

Krisenmanagement und Jugendreisen

Das Schöne am Jugendtourismus ist, dass man/frau sich in der Regel auf der „Sonnenseite des Lebens“ bewegt. Natürlich gibt es auch mal Regen und stressige Zeiten, doch die meisten Menschen möchten gern so Urlaub machen, wie Touristiker im Allgemeinen arbeiten.

Bei dieser Betrachtungsweise scheint der Tod eines Menschen noch weniger als in andere Lebenszusammenhänge hineinzupassen. Obwohl die Medien täglich zahlreiche Meldungen bringen, wird der Tod in unserer Gesellschaft stark verdrängt.

Unglücksfälle und Katastrophen passen nicht in das Bild, welches der Tourismus von sich vermittelt. Dabei sind die Risiken, die von den verschiedenen Verkehrsmitteln ausgehen, rein statistischer Natur. Flugzeug, Bahn, Schiff oder Reisebus gelten als die sichersten Verkehrsmittel, und nach Flugzeugabstürzen wird stets betont, dass die An- und Abreise mit dem PKW den gefährlichsten Teil der Flugreise darstellt. Gleichzeitig ist klar, dass auch Verkehrsmittel wie U-Boote, Fahrstühle oder Standseilbahnen über ein tödliches Risikopotential verfügen.

Natürlich: Wer sich in Gefahr begibt, kommt darin um! – aber auch Bewohner von Einfamilienhäusern oder Altenheimen sind im Jahre 2000 bei Gasexplosionen ums Leben gekommen, ohne dass sie ihr Zuhause verließen.

Wo ist das jugendtouristische Problem?

Zunächst einmal verhält es sich so, dass jeder Unglücksfall vom einzelnen Menschen subjektiv als besonders tragisch empfunden wird – unabhängig davon, wie wahrscheinlich oder unwahrscheinlich das Ereignis statistisch sein mag. Rationale Erklärungsmuster sind dabei schlicht irrelevant, auch wenn verbissen nach Gründen gesucht wird.

Im Tourismus, der dem Alltag stets entrückt ist, da die Urlaubstage die „kostbarsten Tage des Jahres“ darstellen, werden nur positive Bilder assoziiert. Besonders, weil ein starker Kontrast zum gewöhnlichen Alltag gesucht wird – in der Regel ist die Reisemotivation mehr ein „weg von“, als ein „hin zu“ – passen negative Bilder nicht dorthin. „Reisen“ soll nicht mehr gefährlich sein, schließlich ist man nicht mehr wie im Mittelalter in dunklen Wäldern unterwegs und muss sich deshalb auch nicht vor Räubern oder wilden Tieren fürchten. Gerade die Pauschalreiseveranstalter stellen ihre Kompetenz in den Vordergrund. Sie verweisen auf die sorgfältige Auswahl ihrer Leistungsträger, ihrer Hotels und ihrer Verkehrsmittel usw. Versicherungen offerieren „Rundum sorglos“-Pakete und nichts Böses kann passieren.

Jugendreisen stellen innerhalb der Tourismusindustrie diesbezüglich in zweierlei Hinsicht eine Besonderheit dar.

Zum einen handelt es sich um sehr junge Menschen, denen „die Zukunft noch bevorsteht“. Menschen, die bisher erst eine recht kurze Lebensspanne gelebt haben und mit denen noch mannigfaltige Hoffnungen verbunden werden. Der Tod eines jungen Menschen ist immer außergewöhnlich und auch in den Medien besonders spektakulär.

Zum anderen steht der Sicherheitsaspekt bei Jugendreisen stark im Vordergrund. Die Eltern schicken mit dem Jugendreiseveranstalter ihr Kostbarstes – ihr eigenes Kind – mit und sie selbst sind nicht anwesend. Oft ist es die erste Urlaubsreise, welches das Kind allein, d.h. ohne Begleitung der Eltern, erlebt. Das Vertrauen, dass die Eltern der Jugendreiseorganisation entgegenbringen, ist enorm groß.

