikten

Die VET nimmt an, dass sich Organisationsziele aus den Aushandlungsprozessen der organisationalen Koalition von Individuen ergeben. Diese Aushandlungen haben auf Grund divergierender Interessen Konfliktpotential. Organisationen „funktionieren“ offensichtlich mit diesen ständigen Konflikten. Cyert und March formulieren vier Konzepte, die den organisationalen Umgang mit den Aushandlungskonflikten beschreiben: die Quasi-Lösungen von Konflikten.

²¹⁵ Cyert, Richard M. / March, James G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963, S. 36

²¹⁶ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 147

²¹⁷ Olson, Johan P., Choice in an Organized Anarchy. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994, S. 87

²¹⁸ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002

²¹⁹ Vgl. Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 157–164

- a) Ziele als unabhängige Restriktion: Ziele fungieren als unabhängige Restriktionen des Anspruchsniveaus.²²⁰ Im Wesentlichen geht es aber um die simple wie folgenreiche Erkenntnis, dass Ziele Beschränkungen darstellen, die das Konfliktpotential durch die Reduktion von Komplexität eindämmen. Dennoch bleiben Konflikte in den Aushandlungsprozessen zu bewältigen, da nicht alle konfligierenden Interessen durch die Restriktionen beseitigt werden können. Organisationen wirken diesen Konflikten durch die folgenden Strategien entgegen.
- b) Lokale Rationalität: Organisationen scheinen der Vielfalt von Entscheidungen und der entsprechenden Pluralität von Zielen, mit denen sie konfrontiert sind, dadurch zu begegnen, dass sie „Entscheidungsprobleme in Teilprobleme“²²¹ zerlegen. Der Vorteil dieser Strategie für die Bewältigung von Konflikten ist, dass sich nicht die gesamte Koalition um die gesamten Entscheidungen respektive Ziele kümmern muss, sondern dass „die einzelnen Untereinheiten es mit einer begrenzten Anzahl von Zielen zu tun haben“²²². Ob ein Entscheidungsproblem als gelöst angesehen werden kann, hängt davon ab, ob die in den Untereinheiten des Systems erzeugten Entscheidungen untereinander konsistent sind und ob sie den Anforderungen der Umwelt genügen. Zwei Mechanismen der organisationalen Entscheidungsprozesse begünstigen die erfolgreichen Entscheidungen.
- c) Akzeptanzniveau Entscheidungsregeln: Cyert und March formulieren die Annahme, dass Organisationen dazu neigen, wie schon oben erwähnt, befriedigende Lösungen anstelle von optimalen zu forcieren. Auch hier übt die lokale Rationalität Einfluss aus, d.h. die Befriedigung von lokalen Bedürfnissen führt zu einer „gemeinsamen Lösung (..)“, die alle Bedürfnisse befriedigt“²²³.
- d) Sequentielle Betrachtung von Zielen: Wie oben erwähnt, scheint eine gewisse Konsistenz von Zielen innerhalb einer Organisation unerlässlich.²²⁴ Allerdings begegnen Organisationen, so Cyert und March, Zielkonflikten, indem sie „zu verschiedenen Zeitpunkten verschiedene Ziele verfolgen“²²⁵. Der Vorteil dieser Strategie ist der „Zeitpuffer“, der zwischen den Lösungen konkurrierender Entscheidungsprobleme entsteht.

6.6.2 Vermeidung von Unsicherheit

Die moderne Entscheidungstheorie befasst sich ausführlich mit dem Phänomen der Entscheidungen unter Risiko und Unsicherheit.²²⁶ Die VET, wie sie von Cyert und March formuliert wird, geht davon

²²⁰ Cyert und March unterscheiden unterschiedliche Arten von Restriktionen, auf die hier nicht weiter eingegangen wird. Vgl. Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 158

²²¹ Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 158

²²² Ebd., S. 158

²²³ Ebd., S. 159

²²⁴ Es ist einleuchtend, dass sich widersprechende oder konkurrierende Ziele in Organisationen zu einem hohen Verbrauch von Ressourcen führen und den Bestand der Organisationen substantiell gefährden können.

²²⁵ Ebd., S. 159

²²⁶ Zum Thema Entscheidung unter Unsicherheit und Risiko vgl. Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Erster Band, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977, S. 29f.

aus, dass Organisationen Entscheidungsstrategien entwickeln, um Unsicherheit zu vermeiden.

- a) Entscheidungsverfahren auf der Basis von Feedback-Reaktionen: Zum einen scheinen Organisationen Entscheidungsregeln anzuwenden, die „anstelle der Vorhersage langfristiger ungewisser Ereignisse kurzfristige Reaktionen auf kurzfristige Rückmeldungen“²²⁷ fokussieren. Die Organisation tendiert dazu, anstehende Probleme zu lösen und weniger zukunftsorientiert und präventiv tätig zu werden.
- b) Ausgehandelte Umwelt: Organisationen versuchen ihre Umwelt planbar und kontrollierbar zu machen, indem sie die Merkmale ihrer Umwelt womöglich beeinflussen, also beispielsweise die Beziehungen zu interdependenten Organisationen rechtlich oder vertraglich definieren.

6.6.3 Problemorientierte Suche

Eine wesentliche Annahme, die sich in vielen der obigen Beschreibungen organisationalen Entscheidungsverhaltens findet, ist die, dass Organisationen ihre Entscheidungen problemorientiert treffen. Entsprechend geht die VET davon aus, dass auch die Suche nach Lösungsmöglichkeiten an dem jeweiligen Problem orientiert ist. D.h. ein konkretes Problem löst Suchverhalten aus, das, so die Unterstellung, drei Strategien beinhaltet.

- a) Veranlasste Suche: Die Suche nach Lösungen ist von einem bestimmten evident gewordenen Problem veranlasst.
- b) Einfache Suche: Organisationen neigen zu einem Suchverhalten, das von einfachen Kausalmodellen ausgeht. Wenn diese nicht zu befriedigenden Lösungen führen, werden komplexere Modelle angewendet.
- c) Verzerrungen bei der Suche²²⁸: Cyert und March gehen davon aus, dass der Suchprozess nach Problemlösungen von Organisationen drei Arten von Verzerrungen unterworfen ist. Die erste Art der verzerrenden Suche wird dadurch hervorgerufen, dass Teile der Organisation spezielle Erfahrungen haben und diese die Suche nach Lösungen beeinflussen.²²⁹ Zum zweiten wird das Suchverhalten durch die Interdependenz von Hoffnungen und Erwartungen verzerrt. Die Erwartungen werden an die Hoffnungen angepasst und reduzieren so die Zeit, die zur Problemlösung benötigt wird. Die dritte Art der Verzerrungen betrifft Kommunikationsverzerrungen, die aus ungelösten Konflikten resultieren.

²²⁷ Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 160

²²⁸ Ebd., S. 164

²²⁹ Vgl. hier auch die in Kapitel 6.3 formulierten Ideen zum organisationalen Lernen

6.7 Mehrdeutigkeit von Entscheidungssituationen

Ein weiterer Aspekt von Entscheidungen betrifft die Sicherheit bzw. Unsicherheit der Entscheidungssituation.²³⁰ March und Olson gehen davon aus, dass organisationales Entscheidungsverhalten dadurch geprägt ist, dass die Entscheidungssituation durch „Mehrdeutigkeit“ oder „Unklarheit“ („Ambiguity“) geprägt ist²³¹. „By the term ambiguity we intend to signify for major kinds of opaqueness in organizations.“²³² Zum einen gehen sie von einer inkonsistenten Zielstruktur aus. Außerdem nehmen sie an, dass keine eindeutiges Verständnis der Umwelt und für die Geschichte der Organisation vorliegt. Der vierte Unsicherheitsfaktor betrifft die Organisation der Entscheidungen selbst, da die Entscheidungsträger ihre Aufmerksamkeit gegenüber Entscheidungen verändern und die Teilnehmer fluktuieren.²³³ Diese Mehrdeutigkeit der Entscheidungssituation kann als „organisierte Anarchie“ verstanden werden, die ein spezifisches Entscheidungsverhalten nach sich zieht. „Unter der Bedingung der „organisierte Anarchie“ weisen auch die Entscheidungsprozesse „anarchische“ Züge auf.“²³⁴ Das Entscheidungsverhalten unter diesen Bedingungen wird im Konzept des „Mülleimer-Modells“ (Garbage can concept) thematisiert, in dem versucht wird, „kontext- und zeitabhängige Entscheidungsprozesse zu beschreiben und zu ermitteln, wie die Entscheidungsprozesse und -ergebnisse unter verschiedenen Bedingungen variieren.“²³⁵ Das Modell charakterisiert Entscheidungsprozesse als Vorgänge, die sich aus einer Kombination von Problemen, Lösungen, Teilnehmern und Entscheidungsgelegenheiten zusammensetzen und relativ zufällig kombiniert werden. „The mix of garbage in a single can depends partly on the labels attached to the alternative cans; but it also depends on what garbage is being produced at the moment, on the mix of cans available, and on the speed with which garbage is collected and removed from the scene.“²³⁶ Aus dieser Konzeption ergeben sich drei unterschiedliche Typen von Entscheidungen: 1. „By oversight“: Entscheider übersehen schwierige Probleme und deren Verbindung zu ihrer Entscheidungsaufgabe. 2. „By flight“: Probleme werden mit anderen Entscheidungen verknüpft, wenn sie zu lange in Bezug auf eine bestimmte Entscheidung nicht gelöst wurden. 3. Problemlösung: Der auch schon oben thematisierte Entscheidungsstil, bei dem ein Problem durch Aushandlung gelöst wird. Der Aspekt der Entscheidung in mehrdeutigen Situationen ergänzt die vorherigen Annahmen der adaptiven Rationalität. Entscheidungen in Organisationen sind

²³⁰ Dieser Aspekt soll hier nicht ausführlicher dargestellt werden. Zur theoretischen Grundlage von Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko und Unsicherheit vgl. Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Erster Band, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977

²³¹ Die VET wurde seit den 70er Jahren erweitert und die Annahme der adaptiven Rationalität durch Gedanken zur Unklarheit von Entscheidungssituationen ergänzt. Vgl. Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 148

²³² March, James G. / Olson, Johan P., Organizational Choice under Ambiguity. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994, S. 12

²³³ Ebd., S. 12

²³⁴ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 149

²³⁵ Ebd., S. 149

²³⁶ Cohen, Michael D. / March, James G. / Olsen, Johan P., People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994, S. 26

zwar zielorientiert, die Entscheidungsprozesse sind allerdings von Mehrdeutigkeiten oder Unsicherheiten bestimmt, so dass rationales Entscheidungsverhalten erschwert wird.

6.8 Organisationales Lernen²³⁷ nach Cyert und March

Cyert und March beschreiben die Organisation als „adaptiv rationales System“²³⁸ und gehen von einem Lernprozess aus, in dem das organisationale Verhalten durch Anpassung der Ziele, der Aufmerksamkeits- und der Suchregeln an Erfahrungen verbessert wird.²³⁹ Sie gehen davon aus, dass Organisationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten verschiedene mögliche Systemzustände präferieren²⁴⁰. Organisationen sind Störungen von außen ausgesetzt, die sie nicht kontrollieren können. Die Organisation begegnet den Störungen mit systemimmanenten Entscheidungsregeln, die dann den Systemzustand verändern. Die Organisation lernt, weil die Entscheidungsregeln, die zu einem gewünschten Zustand verhelfen mit größerer Wahrscheinlichkeit angewendet werden. Entscheidungsregeln, die zu ungewünschten Zuständen führen, werden dementsprechend nach und nach durch mangelnde Anwendung aus dem Kanon der organisationalen Entscheidungsregeln eliminiert.

6.8.1 Organisationales Lernen nach Argyris und Schön

Die VET geht davon aus, dass Menschen Träger von Entscheidungen sind und diese Entscheidungen durch begrenzte Rationalität und begrenzte Motivation zum Engagement bestimmt werden. „Aus Simons Sicht sind diese Grenzen der menschlichen Rationalität in der Struktur und den Funktionsmodalitäten unserer Organisationen institutionalisiert worden.“²⁴¹ Entscheidungen im organisationalen Kontext werden also durch organisational definierte Entscheidungsprämissen bestimmt. Die Entscheidungen, die in einer Organisation getroffen werden, sind so nicht mehr nur dem (zufällig) ausübenden Individuum zuzuschreiben²⁴². Wenn die Entscheidungen, die im organisationalen Zusammenhang getroffen werden, auf Grund von Erfahrungen der Entscheider modifiziert werden, kann man von lernen sprechen. Die Frage ist, wie sich individuelles und

²³⁷ Zur Einordnung und Entwicklung der Theorie des Organisationalen Lernens vgl. Prange, Christiane, *Organizational Learning – Desperately Seeking Theory?* In Easterby-Smith, Mark et al (Hrsg.), *Organizational Learning and the Learning Organization*, Sage Publications, London / Thousand Oaks / New Delhi, 1999, S. 23–40

²³⁸ Vgl. Cyert, Richard M. / March, James G., *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 114. Cyert und March charakterisieren Organisationen im Ggs zur klassischen Theorie nicht als „allwissend rationales System“. Zitat ebd.

²³⁹ Vgl. Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*. In Kieser, Alfred, *Organisationstheorien*, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 147

²⁴⁰ Organisationen ziehen auf Grund ihrer Zielstruktur bestimmte Zustände anderen vor. Vgl. hierzu Cyert, Richard M. / March, James G., *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 115

²⁴¹ www.univie.ac.at/Soziologie-GRUWI/pelikan/lehre/archiv/ws01/orsoz/Arbeiten/OrgAlsGerhirn01.htm, letzter Zugriff 02.11.2003, 16.43 Uhr MEZ

²⁴² Das Individuum ist hier nur als Organisationsmitglied von Bedeutung. Die Entscheidung muss von einem Individuum in einer von der Organisation legitimierten Rolle als Organisationsmitglied getroffen bzw. ausgeführt werden.

organisationales Lernen unterscheiden – wie eine Organisation einen Wissenszuwachs bzw. die Erweiterung von Handlungskompetenzen erwerben kann, die nicht mehr allein ihren Mitgliedern zu gesprochen werden kann. Das von Argyris und Schön formulierte Konzept ist das wohl bekannteste, wenn es um das Schlagwort des organisationalen Lernens geht, und kann als Ergänzung der Gedanken zur adaptiv-rationalen Organisation interpretiert werden.²⁴³ Im folgenden Teil des Kapitels sollen die Grundzüge des Konzeptes vorgestellt werden, um das Krisenmanagement auch im Hinblick auf die Frage betrachten zu können, inwieweit Erfahrungen aus früheren Ereignissen und Vorgängen (z.B. dem Seehundsterben von 1988) von Bedeutung waren.

6.8.2 Individuelles versus organisationales Lernen

„Lernen ist der Vorgang, durch den eine Aktivität im Gefolge einer Reaktion des Organismus auf eine Umweltsituation entsteht oder verändert wird. Dies gilt jedoch nur, wenn sich die Art der Aktivitätsänderung nicht auf der Grundlage angeborener Reaktionstendenzen, von Reifung oder von zeitweiligen organismischen Zuständen (...) erklären läßt (sic).“²⁴⁴ Vom individuellen Lernen²⁴⁵ zu unterscheiden ist kollektives Lernen. Kollektive Lernprozesse „dienen zur Lösung von Problemen, die sehr komplex sind, d.h. die nicht mit der Information eines Individuums alleine gelöst werden können“²⁴⁶. Organisationales Lernen beschreibt die Veränderung bzw. Erweiterung des bestehenden Pools an Verhaltensmöglichkeiten eines Kollektivs²⁴⁷. „Generically an organization may be said to learn when it acquires information (knowledge, understanding, know how, techniques, or practices) of any kind and by whatever means.“²⁴⁸ Lernen wird durch eine Inkonsistenz von Erwartung und Ereignis hervorgerufen. „Organisationales Lernen findet statt, wenn einzelne in einer Organisation eine problematische Situation erleben und im Namen der Organisation untersuchen. Sie erleben eine überraschende Nicht-Übereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Aktionsergebnissen und reagieren darauf mit einem Prozess von Gedanken und weiteren Handlungen“²⁴⁹. Lernen kann als Problemlösungsprozess verstanden werden, der von aus der Organisationsumwelt stammenden Dissonanzen hervorgerufen wird. Die Dissonanz „bringt sie (die im Mitglieder/Teilnehmer der Organisation, Anm. d. Verf.) dazu, ihre Vorstellungen von der Organisation oder ihr Verständnis organisationaler Phänomene abzuändern und ihre Aktivitäten neu zu ordnen, damit Ergebnisse und

²⁴³ Die vorliegende Arbeit verzichtet auf eine weiterführende Einordnung und Klassifizierung der Theorien.

²⁴⁴ Hilgard, E. R. / Bower G.H., Theorien des Lernens I, 3. Aufl., Klett Verlag, Stuttgart, 1973, S. 16

²⁴⁵ In der Lernpsychologie unterscheidet man drei Arten von individuellem Lernen. 1. Klassische Konditionierung, 2. Operante Konditionierung, 3. Lernen am Modell Vgl. Zimbardo, Philip G./Gerrig, Richard J., Psychologie, (1996), 7. neu übers. und bearb. Aufl., Springer-Verlag, Berlin / Heidelberg / New York, 1999, S. 208–232

²⁴⁶ Wilkesmann, Uwe, Lernen in Organisationen, Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, Campus Verlag, Frankfurt / New York, 1999, S. 77

²⁴⁷ Organisationales Lernen wird im Ggs. zu individuellem Lernen als kollektives Lernen verstanden. Vgl. Wilkesmann, Uwe In Clermont, A. / Schmeisser, W. / Krimphove, D. (Hrsg.), Personalführung und Organisation, Vahlen-Verlag, München, 2000, S. 295–312, zitiert nach <http://www.uwe-wilkesmann.de>, letzter Zugriff 23.02.2004, 20:01 MEZ

²⁴⁸ Argyris, Chris / Schön, Donald A., Organizational learning II, Theory Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing Company, Reading / Menlo Park / New York, 1996, S. 3

²⁴⁹ Argyris, Chris / Schön, Donald A., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart, 1999, S. 31–32

Erwartungen übereinstimmen, womit sie die handlungsleitende Theorie von der Organisation ändern. Um organisational zu werden, muss das Lernen, das sich aus Untersuchungen in der Organisation ergibt, in den Bildern der Organisation verankert werden, die in den Köpfen ihrer Mitglieder und/oder den erkenntnistheoretischen Artefakten existieren (...), die im organisationalen Umfeld angesiedelt sind.“²⁵⁰ Das heißt, organisationales Lernen ist mehr als die Summe des Lernerfolges der in der Organisation tätigen Individuen. Die individuell erworbenen Kenntnisse oder Fähigkeiten müssen sich in „organisationalen Weltansichten, Ideologien, cognitive maps, Normen und Werten, die sich in den jeweiligen Strukturen und Kulturen ausdrücken“²⁵¹, manifestieren. Über die organisational beeinflussten Entscheidungsprämissen werden die Lernerfolge auch in den Entscheidungen, die im Rahmen der Mitgliedschaft in bzw. der Teilnahme an einer Organisation getroffen werden, dokumentiert.

6.8.3 Arten des organisationalen Lernens

Argyris und Schön unterscheiden zwischen „produktivem“ Lernen und Lernen, das keine fortschrittliche Erweiterung der Handlungskompetenzen darstellt und als dysfunktional beschrieben wird. Das produktive Lernen wird in drei Kategorien²⁵² eingeteilt: Zum einen das instrumentale Lernen, das zu einer erhöhten Kompetenz, was die Aufgabenbewältigung einer Organisation betrifft, führt. Zum zweiten wird ein Lernvorgang beschrieben, der zu einem erhöhten Verständnis der Organisation bezüglich ihrer Werte und Definitionen der eigenen Leistung führt, und drittens Lernen, das die Lernfähigkeiten der ersten und zweiten Kategorie erhöht.

Das instrumentales Lernen wird als single-loop learning oder Einschleifen-Lernen bezeichnet, „das Handlungsstrategien oder Annahmen, die Strategien zugrunde legen, so verändert, dass die Wertvorstellungen einer Handlungstheorie unverändert bleiben.“²⁵³ Das auch „Anpassungslernen“²⁵⁴ genannte Lernen kann als „Adaptionslernen, also das „Einschleifen“ (Hervorhebung im Original) von Routinehandlungen“²⁵⁵ verstanden werden. Unter diesen Lerntypus lassen sich einfache Veränderungen des Arbeitsablaufes ohne generelle Neuorientierungen der Tätigkeiten subsumieren. Es bezeichnet eine einfache Reaktion auf eine Abweichung ohne eine weitergehende Analyse von Abweichung und Reaktion. „Such instrumental learning also rests on a schema, which refers to an action’s effectiveness in achieving its intended objectives and to criteria and measures for assessing that effectiveness.“²⁵⁶

²⁵⁰ Argyris, Chris / Schön, Donald A., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart, 1999, S. 31–32

²⁵¹ Wilkesmann, Uwe, Lernen in Organisationen, Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, Campus Verlag, Frankfurt / New York, 1999, S. 81

²⁵² Argyris, Chris / Schön, Donald A., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart, 1999, S. 35

²⁵³ Ebd., S. 35

²⁵⁴ Ebd., S. 35

²⁵⁵ Wilkesmann, Uwe In Clermont, A. / Schmeisser, W. / Krimphove, D. (Hrsg.), Personalführung und Organisation, Vahlen-Verlag, München, 2000 S. 295–312 zitiert nach <http://www.uwe-wilkesmann.de>, letzter Zugriff 23.02.2004, 13:22 MEZ

²⁵⁶ Argyris, Chris / Schön, Donald A., Organizational learning II, Theory Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing Company, Reading / Menlo Park / New York, 1996, S. 4

„The distinction between single- and double-loop learning (...) differentiates instrumental learning within a constant frame of values that define “improvement””²⁵⁷ (Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.). Das double-loop learning bezeichnet eine Modifikation organisationaler Verhaltensweisen auf Grund der Beobachtung der Organisationsumwelt.²⁵⁸ Der auch Doppelschleifen-Lernen genannte Typus beschreibt „einen Wandel in den Werten und Strategien, denen eine Organisation folgt.“ Nicht immer reicht ein Anpassungslernen aus. Bestimmte Anforderungen, denen eine Organisation ausgesetzt ist, verlangen eine Erneuerung von Teilen oder der gesamten Organisation. Das Doppelschleifen- oder auch Erneuerungslernen ist im Gegensatz zum Einschleifen-Lernen innovativ. Während das Anpassungslernen zwar zur Festigung von vorhandenen Wissensbeständen oder Entscheidungsverhalten durch Wiederholung (mit leichten Variationen) führt, kann das Doppelschleifen-Lernen neues Wissen oder neue Entscheidungsvorgänge generieren.

Die dritte Kategorie, das deutero-lernen ist als Metalernen zu verstehen. Es verbessert die Fähigkeit des Lernens selbst.²⁵⁹ „When an organization engages in deutero-learning its members learn about previous contexts for learning. They reflect on and inquire into previous episodes of organizational learning, or failure to learn. They discover what they did that facilitated or inhibited learning, they invent new strategies, and they evaluate and generalize what they have produced.”²⁶⁰ Double-loop-learning und deutero-lernen kann im Gegensatz zum Anpassungslernen als Innovationslernen verstanden werden.

6.8.4 Was bedeutet organisationales Lernen für Entscheidungen und in der Konsequenz für den vorliegenden Fall?

„Organizational intelligence (...) is built on two fundamental processes. The first of these is rational calculation (...) The second process is learning from experience.“²⁶¹ Wie bereits oben erwähnt, unterstellen Cyert und March Organisationen „im Laufe der Zeit ein adaptives Verhalten“²⁶². Sie gehen davon aus, dass Organisationen „einzelne Mitglieder (...) als Instrumente der Anpassung“²⁶³ benutzen. Organisationales Lernen wird als Anpassungsprozess an Umweltbedingungen des Entschei-

²⁵⁷ Argyris, Chris / Schön, Donald A., *Organizational learning II, Theory Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading / Menlo Park / New York, 1996, S. 4

²⁵⁸ Wilkesmann, Uwe, *Lernen in Organisationen, Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen*, Campus Verlag, Frankfurt / New York, 1999, S. 24

²⁵⁹ Auf diese Lernform soll in der vorliegenden Arbeit nicht weiter eingegangen werden.

²⁶⁰ Argyris, Chris / Schön, Donald A., *Organizational Learning*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading / Mass., 1978, S. 4

²⁶¹ March, James G. / Olson, Johan P., *Organizational Learning and the Ambiguity of the Past*. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) *Ambiguity and Choice in Organizations*, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994, S. 54

²⁶² Cyert, Richard M. / March, James G., *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 164–165; Auch nach der Formulierung des Konzeptes der Mehrdeutigkeit von Entscheidungssituationen muss die Idee der adaptiven Rationalität nicht verworfen werden. Auch wenn man annimmt, dass Mehrdeutigkeiten streng rationales Verhalten verhindern, so kann doch von einer Zielverfolgung ausgegangen werden, die die Anpassung von Entscheidungsverhalten ermöglicht.

²⁶³ Ebd., S. 165

dungsvorganges verstanden. „Organizations and the people in them learn from their experience. They act, observe, the consequences of their action, make inferences about those consequences, and draw implications for future action. This process is adaptively rational.“²⁶⁴

1. Wie oben gezeigt, sind die Ziele einer Organisation mit Anspruchsniveaus verknüpft. Das Anspruchsniveau eines Zieles bildet sich aus den Erfahrungen mit diesem Ziel. Die Anpassung der Ziele wird vorgenommen, wenn das Anspruchsniveau unter- oder überschritten wird.²⁶⁵ 2. Die Reduktion der Umwelt auf für die Organisation relevante Aspekte unterliegt ebenfalls einem Anpassungsprozess. Anders ausgedrückt, unterliegt auch das oben beschriebene Suchverhalten in Organisationen einem Lernprozess. So kann sich der von der Organisation beobachtete Teil der Umwelt verändern, und auch die innerhalb des beobachteten Ausschnitts wahrgenommenen Indikatoren können modifiziert werden. 3. Das Suchverhalten von Organisationen ist, wie oben erwähnt, problemorientiert. Je nach Erfolg bzw. Misserfolg kann auch das Suchverhalten angepasst werden. Wenn eine bestimmte Art des Suchverhaltens keine befriedigenden Lösungsalternativen generiert, wird es nicht mehr zur Anwendung kommen.

Analog zur Idee des single- und double-loop-learning können Veränderungen in Organisationen entweder routiniert oder innovativ sein. „Adaptive Veränderungen in Organisationen können sich in zwei verschiedenen Formen ausdrücken: zum einen in Innovationsspielen und zum anderen in Routinespielen.“²⁶⁶ Das heißt, Organisationen verändern entweder Routineabläufe oder implementieren neue Strategien.

6.9 Effizienz

Bei der Analyse der Funktionsprinzipien von Organisationen und dem Problem der Bewertung organisationaler Arbeit schwingt immer implizit die Frage nach der Effizienz mit. Wenn eine bestimmte Maßnahme einer Organisation beschrieben und in der Folge bewertet werden soll, so steht hinter der Analyse die Frage, ob die Maßnahme ihrer Intention gemäß ausgeführt wurde oder wie die Güte der Maßnahme zu beurteilen ist. Das Bestehen von Organisationen selbst wird oft als eine Frage der Effizienz ihrer Arbeit betrachtet. „Effizienz von Organisationen stand und steht im Brennpunkt von Entscheidungen über organisatorische Gestaltung sowie organisationales Verhalten.“²⁶⁷ Die Maßnahmen oder die Leistung einer Organisation ist das Ergebnis von Entscheidungen. Letztendlich geht es bei der Frage der Effizienz von organisationaler Leistung also um die Effizienz von Entscheidungen.

²⁶⁴ March, James G. / Olson, Johan P., *Organizational Learning and the Ambiguity of the Past*. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) *Ambiguity and Choice in Organizations*, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994, S. 67

²⁶⁵ Cyert und March stellen den Sachverhalt als lineare Funktion dar. Vgl. Cyert, Richard M. / March, James G., *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995, S. 165

²⁶⁶ Wilkesmann, Uwe, *Lernen in Organisationen, Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen*, Campus Verlag, Frankfurt / New York, 1999 S. 85; Wilkesmann weist darauf hin, dass der Spielbegriff hier nicht spieltheoretisch, sondern nach Crozier und Friedberg metaphorisch „für das Wechselverhältnis von Handlung und Struktur zu verstehen ist“. (Zitat ebd.)

²⁶⁷ Grabatin, Günter, *Effizienz von Organisationen*, Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1981, S. 14

Wie kann Effizienz näher definiert werden? Effektivität bzw. Effizienz kommen aus dem Lateinischen und werden nahezu synonym übersetzt. (Effektivität = Wirksamkeit, Durchschlagskraft, Leistungsfähigkeit; Effizienz = Wirksamkeit, Wirkkraft, Ggs. zu Ineffizienz, im Englischen: Efficiency (-> u.a. Unwirtschaftlichkeit).²⁶⁸ Als effizient bezeichnet man etwas, das „besonders wirtschaftlich, leistungsfähig“²⁶⁹ ist. Wenn man Effizienz im Parson'schen Sinne als die Kapazität eines Systems „zu überleben, sich anzupassen, sich selbst zu erhalten und zu wachsen“²⁷⁰ interpretiert oder sich „Effizienz als das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Anforderungen der Organisation und Merkmalen der Umwelt“²⁷¹ denkt, ist die Frage, inwieweit Effizienz überhaupt ein graduierbares Phänomen²⁷² darstellt. In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Effizienz oder Effektivität²⁷³ bedeutsam für das Verständnis des Phänomens „Organisation“ ist, allerdings scheint eine eindeutige Definition des Sachverhalts, wie bereits oben deutlich wird, schwierig.²⁷⁴ Der Gedanke von Effektivität ist immer verknüpft mit den Zielen einer Organisation²⁷⁵. „Das Kriterium der Leistungsstärke ist eng verwandt mit den Organisations- und den Konservierungszielen“.²⁷⁶ Dieser in der VET formulierte Gedanke führt die Frage von Effizienz und Existenzsicherung zusammen. In einer ökonomisch beeinflussten, dem Alltagsverständnis weitgehend entsprechenden Definition bezieht sich „Effizienz auf Prozesse zur maximalen Zielerreichung bei möglichst kleinem Input“²⁷⁷. Auch wenn das ökonomische Prinzip heute in anderer Form formuliert wird, kann Effizienz als Beschreibung einer Zweck-Mittel-Relation sicherlich als praktische, der Messung der Güte von organisationalem Verhalten sehr entgegenkommenden Definition bewertet werden, zumal die Existenzsicherung des organisationalen Bestandes ein ausgewogenes Verhältnis von vorhandenen Ressourcen und ihrem Verbrauch bedeutet. Entscheidungen als organisationale Elemente müssen effizient sein, um den Bestand der Organisation zu sichern.

Wie kann man beurteilen, ob Entscheidungen effizient sind? Im Zusammenhang mit der Annahme einer optimalen Zweck-Mittel-Relation stellt Simon fest, dass „(D)as Kriterium der Leistungsstärke verlangt diejenige Entscheidung unter den Alternativen, die das größte Resultat für die gegebene

²⁶⁸ Vgl. Duden, Fremdwörterbuch, hrsg. und bearb. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion, 5. überarb. und erw. Aufl., Mannheim / Wien / Zürich, 1990, S. 206–207

²⁶⁹ Duden, Fremdwörterbuch, hrsg. und bearb. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion, 5. überarb. und erw. Aufl., Mannheim / Wien / Zürich, 1990, S.207

²⁷⁰ Silverman, David, (1970) Theorie der Organisationen, Böhlau, Wien / Graz, 1972, S. 79

²⁷¹ Ebd., S. 22

²⁷² Effizienz kann so auch als bipolares Phänomen gedeutet werden. Diese Überlegung soll in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht weiter verfolgt werden.

²⁷³ Beide Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet. In der Literatur werden die Begriffe z. T. differenziert betrachtet. Vgl. hierzu Grabatin, Günter, Effizienz von Organisationen, Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1981 S. 17 f.

²⁷⁴ vgl. Yuchtman, E. / Seashore St. E., Ein Systemansatz zur Erfassung organisationaler Effektivität. In Türk, Klaus (Hrsg.), Organisationstheorie, Hoffmann & Campe, Hamburg, 1975, S. 84 f (im Original erschienen im American Sociological Review)

²⁷⁵ Unterschieden werden kann zwischen 1. dem zielorientierten, 2. dem funktionalen und 3. dem systemorientierten Ansatz von Effektivität. Vgl. Yuchtman, E. / Seashore St. E., Ein Systemansatz zur Erfassung organisationaler Effektivität In Türk, Klaus (Hrsg.), Organisationstheorie, Hoffmann & Campe, Hamburg, 1975, S. 86 ff (im Original erschienen im American Sociological Review)

²⁷⁶ Simon, Herbert A. Das Verwaltungshandeln [1945], Stuttgart, 1955, Kohlhammer Verlag, S. 81

²⁷⁷ Grabatin, Günter, Effizienz von Organisationen, Berlin; New York, 1981, S. 18

*Anwendung der Mittel bewirkt*²⁷⁸ (Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.). Da in vielen Fällen der Bewertung von Entscheidungen eine Quantifizierung oder Vergleichbarkeit von Entscheidungsalternativen nicht möglich ist, ist die Frage, ob Effizienz als Einsatz-Ertrags-Relation sinnvoll ist. Der in der VE-Theorie formulierte Gedanke der Zielbildung durch Anspruchsniveaus kann als Richtmaß bei der Evaluation der organisationalen Effizienz dienen.²⁷⁹ „...die zu einer bestimmten Zeit geltenden organisationellen Ziele sind eine Funktion (1) der Organisationsziele in der Vergangenheit, (2) der organisationellen Erfahrung mit diesen Zielen in der Vergangenheit und (3) der Erfahrung vergleichbarer Organisationen mit dieser Zieldimension in der Vergangenheit“²⁸⁰. Die Effizienz von Entscheidungen ist aus dieser Perspektive als Relation von Ziel und Zielerreichung zu verstehen. „Entscheidungen können immer in diesem relativen Sinn bewertet werden – es kann gesagt werden, ob sie angesichts des angestrebten Zieles richtig sind – aber eine Änderung in den Zielen bedeutet eine Änderung in der Bewertung. Genau gesagt, nicht die Entscheidung selbst wird bewertet, sondern die rein tatsächliche Beziehung zwischen der Entscheidung und den mit ihr angestrebten Zielen.“²⁸¹

6.9.1 Effizienz und organisationales Entscheidungsverhalten

Wenn man von der Richtigkeit der Annahmen der VET ausgeht, stellt sich die Frage, wie Effizienz unter den Annahmen der begrenzten Rationalität, dem Konzept der problemorientierten Suche und dem Konzept des „satisficing“ zu bestimmen ist. Wenn man davon ausgeht, dass streng rationales Handeln aus Gründen der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität von Individuen nicht möglich ist, scheint die reine Zweck-Mittel-Relation als Gütemaßstab ungeeignet. Wenn nicht alle Alternativen (und ihre zukünftigen Modifikationen und Folgen) antizipiert werden können, kann auch nicht nach einer reinen Ressourcen-Ziel-Relation bewertet werden. Wenn man davon ausgeht, dass Organisationen das Entscheidungsverhalten ihrer Mitglieder und Teilnehmer durch die Bereitstellung von Entscheidungsprämissen derart beeinflussen, dass Entscheidungen nur unter bestimmten Bedingungen getroffen werden und die Entscheidungen bestimmten organisationalen Suchkriterien entsprechen, muss man eventuell auch die Effizienz aus diesem Blickwinkel betrachten. Da das von Organisationen gezeigte Entscheidungsverhalten ihrer Existenzsicherung dient, muss es als effizient bezeichnet werden.²⁸² Wenn also das Suchverhalten von Organisationen befriedigende Lösungen anstelle von optimalen Lösungen produziert, bedeutet das auch, dass eine befriedigende Zweck-Mittel-Relation einer optimalen vorgezogen wird. Das gezeigte Suchverhalten kann unter dem Gesichtspunkt der Effizienz auch im Hinblick auf die Ressourcennutzung als vernünftig angesehen werden. „Suchkosten werden in Entscheidungsprozessen nicht berechnet, da sie dem Individuum unbekannt

²⁷⁸ Simon, Herbert A., *Das Verwaltungshandeln*, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955, S. 116

²⁷⁹ Vgl. Scott, W. Richard, *Grundlagen der Organisationstheorie*, Campus-Verlag, Frankfurt/Main / New York, 1986, S. 430

²⁸⁰ Cyert, Richard M. / March, James G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963, zitiert nach Scott, W. Richard, *Grundlagen der Organisationstheorie*, Frankfurt/Main, New York, 1986, S. 430

²⁸¹ Simon, Herbert A., *Das Verwaltungshandeln*, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955, S. 35

²⁸² Natürlich ist Teil der Existenzsicherung ein, im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie, ausgewogenes Zweck-Mittel-Verhältnis; die Frage ist allerdings, ob eine solche Relation ausreicht um die Effizienz von organisationalen Entscheidungen bewerten zu können. Denkbar sind hier nämlich auch Entscheidungen, deren Zweck-Mittel-Relation nicht zu ermitteln ist.

sind. (...) das Kosten/Nutzen-Verhältnis einer erweiterten Suche [kann] nicht im voraus (sic) bestimmt werden. Deshalb bricht das Individuum die Suche ab, sobald es eine befriedigende Lösung für sein Problem gefunden hat.“²⁸³ Effizienz scheint im organisationalen Rahmen nicht so sehr ein Problem der absoluten Zweck-Mittel-Relation zu sein, sondern vielmehr ein Anpassungsverhalten zu beschreiben. „Es gibt keine *universell effizienten* Organisationsstrukturen. Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre *Strukturen* an ihre jeweilige *Situation* anpassen.“²⁸⁴ Die Effizienz von Entscheidungen als kleinste Einheiten der letztendlichen Organisationsleistung ist mit drei Faktoren verknüpft. Zum einen wird sie dadurch bestimmt, wie viel Probleme zu einem Zeitpunkt konkret bearbeitet werden, zum anderen von der Zahl der Probleme, die latent vorhanden sind, und zum dritten von der Zeit, die zum Treffen der Entscheidung benötigt wird. Die Zeit ist von den beiden anderen Faktoren abhängig.²⁸⁵ Die Effizienz von Entscheidungen und somit der Organisationsleistung hängt also nicht nur mit der Zielerreichung, sondern auch mit dem Prozess der Entscheidung zusammen. Die Darstellung einer Zweck-Mittel-Relation ist kaum möglich, da nicht alle Entscheidungsaspekte quantifizierbar sind. Der Begriff Effizienz soll in der vorliegenden Arbeit zwar verwendet werden, jedoch nicht im naturwissenschaftlichen Sinne des Energieerhaltungsgesetzes, das besagt, „daß (sic) der Ertrag an nützlicher Energie den Energieeinsatz nicht übersteigen kann“²⁸⁶, sondern im Sinne einer „relativen“ Effizienz, die auf das Erreichen eines Zieles rekurriert.²⁸⁷ Die Leistung von Organisationen ist insofern aus der Perspektive einer Einsatz-Ertrags-Bilanz zu bewerten, als diese die Existenzsicherung der Organisation betrifft. Um aber einzelne Entscheidungen bewertend erfassen zu können, ist sie nicht ausreichend.

6.10 Theoretischer Bezugsrahmen – Warum diese Konzepte und wie passen sie zusammen?

Die VET bietet einen Erklärungsansatz für das Verhalten von Organisationen. Sie geht davon aus, dass die Organisationsleistung durch menschliches Entscheidungsverhalten unter Einfluss von organisationalen Funktionsprinzipien bestimmt wird. Menschliches Entscheidungsverhalten ist durch begrenzte Rationalität und durch individuelle Interessen bestimmt. Wenn Individuen in Organisationen tätig sind, so produzieren sie Ergebnisse, die nicht mehr den einzelnen Akteuren, sondern der Organisation als Ganzer zugeschrieben werden. Das Konzept des organisationalen Lernens erklärt, wie Verbesserungen der Leistungen von Organisationen zu Stande kommen. In der Auseinandersetzung mit dem Effizienzbegriff wird deutlich, dass sich zur Beurteilung organisationaler Leistung – und als

²⁸³ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 141

²⁸⁴ Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 2. überarb. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 1995, S. 155

²⁸⁵ Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002, S. 151

²⁸⁶ Simon, Herbert A., Das Verwaltungshandeln, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955, S. 118

²⁸⁷ Zur Kritik des Begriffes von Effizienz im sozialwissenschaftlichen Zusammenhang vgl. Simon, Herbert A., Das Verwaltungshandeln, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955, S. 117–119; In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff wie erwähnt zwar Verwendung finden, die Beurteilung der Güte des Krisenmanagements stützt sich aber im Wesentlichen auf die Bewertung durch involvierte Individuen, wobei nicht von einer übereinstimmenden Definition des Effizienzbegriffes auszugehen ist. Die Auseinandersetzung mit dem Begriff soll vielmehr verdeutlichen, dass das Phänomen der Leistungsstärke von Organisationen eine schwierig zu bestimmende Größe ist.

deren Analyseeinheit – Entscheidungen die Bewertung der Relation von Ziel und Zielerreichungsgrad eignet, dieses Verhältnis jedoch Schwierigkeiten in der Quantifizierung bereitet.

Diese theoretischen Konstrukte sollen insgesamt vermitteln, wie Organisationen Entscheidungen treffen. Die theoretischen Exkurse der einzelnen Kapitel sollen relevante Begrifflichkeiten klären, um insgesamt eine Basis zur Bearbeitung des Forschungsproblems zu konstruieren. Das Krisenmanagement des Nationalparkamtes Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer wird im Rahmen dieser Arbeit als Entscheidungsergebnis einer Situation, die als Krise beschrieben werden kann, interpretiert. Aufgabe der Arbeit ist die Analyse und Bewertung dieses Krisenmanagements. Hierzu werden die Bewertungen der involvierten Individuen mit den theoretischen Erkenntnissen kontrastiert. Die VET wurde als Meta-Konzeption gewählt, da sie einen integrativen Ansatz der Erklärung organisationaler Mechanismen und individuellen Handelns bietet. Auf dieser Basis können Handlungsstrategien auf organisationaler Ebene entworfen und auf den individuellen Handlungsraum übertragen werden.

Der gedankliche Ansatz, Organisationen als Handlungssysteme zu konzipieren, kommt dem vorliegenden Fall entgegen, weil das Krisenmanagement als Entscheidungsbündel gedacht werden kann, an dem Individuen im Rahmen von Mitglied- oder Teilnehmerschaft als „Handlungsträger“ partizipieren. Die gewählte Perspektive eignet sich sowohl für eine erste grundlegenden Untersuchung wie für die Betrachtung unter bestimmten Fragestellungen. Die Separation von Persönlichkeit und Tätigkeit im Zusammenhang einer organisationalen Aufgabe macht eine isolierte Betrachtung des Krisenmanagements möglich, die es erlaubt, Variablen wie Macht oder Motivation nach einer ersten Analyse der Entscheidungsprozesse hinzuzufügen.

Die theoretische Fundierung dient zwei sich gegenseitig bedingenden Zwecken. Zum einen soll sie eine Perspektive auf die Funktionsweise von Organisationen bieten. Zum anderen ist sie Grundlage der Operationalisierung für die Erhebung der Daten. Nicht alles, was zur Erklärung organisationaler Funktionsprinzipien notwendig ist, wird explizit in Hypothesen überführt und im empirischen und bewertenden Teil der Arbeit umgesetzt. Vielmehr sind es Aspekte, deren theoretischen Kontext man zum Gesamtverständnis benötigt.

7 QUOD ERAT DEMONSTRANDUM

Die vorliegende Arbeit soll auf Basis sozialwissenschaftlicher Theorie und Methoden das vom Nationalparkamt geleistete Krisenmanagement untersuchen. Die vorhergehenden Kapitel haben dem Leser die Gegebenheiten des Falles vermittelt und das NPA als Organisation vorgestellt. Die folgende Analyse des Krisenmanagements mit Hilfe empirischer Forschungsmethoden auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens soll eine Bewertung der ergriffenen Maßnahmen ermöglichen. Um die Effizienz des Krisenmanagements beurteilen zu können, sollen die Einschätzungen involvierter Individuen mit theoretischen Erkenntnissen kontrastiert werden.

7.1 Von der Theorie zur Praxis

Das Nationalparkamt wird im Sinne der VET als Handlungssystem gedacht. Die Konfrontation mit der Seehundstaupe wird als spezifische Entscheidungssituation unter Mehrdeutigkeit verstanden, die gemäß der bestimmten Zielstruktur des NPAs als Krise interpretiert werden kann. Die organisationale

Reaktion auf den Ausbruch der Seehundstaupe in Schleswig-Holstein – das Krisenmanagement – besteht aus einem Maßnahmenbündel, dem entsprechende Entscheidungen zu Grunde liegen. Die Entscheidungsprozesse werden von Mitgliedern und Teilnehmern der Organisation NPA²⁸⁸ getragen und unterliegen den in der VET angenommenen Mechanismen und Konsequenzen organisationalen Entscheidungsverhaltens. Das NPA ist gekennzeichnet durch die Kriterien einer Verwaltungsorganisation mit den entsprechenden Konsequenzen für die Funktionen, Kompetenzen und Arbeitsabläufen. Das Nationalparkamt besteht seit 1985. In seiner zum Zeitpunkt des Seehundsterbens im Jahr 2002 17jährigen Bestehenszeit haben sich bestimmte Tätigkeiten und Arbeitsabläufe entwickelt. Das Amt bewältigt anfallende Aufgaben zu einem Teil durch Routinevorgänge (beispielsweise festgelegte Abläufe beim Spülsaummonitoring, der Dokumentation von Öleinträgen an der Nordseeküste oder in die Erstellung von Pressemitteilungen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit). Bei Routinevorgängen kann auf standardisierte Entscheidungsregeln zurückgegriffen werden. Im Falle der Seehundstaupe wurde das Amt mit einer Entscheidungssituation konfrontiert, die auf Grund eines Informationsdefizits und Zeitdruck den Rückgriff auf standardisierte, im täglichen Arbeitsalltag genutzte Entscheidungsverfahren verhinderte. Die Frage ist allerdings, ob das Amt durch ähnliche Ereignisse (Seehundsterben 1988, „Apron plus-Katastrophe“, „Pallas-Unglück“, „Ölpest“²⁸⁹) Strategien des Suchverhaltens und der Problemlösung, die auf die Bewältigung von Krisensituationen ausgerichtet sind, gelernt hat; hier also auch von einer gewissen Routinisierung gesprochen werden kann.

Die Analyse des Krisenmanagements konzentriert sich auf eine Untersuchung der allgemeinen Entscheidungsprozesse, wobei der Fokus auf einer Untersuchung liegt, die eine generelle Bewertung des Krisenmanagements ermöglicht. Es sollen nicht einzelne Maßnahmen nach ihrer sachlichen Richtigkeit beurteilt werden, sondern das Krisenmanagement als Gesamtheit im Hinblick auf die Angemessenheit überprüft werden, wobei als Gradmesser der Güte zunächst die Beurteilung der beteiligten Individuen dient. Die Bewertung soll dann durch die Kontrastierung der Beurteilung durch involvierte Individuen mit den theoretischen Erkenntnissen über organisationale Entscheidungsprozesse vorgenommen werden. Dabei wird angenommen, dass Bewertungen von Entscheidungen bzw. daraus entstandenen Maßnahmen an der Erreichung bestimmter Ziele orientiert werden können. Diese Zielorientierung ist die Grundlage rationalen Handelns und bildet das Fundament organisationalen Entscheidungsverhaltens, das allerdings auch durch die Bedingungen mehrdeutiger Entscheidungssituationen bestimmt ist. Die Erwartung bezüglich eines bestimmten Zielerreichungsgrades entsteht aus verfügbaren Informationen, die sich zum einen aus situativen Gegebenheiten und zum anderen aus Erfahrungen der Vergangenheit zusammensetzen. Die am Krisenmanagement beteiligten Individuen haben bestimmte Erwartungen bezüglich der Erreichung bestimmter im Rahmen des Krisenmanagements ausgehandelten Ziele. Die Untersuchung und Bewertung stellt eine

²⁸⁸ Die Erweiterung der Organisation durch den weit gefassten Begriff der Teilnehmer ist nicht unproblematisch, soll hier aber verwendet werden, da er den Gegebenheiten des vorliegenden Falles gerecht wird. Bei einer Betrachtung der motivationalen Faktoren beispielsweise müsste der Organisationsbegriff jedoch neu diskutiert werden.

²⁸⁹ Hier wird auf Ereignisse rekuriert, die im Sinne der vorliegenden Definition als Krisen interpretiert werden können und mit denen das NPA als zuständige Behörde konfrontiert wurde. (Für weitere Informationen: Apron plus vgl. <http://www.sdn-web.de/Themen/apron.pdf>, Pallas vgl. <http://www.parlanet.de/pressticker/2000-01/19/17-57-35-7738/PI-OIXs-3c4-fdp.pdf>, Ölpest vgl. <http://www.schutz-station-wattenmeer.de/aktuell/2004.html?ausgabe=0218a>, letzter Zugriff 13.03.2004, 19:41 Uhr MEZ)

systematische und allgemeine Analyse der Entscheidungsprozesse dar, ohne einzelne Entscheidungsprämissen zu untersuchen. Ein Spezifikum des vorliegenden Falles ist, dass das Krisenmanagement von mehreren Organisationen bewältigt wurde. Die unterschiedlichen Bereiche der Organisation und Ausführung lagen in den Zuständigkeitsbereichen von verschiedenen Organisationen. Das NPA war, wie gezeigt wurde, im Wesentlichen für den organisatorischen Part des Krisenmanagements zuständig. Eine Bewertung nur dieses Bereichs ist aus folgenden Gründen problematisch und ungeeignet: Erstens ist die Bewertung des Krisenmanagements durch die involvierten Individuen nicht als separate Beurteilung der Arbeit des NPAs zu sehen. In der Bewertung spiegelt sich immer das Gesamtergebnis wider, das aus der Zusammenarbeit aller Beteiligten entstanden ist. Zweitens ist das Gesamtergebnis auch Indikator für die geleistete Arbeit des NPAs.

7.2 Hypothesen

Die Bewertung des Krisenmanagements soll im Wesentlichen auf den Untersuchungsergebnissen der im Folgenden vorgestellten Hypothesen fußen, die sich aus den theoretischen Erkenntnissen, die den Bezugsrahmen dieser Arbeit bilden, ableiten lassen. Die Hypothesen beziehen sich auf die konkreten Gegebenheiten des vorliegenden Falles.²⁹⁰ Es handelt sich bei der vorliegenden Arbeit explizit um eine Einzelfallanalyse. Mit der Ableitung der Hypothesen aus theoretischen Erkenntnissen orientiert sich die vorliegende Arbeit am deduktiv-nomologischen Vorgehen.

Wie in der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie dargelegt wird, sind Entscheidungen im organisationalen Kontext, Ergebnis von Aushandlungsprozessen koalierender Individuen. Im vorliegenden Fall soll das Krisenmanagement als Ergebnis von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen interpretiert werden, an denen neben den Mitgliedern der Organisation NPA weitere Teilnehmer interdependenter Organisationen bzw. „Interessengruppen“ beteiligt waren. Aus dieser Annahme leitet sich die erste Hypothese ab. → **Hypothese 1**: Die Maßnahmen, die im Rahmen des Krisenmanagements vorgenommen wurden, sind Kompromisse zwischen den beteiligten Individuen (-gruppen).

Es wird, wie dargelegt, angenommen, dass Organisationen durch die Vorgabe von Entscheidungsprämissen ihre Mitglieder und Teilnehmer zu routinierendem Entscheidungsverhalten anregen. Das Krisenmanagement setzt sich aus Aufgaben(-komplexen) zusammen, die auch im „normalen“ Arbeitsablauf der involvierten Individuen vorkommen. Die Maßnahmen, aus denen sich das Krisenmanagement zusammensetzt, sind nicht grundsätzlich unbekannt; daher konnte bei den entsprechenden Entscheidungsprozessen auf erprobte Entscheidungsprämissen und auf erprobte Strategien der organisationalen Problemlösung zurückgegriffen werden. → **Hypothese 2**: Das Krisenmanagement wurde positiv beeinflusst, weil die zu bewältigenden Aufgaben lediglich im quantitativen Sinne von der Routine verschiedenen waren. Die nötigen Bewältigungsschritte waren bekannt. So konnten bewährte Methoden der Problemlösung und des Entscheidungsverhaltens angewendet werden.

²⁹⁰ Bei der Generierung der Hypothesen waren auch rezeptive Interviews von Bedeutung, die im Rahmen der Recherche geführt wurden.

Aus der Erkenntnis der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, dass das Vorhandensein eines organisationalen Schlupfes („organizational slack“) die Entscheidungsprozesse einer Organisation positiv beeinflusst, leitet sich die dritte Hypothese ab. → **Hypothese 3:** Das Krisenmanagement wurde durch die adäquate Bereitstellung von Ressourcen (Zeit, Geld, Infrastruktur etc.) positiv beeinflusst.

„Aufgrund der Erfahrungen beim Seehundsterben von 1988 liefen der Informationsaustausch zwischen den Behörden und die Organisation der Kadaverbeseitigung wesentlich besser als vor 14 Jahren. Dazu trug der „Aktionsplan Seehundstaupe“ bei, den Nationalpark und Umweltministerium in Zusammenarbeit mit den Kreisen, den Kreisveterinären, den Seehundjägern, dem Amt für ländliche Räume und dem staatlichen Umweltamt erarbeiteten.“²⁹¹ Gemäß den theoretischen Annahmen des Konzeptes der lernenden Organisation, dass Organisationen ihre Leistungsfähigkeit durch Lernprozesse und Wissenserwerb steigern können, leitet sich die vierte Hypothese ab. Das NPA konnte zu einem auf ein erweitertes Fachwissen, was die Seuche betrifft, und zum anderen auf Problemlösestrategien zurückgreifen, die während der 14 Jahre, die zwischen den beiden Ereignissen liegen, erlernt wurden. → **Hypothese 4:** Das Krisenmanagement wurde durch die Lernprozesse, die aus dem ersten Seehundsterben von 1988 resultierten, positiv beeinflusst.

