



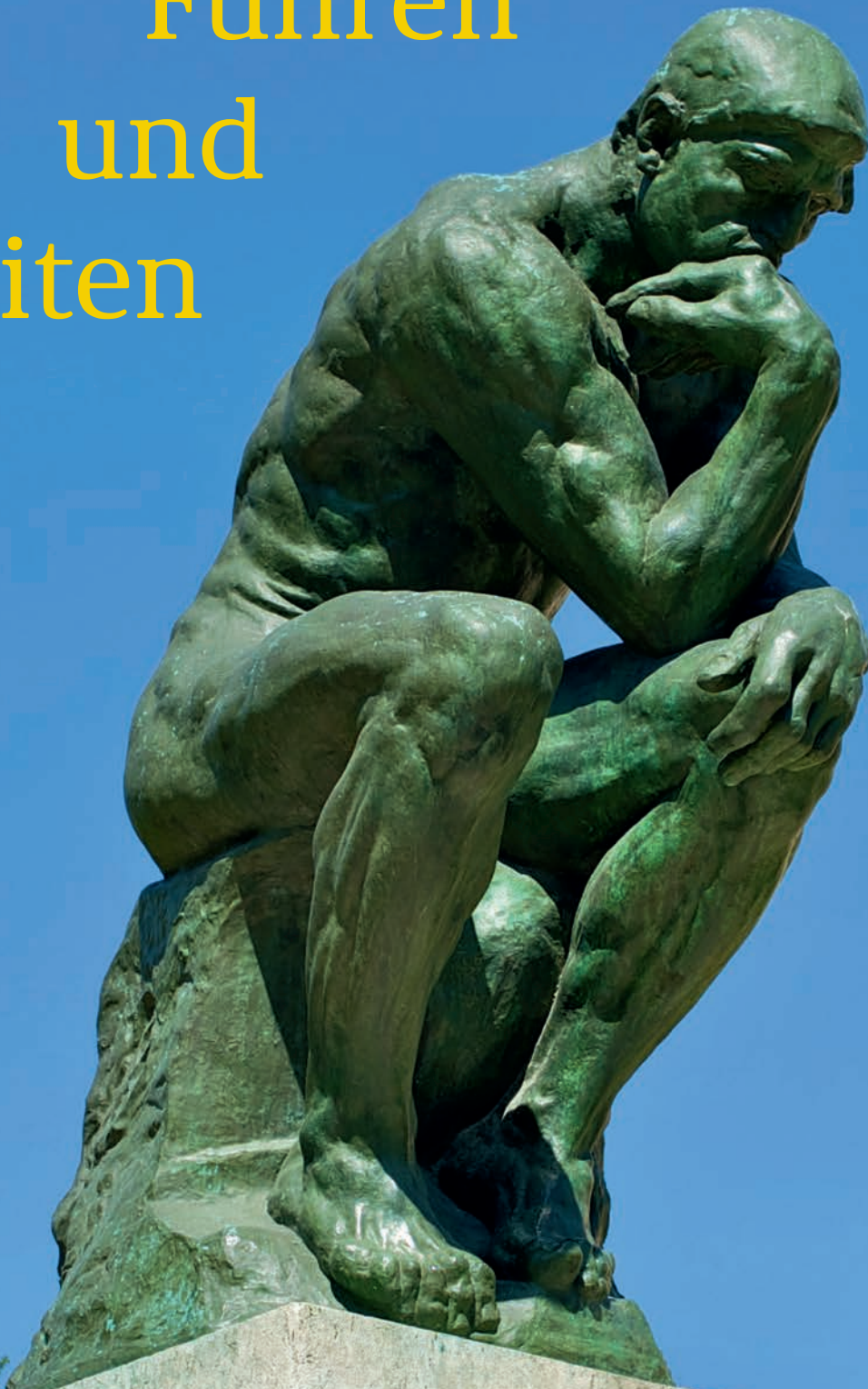
Bundesamt
für Bevölkerungsschutz
und Katastrophenhilfe

Bevölkerungsschutz

3|2012

www.bbk.bund.de 

Führen und Leiten





In einer von einer gewissen Nostalgie geprägten Muße-
stunde habe ich mir nochmals das im Jahr 1997 er-
schienene Handbuch für Technische Einsatzleitungen
zur Hand genommen und den dazugehörigen Film
angeschaut. Vor dem Hintergrund der folgenden Aus-
sagen im Film und in den Vorwörtern zum Buch:



*„Die Waldbrandkatastro-
phe in Niedersachsen von
1975. Zu Recht kann gefragt
werden, wer hat versagt?“*

*„Dem Führungssystem ist
vor dem Hintergrund der
Waldbrandkatastrophe ein
besonderes Augenmerk zu
widmen.“*

*„Die Qualität der Bewälti-
gung von Großschadens-
ereignissen oder Katastro-
phen hängt unmittelbar*

*von der Qualität der Arbeit einzelner Führungsstellen
auf den Führungsebenen ab.“*

kam in mir die Frage auf: Wo stehen wir heute im Be-
reich Führung und Leitung im Bevölkerungsschutz?
Vieles hat sich signifikant zum Besseren entwickelt,
nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Lehren aus den
Terroranschlägen vom 11. September 2001 in den USA
und der Hochwasserkatastrophe an der Elbe von 2002
in Deutschland.

Ja, wir haben ein einheitliches Führungssystem auf der
Basis der FwDv 100 die in allen Ländern für die Feuer-
wehren angewandt wird und auf der Basis des inhalts-
gleichen Vorschlages der Ständigen Konferenz für Ka-
tastrophenvorsorge (SKK) zu einer organisationsüber-
greifenden Dienstvorschrift 100, die bei den Organisa-
tionen zur Grundlage für eigene Vorschriften herange-
zogen wurde.

Ja, wir haben das klare Bekenntnis zu einem integrierten
Hilfeleistungssystem auf der Basis der „Neuen Strate-
gie zum Schutz der Bevölkerung“ von 2002 und der
„Strategie für einen modernen Bevölkerungsschutz“
von 2009.

Heißt das aber auch, wir können uns zurücklehnen
und haben unsere „Lessons Learned“ vollständig ge-
zogen und umgesetzt?

Gab und gibt es seit 1975 bis heute kein Versagen mehr
im Bereich Führen und Leiten bei komplexen Lagen
und Ereignissen?

Ich überlasse Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, die
Antwort auf diese Frage.

Mich selbst treibt in meiner neuen Funktion als Leiter
der AKNZ die Frage um, haben wir im Sinne eines inte-
grierten Bildungssystems im Bevölkerungsschutz be-
reits alles getan, um die Voraussetzungen für ein inte-
griertes Hilfeleistungssystem zu schaffen?

Als Akademie für den Bevölkerungsschutz auf Bundes-
ebene haben wir ein großes Interesse daran, mit den
Bildungseinrichtungen auf Landes- und Bundesebene
– hier vor allem den Landesfeuerwehrschulen, den
Schulen der Organisationen sowie der Bundesanstalt
THW – den kontinuierlichen Prozess des Ringens um
ein integriertes Bildungssystem fortzuführen. Nur
wenn es uns in der Aus-, Fort- und Weiterbildung
durchgängig gelingt, bei den uns anvertrauten Verant-
wortungsträgern und Führungskräften die notwendi-
gen Handlungskompetenzen im Bereich „Führung und
Leitung“ zu generieren, sind die Voraussetzungen ge-
schaffen, dass es nicht zum Versagen in der konkreten
Einsatz- und Lagebewältigung kommen muss. In den
Beiträgen dieses Heftes stellen wir seitens der AKNZ vor,
wie wir auf Bundesebene in den Bereichen der opera-
tiven, administrativen und strategischen Führungsaus-
bildung unserem Auftrag gerecht werden wollen. Er-
gänzt werden diese Beiträge um weitere Sichtweisen
zum Thema „Führen und Leiten“ aus dem Bereich ei-
ner Hilfsorganisationen.

Ich würde mich freuen, wenn dieses Heft als erneuter
Anlauf zu einem intensiven gemeinsamen Ringen um
ein effektives Führungs- und Leitungssystem vor al-
lem auf der Basis eines integrierten Bildungssystems
verstanden wird und reiche Ihnen hiermit die Hand
zur Zusammenarbeit auf allen Ebenen.