Sollte dieses Vertrauen enttäuscht werden, so sind die Vorwürfe der Eltern gegenüber dem Veranstalter sehr groß, aber auch die Vorwürfe der Eltern sich selbst gegenüber, weil offensichtlich die Entscheidung bei der Auswahl der Jugendreise ein Fehler war.

Bewusst muss den Verantwortlichen in Jugendreiseorganisationen sein, dass Krisen stets Auswirkungen auf das gesamte touristische Segment haben. Nicht nur die eigene Organisation ist betroffen oder sogar in Bezug auf Image oder im Extremfall Existenz gefährdet, sondern der gesamte jugendtouristische Bereich kann unter einem Unglücksfall leiden. Dies trifft beispielsweise so auch auf andere Fluggesellschaften – insbesondere Charterfluggesellschaften – zu, wenn einer der „Ferienflieger“ verunglückt. Das Krisenmanagement der einzelnen betroffenen Organisation spiegelt stets die Seriosität und Professionalität der gesamten Branche wider.

Deshalb ist einerseits trivial – andererseits durchaus nicht selbstverständlich – die Beachtung des Folgenden:

Die allgemeinen Bedingungen

Da es bei Reisen stets um Kompetenz, Sicherheit und Vertrauen geht – und dies gilt in besonderem Maße für Jugendreisen, da die Eltern während der Reise nicht präsent sind – ist sicherzustellen, dass der Jugendreiseanbieter seine „Hausaufgaben“ gemacht hat. Dies heißt im Kontext von Unglücksfällen:

- Haftung für die Leistungserbringung

Der Reiseveranstalter haftet für die ordnungsgemäße Leistungserbringung, so wie diese im Katalog beschrieben wurde. Hierzu gehört die sorgfältige Auswahl und Kontrolle seiner Leistungsträger. Ein schuldhaftes oder mangelhaftes Verhalten „seines“ Transportunternehmens oder „seiner“ Unterbringung geht zu Lasten des Veranstalters.

Leider ist besonders beim Jugendreisen das Preisargument oft schlagend, wobei niemand hinreichend begründen kann, wie die stets billigsten Anbieter (z.B. bei Busbeförderungen) eine gute Qualität sicherstellen können. Preisdrückereien gehen in aller Regel schon kurzfristig zu Lasten von Qualität und Sicherheit. Selbstverständlich ist der umgekehrte Schluss: „alles (oder nur) was teuer ist, ist gut!“ völliger Quatsch!

- Legales Handeln

Nicht allen Jugendreiseanbietern ist ausreichend bewusst, dass es sich bei Reiseveranstaltungen um einen stark reglementierten Bereich handelt und keineswegs um einen rechtsfreien Raum.

Noch immer bieten z.B. einige Organisationen, darunter auch Verbände, Kirchengemeinden und Sportvereine etc., Busreisen an, ohne über die gesetzlich notwendige Busunternehmerkonzession zu verfügen. Diese ist neben der selbstverständlichen des Busunternehmers außerdem notwendig, wenn öfter Busreisen angeboten werden!

Nicht allen Anbietern sind die Bestimmungen des Reisevertragsgesetzes bekannt, und viele Reiseveranstalter sind nicht ausreichend über notwendige Versicherungen bei Haftung für Personen- oder Sachschäden informiert. Hier müssen sich die persönlich verantwortlichen Personen, seien es Vorstände, Geschäftsführer oder zuständige Mitarbeiter, die Frage stellen, ob ihnen die Risiken bekannt und bewusst sind.

Gerade bei Unglücken, bei denen die Schuldfrage nicht leicht als „Fehlverhalten eines Dritten“ aufzuklären ist, oder bei denen gar eine mögliche Mitschuld des Jugendreiseveranstalters vorliegt, kann die Situation für die Verantwortlichen unangenehm werden.

- Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern

In aller Regel geschehen Krisen nicht vor der Tür der Geschäftsstelle oder in unmittelbarer Nähe des Sitzes des Veranstalters, sondern recht weit entfernt. D.h. in der Praxis, dass meistens ehrenamtliche oder freiberufliche Mitarbeiter am Ort des Unglücks agieren. Diese Mitarbeiter dürften in aller Regel unterschiedlich gut qualifiziert sein und sind wahrscheinlich auf Unglücksfälle nur mäßig vorbereitet. Hinzu kommt stets die persönliche Betroffenheit, sei es physisch oder psychisch.