7.3 Gedanken zur Operationalisierung

Die vorliegende empirische Untersuchung soll einzelne Aspekte des Krisenmanagements analysieren, von denen angenommen wird, dass sie eine Rolle für die Güte spielen. Die Gütebewertung des Krisenmanagements – die Effizienzbewertung – stellt eine, wie in der Theorie gezeigt, schwierig zu operationalisierende Eigenschaft dar. Die Möglichkeit der Quantifizierung ist unter vorliegenden Voraussetzungen nicht gegeben. So soll als Indikator (Merkmalsausprägung) der Effizienz die Bewertung der involvierten Individuen dienen. Es ist nicht Teil der Forschungsfrage, wie Menschen zu einer Einschätzung von Effizienz kommen. Die von den Individuen vorgenommene Beurteilung soll Kriterium für die Zuordnung positiver Eigenschaften sein, da ein Bewertungsmaßstab im vorliegenden Fall nur sinnvoll sein kann, der die soziale Realität der beteiligten Individuen widerspiegelt. In die Beurteilung sollen Bewertungen bezüglich der adäquaten Ressourcen-Ergebnis-Relation und der Zielerreichung konkretisiert werden. Betrachtet werden sollen die Bewertungen dann im Hinblick auf die in der theoretischen Fundierung angesprochenen Aspekte des organisationalen Entscheidungsprozesses und dessen Konsequenzen für das Entscheidungsergebnis.

Untersuchungsgegenstand	Bewertung des Krisenmanagements	
Variablen	Begründungen	Aufgabenkomplexe
Indikatoren	Planung	Sachaufgaben
	Leistung	Strategien
	äußere Faktoren	
	Erfahrungen	

²⁹¹ (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Ausgabe 11–12, 2002, Tönning, 2002, S. 2

Untersuchungsgegenstand	Krisenmanagement(-maßnahmen)			
Variablen	Kooperation und Kompromisse Beteiligung der Beteiligten	Routinisierung der Aufgaben	Ressourcen	Lernprozesse
Indikatoren	Beteiligung an Treffen	Sachaufgaben	Zeit	Erfahrungen 1988
	Beteiligung an Planung o. Durchführung	Lösungsstrategien	Geld	Erfahrungen anderer Krisen
	Beteiligung an der Erstellung des Aktionsplan	Vergleich Seehundsterben 2002 und "Normalfall"	Personal	Wissen / Sachfragen
	Konflikte	Erfahrungen	Belastung	Problemlösungsstrategien
	Interessen einzelner Organisation / Gruppen		Konflikte	

Untersuchungsgegenstand	Beurteilung der Situation als Krise	
Variablen	Beschreibung	Betroffenheit
Indikatoren	Perspektive	Person
		Zuständigkeit

Aus den formulierten Hypothesen ergeben sich die obigen Zuordnungen von beobachtbaren Tatbeständen zu den theoretischen Konstrukten. Diese Operationalisierungen bilden die Grundlage für die Konstruktion des Erhebungsinstrumentes, d.h. des Leitfadens der Interviews.²⁹²

8 EMPIRIE

Im folgenden Kapitel sollen die Methoden der Analyse und Bewertung des Krisenmanagements konkretisiert werden. Das in der Arbeit angewendete Verfahren wird kurz vorgestellt und der Gang der Untersuchungen beschrieben.²⁹³ Im Rahmen dieser Arbeit wurde mittels qualitativer Befragungen Daten erhoben. Es sind Personen befragt worden, die in das Krisenmanagement involviert waren. Das Erhebungsinstrument wurde für den vorliegenden Fall konstruiert. „Sociologists have to discover for themselves which methods of research are best suited to the making of discoveries in their particular field of enquiries“²⁹⁴.

²⁹² Der Leitfaden der Interviews sowie die Erläuterungen zum Vorgehen und zum Erhebungsinstrument finden sich im Anhang der Arbeit.

²⁹³ Hierbei sollen Eigenheiten der Methode, aber auch Probleme in der praktischen Anwendung verdeutlicht werden. Die Beschreibung der Methodik dient nicht der umfassenden Auseinandersetzung mit dem Verfahren, sondern soll eine Einschätzung der Verwertbarkeit des Datenmaterials und letztendlich der Beurteilung der Güte der gezogenen Schlussfolgerungen – des Forschungsergebnisses – ermöglichen.

²⁹⁴ Elias, Norbert / Dunning, E., Quest for excitement. Sport and leisure in the civilizing process, Blackwell, Oxford, 1993, S. 22

8.1 Leitfadengestützte Experteninterviews

Zur Bewertung des Krisenmanagements sollen die Einschätzungen und das Urteil involvierter Individuen mit theoretischen Erkenntnissen kontrastiert werden. Um Zugang zu den Einschätzungen beteiligter Individuen zu gewinnen, werden qualitative Interviews geführt.

Das Leitfadeninterview²⁹⁵ ist eine Datenerhebungsmethode der qualitativen Sozialforschung²⁹⁶. Das Interview zielt auf „die Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen“²⁹⁷ ab. Das Leitfadeninterview²⁹⁸ „ist die gängigste Form qualitativer Befragungen“²⁹⁹ und unter der Rubrik teilstrukturierter Interviewsituationen zu subsumieren³⁰⁰. In einem solchen Interview, das auf Basis bzw. „entlang“ eines Leitfadens geführt wird, hat der Interviewer die Möglichkeit, die Reihenfolge der Themen oder Fragestellungen dem individuellen Gesprächsverlauf anzupassen. Dem Befragten wird Raum für eigene Schwerpunkte, Assoziationen und Formulierungen gegeben, und der Leitfaden bietet eine Basis für vergleichende Datenauswertung. Leitfadeninterviews sind nicht- bzw. halbstandardisierte, mündliche Befragungen³⁰¹, das heißt die Kategorisierung der Antworten ist eher gering.

Experteninterviews dienen der Erkundung des Forschungsfeldes. Die Meinung von Sachverständigen kann einerseits in der Anfangsphase eines Forschungsvorhabens aber auch im Anschluss wertvolle Informationen und Beurteilungen erbringen.³⁰² „Bei dem problemorientierten Expertengespräch geht es weniger um das erfahrungsnahe Erzählen als um die Gewinnung fundierter Informationen, das

²⁹⁵ Zur vertiefenden Darstellung der Methode innerhalb der empirischen Sozialforschung Vgl. auch: Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke, Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. überarb. Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 1993, S. 390

²⁹⁶ Die qualitative Sozialforschung umfasst solche „Methoden (...), bei denen wenig Auskunftspersonen, keine Stichprobenverfahren und keine statistischen Analysen eingesetzt werden“ Vogel, H.P. / Verhallen, T.M.M., Qualitative Forschungsmethoden, in Interview und Analyse, S. 146-148 und S. 224-227, zitiert nach Lamnek, Siegfried, Qualitative Sozialforschung, Band 1, Methodologie, Psychologie Verlags Union, München / Weinheim, 1988 S. 3 Von einer allgemeinen Abgrenzung quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden wird abgesehen. Vgl. z.B. Lamnek, Siegfried, Qualitative Sozialforschung, Band 1, Methodologie, Psychologie Verlags Union, München / Weinheim, 1988, Kapitel 2 und Bortz, Jürgen / Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Aufl., Springer, Berlin / Heidelberg, u.a., 2002, S. 295–301

²⁹⁷ Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke, Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. überarb. Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 1993, S. 328

²⁹⁸ Das Interview orientiert sich an einem in Vorwege entworfenen Gesprächsleitfaden. Dieser umfasst „im wesentlichen Stichpunkte zu abzuarbeitenden Themenkomplexen, sowie Fragen, die im Interview gestellt werden sollen (‘‘Schlüssel Fragen‘‘) und solche, die je nach Verlauf des Interviews relevant werden können (‘‘Eventualfragen‘‘)“ (Hervorhebung im Original, Anm. der Verf.) ebd., S. 391

²⁹⁹ Bortz, Jürgen / Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Aufl., Springer, Berlin / Heidelberg, u.a., 2002, S. 315

³⁰⁰ Vgl. Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke, Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. überarb. Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 1993, S. 329 sowie 398 ff. Schnell et al. differenzieren die Sonderformen der Befragung in Anlehnung an entsprechende Literatur weiter aus.

³⁰¹ Zur Erläuterung standardisierter Befragungen vgl. ebd., S. 328–332 sowie Roth, Erwin (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, Oldenbourg, München / Wien, 1984, S. 150–155

³⁰² Vgl. Reinhold, Gerd (Hrsg.), Soziologie-Lexikon, 4. Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 2000, S. 163

Eruiern von besonderen Erfahrungen und Einsichten, von typischen Handlungsmustern und erfolgreichen Strategien der Problemlösung, über die nur der Befragte als Experte Auskunft geben kann.³⁰³

8.1.1 Kritik am Verfahren und Eignung im vorliegenden Fall

Die fehlende Standardisierung der Methoden qualitativer Sozialforschung hat neben dem Nachteil der mangelnden Vergleichbarkeit der Daten den Vorteil des Detailreichtums.³⁰⁴ Leitfadeninterviews haben in der empirischen Sozialforschung meist in explorativen Forschungsvorhaben oder als Ergänzung anderer Forschungsinstrumente ihren Platz. Sie dienen u.a. der Hypothesenbildung, aber auch der „Analyse seltener oder interessanter Gruppen, die auch in großen Stichproben nur in kleiner Anzahl repräsentiert sind“³⁰⁵. Vorteil des Leitfadeninterviews liegt in der weniger vom Interviewer als eher vom Befragten dominierten Interviewsituation. Der Befragte kann spontan und in eigenen Formulierungen seinen Gedanken, Emotionen und Einstellungen Ausdruck verleihen. Das wenig bzw. nicht-standardisierte und unstrukturierte Interview lässt somit der Beschreibung subjektiver sozialer Realität mehr Raum.

Problematisch sind beim Leitfadeninterview vor allem zwei Aspekte. Zum einen stellt es hohe Anforderungen an die Beteiligten: Die gewonnenen Daten sind insgesamt sehr abhängig von der Qualifikation des Interviewers und der sprachlichen und sozialen Kompetenz des Befragten sowie der Interviewsituation.³⁰⁶ Der zweite Aspekt betrifft die Datenauswertung. Zum einen sind das Interview selbst und die Transkription sehr zeitaufwendig, zum anderen schaffen geringe Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und der interpretatorische Spielraum Schwierigkeiten bei der Auswertung.³⁰⁷ Im vorliegenden Fall bieten die Experteninterviews den Zugang zu den Bewertungen des Krisenmanagements relevanter Akteure, das heißt „der interessierende Sachverhalt ist im subjektiven Erleben repräsentiert“³⁰⁸. Die Leitfragen dienen der Vergleichbarkeit der einzelnen Befragungen, lassen aber gleichzeitig den notwendigen Spielraum um die Interviews den einzelnen Befragten anzupassen. Die Experten, die im Rahmen der Arbeit interviewt wurden, haben unterschiedliche Aufgaben im Krisenmanagement wahrgenommen. Die Möglichkeit, der unterschiedlichen Situation der Befragten gerecht zu werden, und das Forschungsvorhaben – die Untersuchung bestimmter Prozesse innerhalb einer speziellen Organisation – legen ein solches Verfahren der Datenerhebung nahe. Die Art der zu ermittelnden Daten, die Einschätzung individueller Akteure, ist ein weiteres Argument für die

³⁰³ Heinemann, Klaus, Einführung in die Methoden und Techniken empirischer Forschung im Sport, Hofmann, Schorndorf, 1998, S. 119

³⁰⁴ Vgl. Bortz, Jürgen / Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Aufl., Springer, Berlin / Heidelberg, u.a., 2002, S. 296

³⁰⁵ Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke, Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. überarb. Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 1993, S. 390

³⁰⁶ Je weniger standardisiert der Fragebogen ist, desto mehr rücken die Persönlichkeiten der an der Befragung beteiligten Individuen in den Vordergrund und desto mehr Beachtung muss der „wechselseitigen Kommunikationsbeziehung“ geschenkt werden. Vgl. Roth, Erwin (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, München, Wien, Oldenbourg, 1984, S. 144

³⁰⁷ Zur generellen Problemen mündlicher Befragungen bzw. zur Datengewinnung in den Sozialwissenschaften vgl. Roth, Erwin (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, Oldenbourg, München / Wien, 1984, S. 159–168

³⁰⁸ Bortz, Jürgen / Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Aufl., Springer, Berlin / Heidelberg, u.a., 2002, S. 308

Auswahl einer Methode, die den Befragten die Möglichkeit bietet, ihren subjektiven Einstellungen Ausdruck zu verleihen. Die Schlussfolgerungen aus dem erhobenen Datenmaterial sind mit der den Charakteristika qualitativer Verfahren entsprechenden Vorsicht zu ziehen. Auch größte Sorgfalt bei der Interviewführung kann nicht den Mangel an Erfahrung im qualitativen Forschungsprozess ausgleichen. Das gilt es, bei der Betrachtung der Ergebnisse zu berücksichtigen.

8.1.2 Konkrete Anwendung und Vorgehen im vorliegenden Fall

Der Leitfaden wurde entsprechend des Forschungsproblems für den folgenden Fall konzipiert und je nach Gesprächspartner und Situation modifiziert, was thematische Schwerpunkte und sprachliche Formulierung betrifft. Der Fragebogen wurde keinem Pretest unterzogen, sondern lediglich mit anderen Sozialwissenschaftlern auf inhaltliche Konsistenz und Verständlichkeit geprüft, wobei auch nach dem ersten Interview keine wesentlichen Modifikationen notwendig waren. Daher kann man annehmen, dass die Verständlichkeit und die Fragenkomplexe geeignet sind. Die Länge kann als zumutbar angesehen werden, die Befragten ließen keinerlei Desinteresse oder Ermüdungserscheinungen erkennen. Die vorliegende Untersuchung bezieht sich explizit auf den konkreten Einzelfall.

8.2 Datenschutz und Anonymität

Die im Rahmen dieser Arbeit erhobenen und ausgewerteten Daten aus den geführten Interviews stellen persönliche und vertrauliche Informationen dar. Die Verfasserin der Arbeit ist sich der Verantwortung der Überlassung dieser vertraulichen Informationen bewusst. Die Tonbandaufnahmen der Interviews sowie die schriftlichen Transkriptionen werden sicher verwahrt und Dritten nicht zugänglich gemacht.

Die Datenauswertung und die Ergebnisse werden anonymisiert. Die Personen (Interviewpartner) werden nicht namentlich erwähnt. Die Transkriptionen der Interviews werden mit laufenden Nummern versehen. Da eine Zuordnung bestimmter Personen nicht in jedem Fall verhindert werden kann, sei explizit darauf hingewiesen, dass es bei der Bewertung des Krisenmanagements nicht um die Bewertung der Arbeitsleistung einzelner Stellen bzw. Personen geht. Es sollen organisatorische Mechanismen deutlich gemacht werden, die den Entscheidungsprozess und das Entscheidungsergebnis beeinflussen. Die Verfasserin weist ausdrücklich darauf hin, dass keine persönliche Zurechenbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit möglich und intendiert ist.

9 DATENAUSWERTUNG

Im folgenden Kapitel wird die Auswertung der erhobenen Daten vorgenommen. Da eine wesentliche Eigenschaft der empirischen Sozialforschung die Komplexität ihres Forschungsgegenstandes ist, bleibt den Wissenschaftlern stets ein interpretatorischer Spielraum, der stets sorgfältig bedacht werden muss. Es ist Teil der Sozialwissenschaften, dass soziale Realität immer nur aus einer bestimmten Perspektive beschrieben werden kann, die notwendigerweise mit der Reduktion von Komplexität arbeitet. Soziale Realität ist immer die Realität einzelner Individuen und ist von daher existent. Es ist aber eben auch Teil der sozialen Realität, dass sie von anderen Individuen verneint oder anders betrachtet wird.

9.1 Auswertung der Experteninterviews

Die Durchführung der Interviews verlief problemlos. Die Transkription der Interviews erwies sich in zwei Fällen auf Grund schlechter Tonbandqualität als teilweise schwierig, ansonsten verlief die Analyse der Gespräche ohne größere Probleme. Eine generelle Schwierigkeit, was eventuell auch mit der mangelnden Erfahrung der Forscherin mit dem Erhebungsinstrument zu erklären ist, ist die Fülle von Daten, die ohne direkten Bezug zum Forschungsproblem stehen.

Die Auswertung der qualitativen Interviews erfolgt qualitativ-heuristisch³⁰⁹. Dem Vorteil des Detailreichtums und der Datenfülle, die sich aus der offenen Form der Befragung ergibt, soll mit Hilfe dieser Art der Datenauswertung Rechnung getragen werden. Mit Hilfe von Komplexen soll die Auswertung thematisch strukturiert und auf Gemeinsamkeiten überprüft werden.³¹⁰ Die Strukturierung orientiert sich an den Hypothesen bzw. den der Hypothesen-Überprüfung dienenden Aspekten des Leitfadens.³¹¹ Bei der Auswertung werden die einzelnen Themenkomplexe anhand von Zitaten aus den Interviewtranskriptionen beschrieben.³¹²

9.1.1 Beschreibung der Stichprobe und Strukturierung der Daten

Die Untersuchungsgruppe besteht aus $n = 7$ Personen, denen ein Expertenstatus, was das Krisenmanagement betrifft, unterstellt werden kann. Alle waren in unterschiedlicher Weise an Planung, Organisation und Durchführung der Maßnahmen beteiligt. Befragt wurden fünf Mitarbeiter des NPAs³¹³, ein Mitarbeiter des Umweltministeriums von Schleswig-Holstein sowie ein Mitarbeiter der Nationalparkservice gGmbH und Seehundjäger. Die Interviews wurden an den Arbeitsplätzen der Personen durchgeführt. Der Erhebungszeitraum umfasst etwa fünf Wochen (29.12.2003–04.02.2004). Die Dauer der Interviews beträgt zwischen sechs und 27 Minuten, die durchschnittliche Dauer liegt bei etwa 17 Minuten.³¹⁴ Bei der Auswertung der Interviews wurden die Zitate zur besseren Verständlichkeit von sprachlichen Fehlern bereinigt.

Die Strukturierung des Materials lässt sich im Wesentlichen durch sechs Aspekte beschreiben. Der erste Teil der Daten befasst sich mit der Bewertung des Krisenmanagements durch die involvierten Individuen. Der zweite Teil soll mit vier unterschiedlichen Aspekten das Krisenmanagements beleuchten, um eine ergänzende Beurteilung durchführen zu können, und umfasst die den Hypothesen entsprechenden Komplexe. Hierbei geht es zum einen um die Kooperation und Beteiligung der am Krisenmanagement beteiligten Individuen(-gruppen) und Organisationen. Zum zweiten sollen die Ergebnisse Aufschluss über die Frage der „Erprobtheit“ bzw. Routinisierung der Aufgaben, die im Rahmen des Krisenmanagements zu bewältigen waren, geben. Der dritte Komplex befasst sich mit

³⁰⁹ Zu Begriff und Methode vgl. Kleining, Gerhard, Lehrbuch Entdeckende Sozialforschung, Band I, Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik, Beltz, Psychologie VerlagsUnion, Weinheim, 1995, S. 223–278

³¹⁰ Zur Methodik vgl. auch Kapitel 8

³¹¹ Zur Operationalisierung vgl. auch Kapitel 7

³¹² Wie in Kapitel 8 erläutert, werden die Zitate aus Datenschutzgründen mit Nummern versehen.

³¹³ Einer der Befragten war zum Befragungszeitraum nicht mehr im NPA tätig; ein anderer arbeitete zu diesem Zeitpunkt vorübergehend im schleswig-holsteinischen Umweltministerium in Kiel

³¹⁴ Die Transkriptionen der per Tonbandgerät aufgezeichneten Gespräche finden sich im Anhang der Arbeit.

dem Einfluss der Ressourcenausstattung, und der vierte Baustein soll Aufschluss über die Bedeutung der Lernerfolge aus dem ersten Seehundsterben im Jahr 1988 geben. Der sechste Aspekt hat sich im Laufe der Arbeit als interessante Fragestellung herausgebildet: Die Beurteilung der Situation des Seehundsterbens als Krise. Bereits in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Begriff und der Übertragung auf den vorliegenden Fall wurde die differenzierte und schwierige Einordnung deutlich. Der Komplex wurde deshalb in die Befragungen integriert, weil für die Beurteilung der Arbeit die Wahrnehmung der situativen Gegebenheiten eine Bedeutung hat.

9.2 Analyse und Forschungsergebnisse

Im Folgenden wird die Datenanalyse entsprechend der thematischen Strukturierung dargestellt.³¹⁵ Nach einer Beschreibung der Auswertung und der Darstellung der Forschungsergebnisse werden diese vor dem theoretischen Hintergrund diskutiert.

9.2.1 Bewertung des Krisenmanagements durch involvierte Individuen

Empirische Sozialforschung dient der Erforschung der sozialen Realität von Individuen. Im vorliegenden Fall soll die Arbeit einer bestimmten Organisation bzw. eines „Organisationsverbundes“ ein bestimmtes Ereignis betreffend beurteilt werden. Die Beurteilung des Krisenmanagements durch die involvierten Individuen ist *eine* Perspektive auf die geleistete Arbeit. Die gewonnenen Daten aus den Interviews sollen Zugang zur der sozialen Realität der Individuengruppe der beteiligten Personen gewähren. Die vorliegende Arbeit wählt diese Perspektive als relevanten Maßstab der Bewertung

In allen Interviews wird das Krisenmanagement positiv beurteilt. Die Mitarbeiter des Nationalparkamtes bewerten das Krisenmanagement grundsätzlich als erfolgreich.

„Tja, rückblickend kann man sagen, dass im Ergebnis, das Seehundsterben 2002 recht erfolgreich gehandhabt werden konnte. Und das die Abläufe beinahe optimal gewesen sind. Dass Probleme eigentlich nur an einzelnen Punkten und dann auch nur kurzfristig aufgetreten sind.“ (Interview Nr. 1)

Das zweite ist natürlich auch, dass wir von uns aus der Meinung sind, dass das Management sehr gut gelaufen ist.“ (Interview Nr. 2)

„Ne, ich meine, dass ist bei uns schon mal gut gelaufen, natürlich auch nicht ganz billig gewesen. Wenn man denn auch schon gleich ‘ne Bewertung nimmt.“ (Interview Nr. 4)

„Ja, insgesamt ist das schon sehr gut, eigentlich würd’ ich sogar sagen, optimal gelaufen. Verglichen mit anderen Krisen, die wir hatten.“ (Interview Nr. 3)

„Ich bin da in diesem Fall... man neigt ja dann vielleicht auch gerade rückblickend zum Schulterklopfen, aber ich bin diesem Fall grad so der Meinung, dass ist wirklich ganz toll gelaufen.“ (Interview 5)

³¹⁵ Die Daten aus den Interviews werden durch die Ergebnisse der Einwohnerbefragung SÖM ergänzt. Vgl. Anhang der vorliegenden Arbeit.

Übereinstimmend beurteilen auch die anderen befragten Personen das Krisenmanagement positiv.

„Nee, generell ist das sehr gut gelaufen, muss man sagen.“ (Interview Nr. 6)

„Und nach meiner Einschätzung ist das gut bewältigt worden.“ (Interview Nr.7)

9.2.2.1 Konkretisierung der positiven Bewertung

Im Folgenden wird die positive Bewertung konkretisiert. Zum Ersten werden die bewältigten Aufgabenkomplexe beschreiben und zum Zweiten Begründungen für die erfolgreiche Arbeit dargestellt.

Von den Befragten werden als wesentliche Aufgabenkomplexe die Kadaverbeseitigung, also logistisch-operative Aufgaben, und die Öffentlichkeitsarbeit benannt. Nach Einschätzung der Befragten ist das Krisenmanagement den wesentlichen Zielen – der schnellen Kadaverbeseitigung und einer Öffentlichkeitsarbeit – die auf die sachliche Berichterstattung abzielt, gerecht geworden. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die befragten Individuen der Meinung sind, dass durch das Krisenmanagement die notwendigen Aufgaben in einem angemessenen Zeitrahmen erfüllt wurden.

„Also es war natürlich erstmal sehr wichtig zu regeln, wie die Tiere überhaupt entsorgt werden und wie sie überhaupt ans Ufer gebracht werden, wie sie vom Ufer zu diesen Containern kommen und so weiter. (...) Aber wie gesagt, das klappte dann alles ganz gut und wir haben dann auch frühzeitig mit einer recht umfangreichen Pressearbeit angefangen. Das sind jetzt eigentlich ziemlich unterschiedliche Stränge, die beide bewerkstelligt werden mussten.“ (Interview Nr.1)

„Ich meine schon, das hat schon was, das hier alles zu bündeln und uns die Koordination zu übergeben und insofern hat es ja auch gut geklappt. Hat in der Außenwirkung ja auch lange nicht so eine Aufregung geben wie beim ersten Mal. Weil wir das gut im Griff hatten und auch rechtzeitig die Presse immer informiert haben et cetera.“ (Interview Nr. 4)

Der Erfolg wird zum einen der sorgfältigen Planung zugeschrieben. Der Aspekt der guten Vorbereitung ist verknüpft mit der Tatsache, dass der Verlauf der Seuche als verhältnismäßig günstig beurteilt wird.

„Mir fällt dazu ein, dass wir dann sehr früh und sehr aufwendig damit begonnen haben, uns Gedanken darüber zu machen. (...) Und nachträglich hat sich dann aber eben gezeigt, dass dieser auf den ersten Blick vielleicht etwas übertriebene Ansatz doch Gold wert war, ne.“ (Interview Nr. 5)

„Dazu muss man aber auch sagen, da hatten wir eben auch 'n bisschen Glück gehabt, dass wir ziemlich viel Zeit hatten, uns auf das Seehundsterben vorzubereiten, weil das im Mai ja schon bekannt geworden war, dass da auf Anholt diese Seuche ausgebrochen ist. Und weil wir eigentlich damit gerechnet hatten, dass ähnlich wie 1988 sich die Seuche schneller hier sein würde. Insofern haben wir gleich in den ersten Wochen nach bekannt werden äh sehr viel getan auch diese Aktionspläne geschmiedet und Abläufe ausgearbeitet.“ (Interview Nr.1)

„Also auch da hatten wir ja das Glück, dass wir ne Vorlaufzeit hatten als im Mai die ersten Meldungen von Anholt kamen...“ (Interview Nr. 7)

Die Befragten sind der Meinung, dass neben den äußeren Faktoren und der guten Vorbereitung auch die Leistung und die Erfahrung der Beteiligten unabhängig von der zu bearbeitenden Aufgabe positiv zu bewerten ist. (Diese Aspekte werden allerdings in den folgenden Aspekten der Auswertung noch detaillierter berücksichtigt.)

„Die Leute waren eben (...) ungeheuer motiviert und sie waren eben auch an der Stelle hoch belastbar und da hat keiner gesagt, jetzt ist 17 Uhr, ich muss nach Hause, sondern das haben sie eben gemacht.“ (Interview Nr. 5)

Eine weitere Begründung für die gute Bewältigung des Seehundsterbens wird von den Befragten in den Erfahrungen gesehen.³¹⁶

„Also meine Einschätzung ist dadurch, dass wir (...) halt Erfahrungen, die wir in anderen Bereichen gesammelt hatten, einbringen zu können, einen Maßnahmenplan erarbeiten zu können, für das rein Organisatorische aber auch für die Kommunikation.“ (Interview Nr. 7)

9.2.3 Kooperation und Beteiligung der involvierten Individuen

Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen des Krisenmanagements bestand für das NPA in der Koordination und Distribution von Tätigkeiten anderer Organisationen und Personengruppen. Zu trennen sind bei diesem Aspekt zum einen die Ausarbeitung des Aktionsplanes und die Schaffung der Strukturen der Krisenmanagement-Maßnahmen und der späteren Durchführung der anfallenden Aufgaben, also die Beteiligung an Vorbereitung und Durchführung. Weiterhin ist zu untersuchen, inwieweit die Interessen einzelner Individuen bzw. Gruppen oder Organisationen in das Krisenmanagement, sei es in Planung oder Durchführung, eingeflossen sind.

9.2.3.1 Beteiligung an den Entscheidungsprozessen: Aktionsplanerstellung und Durchführung des Krisenmanagements

Der Aktionsplan, der die wesentliche Handlungsgrundlage des Krisenmanagements bildete, entstand auf Initiative des Umweltministeriums und des NPAs und wurde in Gesprächen mit Seehundjägern, STUA, ALR, Kreisveterinären modifiziert, bis er in der endgültigen Form vom Umweltminister als Handlungsgrundlage für die Behörden zur Verfügung gestellt wurde. Die Erstellung des Planes wird von den Befragten als Prozess koalitionärer Bemühungen der beteiligten Organisationen und Personen (-gruppen) empfunden.

„Und zwar deswegen, weil ja auch der Aktionsplan letzten Endes ja gar nicht von uns geschrieben und diktiert worden ist, sondern der ist ja auch in diesem Gespräch weiterentwickelt und verändert worden. Und insofern haben an der Art, wie dann hinterher der Ablauf war und wie er auch aufgeschrieben worden ist eben alle mitgewirkt. Von den Naturschutzverbänden über die Tierschützer, über die Seehundjäger.“ (Interview Nr. 5)

³¹⁶ Vgl. Kapitel 9.3.4

Die vorbereitenden Gespräche und die regelmäßigen Treffen während des Seehundsterbens werden von den Befragten als wichtiges und positives Merkmal des Krisenmanagements empfunden. Die Kooperation wird generell als gut bewertet. Betont wird von den Befragten auch, dass der Konsens über das Vorgehen im Falle des Seehundsterbens auch mit Personengruppen gesucht wurde, die nicht unmittelbar an der Bewältigung beteiligt sind. So waren auch Tier- und Naturschutzorganisationen an den Treffen beteiligt.

„Dadurch, dass wir soviel Zeit hatten, hat's ja mehrere Gespräche gegeben auch in großem Kreis. Vorbereitende Gespräche und da waren dann auch mitbeteiligt Tierärzte aus Neumünster und Tierschützer und Naturschützer – also Naturschützer sind ja was anderes als Tierschützer, das wissen wir jetzt – und hier aus'm Ministerium aus der Jagdabteilung, also da waren an sich alle beteiligt, die da irgendwie überhaupt sinnvoll was zu sagen können. ALR und so. Und da hat's mehrere Runden Gerede gegeben und die konnten sich richtig alle beteiligen und wer sich beteiligen wollte hat angerufen und wurde auch aufgenommen, wenn das Sinn macht. Das war glaub ich schon komplett.“ (Interview Nr. 3)

„Und deswegen waren die Leute als wir sie eingeladen haben erstmal zu so einem Vorbereitungs-Rundentisch waren auch alle getrieben von dem Gedanken, das auch konstruktiv zu machen. Das ist ja auch nicht immer so. Manchmal kommen ja auch Leute zusammen und überlegen erstmal nur, wie kann ich mir das vom Leib halten oder wie kann ich dafür sorgen, dass nicht ich bezahlen muss, sondern jemand anders. Aber hier war wirklich konstruktive Stimmung und es war so, dass wir das erste Mal – anders als 1988 – auch die Tierschutzverbände dabei hatten. (...) Es gibt ja natürlich auch personelle Kontinuität in den Naturschutzverbänden, bei den Seehundjägern und anderswo.“ (Interview Nr. 5)

„Wir hatten einmal die Woche ein Treffen, meistens war das beim staatlichen Umweltamt oder ALR bzw. in der Halle in Husum, wo dann einer vom Kreis kam, Tierarzt, wo das Nationalparkamt vertreten war, wo TBA vertreten war. Also alle, die mit der Praxis zu tun hatten, waren mindestens mit einem Vertreter da. Wir haben wöchentlich alles noch mal durchgesprochen. Noch mal die genauen Zahlen durchgegeben und freitags wurde denn, freitags wurde denn gesagt, lassen wir die Stufe grün, machen wir Stufe gelb. Ich mein, das wurde nicht von irgendjemand diktiert, sondern das wurde mit allen Leuten entschieden.“ (Interview Nr. 6)

Die Zusammenarbeit wird generell als kooperativ und ergebnisorientiert beschrieben. Offensichtlich waren die Beteiligten insgesamt um eine gemeinsame erfolgreiche Strategie bemüht.

„Ja die Zusammenarbeit war eigentlich von vornherein sehr gut, weil es ganz klar war, dass alle Stellen daran interessiert waren, dass hier keine Probleme am Ende der Tourismussaison noch entstehen.“ (Interview Nr.1)

„Dass es eigentlich im Großen und Ganzen sehr gut gelaufen ist. Es waren alle, ich hab ja auch an vielen Sitzungen teilgenommen, es waren alle Partner sehr kooperativ und integrativ. Also, es hat keine grundsätzlichen Probleme gegeben. (...) Und das war diesmal eben ganz klar. Wir haben gesagt, wenn [eine] bestimmte Anzahl da ist, dann bergen wir. Und dann sagen wir, die Bergung ist das höhere Ziel als die ungestörte Entwicklung...“ (Interview Nr. 2)

Der Tatsache, dass es sich bei der Erstellung um einen interaktiven Prozess gehandelt hat, wird auch

eine Bedeutung für das Gelingen des Krisenmanagements – also der Umsetzung des Planes – zugeschrieben.

„Und das ist glaub ich ja auch eben eines der zentralen Geheimnisse bei der ganzen Geschichte. Dass die Leute, das eben auch als ihr gemeinsames Ding betrachtet haben. Und eben nicht das Gefühl hatten, dass sie nun unter der Knute der Nationalparkbehörde da irgendwie arbeiten müssen für was, was sie vielleicht gar nicht einsehen. (...) das Ergebnis all dieser Dinge, dass es nämlich ja relativ störungsarm und auch sehr konstruktiv abgearbeitet worden ist, ist seinerseits wieder 'n Beleg dafür, dass das gut und gemeinschaftlich entstanden ist. Sonst hätte das nicht geklappt.“ (Interview Nr. 5)

9.2.3.2 Interessen und Konfliktpotential

Der koalitionäre Charakter des Entstehungsprozesses des Maßnahmenkataloges lässt sich an der Zusammenarbeit mit einzelnen Gruppen bzw. Organisationen konkretisieren. In diesem Zusammenhang lässt sich der Einfluss von Interessen und daraus resultierenden Konflikten verdeutlichen. Im Folgenden soll dieser Aspekt an zwei Beispielen thematisiert werden.

1. Die Zusammenarbeit mit Tierschutzorganisationen wird von den Befragten als problematisch beschrieben. Aufgrund unterschiedlicher Auffassungen von Natur- und Tierschutz ist es in der Vergangenheit häufiger zu Auseinandersetzungen gekommen. Im Falle des Seehundsterbens 2002 wird betont, dass die Beteiligung der Tierschutzorganisationen eine positive Wirkung hatte.

„Und 'ne andere Sache, die immer nicht ganz leicht zu managen ist, ist mit den unterschiedlichen Ansprüchen umzugehen, die Menschen aus der Sicht des Tierschutzes haben und des sonstigen Umganges mit, mit Naturschutz im Ökosystem mit toten Tieren. Und beim Tierschutz kommt eben so sehr viel Emotionales und Ethisches immer in die Debatte rein (...) Aber relativ gesehen, ist das hier sogar auch gut gelungen dabei. Und ich selber gestehe auch, dass ich am Anfang skeptisch war, ob wir denn die Tierschützer auch überhaupt zu dieser Arbeitsgruppe dazu laden sollen.“ (Interview Nr. 5)

„Es hat Diskussionen gegeben mit dem Tierschutz. Da ist natürlich immer Konfliktpotential. Weil das natürlich dann auch um noch lebende Tiere geht. Natürlich [herrscht] bei den Tierschützern oder auch sagen wir mal etwas extremeren Tierschützern immer die Meinung retten, retten, retten. Während wir dann, wenn absehbar ist, dass das Tier keine Chance hat, eben der Meinung sind, lieber rechtzeitig vom Leiden erlösen. Das ist'n Konfliktpotential, das eigentlich immer wieder auftaucht. Das ist auch bei den Seehunden aufgetaucht. Aber da haben wir es eigentlich auch recht gut hingekriegt, sag ich mal. Wir haben ja da die großen Tierschutzverbände zusammen [gehabt] und haben mit denen diskutiert. Und haben unsere Position dargelegt und haben eigentlich auch Einsicht erreicht.“ (Interview Nr. 2)

In den Gesprächen wurden verbindliche Kriterien festgelegt, unter welchen Umständen ein Seehundjäger einen Seehund töten darf. Außerdem wurde eine Seehundjägerfortbildung anberaumt, in der eine Veterinärin den Seehundjägern Wissen über die Seehundstaupe und den richtigen Umgang mit Seehunden vermitteln sollte. Die Durchführung der Fortbildung kann als Einfluss des Interesses von Tierschutzorganisationen gewertet werden, da sie verdeutlicht, dass auch von der behördlichen Seite die Bedenken des Tierschutzes eine Rolle spielen.

2. Die Seehundjäger tragen die Hauptlast der Beseitigungs- und Entsorgungsarbeit im Falle des Seehundsterbens.³¹⁷ Das NPA arbeitet seit langer Zeit mit den ehrenamtlichen Seehundjägern zusammen und ist auch für die Zahlung der Aufwandsentschädigungen zuständig. Die Zusammenarbeit wird positiv beurteilt.

„Mit den Seehundjägern gab’s [die Zusammenarbeit] schon länger, aber das ist auch besser geworden, die Zusammenarbeit. Mit denen [haben] wir ja gar nicht wegen der Öffentlichkeitsarbeit, wegen der öffentlichen Darstellung zusammengearbeitet, sondern vom Inhaltlichen wegen. Aber das ist auch institutionalisiert worden. Ne richtig, richtig gut. Heutzutage.“ (Interview Nr. 3)

Die Bedeutung der Einbindung in die Entwicklung des Krisenmanagements wird von den Befragten gesehen.

„In den Besprechungen, wo ich dabei gewesen bin, ist das immer gesagt worden, dass die natürlich nur dann mitziehen können, wenn die auch mitreden konnten.“ (Interview Nr. 7)

Der befragte Seehundjäger erzählt von seinen Erfahrungen, dass seine Bedenken in Bezug auf die Entsorgung von Kadavern ohne Folie konzeptionell aufgenommen und in die Praxis umgesetzt wurden.

„Das hab ich denn abgelehnt weiterzumachen in der Form, wie wir’s jetzt machen, weil nämlich die TBAs gesagt haben diese Tiere dürfen nicht in Folie sein. Das heißt, wir können den Leuten nicht zumuten tote Kadaver, Seehunde oder auch Schweinswale, langen auch wenn sie gefroren sind, irgendwann auf der Tour – sind manchmal 12 Stunden unterwegs – tauen sie auf, diese blanko wieder anzufassen, ist’n Schmodderkram.“ (Interview Nr. 6)

Auch in der Umsetzung des Planes und der konkreten Umsetzung von Aufgaben wird auf die Relevanz der Interessen bestimmter Gruppen bzw. Organisationen hingewiesen. So wird bestätigt, dass die Einbeziehung der Seehundjäger in die Öffentlichkeitsarbeit von der Bereitschaft der einzelnen Personen abhing.

„Also die meisten haben da kooperativ mitgemacht – aber manche die hatten dann auch schon so viele Sachen gemacht, die hatten dann einfach die Nase voll. Da haben wir’s dann nicht mehr gemacht. Also das haben wir denn so verteilt nach Einzelfallentscheidung, wer da gerade günstig oder wer da auch gerade Dienst hat oder wo überhaupt tote Seehunde jetzt gefunden werden, gesammelt werden und... Ne, das hat alles sehr gut geklappt und da haben die auch voll mitgezogen, wenn man die angerufen hat.“ (Interview Nr. 3)

9.2.4 Routinisierung der Aufgabenbereiche

Das Krisenmanagement des Seehundsterbens umfasst sowohl die Bewältigung von Sachaufgaben, wie z.B. die Beseitigung der Kadaver, als auch strategische Problemlösungsaufgaben, wie Koordination von Stellen oder die Erstellung von Plänen. Das NPA und die anderen am Krisenmanagement beteiligten Organisationen und Individuengruppen haben auf Grund ihrer spezifischen Funktionen und

³¹⁷ Vgl. Aktionsplan Seehundstaupe

Kompetenzen bestimmte Zuständigkeiten im Falle des Seehundsterbens. Aus den Interviews ist ersichtlich, dass die zu bewältigenden Aufgaben generell nicht von den sonst zu bewältigenden Arbeitsaufgaben der Organisationen bzw. Individuen verschieden sind. Dieser Themenkomplex hängt eng mit Überlegungen zusammen, die noch ausführlicher im Zusammenhang mit Lernprozessen thematisiert werden.

9.2.4.1 Sachaufgaben

Im Nationalpark sterben Tiere. Einige von ihnen können liegen gelassen werden und in den Stoffkreislauf eingehen, andere müssen beseitigt werden, weil sie z.B. unzumutbare Belastungen für Menschen darstellen. Das NPA muss als normalen Teil seiner Arbeit die Beseitigung von Kadavern von Meeressäugern organisieren und entsprechend müssen Seehundjäger und ALR oder STUA die Beseitigung durchführen. Im Falle des Seehundsterbens ist der Kadaveranfall erheblich höher, stellt jedoch keine generell neue Aufgabe dar.

„Normalerweise haben wir ja vielleicht im ganzen Jahr nur einige hundert und so hatten wir's mit einigen tausend Tieren zu tun.“ (Interview Nr.1)

„Wenn aber eben die schiere Zahl und Menge, also sozusagen auch die Kilo Fleisch, die dort dann verwesen würden, in der Zeiteinheit eben 'ne bestimmte Grenze überschreiten, die man nun nicht so mit'm Lineal ziehen kann, dann kommt es eben zu 'ner Situation, die nicht mehr unter Normalfall läuft.“ (Interview Nr. 5)

9.2.4.2 Problemlösungsstrategien

Auch im strategischen Bereich kann von einer erprobten Bearbeitung gesprochen werden. Die planerischen Abläufe im Falle des Seehundsterbens unterscheiden sich nicht im Wesentlichen von denen anderer Vorkommnisse, die das NPA zu bewältigen hat.

„Und auf Grund der Mittelknappheit zur Förderung von Untersuchungen und so weiter und auf Grund der immer höher werdenden Zahlen hat dann das Nationalparkamt vor einigen Jahren erst diese Aufgabe übernommen.³¹⁸ Und hat dann natürlich dieses System eingeführt. Insofern war das denn alles da. Und war schon alles strukturiert.“ (Interview Nr.1)

Im Bereich der Informationsarbeit konnte auf erprobte Systematiken der Informationsdistribution zurückgegriffen werden. Speziell in dem, von den Befragten als wichtig eingestuften, Bereich der Öffentlichkeits- und Informationsarbeit konnte auf eine systematische Arbeit zurückgegriffen werden.

„Auf jeden Fall gab's Erfahrungen in der Zwischenzeit, wenn auch nicht jetzt speziell durch dieses Seehundsterben, dass man die Informationen, die man hat dass wir schnell Informationen sammeln, dass es nicht Tage dauert mal festzustellen, wie, wie ist denn der Stand der Totfunde, sondern, dass

³¹⁸ Gemeint ist die Entsorgung von Kadavern von Meeressäugern, die vor Umstellung alle wissenschaftlich untersucht wurden und deshalb über die Forschungseinrichtungen entsorgt wurden. Vgl. Kapitel 4

wir jeden Tag, tagesaktuell Informationen haben müssen und denn auch so'n System geschaffen, so'n Abfragesystem, dass denn tatsächlich die Daten zur Verfügung standen (...) ja wir haben Strukturen dafür geschaffen, man hat es gelernt, wie man ne Pressemitteilung macht. (...) Auch da ist im Laufe der Jahre in der Zusammenarbeit, die Einsicht gewachsen, dass man bei solchen Krisen einfach schnell reagieren muss. Schnell mit dem, was man selbst tut, also sagen wir mal, Seehunde abräumen oder Vögel abräumen oder Kontrollfahrten machen. Dass das dann also tatsächlich am selben Tag sinnvoll ist und schnell in dem Sinne, dass das dann auch schnell die Informationen, die man dann daraus gewinnt dann weitergegeben wird an die Stellen, die da auch noch Interessen für haben.“ (Interview Nr. 3)

So konnte die Frage der Finanzierungslast der Bergung und Entsorgung relativ problemlos bewältigt werden.

„Oder auch im Zusammenhang mit der Frage, was mit gestrandeten Pottwalen zu passieren hat. Da ist dann eben klar geworden, dass in solchen Fällen auf alle Fälle der Kreis zuständig ist und dann eben auch die finanziellen Lasten zu tragen hat. Und diese Sachen sind sozusagen schon alle klar gewesen beziehungsweise wir haben noch'n bisschen die Grenze genau bestimmt.“ (Interview Nr.1)

9.2.4.3 Neue Aufgaben

Die positive Auswirkung der Dominanz routinierter Tätigkeiten im Rahmen des Krisenmanagements wird dort deutlich, wo neue Aufgaben zu bewältigen waren. Zeitgleich zum Seehundsterben wurde die Entsorgung von Meeressäugerkadavern von Sonderabfallverbrennungsanlagen auf Tierkörperverwertungsanlagen umgestellt. Diese Veränderung der Struktur wird als kritischer Punkt innerhalb des Krisenmanagements bewertet, der letztendlich auch bewältigt werden konnte.

„Und das ganze System haben wir versucht ziemlich schnell auf eine ganz normale Tierkörperbeseitigung umzustellen, weil das ja vorher anders gewesen war. Das hat das also relativ stark beschleunigt. Und dabei gab's allerdings dann schon einige Schwierigkeiten. So dass es ganz günstig war, dass uns das Seehundsterben erst im August erreicht hat. Und dann waren die Strukturen alle geschaffen. Und dann klappte die Entsorgung eigentlich auch recht gut.“ (Interview Nr.1)

Als weiterer Einflussfaktor wird die Zusammenarbeit unter den am Krisenmanagement beteiligten Organisationen und Individuen(-gruppen) genannt. Auch hier scheinen Routinisierung oder anders ausgedrückt ein vertrauensvolles Verhältnis positive Effekte auf die Durchführung des Krisenmanagements zu haben.

9.2.5 Einfluss der zur Verfügung stehenden Ressourcen

Generell werden die Ressourcen, die für das Krisenmanagement zur Verfügung gestanden haben, als ausreichend bewertet.

„Also auch da hatten wir ja das Glück, dass wir 'ne Vorlaufzeit hatten äh als das im Mai die ersten Meldungen von Anholt kamen, dass wir rechtzeitig im Haushalt, also wenn's jetzt um die reine

Finanzierung ging, im Haushalt gucken konnten, welche Mittel können wir dafür bereitstellen?“ (Interview Nr. 7)

„Das war ausreichend und wenn’s irgendwo Schwierigkeiten gab, dann wurde das in Kürze ausgemerzt.“ (Interview Nr. 6)

„Aber der Erfolg der Maßnahmen insgesamt scheint mir zu zeigen, dass die Kapazitäten ausreichend waren.“ (Interview Nr. 5)

9.2.5.1 Personelle und zeitliche Aspekte

Betrachtet man die personellen Ressourcen wird von den Befragten deutlich gemacht, dass hohe Belastungen für die am Krisenmanagement beteiligten Personen zu erkennen sind. Die personelle Anspannung ist eng verknüpft mit dem zeitlichen Aspekt. Im NPA muss eine gleich bleibende Anzahl von Leuten zusätzliche Arbeit leisten. Und auch die Seehundjäger, die die Hauptlast der Beseitigung³¹⁹ der Seehundkadaver getragen haben, mussten mit dem gleichen Kontingent an Personen die über den normalen Kadaveranfall hinausgehende Menge an toten Tieren bergen.

„Dort kann man einerseits sagen, die Kapazität war ausreichend, denn sonst hätten wir’s überhaupt gar nicht geschafft, andererseits muss man aber auch um zu würdigen, was das bedeutet, sagen, dass in der Zeit, wo so ein Seehundsterben dann stattfindet, natürlich das Amt praktisch lahm gelegt ist. Heißt, dann arbeiten alle Leute, die dann tatsächlich da sind und nicht krank oder in Urlaub sind, arbeiten dann an diesem Problem. (...) Man kann einerseits sagen, anders geht’s auch gar nicht, weil man für Einzelereignisse wie solche Krisenfälle nicht extra Personal vorhalten kann. Das wäre ja überhaupt nicht zu vermitteln – gesellschaftlich und staatlich. Auf der anderen Seite heißt das natürlich, wenn dann so was passiert, dass dann das Standardpersonal (...) dann noch mit abarbeiten muss und das bedeutet, dass alles andere liegen bleibt, dass ein tierischer Stress ist Und dass natürlich in der normalen Arbeit es dann auch zu Verzögerungen und Fehlern kommen kann.“ (Interview Nr. 5)

„Ich hab nur noch am Handy gestanden. Ich muss hier noch meine acht Stunden beim Service arbeiten. Ich hab hunderte von Seehunden geborgen bis in die Nacht rein.“ (Interview Nr. 6)

9.2.5.2 Finanzielle Aspekte und Konflikte

Dennoch wird im Zusammenhang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen auch Konfliktpotential von den Befragten gesehen. Die Knappheit der verfügbaren finanziellen Mittel wird als Grund für auftretende Konflikte gewertet. Ein wesentlicher Punkt ist in diesem Zusammenhang die Inkraftsetzung der Stufe Gelb des Aktionsplanes. Da hier die Finanzierungslast zu Ungunsten der Kreise verändert wird, stehen hier finanzielle Interessen im Konflikt.

³¹⁹ Vgl. Aktionsplan Seehundstaupe, Bei Stufe Grün des Aktionsplanes sind allein die Seehundjäger für die Bergung zuständig, bei Stufe gelb wird Amtshilfe durch das ALR bzw. STUA geleistet. Im Falle des Seehundsterbens 2002 haben die Seehundjäger allerdings bis zuletzt die meisten Bergungen durchgeführt.

„Wann der Umschlagpunkt sein sollte von dem, was das Nationalparkamt noch managt und bezahlt und wo dann der Kreis zuständig wird. Aber darüber ist dann auch länger diskutiert worden im Sommer 2002, aber das wurd' dann eben doch relativ zügig festgelegt und war dann bevor die Seuche hier herkam denn wirklich klargezogen. (...) Und das einzige Problem, hatten wir auf Helgoland. Da hat die Gemeinde versucht uns auch noch so einiges Rechnung zu stellen und wir haben uns da auch etwas dran beteiligt an den Unkosten, die die Gemeinde Helgoland gehabt hat, aber ein Großteil mussten die eben auch selber übernehmen. Und da hatten wir noch einigen Schriftverkehr, aber letztlich ist das auch alles gelöst worden, ohne dass es zu irgendwelchen Missstimmungen gekommen ist.“ (Interview Nr.1)

Auf die Frage: „Die Stufe rot ist nie ausgerufen worden. Halten Sie das für eine politische Entscheidung?“ antwortet ein Befragter

„Ja. Die Kosten. Die Leute müssen – das kostet ja auch Geld – die Leute müssen da sein, die Cheffe müssen da sein. Und, ja das war eigentlich so der Schwachpunkt. (...) Ich würde sagen bei der nächsten Planung, wenn so was eingeplant werden sollte: Stufe grün beim Seehundsterben, dass das die Seehundsjäger bergen, entsorgen und wenn wir merken, aha wir schaffen's nicht oder es wird zuviel, das sofort Stufe rot ausgerufen wird. Nicht mehr gelb und zwar einschließlich Samstag, Sonntag. (Interview Nr. 6)

Ein weiterer Aspekt der von den Befragten genannt wird, bei dem sich die Mittelknappheit bemerkbar macht, ist sie Forschung.

„Vor allen Dingen, wenn's um Forschung geht. Mit Sicherheit hätte man da wer weiß wie mehr einbringen können. Aber ist dann auch immer die Frage, muss das dann aus unserem Topf sein? Wir müssen ja auch sparsam wirtschaften, sind ja überwiegend Steuergelder mit denen agiert wird. (...) Man muss jetzt schon gucken lohnt es sich jetzt auch dafür Forschungsgelder nun einzuleiten. Also was hat man davon an Erkenntnissen.“ (Interview Nr. 7)

9.2.6 Lernprozesse seit 1988

Bereits 1988 hatte derselbe Erreger einen ähnlichen Seuchenzug verursacht. Die Frage ist, welche Bedeutung die Bewältigung des ersten Seehundsterbens, bei dem das NPA ebenfalls als Koordinationsstelle tätig war, für das Krisenmanagement im Jahr 2002 hatte. Generell kann man von einer ähnlichen Konstellation der beteiligten Organisationen und Individuengruppen ausgehen. Die Bedeutung von Erfahrungen und Erfahrungswissen einzelner Beteiligter wird von Befragten als hoch für das Gelingen des Krisenmanagements eingeschätzt. Thematisiert werden in diesem Zusammenhang Fachwissen, Motivation und die Relevanz der Routine im Umgang mit Ereignissen wie der Seehundstaupe 1988.