Ihr

Thomas Mitschke

FÜHREN UND LEITEN

Entscheidungsfindung in operativ-taktischen Stäben	2
Krisenmanagement – kein Nebenjob	7
Entscheidungsdruck Anmerkungen zum Führen unter Zeitdruck und zu Problemen strategischer Führung	10
Leiten eines operativ-taktischen Stabes Die Aufgaben der Leiterin / des Leiters eines operativ-taktischen Stabes der Führungsstufe D im Bevölkerungsschutz	16
Führen und Leiten bei Großveranstaltungen Vorstellung der Einsatzführung des Sanitäts- und Rettungsdienstes bei „Rock am Ring“	20



Führen und Leiten – entscheidend für die Bewältigung von Schadenslagen ist die Kompetenz einzelner Stellen und Stäbe auf den Führungsebenen, oder internationaler Wissensaustausch. Neue Erkenntnisse, Probleme, Möglichkeiten S. 2 bis 25.
(Foto: Gerd Altmann / pixelio.de)

NOTFALLVORSORGE

Rechnung mit Unbekannten Die Bevölkerung als Adressat und Akteur der Ernährungsnotfallvorsorge	26
---	----

FORUM

Arbeiter-Samariter-Bund	32
Bundesanstalt Technisches Hilfswerk	33
Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft	35
Deutscher Feuerwehrverband	37
Deutsches Komitee Katastrophenvorsorge	37
Deutsches Rotes Kreuz	40
Johanniter-Unfall-Hilfe	41
Malteser Hilfsdienst	43
Verband der Arbeitsgemeinschaften der Helfer in den Regieeinheiten/-einrichtungen des Katastrophenschutzes in der Bundesrepublik Deutschland e.V.	45

RUBRIKEN

Nachrichten	47
Impressum	48

SERIE

Kulturgutschutz in Deutschland	49
--------------------------------	----



Das Vertrauen in eine gesicherte Lebensmittelversorgung ist ungetrübt. Ob zu Recht beleuchtet der Beitrag ab S. 26.
(Foto: Dieter Schütz / pixelio.de)

Entscheidungsfindung in operativ-taktischen Stäben

Andreas Karsten

Der Schwerpunkt der Ausbildung von operativ-taktischen Stäben an der AKNZ ist das Entscheiden in Gruppen unter Stress. In über 100 Stabsübungen pro Jahr an der Akademie oder vor Ort bei den Katastrophen-

schutzbehörden werden die mit komplexen Schadenslagen konfrontiert, um dieses Lernziel zu erreichen. Im folgenden Artikel sollen einige theoretische Grundlagen näher betrachtet werden.

Ausgangssituation

Versucht man sich der Problematik der Entscheidungsfindung aus theoretischer Sicht zu nähern, sind drei Arten von Katastrophen zu unterscheiden:

- P-Katastrophen („predictable“): Schadensart, -ort, -zeit und -umfang können vor dem Eintritt des Schadens relativ genau vorausgesagt werden. Somit sind die Gefahrenabwehrbehörden in der Lage, ihre Stäbe vor dem Eintritt des Schadens zu aktivieren. Ein Beispiel sind Hochwasser: Haben die Behörden in Prag heute mit einem Hochwasser zu kämpfen, so werden morgen die in Dresden mit dem Problem konfrontiert.

- G-Katastrophen („Gray Swans“, nach Taleb): Bei dieser Art von Katastrophen wissen wir etwas über Schadensart und -umfang. Unbekannt sind aber Ort und Zeit. Hier nehmen die Stäbe ihre Arbeit erst nach dem Eintreten des Schadensereignisses auf. Als Beispiel können Erdbeben angesehen werden.
- B-Katastrophen („Black Swans“, nach Taleb): Über diese Katastrophen wissen wir im Vorfeld gar nichts. Weder Einsatzpläne noch Musterlösungen können herangezogen werden. Diese Katastrophen sind die berühmten Rumsfeldschen „unknown Unknowns“.

Im Folgenden wird der Schwerpunkt der Betrachtungen auf die G-Katastrophen gelegt. Wird

