

Let's Talk about Krise!

Drei Grundsätze des Krisenmanagements der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr

Tim Neubert, Marcel Härle und Henning Goersch

Um das Krisenmanagement als ganzheitlichen Prozess, als einen in sich geschlossenen Zyklus, realisieren zu können, müssen die einzelnen Segmente optimal ineinandergreifen. In beträchtlichem Umfang bot die COVID-19-Pandemie dabei die Erkenntnisse, dass auch das etablierte Krisenmanagement „out of the box“ denken muss, um agilen Lageentwicklungen mit wirksamen Methoden und Ansätzen begegnen zu können. Modernes

Krisenmanagement besteht daher vor allem aus drei wichtigen Säulen:

- Konzeptionelle Vorbereitung
- Crew Resource Management in Krisenstäben
- Partizipativ vorbereitete Krisenkommunikation

Diese Säulen werden im Folgenden erarbeitet.

Konzeptionelle Vorbereitung

Die primäre Zielsetzung des ganzheitlichen Managementprozesses liegt darin, Krisen dem Schadenszenario entsprechend intern sowie extern zu monitoren, zu kommunizieren, darauf aufbauende Entscheidungen zu treffen, um im Folgeverlauf deeskalierende Maßnahmenpakete zu entwickeln. Zur Einhaltung einer hohen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ergibt sich in diesem Kontext die Anforderung, den Akteuren des Krisenstabes szenarienbasierte Handlungsleitfäden bereitzustellen.

Gerade die Entscheidungen in der Chaosphase zu Beginn einer dynamischen Lage sind durch einen hohen zeitlichen Druck und eine hohe Frequenz geprägt. Überdies ist zu diesem Zeitpunkt noch von einer unzureichenden Informationsbasis auszugehen, die eine fortlaufende Re-Evaluation der Erkenntnisse und der beschlossenen Maßnahmen unabdingbar macht. Um allen Mitwirkenden den Einstieg in die Lage zu erleichtern, sind seitens des vorplanenden Krisenmanagements die folgenden Grundsatzdokumente vorzuhalten [2]:

Krisenhandbuch

Das Krisenhandbuch dient dazu, den am Krisenmanagementprozess beteiligten Akteuren eine Einführung in die Krisenstabsarbeit zu geben. Es bietet eine Übersicht über Strukturen, Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner.

Krisenreaktionsplan

Der Krisenreaktionsplan dient dazu, lagebezogene Handlungsleitfäden für alle zu besetzenden Stabsfunktionen zu entwickeln. Er beinhaltet nach Stabsfunktionen gegliederte Checklisten, die es ermöglichen, die Ergebnisqualität fortlaufend sicherzustellen und einem Informationsverlust bei Personalrotation vorzubeugen.

Krisenkommunikationsplan

Der Krisenkommunikationsplan dient dazu, eine zielorientierte interne sowie externe Kommunikation etablieren zu können. Wie weiter unten dargestellt, lässt sich eine effektive Krisenkommunikation vor allem durch langfristige Prozesse der vorgeschalteten partizipativen Risikokommunikation realisieren.

Für ein handlungsfähiges Krisenmanagement im Bereich der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr lassen sich in Ergänzung der einleitend dargestellten Faktoren folgende Erkenntnisse festhalten [2]:

- 1) Die Entscheidungen des Krisenstabes müssen zu jederzeit personenunabhängig getroffen werden können.
- 2) Der Krisenstab fungiert als Gatekeeper und benötigt entsprechend vorbereitete Kommunikations- und Zuweisungsstrategien.
- 3) Es müssen klare Begrifflichkeiten festgelegt werden. Jede Abweichung davon ist zu vermeiden.
- 4) Die Überführung einer dynamischen in eine statische Lage gelingt nur, wenn festgelegte Standards und Prozesse eingehalten werden.
- 5) Die Grundsatzdokumente Krisenhandbuch, Krisenreaktionsplan und Krisenkommunikationsplan sind das Fundament erfolgreicher Krisenstabsarbeit.

Crew Resource Management in Krisenstäben

Ein Mittel, der hohen Entscheidungsdichte in Verbindung mit dem Entscheidungsdruck und einer fragilen Informationsbasis zu begegnen, ist – wie dargestellt – eine detaillierte konzeptionelle Vorplanung. Im operativen Handeln des Krisenstabes kann unterstützend das so genannte Crew Resource Management (CRM) zur Anwendung kom-

men. CRM eignet sich dazu zu verhindern, dass (unvermeidliche) Fehlentscheidungen eskalierende negative Konsequenzen entfalten ([11, S.7].