„Es gibt ja natürlich auch personelle Kontinuität in den Naturschutzverbänden, bei den Seehundjägern und anderswo. Die hatten natürlich das 1988er-Ding noch im Kopf und hatten deswegen auch 'n eigenen Antrieb zu sagen, wir wollen das besser machen, weil wir eben in Erinnerung hatten, das damals vieles nicht gut lief – mit der Pressearbeit, mit dem, mit dem Echo, das das Ganze in den Medien hatte und so weiter und so fort. Und deswegen waren die Leute als wir sie eingeladen haben erstmal zu so einem Vorbereitungs-Rundentisch waren auch alle getrieben von dem Gedanken, das

auch konstruktiv zu machen. (...) Heißt, wo haben wir logistische Abläufe verbessern können, wo hat man schon vorher gewusst dieser Container ist besser als jener. Wen ruft man an, um 'n Problem schnell gelöst zu haben und bei wem kann man das lieber lassen. Da ist, da haben wir was, da haben wir natürlich auch was dazu gelernt von 1988, keine Frage. Aber da ist der Unterschied der, glaub ich, der Abläufe von 1988 zu 2002 nicht so groß wie der Unterschied in der Umgehensweise. Und da ist eben mein Zwischenfazit so, dass wir reichlich zwei Drittel vielleicht gelernt haben und verbessert haben so in dem, dem Ablauf, Kommunikationen so im weiteren Sinne und 'n knappes Drittel vielleicht in dem, wo tatsächlich so die Hardware liegt.“ (Interview Nr. 5)

„Und das hat das natürlich auch vereinfacht, dass wir auch schon ein Seehundsterben zu bewältigen hatten, wo auch 1988 zum Beispiel mit dem ALR recht vernünftig zusammengearbeitet worden war. Und damals gab es auch gewisse Probleme und man hatte von vornherein darauf geachtet, dass diese nicht wieder entstehen. Zum Beispiel hatte man damals eben entschieden auf den Außensänden die Tiere einfach liegen zu lassen. Es hat sich dann aber erwiesen, dass nach einiger Zeit beim nächsten Sturm die Tiere dann doch dafür dann völlig verwest und vergammelt an den Stränden lagen. Und dann erst die Mitarbeiter diese Tiere wegräumen konnten und das war natürlich 'ne gewaltige Zumutung. (...) Denn 88 ist das ja zu einer richtigen Krise tatsächlich in den Medien hochstilisiert worden. Und durch die Kenntnisse, die man jetzt schon hatte, konnte so was eben jetzt vermieden werden.“ (Interview Nr.1)

Ein wesentlicher Aspekt scheint auch die Tatsache zu sein, dass die Bewältigung des ersten Seehundsterbens 1988 als eher mangelhaft betrachtet wird. Die Befragten thematisieren Schwierigkeiten in der Lösung von Sachfragen, und vor allem auch in der Öffentlichkeitsarbeit. Die Wirkung des Seehundsterbens in der Öffentlichkeit ist als sehr negativ wahrgenommen worden.

„...Weil wir eben in Erinnerung hatten, das damals vieles nicht gut lief – mit der Pressearbeit, mit dem, mit dem Echo, das das Ganze in den Medien hatte und so weiter und so fort.“ (Interview Nr. 5)

„Aber das hat in seiner Gesamtheit, auch weil die Tiere alle tot lagen an Orten, wo viele Besucher sind, dazu geführt, dass man das wirklich über Wochen als große Katastrophe der Meere, der Nordsee empfunden hat.“ (Interview Nr. 3)

9.2.6.1 Wissen / Sachfragen

Aus den Befragungen ergibt sich eine Differenzierung zwischen dem Lernerfolg, der aus einem Wissenszuwachs über das Seehundsterben resultiert, und aus den Strategien der Problemlösung in Krisensituationen. In Bezug auf das Seehundsterben von 1988 wird von den Befragten die Erweiterung des Kenntnisstandes als positive Implikation für das Krisenmanagement im Jahr 2002 gesehen. Hierzu gehört das Wissen über die Seuche, den Erreger, den Verlauf und die Folgen.

„Das gehört mit Sicherheit mit zur Bewältigung, weil man dadurch vom Wissen her schon einen Vorsprung hatte, wie es vielleicht laufen könnte, was die Ursachen des Seehundsterbens sind. Das wurde ja sofort geguckt, ist es wieder das oder ist es was anderes? Also, das ist mit Sicherheit auch ein Punkt gewesen, dass man eindeutig wusste, was ist der Erreger, rein wissenschaftlich.“ (Interview Nr. 7)

„Also 1988 da war es so gewesen. Da war alles neu. Keiner wusste so genau, in Anführungsstrichen,

was los war und wie man damit umgehen sollte und wie gefährlich die ganze Sache ist, und ob zum Beispiel die Krankheit vielleicht auch auf Menschen übertragbar ist und so weiter und so weiter. Das war jetzt alles nicht mehr so gewesen.“ (Interview Nr.1)

Zum Zweiten wird im Bereich der Sachfragen der Wissenszuwachs, was konkrete Aufgaben betrifft, thematisiert.

„Dass man zweitens wusste, was kommt überhaupt an Arbeiten auf uns zu. Also über welche Mengen, konnte man ja hochrechnen, weil wir ja Zahlen hatten und wenn das einen ähnlichen Verlauf nehmen würde, was kommt rein an Arbeitsmengenbewältigung auf einen zu und welche Fragen werden auf einen zu kommen. (...) Also, welche Fragen werden denn von den Printmedien gestellt?“ (Interview Nr. 7)

„Und das Zweite war eben auch das Technische, ne. Also mit Containern. Wo kommen Container hin? Wo so Tiefkühltruhen und so weiter. (...) Das ist ja dann auch wirklich fast problemlos gelaufen. Das ist auch etwas, was wir aus den alten Erfahrungen lernen mussten, denn damals haben wir eben irgendwo auf Sylt riesige Berge von toten Tieren [gehabt]. (...) Natürlich hatten wir auch da versucht, das zu strukturieren und zu organisieren, aber bei der Bergung so großer Mengen von Kadavern, da bedarf es schon einer gewissen Organisation und auch technischer Gerätschaften. Und das war auf Grund der alten Erfahrungen eigentlich gut vorgeplant.“ (Interview Nr. 2)

9.2.6.2 Problemlösestrategien

Es werden auch im strategischen Bereich der Problemlösung Lernerfolge thematisiert. Hierunter werden Aspekte der Zusammenarbeit und Verfahrensweisen mit der Situation von den Befragten genannt.

„Hier, zum einen auch offener mit dem Thema umzugehen, also gleich offensiv also auch die Presse zu informieren.“ (Interview Nr. 4)

„Wir haben allen Mitarbeitern des Amtes ist klar geworden, also auch eigentlich auch schon durch die 88er-Ereignisse, wie wichtig das ist, gute Pressearbeit zu machen. Ja wir haben Strukturen dafür geschaffen, man hat es gelernt, wie man ne Pressemitteilung macht. Das ist ja auch in meiner Person sogar, ja eigentlich auch durch die Krisen, die Funktion des Pressesprechers neu geschaffen worden.“ (Interview Nr. 3)

9.2.6.3 Erfahrungen und Lernerfolge aus anderen Krisen

Thematisiert werden nicht nur Lernerfolge aus dem ersten Seehundsterben von 1988. Es scheint, dass der Umgang mit dem Seehundsterben 2002 auch von den Erfahrungen mit anderen Ereignissen bestimmt wird. Den Erfahrungen aus anderen mit dem Seehundsterben vergleichbaren Situationen wird eine große Bedeutung zugeschrieben. Zum einen scheint eine generelle routinierte Umgangsweise mit vom „Normalfall“ verschiedenen Situationen eine Rolle für das gute Krisenmanagement zu spielen.

„Ja und diese Routinisierung, die ist aber über mehrere Stufen erfolgt. Also, ich weiß jetzt gar nicht, wie viel Krisen wir sozusagen, wir hatten, aber die mir jetzt so aus'm Kopf einfallen. Das war das Seehundsterben, die Algenpest 88, dann gab es mal Botulismus, das war auch 'ne große Geschichte, dann gab es die Apron plus-Beutel, die mal angespült wurden, dann gab Pallas natürlich, dann gab es noch mal ne Ölpest und noch mal (...) so anderes Zeug, was angespült wurde, das war so Wachszeug. Ja zweimal die Walstrandungen (...). Na ja, und das ist dadurch immer routinierter geworden und besser geworden.“ (Interview Nr. 3)

„Wird es wieder diese Aufmerksamkeit haben wie 88, wo die Zeichen ja doch noch mal etwas anders waren als heute? Aber wo's zwischendrin ne Pallas gegeben hat, wo's zwischendrin verschiedene andere Krisen gegeben hat wie Apron plus oder dergleichen, wo man einfach weiß, bestimmte Themen sind relevant (...) und dass wir dann auch den Abteilungsleiter dazu geholt haben, der damals auch mitverantwortlich war im Krisenstab für die Pallas, dem ist das geglaubt worden, bestimmte Sachen. Was der gesagt hat und reingebracht hat an Erfahrungswissen aus der Pallas.“ (Interview Nr. 7)

9.2.7 Die Bewertung des Seehundsterbens als Krise

Bei der Frage der Situationsbeurteilung des Seehundsterbens als Krise werden von den Befragten sehr unterschiedliche Aspekte thematisiert. Übereinstimmend wird die Situation als Abweichung vom „normalen Tagesgeschehen“ bewertet.

„Wenn Tiere sterben im Nationalpark, ist das 'ne absolut normale Sache auch bei Seehunden ist das 'ne normale Sache. Selbst 'ne Krankheit ist eigentlich eine ganz normale Sache, auch das muss man ja wieder immer noch mal ins Gedächtnis rufen. Wenn aber eben die schiere Zahl und Menge, also sozusagen die Kilo Fleisch, die dort dann verwesen würden, eben in der Zeiteinheit eben 'ne bestimmte Grenze überschreiten, (...) dann kommt es eben zu 'ner Situation, die nicht mehr unter Normalfall läuft.“ (Interview Nr. 5)

„Ich würde also sagen, da war ne schwierige Situation zu bewältigen, wo es darum ging genügend Mensch und Material koordiniert einzusetzen. Und durch die entsprechende Vorlaufphase und auch Abstimmung mit den Beteiligten, die hier an diesem Handlungskonzept mitgewirkt haben und das wir dass hatten hier war es insofern ein, eine Aufgabe, die sehr viel Zeit hier und auch Management erfordert hat und alle anderen Belange, die wurden nach hinten gestellt.“ (Interview Nr. 4)

Differenziert werden von den Befragten eindeutig das natürliche Ereignis des Seehundsterbens und seine Bedeutung im Hinblick auf die sozialen Konsequenzen, d.h. beispielsweise die Wirkung in den Medien oder der Öffentlichkeit.

„Eine Krise ist für uns eigentlich nur dann gegeben, wenn ein Ereignis eintritt, was man selber nicht mehr steuern kann. (...) Den Ablauf der Krankheit (...) das hatten wir nicht in der Hand, das stimmt. (...) Für die Tiere war's ne Krise. Weil die konnten dem nicht entweichen. Die mussten's hinnehmen. Für uns würde ich sagen, war's keine Krise, weil wir Zeit genug hatten, uns Gegenmaßnahmen zu überlegen und dadurch sind wir nicht überrascht worden, sondern wir hatten Zeit uns vorzubereiten...“ (Interview Nr. 7)

„Wenn man's, wenn man's Nationalpark-ideologisch sieht, dann müsste man dabei sagen, das hat sich überhaupt nicht um 'ne Krise gehandelt, sondern hier war's 'n Krankheitsfall in der Population der Seehunde (...) aber hier handelt sich's eben um einen Raum, in dem viele Menschen leben und noch viel mehr Menschen Urlaub machen. Und weder denen noch den Tourismus-Gewerbetreibenden ist das zuzumuten, wenn die Menschen zwischen stinkenden Kadavern baden müssen. (...) Es geht um ästhetische Fragen, es geht um wirtschaftliche Fragen. (...) deswegen musste an der Stelle dann was passieren. Und das ist, das ist auch der Kern des Krisenaspektes dabei. Da haben also andere Menschen, sowohl Tourismus-Manager, wie auch Kreise, Landkreise in ihrer Eigenschaft als Ordnungsbehörden eigentlich viel stärkeren Antrieb, diese Situation zu bewältigen als eine Naturschutzbehörde. Aber die Naturschutzbehörde ist eben nahe dran an dem ganzen Problem, sie fühlt sich auch verantwortlich für vieles, was im Nationalpark vor sich geht. Ist es ja auch. Und hat deswegen hier eben stellvertretend für andere Interessen diese Arbeit gemacht.“ (Interview Nr. 5)

Insgesamt scheint auch die Erfahrung eine Rolle für die Wahrnehmung als Krisensituation zu spielen. Wobei hier zwei Aspekte zu differenzieren sind. Zum einen hat man gelernt die Seuche als solche in ihren Auswirkungen einzuschätzen, zum anderen ist man im Umgang mit schwierigen Situationen versierter geworden und weiß deren Dimensionen einzuschätzen.

„Dann die Erfahrung von früher, dass damals irgendwie die Nordsee als solche ja auch nicht zusammengebrochen ist. Dass das alles viel stabiler ist als man befürchtet hatte.“ (Interview Nr. 3)

„Und für mich ist ohnehin, je älter ich werde, desto mehr das Gefühl, dass die kleineren Katastrophen, mit denen wir so umzugehen haben, wie zum Beispiel diese hier, dass dort manchmal ein überraschendes Verhältnis zwischen der Sache selbst und dem Eindruck den die Sache macht in der Öffentlichkeit, in Zeitung, Medien und anderswo ist. Und häufig ist das Trara drumrum so groß, dass es eigentlich in keinem vernünftigen Verhältnis mehr steht zur Sache.“ (Interview Nr. 5)

Zusammenfassend kann man feststellen, dass das Seehundsterben als Situation erlebt wurde, die eine besondere Aufgabe für die Beteiligten darstellt. Insofern werden krisenhafte Eigenschaften konstatiert. Weiterhin wird von den Befragten festgestellt, dass das natürliche Geschehen des Seehundsterbens soziale Auswirkungen hat. Das Krisenmanagement wird als Aufgabenbündel gesehen, das direkt in Zusammenhang mit diesen sozialen Auswirkungen steht.

10 DISKUSSION DER FORSCHUNGSERGEBNISSE

Im Folgenden geht es um die Interpretation der Forschungsergebnisse. Die Datenerhebung mittels qualitativer Forschungsmethoden birgt Vor- und Nachteile. Die Interpretation der hier vorliegenden Daten ist nicht problemlos. Die Forschungsergebnisse sind unter Vorbehalt zu bewerten. Im Anschluss an die Kontrastierung der erhobenen Daten mit den theoretischen Erkenntnissen werden Konsequenzen gezogen und Vorschläge zur Nutzung der Ergebnisse gemacht.

10.1 Diskussion der Forschungsergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund

Die Forschungsergebnisse sollen im folgenden Abschnitt im Hinblick auf die Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie analysiert werden.

10.1.1 Bewertung des Krisenmanagements durch involvierte Individuen

Die Bewertung des Krisenmanagements durch die beteiligten Individuen ist durchweg positiv. Wenn man davon ausgeht, dass Entscheidungen in Organisationen die Interessen der koalierenden Individuen ausdrücken, kann man vermuten, dass die befragten Individuen ihre Ziele in den Entscheidungen und ergo im Krisenmanagement verwirklichen konnten. Die Zielerreichung entspricht also offensichtlich dem Anspruchsniveau. Die an den Entscheidungen des Krisenmanagements beteiligte Koalition von Individuen hat durch Aushandlungsprozesse verschiedene Zielvorstellungen einbringen und einen Kompromiss verwirklichen können, der für die Beteiligten offenbar eine befriedigende Lösung darstellt. Die in den Kompromiss eingebrachten Positionen setzen sich zum einen Teil aus persönlichen und zum anderen aus auf die organisationalen Funktionen und Aufgaben ausgerichteten Interessen zusammen³²⁰. Die positive Bewertung des Krisenmanagements muss als Indiz dafür gewertet werden, dass beide „Interessenarten“ zufrieden stellend verfolgt wurden. Allerdings müssen in diesem Zusammenhang auch die Erwartungen diskutiert werden. Die Bewertung setzt sich neben der Zielerreichung auch aus den Erwartungen bezüglich des Zielerreichungsniveaus zusammen. Die Frage ist, ob die Erwartungen der Individuen durch die negativen Erfahrungen der Vergangenheit (Seehundsterben 1988) eher gering waren und so ein niedriges Zielerreichungsniveau vorgelegen hat, das leicht zu erfüllen war.

10.1.2 Überprüfung der Hypothesen

Um das Forschungsproblem zu bearbeiten, sollen die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen überprüft werden. Das deduktiv-nomologische Vorgehen wird durch induktive Aspekte der qualitativen Forschung ergänzt. Somit kann die vorliegende Arbeit für sich eine dialogische Methodologie in Anspruch nehmen.

Hypothese 1: Die Maßnahmen, die im Rahmen des Krisenmanagements vorgenommen wurden, sind Kompromisse zwischen den beteiligten Individuen (-gruppen).

Wie in der Auswertung der Interviews gezeigt wurde, waren die Befragten der Meinung, dass alle involvierten Individuen(-gruppen) in angemessener Weise an den Entscheidungen, die zu den Maßnahmen des Krisenmanagements geführt haben, beteiligt waren. Entscheidungen bzw. Ziele werden aus Kompromissen koalierender Individuen gewonnen. Der Aktionsplan und die anderen Maßnahmen des Krisenmanagements können als Ergebnis eines bzw. mehrerer Entscheidungsprozesse bewertet werden. Die betroffenen Individuen haben sich an dem Entscheidungsprozess beteiligt. Die Durchführung regelmäßiger Treffen und die Schaffung einer gemeinsamen Informationsbasis sind Indizien für die Beteiligung an den Entscheidungen. Bestimmte Interessen einzelner Gruppen sind in das Krisenmanagement sowohl konzeptionell als auch in der Umsetzung eingeflossen. Zu differenzieren ist die Planung der Maßnahmen und die tatsächliche Durchführung. Die Beteiligung auch an der Durchführung des Krisenmanagements nicht beteiligter Gruppen ist ein deutliches Indiz dafür, dass in die Entscheidungsprozesse unterschiedliche Zielvorstellungen eingeflossen sind.

³²⁰ Natürlich sind die unterschiedlichen Interessen nicht einwandfrei trennbar; organisationale Funktionsprinzipien sorgen natürlich für eine gewisse Kongruenz.

Deutlich wird der koalitonäre Charakter auch in der Umsetzung des Planes: Hier kann das Entscheidungsergebnis als Interessenkompromiss zwischen den beteiligten Organisationen bzw. Individuen (-gruppen) gewertet werden. Die unterschiedlichen Zielvorstellungen scheinen durch Aushandlungen und durch Problemlösestrategien in den Entscheidungen harmonisiert worden zu sein.

Hypothese 2: Das Krisenmanagement wurde positiv beeinflusst, weil die zu bewältigenden Aufgaben lediglich im quantitativen Sinne von der Routine verschiedenen waren. Alle nötigen Bewältigungsschritte waren bekannt. So konnten bewährte Methoden der Problemlösung und des Entscheidungsverhaltens angewendet werden.

Das Seehundsterben erforderte von den am Krisenmanagement beteiligten Individuen zum einen konkret die Bewältigung von Aufgaben der Bergung und Entsorgung und der Öffentlichkeitsarbeit. Diese Aufgaben gehören zu den allgemeinen Tätigkeiten der mit der Erledigung Betrauten. Ein weiterer Aspekt, der zur Problemlösung gehört, ist der des Planerischen und der Koordination der verschiedenen Organisationen und Individuen(-gruppen). Auch hier kann man sagen, dass dieser Bereich zwar nicht zur alltäglichen Arbeitsleistung gehört, aber dennoch ist das NPA immer wieder mit ähnlichen Situationen konfrontiert. So waren vielleicht noch nicht konkret alle Beteiligten zu diesem Thema schon vorher zusammengekommen, aber von einer Routinisierung der Koordinationsaufgaben kann im Hinblick auf die Organisation anderer Krisen (Pallas etc.) schon gesprochen werden.

Hypothese 3: Das Krisenmanagement wurde durch die adäquate Bereitstellung von Ressourcen (Zeit, Geld, Infrastruktur etc.) positiv beeinflusst.

Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden als ausreichend empfunden. Ansprüche der am Krisenmanagement beteiligten Individuen können dank der ausreichenden Mittel befriedigt werden und so können Konflikte vermieden werden. Die Bedeutung der Ressourcen wird im Konfliktfall deutlich. Der Aktionsplan Seehundstaupe sieht ab einer nicht klar definierten Menge an anfallenden Kadavern die Inkraftsetzung der Stufe Gelb vor, in der die Kreise kostenpflichtig sind. Die theoretische Planung dieser Stufen verlief relativ problemlos. Die Entscheidung zur Umsetzung dieser Stufe allerdings führte zu Diskussionen. Wären die finanziellen Mittel nicht limitiert gewesen, hätten hier keine Ziele bzw. Interessen im Konflikt gestanden.

Hypothese 4: Das Krisenmanagement wurde durch die Lernprozesse, die aus dem ersten Seehundsterben von 1988 resultierten, positiv beeinflusst.

Die Lernerfolge, die aus dem Seehundsterben von 1988 resultieren, haben eine große Bedeutung für das Krisenmanagement des Jahres 2002. In diesem Zusammenhang müssen allerdings zwei Aspekte differenziert betrachtet werden. 1. Die Lernerfolge, die einen positiven Einfluss auf die Verarbeitung des Seehundsterbens hatten, sind nicht separat auf das Seehundsterben 1988 zurückzuführen. Vielmehr spielen hier auch andere als Krisen bzw. vom Normalfall abweichende mit ähnlichen Implikationen versehene Ereignisse (wie z.B. Ölpest) eine Rolle. D.h., die Lernerfolge und den Wissenszuwachs, die eine erfolgreiche Bearbeitung der Situation im Jahr 2002 ermöglichte, sind Produkte der Erfahrungen mehrerer Ereignisse. 2. Differenziert werden müssen auch Lernerfolge, die einen reinen Wissenszuwachs auf der Ebene von Sachfragen bedeuten, und der Erkenntnisgewinn im Hinblick auf strategische Aspekte bzw. das Problemlöseverhalten. Im Hinblick auf Problemlöse-

strategien und innovatives Lernen waren eine ganze Reihe von krisenhaften Ereignissen von Bedeutung, d.h. im Bereich des Erneuerungslehrens können die Verbesserungen nicht auf ein singuläres Ereignis wie das Seehundsterben im Jahr 1988 zurückgeführt werden. Die Bedeutung des Seehundsterbens 1988 für das Krisenmanagement 2002 ist eher auf der Ebene des Anpassungslehrens zu verorten. Hier hat ein Wissenszuwachs über die Ursachen und den Verlauf der Seuche positive Effekte auf die Verarbeitung gehabt.

10.2 Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf organisationales Problemlöseverhalten

10.2.1 Quasi-Lösungen

Bei der Verarbeitung des Krisenmanagements waren sehr viele verschiedene Organisationen und Individuen (-gruppen) involviert, die sich durch sehr verschiedene Funktionen, Zuständigkeiten und Zielsysteme auszeichnen. Die einzelnen an den Entscheidungen des Krisenmanagements beteiligten Individuen haben entsprechend vielfältige Interessen eingebracht. Die pluralistischen Interessen und die daraus resultierenden potentiellen Konflikte wurden durch Mechanismen des organisationalen Entscheidungsverhaltens reduziert. Die gemeinsamen Treffen waren direkt einem Thema, nämlich der Entwicklung einer Krisenmanagementstrategie, untergeordnet. Die Vorgaben eines relativ definierten Zieles haben eine erste Reduktion von Konflikten erreicht. Auch waren klare Prioritäten wie die Vermeidung der Konfrontation der Öffentlichkeit mit den Kadavern als Leitziel, denen dann unter Umständen das Leitziel des Nationalparks, eine ungestörte Entwicklung der Natur zu forcieren, zeitweise untergeordnet, und konnten so Interessen systematisieren. Die Ziele des Krisenmanagements dienten hier als Restriktionen.

Eine weitere Reduktion von Konfliktpotential wurde durch die Zuteilung von Kompetenzen erreicht. Die Verantwortlichkeiten wurden detailliert im Aktionsplan definiert. So konnte die Gesamtaufgabe an die unterschiedlichen Verantwortlichen distribuiert werden. Die Entstehung und Nutzung von lokalen Rationalitäten, d.h. die Zerlegung des gesamten Problems in Subaufgaben führt dazu, dass sich die Beteiligten des Krisenmanagements nur mit überschaubaren Teilaspekten befassen müssen. In diesem Zusammenhang kann auch die sequentielle Betrachtung von Zielen erwähnt werden. Die Zergliederung der Gesamtaufgabe führt auch zu einer zeitlich entzerrten Zielverfolgung. Ein Beispiel für diese Art der organisationalen Problemlösung ist die während des Seehundsterbens anberaumte Seehundjägerfortbildung, die schließlich verschoben und damit anderen Zielen zeitlich nachgeordnet wurde. Es scheint auch, dass Entscheidungsprobleme im Krisenmanagement durch die Suche nach befriedigenden statt optimalen Lösungen gelöst wurden und das eine Rolle für die Konfliktvermeidung gespielt hat. Die generelle positive Bewertung durch die beteiligten Individuen trotz kritischer Aspekte zeigt die Akzeptanz für die Lösungen der Probleme, obwohl sie nicht optimal waren.

10.2.2 Reduzierung von Unsicherheit

Im Hinblick auf die Reduzierung von Unsicherheit lassen sich im Krisenmanagement Strategien des in der VET formulierten organisationalen Entscheidungsverhaltens erkennen. Insgesamt kann das Krisenmanagement als kurzfristige Reaktion interpretiert werden. Denkbar wäre auch, dass eine

Organisation, die eine ähnliche Situation bereits erlebt hat und ein erneutes Eintreten nicht ausschließen kann, Planungen bereits vornimmt, ohne dass die Situation konkret bevorsteht. Der Aktionsplan wurde jedoch erst nach Auftreten der Suche auf Anholt entwickelt. Auch die Tatsache, dass der Erlass zur Entsorgung von Meeressäugern erst während des Seehundsterbens der neuen rechtlichen Situation angepasst wurde, ist ein Indiz für kurzfristiges Entscheidungsverhalten. Die regelmäßigen Treffen und die Schaffung einer gemeinsamen Informationsbasis kann als Versuch der Kontrolle relevanter Umweltmerkmale gewertet werden. Gerade auch die Einbindung der Tierschutzorganisationen soll eine kontraproduktive Konfliktentwicklung vermeiden. Hier wird versucht, die Beziehung zu einem Umweltfaktor, den Tierschutzorganisationen, zu definieren, um ungewünschte Entwicklungen, die das Krisenmanagement beeinträchtigen könnten, zu vermeiden.

10.2.3 Suchverhalten

Das Krisenmanagement kann insgesamt als eine durch ein evident gewordenes Problem veranlasste Suche nach Lösungen betrachtet werden. Der Seuchenausbruch auf Anholt und die Möglichkeit des Ausbruchs in Schleswig-Holstein provozieren die Entwicklung des Aktionsplanes. Man kann davon ausgehen, dass, da die Erfahrungen für das Krisenmanagement als sehr wesentlich angesehen werden, diese Erfahrungen auch Einfluss auf das Suchverhalten der Lösungsmöglichkeiten hatten. So hatte beispielsweise die Erwartung des Seuchenverlaufs, die sich aus den Erfahrungen mit dem ersten Seehundsterben ergeben haben, Einfluss auf die Entwicklung des Aktionsplanes gehabt. Die Entwicklung wurde forciert, weil man davon ausging, weniger Zeit zu haben. Ein weiteres Indiz für verzerrtes Suchverhalten ist die Tatsache, dass auf Systematiken der Verarbeitung ähnlicher Krisensituationen zurückgegriffen wurde.

10.2.4 Organisationales Lernen

Die Auswirkungen von organisationalen Lernerfolgen scheinen eine große Bedeutung für das Krisenmanagement des Seehundsterbens im Jahr 2002 zu haben. Die Erfahrungen von 1988 werden als unbefriedigend, was die Zielerreichung betrifft, bewertet. Die Zielerreichung des Jahres 2002 dagegen entspricht offensichtlich dem Anspruchsniveau. Die Frage ist, was an zwischenzeitlichen Erfahrungen die Verbesserung der Verarbeitung eines vergleichbaren Ereignisses bewirkt hat. Zunächst ist festzustellen, dass im vorliegenden Fall auf eine aus der Umwelt an die Organisation herangetragene Situation auf eine Weise reagiert wurde, die durch die Vergangenheit beeinflusst wurde. Es wurden spezifische Entscheidungsregeln und Suchverhalten angewendet, die sich in der Vergangenheit bewährt hat bzw. es wurde auf bestimmte Entscheidungsalternativen, die sich nicht bewährt haben, nicht zurückgegriffen. Zum einen ist hier auf der Ebene des Anpassungslernens durch den Wissenszuwachs über die Seuche selbst und die konkreten Verarbeitungsmaßnahmen ein Lernerfolg zu verzeichnen, der sich im Krisenmanagement des Jahres 2002 bemerkbar macht. Zum anderen sind gerade auch Modifikationen des organisationalen Verhaltens als Konsequenz aus innovativen Lernerfolgen ersichtlich, die sich natürlich nicht nur im Krisenmanagement des Seehundsterbens auswirken. So kann sicherlich die Implementation eines Pressesprechers, also die Schaffung eines organisationalen Bereiches, als Resultat von Erneuerungslernen interpretiert werden. Zusam-

menfassend kann man feststellen, dass die erfolgreiche Strategie sowohl von der Verbesserung von Routineabläufen als auch von innovativen Lernerfolgen positiv beeinflusst wurde.

10.3 Fazit

Insgesamt bietet die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie eine recht anschauliche und verständliche Erklärung für organisationales Verhalten. Im vorliegenden Fall scheinen sich die in der VET getroffenen Annahmen zu bestätigen und die Erklärungen für die empirisch zu beobachtenden Phänomene zu liefern. Das Krisenmanagement wird aus Sicht der beteiligten Individuen positiv bewertet. Diese positive Bewertung wird als adäquate Bewertungsgrundlage aufgefasst. Der theoretische Rahmen bietet eine Möglichkeit, diese positive Bewertung aus wissenschaftlicher Perspektive zu betrachten. Die positive Bewertung lässt sich insofern konkretisieren, als von den Befragten eine zufrieden stellende Zielerreichung in einem angemessenen Zeitraum konstatiert wurde. Die VET konzeptualisiert ein Modell, das helfen kann zu erklären, welche Mechanismen organisationalen Entscheidungsverhaltens zu einer erfolgreichen Verarbeitung gestellter Aufgaben beitragen.

Die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen lassen sich insgesamt bestätigen. Zum einen scheint die Art der Aushandlung, d. h. die Tatsache, dass die Individuen ihre Zielvorstellungen einbringen konnten, hilfreich gewesen zu sein. Ebenfalls positiv zu bewerten ist der ausreichende Ressourcenbestand. Weiterhin kann man feststellen, dass die zu bewältigenden Aufgaben bekannt waren, und auch der Umgang mit Situationen, die zumindest Eigenschaften von Krisen aufweisen, kann als erprobt gelten. Dieser Aspekt lässt sich mit der Routinisierung von Entscheidungsprozessen und Suchverhalten erklären. Einen weiteren Erklärungsansatz bietet hier die Theorie des organisationalen Lernens. Aus dieser Perspektive kann man vermuten, dass Lernprozesse aus der Vergangenheit zur zufrieden stellenden Aufgabenbewältigung beigetragen haben.

Die Beschreibungen der VET und des Konzepts des organisationalen Lernens über organisationales Entscheidungsverhalten und die Auswirkungen auf das Entscheidungsergebnis bieten eine gute Grundlage, um die Bewältigung der Aufgaben, die aus dem Seehundsterben resultieren, aus wissenschaftlicher Perspektive zu erklären und eröffnet die Möglichkeit, einzelne Einflussfaktoren, wie beispielsweise Macht oder Motivation, in weiterführenden Arbeiten näher zu beleuchten.

10.4 Konsequenzen und Vorschläge

Mit Hilfe der erhobenen Daten und der im vorherigen Abschnitt vorgenommenen Datenauswertung sind die wesentlichen Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage vorgestellt worden. Das folgende Kapitel soll auf Basis der Ergebnisse Vorschläge zur Systematisierung der Erkenntnisse und Möglichkeiten der Nutzung für zukünftige Handlungsstrategien ableiten.

10.4.1 Exkurs: Schwierigkeiten und Vorteile externer Organisationsbetrachtung

Die Verfasserin hat keine Ambitionen eine Organisationsberatung vorzulegen. Dennoch müssen, wenn die Arbeit ihrem eingangs formulierten Anspruch gerecht werden soll, einige grundsätzliche Bemerkungen zu dem Verhältnis von externer Organisationsbetrachtung und interner Ergebnis-

verwertung gemacht werden. Wann immer eine externe Analyse und Bewertung der Arbeit einer Organisation vorgenommen wird, stehen Vor- und Nachteil dialektisch im Verhältnis. Dem Nachteil der mangelnden Involviertheit in interne Spezifika und Kenntnisse von Arbeitsabläufen oder der Organisationskultur steht der Vorteil der fehlenden „Betriebsblindheit“ gegenüber³²¹. Wenn auch die Beziehung des Bewertenden zu Personen, mit denen er im Laufe seiner Arbeit in Berührung kommt, natürlich nicht frei ist von Macht- oder Vertrauensfragen, die bei der Gewinnung von Erkenntnissen eine Rolle spielen, so ist er nicht Teil der Hierarchie der Organisation selbst und ist nicht Teil eines fest gefügten Rollenverhältnisses, wie es die Organisationsmitglieder untereinander pflegen. Was bedeutet diese Position für die Wirksamkeit der Ergebnisse?

Die Ergebnisse einer externen Analyse können nur dann in der Organisation wirksam werden, wenn der die externe Sicht als Bestandteil der Selbstreflexion aufgefasst wird. Die externe Analyse muss im Anschluss „intern“ modifiziert werden. Die Ergebnisse einer externen Bewertung können nur wirksam sein, wenn die gewonnenen Erkenntnisse von den Organisationsmitgliedern „übersetzt“ und weiterentwickelt werden. Die Individuen einer Organisation entwerfen „in ihrem Arbeitshandeln und der dazu notwendigen Interaktion (...) laufend Beschreibungen“³²² der Wirklichkeit und schaffen so ihre soziale Realität. Die „erfolgreiche Interaktion entspricht einer kommunikativen Einigung über die adäquate Beschreibung eines bestimmten Wirklichkeitsausschnittes“³²³. Um verwertbar zu sein, müssen die externen Beobachtungen in diesen „Wirklichkeitsausschnitt“ eingepasst werden. Unter diesem Gesichtspunkt sollen die in der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Bewertungen als Hinweise und Denkanstöße dienen, die die Mitarbeiter des NPAs dem Arbeitsalltag der Organisation und ihren eigenen Anforderungen und Bedürfnissen entsprechend ausgestalten sollen. Die „von außen“ formulierten Ergebnisse müssen auch durch Wissen, das in der Organisation vorhanden ist, ergänzt werden³²⁴. „Begrift man Organisationen als Wirklichkeiten, die von den Organisationsmitgliedern selbst ständig aufs Neue hergestellte Realitäten sind, so setzt die nachhaltige Veränderung ebendieser Wirklichkeiten eine Diagnose voraus, die von den Mitgliedern der Organisation selbst durchgeführt wird.“³²⁵ Externe „können Interventionen unternehmen, deren stimulierende Qualität und Wirkung jedoch durch die Organisation selbst bestimmt werden“³²⁶.

10.5 Systematisierung und Verbesserung

Das Krisenmanagement wird positiv bewertet. Zum einen wird das gute Ergebnis auf die als günstig zu beschreibenden Umstände (Seuchenverlauf), zum anderen auf die geleistete Arbeit zurückgeführt. Die Einflussgrößen auf die geleistete Arbeit wurden im letzten Kapitel dargestellt. Trotz der

³²¹ Vgl. hierzu auch Baitsch, Christoph, Organisationsdiagnose in komplexen Systemen. In Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Ed. Sigma, Berlin 1998, S. 325

³²² Ebd., S. 327

³²³ Baitsch, Christoph, Organisationsdiagnose in komplexen Systemen. In Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Ed. Sigma, Berlin 1998, S. 327

³²⁴ Vgl. auch Kapitel 9

³²⁵ Baitsch, Christoph, Organisationsdiagnose in komplexen Systemen. In Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Ed. Sigma, Berlin 1998, S. 334

³²⁶ Ebd., S. 334

generellen positiven Bewertung lassen sich auf der einen Seite aus den Befragungen Komplexe erkennen, die Verbesserungspotential beinhalten, und auf der anderen Seite bieten die Erkenntnisse der VET die Möglichkeit die positiven Aspekte aus wissenschaftlicher Sicht zu erklären und so eine Übertragung auf zukünftige Situationen zu ermöglichen. Im folgenden Abschnitt sollen Aspekte des Krisenmanagements thematisiert werden, in denen auf Grund der Analyse Hinweise auf Verbesserungspotential zu finden sind. Die Vorschläge sind als Anhaltspunkte zu verstehen, die in der weiteren Diskussion aus der fachlichen Perspektive der Mitarbeiter weiter zu entwickeln sind.

10.5.1 Kooperationsförderung

Ein Aspekt, dem starke positive Effekte auf das Krisenmanagement zugeschrieben werden, ist die gute Kooperation der beteiligten bzw. interessierten Organisationen und Individuen(-gruppen). Zu überlegen ist, inwieweit kooperationsfördernde Maßnahmen institutionalisiert werden können. Wichtig scheint gerade die Kooperation zu sein, die nicht durch Zuständigkeiten definiert ist, sondern wie bei der Zusammenarbeit mit den Tierschützern eher undefiniert ist und allein auf Grund der Unbestimmtheit, der mangelnden Berechenbarkeit des Verhältnisses ein hohes Konfliktpotential beinhaltet. Um eine möglichst große Übereinstimmung zu erreichen und Konflikte in schwierigen Situationen zu vermeiden, könnte es von Nutzen sein, die Kooperation auch ohne konkreten Anlass zu fördern. Denkbar sind hier regelmäßige Treffen und Informationsaustausch und eventuell auch die Möglichkeit von Hospitanzen um über einen Einblick das Verständnis für die andere Position zu fördern.

10.5.2 Bereitstellung von Ressourcen

Um in Krisensituationen schnelle Entscheidungen zu ermöglichen und Zielkonflikte auflösen zu können, ist die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen eine adäquate Möglichkeit. So wurde auch in den Interviews darauf verwiesen, die Einrichtung eines Fonds beispielsweise für die Strandungen von Pottwalen einzurichten. Stehen genügend Mittel zur Verfügung, sind schnellere Entscheidungen möglich, da z.B. Anforderungen von Seehundjägern, die für die Beseitigung zuständig sind, erfüllt werden können. Die Bereitstellung von Ressourcen kann in kritischen Situationen, in denen der Zeitfaktor eine entscheidende Rolle spielt, von großem Nutzen sein, da im Zweifelsfall eine z.B. teurere Lösung zu Gunsten einer schnelleren Entscheidung ausgewählt werden kann.³²⁷

10.5.3 Nutzung von Erkenntnissen – Wissen übertragen

Ein wesentlicher Punkt zur Verbesserung der Reaktionen auf Krisen ist ein Maximum an Prävention. Die Frage ist, wie das NPA dieses Maximum an Prävention, d.h. an Krisenvermeidungsstrategien implementiert werden kann. In den Interviews wurde es zum Teil explizit formuliert, und auch der

³²⁷ In diesem Zusammenhang könnte auch die Kostenstruktur des Krisenmanagements kritisch überprüft werden und z. B. mit der Verarbeitung der Seehundstaupe in Niedersachsen verglichen werden, da diese dort sehr viel kostengünstiger bewältigt wurde.

allgemeine Forschungsstand bestätigt die Aussagen, dass es Erkenntnisse über einen Absinken der Immunität gegen das PD-Virus gab³²⁸. Die Frage ist, ob solche Erkenntnisse möglicherweise helfen können, Strategien zu entwickeln, bevor es einen äußeren Anlass gibt. Im vorliegenden Fall konnte das Krisenmanagement auf Grund des günstigen Seuchenverlaufs entwickelt werden, bevor es in Schleswig-Holstein zum Ausbruch der Epidemie kam. Da gerade aus der Erfahrung von 1988 auch andere Szenarien denkbar gewesen wären, ist es sinnvoll, nach Möglichkeit für denkbare problematische Entwicklungen, soweit sie antizipiert werden können, Verarbeitungsstrategien zu entwickeln. Ein zweiter Punkt, wo die Nutzung von Erkenntnissen der schnelleren und ressourcensparenden Verarbeitung genutzt hätte, wäre die Nutzung der gesetzlichen Änderung der Tierkadaverentsorgung im Zuge der BSE-Krise. Hier hätte eine Systemumstellung im Vorwege unter Umständen erstens bereits Kosten sparen können und eine Umstellung während einer zeitlich und personellen Engpasssituation verhindern können.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden zwei Fragen in die jährlich vom NPA durchgeführte Anwohnerbefragung eingebracht, die sich mit der Informationssituation über das Seehundsterben 2002 befassen.³²⁹ Die Ergebnisse zeigen deutliche Präferenzen der Befragten gegenüber bestimmten Medien. Möglicherweise können solche Forschungsergebnisse helfen, die Informationsdistribution an die Rezeptionsgewohnheiten der Bevölkerung anzupassen, um eine möglichst gezielte und effiziente Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Zum einen können Informationen vermehrt über die genutzten bzw. favorisierten Medien transportiert werden. Mitteilungen könnten so gezielter an die Zielgruppe distribuiert werden. Zum anderen könnte eine Konzentration der Informationswege vorgenommen werden. Wenn bestimmte Quellen nicht rezipiert werden, kann auf diese ineffizienten Informationswege verzichtet werden und so Ressourcen wirksamer eingesetzt werden.

10.5.4 Zielanalyse – Reduzierung von Entscheidungsalternativen

Im Hinblick auf die Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, dass Zielverfolgung natürlich ein wesentlicher (wenn nicht der wesentliche, da entscheidungsgenerierende) Aspekt im organisationalen Entscheidungshandeln darstellt und ausgehend von den Erkenntnissen, die aus den erhobenen Daten gewonnen wurden, scheint es ratsam, den Entscheidungsprozessen eine bewusster Zielanalyse voranzustellen. Die bewusste und gesteuerte Zielanalyse kann helfen, die Handlungsalternativen zu selektieren und den Entscheidungsprozess zu beschleunigen. Wenn eine Situation, wie das Seehundsterben auftritt, in der nicht eindeutig definiert ist, wo welche Kompetenzen und Zuständigkeiten liegen, kann eine Zielanalyse helfen, wesentliche Aspekte des Problems, die sich für das Nationalparkamt ergeben, zu benennen und entsprechende Lösungen zu suchen. Konkret können Leitfragen helfen eine solche Zielanalyse vorzunehmen. Diese Leitfragen sollten sich im Kern damit befassen, das Problem stets auf das NPA anzuwenden.

³²⁸ Vgl. (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Ausgabe 11–12/2002, Tönning, 2002, Seehunde, Viren und Epidemien, S. 2

³²⁹ Im Anhang der Arbeit befinden sich die Beschreibung der Untersuchung sowie eine Darstellung der Ergebnisse.

10.5.5 Konkrete Maßnahmenkataloge

Während des Seehundsterbens in Schleswig-Holstein wurde die Stufe Rot des Aktionsplanes nicht ausgerufen. Auch die Inkraftsetzung der Stufe Gelb wurde diskutiert, da es offensichtlich kein eindeutig definiertes Kriterium für das in Kraft setzen gab. Die Kriterien eines Krisenmanagements sollten möglichst konkret formuliert werden, um Unklarheiten in der Umsetzungsphase zu vermeiden. Mögliche Interessenkonflikte könnten so bereits in der Planungsphase auftreten und gelöst werden und helfen, dann Ressourcen (vor allen Dingen Zeit und Personal) in tatsächlichen Krisenperioden auf die Durchführung der Maßnahmen zu konzentrieren.

10.5.6 Nachbereitungen von Projekten

Da den Lernerfolgen aus der Arbeit und speziell aus der Bewältigung des Seehundsterbens von 1988 offensichtlich ein großer Einfluss auf das Gelingen des Krisenmanagements beigemessen wird, kann es von Nutzen sein, diese Lernprozesse zu systematisieren und zu institutionalisieren. Hier könnten beispielsweise gezielte Projektnachbereitungen von Nutzen sein, in denen evaluiert wird, welche positiven Aspekte von den Beteiligten gesehen werden und welchen Nutzen angewendete Verfahren oder Kontakte zu anderen Personen bzw. Organisationen für andere Projekte bzw. generelle Arbeitsabläufe haben könnten.

11 RESÜMEE

Analyse und Bewertung des Krisenmanagements des Nationalparkamtes Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer lautet das Forschungsproblem der vorliegenden Arbeit. Zeitliche und quantitative Restriktionen und die Anforderungen einer universitären Abschlussarbeit verstärken einen Prozess, der Teil jeder wissenschaftlichen Arbeit ist: Vieles, was anfangs Bestandteil der vorliegenden Arbeit werden sollte, wurde verworfen. Details bekamen ein größeres Gewicht, da ihre Bedeutung mit zunehmender Betrachtung wuchs.

Die vorliegende Arbeit vermittelt einen ersten Eindruck aus organisationssoziologischer Perspektive von der Verarbeitung des Seehundsterbens im Jahr 2002 und kann als Grundlage für weitere Arbeiten dienlich sein, die sich mit der Arbeit des NPAs auseinandersetzen. Die weitere Beschäftigung mit dem Thema der Verarbeitung des Seehundsterbens scheint lohnenswert – aus sozialwissenschaftlicher Perspektive könnten weitere Aspekte betrachtet werden. Vertiefend könnten beispielsweise motivationale Faktoren der involvierten Personen (-gruppen) beleuchtet werden. Aufschlussreich wäre auch die umfassendere Betrachtung des Krisenmanagements auf Basis der Theorie der lernenden Organisation – vor allen Dingen unter Erarbeitung eines Vergleiches der Jahre 1988 und 2002. Auch eine Konzentration auf die vergleichende Analyse der Öffentlichkeitsarbeit und der Medienberichterstattung könnte helfen, die Arbeit des Amtes noch präziser bewerten und optimieren zu können.

Die hier angesprochenen Aspekte tauchten während der Arbeit (immer wieder) auf und stellten zwangsläufig auch die Entscheidung für die gewählte Fokussierung in Frage. In der vorliegenden Arbeit werden relevante Aspekte des Themas erarbeitet. Kritisch anzumerken ist, dass ein anderer Zugang und andere Erhebungsmethoden Ergebnisse hätte hervorbringen können, die der Ableitung von konkreten Handlungsstrategien dienlicher gewesen wäre. Diese Tatsache kann aber auch als Teil

des wissenschaftlichen Arbeitsprozesses betrachtet werden, dem die Produktion der Notwendigkeit weiterführender Untersuchungen immanent ist.

Sollten die in Kapitel 10 gegebenen Anstöße auf generelle Zustimmung bei den Mitarbeitern stoßen, sollte eine konkrete Konzepterstellung folgen. Hier könnten in Form eines Workshops die Relevanz einzelner Verbesserungsideen diskutiert und die instrumentelle Umsetzung konkretisiert werden. Jede einzelne Idee kann auch aus wissenschaftlicher Sicht weiter thematisiert und theoretisch fundiert werden. Bei der Umsetzung bietet sich in jedem Fall die vorherige Beschäftigung mit der einschlägigen Literatur an.

12 LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

12.1 Literaturquellen

Amrhein, Denise, Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte, Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1998

Argyris, Chris / Schön, Donald A., Organizational Learning, Addison-Wesley Publishing Company, Reading / Mass., 1978

Argyris, Chris / Schön, Donald A., Organizational learning II, Theory Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing Company, Reading / Menlo Park / New York, 1996

Argyris, Chris / Schön, Donald A., Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart, 1999

Avenarius, Horst, Public Relations, 2. überarb. Aufl., Primus Verlag, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 2000

Baitsch, Christoph, Organisationsdiagnose in komplexen Systemen. In Howaldt, Jürgen / Kopp, Ralf (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Ed. Sigma, Berlin 1998

Becker, Bernd, Öffentliche Verwaltung, Lehrbuch für Wissenschaft und Praxis, R.S. Schulze, Percha, 1989

Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde, Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In Kieser, Alfred (Hrsg.), Organisationstheorien, 5. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 2002

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Aufl., Springer, Berlin / Heidelberg, u. a., 2002

Bosetzky, Horst / Heinrich, Peter, Mensch und Organisation, 5. überarb. u. erw. Aufl., Deutscher Gemeindeverlag, Verlag W. Kohlhammer, Köln, 1994

Bühl, Walter L., Krisentheorien: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Übergang, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1984

Cohen, Michael D. / March, James G. / Olsen, Johan P., People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994

- Cyert, Richard M. / March, James G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963
- Cyert, Richard M. / March, James G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Dt. Ausg. hrsg. vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart, 1995
- Dreyer, Axel, Krisenmanagement im Tourismus, Oldenbourg, München, 2001
- Elias, Norbert / Dunning, E., Quest for excitement. Sport and leisure in the civilizing process, Blackwell, Oxford, 1993
- Grabatin, Günter, Effizienz von Organisationen, Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1981
- Greinke, Helmut, Entscheidungsverlauf und Entscheidungseffizienz: Eine Experimentaluntersuchung , Matzenbacher Wiss. Verlag, Krefeld, 1986
- Heinemann, Klaus, Einführung in die Methoden und Techniken empirischer Forschung im Sport, Hofmann, Schorndorf., 1998
- Hilgard, E. R. / Bower G.H., Theorien des Lernens I, 3. Aufl., Klett Verlag, Stuttgart, 1973
- Kieser, Alfred, Organisationstheorien, 2. überarb. Aufl., W. Kohlhammer, Stuttgart, 1995
- Kieser, Alfred / Kubicek, Herbert, Organisation, 3., völlig neu bearb. Aufl., Walter de Gruyter, Berlin/ New York, 1992
- Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Erster Band, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977
- Kirsch, Werner, Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Dritter Band, Entscheidungen in Organisationen, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden, 1977
- Kleining, Gerhard, Lehrbuch Entdeckende Sozialforschung, Band I Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik, Beltz, Psychologie VerlagsUnion, Weinheim, 1995
- Krystek, Ulrich, Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Gabler, Wiesbaden, 1981
- Krystek, Ulrich, Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler, Wiesbaden, 1987
- Lamnek, Siegfried, Qualitative Sozialforschung, Band 1, Methodologie, Psychologie Verlags Union, München / Weinheim, 1988
- March, James G. / Olson, Johan P., Organizational Choice under Ambiguity. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994
- March, James G. / Olson, Johan P., Organizational Learning and the Ambiguity of the Past. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994
- March, James G. / Simon, Herbert A., Organizations, 2. Aufl., Wiley, New York / London, 1959
- Mayntz, Renate, Soziologie der öffentlichen Verwaltung, 4.durchgesehene Aufl., C.F. Müller Verlag, Heidelberg, 1997

- Miller, James Grier, Living Systems, University Press of Colorado, Colorado, 1995
- Olson, Johan P., Choice in an Organized Anarchy. In March, James G. / Olson, Johan P., (1979) Ambiguity and Choice in Organizations, 4. Aufl., Scandinavian University Press, Oslo / Kopenhagen / Stockholm / Boston, 1994
- Pfohl, Hans-Christian, Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Walter de Gruyter, Berlin / New York, 1977
- Prange, Christiane, Organizational Learning – Desperately Seeking Theory? In Easterby-Smith, Mark et al (Hrsg.), Organizational Learning and the Learning Organization, Sage Publications, London / Thousand Oaks / New Delhi, 1999
- Roth, Erwin (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, Oldenbourg, München / Wien, 1984
- Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke, Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. überarb. Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 1993
- Scott, W. Richard, Grundlagen der Organisationstheorie, Campus-Verlag, Frankfurt/Main / New York, 1986
- Silverman, David, (1970) Theorie der Organisationen, Böhlau, Wien / Graz, 1972
- Simon, Herbert A. / Smithburg, Donald W. / Thompson, Victor A., Public Administration, 3. Aufl., Knopf, New York, 1956
- Simon, Herbert A., Das Verwaltungshandeln, W. Kohlhammer, Stuttgart, 1955
- Simon, Herbert A., (1945) Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization, New York, 1965
- Stahle, Wolfgang H., Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarb. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München, 1991
- Türk, Klaus (Hrsg.), Organisationstheorie, Hoffmann & Campe, Hamburg, 1975
- Wilkesmann, Uwe, Lernen in Organisationen, Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, Campus Verlag, Frankfurt / New York, 1999
- Wilkesmann, Uwe. In Clermont, A. / Schmeisser, W. / Krimphove, D. (Hrsg.), Personalführung und Organisation, Vahlen-Verlag, München, 2000
- Zimbardo, Philip G. / Gerrig, Richard J., Psychologie, (1996), 7. neu übers. und bearb. Aufl., Springer-Verlag, Berlin / Heidelberg / New York, 1999

12.2 Nachschlagewerke

- Duden, Fremdwörterbuch, hrsg. und bearb. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion, 5. überarb. und erw. Aufl., Mannheim / Wien / Zürich, 1990
- Duden, Fremdwörterbuch, hrsg. und bearb. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion, 6. überarb. und erw. Aufl., Mannheim / Wien / Zürich, 1997
- Reinhold, Gerd (Hrsg.), Soziologie-Lexikon, 4. Aufl., Oldenbourg, München / Wien, 2000

12.3 Organisations- und Behördendokumente

Hahne, Ulf, Kommunikations- und Kooperationsstruktur im Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer II, Untersuchung erstellt im Auftrag des Landesamtes für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Flensburg, 2001, unveröffentlicht

(Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Ein Amt für's Watt, Tönning, 2002

(Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Jahresbericht 2002 des Nationalparkamtes und der NationalparkService gGmbH, Tönning, 2003

(Hrsg.) Ministerium für ländliche Räume; Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein, Tourismuskonzeption Schleswig-Holstein: „Natürlich erfolgreich“, Kiel, 2002

Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupe-epidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel Stand Januar 2003

Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Das Seehundsterben 1988

Pressemitteilung 27.05.2002 des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein: Seehundsterben in Dänemark, Ursache weiter unklar

Pressemitteilung 23.08.2002 des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein: Umweltminister Müller informiert über Aktionsplan Seehundstaupe

Pressemitteilung 14.11.2002 des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein: Umweltminister Klaus Müller hebt Aktionsplan Seehundstaupe auf

Pressemitteilung 11.07.2003 des Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Landwirtschaft des Landes Schleswig-Holstein: Mehr als vermutet: 5.038 Seehunde gezählt

Aktionsplan Seehundstaupe

Nationalparkgesetz

Seehunde in Schleswig-Holstein – Fragen & Antworten zur Seehundstaupe

12.4 Periodika

Lothar Koch, Seehundseuche fordert 22.000 Opfer. In (Hrsg.) WWF-Projektbüro Wattenmeer, Husum, 20. Jg., Heft 3/4, Dezember 2002, S. 20–21

Nationalparkservice an der Ostseeküste aktiv. In (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Informationsblatt aus dem Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Tönning, Ausgabe 1/2001, S. 2–3

Dr. Siebert, Ursula, Ich blicke aufs Watt. In (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Informationsblatt aus dem Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Tönning, Ausgabe 7-8/2002, S.1–2

Seehunde, Viren und Epidemien. In (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Informationsblatt aus dem Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Tönning, Ausgabe 7–8/2002

(Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Ausgabe 11–12/2002, Tönning, 2002

12.5 Internetquellen

<http://cwss.www.de/news/news/Seals/Annual-reports/seals2003.html>

http://members.aol.com/krisenpr/exp_szys.htm

<http://www.gesetzesweb.de/BNatschG.html>

http://www.gkss.de/pages.php?page=k_profile.html&language=d&version=g

<http://www.landesregierung-sh.de/landesrecht/791-4fr.htm>

http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/MUNL/Information/PDF/OrgPlan__MUNL,property=pdf.pdf

http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/MUNL/Information/PDF/OrgPlan__nachgBeh_C3_B6rden,property=pdf.pdf

<http://www.mv-regierung.de/lm/doku/tierkgb.pdf>

<http://www.parlanet.de/pressticker/2000-01/19/17-57-35-7738/PI-OIXs-3c4-fdp.pdf>

http://www.pr-guide.de/beitraege/p030708_1.htm

<http://www.schutz-station-wattenmeer.de/aktuell/2004.html?ausgabe=0218a>

<http://www.sdn-web.de/Naturschutz/KOSSMAGK.pdf>

<http://www.sdn-web.de/Themen/apron.pdf>

<http://www.umweltdaten.de/down-d/recht-tf.pdf>

<http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/aktionsplan.html>

http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/Fragen_Seehundstaupe.pdf

http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/Seehundsterben_1988.pdf

<http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/22606/staupe.html#header4>

<http://www.uwe-wilkesmann.de>

<http://www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm>

http://www.wattenmeer-nationalpark.de/archiv/mitteilungen/02/23_08_02.htm

http://www.wattenmeer-nationalpark.de/archiv/nachrichten/jan_01.pdf

<http://www.wattenmeer-nationalpark.de/archiv/unten-3.htm>

<http://www.wattenmeer-nationalpark.de/nationalparkamt/jahresbericht/msau.htm>

<http://www.wattenmeer-nationalpark.de/seehundstaupe.pdf>

<http://www.wattenmeer-nationalpark.de/themen/heul.htm>

<http://www.wattenmeer-nationalpark.de/ueber/steckb.htm>

<http://www.wattenmeer-nationalpark.de/ueber/ueber.htm>

www.bwl.uni-kiel.de/studienkolleg/forschung/Hauschildt_Krise.pdf

www.univie.ac.at/SoziologieGRUWI/pelikan/lehre/archiv/ws01/orsoz/Arbeiten/OrgAlsGehirn01.htm

ANHANG

1 Arbeitsschritte des Interviews

Bortz und Döring formulieren folgende Arbeitsschritte qualitativer Interviews³³⁰, die auch für die vorliegende Arbeit handlungsleitend waren.