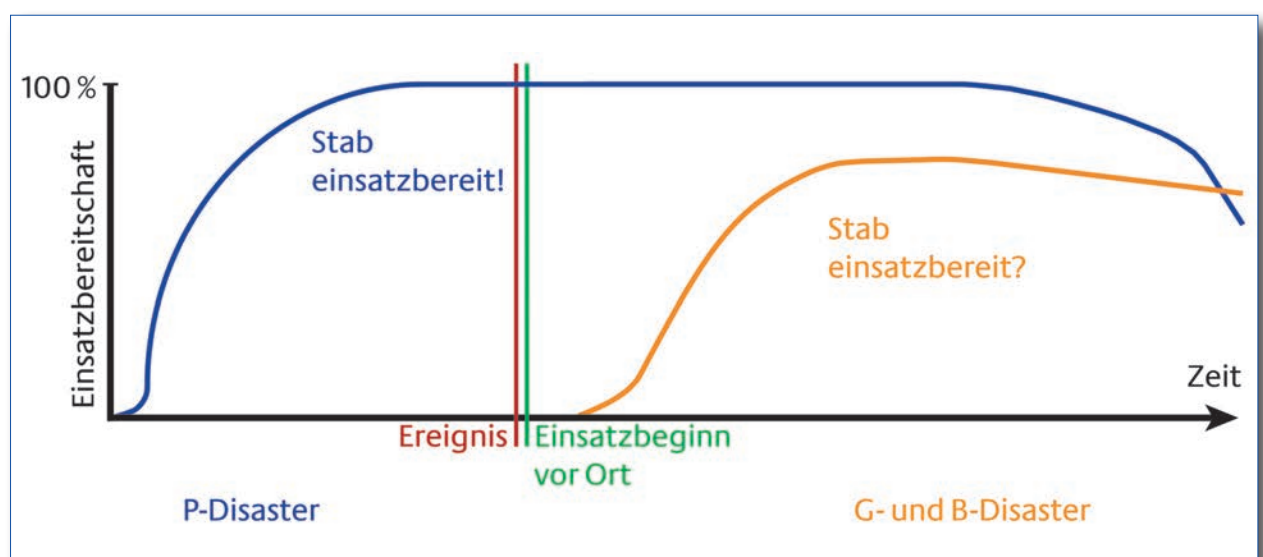


Abb. 1: Zusammenhang zwischen den Katastrophenarten und der Einsatzbereitschaft der Stäbe.

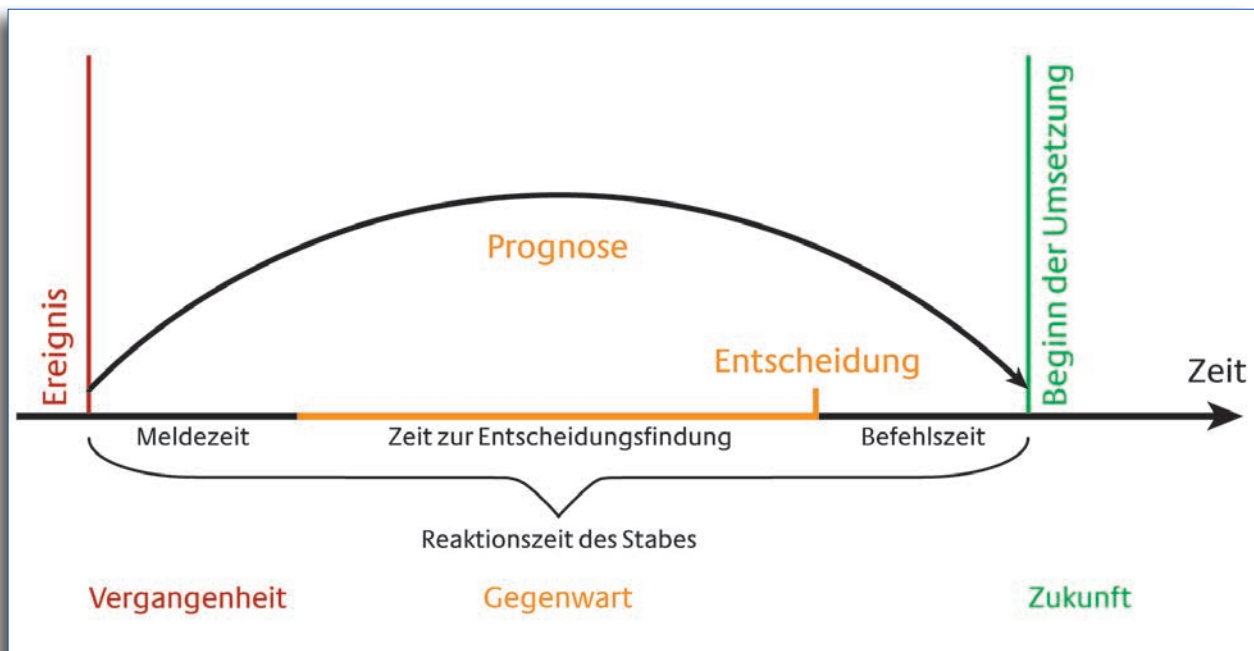


Abb. 2.

