

1 Ziel des Krisenmanagements und Katastrophenschutzes

Das Ziel eines jeden Krisenmanagements und des Katastrophenschutzes ist es, die Situation der von der Krise bzw. Katastrophe Betroffenen zu verbessern. Dabei ist es erst einmal egal, ob jemand objektiv betroffen ist oder sich subjektiv betroffen fühlt. So können Menschen psychisch stark betroffen sein, selbst wenn sie auf der anderen Seite des Globus zum Geschehen leben.



Merke:

Ziel eines jeden Krisenmanagements ist es, die Situation der Betroffenen zu verbessern.

Ziel des Krisenmanagements ist es nicht, den Vorkrisenzustand wieder herzustellen, denn dies ist nicht möglich. Selbst wenn die physischen Schäden behoben sind, die Erfahrungen und Traumata aus der Krise bleiben bestehen. Ziel des Krisenmanagements ist es ebenfalls nicht – selbst wenn dies von einigen Helfer:innen angestrebt wird – zu zeigen, wie toll man als Person oder Gruppe ist. Selbstbeweihräucherung, Abenteuerlust und Selbstbestätigungsdrang haben keinen Platz im Krisenmanagement. Dienen wollen, Demut und Bescheidenheit sind dagegen wichtige Eigenschaften für Krisenmanager:innen.

Mit diesem Ziel vor Augen dürfte es kein Problem sein, Spontanhelfende in die behördliche Gefahrenabwehr einzubinden. Begibt man sich gedanklich in die Situation der Betroffenen und benutzt seinen gesunden Menschenverstand, so werden sicherlich leicht situationsgerechte Strukturen aufgebaut werden können, die eine optimierte Hilfe durch alle Akteur:inne ermöglichen.



Tipp:

Begib Dich gedanklich in die Situation der Betroffenen und benutze Deinen gesunden Menschenverstand.

Leider gelingt es uns unter großem Stress, der in Krisen herrscht, häufig nicht, die entsprechende Empathie zu entwickeln und unseren gesunden Menschenverstand zu nutzen. Entsprechend Daniel Kahneman (2012) nutzen wir in Stresssituation im Wesentlichen unser »System I« – wir handeln intuitiv. Von daher ist es notwendig,

sich auf solche Situationen entsprechend vorzubereiten. Dazu soll dieses Buch dienen.

INFO**Takeaway:**

Krisenmanager:innen müssen immer das Wohl der von der Krise Betroffenen im Fokus ihrer Überlegungen stellen. Wenn sie sich dann noch in die Situation der Betroffenen versetzen und ihren gesunden Menschverstand benutzen, ist eine erfolgreiche Krisenbewältigung möglich.

2 Führen in Krisen

Die Reaktionsfähigkeit einer Führungsebene ist abhängig von mehreren Tätigkeiten, die Zeit beanspruchen (siehe Bild 1):

Datendetektion und Informationsgeneration (z. B. das Verfassen einer Meldung)

Auch das Verfassen einer Meldung benötigt Zeit. Bei umfangreichen Meldungen, Lageberichten, Situationsreports kann diese Zeit erheblich sein, wenn sie mit der notwendigen Sorgfalt erstellt werden.

Zeit für die Übermittlung einer Meldung an die Führungsebene – entweder direkt oder über mehrere Stationen

In dieser Zeit ist eine Information auf dem Weg und grundsätzlich nicht veränderbar: Ein Funkspruch kann weder eingefangen noch überholt werden. Dabei sollten Führungsebenen nicht übersprungen werden. Der Vorteil einer schnelleren Meldung an höher gestellte Führungsebenen wird durch den Informations-Overflow mehr als aufgebraucht.

Entscheidungsprozess in der zuständigen Führungsebene (z. B. durch Nutzen des Führungsvorgangs der FwDV/DV 100)

Wird nicht aus dem Bauch – intuitiv – entschieden, sondern rational (entsprechend der FwDV/DV 100), wird dazu eine entsprechende Zeit zum Nachdenken benötigt. In der Regel ist die Zeit zur Entscheidungsfindung umso länger, je weiter oben in der Führungshierarchie die Entscheidung getroffen wird.

Verfassen der entsprechenden Befehle und Anordnungen

Wie bei dem Verfassen von Meldungen benötigt die Formulierung von Befehlen und Anordnungen Zeit. Letztere sind adressaten- und situationsgerecht zu verfassen.