Besonders auf die Krisenstabstätigkeit übertragbar ist der Umstand, dass Zwischenfälle meist an einigen wenigen Stellen verhindert werden können. Dazu haben Rall et al. [11] eine Reihe von Grundsätzen entwickelt, von denen eine Auswahl wiedergegeben wird:

1. Verteile die Arbeitsbelastung
2. Mobilisiere alle verfügbaren Ressourcen (Personen und Technik)
3. Beachte und nutze alle vorhandenen Informationen
4. Verhindere und erkenne Fixierungsfehler
5. Habe Zweifel und überprüfe genau (Double Check), verifiziere Annahmen
6. Verwende Merkhilfen und kontextsensitive Checklisten
7. Reevaluiere die Situation immer wieder
8. Setze Prioritäten dynamisch

Um den Human Factor als Ursache für Zwischenfälle in der Krisenstabsarbeit minimieren zu können, ist es von hoher Relevanz, diese Grundsätze und die daraus ableitbaren Maßnahmen auch in Routine- und Übungssituationen konsequent anzuwenden [11, S.13].



Runde Tische haben sich als Instrumente der Krisenkommunikation bewährt.
(Bild: Hebi B. / CC0 Public Domain / pixabay.com)

Darüber hinaus werden Krisenstäbe in der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr meist nur bei seltenen Ereignissen oder bei Übungen einberufen. Ein ständiger Stab, wie dies regelmäßig in der polizeilichen Gefahrenabwehr der Fall ist, ist eher die Ausnahme. Die Diversität an Aufgaben innerhalb eines Stabes erfordert jedoch häufiges Üben. Dies ist ein wesentlicher Faktor für die Kohärenz der im Ereignisfall getroffenen Maßnahmen.

Schließlich ist die personell richtige Besetzung der Stäbe unerlässlich. Dabei sind fachliche, aber auch persönliche

Eigenschaften der in einem Stab Mitwirkenden von großer Bedeutung, um den Aufgaben und der Tragweite von Entscheidungen gewachsen zu sein. Gerade Merkmale der Persönlichkeit sollten ein wesentlicher Entscheidungsgrund für die Aufnahme in einen Stab sein. Damit sind sogenannte „non-technical-skills“, d. h. kognitive, motivationale und emotionale Leistungen, gemeint. Durch deren verstärkte Berücksichtigung würden vor allem die Personen ausgewählt, die ganzheitliche Betrachtungen der Lage sowie Teamfähigkeit entwickeln können. Da diese Auswahlkriterien bei öffentlichen Arbeitgebern nicht immer beachtet werden können, werden unter Umständen Personen eingesetzt, die zwar Kraft ihres Amtes eine Position im Stab einnehmen, ohne dafür aber notwendigerweise persönlich geeignet zu sein. [1, S. 292; 10, S. 5; 9, S. 38]

Partizipative vorbereitete Krisenkommunikation

Auch wenn die aktuellen Inzidenzwerte nahe legen, dass die Corona-Krise in Deutschland einigermaßen unter Kontrolle ist, hat sie unser Leben in den vergangenen ein- einhalb Jahren stark geprägt. Nicht zuletzt, weil die Krise medial extrem präsent war. Über lange Zeiträume gab es nur dieses eine Thema, bestehend aus täglich neuen Entwicklungen, Expertengesprächen, Diskussionen, Hass im Internet sowie Berichten über Proteste.

Gerade zu Beginn des Frühjahrs 2020 war die gesamtdeutsche Coronalage sehr dynamisch und unübersichtlich. Daher war es auch durchaus nachvollziehbar, dass viele Informationen zunächst unvollständig waren und das gesamte Ausmaß der Krise erst Stück für Stück von staatlicher Seite kommuniziert werden konnte. Diese schwierigen Umstände wurden von der Bevölkerung in Deutschland durchaus anerkannt, was eigene Forschung belegt: Eine deutliche Mehrheit von rund 9.000 Befragten zeigte sich mit der staatlichen Krisenkommunikation zufrieden.

Allgemein gilt es jedoch, scheinbar Krisenkommunikation, sogenanntes clear rinsing, so stark wie möglich zu vermeiden. Sie gilt als eine der Todsünden der Krisenkommunikation [8, S. 4]. Sobald eine Art langfristige Strategie (wie die Bundesnotbremse) möglich ist, sollte diese eingeführt werden. Frühzeitig wurde dies von einer Reihe von Wissenschaftlern um den international bekannten Virologen Klaus Stöhr gefordert [13].

Auch die Risikoanalyse zu einer SARS-Pandemie aus dem Jahr 2012 [6, S. 67f.] weist auf die Bedeutung einer einheitlichen Krisenkommunikation auf Augenhöhe mit der Bevölkerung explizit hin. Dieses Prinzip wird durch die aktuellen Ergebnisse der COSMO-Studie auf die Corona-Regeln erweitert [3]: Die Vorgaben sollten einfach und einheitlich sein sowie ausreichend begründet werden. Um einen Vertrauensverlust zu vermeiden, sollten zudem viele Akteure mit in die Kommunikation einbezogen werden.