Krisenmanagement hat deshalb ein wichtiger Bestandteil der Betreuerschulung zu sein. Selbst wenn jedes Unglück anders ist, so sind doch einige wesentliche Aspekte ähnlich. Dies trifft insbesondere auf den Umgang mit Angehörigen oder Medienvertretern zu.

Neben den direkt betroffenen Mitarbeitern ist aber ein Augenmerk auf die Mitarbeiter „zu Hause“ zu legen. Dort, wo die telefonische und persönliche Erreichbarkeit des Reiseanbieters organisiert ist, müssen die Mitarbeiter darauf vorbereitet sein, dass im Falle einer Krise eine enorme Belastung auf sie zu kommt.

Eine psychologische Betreuung – auch der Innendienstmitarbeiter – sollte in jedem Fall zumindest in Erwägung gezogen werden.

Wenn nun – nach dem bisher Beschriebenen – die Qualität des Jugendreiseanbieters stimmt, d.h. die Auswahl der Leistungsträger ist optimal, alle rechtlichen Bestimmungen sind korrekt eingehalten und alle Mitarbeiter sind perfekt geschult worden, dann kann für ein professionelles Krisenmanagement ein Notfallplan erstellt werden

Die konkreten Maßnahmen

Diese Notfallpläne sind allerdings von Organisation zu Organisation so individuell, dass es keine Sinn macht, hier detaillierte Angaben zu machen. Bei der Erstellung eines eigenen Notfallplanes sollte man sich möglicherweise der Hilfe hierauf spezialisierter Profis bedienen.

Bei der Erarbeitung eines Notfallplanes werden stets die in Abbildung 1 benannten Dimensionen zu berücksichtigen sein.

Auch wenn der einzelne Notfallplan individuell auf die spezielle Organisation abgestellt werden muss, gibt es einige (in dem Kontext des Beitrages wenige) grundsätzliche Maßnahmen und Merkmale, die hier nur oberflächlich behandelt werden können:

Eine immer wiederkehrende und zu beachtende Regel ist die *ständige Aktualisierung* des Planes. Es reicht nicht, einmal einen Plan zu erstellen und diesen dann in der Schublade zu versenken, sondern es muss sichergestellt sein, dass dieser Plan zumindest halbjährlich überprüft wird. Die regelmäßige Aktualisierung von Telefonnummern, E-Mail-Adressen und Ansprechpartnern ist dabei ein wichtiger Aspekt.

Im Krisenfall haben die *Sofortmaßnahmen am Unglücksort* sicher stets die erste Priorität. Die Fürsorge für die Beteiligten und die Angehörigen bestimmt die weiteren Schritte. Hier soll aber nicht auf einen Einzelfall eingegangen werden.