1. Zur *inhaltlichen Vorbereitung* gehörte neben der Festlegung des Befragungsthemas, das sich aus der Forschungsfrage ergibt auch die Auseinandersetzung mit der Methodik des Verfahrens. Gegenstand der Interviews sind Fragen zum Ablauf des Krisenmanagements selbst und zur Bewertung desselben durch den Befragten. Kriterium für die Auswahl der befragten Personen war die Involviertheit in die Krisensituation und die Einbindung in einzelne Bewältigungsschritte. Die Befragungstermine ergaben sich letztendlich auch aus der Bereitschaft der Akteure.

2. Die *organisatorische Vorbereitung* umfasste neben der Terminkoordination mit den Interviewpartnern auch die Zusammenstellung des Equipments (Tonbandgerät etc.).

3. Um eine entspannte *Atmosphäre* zu schaffen, wurde vor dem Beginn des Interviews die Arbeit kurz vorgestellt und dem Gesprächspartner die Möglichkeit gegeben Fragen zu stellen. Weiterhin wurde erfragt, ob der Gesprächspartner mit einer Tonbandaufnahme einverstanden sei sowie auf die Vertraulichkeit des Interviews und den *Datenschutz* der Arbeit verwiesen. Während dieser Phase des Gesprächs lief kein Tonband.

4. Das Interview wurde dann auf Basis des entworfenen und während des Gesprächs modifizierten Leitfadens durchgeführt. Während des Interviews wurde mittels eines Tonbandgerätes eine *Aufzeichnung* vorgenommen.

5. Am *Ende des Gesprächs* wurde dem Interviewpartner für seine Mühe und die Zeit gedankt. Der Gesprächspartner hatte auch in dieser Phase Gelegenheit Fragen zu stellen oder Anmerkungen zu machen. Zu diesem Zeitpunkt fand keine Aufzeichnung mehr statt. Danach erfolgte die *Verabschiedung*.

7. Während und nach dem Interviews wurden *Gesprächsnotizen* gemacht, um Auffälligkeiten festzuhalten oder Gedanken zu notieren, die im Laufe des Gesprächs wichtig erschienen.

2 Leitfaden

Die Interviews dienen der Erfassung der Bewertung des Krisenmanagements involvierter Individuen. Zur Bewertung des Krisenmanagements sollen die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Hypothesen überprüft werden. Zu diesem Zweck muss der Leitfaden auf dessen Basis die Interviews geführt werden die Bestandteile der Hypothesen adäquat operationalisieren aber auch den Ansprüchen qualitativer Interviews gerecht werden. Die Eingangsfrage ist so offen als möglich formuliert, um dem

³³⁰ Vgl. Bortz, Jürgen / Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Aufl., Springer, Berlin / Heidelberg, 2002, S. 309–311

Interviewpartner ein Maximum an Gesprächsdominanz und Themenwahl zu ermöglichen und so die Vorteile qualitativer Befragung auszunutzen. Mit Hilfe der Eingangsfrage soll die Einstellung des Befragten erfasst werden. Um jedoch eine minimale Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass die erfassten Daten auch zur Überprüfung der Hypothesen und damit zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen, soll mittels des Leitfadens eine Fokussierung von Themenkomplexen innerhalb des Interviews erreicht werden. Die Fragen des Leitfadens werden je nach Interviewsituation modifiziert.

1. Eingangsfrage: Rekuriert auf die Zuständigkeit oder Involviertheit während des Seehundsterbens im Jahr 2002 und erfragt eine generelle Bewertung des Krisenmanagements.

Wie beurteilen Sie ganz generell das Krisenmanagement, das während des Seehundsterbens geleistet wurde?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Bezug auf das Tätigkeitsfeld des Befragten

Was war (besonders) oder schlecht?

2. Da die erste Hypothese sich mit der Interaktion von beteiligten Individuengruppen befasst, soll auch ein Teil des Leitfadens auf den Komplex der Aushandlungsprozesse hin ausgerichtet sein. Um Daten erfassen zu können, die auf die Überprüfung der ersten Hypothese (*H1: Die Maßnahmen, die im Rahmen des Krisenmanagements vorgenommen wurden, sind Kompromisse zwischen den beteiligten Individuen (-gruppen)*) abzielen, können je nach Gesprächspartner und Situation folgende Fragen dienen:

Zuerst möchte ich Sie bitten, mir etwas über die Zusammenarbeit und die Interaktion mit den anderen Organisationen bzw. Gruppen zu erzählen.

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen involvierten Personengruppen?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Auf einzelne Organisationen / Gruppen eingehen; Was war gut / schlecht? Was war schwierig? Welche Probleme sind aufgetreten? Was lief besonders gut / schlecht? Mit wem lief es besonders gut / schlecht? Warum?

Wie würden Sie die Kooperation beschreiben?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: beschreibende Adjektive anbieten: (z.B. professionell, angespannt, freundlich) War in irgendeiner Form Konkurrenz spürbar? Fühlt man sich einer Organisation / Gruppe besonders verbunden? Warum?

Wer hat im Wesentlichen auf die endgültige Form des Aktionsplanes Einfluss genommen? Würden Sie sagen, dass alle relevanten Individuen und Gruppen bzw. Organisationen an den Entscheidungsprozessen, die zur Entwicklung des Aktionsplanes geführt haben beteiligt gewesen sind?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Wer hat wie viel Einfluss genommen? Auf welche Entscheidungen / Maßnahmen? (Beispiele nennen)

3. Die zweite Hypothese zielt auf die Möglichkeit des Rückgriffes auf routinierte Entscheidungsvorgänge ab. (*H2: Das Krisenmanagement wurde positiv beeinflusst, weil die zu bewältigenden Aufgaben lediglich im quantitativen Sinne von der Routine verschiedenen waren. Alle nötigen Bewältigungsschritte waren bekannt. So konnten bewährte Methoden der Problemlösung und des Entscheidungsverhaltens angewendet werden.*) Auch hier können die folgenden Fragen je nach Situation und Interviewpartner variiert werden.

Als nächstes bitte ich Sie, etwas über die Entwicklung des Aktionsplanes zu erzählen.

Waren im Rahmen des Krisenmanagements grundsätzlich neue, unbekannte Aufgaben oder Aufgabenkomplexe zu bewältigen?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Wenn ja, welche

Wo lagen die größten Schwierigkeiten – nicht im Bereich der Interaktion, sondern bei der Lösung von Sachfragen?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Aspekte des Krisenmanagements als Beispiele nennen. (Entsorgungskonzept / Umstellung von SAVA auf TBA)

Würden Sie sagen, dass die Bewältigungsschritte im Großen und Ganzen bekannt waren?

4. Aus der Erkenntnis der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, dass das Vorhandensein eines organisationalen Schlupfes („organizational slack“) die Entscheidungsprozesse einer Organisation positiv beeinflusst, leitet sich die vierte Hypothese ab. (*H3: Das Krisenmanagement wurde durch die adäquate Bereitstellung von Ressourcen (Zeit, Geld, Infrastruktur etc.) positiv beeinflusst.*) Auf die Überprüfung dieser Hypothese zielen folgende Leitfragen ab.

Standen Ihnen ausreichende Mittel für die Bewältigung der Aufgaben zur Verfügung?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Also Geld, Zeit und Personal

Gab es Bereiche des Krisenmanagements, in denen „Abstriche gemacht werden mussten“, weil sie nicht genügend Ressourcen, also Zeit, Geld oder Personal hatten?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Beispiele nennen

Wie beurteilen Sie die Ausstattung mit Ressourcen für das Gelingen des Krisenmanagements?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Adjektive anbieten: wichtig, unwichtig, entscheidend etc.

5. „Aufgrund der Erfahrungen beim Seehundsterben von 1988 liefen der Informationsaustausch zwischen den Behörden und die Organisation der Kadaverbeseitigung wesentlich besser als vor 14 Jahren. Dazu trug der „Aktionsplan Seehundstaupe“ bei, den Nationalpark und Umweltministerium in Zusammenarbeit mit den Kreisen, den Kreisveterinären, den Seehundjägern, dem Amt für ländliche

Räume und dem staatlichen Umweltamt erarbeiteten.“³³¹ (*H4: Das Krisenmanagement wurde durch die Lernprozesse, die aus dem ersten Seehundsterben von 1988 resultierten, positiv beeinflusst.*) Zur Überprüfung dieser Hypothesen bieten sich folgende Leitfragen an.

Im nächsten Komplex geht es um die Bedeutung des ersten Seehundsterbens 1988 für das Krisenmanagement im Jahr 2002.

Haben die Erfahrungen von 1988 eine Rolle für das Krisenmanagement im Jahr 2002 gespielt? Welche Erfahrungen von 1988 spielen für das Krisenmanagement im Jahr 2002 eine Rolle?

Würden Sie sagen, dass man aus den Konsequenzen von 1988 gelernt hat?

Sind es eher Lösungen für Sachfragen, die aus den Erfahrungen resultieren oder die Art der Problemlösung?

→ Konkretisierungsmöglichkeiten: Sachfragen z.B. Wo welcher Container steht. Wer für was zuständig ist / Problemlösungsstrategien z.B. Welches Wissen muss generiert werden?

6. Die letzte Frage zielt auf die Beurteilung der Situation des Seehundsterbens als Krise ab.

Worin würden Sie sagen, bestand die Krise für das NPA? Haben Sie die Situation als Krise wahrgenommen?

3 Transkriptionshinweise

Die Transkription ist ein unverzichtbarer zeitaufwendiger Arbeitsschritt mittels Tonband aufgezeichneter Befragungen. Die Verschriftlichung des Materials ist ein erster Schritt zur ihrer interpretativen Bearbeitung. Von einer umfassenden Niederschrift „aller nichtsprachlichen Reaktionen“³³² wurde im vorliegenden Fall abgesehen. Die am Interview Beteiligten wurden wie folgt abgekürzt: I = Interviewer, B = Befragter. Wo auf Grund schlechter Tonbandqualität das gesagte unverständlich war, wurde es wie folgt gekennzeichnet:....

Transkriptionen Interview Nr. 1 (08.01.04, Tönning)

I.: Vielleicht können wir so anfangen, dass du mir eine ganz generelle Bewertung des Krisenmanagements gibst. Einfach, was dir einfällt. Was du gut fandest, was du schlecht fandest.

B.: Tja, rückblickend kann man sagen, dass im Ergebnis, das Seehundsterben 2002 ähm recht erfolgreich gehandhabt werden konnte. Und das die Abläufe beinahe optimal gewesen sind. Das Probleme eigentlich nur an einzelnen Punkten und dann auch nur kurzfristig aufgetreten sind. Ähm,

³³¹ (Hrsg.) Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Nationalpark Nachrichten, Ausgabe 11-12/2002, Tönning, 2002, S. 2

³³² Heinemann, Klaus, Einführung in die Methoden und Techniken empirischer Forschung im Sport, Hofmann, Schorndorf., 1998, S.121

dazu muss man aber auch sagen, und äh da, da hatten wir eben auch n bisschen Glück gehabt, dass wir ziemlich viel Zeit hatten, uns auf das Seehundsterben vorzubereiten, weil das im Mai ja schon bekannt geworden war, dass da auf Anholt diese Seuche ausgebrochen ist und weil wir eigentlich damit gerechnet hatten, dass ähnlich wie 1988 sich die Seuche schneller hier sein würde. Insofern haben wir gleich in den ersten Wochen nach bekanntwerden äh sehr viel getan auch diese Aktionspläne geschmiedet und äh Abläufe ausgearbeitet. Und äh das ganze System äh haben wir versucht ziemlich schnell auf eine ganz normale Tierkörperbeseitigung umzustellen, weil das ja vorher anders gewesen war. Ähm, das hat also relativ schn stark beschleunigt. Und dabei gab's allerdings dann schon einige Schwierigkeiten. Ah, so dass äh, dass es ganz günstig war, dass uns das Seehundsterben erst im August erreicht hat. Und dann waren die Strukturen alle geschaffen. Und äh dann klappte die Entsorgung eigentlich auch recht gut.

I.: Und die Entsorgung war auch das Hauptproblem wenn man die Sachfragen betrachtet? Weil man kann ja zwei Dimensionen ausmachen, einmal die Interaktion, die Kooperation und einmal die Bewältigung von Sachfragen, z.B. wo welcher Container aufgestellt wird. Und die Umstellung auf die TBAs war sozusagen der Hauptknackpunkt in den Sachfragen?

B.: Ähm, tja das das war jetzt jetzt reiner Zufall, dass genau zeitlich zusammentraf, dass wir die äh Entsorgung sowieso umstellen wollten. Unabhängig von jeder Seehundseuche und dass dann gerade diese Seuche kam. Dadurch waren wir natürlich gezwungen, dass möglichst alles sehr schnell zu machen und das System dann so zu gestalten, dass eben wesentlich mehr Seehunde durchgeschleust werden konnten. Normalerweise haben wir ja vielleicht im ganzen Jahr nur einige hundert und so hatten wir's mit einigen tausend Tieren zu tun. Und äh es ging dann ja darum Edelstahl-Container an möglichst vielen Punkten aufzustellen und da haben wir natürlich dann gleich eine größere Anzahl bestellt und aufstellen lassen. Und äh da gab es dann natürlich auch Lieferengpässe anfänglich, weil das Sonderkonstruktionen waren. Und so weiter und so weiter. Und ähm bis dann die Seuche aber hier war, war eben das alles geregelt. So dass wir uns dann auch anderen Dingen zuwenden konnten. Äh zum Beispiel eine vernünftige Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Also es war natürlich erstmal sehr wichtig ähm das zu regeln, wie die Tiere überhaupt entsorgt werden und wie sie überhaupt ans Ufer gebracht werden, wie sie vom Ufer zu diesen Containern kommen und so weiter. Das alles vorzubereiten. Die vor allen Dingen die Seehundjäger ähm da eben mehrfach anzuschreiben und auch über die Seehunde zu informieren. Und mit dem ALR die Strukturen festzulegen. Aber wie gesagt, dass klappte dann alles ganz gut und wir haben dann auch frühzeitig mit einer recht umfangreichen Pressearbeit angefangen. Das sind jetzt eigentlich ziemlich unterschiedliche Stränge, die beide bewerkstelligt werden mussten.

I.: Du hast das grad schon angesprochen mit den Seehundjägern. Also ein wesentlicher Punkt ist ja auch die Zusammenarbeit mit den anderen Stellen oder Organisationen. Ihr habt ja eher den organisatorischen oder planerischen Part gehabt, während die Ausführung zumindest im Bereich Entsorgung dann bei den Seehundjägern bzw. dem ALR und dem Stua gelegen hat. Wenn du eine generelle Bewertung dieses Bereiches geben sollst...

B.: Ja die Zusammenarbeit war eigentlich von Vornherein sehr gut, weil es ganz klar war, dass alle Stellen daran interessiert waren, dass hier keine Probleme am Ende der Tourismussaison noch entstehen. Und das hat das natürlich auch vereinfacht, dass wir auch schon ein Seehundsterben zu

bewältigen hatten, äh wo auch 1988 zum Beispiel mit dem ALR recht vernünftig zusammengearbeitet worden war. Und damals gab es auch gewisse Probleme und äh man hatte von vornherein darauf geachtet, dass diese nicht wieder entstehen. Zum Beispiel hatte man damals eben entschieden äh auf den Außensänden die Tiere einfach liegen zu lassen. Es hat sich dann aber erwiesen, dass nach einiger Zeit beim nächsten Sturm die Tiere dann doch dafür dann völlig verwest und vergammelt an den Stränden lagen. Und dann erst die Mitarbeiter äh diese Tiere wegräumten konnten und das war natürlich 'ne gewaltige Zumutung. Insofern haben wir ... das ALR von Vornherein geachtet, dass das nicht noch mal passiert, sondern dass auch auf den Außensänden möglichst zügig die Tiere abgeräumt werden. Tja das ist so das. Das sind die Probleme, die es früher schon mal gegeben hatte erst gar nicht entstehen konnten. Und bei den Seehundjägern ist es so gewesen, dass äh dass es früher ja auch nur relativ wenige gegeben hat und dadurch, dass die Totfundzahlen im Laufe des Jahrzehnts sowieso ziemlich stark angestiegen sind, weil die Population eben sehr stark gewachsen war, hatten wir jetzt auch schon eine viel breitere Basis – ich schätze so etwa doppelt so viele Seehundjäger wie vor na ja 13 Jahren. Ähm und auch auf Helgoland übrigens welche, denn da ist die Seuche ja ausgebrochen, da gab es früher gar keine. Und so, dass die Bedingungen auch etwas günstiger waren. Und dann hatten wir natürlich den riesigen Vorteil, dass genau wussten mit welcher Seuche wir das zu tun hatten. Das wir genau wussten, dass ein Großteil der Tiere die Seuche überleben wird und das man also nicht mehr befürchten hätte müssen, dass die Seehunde nun ganz aussterben. Denn 88 äh ist das ja zu einer richtigen Krise tatsächlich in den Medien hochstilisiert worden. Und durch die Kenntnisse, die man jetzt schon hatte, konnte so was eben jetzt vermieden werden.

I.: Und wenn man sich das Krisenmanagements anguckt – hat man eher im Bereich von Sachfragen oder in der Art der Problemlösestrategie aus 1988 gelernt? Oder zu beiden Teilen gleich?

B.: Ja, so beides hat natürlich eine Rolle gespielt, aber ich glaube, wichtiger ist die Frage gewesen, was äh dieser strategische Teil. Es ist aber auch da so gewesen, dass sich eben manche Dinge schon in den Jahren vorher auch geklärt haben. Zum Beispiel ist ja häufiger mal die Frage aufgetaucht, wer ist den nun in erster Linie bei Seuchen zum Beispiel von Meeres äh Tieren zuständig. Oder auch im Fragezusammenhang mit der Frage, was gestrandeten Pottwalen zu passieren hat. Ähm da ist dann eben klar geworden, dass in solchen Fällen auf alle Fälle der Kreis zuständig ist und dann eben auch die finanziellen Lasten zu tragen hat. Und äh diese Sachen sind sozusagen schon alle klar gewesen beziehungsweise wir haben noch'n bisschen die Grenze genau bestimmt. Wann der Umschlagpunkt sein sollte von dem, was das Nationalparkamt noch managt und bezahlt und wo dann der Kreis zuständig wird. Aber ähm darüber ist dann auch länger diskutiert worden im Sommer 2002, aber das wurde dann eben doch relativ zügig festgelegt und war dann bevor die Seuche hier herkam denn wirklich klargezogen. So dass dann wo dann äh das Problem sozusagen hier war äh die wichtigsten Fragen schon gelöst waren.

I.: Also kann man auch sagen, dass die Aufgaben die beim Seehundsterben oder im Rahmen des Krisenmanagements zu bewältigen waren eher eine quantitative Neuerung waren. Das die Aufgaben an sich eher Routine-Aufgaben waren. Oder gab es jetzt völlig unbekannte neue Aufgaben zu bewältigen?

B.: Also 1988, da war es so gewesen. Da war alles neu. Ähm keiner wusste so genau, in Anführungsstrichen, was los war und wie man damit umgehen sollte und wie gefährlich die ganze

Sache ist, und ob zum Beispiel die Krankheit vielleicht auch auf Menschen übertragbar ist und so weiter und so weiter. Das war jetzt alles nicht mehr so gewesen. Dazu muss ich auch noch ergänzen, dass vielleicht erst seit sechs Jahren das Nationalparkamt überhaupt für normale Kadaverentsorgung zuständig geworden ist. Früher waren wir das nicht, sondern da ist im Grunde, sind alle Tiere über die Wissenschaft entsorgt worden. Da haben die Wissenschaftler immer alle Tiere eingesammelt und diese auch entsorgt. Und auf Grund äh der Mittelknappheit ähm zur Förderung von Untersuchungen und so weiter und auf Grund der immer höher werdenden Zahlen hat dann das Nationalparkamt vor einigen Jahren erst diese Aufgabe übernommen. Und hat dann natürlich dieses System eingeführt. Insofern war das denn alles da. Und äh war schon alles strukturiert. Während das 1988 überhaupt nicht der Fall gewesen ist.

I.: Wenn man sich den Aktionsplan anguckt. Würdest du sagen, dass alle wesentlichen Organisationen und Personengruppen, die dann nachher am Krisenmanagement beteiligt waren, mitgewirkt haben. Oder hätte man bestimmte Organisationen mehr einbinden müssen oder war es ein Fehler bestimmte dazu zu holen. Wie würdest du die Entwicklung beschreiben?

B.: Hm, ich würd sagen, da saßen genau die richtigen Leute zusammen. Und haben sich dann ja relativ schnell auch auf dieses Konzept geeinigt. Und ein ganz bisschen schwierig ist es vielleicht äh mit den Seehundjägern gewesen, weil die ja ehrenamtlich arbeiten. Und äh nicht so ohne weiteres an irgendwelchen Sitzungen, die tagsüber stattfinden, teilnehmen können. Und ähm das war natürlich mit dem Sprecher der Seehundjäger äh da ist einiges abgemacht worden. Und die Seehundjäger sind ja auch von mir angeschrieben worden und darauf vorbereitet worden. Ähm, was aber denn von uns aus doch gar nicht so abzusehen war, äh dass die Seehundjäger sozusagen bis zuletzt die Hauptlast der Arbeit getragen haben. Wir haben eigentlich über, gedacht vorher, dass die Seehundjäger das 'ne Zeitlang lang schaffen und das die Zahlen dann einfach zu groß werden würden und das dann eben zusätzliche Organisationen zum Beispiel das ALR mit seinen Mitarbeitern übernehmen müssten. Aber die - das war ja dann nicht der Fall. Die Seehundjäger haben außerordentlich gute Arbeit geleistet und auch wenn es auf einzelnen Inseln hunderte von Tieren gewesen sind innerhalb kurzer Zeit, haben die Seehundjäger das geschafft.

I.: Und in wieweit wurden bei der Entwicklung des Aktionsplanes deren Einstellungen oder Anforderungen berücksichtigt? Hatte man das Gefühl, dass alle Gruppen so ganz zufrieden waren, damit dass sie dabei gut weggekommen sind oder gab es da bestimmte Kritikpunkte, wo bestimmte Stellen der Meinung waren, sie wären übergangen worden oder hätten Aufgaben zu tragen, wofür sie eigentlich gar nicht zuständig waren.

B.: Ja, wie gesagt, die Hauptlast der ganzen Arbeiten der ganzen Bergungsarbeiten haben ja die Seehundjäger getragen. Die Seehundjäger sind dafür auch angemessen entschädigt worden. Da gibt es ja diese bestimmten Aufwandsentschädigungen. Insofern haben sich die Seehundjäger äh nicht darüber beklagt, dass sie soviel zu tun hatten. Und andere Organisationen das waren dann ja vornehmlich das ALR, das mit bestimmten Schiffen zu den Außensänden raus gefahren ist da in Tagesaktionen dann zum Teil manchmal bis zu hundert Tiere eingesammelt hat. Aber dann wurde das ja zum Teil maschinell erledigt und die Anzahl der Einsätze war eigentlich auch sehr begrenzt. Also ich schätz jetzt mal rückwirkend haben die vielleicht sieben Einsätze auf den Außensänden gehabt. Das hielt sich also auch in Grenzen. Ähm und hier und da sind die Seehundjäger zum Beispiel auf Sylt

dann auch von der Kurverwaltung unterstützt worden. Und es liegt natürlich im Eigeninteresse der Kurverwaltung, die Strände von toten Tieren frei zu halten. Insofern haben wir von Sylt auch keinerlei, sagen wir mal Beschwerden bekommen. Und das einzige Problem, hatten wir auf Helgoland. Ähm da hat die Gemeinde versucht uns auch noch so einiges Rechnung zu stellen und wir haben uns da auch etwas dran beteiligt an den Unkosten, die die Gemeinde Helgoland gehabt hat, aber ein Großteil mussten die eben auch selber übernehmen. Und da hatten wir noch einigen Schriftverkehr, aber letztlich ist das auch alles gelöst worden, ohne dass es äh zu irgendwelchen Missstimmungen gekommen ist. Ja und dann, das war ne bisschen neue Situation auch organisatorisch und strukturell und das eben Helgoland mit dabei gewesen ist. Weil Helgoland zum Kreis Pinneberg gehört und wir dorthin natürlich bisher kaum Kontakte zum Beispiel zu den Amtsveterinären gehabt haben. Äh, die waren aber auch von vornherein sehr kooperativ. Und in dem Moment, wo es dann wirklich dringlich wurde, haben die dortigen Behörden dann auch ziemlich schnell gehandelt und recht unbürokratisch ja so einen Tiefkühlcontainer auf die Helgoländer Düne geschafft, um die vielen Tiere dort zwischen zu lagern. Und dann ist natürlich ganz am Anfang auch ziemliche Probleme gegeben, aber nach relativ kurzer Zeit hat sich das durch diese Tiefkühlcontainer einigermaßen erledigt. Und aus diesem Grunde hätte es dann auch nicht viel besser laufen können.

I.: Ja, meine vorletzte Frage wäre, ähm ob du der Meinung bist, dass genügend Ressourcen, also Zeit, Geld und Personal zur Verfügung gestanden haben und wie wichtig das war für das Gelingen.

B.: Tja, schwierige Frage (lacht). Tja, ähm, – doch personell gesehen ist natürlich so ähm, dass jetzt 'ne Menge zusätzliche Arbeit hier auf das Amt zugekommen ist und dass mit dem gleichen Personal bewältigt werden musste. Und das natürlich alle anderen Aufgaben auch weiter gelaufen sind. Einiges davon wurde dann allerdings auch zurückgestellt. Zum Beispiel haben wir uns gerade in der Endphase der Diskussion zu einer neuen Befahrensverordnung befunden. Das konnte, das wurde ein halbes Jahr lang zurückgestellt. Hm, aber in anderen Bundesländern sind dann eben auch zusätzliche Leute speziell für das Seehundsterben, zum Beispiel in Niedersachsen, angestellt worden. Und ich würd mal so sagen, dass das hier nicht unbedingt nötig war, weil eben, ich hab das ja nicht alles allein gemacht habe, sondern die ganze Abteilung hat hier dann auch mitgearbeitet und ähm viele Dinge wurden dann ja natürlich nachher von anderen Stellen erledigt. Durch die gute Vorbereitung ähm war das dann möglich mit dem gleichen Personal auch diese Zusatzaufgabe dann einigermaßen gut zu bewältigen.

I.: Hier im Amt war das doch so im Wesentlichen euer Dezernat, also Naturschutz und das Öffentlichkeitsarbeitsdezernat? Oder kann man sagen, dass das ganze Amt beteiligt war?

B.: Hm. Das geht – diese beiden Dezernate genauso zum Beispiel das Monitoring-Dezernat ist ja auch ein bisschen mit eingebunden worden, weil es Gelder einzutreiben für Untersuchungen. Da, was vor allen Dingen wichtig war am Anfang, Proben zu asservieren für spätere Untersuchungen. Und in sofern war auch noch andere eingebunden.

I.: Aber die Hauptarbeit, sag ich mal, lag bei euch.

B.: Ja, die lag natürlich bei uns.

I.: Und die letzte Frage wäre, was würdest du sagen, hat diese Situation zur Krisensituation für das Nationalparkamt gemacht? Weil das Seehundsterben stellt, wie du ja auch schon gesagt hast, aus

biologischer oder veterinärmedizinischer Sicht gar nicht unbedingt ne Krise dar – die Population ist nicht existentiell gefährdet, jedenfalls nach Stand der Forschung. Man kann auch nicht so viel machen, den Tieren nicht helfen. Was würdest du sagen, hat es jetzt für euch zur Krise gemacht. Wenn du es denn so siehst, dass es ne Krise war.

B.: Ja, es war ja hinterher gar keine Krise. Aber es war ja so, man wusste nicht genau, wie jetzt der Ablauf sein würde. Es hätte auch etwas anders laufen können. Die Seuche hätte viel eher da sein können. Sie hätte schlagartiger einsetzen können. Äh, sie hätte mitten in der Tourismus-Saison auftreten können. Also es hätte auch viel, viel schlimmer kommen können. Es hätte auch ein höhere Prozentsatz an Tieren sterben können. Und ähm, das war dann auch etwas Glücksache, dass die Sache eben so verlaufen ist, wie sie ist. Aber angenommen die Seuche wär zwei Monate eher schon da gewesen, dann wären wir mit unserer Umstrukturierung des ganzen Systems noch gar nicht richtig fertig gewesen. Dann hätten wir viel mehr Schwierigkeiten gehabt. Aber so ähm, ist das dann natürlich vor allen Dingen wesentlich viel mehr Arbeit gewesen. Aber es hat sich nicht zu einer Krise ausgewachsen. Ich kann sogar dazu noch ergänzend sagen, dass wir hier recht ruhig mit der ganzen Sache umgegangen sind. Wir wussten ja, dass die Seuche irgendwann kommt, aber wir haben das hier so abgesprochen, dass jeder ganz normal Urlaub im Sommer hat nehmen können. Und das haben auch alle getan. Selbst der Amtsleiter. Auch ich. Wir sind alle im Urlaub und als wir wieder kamen, war die Seuche immer noch nicht da.

I.: Wart ihr alle sozusagen auf Abruf oder wart ihr so weit weg.

B.: Wir waren alle weg.

Transkription Interview Nr. 2 (08.01.2004, Tönning)

B.: So, aus unserer Sicht ergeben sich natürlich äh durchaus Unterschiede. A, in der Art und Weise des Umgangs von uns aus, weil wir damals auch überrascht wurden davon. Das heißt, überrascht heißt, wir haben das auch auf uns zu kommen sehen, aber äh, wir konnten's auch nicht damals auch noch nicht so bewerten und man muss auch dann dazu wissen, dass ein, eine solche Epidemie bei Seehunden uns bisher noch nicht begegnet war. Insofern ist es schon was Neues und auch etwas äh, was man nicht, möglicherweise, auch nicht so als natürliche Sache hinstellen kann. Denn die letztendliche Verursachung liegt wahrscheinlich doch beim Menschen. Nicht, dadurch, dass äh möglicherweise das Virus über die, über die Nerzzucht äh in die Seehunde gekommen ist oder über äh Überfischung der Polarregion und da mit der Sattelrobbe im Winter nach Süden gewandert ist das mitgebracht hat. Das ist wie so'n Grippe, so'ne Grippeinfektion bei den äh Regenwaldindianern. Wenn wir mit unsrer Hustengrippe dahin kommen, sterben die. Also, so äh kann es natürlich, so könnte man das sehen. Das hieße natürlich ursprünglich ist es, wenn man's äh bis zum letzten Kern zurück verfolgt kann man schon sagen, dass es möglicherweise nicht 'ne ganz rein natürliche Sache ist, sondern schon vom Menschen mitverantwortet ist, 'ne. Das ist also 'n Diskussionspunkt, der je äh nachdem welche Position, äh der Diskutant einnimmt, natürlich immer äh unterschiedlich betrachtet werden kann. Ganz natürlich ist es nicht. Dennoch muss man ganz klar sehen, dass eben auch Epidemien zum Naturgeschehen gehören. Und das versuchen wir dann auch so darzustellen, 'ne. Und, das ist das eine. Und ähm also, man kann es als eine äh Natur oder annähernd natürliche Gegebenheit

darstellen, äh weil wir auch wissen, dass eben ein Prozentsatz zwar stirbt, aber eben bislang nach unseren Erfahrungen ja 50 Prozent überlebt und damit die Population ja nicht gefährdet ist. Äh das ist eines. Zweite ist natürlich auch, was äh der Unterschied ist, zum damaligen Seehundsterben äh, wo ja alle unwissend waren, woher das kommt, inwieweit ist es vom Menschen verursacht inwieweit hat es natürliche Grundlagen und so weiter. War's natürlich für die Presse außerordentlich äh ein außerordentlich interessantes Thema, weil man da immer wieder neue Fragen stellen konnte, die nicht sofort beantwortbar sind. Das ist ja für die Presse dann auch interessant. Und das ist natürlich diesmal ganz anders gewesen. Nur muss man den Vergleich schon sehen äh, weil wir die Epidemie kannten, wir kannten etwa, wie das ablaufen wird, wir wussten von vornherein wie hoch die Überlebensrate sein könnte. Hätte natürlich auch anders kommen können, 'ne, aber war so voraussehbar und es hat sich dann eben auch von dem Ablauf der Epidemie quasi so ergeben. Wenn auch der Ablauf selbst etwas anders war. Das hat Thomas sicher schon erläutert später und so weiter. Aber so von den, die Grundkernfragen, die haben wir vom ersten Seehundsterben übernommen und damit natürlich sofort offensiv auch an die Öffentlichkeit gegangen. Und damit war's für die Presse dann auch nicht mehr so interessant. Das ist sicher mit ein Grund, weshalb das in der Öffentlichkeitswahrnehmung auch anders gelaufen ist. Die Leute haben wahrscheinlich wirklich schon begriffen, dass das eben nichts grundsätzlich Gefährdendes ist, sondern auch was quasi Natürliches ist. Äh, das ist, glaub ich, mit ein Hauptargument dafür, dass die Presse da nicht so viel draus gemacht hat. Äh, das zweite ist natürlich auch, dass wir von uns aus der Meinung sind, dass das Management sehr gut gelaufen ist. Das war beim ersten Mal auch eben so, wir haben uns, ich weiß noch, ich hab mich damals gefetzt auch mit Naturschützern. Naturschützer sind ja auch unterschiedlicher Couleur. Ich hab mich mit Naturschützern darüber gefetzt, ob jetzt auf den Außensänden die Toten bergen soll. Oder soll man da das Nationalparkprinzip Natur Natur sein lassen, also ungestörte Entwicklung auch mit diesen Leichen da lassen. Und was eigentlich konsequent wäre. Was aber aus zwei, das wussten wir damals eben noch nicht, aus zwei Gründen äh schwer durch zu führen ist. Einmal, wenn das große Massen sind, die stinken. Und das stinkt dann in ganz Nordfriesland. Das lässt sich ja nicht auf das Außen, auf den Außenbereich begrenzen und das zweite bei der nächsten Sturmflut kommt diese stärker verrotteten Leichen dann an die Strände, 'ne. Insofern, von daher waren wir damals unsicher, was sollen wir machen, mussten und rantasten und das war natürlich und dann auch in der öffentlichen Wahrnehmung, etwas, was äh Diskussions äh –thema war. Und das war diesmal eben ganz klar. Wir haben gesagt, wenn bestimmte Anzahl da sind, dann bergen wir. Und wenn äh sagen wir, zwar ist die Bergung das höhere, das höhere Ziel als die ungestörte Entwicklung, die ja auch dann zu der Jahreszeit nicht mehr nicht äh... . Also insofern, glaube ich schon, dass man im Vergleich äh der beiden Abläufe äh sehr viel Rückschlüsse auch ziehen kann äh, dass es anders gelaufen ist, wie es ist.

I.: Wenn Sie jetzt... Sie haben ja gerade gesagt, dass die Erfahrungen von 1988 eine große Rolle gespielt haben. Können Sie sagen, ob es einen Unterscheid gibt in der Wichtigkeit der Erfahrungen, ich sag mal, im Bereich von Sachfragen. Also hat man mehr gelernt im Bereich, wo kommt welcher Container hin, solche Dinge. Oder hat man von 1988 auch so die Art der Problemlösestrategien gelernt, also so mit wem setzt man sich wie frühzeitig zusammen und all solche Dinge.

B.: Ja, beides.

I.: Beides, und zu gleichen Teilen?

B.: Beides. Wir haben ja beim letzten Fall haben wir äh 'n Ablaufplan gemacht, der alle möglichen

Beteiligten vorsah und auch äh verschiedene Wahlstufen, wenn man so will, ne. Rot, gelb, grün. Und das war also, damit war die Strategie im Grunde genommen auf Grund der Erfahrung eben sehr gut vorgedacht. Und das Zweite war eben auch das Technische, ne. Also mit Containern. Wo kommen Container hin? Wo so Tiefkühltruhen und so weiter. Das hat ja auch Thomas zum Beispiel sehr viel Arbeit gemacht. Das ist ja dann auch äh wirklich fast problemlos gelaufen. Äh, das ist auch etwas, was wir aus den alten Erfahrungen lernen mussten, denn damals haben wir eben irgendwo riesige auf Sylt riesige Berge von toten Tieren. Wohin damit, nicht? Natürlich hatten wir auch da versucht, dass zu strukturieren und zu organisieren, aber bei der Bergung so großer Mengen von Kadavern, da bedarf es schon einer gewissen Organisation und auch äh technischer Gerätschaften. Und das war ein ... auf Grund der alten Erfahrungen eigentlich gut vorgeplant. Also beides: Strategie und Technik. Beides äh auf Grund der Erfahrungen richtig vorgeplant gewesen. Das hat eben dazu geführt, dass es gut ablief und wir haben, ich weiß nicht, vielleicht werden Sie's ja, werden Sie hier und da auch Mängel rausarbeiten. Das wär auch schön und dankbar, wenn wir das kriegen würden. Aber wir sehen keine grundsätzlichen Mängel im System. Also, wenn's wieder auftauchen würde, dann wüssten wir, dass wir's hinkriegen müssten.

I.: Ja. Ein wesentlicher Punkt, jedenfalls nach meiner Ansicht, was ich bisher so in meinen Recherchen festgestellt hab, ist auch die Kooperation und die Interaktion mit den anderen Stellen. Das die äh, wie würden Sie die bewerten? Würden Sie sagen, dass ist gut gelaufen? Oder hätte es mit einigen Organisationen oder Personengruppen besser laufen können oder schlechter?

B.: Also, ich muss ehrlich sagen so jetzt im Detail hab ich mich damit nicht mit vorbereitet. Bin nicht noch mal eingestiegen, aber so aus meiner nebulösen Erinnerung muss ich sagen, dass es eigentlich im Großen und Ganzen sehr gut gelaufen ist. Es waren alle, ich hab ja auch an vielen Sitzungen teilgenommen, es waren alle Partner sehr kooperativ und integrativ. Also, es hat äh keine grundsätzlichen Probleme gegeben. Es hat Diskussionen gegeben mit dem Tierschutz. Ahm, da ist natürlich immer Konfliktpotential. Weil das natürlich das dann auch um, um noch lebende Tiere geht, natürlich immer äh bei den Tierschützern oder auch sagen wir mal etwas extremeren Tierschützern immer die Meinung äh retten, retten, retten. Äh, während wir dann, wenn absehbar ist, dass das Tier keine Chance hat, eben der Meinung sind, äh lieber rechtzeitig vom Leiden erlösen. Das ist'n Konfliktpotential, das eigentlich immer wieder auftaucht. Das ist auch äh bei den Seehunden aufgetaucht. Aber da haben wir es eigentlich auch recht gut äh hingekriegt, sag ich mal. Recht gut hingekriegt, wir haben ja da die großen Tierschutzverbände zusammen und haben mit denen diskutiert. Und haben unsere Position dargelegt und haben eigentlich auch Einsicht erreicht. Das auch, bis auf einen Verband, glaub ich, ähm eingesehen worden ist, dass das Verfahren, was wir anwenden also mit den Seehundjägern zum Beispiel auch akzeptiert worden ist. Wir haben da Mängel gesehen: das die Seehundjäger nicht genügend vorgebildet worden sind und das man Kriterien schärfer fassen muss. Das haben wir dann auch gemacht. Aber vom Prinzip her äh ist das dann auch gut abgelaufen. Wir haben dann äh mit einem Tierschutzverein immer im Nachherein auch Diskussionen gehabt, der also immer der Meinung waren, es müsste immer der Tierarzt entscheiden. Ich weiß jetzt nicht, welcher Verband das war. Es könne nur ein Tierarzt entscheiden und da sind, sind wir anderer Meinung. Nach wie vor. Ich kann jetzt nicht sagen, das kann Thomas noch mal beantworten, wie das dann bis zum Schluss gelaufen ist. Äh, ich glaub Deutscher Tierschutzbund war das. Äh, weil das auch einfach unrealistisch ist, wenn man jedes noch lebende Tier einem Tierarzt zuführt. Das ist einfach in

der Praxis undurchführbar. Äh, wir haben in Friedrichskoog, die Station, die für die Seehunde allein zuständig ist. Äh, da haben wir 'n Tierarzt. Jetzt muss man die da immer hinkarren. So, und wenn das Tiere sind, die eh schon geschwächt und krank sind, dann ähm und der dann hinterher dann doch feststellen muss, dass es getötet werden muss, dann haben wir gesagt, wenn wir die Kriterien scharf genug machen, dann kann das auch der Seehundjäger entscheiden. Und dann muss das Tier nicht noch unnötig gequält werden. Wie gesagt, dass haben die anderen Tierschutzverbände anerkannt bis auf einen. Und wenn man das jetzt anders regeln wollte, dann müsste man ja mit Tierärzten der Region zusammenarbeiten. Dann ist das natürlich nicht nur 'ne organisatorische sondern auch 'ne Kostenfrage. Ne?! Wie und wie regelt man das und wie, wie bezahlt man die dann? Das sind also dann noch Dinge äh, die äh schwer zu regeln. Da sagt der Tierschutzbund also natürlich, für die Kreatur Tier, die lebenswerte Kreatur Tier darf uns nichts zu teuer sein. Aber wir müssen natürlich irgendwo realistisch sein, 'ne. Die Kosten schlagen natürlich irgendwo zu Buche. Und da ist jetzt so, in diesem Bereich wäre auch bei Ihnen noch mal so'n bisschen nachzubohren. Wie ist das äh gerade mit dem Tierschutz gelaufen und äh welche wären, wie ist das endgültig geklärt gewesen, und welche Lehren wären daraus zu ziehen? Wäre jetzt 'ne Sache, die mich jetzt auch noch mal interessieren würde. ... Aber da ... Bei den übrigen Stellen hat's eigentlich keine grundsätzlichen Probleme gegeben. Mit den Landkreisen, mit den äh, mit ich sag mal ... Entsorgungsfirmen und auch mit den Naturschützern. Da haben wir immer große Runden gemacht, um sie einzubinden. Das ist überhaupt ...

I.: Ja, sozusagen auch die Beteiligung an der Entwicklung der Instrumente?

B.: Ja, möglichst alle Instrumente.

I.: Der Aktionsplan ist ja auch so, es gab ja so ein initiations Treffen sag ich mal, wo eben

B.: Das Ministergespräch? Ja, das hatten wir dann auch so vorbereitet und äh da hatte der Minister auch gewünscht, er wolle das machen und das haben wir dann so vorbereitet und möglichst alle Player eingeladen. Und das war auch richtig so. Das ist ja auch das, was wir insgesamt, nicht nur hier bei diesem Thema, insgesamt gelernt haben,... Man muss vielmehr diese ganz vielen Kontrahenten an einen Tisch bringen. ... Nur dann kommt man weiter. Wenn man sich immer nur schreibt oder immer nur seine Position vertritt und der andere seine Position vertritt. Konfliktmanagement ist nur ein Dialog eigentlich. Und das haben wir hier, meines Erachtens, auch mit gutem Ergebnis gemacht.

I.: Würden Sie sagen, die Ausstattung mit Ressourcen für das Krisenmanagement war ausreichend? Also standen genug Zeit, Geld und Personal zur Verfügung?

B.: Ja, Geld ist nie genug da. ... Auch hier muss man sagen, personalmäßig wär's in solchen Fällen auch wünschenswert, dass man personalmäßig irgendwo her auf bestimmte, meinetwegen Geld- und Sachmittel. Denn wir mussten einen Mann abstellen, der die ganzen Statistiken führte, der andere Aufgaben hatte, die liegen geblieben sind, dann, 'ne. Also für solche Fälle müsste man natürlich oder wär's gut mal solchen Vorschlag zu machen äh, wie mit Ressourcen noch besser versorgt werden kann. Aber es ist schwierig. ... Das wird ja von irgendwo anders hergenommen. Und das ist ein Punkt, den können Sie ja auch noch mal beleuchten. Von sich aus, dass Sie da auch noch mal gezielter nachfragen bei Thomas. Äh, wie ist das mit den Ressourcen, mit Geldressourcen? Andererseits haben wir bei der Entsorgung ja umgestellt von Sondermüllverwertung auf normale. Das ist ja auch wieder billiger geworden. Also, dass kann ich jetzt schlecht übersehen. ...

I.: Wenn Sie mir vielleicht doch noch kurz sagen, sofern Sie das noch erinnern was im Bereich von Sachfragen das größte Problem war. Sofern man eins so herausstellen kann.

B.: Naja, einmal diese Diskussion Tierschutz – Naturschutz natürlich. Das ist ja ein grundsätzliches Problem, eine, 'ne Gesetzesfrage. Äh, das kann man aber nicht lösen. Und auf Grund solcher Sachlagen das ist wirklich Bundesgesetz. Das können wir hier auch nicht lösen. Der Knackepunkt, der da ja drinsteckt ist der, dass äh im Tierschutzrecht vorgesehen ist, dass jeder Mensch sich eines kranken Tieres annehmen kann. Es pflegen kann und wieder aussetzen kann. Muss dann. Und das macht uns auch bei den Vögeln immer zu schaffen, nicht. Da müssen wir die ... das wir sagen wenn klar ist, dass die Vögel, die äußerlich verölt sind innerlich auch verölt. Und die haben keine Chance. Und da gibt es dann eben die Na-, die Tierschützer, die mit aller Macht diese Vögel waschen wollen. Da gibt es so richtige Waschmaschinen. Wenn man das dann so sieht, da guckt der dann so zur Hälfte raus. ... Das wissen wir. Die Erfolgsquoten sind äußerst gering. Und sagen deswegen von vornherein, es ist besser die Tiere von denen wir wissen, wenn sie äußerlich verölt sind, sind auch innerlich vergiftet, dass von denen wir wissen, dass sie wenig Überlebenschancen haben, dass man sie tötet. Das gilt ja für die Seehunde auch. Und in solchen Fällen. Und da ist natürlich 'n Konflikt, dass jeder Bürger nun, ... wir haben auf Föhr ja so 'ne eifrige Tierschützerin, die ist auch noch Tierärztin, die reißt ja die Tiere an sich, ne. Da haben wir Szenen gehabt, ... dass die sich um die Tiere streiten, ne. Wir haben die Jägerschaft ja mit eingebunden, weil das die einzigen sind, die schießen dürfen. Und andere Tötungsarten gibt es nicht. Mit der Spritze kann man kaum, das geht nicht. Schießen ist die schnellste und beste Art. Aber die Jäger sind natürlich ein Feindbild bei den Tierschützern. Und der Jäger sagt, der Seehund hier das ist, der erfüllt die Kriterien, den müssen wir erschießen. Und dann klauen die sich die Tiere. Und das ist so etwas, was uns schon zu schaffen macht. Was man auch schwer richtig lösen kann. Das ist 'n Konflikt, der liegt wie gesagt am Gesetz, 'ne. Ne Gesetzesfrage auch äh, weil nach Tierschutzgesetz jeder 'nTier aufnehmen kann und nach'm Jagdrecht eben nicht. Seehunde, da darf das nicht passieren, da ist das in Einzelfällen, das hier jetzt vielleicht auch kein Thema, aber wär doch mal, wenn man diese dieses Thema Gesetzeslage anpackt ... das ähnlich organisieren würde wie das Jagdrecht. Da sagt natürlich der Tierschützer, der muss längst raus, damit er nicht mehr bejagt wird. Die werden ja nicht mehr bejagt, aber das Jagdrecht hat den Vorteil, dass wir 'ne ganz bestimmte Gruppe haben, die sich nur um ihn kümmern dürfen. Da kann der Tierschützer nicht kommen und ich nehm mir den Seehund. Das begeht er Wilderei. Das heißt, da ist die Rechtslage sauberer und das dürfen nur die Jagdberechtigten und die haben wir ernannt. So, und das gilt bei Seevögeln und Wasservögeln nicht, weil sie nicht jagdbares Wild sind. Das ist 'n Konflikt, der äh aus dieser Lage heraus uns mit Sicherheit immer wieder begleiten wird. Wie gesagt, bei den Seehunden ging das relativ glimpflich ab, weil wir auch die Verbände, die großen rechtzeitig hier hatten und weil auch der Tierschutzverband, der dem diese Dame auf Föhr angehört, selbst sagt, na ja, die ist 'n bisschen extrem, wobei wir von der Grundlage, vom Grundsatz her mit ihr übereinstimmen. ... Also von daher werden wir diesem Konfliktherd immer wieder haben. Da kann man natürlich auch noch mal beleuchten, gerade aus Ihrem betont soziologischen Blickwinkel heraus, äh, gibt es da noch äh Deeskalationsstrategien oder was auch immer. Aber, meist ist es so, das Einbinden der Person, ne, mal abgesehen von der auf Föhr, die keiner einbinden will, weil, ja, manchmal führt einbinden auch zum Aufweichen irgendwelcher klaren ... Insofern ist meines Erachtens das ständige oder rechtzeitige Gespräch mit den Verbänden oder Menschen das einzig richtige. ...weil jeder aus seiner eigenen Motivation, und das ist ja auch, ich will das auch nicht herabwürdigen, das ist natürlich auch

erschütternd mit anzusehen. Grad bei Seehunden, bei Säugern – je näher sie uns stehen, desto äh betroffener macht einen das. Mit diesen Kulleraugen ... das ist schon schwer, das auszuhalten, dass sie dann erschossen werden müssen. Das muss man auch ernst nehmen. Insofern kann man das nicht ins Komische oder ins Lächerliche ziehen. Das muss man auch ernst nehmen. Aber man muss andererseits auch sehen, dass auch, das sind eben keine Menschen. ...