Übertragungszeit, bis die Befehle/Anordnungen die Ausführenden erreichen

Die Übertragungszeit ist genauso lang wie die Meldezeit. Auch hier wird dringend davon abgeraten, Führungsebenen zu überspringen.

Zeit zu deren Umsetzung und Erfolgskontrolle

Neben der reinen Zeit, die für die Umsetzung der Befehle und Anordnungen durch die Hilfskräfte vor Ort benötigt wird, benötigt auch das Wirksamwerden der Maßnahmen und die Wirkungskontrolle Zeit. Bei der Covid-19-Pandemie lagen zwischen Umsetzung und Wirksamwerden mehrere Tage.

Übermittlungszeit der Ergebnisse der Erfolgskontrolle, bis sie die verantwortliche Führungsebene erreicht

Diese Zeit entspricht der Meldezeit.

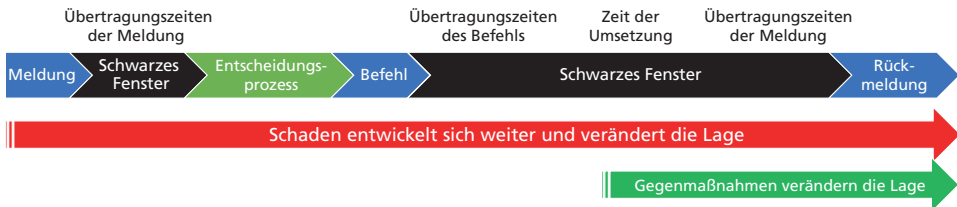


Bild 1: *Vergleich der Reaktion einer Führungsebene zur Lageentwicklung*

Bis zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der angeordneten Maßnahmen entwickelt sich die Situation vor Ort (die Lage) aufgrund der Naturgesetze entsprechend unbeeinflusst weiter. Von diesem Zeitpunkt an wird die Entwicklung zusätzlich durch die Gegenmaßnahmen beeinflusst und im besten Fall zum Besseren verändert.



Tipp:

Aufgaben, die schneller auszuführen sind als die eigene Reaktionszeit beträgt, sind zu delegieren. Führen mit Auftrag nach der FwDV 100 ist das entsprechende Führungsinstrument.

Für die Handlungsplanung folgt aus der Reaktionszeit, dass zwei Prognosen zu erstellen sind, wobei die Zweite von der ersten abhängt (siehe Bild 2).



Achtung:

Nicht jede wichtige Aufgabe kann selbst wahrgenommen werden.

Grundlage der ersten Prognose (der Lageprognose) sind Informationen (z. B. Lage-meldungen) über die Lage vor Ort. Diese stammen immer aus der Vergangenheit und

beschreiben immer nur einen Ausschnitt aus der Gesamtlage. Anhand dieser Informationen ist das Lagebild zu entwickeln. Und dieses ist prognostisch bis zu dem Zeitpunkt fortzusetzen, an dem die Umsetzung der angeordneten Maßnahmen beginnt. Bis zu diesem Zeitpunkt entwickelt sich die Situation ungehindert durch die diversen, geplanten Krisenbewältigungsmaßnahmen fort. Mit der zweiten Prognose (der Plandiagnose) wird ermittelt, welchen Einfluss die verschiedenen Handlungsoptionen auf die Situation haben werden. Die Ergebnisse dieser letzteren Prognose bilden die Grundlage der Entscheidung. Die Handlungsoption mit der besten Planprognose ist grundsätzlich anzuordnen.

