

# Krisenmanagement und Stabsarbeit ist Hochleistungssport

Thomas Mitschke

Die COVID-19 Pandemie und die aktuellen Hochwasserkatastrophen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz haben es wieder deutlich gemacht. Wer für die Aufgaben und die Verantwortung, die er in derart komplexen Krisen und Katastrophen wahrzunehmen hat, nicht auf den Punkt hin qualifiziert und trainiert ist, wird den Herausforderungen kaum oder nicht gerecht werden können.

## Krisenmanagement und Stabsarbeit ist Hochleistungssport!

Sowohl in der Pandemie als auch noch während der Hochwasserkatastrophen wurde teilweise deutliche Kritik an den handelnden Führungs- und Leitungskräften sowie den Verantwortlichen des Krisenmanagements geübt. Die Suche nach dem Schuldigen oder der Schuldigen gehört angesichts der verheerenden Folgen, die solche Krisen und Katastrophen

für die Betroffenen haben, quasi zum Prozess dazu und wiederholt sich regelmäßig.

Eine der ersten einschneidenden Katastrophen, bei der insbesondere deutliche Kritik an der Führung und Leitung geübt wurde, war die Waldbrandkatastrophe von 1975 in Niedersachsen (vgl. u. a. Thomas Mitschke (Hrsg.), Handbuch für Technische Einsatzleitung,

Kapitel 1.1.1, Kohlhammerverlag, Stuttgart 1997). Schnell wurde auch hier die Frage nach dem Versagen gestellt.

Ich stelle hier die Frage, ist dies überhaupt der richtige Ansatz, im Nachgang immer und immer wieder die Frage nach dem Versagen zu stellen?

Nehmen wir die Analogie zur Leistungssportlerin oder zum Leistungssportler. Würde irgendeine Nation dieser Welt nicht ausgebildete, in ihren mentalen und physischen Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht bestens vorbereitete Sportlerinnen oder Sportler, die nicht auf den Punkt für den

Wettkampf hoch motiviert sind, zu den Olympischen Spielen schicken? Wohl kaum!

Ich erspare es mir, den Transfer auf die Führungskräfte und Verantwortlichen zu formulieren, die wir in die Bewältigung derart, die normalen Verhältnisse umkehrenden Katastrophen und Krisen schicken. Was muten wir uns und was muten sich diese Führungskräfte zu und was nehmen sie auf sich?

Es ist das Wesen der Katastrophe mit Bezug auf die etymologische Herkunft des Begriffes, dass sie zur entscheidenden Wendung und Umkehr der Verhältnisse führt, die in der griechischen Tragödie zwangsläufig den Untergang des Helden zur Folge hat.

Wer nicht ausgebildet, nicht qualifiziert und nicht fit für den Worst Case angetreten ist, läuft Gefahr, in der Katastrophe tragisch zu scheitern und zu versagen!

Die Suche nach den Ursachen für „das Versagen“ muss daher deutlich früher ansetzen und zwar in der Verhinderung von Katastrophen und Krisen sowie in der Vorbereitung auf solche komplexen Herausforderungen, um mögliche Schäden zu minimieren. Sie muss an der Sache orientiert sein und nicht im Nachgang von emotional aufgeladenen Vorwürfen getragen werden.

Ein wesentlicher Aspekt der Phasen der Verhinderung (Prevention) und der Vorbereitung (Preparedness) des Risiko- und Krisenmanagementzyklus ist neben Aspekten der vorhandenen Risikoverfahren, der Schutzzieldefinitionen, der Risikokommunikation oder der persönlichen und gemeinschaftlichen Vorsorge vor allem der Aspekt der Aus- und Fortbildung im Bevölkerungsschutz (vgl. Karutz, Geier, Mitschke (Hrsg.): Bevölkerungsschutz, Kapitel 5, Springer-Verlag, Heidelberg 2017).

Ziel einer modernen Aus- und Fortbildung im Bevölkerungsschutz ist es *nicht*, angesichts der beschriebenen enormen Herausforderungen lediglich Wissen zu vermitteln.

Wir haben heutzutage im Risiko- und Krisenmanagement kein Defizit an Wissen und Erkenntnissen, sondern vielmehr ein Defizit an Handlungskompetenzen, die dem verfügbaren und vorhandenen Wissen Handlungen folgen lassen.

Ziel ist es vielmehr, gerade die genannten Zielgruppen durch Aufbau eigener Kompetenzen handlungsfähig zu machen. Dabei dienen die denkbar größten und komplexesten Katastrophen und Krisen sowie die nicht denkbaren Herausforderungen in Form der schwarzen Schwäne als Hochsprunglatte, die es zu überspringen gilt.