Transkription Interview Nr. 3 (26.01.04, Kiel)

I.: Und das erste worum ich dich bitten würde, wäre, dass du mir so eine ganz generelle Bewertung des Krisenmanagements zu geben. Ob du findest, dass das gut gelaufen ist oder schlecht ist.

B.: Vom Seehundsterben 2002?

I.: Genau.

B.: Pause. Ich hab mir das ja alles nicht vorher überlegt, deswegen muss ich jetzt n bisschen nachdenken. Ja das war, insgesamt ist das schon sehr gut, ach eigentlich würd ich sogar sagen, optimal gelaufen. Verglichen mit anderen Krisen, die wir hatten. Ähm, und die Hauptursache, dass das so optimal gelaufen ist ha, liegt in verschiedenen Ursachen. Aber ein großer Vorteil den wir ja hatten ähm, dass war der, dass wir so viel Vorlauf hatten. Von dem Zeitpunkt, wo man wusste, es würde das Seehundsterben kommen bis zum dem Zeitpunkt, wo es tatsächlich in Schleswig-Holstein auftrat sind ja, ich weiß nicht, aber mehrere Monate vergangen. Drei Monate oder vier oder so. Jedenfalls hatten wir ja nun vielmehr Vorlauf als sonst normalerweise haben, wenn wir sonst Krisen haben. Seehundstaupe – die andere Seehundstaupe war al, das war auch, hinzu kommt, dass das damals ja noch ne neue Krise war. Das wir noch keine Erfahrung hatten. Das ist auch wie beim ersten Pottwal, den man findet. Da hat man auch keine, keine Erfahrung, ist sich nicht sicher, wie man damit einfach äh praktisch umgeht. Also werden Wale geborgen oder nicht? Also, damals war es um Beispiel, da war ich auch schon im Dienst, werden die toten Seehunde geborgen oder nicht. Das war beim ersten Seehundsterben gar nicht klar zunächst. Zumal man auch nicht wusste, wie groß die werden würde am Anfang. So jetzt hatten wir schon viel Erfahrung aus der ersten Krise, viel Vorlauf, weil das monatelang dauerte bis das auftrat und dadurch konnt man das optimal vorbereiten. Und andere Krisen äh zum Beispiel Botulismus, das ist so'ne Vogelkrankheit. Das hat's zweimal gegeben seit es den Nationalpark gibt. Ähm, das tritt im Spätsommer manchmal auf, wird durch Bakterien verursacht. Natürliche Erkrankung von Vögeln mit Bakterien, die im Schlamm leben und Enten oder die Wattvögeln, die da rumstochern nehmen die Exkretionsprodukte dieser Bakterien auf. Das ist ein starkes Nervengift. Butolin – dasselbe Nervengift, das auch manchmal bei, bei Fleischvergiftungen. Botula ist nämlich die Wurst. Botox. Ja, das Gift ist nämlich, ja gut, dann führt das – da können tausende von Vögeln sterben und da kann man auch nichts machen. Das ist dann, die haben sich dann eben so entwickelt die Bakterien. Und das sind dann, das waren äh, Krisen, die wir auch, wo man zum einen, ja da konnt man nix machen, aber die treten so von einem Tag zum anderen auf, ne. Ohne Vorwarnung. Und hier hatten wir also schon Faltblätter, konnten wir entwickeln, also PR-mäßig schon vorarbeiten. Die Medien konnt man, waren allmählich vertraut gemacht worden. Der Minister war mehrfach da. Wir haben ja richtig schon so ein Krisenpapier, gelb, grün, rot hieß glaub ich unser Stufenplan, erarbeitet. Das hat's, also so ne ideale Krise, die hatten wir och nie vorher.

I.: Ähm, du hast es ja grad schon angesprochen. 1988 hat schon Lernerfolge gebracht. Was würdest du sagen, welche Rolle die Erfahrungen von 1988 gespielt haben für das Management jetzt 2002?

B.: Hm. Pause. Da muss ich mal sozusagen eben überlegen, was da, was da überhaupt ne Rolle gespielt hat.

I.: Also, du kannst es ja auch zum Beispiel auf die Öffentlichkeitsarbeit beziehen. Ich glaube, dass 1988 das ja wohl weniger ideal empfunden wurde. Was da mit der Presse gelaufen ist, oder? Also, dass war so mein Eindruck, dass damals die Resonanz in den Medien eher negativ war und eher nicht sehr sachlich war, sondern eher...

B.: Ne, ja, dass hab ich jetzt nicht so in Erinnerung, aber 1988 da war das insgesamt der Eindruck in der Öffentlichkeit dadurch bestimmt, dass es ne große Katastrophe ist, weil es gab ja nicht nur das Seehundsterben, sondern auch noch ne große Algenpest. Zur selben Zeit. Und äh, ich hab das selbst noch in Erinnerung wie ich auf Föhr war und da war eben das Wasser grün von den Algen und dann trieben da tote Seehunde im Wasser und da waren also ich und auch Kollegen von mir, mit denen ich dann damals da war, mit denen ich damals zusammen gewohnt hab. Wir haben und jeden Abend, also unterhalten, wie das ist jetzt sozusagen vielleicht das Zeichen wäre, dass es irgendwie mit der Nordsee zu Ende geht und was man da machen muss. Das war nicht nur bei uns so, sondern das war allgemein, auch die Fach- also die Öffentlichkeit oder ja auch so Fachleute dachten, dass ist jetzt wirklich so ein massives Signal der Nordsee, dass es jetzt mit ihr zu Ende geht.

I.: Ja.

B.: Nicht zu Ende in dem Sinne, dass biologisch alles abstirbt, aber das ist jedenfalls, was man da durch Einleitung bewirkt, erzeugt hat in den letzten Jahren und das jetzt das Maß voll ist. Und das hat sich dann herausgestellt, dass das nicht so war. Das waren auch unabhängige Ereignisse, die nur zeitlich gleich lagen, Algenpest und Seehundsterben. Auch das wusste man zunächst nicht. Da gab es auch von Professoren andere Theorien. Ähm, aber das hat in seiner Gesamtheit, auch weil die Tiere alle lagen und tot lagen an Orten, wo viele Besucher sind, dazu geführt, dass man das wirklich über Wochen als große Katastrophe der Meere, der Nordsee empfunden hat. Und das war diesmal nun überhaupt nicht der Fall. Diesmal war das so'ne Sache: ja, passiert mal. Und da spielen verschiedene Sachen ne Rolle. Zum einen die Erfahrung von früher, dass sich nämlich die Bestände danach schnell wieder erholt haben. Dann, die Erfahrung von früher, dass damals irgendwie die Nordsee als solche ja auch nicht zusammengebrochen ist. Dass das alles viel stabiler ist als man befürchtet hatte. Ähm, jetzt hab ich so'n bisschen den roten Faden verloren.

I.: Wenn man jetzt, das sind ja jetzt eher so äußere Faktoren, so Erkenntnisse, die man gewonnen hat. Aber wenn man jetzt eher so auf die Bewältigungsstrategien guckt. Inwieweit hat man da gelernt? Also, ähm, so in Sachfragen hat man sicherlich gelernt, wo ist es wichtig n Container hinzustellen, wie läuft überhaupt so'ne Logistik ab, wie ...

B.: In Strategien hat man, haben wir auch gelernt. Ähm, also wir haben. Das hat verschiedene Facetten in der Öffentlichkeitsarbeit. Wir haben ähm, zum einen ist das so, dass man da einfach souveräner mit umgeht. 1988 da gab's die Behörde zwei Jahre und da war das, ich weiß nicht, ob es schon einmal Botulismus vorher gab, das glaube ich nicht. Aber das war die erste Katastrophe, die wir hatten und

dann gleich so'ne große. Ähm, da gab's keinen, der irgendwie schon mal ne Pressemitteilung geschrieben hatte oder mehrere, ne. Das war nicht, das war nicht klar, mit wem muss man die Pressemitteilung überhaupt abstimmen und wann macht man überhaupt welche?

I.: Gab es überhaupt schon ein Öffentlichkeitsarbeitsdezernat?

B.: Es gab ein Dezernat für Öffentlichkeitsarbeit, aber das hat auch nicht, das war auch nicht dazu da, um die Presse zu bedienen. Das richtete sich ja in erster Linie schon an Infozentren. Ranger gab es damals auch noch nicht. Die Ausstattung von Infozentren, Bildungsarbeit. Das war's, was im Hauptvordergrund stand. Äh, und es war auch nichtklar, inwiefern nun Pressearbeit nun äh vom Ministerium gemacht wird. Oder inwieweit, dass die Behörde da freie Hand hat. Das ist erst viele, viele Jahre später äh hat sich das so entwickelt, wie es denn nun heute ist, das es so partnerschaftlich und auch im gegenseitigen Vertrauen ist. Äh, früher war das so, dass jede Presseanfrage, die gerichtet wurde an uns, musste erstmal nach Kiel gemeldet werden mit der Frage, können da was zu sagen. Also, überspitzt gesagt, da riefen n Journalist an und wollte dann nur'n Beitrag machen über äh, jetzt vielleicht auch nur Sachen über Sachen, die nicht in Zusammenhang stehen mit der Seehundstaupe. Der wollte... Oder sagen wir mal im Zusammenhang mit der Seehundstaupe wollte er mal berichten, wie viel Tote sind's denn heute. Und dann mussten wir vorher anrufen und fragen, können wir sagen, wie viel Tote es heute sind? Und dann haben wir gehört: jajaja aber nichts Politisches sagen. Das war die große Angst, dass also die nachgeordneten Behörden aus ihrer mangelnden politischen Übersicht heraus, irgendwas verkünden würden, was sozusagen was Offizielles wäre, und dass das eben nicht fachlich wäre, sondern auch 'ne Bewertung. Das hat in der Praxis dazu geführt, ich weiß jetzt nicht, ob das 88 schon der Fall war, aber jedenfalls in anderen Krisen oder in anderen Jahren, dass ja da ist die ganz komische Situation entstanden, dass man der Presse überhaupt keine Auskunft geben konnte und äh das wurde von denen natürlich auch nicht verstanden und das war alles total unglücklich. Aber das ist auch alles Geschichte. Auf jeden Fall gab's Erfahrungen äh in der Zwischenzeit, wenn auch nicht jetzt speziell durch dieses Seehundsterben, dass man die Informationen, die man hat äh, dass wir schnell Informationen sammeln, äh, dass es nicht Tage dauert mal festzustellen, wie, wie ist denn der Stand der Totfunde, sondern, dass wir jeden Tag, tagesaktuell Informationen haben müssen und denn auch so'n System geschaffen, so'n Abfragesystem, dass denn tatsächlich die Daten zur Verfügung standen. Das hatten wir 88 auch nicht gemacht. Da haben wir denn gesagt, wenn welche angerufen haben, na ja so heute so 30 Totfunde oder 35 ich weiß auch nicht. Oder einer hat 40 bis 50 gesagt und dann gab's unterschiedliche Zahlen, die natürlich letzten Endes keine Relevanz hatten. Aber das hat denn zu Widersprüchen manchmal geführt. Ne, da sind wir schon schlauer geworden. Also wir haben da so'n Abfragesystem. Wir haben allen Mitarbeitern des Amtes ist klar geworden, also auch eigentlich auch schon durch die 88-er Ereignisse, wie wichtig das ist, gute Pressearbeit zu machen. Ähm, ja wir haben Strukturen dafür geschaffen, man hat es gelernt, wie man ne Pressemitteilung macht. Das ist ja auch in meiner Person sogar, ja eigentlich auch durch die Krisen, die Funktion des Pressesprechers neu geschaffen worden. Das war am Amtsantritt von Bernd Scherer vor sechs Jahren. Ähm, wobei da ging es in erster Linie um die Ökosystemforschung. Andere Behörden in Schl, ich kenn keine andere Behörde, die einen Pressesprecher hat. Also, das haben an sich nur die Ministerien, aber bei uns war das ja eben, da wurde ja nicht nur Biologie verkündet mal, sondern, oder ja auch so viel an Biologie und Planung und Vorhaben und Debatte an der Westküste, dass das dann eben doch bis heute immer noch Sinn macht da, ähm das zum Schwerpunktthema für einen Menschen zu

machen. Und was haben wir noch, ach so dann haben wir noch einfach so technische Strukturen einfach besser gehabt, ne. Also, dass wir jetzt Presseverteiler haben, die wir per E-Mail bedienen. Das hatten wir ja am Anfang gar nicht. Damals gab es zwar, ne 88 gab's auch noch keine Faxgeräte bin ich mir jetzt gar nicht sicher. 87 gab's noch keine Faxgeräte jedenfalls und 88 weiß ich nicht und wenn ja, dann hätten wir damals auch nicht die Faxnummern von den Journalisten gehabt, ne. Also auch das war alles nicht so ähm vorbereitet, sondern wurde eben per Post verschickt und kam 'n Tag später und welche haben angerufen, dpa, die hatten's dann vielleicht gleich. Das führte dann immer zu zeitlichem Durcheinander. Ähm, und es gibt auch all die A... Einrichtung, mit denen wir zusammenarbeiten. Also zum Beispiel Service, dem gab's damals noch nicht. Naturschutzverbände, die gab's schon. Äh, dann gab's das Amt für ländliche Räume – damals noch Amt für Land- und Wasserwirtschaft. Auch da ist im Laufe der Jahre in der Zusammenarbeit, die Einsicht gewachsen, dass man bei solchen Krisen äh einfach schnell reagieren muss. Schnell mit dem, was man selbst tut, also sagen wir mal, Seehunde abräumen oder Vögel abräumen oder Kontrollfahrten machen. Dass das dann also tatsächlich am selben Tag sinnvoll ist und schnell in dem Sinne, dass das dann auch schnell die Informationen, die man dann daraus gewinnt dann weitergegeben wird an die ... Ja. Naja an die Stellen, die da auch noch Interessen für haben. Und was wir dann auch noch neu gemacht haben, das hat's damals auch nicht gegeben, den Informationsverbund. Also wir hatten 2002 beim Seehundsterben den einen E-Mail-Verteiler zum Beispiel, so'n internen, der, ich glaube jeden Tag, einmal – und ich glaube auch von mir, ich weiß das jetzt schon gar nicht mehr – bedient wurde und über die Ereignisse des Tages, also das Neueste...

I.: Aktuelle Lage meinst du, oder?

B.: Jaja, und die Seehundszahlen oder auch so Sachen äh, wo sind Kontrollen gewesen oder was hat die Forschung vielleicht Neues ergeben. Das wurde an einen großen Verteiler geschickt äh, nun gar nicht mal Presse, aber so intern. Und ja, das hat es auch sehr befördert, dass alle so auf dem selben Stand waren.

I.: Also, man kann einmal sagen, dass es so im Grunde 'ne Routinisierung der ja der Aufgaben erfolgt ist seit 1988. Natürlich, es ist ja klar, dass es das Amt ja noch gar nicht so lange gab, dass es sich noch nicht so eingespielt haben konnte. Also man hat, wie du gesagt hast, so Strategien entwickelt. Dass war ja beim Seehundstreben jetzt wahrscheinlich auch gar nicht so großartig anders als deine Arbeit normalerweise. Nur das es halt in der Quantität eben mehr war.

B.: Ja und diese Routinisierung, die ist aber über mehrere Stufen erfolgt. Also, ich weiß jetzt gar nicht, wie viel Krisen wir sozusagen, wir hatten, so aus'm aber die mir jetzt so aus'm Kopf einfallen. Das war das Seehundsterben, die Algenpest 88, dann gab es mal Botulismus, das war auch 'ne große Geschichte, dann gab es die Apron plus-Beutel, die mal angespült wurden, dann gab Pallas natürlich, dann gab es äh, noch mal ne Ölpest und noch mal nicht Apron plus, noch mal so anderes Zeug, was angespült wurde, das war so Wachszeug. Ähm, ja zweimal die Walstrandungen hatt ich gesagt. Na ja, und das ist dadurch immer, immer routinierter geworden und besser geworden.

I.: Ein Aspekt dieser Routine ist ja eigentlich auch die Zusammenarbeit mit den interdependenten Organisationen und Personengruppen, die ja auch im Krisenmanagement 'ne ganz große Rolle spielt. Also, mit den Seehundjägern beispielsweise. Ich glaub, das war ja im Bereich Öffentlichkeitsarbeit auch ein wichtiger Punkt, ne?

B.: Ja, da ist, das ist auch unterschiedlich. Also zum Beispiel mit den Naturschutzverbänden, da war die Zusammenarbeit schon lang gut, bloß da wechselt das Personal von Jahr zu Jahr, weil die immer neue Zivildienstleistende bekommen haben. Wurde aber auch gut die Zusammenarbeit, oder ja, die war schon immer gut, aber da haben wir dann auch jährliche Schulungen gemacht. Dadurch kannte man die Zivis und die Zivis hatten Vertrauen zum Amt. Mit den Seehundjägern gab's schon länger, aber das ist auch besser geworden, die Zusammenarbeit. Ähm, mit denen wir ja gar nicht wegen der Öffentlichkeitsarbeit, wegen der öffentlichen Darstellung zusammenarbeiten, sondern vom Inhaltlichen wegen. Aber das ist auch institutionalisiert worden. Ne richtig, richtig gut. Heutzutage. Und na ja, und mit den Medien auch. Weil da ist natürlich im Laufe der Zeit ja auch, das war 1988 noch nicht so da, da kannte man sich noch gar nicht so richtig persönlich, aber da ist eigentlich auch Vertrauen gewachsen. Das ist ja letztendlich doch so'n relativ beschränkter Kreis von Leuten der Medien. Das ist eben RSH, Sat1, NDR, NDR Radio, und ja RSH gehört denn noch dazu, Ditmarscher Zeitung, und paar Anzeigenblätter. Das sind sie so im Wesentlichen. Na ja, und dann noch so Korrespondenz mit ein paar größeren Zeitungen, FAZ, Deutschlandfunk aber das ist jedenfalls 'n überschaubare Gruppe. Und ja das hat auch gut geklappt. Das man da sich kennt.

I.: Und würdest du sagen, dass die Ausstattung mit Ressourcen ausreichend war? Also was Zeit, Geld und Personal angeht?

B.: In 2002 Pause in 2002 war sie das, ja. Ich denke schon. Doch.

I.: Und...

B.: In früheren nicht. In früheren Krisen da mangelte das an allem Möglichen. Da hatten wir noch keine Handys, wo andere schon Handys hatten oder da gab es keine, da funktionierte kaum, da konnt man keine Rundsendefaxe machen oder die verschiedenen Leute hatten kein E-Mail, obwohl das erforderlich gewesen wäre. Und schon auch üblich war zu der Zeit, ne. Ne, aber 2002 und jetzt ist dann an sich technisch ausreichend.

I.: Und wenn wir noch einmal zurückgehen zu der Zusammenarbeitsgeschichte. Ähm, wie würdest du das beurteilen, haben die Leute, die mit der Bearbeitung ja ganz stark zu tun hatten, wie ja zum Beispiel die Seehundjäger oder ALR oder so, wie konnten die sich einbringen in die Entwicklung der Maßnahmen oder auch in deinem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit? Die Seehundjäger haben ja, wenn ich richtig informiert bin auch viele Interviews gegeben. Ähm, konnten die auch sozusagen, konnten die auch hm, war das sozusagen auch deren eigene Initiative oder hatte man das Gefühl, dass

B.: Was war die erste Frage noch mal?

I.: Inwieweit alle Organisationen oder Individuengruppen, die befasst waren mit dem Seehundsterben ihre Vorstellungen auch einbringen konnten in die Strategie oder so.

B.: Ja, das konnten sie schon. Ähm, dadurch, dass wir soviel Zeit hatten, hat's ja mehrere Gespräche gegeben auch in großem Kreis. Vorbereitende Gespräche und da war dann auch mitbeteiligt Tierärzte aus Neumünster und Tierschützer und Naturschutz- also Naturschützer sind ja was anderes als Tierschützer, das wissen wir jetzt und Naturschützer und äh hier aus'm Ministerium aus der Jagdabteilung, also da waren an sich alle beteiligt, die da irgendwie überhaupt sinnvoll was zu sagen können. ALR und so, ne. Und da hat's mehrere Runden Gerede gegeben und die konnten sich richtig

alle beteiligen und wer sich beteiligen wollte hat angerufen und wurde auch aufgenommen, wenn das Sinn macht. Das war glaub ich schon komplett. Und der andere Gesichtspunkt mit den Seehundjägern war, also meistens war's glaub ich so, dass die Medien bei uns angerufen haben und wir so die Schaltstelle waren ähm und die nun aber natürlich nicht'n Pressesprecher haben wollte, sondern die wollten 'n Bild haben: Seehundjäger sammelt Seehunde ein. Was sagt er, was fühlt er, was empfindet er, und so, ne. Und das haben wir dann vermittelt und ja das hing davon ab, wie nun das häufig ist. Die Medien wollen zum Beispiel nicht so gerne auf 'ne Inseln, weil das weiter zu fahren ist anstelle lieber Festland. Das hing davon ab, wann das sein sollte. Das hing davon ab, auch ob derjenige Seehundjäger – also die meisten haben da kooperativ mitgemacht – ähm, aber manche die hatten dann auch schon so viele Sachen gemacht, die hatten dann einfach die Nase voll. Da haben wir's dann nicht mehr gemacht, ne. Also das haben wir denn so verteilt nach ähm, na so Einzelfallentscheidung, wer da gerade günstig oder wer da auch gerade Dienst hat oder wo überhaupt tote Seehunde jetzt gefunden werden, gesammelt werden und... Ne, das hat alles sehr gut geklappt und da haben die auch voll mitgezogen, wenn man die angerufen hat. Es hat einmal den Fall gegeben von der BILD-Zeitung - fast erwartungsgemäß – lacht – könnte man sagen – wo die, ich weiß jetzt das Detail gar nicht mehr, aber die sind irgendwie übers Ziel hinaus geschossen und das hat äh das hat denn dazu geführt, dass lacht die BILD-Zeitung als sie wieder anfragte, allerdings einer aus ner anderen Redaktion, dass es keinen mehr gab an den die BILD-Zeitung vermittelt werden konnte. Da haben sie sich also solidarisch gegen gewehrt und dann mussten die sich in Niedersachsen irgendwas suchen.

I.: Ich glaub, so im Wesentlichen war's das auch schon.

Transkription Interview Nr. 4 (08.01.2004, Tönning)

I.: Wenn Sie mir als erstes vielleicht eine ganz generelle Bewertung über das Krisenmanagement geben könnten. Einfach, ob Sie finden, dass es gut oder dass es schlecht gelaufen ist.

B.: Ne, ich meine das ist bei uns schon mal gut gelaufen, natürlich auch nicht ganz billig gewesen. Wenn man denn auch schon gleich ne Bewertung nimmt. Ansonsten hier, wenn man die gesamte Verantwortung hierher gegeben hat und das hatten wir ja. Hmj und Zusammenarbeit dann letztendlich bei den großen Aktionen mit dem staatlichen Umweltamt und mit anderen Behörden und Gemeinden und so weiter und Seehundjägern gut gelaufen ist. Ich meine schon, dass das hat schon was, das hier alles zu bündeln und uns die Koordination zu übergeben und insofern hat es ja auch gut geklappt. Hat in der Außenwirkung ja auch lange nicht so eine Aufregung geben wie beim ersten Mal. Weil wir das also inger, also, weil wir das gut im Griff hatten und auch rechtzeitig die Presse immer informiert haben et cetera. Joa, insofern ging's gut – war aber auch nicht ganz billig. So.

I.: Nach meinem Eindruck, hat auch eine Rolle gespielt dafür, dass es so gut gelaufen ist, weil die Aufgaben, die man zu bewältigen hatte eigentlich relativ bekannt waren. So mit Entsorgung von Meeressäugern haben Sie ja des Öfteren mal zu tun. Und im Falle des Seehundstrebens ist das ja eher so'n quantitatives Problem.

B.: Joa, und auch 'n Zusammenspiel. Weil die größere hier ähm Anzahl auch größeres Gerät und hier sag mal Equipment zur Folge hatte. Wir mussten ja doch einiges aufrüsten. Und neue Standorte mit Abfallcontainern, sag mal, mit Seehund- hier ähm sag ich mal Alt hier - Containern versehen. Und das

auch mit den Seehundjägern, also schon managen und auch aufrüsten, um das mal so zusagen. Und denn kommt die Arbeit äh, sag mal, das zu lenken, mit einbeziehen, abstimmen mit dem staatlichen Umweltamt ist doch ne Hausnummer mehr, ne. Wo wir da auch schon die Koordinierung hatten und auch das Sagen hatten insofern. Das ist schon umgekehrt als sonst. Ist das bei Ölsachen ja eher umgekehrt, das eben das staatliche Umweltamt die Koordinierung hat und wir da nur unseren Teil beitragen.

I.: Und wie würden Sie sagen, waren so die Erfahrungen von 1988. Hat das auch ne Rolle gespielt dafür, wie das jetzt gelaufen ist?

B.: Ja, doch auf jeden Fall. Hier, zum einen auch offener mit dem Thema umzugehen, also gleich offensiv also auch die Presse zu be- hier äh zu informieren. Ohne schon diesen hier äh Abwehrplan schon installieren zu können. Wir hatten also rechtzeitig Zeit uns also auch auf diese hier äh Masse einzustellen und den hier äh den Abwehrplan hier aufzustellen, 'ne. Insofern hat das schon - die Erfahrungen waren gut. Ja.

I.: Und würden Sie sagen, es gab ja nun ziemlich viele Stellen, die das Nationalparkamt zu koordinieren hatte. Die was mit dem Seehundsterben zu tun hatten. Und würden Sie sagen, dass alle so auch in genügender Weise eingebunden wurden oder würden Sie sagen, eine Personengruppe oder Organisation hätte man mehr berücksichtigen müssen oder einige hätte man vielleicht auch weniger einbinden können? Oder würden Sie sagen, das war so, wie es gelaufen ist, war es gut.

B.: Ich denk schon, das war angemessen. War schon in Ordnung. Ich wüsste nicht, ich hab das also natürlich auch so'n bisschen, die Distanz ist natürlich auch so'n bisschen da, hier. Mir ist nicht in Erinnerung, dass es da also, dass es da große Mängel gegeben hat. Und auch wie wir ... Ich glaub schon, dass war angemessen.

I.: Sie haben es vorhin schon gesagt, das war nicht ganz billig. Wie würden Sie sagen, war die Ressourcen-Ausstattung? War das ausreichend, war genug Geld, Personal und Zeit da?

B.: Ja, war da. Das war also vorher klar gestellt und ähm war auch da und auch sag hier uns wurden auch mehr, sag hier, Gelder ähm bereitgestellt. Ja, das hängt eben einfach damit zusammen, dass wir eben jedes tote Tier hier auch beseitigt haben. Das kostet sein Geld. In den Niederlanden äh Niedersachsen und Dänemark ja längst nicht so intensiv erfolgt. Und wir haben uns ja auch fast um jedes Tier gekümmert und auch abgeborgen. Bis auf einige, die denn an Ort und Stelle auf den Sänden vergraben worden sind. Das sind geringfügige Zahlen im Verhältnis gewesen. Und das hat gekostet. Aufwandsentschädigung.

I.: Die letzte Frage wäre, würden Sie sagen, dass war ne Krisensituation für das Nationalparkamt dieses Seehundsterben? Und wenn ja, ...

B.: Joa, Krisensituation, hm, ja, weiß ich nicht, ob man das soweit hier das hört sich so irgendwie negativ hier besetzt. Ich würde also sagen, das war ne hier ne schwierige Situation zu bewältigen wo es darum ging also genügend Mensch und Material also koordiniert einzusetzen. Und durch die entsprechende Vorlaufphase und auch Abstimmung mit den Beteiligten, die hier an diesem Handlungskonzept mitgewirkt haben und das wir das hatten hier war es insofern ein, eine Aufgabe, die sehr viel Zeit hier und auch Management erfordert hat und alle anderen Belange, die wurden nach hinten

gestellt oder gestellt und aber ansonsten ging das schon ganz gut. Joa, also insofern war es keine Krise, sondern ein, ein umfangreiche Aufgabe zu bewerkstelligen, die schlagartig auf uns zu kam.

Transkription Interview Nr. 5 (29.12.2003, Kiel)

I.: Wenn Sie mir als erstes ganz allgemein eine generelle Bewertung des Krisenmanagements im Jahr 2002 geben könnten. Einfach, was Ihnen dazu einfällt – ob Sie es insgesamt gut oder schlecht bewerten.

B.: Mir fällt dazu ein, dass wir ähm dann sehr früh und sehr aufwendig damit begonnen haben, uns Gedanken darüber zu machen. Erstmal wie wir selber das abwickeln wollen, aber auch wie wir die öffentliche Darstellung machen, wobei ich die öffentliche Darstellung jetzt im weitesten Sinne meine. Damit mein ich sowohl die Zusammenarbeit mit allen übrigen Beteiligten, die außerhalb des Amtes damit zu tun hatten, als auch dann das, was hinterher an die Presse geht. Wir haben so früh und so sorgfältig damit angefangen, dass ich sogar, äh zeitweise, gesteh ich, daran gezweifelt habe, ob das nicht schon 'n bisschen spinnig wäre, so ne. Ähm das war ne Geschichte äh, die wir uns teils selbst im Amt überlegt haben, teils aber auch 'n bisschen durch unseren Minister auch äh dahin geschubst worden sind, der äh sich auch wohl erinnerte aus seiner politischen Bewertung der Lage eben an die 1988-er äh Staupe äh Geschichte und der deswegen von Anfang an auch aus seiner Sicht darauf gedrängt hat, dass wir da sehr proaktiv sind. Und nachträglich hat sich dann aber eben gezeigt, dass dieser auf den ersten Blick vielleicht etwas übertriebene Ansatz äh doch äh Gold wert war, ne.

I.: Ja. Also resultiert das schon aus den Erfahrungen von 1988?

B.: Ja klar, selbstverständlich.

I.: Also, das ist ja eher so eine Art der Problemlösestrategie, die daraus resultiert hat. Inwieweit würden Sie jetzt den Unterschiede machen, inwieweit sich die Erfahrungen von 1988 sich auf Sachfragen ausgewirkt haben, so was wie, wo stellt man welchen Container hin oder welche Maßnahmen sind insgesamt nötig, oder auf der anderen Seite eben diese Art der Problemlösung, dass man sich ganz frühzeitig zusammensetzt oder das man schon vorab weiß, wen hinzuzieht oder welches Wissen man hinzuzieht.

B.: Meine Einschätzung ist die jetzt mal so, also so die gefühlte Temperatur so, ist die, dass vielleicht 'n knappes Drittel der ganzen Geschichte sich darauf bezieht auf die Sachfragen. Heißt, wo haben wir logistische Abläufe verbessern können, wo hat man schon vorher gewusst dieser Container ist besser als jener. Äh wen ruft man an, um 'n Problem schnell gelöst zu haben und bei wem kann man das lieber lassen. Da ist, da haben wir was, da haben wir natürlich auch was dazu gelernt von 1988, keine Frage. Aber da ist der Unterschied der, glaub ich, der Abläufe von 1988 zu 2002 nicht *so* groß wie der Unterschied in der Umgehensweise. Und für mich ist ohnehin, je älter ich werde, desto mehr so das Gefühl, dass die äh die kleineren Katastrophen, mit denen wir so umzugehen haben, wie zum Beispiel diese hier, eigentlich das dort manchmal ein überraschendes Verhältnis zwischen der Sache selbst und dem Eindruck den die Sache macht in der Öffentlichkeit, in Zeitung, Medien und anderswo ist und äh häufig ist der, ist das Trara drumrum so groß, dass es eigentlich in keinem vernünftigen Verhältnis mehr steht zur Sache. Und weil wir das glaub ich alle so 'n bisschen so gelernt haben, deswegen haben

wir eben besonders viel Mühe darauf verwandt, auf die Abläufe, erstmal zwischen den Menschen, die da miteinander interagiert haben, aber dann auch in der, in der Darstellung in die Presse hinein und den Informationsweg dabei und dann eben dieses, ich will mal sagen, diese überschießenden Reaktionen so im Zaume zu halten oder in gesunde Bahnen zu lenken oder wie man das sagen will. Und da ist eben mein Zwischenfazit so, dass wir reichlich zwei Drittel vielleicht gelernt haben und verbessert haben so in dem, dem Ablauf, Kommunikationen so im weiteren Sinne und 'n knappes Drittel vielleicht in dem, wo tatsächlich so die Hardware liegt.

I.: Ich vermute, aufgrund meiner bisherigen Recherchen, dass ohnehin die Interaktion mit anderen Organisationen und Gruppen, wie zum Beispiel den Seehundjägern und den Kreisveterinären mitverantwortlich ist, für den Erfolg oder Misserfolg des Krisenmanagements ist.

B.: Ja, klar.

I.: Die Verbesserung der Interaktion, die man vermutlich seit 1988 bis dato geschaffen hat – 1988 gab es das Amt ja auch erst knapp eineinhalb Jahre.

B.: Ja, mh.

I.: Mein Eindruck war auch, dass das Seehundsterben oder die Konsequenzen daraus eher so eine Quantität, weil, die Aufgaben an sich mehr oder weniger Routine sind, also mit Kadaveranfall von Meeressäugern haben sie ständig eigentlich zu tun gehabt. Das eben die Masse an Tieren das Problem dargestellt hat und das das Krisenmanagement eben auch deswegen ganz gut funktioniert hat, weil man auf so routinierte Entscheidungswege und Entscheidungen zurückgreifen konnte und eben auch auf die routinierte Zusammenarbeit mit den anderen Organisationen.

B.: Ja. Klar, also es, es kommt ja immer viel zusammen. So viele, viele Aspekte, die das hat. Das ist sicher alles richtig, was Sie sagen. Also einmal, dass das Amt überhaupt Routine gewonnen hat in seiner Arbeit, das Vertrauen und äh Kommunikation gewachsen ist mit den Gruppen. Aber es ist eben schon auch doch noch 'n Unterschied zwischen dieser routinierten, erfolgreichen Dauerarbeit und das, was dort in diesem Fall dann passiert ist.

I: Ja

B.: Ja, und da ist eben so gewesen, dass wir wirklich eben sehr, sehr früh, schon, als wir die Vorwarnung hatten – das Seehundsterben geht anderswo los und ist aber noch gar nicht in Schleswig-Holstein, schon da haben wir uns überlegt, wie werden wir denn tätig, wen laden wir denn zu wann ein, mit wem besprechen wir uns denn wie frühzeitig, wo vereinbaren wir uns, wie gehen wir an die Presse und so viele Dinge mehr. Und dieses äh, dieses Vorarbeit äh war natürlich auch überhaupt erst möglich, dadurch, dass das Seehundsterben eben dieses Mal so in Führungsstrichen so berechenbar war. Dadurch hat man natürlich auch die Entscheidung Tage und Wochen Zeit gehabt, sich darauf vorzubereiten.

I: Ja, ähm wie würden Sie die Zusammenarbeit mit den anderen Organisationen und Gruppen bewerten? Sie haben ja eben schon gesagt, dass das generell ganz gut gelaufen ist, gibt es etwas was besonders gut war oder was, was hätte besser laufen können?

B.: Also na ja, besser laufen, kann ja immer alles im Leben. Aber ich glaube, dass in diesem Fall, das

das wären mehr jetzt so Feinschliffarbeiten gewesen, die ich jetzt aus der zeitlichen Distanz jetzt auch schon gar nicht mehr im Detail erinnere. Was jetzt so die kleinen Dinge wären, wo man noch was hätte besser machen können. Was mir besonders Erinnerungswürdig ist, ist das viele von den, von den Leuten, die auch 1988 dabei waren. Es gibt ja natürlich auch personelle Kontinuität in den Naturschutzverbänden, bei den Seehundjägern und anderswo. Die hatten natürlich das 1988er-Ding noch im Kopf und hatten deswegen auch 'n eigenen Antrieb zu sagen, wir wollen das besser machen, weil wir eben in Erinnerung hatten, das damals vieles nicht gut lief – mit der Pressearbeit, mit dem, mit dem Echo, das das Ganze in den Medien hatte und so weiter und so fort. Und deswegen waren die Leute als wir sie eingeladen haben erstmal zu so einem Vorbereitungs-Rundentisch waren auch alle getrieben von dem Gedanken, das auch konstruktiv zu machen. Das ist ja auch nicht immer so. Manchmal kommen ja auch Leute zusammen und überlegen erstmal nur, wie kann ich mir das vom Leib halten oder wie kann ich dafür sorgen, dass nicht ich bezahlen muss, sondern jemand anders. Aber hier war wirklich konstruktive Stimmung und es war so, dass wir das erste Mal – anders als 1988 – auch die äh, die äh Tierschutzverbände dabei hatten.

I: Dann würde ich als nächstes gerne etwas über die Entwicklung des Aktionsplanes, der ja das wesentliche Krisenmanagementinstrument gewesen ist, wissen. Würden Sie sagen, dass alle relevanten Individuen, Individuengruppen, Organisationen – wie auch immer, daran beteiligt gewesen sind? Oder würden Sie sagen, dass irgendwo irgendeine Gruppe mehr hätte beteiligt werden müssen? Oder das irgendwo diktiert wurden, wo es günstiger gewesen wäre mehr auf Kooperation zu gehen?

B.: Nee. Ich bin da in diesem Fall... man neigt ja dann vielleicht auch gerade rückblickend zum Schulterklopfen, aber ähm, ich bin diesem Fall grad so der Meinung, dass ist wirklich ganz toll gelaufen. Und zwar deswegen, weil ja auch der Aktionsplan letzten Endes ja äh gar nicht von uns geschrieben und diktiert worden ist, sondern der ist ja auch in diesem Gespräch weiterentwickelt und verändert worden. Und insofern haben an dieser, an der Art, wie dann hinterher, äh der Ablauf war und wie er auch aufgeschrieben worden ist, haben eben alle mitgewirkt. Von den Naturschutzverbänden über die Tierschützer, über die äh Seehundjäger. Und äh, das ist glaub ich ja auch eben eines der zentralen Geheimnisse bei der ganzen Geschichte. Das die Leute, das eben auch als ihr gemeinsames Ding betrachtet haben. Und eben nicht äh das Gefühl hatten, dass sie nun unter der Knute jetzt der Nationalparkbehörde da irgendwie arbeiten müssen für was, was sie vielleicht gar nicht einsehen. Und insofern ist auch der – äh sozusagen – das Ergebnis all dieser Dinge, dass es nämlich ja relativ störungsarm und äh und auch sehr, ähm sehr konstruktiv abgearbeitet worden ist, das Problem, ist seinerseits wieder 'n Beleg dafür, dass das gut und gemeinschaftlich entstanden ist. Sonst hätte das nicht geklappt.

I.: Wo würden Sie die größten Schwierigkeiten sehen im Aktionsplan, also im Bereich von Sachfragen – zum Beispiel in der Logistik – was war der problematischste oder neuralgischste Punkt des Krisenmanagements, sofern man den ...

B.: Zwei fallen mir vielleicht ein, die äh nicht ganz leicht sind und die auch in Zukunft immer nicht ganz leicht sein werden. Das sind, das sind immer, das sind, das ist das logistische Problem, wie kriegt man Sachen äh von Inseln und Halligen hin und wieder zurück? Wo man dann natürlich dann immer zu tun hat mit Transport über die Fähre und denn stinkt's oder dann äh dann leckt mal irgendwo was

raus. Dann regen sich Leute auf, wenn's dann auf'm Schiff stinkt und. Kann man ja auch verstehen, wenn das Touristen sind vielleicht. Also das ist vielleicht immer nicht ganz leicht zu managen. Und ist aber, im Rahmen des Möglichen hat das auch sehr sehr gut geklappt. Und ne andere Sache, die immer nicht ganz leicht zu managen ist, ist äh mit den, mit den unterschiedlichen Ansprüchen umzugehen, die Menschen aus der Sicht des Tierschutzes haben und des sonstigen Umganges mit, mit Naturschutz im Ökosystem mit toten Tieren. Und beim Tierschutz kommt eben so sehr viel Emotionales und Ethisches immer in die Debatte rein, was man auch prinzipiell nicht wirklich, das kann man mit, mit Argumenten weder irgendwie wegdiskutieren, noch kann man da mit jemandem mit, mit klugen Gedanken ein anderes Gefühl verschaffen. Sondern das ist dann eben so bei Tierschützern. Und damit umzugehen, das man äh beide Ansprüche ans Leben so äh ernst nimmt und auch die Möglichkeiten oder nach Möglichkeit beide zu ihrem Recht kommen lässt. Das ist manchmal nicht ganz leicht. Aber relativ gesehen, ist das hier sogar auch gut gelungen dabei. Und ich selber gestehe auch, dass ich am Anfang skeptisch war, ob wir denn die Tierschützer auch überhaupt zu dieser Arbeitsgruppe dazu laden sollen. Aber auch da, das ist ein, ein, ein zweiter ganz wichtiger Punkt, wo ich dazu gelernt hab, nachträglich meine, doch, dass war die richtige Entscheidung. Die hat sich auch bezahlt gemacht.

I.: Also das scheint ein wichtiger Punkt zu sein, dass man Institutionen oder Gruppen dazu holt, die eigentlich keine rechtliche Zuständigkeit haben oder an der Verarbeitung des Seehundsterbens beteiligt sind... UNTERBRECHUNG

I.: Wie würden Sie die Ausstattung mit Ressourcen für das Gelingen des Krisenmanagements bewerten? Würden Sie a sagen, es standen ausreichend Mittel, also Zeit, Geld und Personal zur Verfügung und b wie wichtig war das für das Gelingen?

B.: Also, das Abarbeiten selbst im Sinne von hinterher äh Container, Personen, Transport und so weiter und sofort, das ist ja überwiegend gar nicht vom Nationalparkamt gemacht worden, wie Sie wissen, da sind ja andere Stellen zuständig. Äh zu weiten Teilen das ALR zum Beispiel und die haben alle dort auch sehr, sehr kooperativ und sehr gut gearbeitet dabei. Über deren Kapazitäten kann ich natürlich wenig sagen. Aber der Erfolg der Maßnahmen insgesamt scheint mir zu zeigen, dass die Kapazitäten ausreichend waren. Vielleicht waren die Menschen in der Zeit überlastet, aber insgesamt hat es halt gereicht. Und beim Nationalparkamt muss man sagen, ist es ganz ähnlich. Dort äh kann man einerseits sagen, die Kapazität war ausreichend, denn sonst hätten wir's überhaupt gar nicht geschafft, andererseits muss man aber auch um zu würdigen, was das bedeutet, sagen, dass in der Zeit, wo so ein Seehundsterben dann stattfindet, natürlich das Amt praktisch lahm gelegt ist. Heißt, dann arbeiten alle Leute, die dann tatsächlich da sind und nicht krank oder in Urlaub sind, arbeiten dann an diesem Problem. Und das ist, das ist 'ne zweischneidige Geschichte. Man kann einerseits sagen, anders geht's auch gar nicht, weil man nicht für Einzelereignisse wie solche ähm Krisenfälle kann man nicht äh extra Personal vorhalten. Das wäre ja überhaupt nicht zu vermitteln - gesellschaftlich und staatlich. Auf der anderen Seite heißt das so, dass natürlich, wenn dann so was passiert, dann das sozusagen das Standardpersonal, wenn so was in der Spitze dann noch mit abarbeiten muss und das bedeutet, dass alles andere liegen bleibt, das ein tierischer Stress ist Und das natürlich äh in dem Normal, in der normalen Arbeit es dann auch zu Verzögerungen und Fehlern kommen kann, was man ja aber üblicherweise hinterher nicht verzeiht, weil ja, das ist ja nicht so, dass dann hinterher entweder Vorgesetzte oder die Politik oder die Öffentlichkeit sagt, na ja, die Armen, die hatten so viel zu tun, sondern, es wird ja trotzdem dann gefragt, wie konnte das passieren? Gut, man soll da nun nicht

selbstmitleidig werden. In diesem Fall, ist das noch in einem Rahmen geblieben mit dieser Krise, dass man das auch bewältigen konnte und die Leute waren eben, Sie haben das vorhin schon gesagt, eben ungeheuer motiviert und sie waren eben auch an der Stelle hoch belastbar und da hat keiner gesagt, meinetwegen hier jetzt ist 17 Uhr, ich muss nach Hause, sondern dass haben sie eben gemacht.

I.: Meine letzte Frage wäre, worin Sie die eigentliche Krise sehen? Nach meinen Informationen kann man den Tieren ja nicht helfen, es sind also auch keine ökologischen Implikationen, die das Seehundsterben zur Krise machen. Ich habe da natürlich meine Theorie und meine Thesen, aber würde Sie bitten, mir zu sagen, was für Sie persönlich das Seehundsterben zur Krisenreaktion für das Nationalparkamt gemacht hat.

B.: Das ist einfach 'ne Frage der schieren Quantität , 'ne. Das ist, glaub ich, bei allen Dingen so im Leben, das ist ja fast 'n banaler, banaler Satz, also wenn's normal regnet, dann ist das, äh, dann ist das Wetter, das nehmen wir bestenfalls dadurch wahr, dass wir uns 'ne andere Jacke anziehen. Und wenn es in sehr kurzer Zeit sehr viel regnet, dann treten die Flüsse über die Ufer und es gibt 'ne Krise oder im Extremfall auch 'ne Katastrophe. Und so ähnlich ist das in so einem Fall auch. Wenn Tiere sterben im Nationalpark, ist das 'ne absolut normale Sache auch bei Seehunden ist das 'ne normale Sache. Selbst 'ne Krankheit ist eigentlich eine ganz normale Sache, auch das muss man ja wieder immer noch mal ins Gedächtnis rufen. Wenn aber eben die An, die schiere Zahl und Menge, also sozusagen auch die Ma, die Kilo Fleisch, die dort dann verwesen würden, eben in der Zeiteinheit eben 'ne bestimmte Grenze überschreiten, die man nun nicht so mit'm Lineal ziehen kann, dann äh kommt es eben zu 'ner Situation, die nicht mehr unter Normalfall läuft. Und äh, wenn man die dann bewertet, dann muss man dazu sagen, wenn man's, äh, wenn man's, ich sag, ich formulier's mal überspitzt. Wenn man's, wenn man's Nationalpark-ideologisch sieht, dann müsste man dabei sagen, dass hat sich überhaupt nicht um 'ne Krise gehandelt, sondern hier ist – hier war's 'n Krankheitsfall in der Population der Seehunde und wenn die sterben, sterben sie eben. Das mag man bedauern. Das ist aber was Normales. Und es gibt auch andere tote Tiere im Nationalpark, die einfach verwesen und aufgearbeitet werden durch Bakterien und wieder dem Stoffkreislauf zugeführt werden. Das hätte hier auch passieren können. So. Möglicherweise hätte man das sogar gemacht, wenn dieser Nationalpark in der zentralen Mongolei oder in der Antarktis gelegen hätte, aber hier handelt sich's eben um einen äh, einen Raum, in dem viele Menschen leben und noch viel mehr Menschen Urlaub machen. Und äh weder denen noch den Tourismus-Gewerbetreibenden ist das zuzumuten, wenn äh die Menschen zwischen stinkenden Kadavern baden müssen. So, das ist der eigentliche Antrieb der ganzen Geschichte. Es geht um ästhetische Fragen, es geht um wirtschaftliche Fragen. Es auch vielleicht um Seuchenfragen im Extremfall mal und äh, deswegen musste an der Stelle dann was passieren. Und das ist, das ist auch der Kern des, des Krisenaspektes dabei, 'ne. Da haben also andere Menschen, sowohl Tourismus-Manager, wie auch Kreise, Landkreise in ihrer Eigenschaft als Ordnungsbehörden eigentlich viel stärkeren Antrieb, diese Situation zu bewältigen bekommen als eine Naturschutzbehörde. Aber die Naturschutzbehörde ist eben nahe dran an dem Ganzen Problem, sie fühlt sich auch verantwortlich für vieles, was im Nationalpark vor sich geht. Ist es ja auch. Und hat deswegen hier eben stellvertretend für andere Interessen diese Arbeit gemacht.

I.: ja, und hat ja auch die entsprechenden Kompetenzen.

B.: Ja, natürlich.

I.: Ja, vielen Dank!

Transkription Interview Nr. 6 (04.02.04, Tönning)

I.: Wenn Sie vielleicht als erstes mir so'ne ganz generelle Bewertung geben würden. Also, ob Sie insgesamt finden, dass das Krisenmanagement gut gelaufen ist oder schlecht gelaufen ist. Einfach, was Ihnen dazu einfällt, was Ihnen wichtig erscheint.

B.: Nee, generell ist das sehr gut gelaufen, muss man sagen. Und zwar haben wir uns bereits am 30. Mai 2002 schon zusammengesetzt. Da war bei uns noch kein aktueller Fall, aber in der Ostsee. Und wir haben eigentlich darauf gewartet, dass die ersten äh Seehundstaupefälle im Limfjord sich ereignen. Dann hätten wir bei uns hier den Krisenstab zusammengerufen und dann wär, ich sag mal, Alarmbereitschaft gewesen. Das hat sich, der Verlauf ist ganz gelaufen als wir uns das vorgestellt haben. Der ist ja erstmal im Ostseebereich geblieben, plötzlich kam ein zweiter Herd – woher auch immer. Und das war auch 1988 schon mal – von Holland - wie das zu Stande kommt, weiß kein Mensch. So. Und dann hat sich das von Holland äh über Westfriesland, Ostfriesland ausgebreitet und an dem Tag X im August hatten wir denn die ersten Fälle auf Helgoland. So, und da wurde ich, da war ich unterwegs, da wurde ich am Telefon angerufen, von nem Seehundjäger und der sagt äh, was hat er gesagt, 30, 20 oder 30 Seehunde waren schon ganz stark erkrankt und die anderen würden schon husten ... ich konnt das übers Telefon hören, der war draußen auf der Sandbank. Und das, das war dann n Schlag gewesen. Und da wussten wir über Helgoland ist das eigentlich nur noch'n Katzensprung bis zu uns ins Wattenmeer rein. Und denn war das auch passiert.

I.: In diesem Fall war das ja sogar so, dass das Nationalparkamt irgendwie zuständig war für Helgoland, obwohl das ja eigentlich n anderer Kreis ist eigentlich.

B.: Nee, wir sind dafür nicht direkt zuständig. Wir sind allerdings für die Seehunde zuständig und die Bergung. In Plötze haben wir für Helgoland, da bin ich auch für zuständig, oder ich bin beim Nationalparkservice hauptberuflich, ich bin zuständig für den gesamten Abtransport zu damaliger Zeit aller Seehunde von der Ostsee bis Nordsee und aller Wale, die man tragen kann. Gut erhaltene Tiere oder für Forschungszwecke sind immer dann zum FTZ geliefert worden und den Rest haben wir zur damaligen Zeit noch äh zur SAVA gefahren nach Brunsbüttel. Sonderabfallverbrennungsanlage – dort sind sie dann verbrannt worden.

I.: Und genau das ist ja umgestellt worden in dem Seehundsterben, da sind sie ja in über TBAs entsorgt worden.

B.: Genau, ja. Und zwar hab ich dann mal einen, das ist damals n Auftrag gewesen vom Ministerium, was das kosten würde über die SAVA zu entsorgen. Und da haben 2 – 1000 Seehunde 32 000 – waren das Mark oder Euro – jedenfalls eine ungeheure Summe. Wir sind von 10 000 Seehunden ausgegangen im Mai, oder Ende Mai und haben das mal hochgerechnet. Und das wäre also eine Summe gewesen, wo wir gesagt haben, das gibt's gar nicht. So jetzt ist jemand im Minis, oder das ist jemand im Ministerium aufgefallen in Kiel, dass, warum wir die Seehunde eigentlich so teuer entsorgen. Die Möglichkeit besteht schon seit längerem, nämlich seit BSE, dass dort nichts mehr aufbereitet wird, sondern komplett Fettgewebe und Fleisch getrennt wird, alles wird zu Pulver gemacht und anschließend geht das nach Jägerdorf nach Itzehoe ... und das ist wesentlich kostengünstiger. Und darauf hin wurde sofort umgestellt. Das ganze System. Ja.

I.: Das war ja sozusagen so'ne Neuerung im Ablauf. Ansonsten ist ja, sind ja die Aufgaben, die im oder während des Seehundsterbens zu bewältigen waren eigentlich eher so, ich sag mal im Grunde Routineaufgaben.

B.: Ja.

I.: Also das ist ja so mit Walen oder mit Kadavern von Meeressäugern haben sie ja, das ist ja sozusagen das normale Tagesgeschehen. Nur im Seehundsterben ist es ja von der Quantität ein Unterscheid. Es ist eben mehr. Aber man kann schon sagen, dass die Aufgaben, die zu bewältigen waren im Grunde bekannt waren und sozusagen auch die Ideen, wie man damit verfährt.