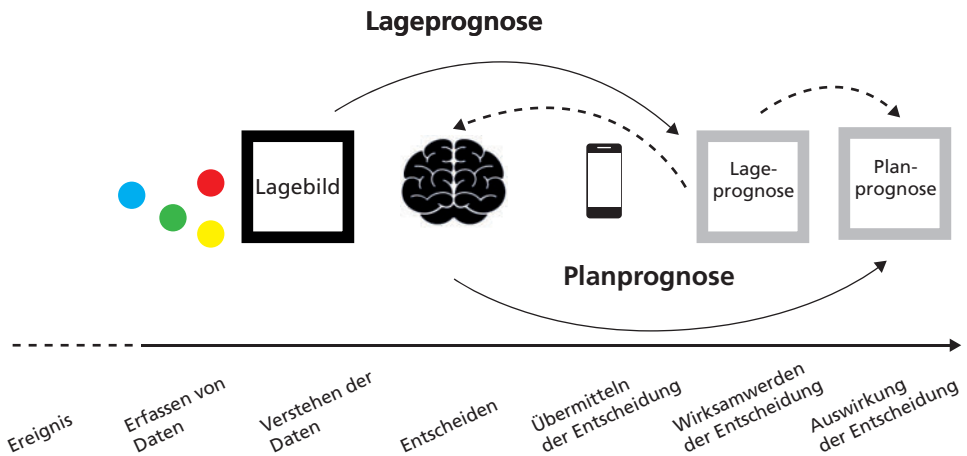


Bild 2: Handlungsplanung

Die Dauer zwischen Datenerfassung und Evaluation der angeordneten Handlungsoption kann je nach Führungsebene zwischen Bruchteilen einer Sekunde (Gruppenführer) und Stunden (Katastrophen- und Krisenstäben) betragen. Je länger diese Dauer ist, desto sinnvoller ist es, die Aufgaben der Einsatzplanung (Operational Design) von denen der Einsatzdurchführung (Operational Management) zu trennen.



Merke:

Prognosen sind entscheidend für den Planungsprozess.

Mittels des **Operational Designs** wird die Strategie der Gefahrenabwehrbehörde operationalisiert, das heißt die mittel- bis langfristigen Planungen der Gefahren-

abwehr- und Krisenbewältigungsmaßnahmen werden erstellt. Das **Operational Management** führt dann diese erarbeiteten Pläne aus. In einem operativ-taktischen Stab sind dies beides Aufgaben des Bereiches S3; in einem administrativ-organisatorischen Stab fällt das Operational Design in den Aufgabenbereich des Verwaltungsstabes und das Operational Management in den der Fachämter.

Diese beiden Tätigkeiten lassen sich zwei verschiedenen Bereiche des Stabsarbeitskreislaufes zuordnen (siehe Bild 3). Nach der mentalen Vorbereitung der Stabsangehörigen durch den/die Stabsleiter:in und nachdem ein gemeinsames Situationsbewusstsein erzeugt wurde, beginnt die Einsatzgrobplanung (der erste Schritt des Operational Designs). Es sind unterschiedliche Handlungsoptionen grob auszuarbeiten und der entscheidungsbefugten Person (in der Regel die politisch gesamtverantwortliche Person) bzw. der Einsatzleitung vorzustellen, die sich dann für eine Option entscheidet. Damit endet das Operational Design. Die gewählte Option wird dann vom Stab bzw. den Fachämtern detailliert ausgearbeitet, angeordnet und deren Ausführungen überwacht. Dies sind die Aufgaben des Operational Management. Kleinere Anpassungen der Planung an die Realität werden im Rahmen des Operational Managements vollzogen. Sollte der Plan nicht zur Verbesserung der Lage führen oder sollte sich die Lage drastisch verändern, muss wieder mit dem Operational Design begonnen werden.

Da jede Prognose mit Unsicherheiten verbunden ist, ist es sinnvoll die Phase Operational Design in Zeiten zu legen, in denen vor Ort keine Krisenbewältigungshandlungen ausgeführt werden. In dieser Zeit entwickelt sich die Lage vor Ort nur aufgrund naturwissenschaftlicher Gesetze unabhängig von den Gefahrenabwehrhandlungen weiter. Bei kurzfristigen Schockereignissen wie einer Flutkatastrophe verändert sich die Lage, nachdem die Flutwelle vorbei ist, nur unwesentlich. Deshalb kann die Lageprognose mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit erstellt werden. Dies vereinfacht das Operational Design erheblich. Sehr häufig ruhen die Gefahrenabwehrhandlungen nachts, sodass sich eine entsprechende Schichtfolge für das Operational Design und das Operational Management ergibt. Die Schicht, die für das Operational Design verantwortlich ist, arbeitet von 21:00 Uhr bis 07:00 Uhr während sich das Operational Management zwei Schichten von 07:00 bis 21:00 teilen.

**Merke:**

Jede Entscheidung beruht auf unsicheren Informationen und mangelbehafteten Wissen.