der operativ-taktische Stab eines Land- oder Stadtkreises einberufen, so ist seine erste Aufgabe, sich einen Überblick über die Gesamtlage zu verschaffen. Dazu muss er die Meldungen der unterstellten TEL und/oder der Leitstelle auswerten. Wird die 2-5 Regel der DV 100 angewendet, so bedeutet dies für den Stab des Ortenaukreises mit seinen 51 Gemeinden drei Meldungen zu analysieren. Die Meldungen spiegeln aufgrund der Meldewege Situationen wider, die in der Vergangenheit liegen. Zusätzlich werden sie – wie beim Spiel „Stille Post“ – von jeder Führungsebene verändert. Liegen die Meldungen im Stab vor, benötigt dieser für die Entscheidungsfindung Bedenkzeit. Und nach der Entscheidung wird Zeit benötigt, um den Befehl über die Führungsebenen bis zur ausführenden Einsatzkraft zu übermitteln. Grundlage der Entscheidung muss die vom Stab prognostizierte Situation zum Zeitpunkt sein, an der der Befehl die ausführende Einsatzkraft erreicht. Erschwerend ist, dass die Bevölkerung, die unterstellten Einsatzkräfte und Dritte (wie die Polizei) während der Reaktionszeit aktiv in die Situation eingreifen und sie in einer für den Stab unbekanntem Art und Weise verändern (Abb. 2).

gabe für den Stab. Solche Aufgaben sind entsprechend der Auftragstaktik an unterstellte Führungsebenen zu delegieren.

Situationsbewusstsein

Psychologische Untersuchungen legen nahe, dass Menschen Informationen in Geschichten abspeichern. Diese Geschichten beruhen auf dem jeweiligen Erfahrungsschatz der Menschen. Da dieser von Mensch zu Mensch unterschiedlich ist, haben die Angehörigen im Stab unterschiedliche Geschichten vor ihrem inneren Auge. Dies umso mehr, je unvollständiger die Lageinformationen sind, je weiter der Beginn der Umsetzung in der Zukunft liegt und je dynamischer die Lage ist. Diese Gefahr kann nur umgangen werden, wenn sich jeder nur auf die vorliegenden Informationen konzentriert. Wer dieses Denken nicht gelernt hat, bringt Vorwissen ein, das nützlich sein könnte, aber nicht muss. Erschwerend kommt hinzu, dass in komplexen Situationen oder wenn es an Informationen, Zeit oder Gedächtniskapazitäten mangelt, Menschen „Abkürzungen im Denkprozess“, so genannte Heuristiken, nutzen, die besonders unter Zeitdruck systematische Fehler hervorrufen können.

Um gemeinsam ein Problem diskutieren zu können, muss somit ein – möglichst – identisches

1. Folgerung

Muss eine Maßnahme in einer kürzeren Zeit als der Reaktionszeit des Stabes getroffen werden, ist sie keine Auf-