B.: Ja, richtig. Die Bergung der Seehunde äh war erst einmal Aufgabe der Seehundsjäger. Und zwar gibt das drei Farben. Und auf die Farben möchte ich mal eingehen. Wir hatten grün gehabt, das heißt Seehunde kamen tot oder lebend mit äh dem Verdacht eben, dass sie den Phocine Distemper Virus haben an die Küsten. Dann werden sie von uns getötet, abgeborgen und sofort eben ins FTZ gebracht. Grün heißt alles, was dort ankommt, ist alleine von den Seehundsjägern zu managen, zu bergen, zu entsorgen. Äh, Stufe gelb war, dass denn schon etwas mehr angefallen ist. Das war so, dass wir um Amtshilfe gebeten haben, dass das ALR – Amt für ländliche Räume – zum Beispiel in Westerhever einmal mit'm Trecker rumgefahren sind und haben halt so 40 Stück eingesammelt. Oder, dass in Schleswig-Holstein eben auch die Außensände, die lagen nachher auch vermehrt voll, dass dort auf den Außensänden eben mit Schiff und mit Radladern denn gearbeitet worden ist. Seehunde geborgen, am besten mit allem Drum und Dran, das hat denn das ALR mit übernommen bzw. staatliches Umweltamt. Weil eben das ALR dann die Gerätschaften haben darüber zu fahren. Bei diesen Aktionen mit dem ALR waren auch generell auf den Außensänden immer die Ranger dabei. Mindestens zwei. Immer Jäger, die eine Waffe dabei hatten, falls tatsächlich morgens mal einer liegen sollte, der da noch rumröchelt. ... So. Diese Stufe zwei würde ich nicht mehr machen. Die Stufe zwei - oder Stufe grün nur Seehundsjäger: Montag, Dienstag, Mittwoch, Donnerstag, Freitag, Samstag, Sonntag. Montag bis Sonntag rund um die Uhr. Stufe gelb war, wenn schon mehr anfiel mit den Behörden, allerdings nur Montag, Dienstag, Mittwoch, Donnerstag und Freitag. Samstag und Sonntag nicht. So, und das war natürlich nicht so die prickelnde Lösung.

I.: Für die Seehundsjäger war das sozusagen sehr anstrengend.

B.: Das war anstrengend, ja. Wir hätten das auch so geschafft. So, das Problem war gewesen, dass wir teilweise, wir haben ja extra solche Container bekommen, ..., die waren dann schon Freitag mittag schon voll gewesen. TBA hat abgefahren, Feierabend gemacht. Wir saßen denn am Wochenende, Samstag, Sonntag mit voll beladenen Anhängern, immer bei Westwind. Westwind kam und wir haben zweimal Ebbe und Flut, also zweimal am Tag kamen die Seehunde an. Wir mussten frühmorgens bergen und wenn wir die Küsten sauber gehabt haben, ja dann ging's schon wieder los. Dann kam der nächste Schwung – und das war übel. Dann kam natürlich teilweise richtig Masse zusammen. So dass zum Beispiel, ich sprech' jetzt für Eiderstedt, wir an den Bürgermeister ran getreten sind, drei Seehundsjäger – zwei aktive, einer der so'n bisschen im Hintergrund ist, ... , G. J., mein Kollege ist an den Bürgermeister ran getreten und an die Kurverwaltung und hat gefragt, ob wir einen Strandabschnitt nutzen können, wo wir die Kadaver erstmal lassen können. Die sind sofort rausgefahren und haben uns da ne Bucht gebaut – das war ja Hochsommer gewesen mit tausenden von

Leuten – wo wir die Kadaver dann entsorgt haben. Wir sind nachher über Berge gelaufen. Wir mussten die dann hochziehen mit Haken. Und das war ne Sache gewesen, also auf die Mithilfe der Behörden, also hier an Land könnte ich verzichten. Worauf ich nicht verzichten würde, ist, TBA müsste eben auch Samstag und Sonntag fahren. Zumindest in Bereitschaft stehen und wenn ich anrufe von Sylt oder was weiß ich, ihr müsst kommen, er sich ins Fahrzeug setzt und fährt. Das wär dann Stufe rot. Stufe rot heißt Bergung über staatliche Umweltämter und ALR, meistens mit Schiffen oder eben auch auf Westerhever oder den Küsten in Begleitung mit dem Seehundsjäger mit der Waffe, fall's mal n Lebender dabei ist. Und TBA würde dann auch am Samstag und Sonntag fahren.

I.: Genau. Die Stufe ist nie ausgerufen worden, ne. Und halten Sie das eher für ne politische Entscheidung?

B.: Ja. Die Kosten. Die Leute müssen – das kostet ja auch Geld – die Leute müssen da sein, die Cheffe müssen da sein. Und, ja das war eigentlich so der Schwachpunkt. Was ich sagen muss, dass wir, wir haben ja mal grad n paar tausend Seehunde abgeborgen in der Zeit. Wir hatten auch Phasen, wo wir sehr viel Ostwind, wo das Ganze rausgedriftet ist und wir im Grunde gar keine Arbeit hatten, aber dann kam natürlich der nächste Westwind ... Ich würde sagen bei der nächsten Planung, wenn so was eingeplant werden sollte: Stufe grün beim Seehundsterben, dass das die Seehundsjäger bergen, entsorgen und wenn wir merken, aha wir schaffen's nicht oder es wird zuviel, das sofort Stufe rot ausgerufen wird. Nicht mehr gelb und zwar einschließlich Samstag, Sonntag. Und wir sind dann mit den Anhängern, wir hatten ja Anhänger voller Seehunde, zwischen den Badegästen durchgefahren ... wir mussten ja irgendwie an den Strand ran. Die fanden das alle irgendwie normal.

I.: Aber war ja eigentlich nicht Sinn der Sache. Eigentlich sollte das ja so sein, dass die Touristen davon möglichst wenig mitkriegen.

B.: Richtig. Aber man muss so sagen, wir waren so schnell und so... jeder wusste was zu tun war. Wir hatten auch unsere Helfer dabei. Meine Kinder waren immer dabei und wir haben das so schnell weggeräumt, die haben gar nichts mitgekriegt.

I.: Dieser Plan zeigt das ja so ganz gut und Sie haben das ja auch angerissen an einigen Punkten. Also es haben ja ziemlich viele Stellen ja im Grunde zusammengearbeitet bei diesem Seehundsterben. Und wie würden Sie die Zusammenarbeit mit den einzelnen Organisationen, Behörden und Gruppen sehen?

B.: Super. Muss so bleiben. Keine andere Behörde zu. Es sei denn, die muss da mit rein, aber ansonsten staatliches Umweltamt – auf jeden Fall, die dann wieder den Küstenschutz beordert. Ganz klar beim Seehundsterben die Seehundsjäger. Dann die TBAs im rückwärtigen Teil Schleswig-Holsteins Norddithmarschen so etwa wird über Jagel entsorgt, die anderen in Neumünster – die müssen dabei sein. Dann die Tierärzte Nordfriesland und Dithmarschen. Das MUNF ganz klar: Abfallbeseitigung und dann die gesetzlichen Bestimmungen, wie wir umzugehen haben. Container, dass sie unter Verschluss sind, nicht dass da Dritte, ich sag mal Kinder oder so rankommen. Die Gesamtorganisation, Gesamtleitung NPA – sollte auch bleiben. Das ist auch weil die Personen mit den Seehundjägern zusammenarbeiten – das klappte sehr gut. Dann Forschung FTZ – die gehören auf jeden Fall da mit rein. Und wir hatten dann den Auftrag bekommen vom Land äh PDV-verdächtige Tiere denn, die verstorben sind, frischtot das konnte man noch richtig sehen, sofort zu bergen und

umgehendst ins FTZ zu geben. Das heißt wir waren mindestens sechs Wochen, wenn nicht sogar acht Wochen mit den Rangern rund um die Uhr, auch Samstag und Sonntag, meistens waren da grad die Fälle, das wir dann eben auch Samstag und Sonntag die Tiere geborgen haben. FTZ angerufen haben, dann und dann liefern wir an. Im FTZ schon die Türen schon aufgehabt. ... Das war super.

I.: Und Kooperation zum Beispiel mit den Naturschutzverbänden und Tierschutzverbänden? Das mit den Tierschutzverbänden ist ja oft so'n bisschen schwierig.

B.: Ja, Naturschutzverbänden ganz klar, die haben total gut mitgeholfen oder gemeldet hier sind Seehunde. Da haben wir überhaupt keine Probleme mit. Tourismusverbände die sind nur froh, dass das weg kommt und dass da überhaupt jemand bereit ist, den Dreck wegzumachen. Denn nicht jeder Seehund kam sehr schön hier an, die waren ja oft wochenlang auf See, kam dann hier an. Kurverwaltungen so und so. Da haben wir sehr gut mit zusammengearbeitet. Und in St. Peter-Ording im Klärwerk steht unser Container. Auf Bitten vom Bürgermeister ist dort ein Extraschloss für uns eingebaut neben der Eingangstür, die haben einen Hydranten gesetzt, wir haben einen Schlauch da, alles, was das gibt mit Gullischacht, wo das absolut sauber und korrekt abläuft, wie sich das gehört. Tierschutzverbände äh sind, arbeiten wir auch zusammen, denn die sind bei dem Hauptgespräch, dem so genannten Arbeitskreis Seehunde sogar mit dabei. Tierschutzverbände haben wir Ärger – in dem Jahr ging das richtig los zur Sache mit einer Tierärztin auf Föhr, die wollte uns bisschen die Hölle heiß machen, aber ich kann damit leben. Soll die machen, was sie will. Bloß wir sind in dem Jahr auch ziemlich schlecht gemacht worden. Und wenn ich dann auf Westerhever bin Seehunde bergen oder so. Nachts bin ich dann rausgerufen, hat man manchmal auch schon gedacht, jetzt muss ich aufpassen, dass sie mir nicht das Auto zerstechen. Macht nichts. Wir haben so viel Rückendeckung auch von der Bevölkerung gekriegt. Aber sie macht heute noch den Rambazamba mit Rechtsanwalt und so. Na ja, ist eben so. Verkehrt verstandener Tierschutz. Das muss man ganz klar sagen.

I.: Die wie Sie ja auch grad schon gesagt haben, waren ja auch eigentlich alle beteiligten Organisationen bei diesem Treffen am 30.05. zum Beispiel dabei und auch ähm... Würden Sie sagen, dass alle in ausreichendem Maße an der Entwicklung des Aktionsplanes beteiligt waren.

B.: Alle.

I.: Jeder konnte sich einbringen? Vor allem die Seehundjäger speziell, die ja nun eigentlich die Hauptlast der ganzen Arbeit hatten?

B.: Ja. Was man da reinbringen konnte, war zum Beispiel die ganze gesamte Entsorgung. Wie das MUNF, wo dann Scherer gesagt hat, dass dann die Abfallwirtschaft, äh dass das jetzt über die TBAs läuft. Und wir haben ja vom Nationalparkservice den Landesauftrag gehabt, auch damit Geld verdient, diese ganzen Kadaver aus den Seehundstruhen der Seehundsjäger zu entnehmen über die Halligen und Inseln, überwiegend Schweinswale der Ostsee. Das hab ich denn abgelehnt weiterzumachen in der Form, wie wir's jetzt machen, weil nämlich die TBAs gesagt haben diese Tiere dürfen nicht in Folie sein. Das heißt, wir können den Leuten nicht zumuten tote Kadaver, Seehunde oder auch Schweinswale, langen auch wenn sie gefroren sind, irgendwann auf der Tour – sind manchmal 12 Stunden unterwegs – tauen sie auf, diese blanko wieder anzufassen, ist n Schmodderkram. Die müssen in Folie sein. ... Weil alle Tiere sind auch nicht geschlossen. Es gibt auch offene und beim Seehund wissen wir – jetzt hat man ein Bakterium isoliert in der Seehundstation, wo dieses Bakterium auf kein

Mittel ansprach. Das heißt also es lebt weiter, lacht sich im Grunde genommen tot darüber. Bloß wenn man zum Arzt geht, der hat nichts. Große Tiere beim Bergen hab ich damals zersägt in drei Teile. Westerhever: das sind denn hin und zurück mit allem Drum und Dran, wenn ich das komplett ablauf 20, 25 Kilometer, die ich zu Fuß abgelaufen hab und weg geschleppt hab die Seehunde. Das Zerlegen mach ich auch nicht mehr, weil man vor na drei, vier Jahren den Brucella maris entdeckt hat. Das ist also Brucellose beim Seehund auf Menschen übertragbar und sitzt derzeit in der Lunge. So und wenn man da rumschnibbelt und rumschneidet, Mundschutz wir haben gar nichts – und da hab ich dann gesagt, das machen wir dann auch nicht mehr. Und das ganze spielte dann irgendwo so rein. Mit den TBAs, die denn sagten, ja das müssen wir prüfen, ob wir da Folie mit reinmachen können, ob die Bänder in der Maschine hängen bleiben können. Wir haben den Auftrag abgegeben. Wir fahren seitdem, dem 19. September 2001 nur noch Forschungstiere aber auch von Ostsee bis Nordsee und die TBAs haben keine Probleme mit der Folie. Das heißt die anderen Seehundsjäger haben auch gesagt, wir können die ja nicht blanko irgendwo reinschieben. Die werden heute mit Folie entsorgt, abgeholt, das geht so ganz mit rein. Die werden ...

I.: Also, es ist heute so, dass die Seehundsjäger die Kadaver bis zum Container schaffen und ab den Containern machen's die TBAs?

B.: Richtig. Oder wenn's Forschungstiere sind, da haben wir die Truhen. Also Eiderstedt haben wir zwei Truhen, auf Sylt haben wir drei Truhen, so dass die Seehundsjäger nur zur Truhe fahren, aber die Truhe leer machen, das macht die NationalparkService GmbH und da bin ich denn auch Ansprechpartner für. Eine Sache ist hier noch. Totmeldungen. Diese Nummer ist denn, das ist mein offizielles Diensthandy im Grunde genommen und Seehundsjägerhandy ist dann für die ab Seehundsterben freigegeben worden für Presse, für MUNF, das heißt eben, wenn die Pressesprecherin dann was wissen wollte, die hat dann häufiger angerufen oder das Ministerium oder was auch immer los war. Samstag, Sonntag, Freitag war das. Das war ne Zeit gewesen, das würd ich heute nicht mehr machen. Ich hab nur noch am Handy gestanden. Ich muss hier noch meine acht Stunden beim Service arbeiten. Ich hab hunderte von Seehunden geborgen bis in die Nacht rein. Nur an diesem Stress mit dem Handy – danke. Beim Mittagessen – meine Frau sagt da geht nur noch Handy und dann Presse und Zahlen wollten die wissen, zusammenstellen ... dann haben die Seehundsjäger wieder angerufen. Auf Amrum hatten wir so'n bisschen Probleme mit den Containern und solchen Sachen. Naja und das war ne Zeit, das hab ich selbst so gar nicht mitgekriegt, weil ich so in Aktion war, aber andere haben das mitgekriegt. Und deshalb würd ich dies vielleicht auch nicht mehr direkt machen, sondern das sollte jemand machen, der

I.: der dafür am Schreibtisch sitzt und die Zeit dafür hat.

B.: Beziehungsweise eine Handynummer – das kann ja auch jemand anderes machen, der denn, dass die sich von Woche zu Woche abwechseln. Aber nicht acht Wochen durch. Nur bei mir laufen liegen eben die ganzen Sachen auch noch. Nee, aber so dieses Muster, ähnlich wird das auch aufgebaut für die Ölvögel, da gibt's noch paar andere Schwierigkeiten, aber das eigentlich, so sollte man das beibehalten. Das hat sehr gut geklappt. Und wichtig ist, dass man einen Plan in der Tasche hat und nicht erst sich zusammensetzen muss, über Kosten reden muss, dann wird das schon klappen.

I.: Ja, da war natürlich auf der einen Seite der Vorteil der langen Vorlaufzeit zwischen Ausbruch bei

Anholt und dann Auftreten in Schleswig-Holstein und zum anderen, das wär auch meine nächste Frage, inwieweit Sie der Meinung sind, dass das erste Seehundsterben von 1988 dafür ne Rolle gespielt hat, das es dieses Mal so gut geklappt hat.

B.: Ja, man hatte ja Erfahrung gehabt. Man hatte allerdings gedacht, dass es jetzt irgendwie durch'n Limfjord durchkommt, man hatte sich das zeitlich schon mal so'n bisschen ausgerechnet bei uns wird das in der Hauptsaison Wir sind eigentlich ausgegangen Mai, Juni, ja dass das dann vielleicht so im Juli bei uns ist. Das ist anders gekommen. In diesem Fall wussten wir von den Dänen, es ist der Phocine Distemper Virus, das heißt, fast der gleiche oder der gleiche Virus wie 88. Er ist auf Menschen nicht ansteckend. So dass man da nicht noch Angst haben muss oder da Mundschutz oder Vollschutz oder Tourismus oder was da alles war. Wir konnten sofort zuschlagen und arbeiten.

I.: Und man hatte ja auch sozusagen, also auf der einen Seite wusste man mit was man's zu tun hatte, das war ja 1988 überhaupt nicht klar und da wusste man ja auch nicht, ob vielleicht alle Seehunde im Wattenmeer streben oder ... und auf der anderen Seite, inwieweit hat das was gebracht so für die ganz konkreten Aufgaben und für die, so dass man wusste halt, mit wem man sich zusammensetzt. Würden Sie auch sagen, dass das aus den Erfahrungen von 1988 resultiert?

B.: Teils denk ich mal. Aber ich denk mal teils schon zum Beispiel FTZ, also das Seehundsterben 1988 war ja eigentlich Auslöser gewesen, wo sich letztendlich viel verändert hat, wir haben darauf hin, ich sag jetzt mal so grob, das Multimar gebaut. Seit 88 wird Lebendfänge von Seehunden betrieben, wo man denn eben anhand der Analysen dann feststellen kann, wo die Antikörper sind. Haben sie noch welche oder nicht. Oder solche Sachen. Also da hat man sich schon drauf eingestellt. Und die Seehundzahlen draußen sind doch relativ stark angestiegen ohne irgendwo merklich abzusinken oder instabil zu sein. Man hat schon irgendwo damit gerechnet, gerade als sie dann feststellten, dass in den letzten Jahren dass die Antikörper nicht mehr vorhanden waren, dass das mal zum Kollaps kommen könnte.

I.: Eine Frage wäre noch, ob Sie der Meinung sind, dass genügend Mittel zur Verfügung standen, also Personen, Zeit und Geld, also die Ausstattung mit Ressourcen ausreichend war.

B.: Ja. Das war ausreichend und wenn's irgendwo Schwierigkeiten gab, dann wurde das in Kürze ausgemerzt. Wir haben einmal die Woche ein Treffen, meistens war das beim staatlichen Umweltamt oder ALR bzw. in der Halle in Husum, wo dann einer vom Kreis kam, Tierarzt, wo das Nationalparkamt vertreten war, wo TBA vertreten war. Also alle, die mit der Praxis zu tun hatten, waren mindestens mit einem Vertreter da. Wir haben wöchentlich alles noch mal durchgesprochen. Noch mal die genauen Zahlen durchgegeben und freitags wurde denn, freitags wurde denn gesagt, lassen wir die Stufe grün, machen wir Stufe gelb. Ich mein, das wurde nicht von irgendjemand diktiert, sondern das wurde mit allen Leuten entschieden. So und als See, als Seehundsjäger bin ich oft oder immer mit dabei gewesen. Ja, klappte gut.

I.: ja, dann kommt auch schon meine letzte Frage. Ähm, was würden Sie eigentlich sagen, war konkret die Krise für das Nationalparkamt? Weil letztendlich ist es ja so, man kann den Tieren nicht helfen, also man kann halt nichts machen, man kann den Bestand nicht durchimpfen. Ähm, was was sozusagen macht die Krise aus für Sie oder würden Sie überhaupt sagen, dass es sich um ne Krise gehandelt hat?

B.: Es war ne Krise für die, die, ich sag mal, nicht mit Leben und Tod umgehen können. Für uns ist Leben und Tod alltäglich. Wir sind Nationalpark: Natur, Natur sein lassen – unsere Strategie, die wir verfolgen. Dies ist natürlich nun ein Sterben größeren Ausmaßes. Man muss ganz klar sagen, ich hab auch einige erschossen oder erschießen müssen, die wirklich, es geht ja nicht in Stundenschnelle, sondern das kann manchmal Tage dauern, und äh, das ist eine grausige Krankheit. Grade über die Atemwege und wenn denn der der Erstickungstod eben kommt, das ist also nicht sehr schön für die Tiere selbst. Aber es ist ein Virus, der wahrscheinlich von Robben eingetragen worden ist aus den arktischen Bereichen und ja damit müssen wir leben. Die Krise war eigentlich insofern gewesen für uns, das ist eine ganz andere Sicht gewesen, dass kurz davor, die Dänen den Abschuss von 6000 Seehunden gefordert haben wegen der Fischerei. Dass denn bei uns hier auch ja von Spitzenfunktionären sag ich mal der Fischerei auch gesagt worden ist, vielleicht so 3000 Seehunde von Schleswig-Holstein zu erschießen. Denn sind Reporter rum gefahren in Husum haben sie besetzt 'n paar Kutter und Tönning und Büsum. Sind auf'n Kutter gegangen und haben ganz, ganz gezielt gefragt, was sie als Krabbenfischer davon halten, Seehunde zu töten. Weil das stand ja in den Zeitungen schon seit lange. Und alle Fischer sagten, ja die brauch' man nicht töten. Die hatten dann plötzlich Schiss gekriegt vor der Kamera. So und da war alles wieder gut – heile Welt. Und dieses haben wir eigentlich immer. Die alten Landwirte, Eiderstedter, die hinter den Deichen wohnen, sagen wir haben zu viele Seehunde. Man findet hier keine Büten mehr, wo man damals – Schollen, die man in den Prielen gefischt hat oder gefangen hat. Im Grunde genommen alles weg. Und die Seuche wird kommen. Und als diese Seuche kam, das war natürlich das, seht ihr, wir haben's doch gewusst. So ist es. ... Das ist ein ganz natürlicher Vorgang. Wir können nicht impfen, das funktioniert nicht. Und, ja damit müssen wir eigentlich umgehen. Womit wir auch leben müssen und auch das Land Schleswig-Holstein oder auch Niedersachsen und Hamburg, dass für solche Fälle immer regelmäßig oder rechtzeitig Geld zur Verfügung steht, denn das nächste Seehundsterben könnte wieder kommen. Kann auch ne ganz andere Seuche sein. Und das ist nicht gerade billig. In den letzten Jahren, hinzu kam ja auch noch die vielen Pottwalstrandungen, und 'n Pottwal kostet mindestens 50000 Euro. Da ist das Zerlegen noch nicht drinne, das haben die Umweltschätzer, also die Naturschützer dann gemacht. Eine Sache hab ich noch. Das war auch schon mal ein Vorschlag von mir, kam dann vielleicht auch schon vom FTZ. Dass sich die Kreise Nordfriesland und Dithmarschen mal zusammensetzen sollen und dass sie eine Art Fond bilden, egal, wo jetzt 'n Pottwal oder Wale oder Dinge anspülen, dass nicht nur Dithmarschen auf den Kosten sitzt und nicht nur Nordfriesland, sondern das aus diesem Topf letztendlich die Entsorgung gezahlt wird. Und so sollte man das eigentlich auch schon rechtzeitig planen, denn das Geld ist eigentlich immer dringend angekommen ...

I.: Ja, das war ja auch, wenn ich das richtig aus meinen Recherchen mitkriege, auch so mit einer der springenden Punkte bei der Umstellung von grün auf gelb, also das im Grunde ab da ja die Kosten gedreht wurden sozusagen. Ab da waren die Kreise zuständig. Ich glaub, dass ja immer so'n bisschen Querelen ob Stufe gelb oder Stufe grün.

B.: Ja. Richtig.

I.: Das ist ja sicherlich auch schwierig, weil das natürlich auch die Grenze halt festzulegen natürlich auch etwas schwierig ist. Man kann ja schlecht sagen, ab weiß ich auch nicht, 365 Seehunden.

B.: Nee, das hieß dann immer ganz grob, alles, was wir schaffen können, machen wir alleine. Aber

irgendwann, wir hätten das auch noch locker weitergeschafft, aber dann man hat eben denn auf gelb gemacht, dann saßen wir natürlich mit den Seehunden denn an den Wochenenden. Bei gelb kommt keiner am Wochenende. Das ist so der Punkt, wo ich sag, gelb dürfte es gar nicht geben. Grün: Seehundsjäger alleine, TBAs und ansonsten rot: alle Mann und dann auch Samstag und Sonntag. Ja so muss das, zumindest in Bereitschaft. Wenn Bedarf ist, dass man einfach TBA anruft. So man kennt die ja auch persönlich und sagen dann, so jetzt macht mal.

I.: Wo es ja letztendlich so oder so war, auch bei Stufe gelb ja noch, das die Seehundjäger die Hauptarbeit gemacht haben und ja im Grunde Amtshilfe von ALR und STUA gefordert haben, wenn es eng wurde sozusagen.

B.: Das haben wir aber nicht. Und da hab ich mich auch gegen gewehrt. Aber das ging eben wieder um die Geldverteilung auch. Das der Kreis so'n bisschen Stress gemacht hat. ... Die aber dann natürlich auch schon die Zahlen gesehen. Aber die haben dann nicht das abgeborgen, was wir uns vorgestellt haben. Wir sind 30. Mai so von den 10 000 Seehunde ausgegangen

I.: Und das waren dann ja knapp die Hälfte.

B.: plus Niedersachsen natürlich noch dazu.

I.: Und inklusive Helgoland.

B.: Ja. Und vieles kann natürlich auch verdriftet sein. Was weiß ich in Norwegen angelandet, vielleicht schon abgesoffen. Viele Seehunde hab ich geborgen zum Teil mit Flossenmarke und da konnt' man eben sehen, der kommt aus Holland.

Transkription Interview Nr. 7 (26.01.04, Kiel)

I.: Als erstes würde ich Sie bitten mir eine allgemeine Einschätzung des gesamten Krisenmanagements zu geben. Würden Sie sagen, das hat gut geklappt oder es hat weniger gut geklappt?

B.: Also meine Einschätzung ist äh dadurch, dass wir zeitlichen Vorlauf hatten – man wusste schon seit Mai, was auf uns zukommt – halt Erfahrungen, die wir in anderen Bereichen gesammelt hatten, einbringen zu können, einen Maßnahmenplan erarbeiten zu können, für das rein Organisatorische aber auch äh für die Kommunikation. Also, sowohl Binnenkommunikation wie auch Außenkommunikation. Und nach meiner Einschätzung ist das gut bewältigt worden.

I.: Ähm, Sie haben's eben ganz kurz angesprochen, sozusagen das Erfahrung ne Rolle gespielt hat. Und was würden Sie sagen, inwieweit 1988, das erste Seehundsterben von Bedeutung war für die Bewältigung?

B.: Das gehört mit Sicherheit mit zur äh Bewältigung, weil man dadurch wissen, vom Wissen her schon einen Vorsprung hatte, wie es vielleicht laufen könnte, was die Ursachen äh des Seehundsterbens sind oder, das wurde ja sofort geguckt, ist es wieder das oder ist es was anderes? Also, das ist mit Sicherheit auch ein Punkt gewesen, dass man eindeutig wusste, so was ist der Erreger, rein wissenschaftlich. Das man zweitens wusste, was kommt überhaupt äh an Arbeiten auf uns zu. Also über welche Mengen, konnte man ja hochrechnen, weil wir ja Zahlen hatten und wenn

das einen ähnlichen Verlauf nehmen würde, was kommt rein an Arbeitsmengenbewältigung auf einen zu und welche Fragen werden auf einen zu kommen. Äh, auch da wiederum Bewältigung von äh Lagerung, Zwischenlagern von Kadavern, Einsammeln von Kadavern, äh Ansprechzeiten für Personen, die Abräumen müssen, Einsatz von Geräten, Entsorgungskapazitäten, sprich wohin mit den toten Tieren. Verbuddeln – liegen lassen? Oder tatsächlich einsammeln und verbrennen? Wenn ja, wo? Wie sind die Kapazitäten, aber auch Fragen, von außen. Nicht nur Medien, das ist natürlich in meinem Aufgabenbereich der Hauptaugenmerk gewesen. Also, welche Fragen werden denn von den, von den Printmedien gestellt? Wird es wieder diese Aufmerksamkeit haben wie 88, wo die Zeichen ja doch noch mal etwas anders waren als heute. Aber wo's zwischendrin ne Pallas gegeben hat, wo's zwischendrin verschiedene andere Krisen gegeben hat wie Apron plus oder dergleichen, wo man einfach weiß, bestimmte Themen sind relevant. Und dann darüber hinaus auch natürlich die Besorgnis von ganz normalen Bürgern. Und ich würd das schon so unterscheiden in reines Abarbeiten von Aufgaben, die einfach zum Bewältigen oder zur Beseitigung der Tiere erforderlich waren und dann der Fokus, was macht der Mensch vor Ort. Welche Sorgen haben die bzw. die breite Bevölkerung und eben das Medieninteresse.

I.: Und wenn man den Aspekt der Zusammenarbeit betrachtet. Für das Krisenmanagement letztendlich war ja eine Reihe von Organisationen und auch Individuengruppen verantwortlich. Wie würden Sie diese Zusammenarbeit beurteilen?

B.: Da hat wirklich, das ist jetzt mein persönlicher Eindruck, da hat ganz äh deutlich äh die Erfahrung der Pallas Früchte getragen. Also, dass eben im Vorfeld klar wurde, wir müssen mit verschiedenen Strukturen arbeiten. Es ist deshalb wichtig, dass wir vorher, und wir hatten Gott sei Dank die Zeit, vorher einmal klären, welche Aufgaben fallen an. Wer ist dafür am besten geeignet und wer hat dafür aber die Verantwortung? Wer hat das Recht, wem was zu sagen? Und das ist eben im Rahmen dieser Arbeitsgruppe Seehundstaupe dann richtig angesprochen worden. Auch, es ist schon so gewesen, dass man zunächst versucht hat, sich zu drücken. War mein Eindruck. Aber dadurch, dass man da hartnäckig war und dass wir dann auch den Abteilungsleiter dazu geholt haben, der damals äh auch mitverantwortlich war im Krisenstab für die Pallas, dem ist das geglaubt worden, bestimmte Sachen. Was der gesagt hat und reingebracht hat an Erfahrungswissen aus der Pallas. Der hat da eben auch die entsprechenden Verbindlichkeiten glaubhaft darstellen können und somit auch mit dafür gesorgt, dass alle bereit waren, die Struktur anzuerkennen. Was dann im einzelnen vor Ort dann doch mal schief läuft, weil man sich von dem ja nun schon gar nix sagen lassen will oder weil man das selber besser weiß oder dergleichen, ähm das ist erstmal hinten angestellt. Das denke ich können die Leute vor Ort am besten sagen. Also, ich denke so vom Management her ähm ist das äh von Anfang an drauf geachtet worden, dass gerade in solchen Phasen, wo ganz verschiedene Strukturen und Behörden zusammenarbeiten müssen, dass da genau darum geht, in der Zeit, wo man noch nicht in der Krise ist, wo man noch nicht einfach nur agieren muss, reagieren muss, dass man sich da Gedanken macht, wer hat hier für was die Verantwortung und damit den Hut auf und damit auch das sagen.

I.: Haben Sie so das Gefühl, dass sich auch die Individuengruppen oder Organisationen einbringen konnten in diesen Prozess? Oder, dass es dann doch eher so war, dass eine Behörde kann ja sozusagen die wesentlichen, das ist ja vielleicht das Umweltministerium als übergeordnete Behörde, da doch relativ klar die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zuteilt, aber konnten die Beteiligten sozusagen trotzdem ihre Vorstellungen einbringen in diesen Aktionsplan zum Beispiel.

B.: Mein Eindruck ist ja. Das sie das konnten. Also zumindest war das auch gewünscht. In den Besprechungen, wo ich dabei gewesen bin, ist das immer gesagt worden, dass die natürlich nur dann mitziehen können, wenn die auch mitreden konnten. Und ähm, da diese Gespräche aber alle vor Ort stattgefunden haben, also da war ich dann nicht dabei, ne. Ähm gehe ich jetzt erstmal davon aus, dass das auch so gemacht worden ist.

I.: Wie würden Sie die äh die zur Verfügung stehenden Mittel einschätzen? Also die Ressourcenausstattung war die ausreichend? Es kann natürlich immer mehr sein. Aber würden Sie sagen, dass war gut oder da war auch Mangel, also Zeit, Geld und Personal betreffend.

B.: Ok. Also auch da hatten wir ja das Glück, dass wir ne Vorlaufzeit hatten äh als das im Mai die ersten Meldungen von Anholt kamen, dass wir rechtzeitig im Haushalt, also wenn's jetzt um die reine Finanzierung ging, im Haushalt gucken konnten, welche Mittel können wir dafür bereitstellen? Können wir noch, müssen wir 'n Nachtragshaushalt beantragen. Wo müssen wir umschichten, um entsprechende Mittel da zu haben. Ähm, dass das nie reicht, ist glaub ich auch klar. Ähm, vor allen Dingen, wenn's um Forschung geht. Mit Sicherheit hätte man da wer weiß wie mehr einbringen können. Aber ist dann auch immer die Frage, muss das dann aus unserem Topf sein? Ähm, wir müssen ja auch sparsam wirtschaften, sind ja überwiegend Steuergelder mit denen agiert wird. Und ähm, natürlich ist die Frage, dass man guckt, so so wie ist jetzt die, wir wissen es hat die erste Wiederholung gegeben ähm die also... Man muss jetzt schon gucken lohnt es sich jetzt auch dafür Forschungsgelder nun einzuleiten. Also was hat man davon an Erkenntnissen. Ist vielleicht bei ner dritten Wiederholung ähm, wo dann Abläufe oder dergleichen mehr einfacher zu bewältigen ist. Aber das kann ich gar nicht selber beurteilen. Aber ich hatte von der Organisationskette her den Eindruck, es ist reine Wissenschaft. Das sind eben Fragen, die für die Bewältigung der Arbeiten eigentlich nicht relevant sind. Also weil die einzigen Fragen, die sich da stellten war eben wird geimpft wird nicht geimpft? Und wenn man einmal ne Grundposition eingenommen hat, also wildlebende Tiere, normaler Seuchenzug, das bringt nichts. UNTERBRECHUNG

Also wenn man einmal so'ne Grundsatzentscheidung getroffen hat, dann, denke ich ist das tatsächlich reine Wissenschaft und dann sind das andere Töpfe aus denen das gehen muss. Und ich denke, für die Bewältigung ähm, der Arbeiten vor Ort sind die Mittel, also die finanziellen Mittel meines Erachtens ausreichend gewesen. Personell hätte man vielleicht an der einen oder anderen Ecke vielleicht na da kann ich ehrlich, also das sind jetzt Fragen, die sind jetzt schwierig zu beantworten, weil ich nicht in das To do vor Ort eingebunden war. Und deshalb nicht unbedingt so mitgekriegt hab, ähm wo die, ob's da wirklich konkrete Nöte gegeben hat oder ob's nur gefühlte Nöte also subjektiv gefühlte Nöte gab. Also, das kann ich nicht, von hier schlecht einschätzen. Eben mein Eindruck war, dass wir mit, genau mit dem Plan, den wir äh erarbeitet haben zumindest versucht haben, solche Sachen aufzufangen und genügend und auch aufgepasst haben, wenn es denn im Sommer kommt, haben wir denn dann genügend Leute. Ist denn, weil's ja auch genau in der Urlaubszeit ist, muss man Urlaubssperren aussprechen? Und also, das hatten wir im Blick und mein Eindruck war, dass es gereicht hat.

I.: Ja, meine letzte Frage wäre auch schon, ähm worin Sie, worin liegt die Krise in dieser Situation? Was ist denn der Krisenaspekt? Weil, Sie haben es ja gerade gesagt, es ist im Grunde ein natürliches

Ereignis und man kann nicht impfen, man kann den Tieren nicht helfen. Trotzdem wird es ja als Krise empfunden.

B.: Genau, das ist ne interessante Frage. Krise – was ist eine Krise? Eine Krise ist für uns eigentlich nur dann gegeben, wenn etwas eintritt, was, ein Ereignis eintritt, was man selber nicht mehr steuern kann. Ähm, insofern die Krise, den Ablauf der Krankheit, also kommt sie nun von Dänemark, kommt sie von Niedersachsen, äh ist es auf Helgoland und ist es überall gleichzeitig, das hatten wir nicht in der Hand. Das stimmt. Ähm insofern ist das – für die Tiere war's ne Krise. Weil die konnten dem nicht entweichen. Die mussten's hinnehmen. Ähm, für uns würde ich sagen, war's keine Krise, weil wir hatten Zeit genug uns Gegenmaßnahmen zu überlegen und ähm dadurch sind wir, wir sind nicht überrascht worden, sondern wir hatten Zeit uns vorzubereiten, also wir hatten 'n gelbes Signal, sag ich einfach mal so. Also, es ging rechtzeitig 'ne Warnlampe an ohne dass wir betroffen waren und wir haben diese Warnlampe gesehen und haben uns ähm eben ne Struktur überlegt, dass es gar nicht zur Krise kommen kann. Und diese Struktur, die dieses ganze Maßnahmenpaket, was ich vorhin ja auch schon mal geschildert hab, beinhaltet hat, ähm das hat funktioniert. Also insofern war's keine Krise.

1 Sozioökonomisches Monitoring (SÖM Watt)

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Bewertung des Krisenmanagements des Nationalparkamtes Schleswig-Holsteinsches Wattenmeer während der Seehundstaupe 2002. Im Rahmen dieser Arbeit konnten zwei Fragestellungen in die jährlich vom NPA durchgeführte Anwohnerbefragung der Nationalparkregion eingebracht werden. Die Ergebnisse der Befragung können zu einem möglichst umfassenden Bild der Bewertung des Krisenmanagements beitragen, da sie sich auf einen konkreten Teilaspekt des Krisenmanagements, die Öffentlichkeitsarbeit, beziehen.

Die Anwohnerbefragung ist Bestandteil des sozioökonomischen Monitorings (SÖM), das seit 1997 mit Unterstützung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institutes für Fremdenverkehr der Universität München (DWIF) vom Nationalparkamt durchgeführt wird. Ziel des SÖM Watt ist es, die menschlichen Aktivitäten im Bereich des Wattenmeers zu erfassen und die bisher eher naturwissenschaftlich fokussierten Erkenntnisse über den Lebensraum Wattenmeer zu ergänzen.³³³ Die alljährliche Anwohnerbefragung wurde 2000 unter der Rubrik „SÖM Meinung“ in das SÖM Watt integriert und ist neben „SÖM Regional“, das relevante Daten aus amtlichen Statistiken erfasst, und „SÖM Trend“, das sich mit Befragungen von Urlaubsgästen auseinandersetzt, der dritte Baustein des sozioökonomischen Monitorings. Das SÖM Watt zielt darauf ab, die „Wahrnehmung und Akzeptanz der Naturschutz-kommunikation und des konsensorientierten Vorgehens der Nationalparkverwaltung (...) zu überprüfen“³³⁴. „SÖM Meinung“ soll „durch Abfrage und Berücksichtigung der Meinungen, Wünsche und Interessen der Einheimischen und Gäste die Akzeptanz für den Nationalpark verbessern“³³⁵.

1.1 Die Anwohnerbefragung 2003

Bei der Anwohnerbefragung 2003 handelt es sich um vollstandardisierte Telefoninterviews einer repräsentativen Stichprobe von Bundesbürgern im Alter ab 14 Jahren in den Kreisen Dithmarschen und Nordfriesland. Durchgeführt wird die computergestützte Befragung im Auftrag des NPAs von der inspectour GmbH, einem Kooperationspartner der Fachhochschule Westküste.³³⁶

„Ziel der Befragung war die Gewinnung umfassender Daten zu Einstellungen, Meinungen und Assoziationen zu den Themenbereichen „Wattenmeer“ und „Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer“ im Rahmen des Sozioökonomischen Monitoring.“³³⁷ Ein Teil der Items, die 2003 in der Befragung erfasst wurden, ist zum Teil auch in den vergangenen drei Untersuchungen erhoben

³³³ Vgl. (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark, Nationalpark Wattenmeermonitoring 2000, Heide, 2000, S. 38 ff

³³⁴ „Archiv“, Sozioökonomie-Monitoring“, unter, www.wattenmeer-nationalpark.de/main.htm, letzter Zugriff 26.07.2003, 14:32 Uhr MEZ

³³⁵ Ebd., letzter Zugriff 26.07.2003, 14.47 Uhr MEZ

³³⁶ Für das Konzept und die Bearbeitung sind Dipl.-Kauffrau Lydia Albers und Prof. Dr. Bernd Eisenstein verantwortlich.

³³⁷ Sozioöko - Monitoring 2003 Methodenbeschreibung der Telefonbefragung, inspectour GmbH, Kooperationspartner der Fachhochschule Westküste, S. 3

worden. Der andere Teil variiert im Wechsel von zwei Jahren. So sollen auch Einstellungsveränderungen über unterschiedliche Zeiträume erfasst werden. „Die jährlich durchgeführten Einwohnerbefragungen sind zu einem unverzichtbaren Spiegel der Akzeptanz und des Stellenwertes des Nationalparks in der Region geworden.“^{338 339}

2 Die Relevanz der Integration von Items in die Anwohnerbefragung 2003 im Rahmen des SÖM Watt für die vorliegende Arbeit

In ersten Feldgesprächen mit Mitarbeitern des NPAs wurde eine positive beziehungsweise sachliche Berichterstattung über das Seehundsterben konstatiert und als ein wesentliches Effizienzkriterium des Krisenmanagements benannt. „Durch die frühzeitige, umfassende Information der Öffentlichkeit wurde erreicht, dass sachlich über das Seehundsterben berichtet wurde.“³⁴⁰ Die Öffentlichkeitsarbeit, also die gezielte Distribution von Informationen an die Öffentlichkeit³⁴¹ via verschiedener Informationsmedien, war ein wesentlicher Teil des Aktionsplanes Seehundstaupe und somit wichtiger Bestandteil des Krisenmanagements. Auch die Einschätzung der Deckung des Informationsbedarfs wurde als ausreichend bewertet. Anders formuliert, wurde der Informationsfluss an die Öffentlichkeit positiv bewertet. „Durch die frühzeitige, umfassende Information der Öffentlichkeit wurde erreicht, dass sachlich über das Seehundsterben berichtet wurde. Der Informationsbedarf wurde offenbar ausreichend befriedigt.“³⁴²

Da die funktionierende Öffentlichkeitsarbeit als ein wesentlicher Faktor des funktionierenden Krisenmanagements bewertet wurde und dieser Aspekt auch für die Zielgruppe der Anwohner relevant ist, da sie einen für die Teilöffentlichkeit wahrnehmbaren Teil des Krisenmanagements darstellt, sollte dieser Komplex in der Befragung erfasst werden. Es soll versucht werden zu erheben, wie die Anwohner den für sie wahrnehmbaren Teil des Krisenmanagements bewerten. Hierbei geht es zum einen um eine Bestätigung oder Ablehnung der Bewertung, dass der Informationsbedarf befriedigt wurde, und zum anderen können Hinweise auf die Wirksamkeit der Maßnahmen, also die Güte der Information, selbst gegeben werden sowie die Rezeptionsgewohnheiten der Befragten ermittelt werden.

³³⁸ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Jahresbericht 2002 des Nationalparkamtes und der NationalparkService gGmbH, Tönning, 2003, S. 12

³³⁹ Zur näheren Erläuterung finden sich die Fragebögen der Befragungen 2002 und 2003 im Anschluss an diesen Text

³⁴⁰ Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein, Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages, Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002, Kiel, Stand Januar 2003, S. 14

³⁴¹ Öffentlichkeit ist hier nicht Fachöffentlichkeit, sondern alle, die mit dem Thema Seehundstaupe (potenziell) in Berührung kommen. Vgl. auch Kapitel 4.3

³⁴² (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Jahresbericht 2002 des Nationalparkamtes und der NationalparkService gGmbH, Tönning, 2003, S. 26

Interessant ist die Kontrastierung der Beurteilung der Informationsgüte auch, da sie ein „Feedback“ über die geleistete Arbeit bietet. Möglicherweise hängt die positive Wertung der eigenen Arbeit auch von einer positiven Rückkopplung mit interdependenten Teilöffentlichkeiten ab. Die Erkenntnisse können auch in der Öffentlichkeitsarbeit des NPAs von Nutzen sein, indem die Erkenntnisse über die rezipierten Medien und die Bewertung der Informationen durch die Zielgruppe bei der zukünftigen Arbeit berücksichtigt werden.

2.1 Anforderungen an die Items

Die Items, die in die Befragung eingebracht wurden, befassen sich mit den Informationen, die für die Zielgruppe der Anwohner zugänglich waren. Der Aspekt der Information lässt sich in zwei Ebenen differenzieren. Die erste Ebene erfasst, aus welcher Quelle die Informationen bezogen wurden. Die zweite Ebene befasst sich dann mit der Bewertung der wahrgenommenen Informationen. Da die gültige Interpretation von zwei Items schwierig ist und die Ergebnisse entsprechend unter Vorbehalt ausgewertet werden müssen, soll ein Sachverhalt erfasst werden, der weniger komplex ist. Die erste Frage zielt also auf die Informationsquelle beziehungsweise den Zugang zu Informationen ab, die zweite erfragt dann die Bewertung über die rezipierten Informationen.

3 Methodenbeschreibung

Da die Items im Rahmen der vorliegenden Arbeit in den Fragebogen des Sozioökonomischen Monitorings in den Fragebogen integriert wurden, wird im folgenden Abschnitt eine kurze Methodenbeschreibung der Telefonbefragung gegeben.³⁴³

Die Telefonbefragung wurde von eigens geschulten Interviewern im Zeitraum 02.09.2003 bis 25.09.2003 durchgeführt. „Die Stichprobenkonstruktion zum Befragungsort erfolgte zunächst über eine proportionale Schichtung der Wohnorte nach Einwohnerzahl auf Basis der geplanten Gesamtstichprobengröße von $n=600$.“³⁴⁴ Mittels einer Zufallsauswahl wurden 63 Orte ausgewählt (Wohnorte mit $n < 1$). Danach erfolgte mittels „Buchstabenverfahren“ eine Zufallsauswahl aus allen in den öffentlichen Telefonbüchern eingetragenen Haushalten. „Aus den zuvor via Los ermittelten Anfangsbuchstaben (R, A, D, L, H, T) wurde jede zehnte Eintragung ausgewählt, wobei sowohl Firmen- als auch Handynummern aus der Stichprobe ausgeschlossen wurden.“³⁴⁵ Von einem Pretest des Fragebogens wurde abgesehen, da das Erhebungsinstrument schon durch die letzte Befragung als erprobt angesehen werden kann. Der Fragebogen umfasst 11 Items, zuzüglich der Abfrage von den Quotenmerkmalen Alter, Geschlecht und Schulabschluss. Die Fragen sind sowohl geschlossen als

³⁴³ Die Methodenbeschreibung der inspectour GmbH ist im Anschluss an diesen Text zu finden.

³⁴⁴ Sozioöko - Monitoring 2003 Methodenbeschreibung der Telefonbefragung, inspectour GmbH, Kooperationspartner der Fachhochschule Westküste, S. 3

³⁴⁵ Ebd., S. 3

auch halb-offen beziehungsweise offen formuliert. Erfasst werden sollen durch die Interviews – wie oben erwähnt – Meinungen zu den Themen Nationalpark und Wattenmeer.

3.1 Pretest der Fragen zum Thema Seehundsterben

Die beiden Fragen, die im Rahmen dieser Arbeit in die Anwohnerbefragung integriert worden sind, wurden in einem Pretest abgefragt. Die Arbeit orientiert sich hierbei methodisch am Vorgehen der Gesamtuntersuchung. Auch für den Pretest wurde eine Zufallsstichprobe $n = 10$ aus den öffentlichen Telefonbüchern der Kreise Dithmarschen und Nordfriesland ermittelt und befragt. Die Telefonate wurden am 03.08.2003 durchgeführt und führten zu einer leichten Modifikation der Antwortalternativen bei einer der Fragen.³⁴⁶

3.2 Die Items

Die Items haben sich im Pretest als geeignet formuliert erwiesen. Es wurde lediglich die Antwortmöglichkeit 9 „Persönliche Erlebnisse“ bei der ersten Frage hinzugefügt, da sie zweimal genannt wurde. Die Erhebung der Informationsquelle scheint eher unproblematisch. Zwar werden nicht alle potenziell denkbaren Informationsquellen genannt, aber die Bandbreite der aufgeführten Antwortalternativen umfasst die wesentlichen Möglichkeiten. Einzukalkulieren ist bei der Vorgabe von Antwortalternativen bei geschlossenen Fragen natürlich, dass die Befragten der Einfachheit halber eine der vorgegebenen Möglichkeiten wählen, obwohl das nicht der Realität entspricht. Bei der Abfrage von Informationen kann auch die soziale Erwünschtheit eine Rolle spielen, da es den Befragten unangenehm sein könnte zuzugeben, über keinerlei Informationen zu verfügen oder die Rezeption eines bestimmten Informationsmedium anzugeben.

Die Ermittlung der Informationsbewertung ist insofern problematisch, als die Begrifflichkeit „ausreichend“ auf unterschiedliche Informationsbedürfnisse rekurriert und Interpretationsspielraum lässt. Dennoch sollte das Item eine grobe Einschätzung der Bewertung rezipierter Informationen bieten. In Abstimmung mit Prof. Dr. Eisenstein wurde noch eine Modifikation in der letzten Antwortkategorie der zweiten Frage vorgenommen und von „ich weiß nicht“ zu „keine Einschätzung möglich“ verändert. Die beiden Fragen wurden wie folgt formuliert in den Fragebogen integriert:

Bei den beiden folgenden Fragen geht es um das Seehundsterben im letzten Jahr.

8. Bei der ersten Frage geht es darum, woher Sie Ihre Informationen über das Seehundsterben 2002 hatten?

Ich lese Ihnen jetzt mehrere Antwortalternativen vor. Bitte geben Sie nach Möglichkeit an, ob diese auf Sie zutrifft. Mehrfachnennungen sind möglich.

³⁴⁶ Der Pretest wurde wie auf Basis eines standardisierten Fragebogens durchgeführt und ist im Anschluss an diesen Text zu finden.

- Bundesweite Zeitungen und Zeitschriften (z.B. Bild, FAZ, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Der Spiegel, Stern)
- Regionale und lokale Zeitungen (z.B. Husumer Nachrichten, Nordfriesland Tageblatt, Dithmarscher Landeszeitung)
- Fernsehen
- Radio
- Internet
- Bürgertelefon
- Gespräche, Unterhaltungen
- Persönliche Erlebnisse (z.B. bei Strandspaziergängen)
- Behörden oder Ämter (z. B. Nationalparkamt oder Umweltministerium)
- Ich hatte / habe keinerlei Informationen über das Seehundsterben (*dann weiter mit Frage 10, Frage 9 auslassen*)

Bei der nächsten Frage geht es um die Bewertung der Informationen, die Ihnen über das Seehundsterben des Jahres 2002 zur Verfügung standen. Ich lese Ihnen gleich eine Notenskala von 1–5 vor, auf der Sie bitte Ihre Bewertung vornehmen.

9. Die Informationen, die mir über das Seehundsterben 2002 zur Verfügung standen, waren...

- 1 = vollkommen ausreichend
- 2 = ausreichend
- 3 = mittelmäßig ausreichend
- 4 = nicht ausreichend
- 5 = absolut ungenügend
- 0 = keine Einschätzung möglich

4 Auswertung Einwohnerbefragung

Der folgende Abschnitt widmet sich der Auswertung der erhobenen Daten, die in der Anwohnerbefragung im Rahmen des SÖM erhoben wurden. Befragt wurden in der Anwohnerbefragung 2003 aus den Kreisen Dithmarschen und Nordfriesland 601 Personen. Die vorliegende Arbeit geht lediglich auf die Items ein, die sich mit dem Seehundsterben beziehungsweise der Informationssituation über

das Thema der Befragten auseinandersetzen. Die Intention für die Erhebung der Informationssituation beziehungsweise der Bewertung ist deskriptiver Natur. Erfasst werden sollte, aus welchen Quellen die Anwohner die Informationen über das Seehundsterben bezogen haben und wie sie diese bewerten. Entsprechend ist auch die Auswertung der beiden Items auf beschreibende Aspekte beschränkt. Die Rohdaten sind der Arbeit auf CD-Rom beigelegt.

4.1 Informationsquellen

Die erste Frage, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit in das SÖM Watt integriert wurde, befasst sich mit den Informationsquellen der Befragten. Bei den vorgegebenen Antwortkategorien auf die Frage, woher die Informationen, die zur Verfügung standen, bezogen wurden, handelt es sich um Informationsquellen, die frei zugänglich sind. Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich. Aus den erhobenen Daten lässt sich folgendes Ranking der genutzten Informationsquellen erstellen:

1.	87,4 % Regionale und lokale Zeitungen (z.B. Husumer Nachrichten, Nordfriesland Tageblatt, Dithmarscher Landeszeitung)
2.	83,4 % Fernsehen
3.	69,9 % Radio
4.	57,2 % Gespräche / Unterhaltungen
5.	20,8 % Bundesweite Zeitungen und Zeitschriften (z.B. Bild, FAZ, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Der Spiegel, Stern)
6.	12 % Persönliche Erlebnisse (z.B. bei Strandspaziergängen)
7.	5,2 % Behörden / Ämter (z. B. Nationalparkamt oder Umweltministerium)
8.	4,8 % Internet
9.	0,7 % Bürgertelefon

„Lediglich 2 % der Befragten gaben an, keinerlei Informationen über das Seehundsterben zu haben. Das Item erfasst zwar nicht, über welche Informationen die Befragten verfügen, und kann keine Auskunft über Homo- oder Heterogenität des Kenntnisstandes über das Seehundsterben geben, allerdings wird deutlich, dass fast alle Befragten – 98 % – zumindest Kenntnis von dem Seehundsterben im Jahr 2002 hatten.