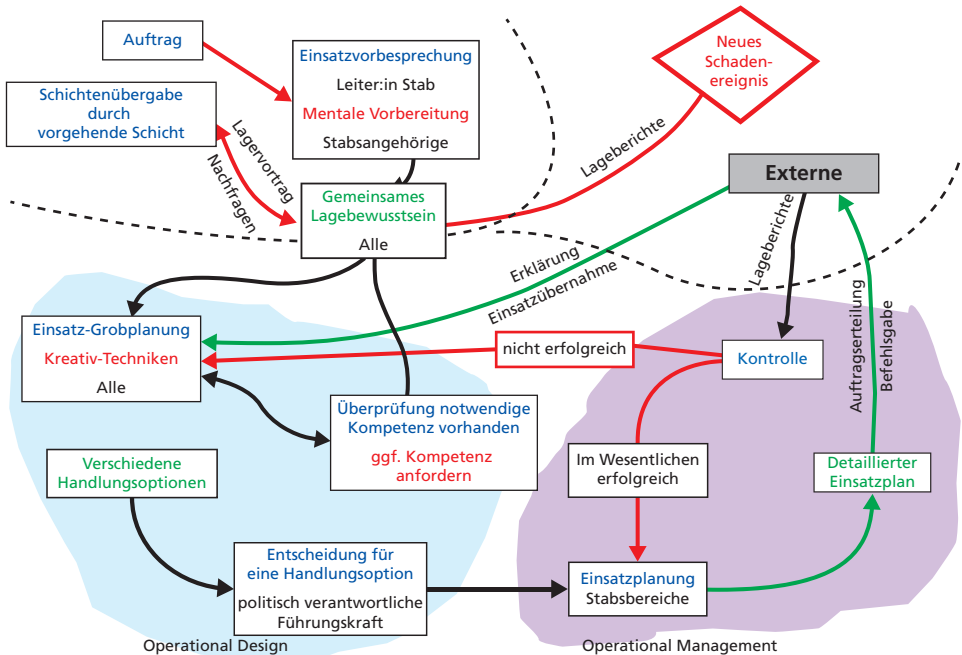


Bild 3: Operation Design und Operational Management innerhalb der Stabsarbeit

	00:00	01:00	02:00	03:00	04:00	05:00	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00
Schicht 1							V	G							G	D								
Schicht 2								G						V	G							G	D	
Schicht 3																								
Operational Management							G															G		
Operational Design							G															G		

Bild 4: Beispiel für die Schichtplanung eines Stabes

Die zeitverzögerte Reaktionsfähigkeit und die schnelle Lageentwicklung sind der Grund, warum das sogenannte »Eisenhower-Prinzip« (Führungskräfte sollen die Aufgaben selber wahrnehmen, die wichtig und dringend sind) in Krisen nicht funktioniert. Aufgaben, die schneller gelöst werden müssen als die Reaktionszeit beträgt, müssen delegiert werden (entsprechend dem Prinzip »Führen mit Auftrag« in der FwDV/DV 100), egal wie wichtig sie sind (siehe Bild 5).

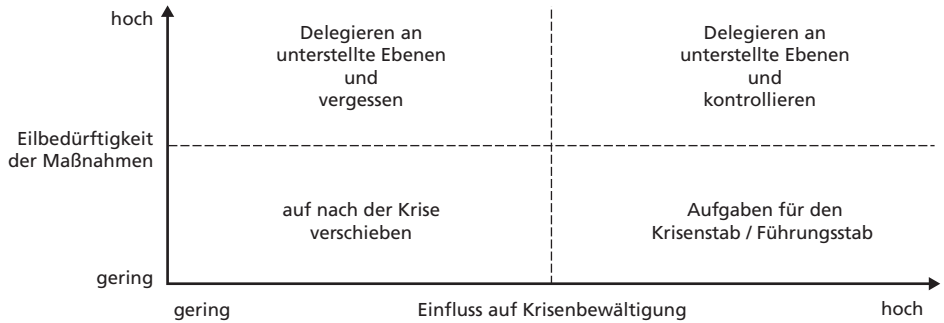


Bild 5: *Aufgabenwahrnehmung in der Krise, in Anlehnung an das Eisenhower-Prinzip*

INFO

Takeaway:

Besonders in Krisen ist darauf zu achten, dass mit Auftrag geführt wird. Dringende Aufgaben sind zu delegieren. Die Prognosen für das Operational Design sollten eher in Zeiten stattfinden, in denen vor Ort nicht gehandelt wird. Das Operational Management erfolgt hingegen in den aktiven Zeiten der Gefahrenbewältigung.