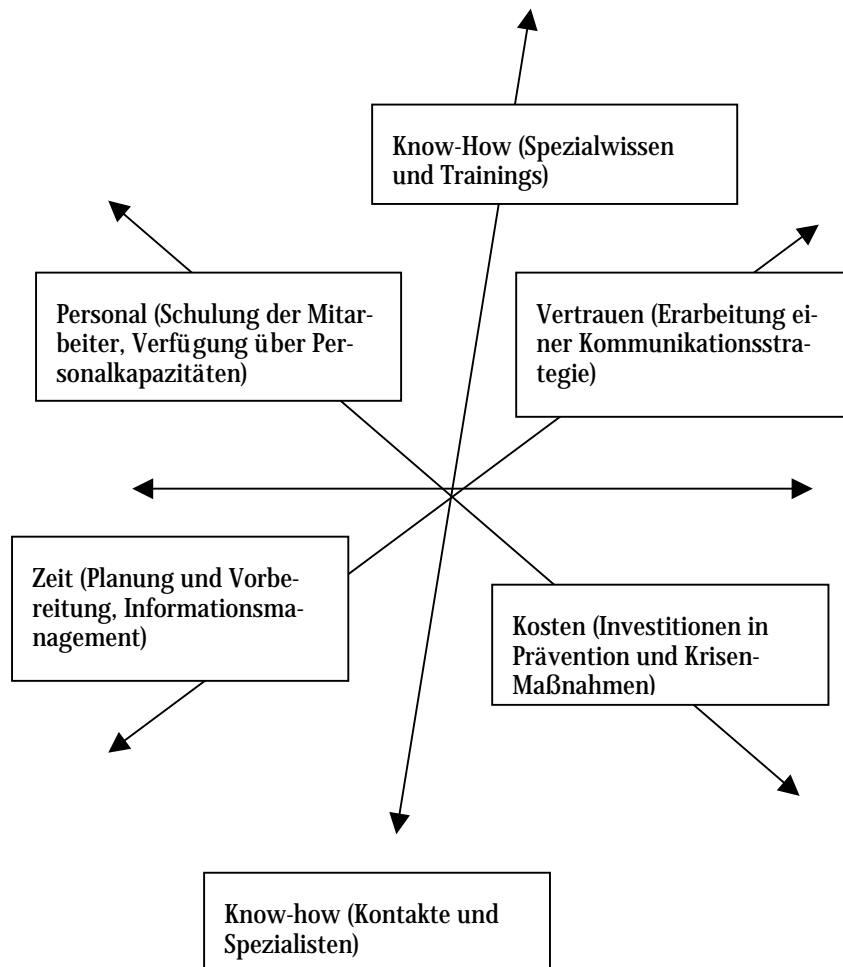


Abb. 1: Aspekte eines Notfallplanes

Seiner *Informationspflicht* muss der Veranstalter gegenüber Betroffenen, Angehörigen, Mitarbeitern und auch den Medien genügen. Zentral ist dabei die Güte der Informationen; es muss von Seiten des Veranstalters gewährleistet sein, dass *nur korrekte und gesicherte Informationen* weitergegeben werden. Mutmaßungen, Verdächtigungen etc. sind dem Image des Veranstalters völlig abträglich: Fehlerhafte Äußerungen machen dem Sicherheitsimage des Veranstalters im Krisenfall den totalen Garaus. Dabei ist der Datenschutz ständig zu berücksichtigen, damit persönliche Daten nicht an falsche Adressen gelangen.

Im *Umgang mit den Medien* muss sich leider ständig bewusst gemacht werden: „only bad news are good news“, will heißen: Von der sensationellen Unglücksberichterstattung lebt der überwiegende Teil der Medienvertreter! Dabei zählen allein Exklusivität und Zeitvorsprung.

Zur Illustration sei hier nur angedeutet,

- dass Kamerateams durchaus vor den Ersthelfern an der Unglückstelle sein können und diese mit Scheinwerfern ausleuchten, bevor eine Erste Hilfe geleistet wird,
- dass zur Ermittlung von Adressen die Spannweite vom Abfotografieren-von-Kofferanhängern über diverse-Lügenmärchen-am-Telefon-Erzählen bis hin zu Kamerateams-vor-Haustüren reicht,
- dass für Exklusiv-Berichte durchaus sechsstellige Geldbeträge geboten werden, was für den einen oder anderen Menschen verständlicherweise interessant ist, ohne dass ihm gleich Korruption vorzuwerfen ist.
- ...

Zwingend sollte deshalb die Verpflichtung von Mitarbeitern sein, sich nicht gegenüber Medienvertretern äußern zu dürfen. Dies primär aus Selbstschutz und erst in zweiter Linie wegen des Interesses des Veranstalters.

Dem Umgang mit den Medien wäre sicher ein eigener Beitrag zu widmen. Der Druck durch öffentlich-rechtliche und private Film-, Fernseh- und Rundfunkproduktionsfirmen sowie durch die Vertreter der verschiedenen Tages- und Wochenzeitungen und auch der Illustrierten und Boulevard- („Yellow“-)Presse ist erheblich und nicht zu unterschätzen. Alle bekanntesten Telefonnummern des Veranstalters sind unbrauchbar, weil sie völlig überlastet werden.