Die Informationsquellen können in mehrere relevante Gruppen unterteilt werden. Zum einen können regionale und bundesweite Medien unterschieden werden. Man kann vermuten, dass bei der Informationsquelle Radio eher die lokalen beziehungsweise regionalen Sender dominieren, während beim Fernsehen vermutlich überregionale Programme im Vordergrund stehen. Des Weiteren kann man die Gruppe der Printmedien isolieren. Auffällig ist die Dominanz der regionalen beziehungsweise lokalen Zeitungen als Informationsquelle, was aber in erster Linie mit der Häufigkeit der Berichterstattung über das Thema Seehundsterben zusammenhängen dürfte. Relevant erscheinen weiterhin Gespräche und Unterhaltungen beziehungsweise persönlichen Erlebnisse, die mit insgesamt 69,2 % einen hohen Wert als Informationsquelle für die Befragten aufweisen. Das vom Ministerium für Natur Umwelt und Forsten eingerichtete Bürgertelefon sowie der Informationsdienst über die E-Mail-

Adresse seehund-info@umin.landsh.de und die Internetseite www.seehunde.schleswig-holstein.de scheint relativ wenig genutzt worden zu sein, da diese Möglichkeiten (Bürgertelefon = 0,7 % und Internet = 4,8 %) auf den letzten Plätzen rangieren. Unterstützt wird dies durch die geringe Anzahl bei der Antwortmöglichkeit „Behörden/Ämter“, die nur 5,2 % der Befragten als Informationsquelle angeben. Möglich wäre allerdings, dass unter der Rubrik Gespräche und Unterhaltungen auch Kommunikationen mit den Mitarbeitern von Behörden fallen; das müsste allerdings im Rahmen einer weiteren Untersuchung bestätigt werden. Die folgende Grafik illustriert die Verteilung der in der Befragung angegebenen Informationsquellen.

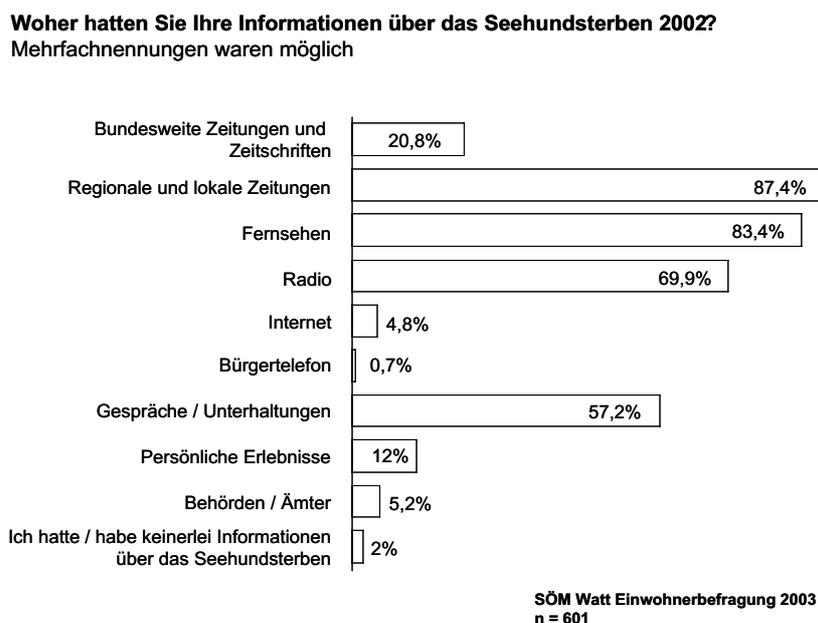


Abbildung 4: Informationsquellen.

Eine Betrachtung der Zugriffsdaten auf die Seite des Umwelt- und Landwirtschaftsministeriums zur Seehundstaupe zeigt zumindest nach Ausbruch der Seuche hohe Zugriffsraten. Die Seite wurde am 29. Juli 2002 gestartet. Eventuell ist die Seite primär von Menschen genutzt worden, die nicht zur befragten Gruppe der Anwohner gehören, also beispielsweise Touristen. Im Folgenden sind die „Hits“³⁴⁷ der Monate Juli bis Dezember 2002 der Seite www.seehunde.schleswig-holstein.de aufgelistet.³⁴⁸

Juli 2002: 76
August 2002: 693
September 2002: 1173
Oktober 2002: 595
November 2002: 253
Dezember: 138

³⁴⁷ Hits = Begriff der Online-Messung. Gemessen werden die Zugriffe auf die Dateien einer Website. Vgl. http://www.horizont.net/neweconomy/web_lexikon/pages/index.pr1?key=hit&OK.x=15&OK.y=5

³⁴⁸ Quelle: Ministerium für Umwelt, Natur und Landwirtschaft des Landes Schleswig-Holstein in Kiel

4.2 Informationsbewertung

Die Beschreibung der Informationsbewertung ist nicht unproblematisch. Die Validität von Daten einer subjektiven Gewichtung, die über ein Item erfasst wird, muss kritisch betrachtet werden. Sie sollte allerdings lediglich eine Tendenz über die Zufriedenheit mit der Informationssituation der Befragten aufzeigen. Das generelle Antwortverhalten ist – wenig überraschend – deutlich auf die mittlere Antwortkategorie „ausreichend“ hin ausgerichtet. Die Dominanz der mittleren Kategorie und die geringe Ausprägung der „Extrema“ der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ist sehr auffällig.

Wie bewerten Sie die Informationen, die Ihnen über das Seehundsterben zur Verfügung stehen?
Bewertung auf einer Skala

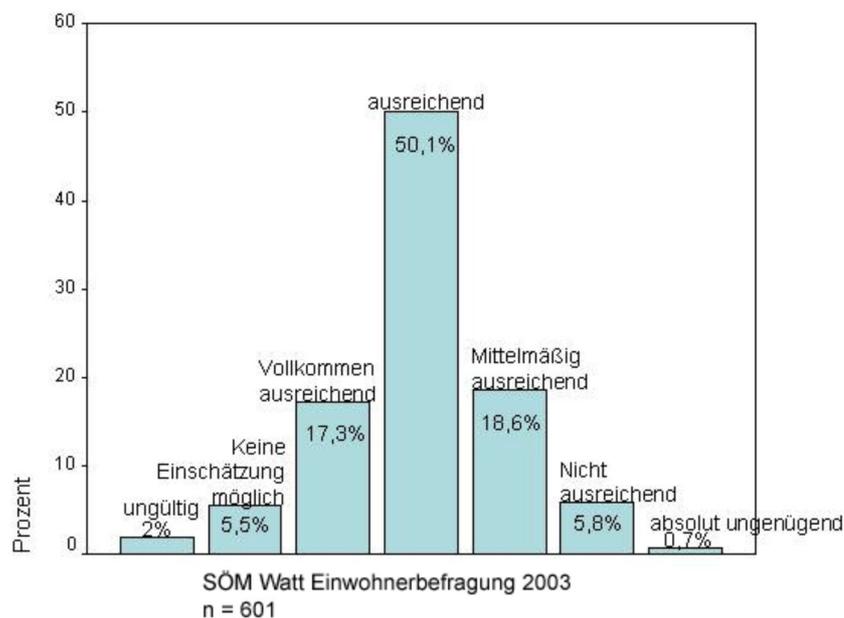


Abbildung 5: Informationsbewertung.

Obige Grafik verdeutlicht die Verteilung des auf einer Skala abgefragten Items. Angesichts des deutlich zur mittleren Ausprägung neigenden Antwortverhaltens ist zu überlegen, ob die Abfrage der Informationsbewertung in dieser Form besonders aussagekräftig ist. Festzuhalten bleibt als Ergebnis wohl lediglich, dass weder ein totales Informationsdefizit von den Befragten beklagt wird, noch dass die zur Verfügung stehenden Informationen als besonders herausragend wahrgenommen werden. In weiteren Untersuchungen müsste man die Bewertung der Informationen über das Seehundsterben in Relation zu der Bewertung von anderen Informationen setzen, um weitere Interpretationen zu ermöglichen. Letztendlich muss in Frage gestellt werden, ob die Frage in dieser Form geeignet war, relevante Daten zu ermitteln. Diese Erkenntnis kann in jedem Fall helfen, in weiteren Untersuchungen andere Formulierungen zu wählen oder den Sachverhalt der Informationsbewertung spezifischer zu erfassen.

5 Exkurs: Zu den Begriffen Information, Kommunikation und Public Relations

Der folgende Exkurs soll eine kurze Begriffseinordnung der im Kontext der Öffentlichkeitsarbeit wichtigen Begriffe vornehmen. Informationen sind in einen Kontext eingebundene Daten. Informationen werden im Allgemeinen als „Nachricht, Mitteilung, Hinweis; Auskunft; Belehrung, Aufklärung“³⁴⁹ verstanden. Als Information wird die sinnvolle Einheit von Daten verstanden. „Information ist also ein Fluß von Botschaften, der im Zusammentreffen mit den Vorstellungen und dem Engagement eines Menschen Wissen erzeugt.“³⁵⁰ In der vorliegenden Arbeit sollen unter Informationen alle gemäß dieser Definition im Kontext des Seehundsterbens relevanten Daten verstanden werden.

Unter Kommunikation versteht man die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen³⁵¹. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit geht es im Gegensatz zur Individualkommunikation eher um Maßnahmen der Massenkommunikation, bei denen eine Botschaft über ein Medium an ein disperses Publikum distribuiert wird. Es steht also die einseitige und indirekte Kommunikation im Vordergrund.

Die Öffentlichkeitsarbeit kann als Public Relations verstanden werden. Public Relations sind „Bemühungen von Unternehmen, Staat, Kommunen und Organisationen, die darauf ausgerichtet sind, die Öffentlichkeit für die eigenen Arbeiten und Ziele zu interessieren, ein eigenständiges und positives Image zu gestalten und Vertrauen zu schaffen“³⁵² Wenn die vorliegende Arbeit von Öffentlichkeitsarbeit spricht, sollen darunter alle Bemühungen subsumiert werden, die von Mitarbeitern des Nationalparkamtes im Rahmen des Krisenmanagements erbracht wurden, die dem Ziel der Informationsübermittlung an nicht unmittelbar an der Aufgabenbewältigung beteiligte Individuen dient.

6 Fazit

Die Ergebnisse der beiden Items in der Anwohnerbefragung des SÖM sind für die Bewertung des Krisenmanagements nützlich und können Ansatzpunkt für einige Verbesserungen im Bereich der Informations- bzw. Öffentlichkeitsarbeit des NPAs sein. Aus der Auswertung der Daten, die aus der Frage nach der Informationsquelle resultieren, wird deutlich, dass fast alle Anwohner zumindest Kenntnis vom Seehundsterben im Jahr 2002 hatten. Die Einschätzung über den Informationsfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des NPAs scheint richtig zu sein. „Durch die frühzeitige, umfassende Information der Öffentlichkeit wurde erreicht, dass sachlich über das Seehundsterben berichtet wurde.

³⁴⁹ Duden, Fremdwörterbuch, hrsg. und bearb. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion, 6. überarb. und erw. Aufl., Mannheim / Wien / Zürich, 1997, S. 359

³⁵⁰ Probst, Gilbert / Raub, Stefan / Romhardt, Kai, Wissen managen, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 71

³⁵¹ Bruhn, Anke, Kommunikationsseminare in der betrieblichen Weiterbildung, Hamburger Universität, FB Erziehungswissenschaft, Diplomarbeit, 1997, S. 1

³⁵² Microsoft Encarta Enzyklopedia 2000

Der Informationsbedarf wurde offenbar ausreichend befriedigt.³⁵³ Klar erkennbar sind auch die favorisierten Informationsquellen. An erster Stelle stehen die regionalen und lokalen Zeitungen. Gefolgt von Fernsehen und Radio sowie den bundesweiten Printmedien. Deutlich wird auch, dass die speziell für das Seehundsterben eingerichteten Quellen (Telefon-Hotline und Internet-Homepage) wenig genutzt wurden. Festzustellen wäre jetzt, ob die Befragten nicht wussten, dass diese Informationsquellen existieren oder ob sie diese aus bestimmten Gründen nicht genutzt haben.

Die Konsequenz aus den Erkenntnissen über die Rezeptionsquelle von Informationen kann in zweierlei Hinsicht helfen, die Informationsarbeit des NPAs zu verbessern. Zum einen können Informationen vermehrt über die genutzten bzw. favorisierten Medien transportiert werden. Mitteilungen könnten so gezielter an die Zielgruppe distribuiert werden. Für die optimale Verteilung von Informationen könnte eventuell die Zusammenarbeit mit viel rezipierten Medien wie den lokalen und regionalen Zeitungen ausgebaut werden. Um möglichst gezielt auf die Medien einwirken zu können und so eine sachliche, im Sinne des NPAs ausgerichtete Berichterstattung zu erreichen, könnten regelmäßige Treffen mit Medienvertretern und regelmäßige Informationsarbeit bzw. deren Intensivierung sinnvoll sein. Auch der Aufbau und die Pflege regelmäßiger Kontakte mit Medienvertretern helfen, eine Berichterstattung zu generieren, die den Intentionen der NPA-Öffentlichkeitsarbeit entspricht. Gerade der persönliche, vertrauensvolle im „Arbeitsalltag“ bewährte Kontakt kann helfen, die Berichterstattung auch bei außergewöhnlichen Ereignissen wie dem Seehundsterben positiv bzw. sachlich zu beeinflussen.

Ein zweiter Aspekt der Verbesserung der Informations- bzw. Öffentlichkeitsarbeit kann die Konzentration der Informationswege sein. Wenn bestimmte Quellen nicht rezipiert werden, kann auf diese ineffizienten Informationswege verzichtet werden und so Ressourcen wirksamer eingesetzt werden. Auf der anderen Seite ist gerade im Falle der Homepage zum Seehundsterben im Hinblick auf die immer weiter steigende Bedeutung des Internets auch denkbar in weiteren Untersuchungen zu klären, wie die wenig genutzten Informationswege an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden könnten. Oder, sofern für die mangelnde Nutzung ohnehin nur Unkenntnis über deren Existenz verantwortlich ist, deren Bekanntheit zu steigern und so der Zielgruppe zugänglich zu machen. Wie ja auch die Hits der Seite zeigen, wurde das Informationsangebot offenbar genutzt. Die Frage ist, welche Gruppe die Offerte nutzen und ob man diese Gruppe durch Bekanntmachung des Angebots vergrößern kann.

Die Informationsgüte wird offensichtlich von den Befragten generell als befriedigend wahrgenommen. Eine weitere Interpretation der Ergebnisse ist schwierig. Wie erwähnt, könnte es sinnvoll sein, bestimmte Informationen direkt bewerten zu lassen und zu vergleichen, um Angaben über das Informationsbedürfnis der Anwohner zu erhalten.

³⁵³ (Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, Jahresbericht 2002 des Nationalparkamtes und der NationalparkService gGmbH, Tönning, 2003, S. 26

6 Literaturangaben Sozioökonomisches Monitoring

Die hier verwendeten Quellen werden nur vermerkt, soweit sie nicht in der eigentlichen Arbeit Verwendung gefunden haben und deshalb bereits in der Literaturliste Kapitel 12 angegeben wurden.

Literaturquellen und Internetquellen

Bruhn, Anke, Kommunikationsseminare in der betrieblichen Weiterbildung, Hamburger Universität, FB Erziehungswissenschaft, Diplomarbeit, 1997

Probst, Gilbert / Raub, Stefan / Romhardt, Kai, Wissen managen, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1998

(Hrsg.) Landesamt für den Nationalpark, Nationalpark Wattenmeermonitoring 2000, Heide, 2000

Microsoft Encarta Enzyklopedia 2000

Sozioöko - Monitoring 2003 Methodenbeschreibung der Telefonbefragung, inspectour GmbH, Kooperationspartner der Fachhochschule Westküste

http://www.horizont.net/neweconomy/web_lexikon/pages/index.prl?key=hit&OK.x=15&OK.y=5

Pretest – Items „SÖM Meinung“ Anwohnerbefragung 2003

Fett = Fragestellungen / Interview

Kursiv = Intervieweranweisungen

Schönen guten Tag / Abend, mein Name ist Swantje Ibelings. Ich bin Studentin und arbeite zur Zeit an meiner Diplomarbeit. Sie würden mir sehr helfen, wenn Sie mir zwei Fragen zum Thema Seehundsterben beantworten könnten. Ihre Nummer habe ich per Zufallsverfahren aus dem Telefonbuch ermittelt – Ihre Daten werden absolut anonym und vertraulich behandelt.

Hätten Sie etwa 2 Minuten Zeit mir die Fragen zu beantworten?

Ja

Nein

Abbruchnotiz

Vielen Dank. Bei den Fragen geht es wie erwähnt um das Seehundsterben im letzten Jahr. Nun zur ersten Frage:

Woher stammen die Informationen, die Sie über das Seehundsterben 2002 hatten?

Ich lese Ihnen jetzt mehrere Antwortalternativen vor. Bitte geben Sie nach Möglichkeit an, ob diese auf Sie zutrifft. Mehrfachnennungen sind möglich. Zutreffendes ankreuzen.

1. Ich hatte / habe keinerlei Informationen über das Seehundsterben (*dann weiter mit Erfassung der Quotenmerkmale-> Frage 2 auslassen*)
2. Bundesweite Zeitungen und Zeitschriften (z.B. Bild, FAZ, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Der Spiegel, Stern)
3. Regional und lokale Zeitungen (z.B. Husumer Nachrichten, Nordfriesland Tageblatt, Dithmarscher Landeszeitung)
4. Fernsehen
5. Radio
6. Internet
7. Bürgertelefon
8. Gespräche, Unterhaltungen
9. Persönliche Erlebnisse (z.B. bei Strandspaziergängen)
10. Behörden oder Ämter (z. B. Nationalparkamt oder Umweltministerium)

Bei der zweiten Frage geht es um die Bewertung der Informationen, die Ihnen über das Seehundsterben des Jahres 2002 zur Verfügung standen. Ich lese Ihnen gleich eine Notenskala von 1–5 vor, auf der Sie bitte Ihre Bewertung vornehmen. Zutreffendes ankreuzen

Die Informationen, die mir über das Seehundsterben 2002 zur Verfügung standen, waren...

- 1 = vollkommen ausreichend
- 2 = ausreichend
- 3 = mittelmäßig ausreichend
- 4 = nicht ausreichend
- 5 = absolut ungenügend
- ich weiß nicht

Quotenmerkmal Geschlecht

weiblich

männlich

Quotenmerkmal Alter

Als letztes würde ich gerne wissen, welcher Alterkategorie ich Sie zuordnen darf?

- 14–19 (1)
- 20–29 (2)
- 30–39 (3)
- 40–49 (4)
- 50–59 (5)
- 60 und älter (6)

Ich bedanke mich – Sie haben mir sehr geholfen! Einen schönen Tag / Abend noch.

Einwohnerbefragung 2003 in Dithmarschen und Nordfriesland

- **Fett: Fragestellungen**
- Standard: Antwortmöglichkeiten
- *Kursiv: Intervieweranweisungen / Codierungen*

Interviewer:Direkteingabe

Fb.-Nr.:Direkteingabe

Quotenmerkmal: Wohnort:Direkteingabe

Einleitungstext:

Schönen guten Tag, mein Name ist *Vorname Zuname*. Ich rufe im Auftrag der Landesregierung Schleswig-Holstein an. Wir führen eine Einwohnerbefragung zum Thema „Wattenmeer“ durch. Dazu wurde Ihre Telefonnummer nach einem Zufallsverfahren aus dem Telefonbuch ermittelt. Haben Sie ca. fünf Minuten Zeit, um mir ein paar Fragen zu diesem Thema zu beantworten? Ihre Antworten werden absolut anonym behandelt.

a) Ja (*Interviewbeginn*)

Nein (*Abbruchnotiz*)

Quotenmerkmal *Geschlecht:* weiblich (1) männlich (2)

Optional Quotenmerkmal Alter: Welcher Altersklasse darf ich Sie zuordnen?

14-19 (1)

20-29 (2)

30-39 (3)

40-49 (4)

50-59 (5)

60 und älter (6)

1. Das Wattenmeer ist gesetzlich geschützt. Als was – denken Sie – ist es geschützt? I

(Offene Frage)

..... (genannten Begriff notieren)

weiß nicht

Falls Antwort falsch oder 'weiß nicht', Befragte/n aufklären:

(Das ist leider nicht richtig). Nicht so schlimm, wenn Sie das nicht wußten. Das Wattenmeer ist ein Nationalpark.

2. Das Schleswig-Holsteinische Wattenmeer ist seit 1985 als Nationalpark geschützt.

Fühlen Sie sich dadurch persönlich eingeschränkt?

a) Ja (1) Nein (2) Keine Einschätzung möglich (0)

b) *Falls (1):* In welcher Hinsicht fühlen Sie sich persönlich konkret eingeschränkt? (1 Nennung)

.....*Direkteingabe*

3. Wenn am nächsten Sonntag über den Fortbestand des Nationalparks Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer abgestimmt werden würde, wie wäre Ihre Haltung? Würden Sie...

- a)
- ...sicherlich für den Nationalpark stimmen (1)
 - ...unter einer bestimmten Bedingung für den Nationalpark stimmen (2)
 - ...sicherlich gegen den Nationalpark stimmen (3)
 - ...sich der Stimme enthalten (0)

b) *Falls (2):* Und welche Bedingung wäre das?

.....*Direkteingabe*

4. Was meinen Sie: In welchem Maße hat die Westküstenregion durch den Nationalpark Vorteile?

- a)
- sehr viele (1)
 - viele (2)
 - mittelmäßig (3)
 - wenige (4)

- keine (5)
- keine Einschätzung möglich (0)

b) Welche Vorteile sehen Sie? (Bei Antwort 1–4) (Max. 2 Nennungen)

.....Direkteingabe

.....Direkteingabe

5. Was meinen Sie: In welchem Maße hat die Westküstenregion durch den Nationalpark Nachteile?

a)

- sehr viele (1)
- viele (2)
- mittelmäßig (3)
- wenige (4)
- keine (5)
- keine Einschätzung möglich (0)

b) Welche Nachteile sehen Sie? (Bei Antworten 1–4) (Max. 2 Nennungen)

.....Direkteingabe

.....Direkteingabe

6a. Haben Sie schon ein mal von der Auszeichnung Nationalpark-Partner gehört?

- nein (wenn nein, weiter zu 7)
- ja (wenn ja, weiter zu 6b)

6b. Vor ein paar Wochen hat der Umweltminister zwei Westküstengemeinden als Nationalpark-Gemeinden ausgezeichnet. Ist ihnen bekannt, um welche beiden Gemeinden es sich dabei handelt?

- Büsum (ja=1, nein=0)
- Nordstrand (ja=1; nein=0)

6c. Bezogen auf die Auszeichnung Nationalpark-Partner z.B. für Hotels, Campingplätze, Gaststätten, Reedereien usw.: Wie finden Sie solche Vereinbarungen zwischen dem Nationalpark und Gastgebern in der Region?

- sehr gut (1)
- gut (2)
- teils/teils (3)
- schlecht (4)
- sehr schlecht (5)
- keine Einschätzung möglich (0)

7. Wie stehen Sie zu einer Anmeldung des Wattenmeeres als UNESCO-Weltnaturerbe?

- würde ich befürworten (1)
- weiss ich nicht, da ich noch nie davon gehört habe (2)
- weiss ich nicht, da ich noch zu wenig Informationen habe (3)
- bin unentschieden (4)
- wäre ich dagegen (5)

Falls (5): Warum wären Sie dagegen?

.....Direkteingabe

Bei den beiden folgenden Fragen geht es um das Seehundsterben im letzten Jahr.

8. Bei der ersten Frage geht es darum, woher Sie Ihre Informationen über das Seehundsterben 2002 hatten?

Ich lese Ihnen jetzt mehrere Antwortalternativen vor. Bitte geben Sie nach Möglichkeit an, ob diese auf Sie zutrifft. Mehrfachnennungen sind möglich.

- Bundesweite Zeitungen und Zeitschriften (z.B. Bild, FAZ, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Der Spiegel, Stern)
 - Regionale und lokale Zeitungen (z.B. Husumer Nachrichten, Nordfriesland Tageblatt, Dithmarscher Landeszeitung)
 - Fernsehen
 - Radio
 - Internet
 - Bürgertelefon
 - Gespräche, Unterhaltungen
 - Persönliche Erlebnisse (z.B. bei Strandspaziergängen)
 - Behörden oder Ämter (z. B. Nationalparkamt oder Umweltministerium)
 - Ich hatte / habe keinerlei Informationen über das Seehundsterben
(dann weiter mit Frage 10, Frage 9 auslassen)
-

Bei der nächsten Frage geht es um die Bewertung der Informationen, die Ihnen über das Seehundsterben des Jahres 2002 zur Verfügung standen. Ich lese Ihnen gleich eine Notenskala von 1–5 vor, auf der Sie bitte Ihre Bewertung vornehmen.

9. Die Informationen, die mir über das Seehundsterben 2002 zur Verfügung standen, waren...

- 1 = vollkommen ausreichend
 - 2 = ausreichend
 - 3 = mittelmäßig ausreichend
 - 4 = nicht ausreichend
 - 5 = absolut ungenügend
 - 0 = keine Einschätzung möglich
-

10. Welchem der folgenden Hobbys gehen Sie aktiv nach?

(Mehrfachnennung möglich)

- Boßeln
- Jagd
- Angeln/Fischen
- Segeln
- Surfen
- Motorbootfahren
- ehrenamtliches Engagement im Natur-/Umweltschutz
- ehrenamtliches Engagement im sozialen Bereich

11. In welchem Bereich sind Sie zur Zeit oder waren Sie früher hauptberuflich tätig?

- Bildung und Erziehung
 - Industrie
 - Handel
 - Handwerk
 - Hotel-und Gaststättengewerbe
 - Heil- und Pflegeberufe
 - Sonstiges Dienstleistungsgewerbe
 - Land- und Forstwirtschaft
 - Fischerei
 - Kunst und Kultur
 - Verwaltung
 - Schüler/Studenten
 - Sonstiges
-

Optional Quotenmerkmal Alter: Welcher Altersklasse darf ich Sie zuordnen?

- | | |
|--------------|-----|
| 14–19 | (1) |
| 20–29 | (2) |
| 30–39 | (3) |
| 40–49 | (4) |
| 50–59 | (5) |
| 60 und älter | (6) |

Nun zur letzten Frage: Würden Sie mir bitte Ihren Schulabschluss angeben? Haben Sie...

- | | |
|---|-----|
| ...Hauptschulabschluss | (1) |
| ...Real- oder Mittelschulabschluss | (2) |
| ...Abitur | (3) |
| ...ein Studium | (4) |
| ...keinen der genannten Schulabschlüsse | (0) |

Vielen Dank für Ihre Unterstützung. Sie haben uns sehr weitergeholfen. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag (Abend).

Einwohnerbefragung 2002 in Dithmarschen und Nordfriesland

- **Fett: Fragestellungen**
- Standard: Antwortmöglichkeiten
- *Kursiv: Intervieweranweisungen / Codierungen*

Interviewer:Direkteingabe

Fb.-Nr.:Direkteingabe

Quotenmerkmal: Wohnort:Direkteingabe

Einleitungstext:

Schönen guten Tag, mein Name ist Vorname Zuname. Ich rufe im Auftrag der Landesregierung Schleswig-Holstein an. Wir führen eine Einwohnerbefragung zum Thema „Wattenmeer“ durch. Dazu wurde Ihre Telefonnummer nach einem Zufallsverfahren aus dem Telefonbuch ermittelt. Haben Sie ca. fünf Minuten Zeit, um mir ein paar Fragen zu diesem Thema zu beantworten? Ihre Antworten werden absolut anonym behandelt.

b) Ja (*Interviewbeginn*)

Nein (*Abbruchnotiz*)

Quotenmerkmal Geschlecht: weiblich (1) männlich (2)

Optional Quotenmerkmal Alter: Welcher Altersklasse darf ich Sie zuordnen?

- 14–19 (1)
 - 20–29 (2)
 - 30–39 (3)
 - 40–49 (4)
 - 50–59 (5)
 - 60 und älter (6)
-

1. Das Wattenmeer ist gesetzlich geschützt. Als was – denken Sie – ist es geschützt? I

(Offene Frage)

..... (genannten Begriff notieren)

weiß nicht

Falls Antwort falsch oder 'weiß nicht', Befragte/n aufklären:

(Das ist leider nicht richtig). Nicht so schlimm, wenn Sie das nicht wußten. Das Wattenmeer ist ein Nationalpark.

2. Wie häufig haben Sie in den letzten 12 Monaten einen Wattspaziergang oder eine Wattwanderung gemacht?

Anzahl: *Direkteingabe*

Bei den nächsten Fragen geht es um die Informationen, die es zum Nationalpark gibt. Zuerst zur Menge der Informationen:

3a. Wie zufrieden sind Sie mit der Menge an Informationen über den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer?

Menge:

- Schulnote von 1–5
(Skala: sehr zufrieden – zufrieden – mittel – weniger zufrieden – unzufrieden)
- Kenne keinerlei Informationen (*dann 3b 'Art' nicht abfragen*)

3b. Nun zur Art der Informationen: Nach der Frage nenne ich verschiedene Arten von Informationen über den Nationalpark, die Sie bitte bewerten sollen, so weit Sie Ihnen bekannt sind:

Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationen über den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer?

Art: (jeweils Schulnote 1–5 mit Skala: sehr zufrieden - zufrieden - mittel - weniger zufrieden – unzufrieden / kenne ich nicht)

- Faltblätter
- Broschüren
- Nationalpark-Homepage im Internet**
- Nationalpark-Nachrichten
- Zeitungsberichte
- Besucherinformationssystem (BIS) mit Infotafeln und Pavillons am Deich
- Nationalpark-Informationszentren

3c. Was würden Sie sich in bezug auf Informationen zum Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer wünschen? (1 Nennung)

.....

4. Haben Sie schon einmal vom Multimar Wattforum in Tönning gehört?

- Nein (weiter mit 6) Ja (weiter mit 5)

5. Haben Sie das Multimar Wattforum in Tönning schon einmal besucht?

(Verzweigung)

<input type="radio"/> Nein _	<input type="radio"/> Ja _
Haben Sie geplant, das Multimar noch zu besuchen? 1 ja, sicher 2 ja, wahrscheinlich 3 weiß nicht 4 eher nicht 5 nein, auf keinen Fall	Wie oft? Mal (Direkteingabe)
	Wie gefiel es Ihnen? (Schulnote 1–5)
Glauben Sie, dass Sie dort noch etwas Neues über das Wattenmeer erfahren könnten? 1 ja, sicher 2 ja, wahrscheinlich 3 weiß nicht 4 eher nicht 5 nein, auf keinen Fall	Was fanden Sie besonders gut? (1 Nennung)
	Was gefiel Ihnen am wenigsten? (1 Nennung)

6. Das Schleswig-Holsteinische Wattenmeer ist als Nationalpark geschützt. Welche Bedeutung hat es für sie, einen Nationalpark vor der Tür zu haben?

- darauf können wir stolz sein
- Ist mir wichtig
- Ist mir gleichgültig

- Finde ich negativ, weil(1 Nennung)
- keine Meinung/keine Einschätzung möglich

7. Wie hat sich Ihre Einstellung zum Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer in den letzten drei Jahren gewandelt?

- sehr zum Positiven gewandelt (1)
- eher zum Positiven gewandelt (2)
- hat sich nicht gewandelt/ ist gleich geblieben (3)
- eher zum Negativen gewandelt (4)
- sehr zum Negativen gewandelt (5)
- keine Einschätzung möglich / weiss nicht (0)

8. Wenn Sie sich für die Zukunft des Nationalparks Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer etwas wünschen könnten, was wäre das? (1 Nennung)

.....

9. Welchem der folgenden Hobbys gehen Sie aktiv nach? (Mehrfachnennung möglich)

- Boßeln
- Jagd
- Angeln/Fischen
- Wassersport
- ehrenamtlicher Natur-/Umweltschutz

10. In welchem Bereich sind Sie zur Zeit oder waren Sie früher hauptberuflich tätig?

- Bildung und Erziehung
 - Industrie
 - Handel
 - Handwerk
 - Hotel-und Gaststättengewerbe
 - Heil- und Pflegeberufe
 - Sonstiges Dienstleistungsgewerbe
 - Land- und Forstwirtschaft
 - Fischerei
 - Kunst und Kultur
 - Verwaltung
 - Sonstiges
-

Optional Quotenmerkmal Alter: Welcher Altersklasse darf ich Sie zuordnen?

- 14–19 (1)
 - 20–29 (2)
 - 30–39 (3)
 - 40–49 (4)
 - 50–59 (5)
 - 60 und älter (6)
-

Nun zur letzten Frage: Würden Sie mir bitte Ihren Schulabschluss angeben? Haben Sie...

- ...Hauptschulabschluss (1)
 - ...Real- oder Mittelschulabschluss (2)
 - ...Abitur (3)
 - ...ein Studium (4)
 - ...keinen der genannten Schulabschlüsse (0)
-

Vielen Dank für Ihre Unterstützung. Sie haben uns sehr weitergeholfen. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag (Abend).

Sozioöko-Monitoring

2003

Methodenbeschreibung der Telefonbefragung

inspektour GmbH

fon +49 (0) 481. 599 80 80

Fritz-Thiedemann-Ring 20

fax +49 (0) 481. 599 80 88

25746 Heide/Holstein

e-mail info@inspektour.de

Kooperationspartner der Fachhochschule Westküste

Kurzinformation

Thema

Sozioöko-Monitoring 2003

Methodenbeschreibung der Telefonbefragung

Inhalt

Einstellungen, Meinungen und Assoziationen der Bevölkerung der Kreise Dithmarschen und Nordfriesland zum Wattenmeer und zum Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer

Auftraggeber	Nationalparkamt Dr. Christiane Gätje Schloßstr. 1 25832 Tönning
Erhebungsart	Repräsentative Telefonbefragung
Konzept und	Dipl.-Kauffrau Lydia Albers
Bearbeitung	Prof. Dr. Bernd Eisenstein

Datum **September 2003**

Das Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer beauftragte die inspektour GmbH, insbesondere Frau Dipl.-Kauffrau Lydia Albers und Herrn Prof. Dr. Bernd Eisenstein, mit der Durchführung einer Einwohnerbefragung in den Kreisen Dithmarschen und Nordfriesland.

Ziel der Befragung war die Gewinnung umfassender Daten zu Einstellungen, Meinungen und Assoziationen zu den Themenbereichen „Wattenmeer“ und „Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer“ im Rahmen des Sozioökonomischen Monitoring. Der Auftragnehmer stimmte mit dem Auftraggeber den standardisierten Fragebogen und den Erhebungsplan ab. Die sechs eingesetzten Interviewer wurden eigens für die Befragung geschult. Die für die Einwohner ab 14 Jahren repräsentativen Daten basieren auf 601 gültigen, computergestützten Telefonbefragungen, die im Zeitraum vom 02.09. bis 25.09.2003 durchgeführt wurden. Der Auftragnehmer gewährleistet gegenüber den Probanden, dass die Aussagen nicht auf Einzelpersonen zurückzuführen sind.

Die Gesamtstichprobe wurde hinsichtlich der Merkmale Alter (ab 14 Jahre), Geschlecht und Wohnort auf Basis der amtlichen Statistik quotiert. Die Stichprobenkonstruktion zum Befragungsort erfolgte zunächst über eine proportionale Schichtung der Wohnorte nach Einwohnerzahl auf Basis der geplanten Gesamtstichprobengröße von $n=600$. Unter den Wohnorten mit $n < 1$ wurden zufällig 63 Orte ausgewählt, in denen die Befragung durchgeführt worden ist. Unter der Gesamtheit der in öffentlichen Telefonbüchern eingetragenen Haushalte wurde zunächst eine einfache Zufallsauswahl getroffen. Hierzu wurde als systematisches Auswahlverfahren das „Buchstabenverfahren“ herangezogen. Aus den zuvor via Los ermittelten Anfangsbuchstaben (R, A, D, L, H, T) wurde jede zehnte Eintragung ausgewählt, wobei sowohl Firmen- als auch Handynummern aus der Stichprobe ausgeschlossen wurden.



Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer

Nationalparkamt, Schloßgarten 1, 25832 Tönning, 04861-6160

Aktionsplan Seehundstaupe

Stand 23.08.2002

Normale Lage

Beim Auffinden von Seehunden ist die Richtlinie zur Behandlung von erkrankt, geschwächt oder verlassen aufgefundenen Robben vom 14. Oktober 1997 anzuwenden.

Im Regelfall bergen die örtlichen Seehundjäger tot aufgefundene oder getötete Robben und lagern sie in Tiefkühltruhen zwischen. Deren Standorte sind der Anlage 1 zu entnehmen. Von dort werden die tiefgefrorenen Kadaver vom NationalparkService abgeholt. Einige für die Wissenschaft interessante Tiere werden beim Forschungs- und Technologiezentrum Westküste (FTZ) zur Untersuchung abgeliefert. Die restlichen Tiere werden entsorgt. Das Entsorgungsverfahren wird zur Zeit von der Sonderabfallverbrennung in Brunsbüttel auf die Beseitigung in Tierkörperbeseitigungsanlagen (TBA) umgestellt. Das bestehende System der Tierkörpersammelstellen wird dabei mitgenutzt und die Zwischenlagerung in Kühltruhen reduziert.

Das Nationalparkamt (NPA) unterhält ein Frühwarnsystem. Damit wird auf eine mögliche Seehundstaupe-Epidemie hingewiesen. Regelmäßig informiert werden das Umweltministerium, die Küstenwache, das Amt für Ländliche Räume Husum (ALR) und das Staatliche Umweltamt Schleswig (StUA), die Kreise, die Seehundjäger, Naturschutzverbände, das Forschungs- und Technologiezentrum Büsum (FTZ) und die Seehundstation. Die Informationen unterrichten über den Sachstand, über das Krankheitsbild und die Anlaufstelle für Informationen (NPA). Die Informationen aus Nachbarländern werden ausgewertet und an alle betroffenen amtlichen Stellen weitergeleitet. Bei Überwachungsflügen und Fahrten wird auf Auffälligkeiten wie Seehundkadaver geachtet. Es wird sichergestellt, dass die ersten staupeverdächtigen Tierkörper zur Virenanalyse zum FTZ Büsum gebracht werden.

Das NPA führt mit dem FTZ und der Seehundstation Friedrichskoog eine vertiefende Fortbildung für die Seehundjäger zur Erkennung von Seehundkrankheiten durch.

Seehundsterben

Bei Ausbruch des Seehundsterbens im schleswig-holsteinischen Wattenmeer wird nach einem zwischen dem Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten (MUNF) und dem Ministerium für Ländliche Räume (MLR) sowie den nachgeordneten Dienststellen und den Kreisen abgestimmten „Drei-Stufen-Plan“ verfahren.

Unmittelbar nach Ausbruch des Seehundsterbens findet eine gemeinsame Pressekonferenz des Umweltministers mit den Landräten zur Information über die aktuelle Lage statt.

Das Nationalparkamt übernimmt die Gesamtkoordination (siehe Anlage 4). Es setzt die Stufen Grün-Gelb-Rot fest. Das NPA setzt auch die Rückstufung der Lage fest.

I) Stufe Grün ●

Definition Stufe Grün: Die Seehundstaupe hat das schleswig-holsteinische Wattenmeer erreicht. Erkrankte Tiere können nicht gerettet werden. Eine Aufnahme in Aufzuchtstationen erfolgt nicht mehr. Es kommt staupebedingt zu leicht erhöhtem Kadaveranfall (einzelne Tiere). Die Kadaver können noch mit der vorhandenen Logistik bewältigt werden.

Lagebeurteilung: Ein Bild der Lage ergibt sich aus den beim NPA und Nationalpark Service einlaufenden Informationen (s. u. Totfundmeldungen).

Noch während der Stufe Grün wird eine koordinierende Sitzung zur detaillierten Vorbereitung der Stufen Gelb und Rot anberaunt.

Totfundmeldungen: Sie erfolgen wie bei Normallage über die bekannten Telefonnummern (siehe Anlage 3) an die Seehundjäger oder den NationalparkService.

Totfundstatistik:

Seehundjäger bzw. NationalparkService geben die Meldungen spätestens bis 16:00 Uhr an das NPA weiter. Hierfür wird eine zentrale Telefonnummer im NPA eingerichtet (04861-61633). Das NPA wertet die Zahlen einmal täglich statistisch aus.

Bergung: Die Seehundjäger bergen die toten Tiere und liefern zu den Tiefkühltruhenstandorten (siehe Anlage 2) oder zu Tierkörpersammelstellen.

Die eventuell von Einzelpersonen, Tierschutzorganisationen oder weiten Organisationen angebotene Mithilfe bei der Bergung kann wegen Art und Umfang des Einsatzes in der Regel nicht angenommen werden. Über die Möglichkeit der Einbindung der ortskundigen Naturschutzorganisationen entscheidet das NPA ggf. kurzfristig.

Entsorgung: Von den Tiefkühltruhenstandorten werden die Kadaver abgeholt und der Entsorgung zugeführt.

Forschung: Jeder Kadaver wird registriert und Länge und Geschlecht dokumentiert. Bei einem Teil der Tiere werden zusätzliche Untersuchungen nach internationaler Vereinbarung vorgenommen (Managementplan zum Trilateralen Wattenmeerabkommen). Diese Untersuchungen werden vom FTZ durchgeführt.

Information anderer Einrichtungen: ALR und StUA, die Küstenwache, die küstennahen Amtsverwaltungen und amtsfreien Städte, die Kreise, Seehundjäger, FTZ, Seehundstation, Naturschutzverbände, Tierschutzverbände und Tourismuseinrichtungen werden regelmäßig durch das NPA informiert. Die Information umfaßt den gegenwärtigen Sachstand, Hinweise auf Hygienevorschriften, wichtige Adressen und die Bekanntgabe des Stufenplans Grün-Gelb-Rot.

Öffentlichkeitsarbeit:

Das Ministerium für Natur Umwelt und Forsten richtet ein **Bürgertelefon** mit der Telefonnummer **0700-86935874** ein.

Unter der E-Mail-Adresse **seehund-info@umin.landsh.de** können Informationen abgefragt werden.

Die Öffentlichkeit wird vom NPA in Abstimmung mit dem Umweltministerium durch Pressemitteilungen über die Entwicklung der Epidemie und die veranlassten Maßnahmen informiert. Zahlen zum aktuellen Stand der Epidemie sowie Pressetermine vor Ort werden bei Bedarf angeboten.

Eine Internetseite **www.seehunde.schleswig-holstein.de** gibt aktuelle Informationen, Fragen und Antworten, Forschungsberichte und Links zu weiterführenden Informationen. Die Mitarbeiter/innen des NationalparkService und anderer Nationalpark-Multiplikatoren werden vom NPA durch die laufend aktualisierten „Fragen und Antworten“ informiert und geben diese Informationen an Schleswig-Holsteiner und Urlaubsgäste weiter.

II) Stufe Gelb ●

Definition Stufe Gelb: Der Kadaveranfall ist stark erhöht und kann mit der vorhandenen Logistik nicht mehr bewältigt werden. Das System wird deswegen umgestellt.

Lagebesprechung: Bei Bedarf wird vom NPA eine Lagebesprechung angesetzt. Sie findet morgens um 8:00 Uhr entweder als Telefonkonferenzschaltung oder in der Außenstelle des StUA Schleswig in Husum (Ölwehrrhalle) unter Leitung des NPA unter Beteiligung des StUA, des ALR, der Kreise und des NPService statt.

Totfundmeldungen: Für die Totfundmeldungen steht zusätzlich zu den Telefonnummern der Seehundjäger die Telefonnummer des NationalparkService zur Verfügung (0172-7502224), die zu normalen Dienstzeiten auf die zentrale Telefonnummer des NPA umgeleitet wird. Diese Telefonnummer ist auch außerhalb der Dienstzeiten zu erreichen (Bereitschaftsdienst).

Die Informationen können auch per E-Mail (seehund@nationalparkamt.de) oder Fax (04861 / 61629) gegeben werden

Für jede Kadaver-Sammelstelle legt ALR einen verantwortlichen Ansprechpartner fest und meldet ihn an das NPA.

Auf den Inseln und Halligen wird ein internes Meldernetzwerk mit jeweils einem Ansprechpartner aufgebaut.

Bergung: Die Bergung wird vom StUA, das in Amtshilfe mit dem ALR zusammenarbeitet, organisiert und übernommen. Hierfür wird vorhandenes Personal und Gerät von Montag bis Freitag eingesetzt. Seehundjäger und NationalparkService bleiben eingebunden. Kurverwaltungen und Gemeinden wird anheim gestellt, Kadaver auch selbsttätig auf eigene Kosten zu bergen und zu den Sammelstellen zu bringen.

Das ALR fährt die wichtigen Strecken frühmorgens zur Kontrolle und Bergung von Kadavern ab.

Dabei werden nach Möglichkeit Seehundjäger eingesetzt, um im Sterben liegende Tiere zu töten, bevor Urlauber die Strände aufsuchen.

Die Kadaver-Zwischenlagerung erfolgt an Sammelstandorten (u.a.auf ALR- oder Kommunal-Bauhöfen), die auf der Lagebesprechung festgelegt werden. Zusätzliche Container, Plastiksäcke und Fässer werden vorgehalten, um in besonderen Fällen Kadaver verpacken zu können. Auf den Inseln werden die vorhandenen Sammelstellen für Nutztiere mitgenutzt.

Von den bevorzugten Wurfplätzen der Seehunde („Mutterbänke“) sollen Kadaver nur möglichst selten geborgen werden, damit die Jungtiere möglichst wenig gestört werden. Von den Außensänden können Kadaver mit den Landungsbooten geborgen werden.

Lebendfunde werden direkt den Seehundjägern gemeldet.

Entsorgung: Die TBA wickelt den Transport von den Sammelstellen zur Entsorgungsstelle ab. Bei Bedarf stellen die Kreise in Abstimmung mit dem NPA an Brennpunkten des Kadaveranfalls zusätzliche Sammelcontainer - ggf. auch Kühlcontainer - auf. Die TBA stellt bei Bedarf eine tägliche Abfuhr sicher. Die Mehrkosten für die Entsorgung an der Westküste in den Stufen Gelb und Rot übernehmen die Kreise. Auf Helgoland sind neue Entsorgungswege nicht erforderlich.

Totfundstatistik: Die Ermittlung der Totfundzahlen wird einmal täglich durch das NPA vorgenommen. Die Totfundzahlen werden von den benannten Ansprechpartnern zur zentralen Telefonnummer des NPA (04861-61633) durchgegeben (bzw. werden abgefragt).

Öffentlichkeitsarbeit: Die Öffentlichkeit wird von NPA in Abstimmung mit dem Umweltministerium durch tägliche Pressemitteilungen über die Entwicklung der Epidemie und die veranlassten Maßnahmen informiert. Im Falle großer Aktualität bzw. großen Medieninteresses können tägliche Pressetermine vor Ort angeboten werden.

III) Stufe Rot ●

Definition Stufe Rot: Die großen Kadavermengen erfordern einen verstärkten Einsatz. Bergung – und möglicherweise auch die Entsorgung - werden auch am Wochenende durchgeführt.

Lagebesprechung: Die Lagebesprechung findet jeden Morgen um 8.00 Uhr in der Außenstelle des StUA Schleswig in Husum (Ölwehrrhalle) statt (soweit nicht abweichend einberufen).

Totfundmeldungen: wie bei Stufe Gelb

Bergung und Entsorgung: StUA, ALR und NPA/NPS sind auch am Wochenende besetzt, um Informationen entgegenzunehmen und weiterzuleiten, und um Kadaver zu bergen und abzutransportieren. Die TBA stellt bei Bedarf auch am Wochenende die Abfuhr sicher.

Totfundstatistik: wie bei Stufe Gelb

Öffentlichkeitsarbeit: wie bei Stufe Gelb

– Anlage 1 –

Seehundjäger/-station

Westküste; Festland:

Peters, Otto
Goethestr. 42 a
25709 Marne
04851-8117 p
-3256 (Sohn)

Seehundstation
An der Seeschleuse 4
25718 Friedrichskoog
04854-1372
01714869039
Fax: - 9231

Rohwedder, Werner
Hafenstr. 97
25718 Friedrichskoog
04854-446

Wille, Delf
Friesenring 71
25718 Friedrichskoog
04854-1372 d
04854-635 p

Denker, Kai
Neufelderkoog 27
25724 Neufelderkoog
04856-871
0172-7502220

Kock, Klaus
Muschelbank 28
25761 Büsum
04834-2386
0171-7434740
Fax: - 936373

Kolle, Karl-Heinz
Hafenstr. 27
25761 Büsum
04834-2440
0172-4221631
Fax: - 4555

Jensen, Günter
Zum Südstrand 14
25826 St.Peter-Ording
04863-2265
0172-2717687
Fax: - 2072

Rother, Jochen
Olsdorfer Str. 13
25826 St.Peter-Ording
04863-2500
0171-2645667

Hildebrandt, Karl-
Heinz
NationalparkService
Möhlendiek 18
25882 Tetenbüll/
Eiderstedt
04861-616-77 d
04862-8296 p
0172-7502224
Fax: - 616-79

Inseln:

Ketelsen, Jörg
Osterkoogstr. 39
25845 Nordstrand
04842-630
04842-8310 (Mutter)
0171-4142329

Michelsen, Jürgen
Hamburger Deich 14
25845 Nordstrand
04842-8457 p

Liermann, Heinrich
Strand Café
Tammwarf 10
25849 Pellworm
04844-322

Mextorf, Manfred
Nordermitteleich 60
25849 Pellworm
04844-75-3/4/5 d
-496 p

Lund, Peter
Badestr. 88
25938 Wyk/Föhr
04681- 8829
0175-6941355

Dethlefsen, Kai
Waasterstigh 15
25946 Nebel/Amrum
04682-1587 nach
16 Uhr, sonst
0171-6935849

Blome, Hero
Ual Saarepswai 14
25946 Norddorf/Amrum
04682-1238

Dethlefs, Claus
Sprecher der
Seehundjäger
Süderhörn 1
25992 List/Sylt
04651-870365 d
-870843 p
0172-2743781

Dethlefs, Detlef
Landwehrdeich 15
25992 List/Sylt
04651-890656
Fax: - 891796

Winckel, Otfried Olaf
Landwehrdeich 18
25992 List/Sylt
04651-877563
0172-5639105

Halligen

Boyens, Werner
Hanswarft
25859 Hallig Hooge
04849-234

Christiansen, Bernhard
25869 Hallig Oland
04667-260

Helgoland:

Blädel, Rolf
Koksen Goat 82
27498 Helgoland
04725-607 d
-646 d
-7182 p
-811330
0170-2064529
Fax: - 1588

Siemens, Dieter
Rek Wai 399
27498 Helgoland
04725-817-0
0170-4498718
Fax: -817-17

Ostsee:

Milde, Andreas
Prof.-Haas-Str. 49
23730 Sierksdorf
01726003453

Kasten, Eckard
Stettiner Str. 7
23758 Oldenburg/Holst.
04371-3890 d
04361-621978 p
01732373583
Fax: - 1418

Höpner, Drews
Haus Nr. 8
23769 Püttsee/
Westfehmann
04371-3890 d
04372-701 p

Kretschmann, Heinz
Schmiede 2
24395 Gelting
04643-606

Schwippert, Uwe
Steensiek
24395 Rabenholz
04643-1098

Eichmeier, Dr. Ralf
Unewatt 5
24977 Langballig
04636-1025
04636-9752

– Anlage 2 –

**Standorte von Tiefkühltruhen an der Westküste
zur Zwischenlagerung von Robben- und Kleinwal-Kadavern**

1.	List / Sylt	04651-870843 p. 04651-870365 d. 0172-2743781 04651-877563 a.	Seehundjäger Claus Dethlefs Landwehrdeich 18 25992 List / Sylt
2.	Hörnum / Sylt	04651-881093	Schutzstation Wattenmeer Kuno-Ehlfeld-Haus Rantumer Str. 27 25997 Hörnum / Sylt
3.	Föhr Abholung Dagebüll	04681-2640 d. 04681-8829 p. 04681-8060 a.	Kläranlage Wyk Seehundjäger Peter Lund 25938 Wyk / Föhr
4.	Amrum Abholung Dagebüll	04682-94960 0170-9149120 0171-6935849	ALR Amrum John Willuhn Postfach 25946 Norddorf / Amrum
5.	Dagebüll	04667-307	ALR Dagebüll Halligweg 25899 Dagebüll
6.	Langeneß Abholung Schlüttsiel	04684-216	Schutzstation Wattenmeer Peterswarf 25863 Langeneß
7.	Hooge Abholung Schlüttsiel	04849-229	Schutzstation Wattenmeer Hanswarf 25859 Hooge
8.	Pellworm	04844-370 0170-9149127 04844-496 a.	ALR Pellworm Bupheverkoog 25849 Pellworm
9.	Nordstrand	04842-376	ALR Nordstrand Pohnshalligkoog Kolnat 2 25845 Nordstrand
10.	Tetenbüll/Eiderstedt	04861-61677 d. 0172-7502224 04862-8296 p.	Ferienbauernhof Volker Kröger Kantorsweg 6 25882 Tetenbüll
11.	St. Peter	04863-2265 0172-2717687	ALR Lagerplatz Marneweg 25826 St. Peter-Böhl
12.	St. Peter	04863-2265 0172-2717687	Seehundjäger Günter Jensen Zum Südstrand 14 25826 St. Peter-Ording
13.	Friedrichskoog	04854-1372	Seehundstation An der Seeschleuse 4 25718 Friedrichskoog
14.	Büsum Abladung für wiss. Untersuchung	04834-604280	Forschungs- und Technologiezentrum Westküste Werftstr. 10 25761 Büsum

Telefon p.= privat, d.= dienstlich, a.= alternativ

*Mercatorstraße 3
24106 Kiel
Telefon 0431 988-0
Telefax 0431 988-7239*

– Anlage 3 –

Standorte für Container der TBA an Sammelstandorten auf ALR-Bauhöfen:

Nach Rücksprache mit den ALR-Baubetriebsleitern eignen sich folgende Standorte für die Aufstellung von Containern der TBA:

BB 1	Friedrich-Wilhelm-Lübke-Koog	Lagerplatz
BB 1	Schlüttsiel	Lagerplatz
BB 2	Holmer Siel	Mole/Lagerplatz Beltringharder Koog
BB 2	Husum	Lagerplatz
BB 2	Uelvesbüll	Lagerplatz
BB 3	Süderhöft/St. Peter	Lagerplatz
BB 3	Westerkog/Dithm.-Nord	Lagerplatz
BB 3	Meldorfer Bucht	Treibselplatz

Bei entsprechendem Bedarf sind weitere Lagerplätze wie z. B. Westerhever als Standort zu prüfen.