Einheitlichkeit, Transparenz und Vertrauen sind entsprechend wichtige Merkmale einer gelungenen Krisenkommunikation [12, S. 92ff.]. Insbesondere Vertrauen lässt sich in der Krise aber nicht mehr kurzfristig aufbauen. Dies

Literaturverzeichnis

- [1] Badke-Schaub, Petra, Gesine Hofinger u. Kristina Lauche (2008): Human Factors – Psychologie sicheren Handelns in Risikobran-chen (German Edition), 1. Aufl. Heidelberg: Springer.
- [2] BCM Academy. Business Continuity & Crisis Management Institu-te (2021): Certified Crisis Manager (CCM). Zertifizierungsunterla-gen. Hamburg.
- [3] Betsch, Cornelia (2021): Ergebnisse aus dem COVID-19 Snapshot Monitoring COSMO: Die psychologische Lage. Welle 45. Stand 18.06.2021. URL: https://projekte.uni-erfurt.de/cosmo2020/files/COSMO_W45.pdf [02.07.2021].
- [4] Bundesministerium des Innern (BMI) (2014): Leitfaden Krisen-kommunikation. Berlin.
- [5] Carius, Rainer u. Ortwin Renn (2003): Partizipative Risikokommuni-kation. In: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz. Jg. 46, Nr. 7, S. 578–585.
- [6] Deutscher Bundestag (2013): Unterrichtung durch die Bundesre-gierung. Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012. Drucksache17/12051.
- [7] Dreyer, Axel, Daniela Dreyer u. Diana Obieglo (2010): Krisenmana-gement im Tourismus: Grundlagen, Vorbeugung und kommunika-tive Bewältigung. Berlin: De Gruyter.
- [8] Fiederer, Susanne u. Anabel Ternès (2017): Effiziente Krisenkom-munikation – transparent und authentisch. Wiesbaden: Springer Gabler.
- [9] Gißler, Dominic (2019): Führung und Stabsarbeit trainieren. Stutt-gart: Kohlhammer.
- [10] Hinsch, Martin u. Jens Olthoff (2019): Human Factors in der In-dustrie: Ein Praxisratgeber: Wie Sie mit Impulsen aus der Luft-fahrt Fehler und Nacharbeit vermeiden können. New York: Sprin-ger Publishing.
- [11] Rall, Marcus, Katharina Schmid, Sascha Langewand u. Op Frank Hey (2020): Crew Resource Management (CRM) für die Notauf-nahme: Strategien zur Fehlervermeidung und Optimierung der Teamarbeit. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- [12] Steinke, Lorenz (2014): Kommunizieren in der Krise. Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler
- [13] Stöhr, Klaus (2021): Covid-19: Bekämpfungsstrategie und Ent-scheidungsfindung. URL: <https://covid-strategie.de/> [01.07.2021].

muss langfristig über einen vorgeschalteten Risikokom-munikationsprozess geschehen [4, S. 11]. Die Bürger sind in diesem Prozess nicht grundsätzlich als passive Informati-onsempfänger zu betrachten, sondern „als risikomündiger und verhaltenskluger Partner“ (vgl. [Schutzkommission 2011: 51](#)).

Vertrauen und Transparenz lassen sich optimal mit par-tizipativen Verfahren etablieren [5, S. 581]. Partizipation zeigt den Zielgruppen der Krisenkommunikation deutlich: Hier wird nichts verborgen oder verschleiert; hier kann alles gefragt und besprochen werden. Durch diese Maßnah-men ergibt sich auch eine erfolgversprechende Möglich-keit, von staatlicher Seite etwas gegen Verschwörungsthe-orien zu unternehmen.

Zu den partizipativen Instrumenten der Risikokom-munikation zählen nach Carius & Renn [5, S. 584]:

1. Anhörungen
2. Bürgerforen
3. Delphi-Verfahren
4. Mediationen
5. Runde Tische
6. Konsensus-Konferenzen
7. Zukunftswerkstätten

Auch während einer Pandemie ist es noch nicht zu spät, z. B. nach Bewältigung einer ersten Welle, vom Krisenkom-munikationsmodus erneut auf partizipative – auch digital vermittelte – Risikokommunikation umzuschalten, um Ver-trauen und Transparenz für eine zweite Welle aufzubauen. Dieses Vorgehen ist ein wichtiger Baustein in einem ganz-heitlichen Krisenmanagement.

Fazit

Um das Management kritischer Ereignisses zu optimie-ren und Überforderungen beteiligter Akteure abwenden zu können, bedarf es in einem modernen Krisenmana-gement einer engen systemischen Verknüpfung konzeptio-neller Planung mit den Ansätzen des Crew Resource Manage-ments sowie mit langfristig angelegter, partizipativ vorbe-reiteter Krisenkommunikation.

Tim Neubert studiert Management in der Gefahrenabwehr an der Akkon Hochschule für Humanwissenschaften Berlin; er ist Zertifizierter Krisenmanager (CCM).

Marcel Härle studiert ebenfalls Management in der Gefahrenabwehr an der Akkon Hochschule für Humanwissenschaften Berlin und ist Beamter der Feuerwehr Friedrichshafen.

Henning Goersch ist Professor für nationalen und internationalen Be-völkerungsschutz und Inhaber des Lehrstuhls für Bevölkerungsschutz und Katastrophenmanagement an der Akkon Hochschule für Human-wissenschaften Berlin.