Bewusst sollte auch sein, dass jeder Unglücksfall mit „x“ Betroffenen rein technisch die Menge „x“ an *Versicherungsfällen* nach sich zieht. Dies ist mengenmäßig eine Arbeitsbelastung. Auch kann die Abwicklung eines Krisenfalles schnell den Zeitraum von drei Jahren überschreiten, wonach die Ansprüche zu verjähren beginnen.

Außerdem darf der Aspekt der *Nachsorge* in einem Notfallplan nicht fehlen. Eine Betreuung der Beteiligten und Angehörigen oder Verbliebenen ist auch über den ersten Moment und die ersten Tage hinaus wichtig.

Abschließend zu diesen „konkreten Maßnahmen“ soll aber daraufhingewiesen werden, dass im „Fall der Fälle“ hoffentlich noch genügend Reserven für das Unerwartete bestehen. Wie schreibt Berthold Brecht in der Dreigroschenoper so schön: „Ja, mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht, und mach noch einen zweiten Plan, gehen tun sie beide nicht.“ Aber selbst wenn die Pläne im Einzelfall durch Improvisation abgeändert werden müssen, so ist der Verzicht auf eine professionelle Krisenmanagementvorbereitung durch nichts zu rechtfertigen.

Eine Krise ist vielleicht vergleichbar mit einem Tsunami – einer riesigen verheerenden Welle. Unvorbereitet sind diese Wellen eine Katastrophe!

Es ist in diesem Zusammenhang naheliegend kritisch zu fragen, ob kleine Jugendreiseanbieter oder Reiseveranstalter mit einer ausgeprägt ehrenamtlichen Struktur die notwendigen Maßnahmen bei Kriseninterventionen überhaupt ergreifen können. Allein der Bedarf an qualifizierter „man-power“ (Personalkapazität), zur Bearbeitung von Fürsorge, Rücktransport, Reiseaktivitäten, Medienkontakten und Pressekonzferenzen, Versicherungsfragen u.v.a.m. dürfte die Mehrzahl der deutschen Jugendreiseanbieter völlig überfordern.

Auch die verantwortlichen Vorstände, Geschäftsführer oder zuständigen Mitarbeiter sollten sich skeptisch befragen, ob sie und ihre Organisation ausreichend vorbereitet sind und – hoffentlich nicht zuletzt! – auch klären, ob sie ihrer Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern – und gerade gegenüber den jungen engagierten ehrenamtlichen Jugendbetreuern – bislang genügend nachkommen sind.

Vielleicht sind Kooperationen und Unterstützungen von spezialisierten Jugendreiseveranstaltern überlegenswert, um bestimmte Probleme zu vermeiden.¹

Im Jahr 2000 beschäftigten sich gleich zwei Veranstaltungen mit dem Thema Krisenmanagement. Ende September 2000 wurde in Düsseldorf auf der WYSTC der FIYTO (dies war die jährliche Zusammenkunft der Mitgliedsorganisationen der FIYTO, des weltweiten Zusammenschlusses der Jugendreiseorganisationen) eine Podiumsdiskussion zu diesem Thema veranstaltet; im Oktober 2000 im spanischen Marbella bei der Jahreshauptversammlung des DRV (des Deutschen Reiseveranstalter- und Reisevermittlerverbandes) wurde das gleiche Thema behandelt. Die Resonanz war recht gering, obwohl zu vermuten wäre, dass besonders die Verantwortlichen von Reiseveranstaltern ein großes Interesse an Informationen haben müssen.

¹ Siehe hierzu auch den Beitrag zum Qualitätsmanagement in diesem Heft, S. 55-63.

ten. Offensichtlich ist dies immer noch nicht der Fall. Hier besteht von Seiten der zuständigen Interessenverbände noch einige Aufklärungsarbeit.

Bemerkenswert war eine Formulierung in Düsseldorf:

„Die Frage ist nicht, ob ein Unglück kommt, sondern nur, wann ein Unglück kommt. Jeder Tag, an dem nichts passiert, ist schön, aber wieder auch ein Tag näher an dem Unglückstag!“