*Ministerium für Umwelt,
Natur und Forsten
des Landes Schleswig-Holstein*



**Bericht des Ministers für Umwelt, Natur und Forsten an den Umweltausschuss des Landtages
Verlauf der Seehundstaupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer im Jahr 2002**

Stand: Januar 2003

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	2
2. Ausbreitung der Staupeepidemie in Ost- und Nordsee	3
3. Verlauf der Epidemie in Schleswig-Holstein	5
4. Totfundzahlen	6
5. Ursache der Epidemie	9
6. Management der Epidemie	11
7. Forschung	15
8. Vergleich mit der Epidemie 1988	18
9. Offene Fragen	20
10. Bewertung	21

1. Einführung

Seehunde (*Phoca vitulina*) sind die Charaktertiere des Nationalparkes Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer. Bereits 1988 fielen rund 18.000 Seehunde in Nord- und Ostsee einer Epidemie zum Opfer. Die Krankheit wurde durch ein dem Erreger der Hundestaupe ähnlichen Virus verursacht. Der gleiche Erreger löste in diesem Jahr einen erneuten Seuchenzug aus.

Dieser Abschlussbericht zieht eine Bilanz des aktuellen Seuchenzuges hinsichtlich Verlauf und des Ausmaß. Weiterhin werden Verfahrensweisen im Zusammenhang mit der Bergung und Entsorgung der Tiere, notwendiger Forschungsarbeiten und die in der Folge zu klärenden Fragen diskutiert.

2. Ausbreitung der Staupeepidemie in Ost- und Nordsee

Seehunde (*Phoca vitulina*) sind in Nordeuropa von Island bis in die Ostsee hinein weit verbreitet. Die meisten Tiere leben in der Nordsee.

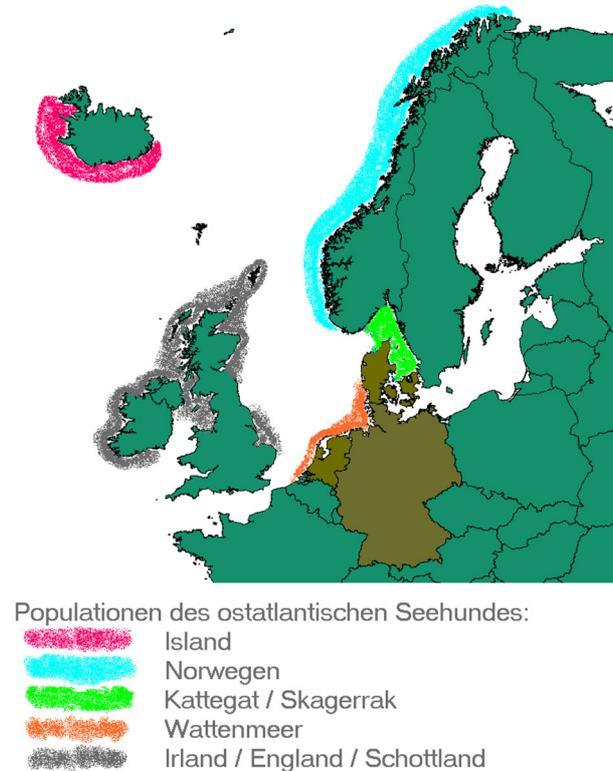


Abb. 1: Verbreitung des Seehundes in Europa. Die hier vorkommende ostatlantische Unterart gliedert sich in fünf Populationen.

Bestandszählungen in Nordeuropa ergaben insgesamt ca. 90.000 Tiere. Davon wurden im Nord-Ostsee-Raum ca. 55.000 Tiere erfasst, darunter 14.000 im Kattegat/Skagerrak-Bereich und 21.000 im Wattenmeer.

Seit dem 07.05.2002 wurden an den Stränden der dänischen Insel Anholt auffällig viele tote Seehunde aufgefunden. Mitte Mai wurden Proben dieser Seehunde in den Niederlanden untersucht. Die Virologen Jensen und Osterhaus von der Erasmus-Universität Rotterdam wiesen Ende Mai nach, dass das Seehundsterben durch ein Virus verursacht wurde, das nahezu vollständig identisch mit demjenigen war, das den Seuchenzug im Jahr 1988 ausgelöst hatte. Auch damals begann die Epidemie auf der Insel Anholt.

Der zuständige dänische Veterinär Dietz von der Universität Aarhus fand das Virus Ende Juni 2002. Die Epidemie hatte sich inzwischen auf die Nachbarinseln Laesø, Hesselø und Samsø ausgeweitet und erreichte am 30.05.2002 die schwedische Küste. In den ersten Wochen blieb die Zahl der Totfunde im Kattegat relativ gering, so dass Hoffnung bestand, dass die Epidemie nicht die Ausmaße des Jahres 1988 erreichen würde. Tatsächlich verbreitete sich die Staupeepidemie weiter.

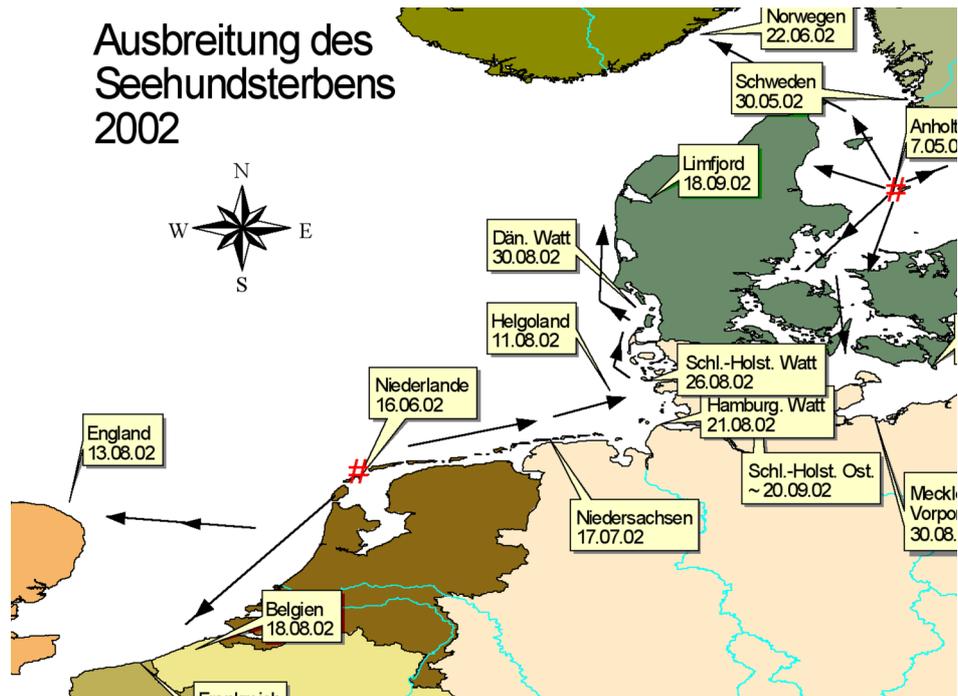


Abb.2: Verlauf der Staupeepidemie 2002 im Nord- und Ostseeraum mit zwei Ausbreitungszentren (Kattegat und niederländisches Wattenmeer)

Noch bevor sich die Epidemie in benachbarte Gebiete hinein ausbreiten konnte, tauchte das Virus überraschend in den Niederlanden auf. Dort wurden seit dem 16.06.2002 Seehunde gefunden, die dem Staupevirus zum Opfer gefallen waren. Damit existierten zwei Ausbreitungszentren:

- a) Vom Kattegat ausgehend wurde über Schweden am 22.06.2002 die norwegische Skagerrak-Küste erreicht, während die ersten Todesfälle in der südwestlichen Ostsee erst sehr spät, nämlich am 30.08.2002 in Mecklenburg-Vorpommern, auftraten.
- b) Von den Niederlanden ausgehend lief eine Infektionswelle in östlicher Richtung, die am 17.07.2002 das niedersächsische Wattenmeer, am 11.08.2002 Helgoland, am 21.08.2002 das hamburgische, am 26.08.2002 das schleswig-holsteinische und am 30.08.2002 das dänische Wattenmeer erreichte. Vom weiter nördlich gelegenen Limfjord wurden die ersten Todesfälle am 18.09.2002 gemeldet. In westlicher Richtung pflanzte sich das Seehundsterben von den Niederlanden aus nach Belgien und Frankreich fort und war bereits am 13.08.2002 nach England übergesprungen. Dort breitete sich die Epidemie entlang der britischen Ostküste nach Norden aus und erreichte später auch die Westküste. Ende Oktober wurden erste Staupefälle von den Shetland- und Orkney-Inseln gemeldet.

3. Verlauf der Epidemie in Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein wurden die ersten staupebedingten Todesfälle am 11.08.2002 von der Insel Helgoland gemeldet. An der schleswig-holsteinischen Wattenmeerküste wurden die ersten Kadaver

am 26.08.2002 auf Eiderstedt gefunden. Die Zahl der täglich geborgenen Kadaver nahm aber erst ab dem 4.09.2002 deutlich zu, als nach lang anhaltenden ablandigen Ostwinden das erste Mal kräftige Westwinde herrschten. Hierdurch gelangten die im Meer treibenden toten Tiere an die schleswig-holsteinischen Küsten. Das Maximum der an einem Tag geborgenen Tiere wurde am 11.09.2002 mit 225 erreicht. Danach nahm die Anzahl täglich geborgener Kadaver von durchschnittlich ca. 100 auf unter 50 ab und erreichte in der Woche vom 13.-20.10.2002 sehr niedrige durchschnittliche Tageswerte. Ende Oktober zog ein Orkan über Schleswig-Holstein, der kurzfristig zu höheren Totfundzahlen führte. Es handelte sich jedoch fast ausschließlich um Kadaver, die schon länger in der Nordsee getrieben waren. Frischtote Tiere wurden nur noch vereinzelt registriert.

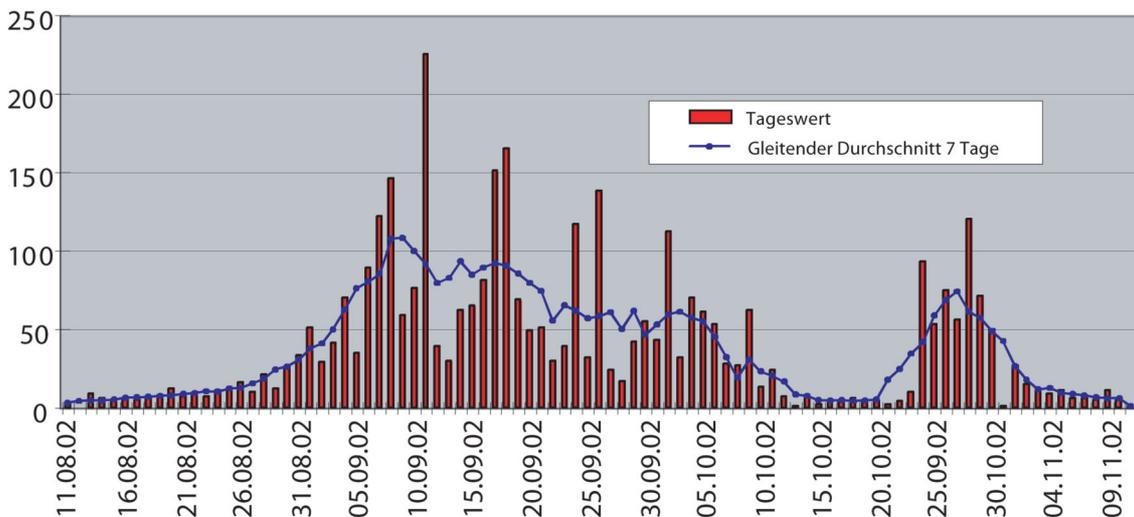


Abb. 3: Zeitlicher Verlauf des Seehundsterbens in Schleswig-Holstein. Dargestellt ist die Anzahl täglich geborgener Kadaver.

4. Totfundzahlen

Insgesamt wurden in den Ländern Dänemark, Schweden, Norwegen, Deutschland, Niederlande, Belgien, Frankreich, Großbritannien und Irland 21.718 Totfunde registriert (1988 starben etwa 18.000 Tiere). Davon wurden im gesamten Wattenmeer (Dänemark, Deutschland und Niederlande) etwa 10.600 Kadaver (1988: 8.600) gefunden, im schleswig-holsteinischen Wattenmeer 3.338. Insgesamt wurden in Schleswig-Holstein (einschließlich Helgoland) 3608 tote Robben registriert. Da der Bestand der Seehunde 2002 etwa doppelt so hoch war wie 1988, kann angenommen werden, dass die relative Sterblichkeit deutlich unter der von 1988 lag.

Von der Epidemie waren fast ausschließlich Seehunde (98,1 %) betroffen. Kegelrobben erkrankten am Seehundstaupevirus nur selten (1,9 %). In England sind die Kegelrobbenbestände wesentlich größer als die der Seehunde. Dies dürfte auch den vergleichsweise hohen Prozentsatz toter Kegelrobben (10 %) erklären.

TAB. 1: STAUPE-BEDINGTE ROBBENTODFUNDE IN DEN VERSCHIEDENEN LÄNDERN UND REGIONEN IM JAHR 2002

Robbentodfunde	bis incl.		21.11.02
Seehunde und Kegelrobben		davon	
	Robben	Kegelrobben	seit
			Seuchenbeginn
Dänemark Skagerrak/ Kattegat	2044		07.05.02
Schweden Kattegat	4000		30.05.02
Norwegen Skagerrak	878		22.06.02
Dänemark Limfjord	380		18.09.02
Dänemark Ostsee	93		13.09.02
Mecklenburg-Vorpommern	11		30.08.02
Niederlande Wattenmeer	2187	2	16.06.02
Niedersachsen Watt.	3851	19	17.07.02
Hamburg Watt.	261		21.08.02
Schleswig-Holstein Watt.	3338		26.08.02
Dänemark Watt.	931	1	30.08.02
Helgoland	270		11.08.02
Niederlande	54		
Belgien/Frankreich	22		18.08./31.07.02
England	3285	370	13.08.02
Irland	113	26	21.09.02
Summe	21718	418	
Seehunde	21300		
Summe Schleswig-Holstein	3608		
Summe Deutschland	7731		
Summe Wattenmeer	10568		
Summe Nordsee & Irische See	14312		
Summe Skagerrak/Kattegat	6922		
Summe Ostsee	104		

Im Sommer 2002 wurden vor Ausbruch der Epidemie 20975 Seehunde im gesamten Wattenmeer (DK, D, NL) gezählt. Es wird davon ausgegangen, dass etwa ein Drittel der Tiere durch die Zählungen nicht erfasst wird, da sie sich zu diesem Zeitpunkt nicht auf den Sandbänken aufhalten. Unter Zugrundelegung der oben genannten Voraussetzungen ergibt sich für das Jahr 2002 ein Bestand von etwa 28.000 Tieren. Es fielen mit 10.600 Tieren demnach knapp 38 % aller Wattenmeer-Seehunde der Seehundstaupe zum Opfer (1988: ca. 60 %) - die reale Sterblichkeit liegt vermutlich höher, weil nicht alle gestorbenen Tiere an die Küste geschwemmt und gefunden wurden. In Schleswig-Holstein haben die viele Wochen anhaltenden ablandigen Winde dazu beigetragen, dass nur ein Teil der toten Seehunde auch hier angeschwemmt wurde. Totfunde mit niederländischen Flossenmarken weisen darauf hin, dass an den vorspringenden Küstenabschnitten (Eiderstedt, Außensände, Amrum, Sylt) auch Kadaver aus Niedersachsen und den Niederlanden angespült wurden. Eine endgültige Aussage

über das tatsächliche Ausmaß des Seehundsterbens im Wattenmeer kann erst im Sommer 2003 getroffen werden, wenn wieder Seehundzählungen aus der Luft durchgeführt worden sind. Erst dann lässt sich die Differenz zwischen 2002 und 2003 exakt quantifizieren.

Tab. 2: Anzahl und regionale Verteilung der im schleswig-holsteinischen Bereich an Staupe gestorbenen Seehunde in 2002

Seehundtodfunde 2002		Stand: 11.11.02
seit 11.08. auf Helgoland und 26.08.02 im Wattenmeer		
Regionale Verteilung		
	%	
Helgoland	7,5	270
Sylt	19,5	703
Föhr	7,0	254
Amrum	11,9	431
Lang./Oland	1,3	48
Hooge	2,7	98
Außensände	19,9	717
Pellworm	5,7	204
Nordstrand	2,7	99
Eiderstedt	17,4	627
Büsum	3,5	128
Marne	0,0	1
Neufelderkoog	0,8	28
Summe		3608

Die regionale Verteilung der Todfunde in Schleswig-Holstein ist aus Tabelle 2 ersichtlich. Auffällig sind die niedrigen Anteile an Todfunden in Dithmarschen, die weniger als fünf Prozent ausmachten.

Von den 3608 Kadavern wurden ca. 2700 Kadaver von den ehrenamtlich tätigen Seehundjägern geborgen und zu den Sammelstellen gebracht. Über 700 wurden von den Staatlichen Umweltämtern Schleswig und Itzehoe und dem Amt für ländliche Räume Husum sowie etwa 200 von den verschiedenen Kurverwaltungen geborgen.

5. Ursache der Epidemie

Als Verursacher der Epidemie wurde von niederländischen, dänischen und deutschen Instituten das Seehundstaupevirus (Phocine distemper virus = PDV) nachgewiesen. Es handelt sich um den Virusstamm PDV-1. Dieser wurde sowohl in Kattegat- als auch in Wattenmeer-Seehunden gefunden und hatte auch 1988 die Seuche ausgelöst.

Das Seehundstaupevirus gehört zur Gruppe der sogenannten Morbilliviren, die unter anderem Krankheiten wie Masern, Rinderpest und Hundestaupe auslösen.

PDV wird durch sogenannte Tröpfcheninfektionen über die Atemluft oder direkte Kontakte zwischen den Tieren übertragen. PDV hat bei Seehunden eine Inkubationszeit von 1 – 2 Wochen. Die Infektion kann innerhalb von zwei Wochen zum Tode führen. In den letzten Jahren waren in der schleswig-holsteinischen Population keine spezifischen Antikörper mehr in nachweisbaren Konzentrationen nachgewiesen worden, so dass davon ausgegangen werden muss, dass die Seehunde über keinerlei nennenswerte Abwehrkräfte gegenüber dem Virus verfügen.

Das Virus schwächt primär das Immunsystem, so dass sich sekundäre Begleitinfektionen einstellen. 1988 waren bakterielle Begleitinfektionen sehr häufig. Viele Seehunde waren auch hochgradig mit Nematoden befallen (kleine Lungenwürmer *Parafilaroides decorus* und Herzwürmer *Dipetalonema spirocauda*). 2002 dürfte dies ähnlich gewesen sein. Ein veterinärmedizinischer Ergebnisbericht wird im Frühjahr 2003 vorliegen.

Die PDV-Infektion hat aufgrund der verschiedenen Begleiterkrankungen vielerlei Symptome. Charakteristisch sind Husten, Atemnot, blutig-schleimiger Ausfluss aus Nase und Maul, Lungenentzündung, Fieber und feine Lungenrisse. Durch in den Körper durch die Lungenrisse eindringende Luft blähen sich die Tiere im Endstadium stark auf. Darüber hinaus kommt es zu Augenentzündungen, zu Krämpfen infolge einer Schädigung des zentralen Nervensystems.

Tab. 3: Weltweite Übersicht über Virusepidemien bei Meeressäugern

Tierart	Zeitraum	Ort	Virus
Krabbenfresser-Robbe (<i>Lobodon carcinophagus</i>)	1955/56	Antarktis	<i>Canine Distemper Virus</i> (Hundestaupe)
Großer Tümmler (<i>Tursiops truncatus</i>)	1987/88	Atlantikküste USA	<i>Dolphin Morbillivirus</i> (Delfinstaupe), <i>Porpoise Morbillivirus</i> (Tümmlerstaupe)
Großer Tümmler (<i>Tursiops truncatus</i>)	1993-94	Golf von Mexico	<i>Porpoise Morbillivirus</i> (Tümmlerstaupe)
Baikalrobbe (<i>Phoca siberica</i>)	1987/88	Baikalsee	<i>Canine Distemper Virus</i> (Hundestaupe)
Seehund (<i>Phoca vitulina</i>)	1988	Nord- und Ostsee	<i>Phocine Distemper Virus</i> (Seehundstaupe)
Streifendelfin (<i>Stenella coeruleoalba</i>)	1990-92	Westliches Mittelmeer	<i>Dolphin Morbillivirus</i> (Delfinstaupe)
Mönchsrobbe (<i>Monachus monachus</i>)	1997	Westafrikanische Küste, Mauretania	<i>Monk Seal Distemper Virus</i> (Mönchsrobbenstaupe)
Kaspischer Seehund (<i>Phoca caspica</i>)	2000	Küste von Kasachstan, Aserbeidschan und Turkmenistan (Kaspisches Meer)	<i>Canine Distemper Virus</i> (Hundestaupe)
Seehund (<i>Phoca vitulina</i>)	2002	Nord- und Ostsee	<i>Phocine Distemper Virus</i> (Seehundstaupe)

Weil die Viren nur durch akut erkrankte Tiere ausgeschieden werden, ist die ständige Anwesenheit des Virus Voraussetzung für eine dauernde Erhaltung einer Basismmunität innerhalb der betreffenden Population. Dafür wäre aber aus verschiedenen Gründen eine Populationsgröße von mehreren 100.000 Tieren erforderlich.

Da die Wattenmeerpopulation deutlich unter der angegebenen Zahl liegt, geht die Basisimmunität über die Jahre verloren und der Bestand ist nach einiger Zeit wieder anfällig für das Virus. Bei Neueintrag des Erregers ist dann ein erneuter Seuchengang wahrscheinlich. Weltweit gibt es dafür einige Beispiele (Epidemien mit Staupe-ähnlichen Erregern (Morbilliviren) unter Meeressäugern), wie Tabelle 3 zeigt.

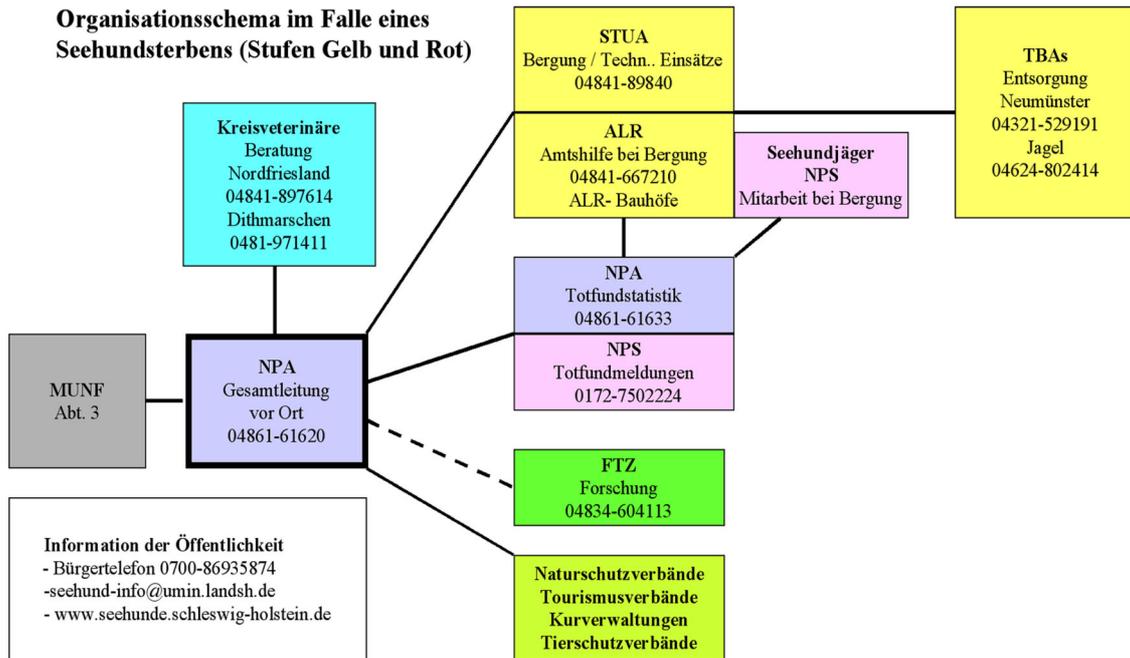
6. Management der Epidemie

Kurz nachdem bekannt geworden war, dass im Kattegat erneut eine Seehundstaupeepidemie ausgebrochen war, gab das Nationalparkamt am 27.05.2002 eine Frühwarnung an alle Seehundjäger, an die betreuenden Naturschutzverbände, die Kreise und andere zuständige bzw. betroffene Stellen heraus. Die Frühwarnung beinhaltete Informationen zur Seehundstaupe und deren Symptome, und die Bitte, die Situation vor Ort sehr genau zu beobachten und Besonderheiten umgehend zu melden.

Am 30.05.2002 lud Umweltminister Müller alle Beteiligten zu einer Besprechung in das Nationalparkamt ein und gab bekannt, dass das Land sich auf eine Epidemie vorbereitet, einen entsprechenden Aktionsplan entwickelt und Finanzmittel für die Untersuchung von staupeverdächtigen Seehunden zur Verfügung gestellt habe. Zur Information der Öffentlichkeit hatte das Nationalparkamt ausführliche Unterlagen vorbereitet. Diese Unterlagen wurden im Verlauf des Seuchenzuges ständig aktualisiert und sehr häufig abgefragt.

Am 03.06.2002 einigten sich das Nationalparkamt, das Staatliche Umweltamt Schleswig und das Amt für ländliche Räume Husum auf die Vorgehensweise und die aufzubauende Infrastruktur für Maßnahmen zu Bergung und Entsorgung der zu erwartenden Kadaver. Am 11.07.2002 fand eine weitere Besprechung statt, an der zusätzlich die zuständigen Kreisveterinäre, die Tierkörperverwertungsanstalten und der NationalparkService teilnahmen und der vom Nationalparkamt erarbeitete „Aktionsplan Seehundstaupe“ diskutiert und abgestimmt wurde.

Der Aktionsplan Seehundstaupe regelte die Zuständigkeiten der einzelnen Beteiligten: Die Gesamtkoordination einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit oblag dem NPA, das sich jeweils eng mit den Kreisveterinären, den Staatlichen Umweltämtern und dem Amt für ländliche Räume abstimme.



MUNF=Ministerium für Natur und Umwelt NPA=Nationalparkamt NPS=NationalparkService STUA=Staatl. Umweltamt
ALR=Amt für Ländliche Räume FTZ= Forschungs- und Technologiezentrum Westküste TBAs=Tierkörperbeseitigungsanstalten

ABB. 4: SCHEMATISCHE DARSTELLUNG DER ZUSTÄNDIGKEITEN DER BETEILIGTEN BEHÖRDEN UND INSTITUTIONEN

Der Aktionsplan definierte drei Stufen:

Stufe Grün: Das Seehundsterben hat das Wattenmeer erreicht, kann aber mit dem üblichen Entsorgungssystem und der vorhandenen Logistik bewältigt werden:

Die Bergung wird von den ehrenamtlichen Seehundjägern durchgeführt. Sie bringen die Kadaver zu Sammelstellen, die von den Tierkörperverwertungsanstalten geleert werden. Tiere, die für wissenschaftliche Untersuchungen vorgesehen sind, werden in Tiefkühltruhen zwischengelagert. Der NationalparkService leert diese Truhen und transportiert die Kadaver zum Forschungs- und Technologiezentrum Westküste nach Büsum.

Ab Stufe Grün erfasst das Nationalparkamt täglich die Zahl geborgener Kadaver und führt hierfür eine Statistik.

Stufe Gelb: Das Nationalparkamt führt bei Bedarf mit den Partnern Lagebesprechungen in der Ölwehrhalle des Staatlichen Umweltamtes in Husum durch. Aufgrund wachsender Totfundzahlen übernehmen Staatliches Umweltamt und Amt für ländliche Räume einen Großteil der Bergungen, insbesondere auf den Außensänden. Hierfür werden vorhandenes Personal, Schiffe und wattgängige Fahrzeuge in Amtshilfe zur Verfügung gestellt. Die Kreise tragen zuständigkeitshalber die Kosten der Entsorgung und bauen bei Bedarf das Entsorgungssystem aus.

Stufe Rot: Die Behörden sind auch am Wochenende besetzt. Bergung und Entsorgung finden auch samstags und sonntags statt.

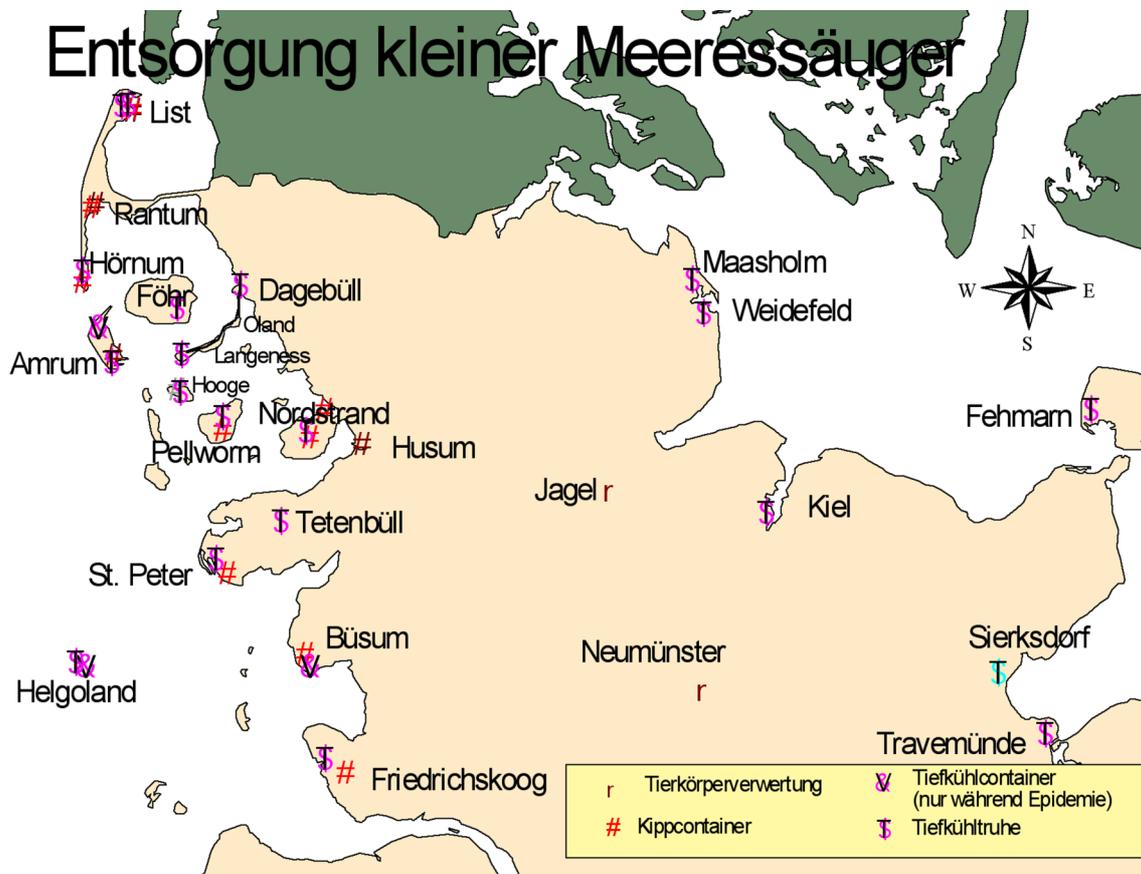


Abb. 5: Standorte von Kippcontainern, Tiefkühlcontainern und Tiefkühltruhen
Zur Zwischenlagerung und Entsorgung von kleinen Meeressäugern in Schleswig-Holstein

In Schleswig-Holstein traten erste Staupefälle erst am 11.08.2002 auf Helgoland auf. Betroffen waren etwa 400 Seehunde auf der Helgoländer Düne. Die Seuche breitete sich schnell aus, so dass die vorhandenen Zwischenlagerungs- und Transportkapazitäten nicht mehr ausreichten. Der zuständige Kreis Pinneberg stellte zusätzlich einen Tiefkühlcontainer zur Verfügung und regelte die Entsorgung.

Auf einer weiteren Veranstaltung im Nationalparkamt stellte Umweltminister Müller am 23.08.2002 wegen der Entwicklung auf Helgoland und dem absehbaren Beginn der Staupeepidemie im schleswig-holsteinischen Wattenmeer den Aktionsplan der Öffentlichkeit vor und rief in Abstimmung mit den betroffenen Kreisen die Stufe Grün aus.

Erste Staupefälle an der Wattenmeerküste wurden am 26.08.2002 auf Eiderstedt nachgewiesen. Die Totfunde in Nordfriesland nahmen rasch zu, so dass bereits am 09.09.2002 in Abstimmung mit dem zuständigen Kreisveterinär die Stufe Gelb für diesen Kreis ausgerufen werden musste. In Dithmarschen lag die Todfunderate weiterhin auf niedrigem Niveau.

Bergung und Entsorgung funktionierten nach Anlaufschwierigkeiten bis auf wenige Ausnahmen zufriedenstellend.

Die Information der Öffentlichkeit erfolgte über verschiedene Medien:

- Pressekonferenzen
- Pressemitteilungen
- Radio- und Fernsehinterviews mit Seehundjägern, Experten und Nationalparkamt
- Tägliche Lageberichte
- Laufend aktualisierte Informationsmaterialien
- Interpräsentationen
- Telefon-Hotline

Durch die frühzeitige, umfassende Information der Öffentlichkeit wurde erreicht, dass sachlich über das Seehundsterben berichtet wurde.

Nachdem der Scheitelpunkt des Seuchenzuges überschritten war und die Totfundzahlen auf durchschnittlich unter 50 Tiere täglich abgesunken waren, wurde am 07.10.2002 auf Stufe Grün des Aktionsplans zurückgestuft. Am 14.11.2002 wurde der Aktionsplan außer Kraft gesetzt.

7. Forschung

Im Rahmen des trilateralen biologischen Monitorings im Wattenmeer werden bei Seehunden routinemäßig folgende Daten erfasst:

a) Lebendmonitoring

Die Abschätzung der Größe des Seehundbestandes an der schleswig-holsteinischen Westküste erfolgt durch insgesamt fünf Befliegungen in den Monaten Juni bis August, wobei die bei Ebbe auf den Sandbänken liegenden Seehunde fotografiert werden. Diese Methode wird auch als Teil des trilateralen Monitoring-Programms (TMAP) von den benachbarten Wattenmeer-Anrainern praktiziert. Dadurch lassen sich der Gesamtbestand im Wattenmeer, aber auch die Teilbestände in den einzelnen Regionen abschätzen. Zu dem gezählten Bestand muss ein Korrekturwert von ca. 1/3 addiert werden, weil ein entsprechender Teil der Tiere nicht auf den Sandbänken liegt, sondern auf Wanderschaft oder auf Fischfang ist. In 2002 wurden in Schleswig-Holstein 7.876, im gesamten Wattenmeer 20.975 Tiere gezählt.

Die entsprechenden Untersuchungen werden im Auftrag des Nationalparkamtes von externen Auftragnehmern durchgeführt.

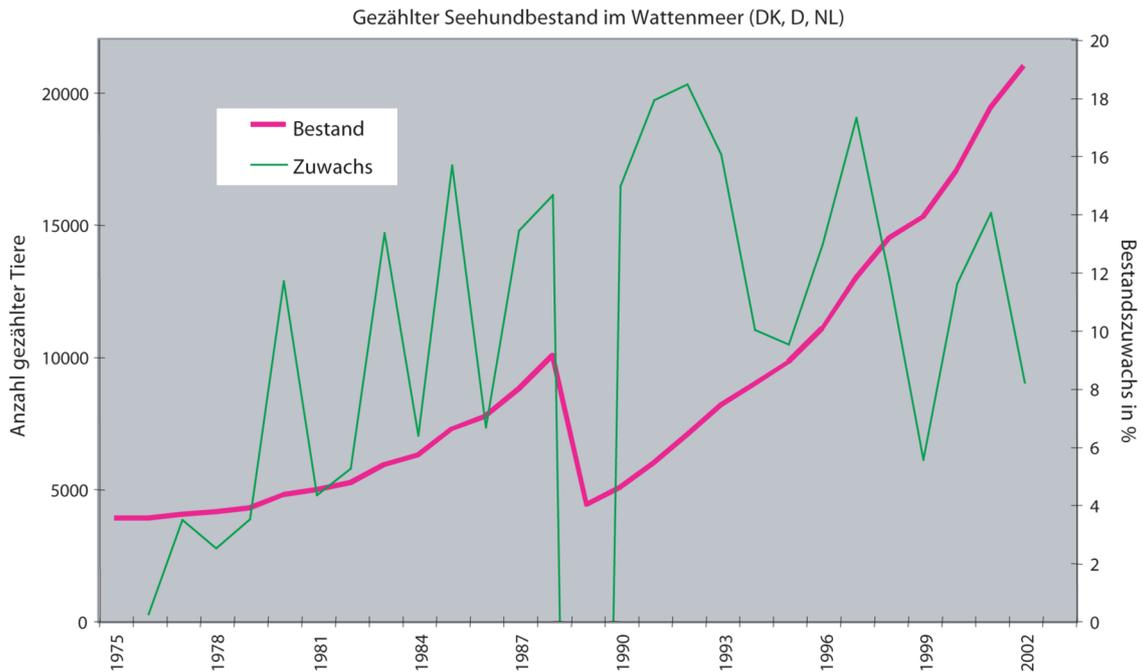


Abb. 6: Ergebnisse der Seehundzählungen im Schleswig-Holsteinischen Wattenmeer und Wachstumsrate des Bestandes

b) Totfundmonitoring

Im Rahmen des trilateralen Totfundmonitoring werden jährlich etwa 50 an der Westküste oder auf Helgoland gefundene Seehunde seziert und auf augenscheinlich erkennbare Krankheiten, auf Parasiten und auf die wahrscheinliche Todesursache hin untersucht. Bei ca. 20 von diesen Tieren erfolgen weitergehende immunologische, bakteriologische, virologische und histologische Untersuchungen. Die Untersuchungen werden vom Forschungs- und Technologiezentrum Westküste (FTZ) in Büsum durchgeführt. Jeder gefundene Seehund wird auf einem Datenblatt registriert. Weil bis vor einigen Jahren noch alle Seehundtodfunde am Forschungs- und Technologiezentrum untersucht wurden, konnten auch alle Tiere auf elektronische Markierungen hin untersucht werden. Solche Transponder erhalten Heuler vor der Auswilderung aus einer Seehundstation sowie im Rahmen von Fangaktionen gefangene Tiere. Seit der weit überwiegende Teil der Kadaver direkt entsorgt wird und der Transport zur Entsorgungsstelle nicht mehr vom NationalparkService durchgeführt wird, war und ist eine Erfassung aller transponder-markierten Tieren nicht mehr möglich. Abhilfe wird hier, und das gilt für die Markierung von Wildtieren allgemein, kaum möglich sein.

c) Staupenachweis

An den ersten 10 staupeverdächtigen Seehundkadavern von Helgoland und Eiderstedt wurden Untersuchungen zwecks Staupenachweis vorgenommen. Hierfür stellte das Umweltministerium einmalig Sondermittel bereit. Die notwendigen Tests zum Nachweis des Virus wurden vom Landeslabor Schleswig-Holstein in Neumünster vorgenommen. Weitergehende Untersuchungen führte die Tierärztliche Hochschule Hannover durch.

d) Immunstatus und Schadstoffbelastung

Das Umweltministerium stellte für die Sicherung (Transport, Organentnahme, Einlagerung) von Proben von 50 Seehunden Sondermittel zur Verfügung. Ein weitergehender Forschungsantrag zur Klärung noch offener Fragen im Zusammenhang mit dem Staupevirus ist vom Umweltbundesamt noch nicht abschließend bearbeitet worden. Geplant sind Untersuchungen zu Schadstoffbelastung, Typisierung von Seehundstaupeviren und Feststellung des Immunstatus der Seehunde.

e) Vorkommen und Wanderverhalten

Im Rahmen des MINOS-Projektes (Verbundvorhaben „Marine Warmblüter in Nord- und Ostsee: Grundlagen zur Bewertung von Windkraftanlagen im Offshorebereich) wird derzeit untersucht, wie Seehunde den Küsten- und Offshorebereich räumlich nutzen. Dazu werden einige Seehunde im Wattenmeer gefangen und mit Satellitensendern versehen. Das Projekt endet im Dezember 2003.

Auf trilateraler Ebene, koordiniert durch das internationale Wattenmeersekretariat in Wilhelmshaven, fanden Sitzungen einer Seehundexpertengruppe statt. Diese formulierte Untersuchungsprogramme, die in Dänemark, Deutschland und den Niederlanden durchgeführt werden sollten, um bestimmte Fragen im Zusammenhang mit dem neuerlichen Ausbruch der Seehundstaupe klären zu können.

8. Vergleich mit der Staupeepidemie 1988

Im Jahr 2002 fielen in absoluten Zahlen mehr Robben der Staupe zum Opfer als 1988 (21.700 gegenüber 18.000).

Dies gilt auch für das gesamte Wattenmeer (10.600 gegenüber 8.600 gefundener Tiere), nicht jedoch für seinen schleswig-holsteinischen Teil (3.338 gegenüber 5.800). Da der Bestand im Wattenmeer sich gegenüber 1988 verdoppelt hatte, liegt die Todfundrate (bezogen auf den geschätzten realen Bestand) mit ca. 38 % allerdings deutlich niedriger als 1988 (ca. 65 %).

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die Staupe genau wie 1988 im Gebiet um die Kattegat-Insel Anholt ausbrach. Dass dies mit den dort beheimateten Nerzfarmen zu tun haben könnte, wird von Virologen allerdings bestritten, da in den dortigen Nerzbeständen schon lange Zeit keine Staupe mehr aufgetreten ist.

1988 trat die Seuche am 15.04. erstmalig auf Anholt auf und hatte bereits einen Monat später, am 11.05., Sylt erreicht. 2002 trat das Virus erstmals drei Wochen später auf und erreichte erst nach weiteren dreieinhalb Monaten als 1988 Schleswig-Holstein. 1988 gab es ein relativ kontinuierliches Fortschreiten von Anholt zu den benachbarten Inseln, um das Skagerrak herum ins nördliche Wattenmeer und von dort in das südwestliche Wattenmeer. 2002 begann die Ausbreitung zwar ähnlich, es existierte ein zweiter Ausbreitungsherd im niederländischen Wattenmeer. Eine nach Osten gerichtete Infektionswelle erreichte dann das schleswig-holsteinische Wattenmeer. Ähnlichkeiten gibt es dennoch: auch 1988 gab es einen diskontinuierlichen Sprung der Epidemie in die Niederlande.

Noch bevor 1988 nach ersten Totfunden an der Nordspitze von Sylt die ersten Kadaver an der Südspitze gefunden wurden, gab es eine Staupemeldung von Terschelling.

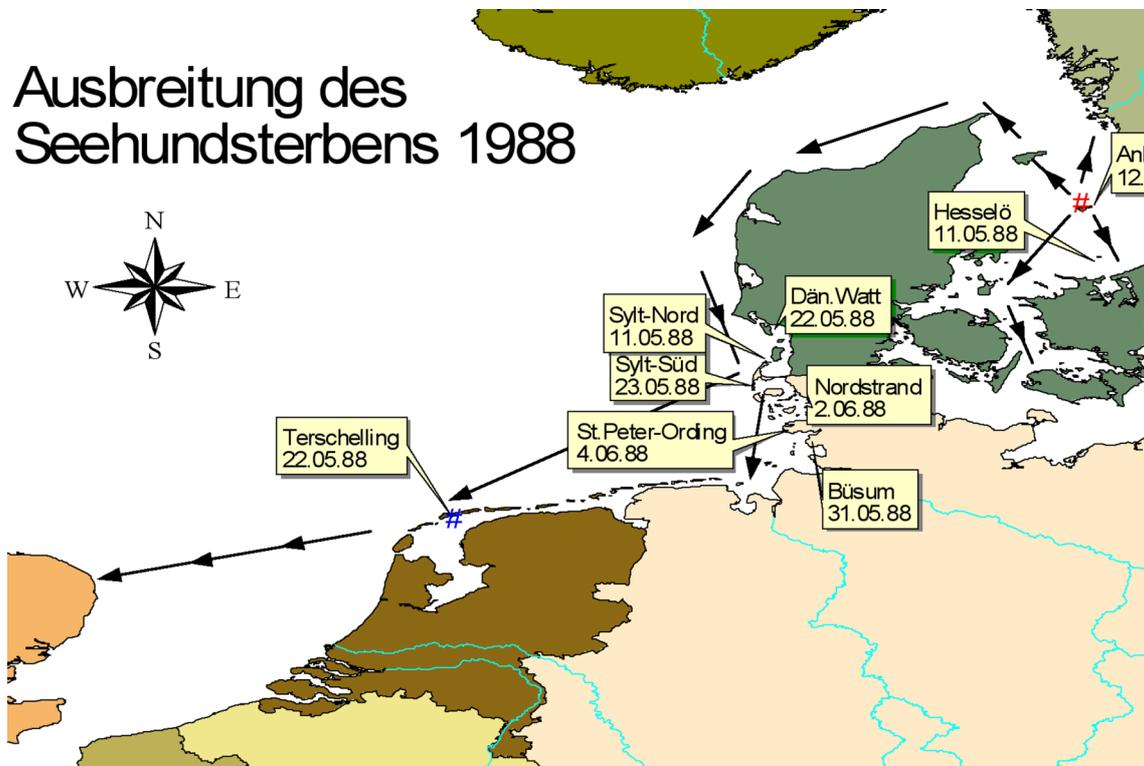


Abb.7: Verlauf der Staupemepidemie 1988 im Nord- und Ostseeraum mit nur einem Ausbreitungszentrum im Kattegat

Für die niedrigere Sterblichkeit des aktuellen Seuchenzuges werden drei Ursachen vermutet:

1. Die Seehunde, die 1988 die Seuche überlebt haben, hatten gegenüber ihren verstorbenen Artgenossen möglicherweise einen genetisch bedingten Selektionsvorteil. Diesen Vorteil haben sie auf ihre Nachkommen vererbt, die dadurch resistenter gegenüber Staupen gewesen sein könnten.
2. Durch den späten Ausbruch der Seuche im Wattenmeer war die Zeit mit intensiven sozialen Kontakten auf den Sandbänken, nämlich Geburt, Aufzucht und Paarung, bereits vorbei. Das Ansteckungsrisiko durch Tröpfcheninfektion und Direktkontakt war dadurch geringer als 1988.
3. Die 2002er-Epidemie dauerte 13 Wochen, die 1988er doppelt so lange. Die Seuche erreichte Schleswig-Holstein erst im August 2002, so dass die Zeit in der überhaupt die Möglichkeit einer Infektion von Tier zu Tier besteht, viel kürzer war als 1988. Es wird davon ausgegangen, dass Infektionen hauptsächlich auf den Sandbänken von Tier zu Tier weitergegeben werden.

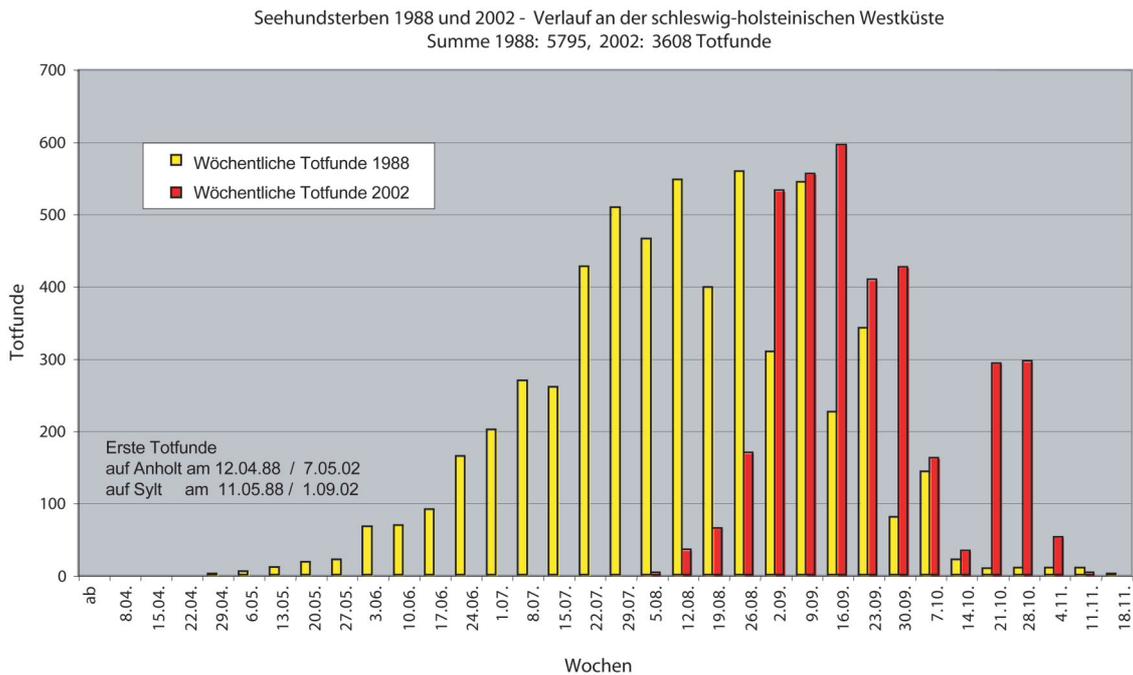


Abb. :8:Vergleich des zeitlichen Verlaufs der beiden Seehundsterben in Schleswig-Holstein 1988 und 2002. Dargestellt ist die Anzahl wöchentlich geborgener Kadaver.

9. Offene Fragen

Eine Reihe von Fragen ist noch ungeklärt:

- Woher und wodurch ist das Virus eingeschleppt worden?
- Wieso brach die Seuche auf Anholt aus?
- Wie entstand der zweite, scheinbar vom ersten unabhängige Seuchenherd in den Niederlanden?
- Gab es bei Anholt und im niederländischen Wattenmeer jeweils ein Virusreservoir, zumal schon 2001 bei einigen niederländischen Seehunden der Tod durch Staupe festgestellt wurde?
- Wie stark sind die Seehunde durch Schadstoffe belastet?
- Ist ihr Immunsystem dadurch vorgeschwächt?
- Ist der Wattenmeerbestand komplett durchseucht worden und haben nur die resistenten Tiere überlebt, oder kann die Seuche in 2003 wieder aufflammen und weitere Tiere töten?

Die offenen Fragen können nur durch weitergehende wissenschaftliche Untersuchungen geklärt werden. Die Landesregierung bemüht sich derzeit darum entsprechende Forschungsprojekte auf nationaler und trilateraler Ebene (Internationales Wattenmeersekretariat) zu initiieren.

10. Bewertung

Die Behörden in Schleswig-Holstein waren beim Auftreten der Seehundstaupeepidemie im Jahr 2002 gut vorbereitet. Im Unterschied zu 1988 war die Virusepidemie als Ursache des Sterbens bekannt. Es

handelte sich um ein Ereignis, das in Populationen wildlebender Tiere immer wieder einmal auftreten kann und das durch Eingriffe des Menschen weder verhindert noch gesteuert werden kann. Eine existentielle Gefährdung intakter Populationen ist nicht zu erwarten. Dies haben ähnliche Seuchenzüge bei unterschiedlichen Arten in der Vergangenheit immer wieder gezeigt (Tabelle 3). Das Land hatte lediglich die Möglichkeit, eine angemessene Bergungs- und Entsorgungslogistik aufzubauen und die Zuständigkeiten klar zu regeln (Aktionsplan Seehundstaupe).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Probleme und Folgen der Seuche durch Information, Zusammenarbeit und Koordinierung seitens des Ministeriums für Umwelt, Natur und Forsten mit den Kreisen und anderen Betroffenen (betreuende Verbände, Kurverwaltungen etc.) gut bewältigt werden konnten.

Verteiler Seehundsterben – Übersicht Organisationen / Vereinen / Individuen-gruppen

Staatliches Umweltamt

Naturzentrum Norddorf

Nordseetourismus

Naturschutzverein Südtondern

International Fund for Animal Welfare (IFAW)

NationalparkService gGmbH

Schutzstation Wattenmeer

Seehundstation Friedrichskoog

Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU)

Verein für Naturschutz

Seehundjäger

Nationalparkamt (intern)

Polizei

Tierschutzbund

Amt für ländliche Räume

Multimar Wattforum

Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten

Kreisveterinäre

Landräte

Deutscher Tierschutzbund

Gesellschaft zum Schutz der Meeressäugetiere e.V. (GSM)

Vier Pfoten

Common Wadden Sea Secretariat (CWSS)

Landesamt für Natur und Umwelt (LANU)

Landschaftsamt

Institut für Meereswissenschaften (IfM) Uni Kiel

World Wildlife Fund (WWF)

Landesjagdverband Schleswig-Holstein

Wasserschutzpolizei Leitstelle Nordsee

Forschungs- und Technologiezentrum Westküste (FTZ)

Lebensmittel-, Veterinär- und Umweltuntersuchungsamt Landeslabor (LVUA)