3 Führungssysteme

3

In der heutigen Zeit mit den vielfältigen, teilweise nicht vorhersehbaren, komplexen Gefährdungen unserer Gesellschaft und somit kaum abzuschätzenden Herausforderungen an den Bevölkerungsschutz bedarf es eines Führungssystems, das sich leicht an die Gefahrenlage und an die Helfer-Lage adaptieren lässt. Es muss agil auf Veränderungen reagieren können. Die FwDV/DV 100 bietet mit dem Prinzip des »Führens mit Auftrag« solch ein System an. Sie ist lediglich entsprechend anzuwenden. M. E. sollte man komplexe Krisensituation nicht durch ein entsprechend komplexes Führungssystem begegnen. Ist der Stress hoch, führen i. d. R. einfache Lösungen eher zum Ziel.



Merke:

Die FwDV/DV 100 bietet ein Führungssystem an, dass den heutigen und den zukünftigen Herausforderungen an den Bevölkerungsschutz gewachsen ist.

3.1 Kategorisierung

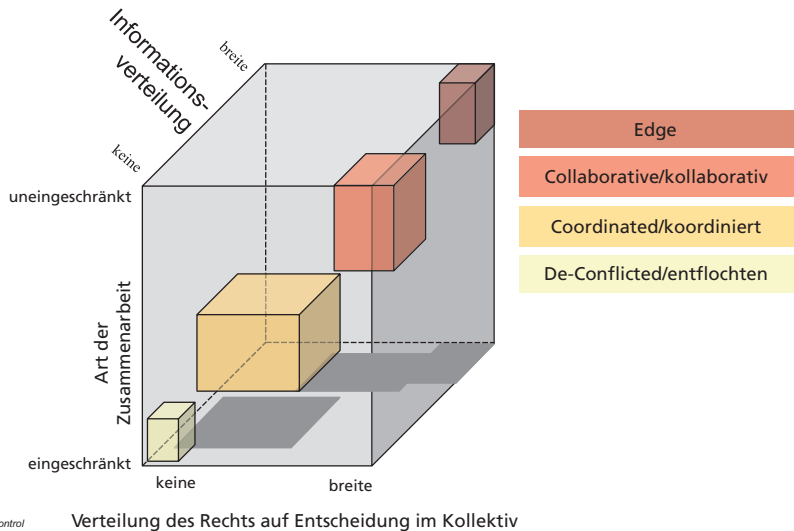
Führungssysteme können nach Albert und Hayes (2005) anhand drei Parameter eingeteilt werden (siehe Bild 6):

- Verteilung des Rechts auf Entscheidung im Kollektiv (von keine bis breit)
- Art der Zusammenarbeit der Entitäten (von eingeschränkt bis uneingeschränkt)
- Informationsverteilung zwischen den Entitäten (von keine bis breite)

Je nach Ausprägung dieser Parameter können vier Kategorien unterschieden werden:

1. De-Conflicted (entflochten)

Diese Art der Führung findet man im heutigen Bevölkerungsschutz bei BOS-Einheiten bis zu Verbänden. Der/die Verbandsführer:in trifft ggf. zusammen mit dem Führungstrupp die Entscheidungen für seine/ihre Einheit. Eine Zusammenarbeit und Informationsverteilung mit anderen Entitäten erfolgt bezüglich des eigenen Aufgabebereiches nur eingeschränkt.



Philip S. E. Farell
The Challenge of Command and Control
VortragC2CoE Seminar
19.03.2013, Bratislava, Slowakei

Verteilung des Rechts auf Entscheidung im Kollektiv

Bild 6: *Kategorisierung von Führungssystemen entsprechend Alberts/Hayes 2003 (Grafische Darstellung entsprechend Farell)*

2. Coordinated (koordiniert)

Beim Führen mit Auftrag werden Entscheidungskompetenzen an unterstellte Entitäten abgegeben. Dazu müssen diese entsprechend informiert werden und in der Lage sein, mit nicht unterstellten Entitäten zusammenzuarbeiten. So gibt ein Stab Ziele für die Technische Einsatzleitung (TEL) vor. Um diese umzusetzen, muss die TEL Absprachen mit den Kräften der Polizei oder Kommunen treffen.

3. Collaborative (kollaborativ)

Bei einer kollaborativen Führung werden die Entscheidungskompetenzen auch an nichtunterstellte Entitäten delegiert. Dazu müssen umfangreiche Informationen auch mit diesen geteilt werden und eine umfangreiche Zusammenarbeit ist unabdingbar.

4. Edge

Edge-Führung – also die weitestgehende Delegation der Entscheidungsbefugnis und Eigenständigkeit der agierenden Entitäten – findet sich extrem selten, ist aber die Voraussetzung, dass die unterschiedlichen Entitäten bei einer Großschadenlage