Spiegeltitel 34/1975

Es geht folglich darum, Kompetenzen zu erwerben, die es Verantwortungsträgern und Führungskräften ermöglichen, ihre hoch komplexen und herausfordernden Aufgaben wahrzunehmen.



Der schwarze Schwan ist das Symbol für ein sehr unwahrscheinliches und nicht vorhersehbares Ereignis, das aber dennoch eintritt.  
(Foto: Darkmoon / CC0 Public Domain / pixabay.com)

Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sind dabei nach wie vor nötig, jedoch nicht das alleinige Merkmal von Kompetenz, wie folgende Grafik anschaulich darstellt.



Welche Rolle und Stellung hat in dem Prozess des „Fit-Machens“ für die größtmöglichen Herausforderungen die aus der ehemaligen Akademie für Notfallplanung, Krisenmanagement und Zivilschutz hervorgegangene und zur Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung umgewidmete BABZ?

Ein wesentliches Ziel der BABZ mit ihren beiden Standorten in Bad Neuenahr-Ahrweiler und dem im Osten Deutschlands geplanten zweiten Standort ist es, sowohl qualitativ als auch quantitativ die Voraussetzungen zu schaf-

fen, dass Entscheider, Verantwortliche, Führungskräfte und Krisenmanagerinnen und Krisenmanager aller Ebenen und Bereiche verbindlich auf ihre Aufgaben durch handlungsorientierte Aus- und Fortbildung vorbereitet werden.

Wir können es uns angesichts der erlebten Krisen und Katastrophen in diesem Land – und diese bereits nicht zuletzt seit 1975 – nicht mehr leisten sowie den Genannten nicht zumuten, dass sie ohne eine entsprechende Vorbereitung und Qualifizierung in der Katastrophe handeln müssen.

Wie kann eine Verbindlichkeit in einem föderalen Aus- und Fortbildungssystem des Bevölkerungsschutzes erreicht werden?

Seitens des Bundes kann es derzeit mangels verfassungsrechtlicher Zuständigkeiten für den friedensmäßigen Katastrophenschutz keine verbindlichen Vorgaben für die friedensmäßige Aus- und Fortbildung geben. Selbstverständlich kann er diese für die Wahrnehmung der Ausbildungsaufgaben im Zivilschutz und in der Zivilen Verteidigung festlegen und sollte es auch tun. Ich erinnere mich durchaus gerne an die Zeiten des sogenannten erweiterten Katastrophenschutzes des Bundes, in dem es entsprechende Dienstvorschriften als Grundlage für die Aus- und Fortbildung im Zivilschutz gab.

Ein denkbarer Weg ist es ebenso, dass die für die Aus- und Fortbildung im Bevölkerungsschutz Verantwortlichen bei den Ländern und beim Bund sich aus Einsicht und Überzeugung konsensual auf die Notwendigkeit von Mindeststandards in der Qualifizierung einigen und diese verbindlich in den eigenen Bildungseinrichtungen zur Anwendung bringen.

Eine verbindliche Qualifizierung der genannten Zielgruppen sollte im allseitigen Einvernehmen und in einem integrierten sowie stufig aufgebautem Bildungssystem des Bevölkerungsschutzes realisiert werden.

Letztlich ist jedoch jede und jeder Einzelne gefordert, sich auf seine Aufgaben durch Aus- und Fortbildung vorzubereiten. Dies muss nach meinem Verständnis eine Selbstverständlichkeit sein, wenn man im Bevölkerungsschutz Verantwortung trägt.

Als Bildungseinrichtung im Bevölkerungsschutz haben wir die Aufgabe und Verantwortung, die Voraussetzungen und das Umfeld zu schaffen, dass Handlungskompetenzen aufgebaut und fortentwickelt werden können.

Hierzu bedarf es einer breit gefächerten „Ermöglichungswelt“ didaktischer, methodischer sowie medialer und digitaler Lernarrangements. Ebenfalls bedarf es qualifizierter Ausbilder und Lehrkräfte etc., die sich als Lernbegleiterinnen und Lernbegleiter auf einem lebenslangen Weg des quasi selbstverantwortlichen und selbstgesteuerten Lernens unserer Zielgruppen verstehen.

Wir an der BABZ reichen unseren Partnerinnen und Partnern sowie unseren Bedarfsträgern und Teilnehmenden die Hände, diesen Weg gemeinsam zu gehen.

Thomas Mitschke ist Leiter der Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung (BABZ) im BBK.