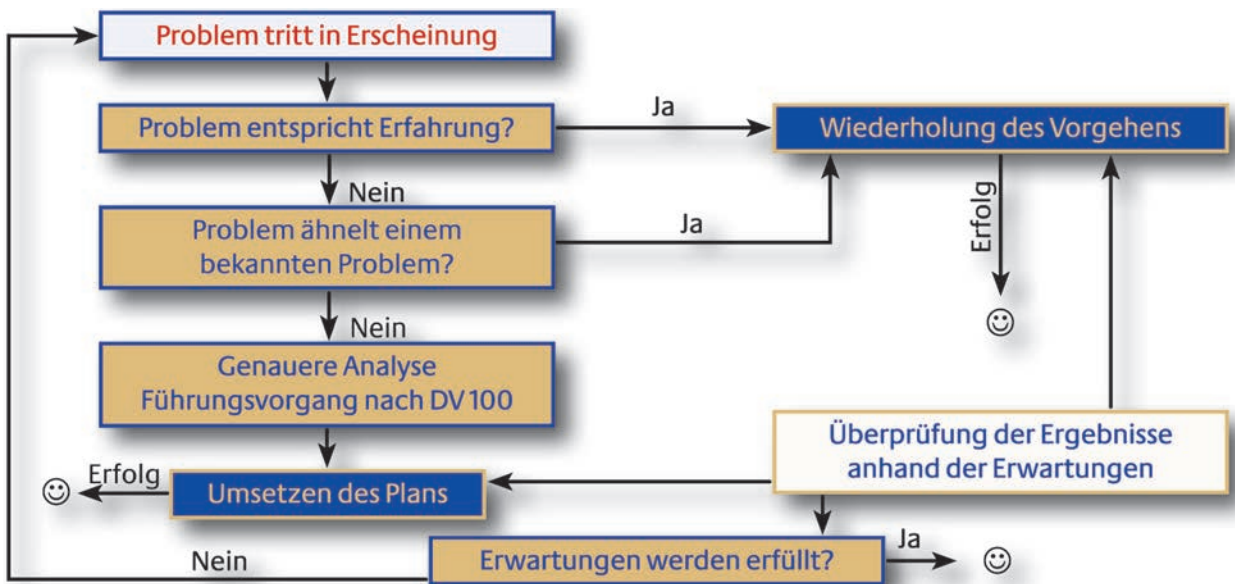


Abb. 3.

Lageverständnis bei den Stabsangehörigen erzeugt werden. Dazu dienen die Lagedarstellung und die Lagevorträge. Dabei ist zu beachten, dass „alles, was zwei oder drei Hauptfaktoren übersteigt, [...] über den Horizont unserer bewussten Verarbeitungskapazität [geht].“ wie der Bremer Neurobiologe Gerhard Roth in der Zeitschrift Gehirn&Geist ausführt und das die erste und die letzte Information überbewertet werden, weil sie stärker im Gedächtnis verankert und abrufbar sind („Primacy- und Recency-Effekt“).

2. Folgerung

Der Lagevortrag und die Lagedarstellung müssen den Denkprozess unterstützen. Dazu sind nur die wesentlichen Informationen zu kommunizieren, die wichtig für die Aufgabe des operativ-taktischen Stabes sind. Nach der FwDV 100 ist dies die Koordinierung der technisch-taktischen Maßnahmen, insbesondere

- Bildung der Einsatzschwerpunkte
- Ordnung des Raumes (Abschnittsbildung)
- Ordnung der Kräfte (Bereitstellung von Einsatzkräften und Reserven im Einsatzraum)
- Ordnung der Zeit (Reihenfolge der Maßnahmen, Ablösen von Einsatzkräften durch Reserven)
- Ordnung der Information (Aufbau und Betrieb einer Kommunikationsstruktur)

Zuviel Informationen an der Lagewand und im Lagevortrag behindern – wenn nicht gar verhindern – die Konzentration auf das Wesentliche.

Grundlagen der Entscheidungsfindung

Die Literatur der Entscheidungsfindung ist vielfältig. Im Wesentlichen können zwei Schulen unterschieden werden: die „Kopf-“ und die „Bauchschule“. Nach Sian Leah Beilock treffen Golfprofis den Ball am besten, wenn sie keine Zeit haben, nachzudenken. Bei Anfängern ist es genau umgekehrt. Dies legt den Schluss nahe, dass Menschen, die über viel Erfahrung verfügen, eher aus dem Bauch entscheiden sollten. S. Alexander Haslam empfiehlt, eine Situation kühl und abwägend zu analysieren, aber auch den Bauch ein „Wörtchen mitreden“ zu lassen. Oft fällt es nicht leicht, sich diese Zeit zum Analysieren zu nehmen. Besonders wenn der Stab nach dem Ereignis einberufen wird, befindet er sich „hinter der Lage“ und muss versuchen „vor die Lage zu kommen“. Auch bei komplexen, hochdynamischen Lagen steht die Zeit zum Analysieren nicht zur Verfügung. William Craig Fugate (FEMA Administrator) stellte in seinem Vortrag am Center for Strategic and International Studies, Washington D.C., am 17.02.2011 angesichts von Katastrophen wie Hurricane Katrina die Frage: „How much assessment do you need to know you need a lot of staff?“ und stellte fest: „Time for assessing is lost time for response“. Zeit lässt sich gewinnen, wenn parallel zur Lagefeststellung erste Maßnahmen eingeleitet werden, die mit großer Sicherheit in die richtige Richtung gehen und gleichzeitig den zukünftigen Einsatzplan nicht

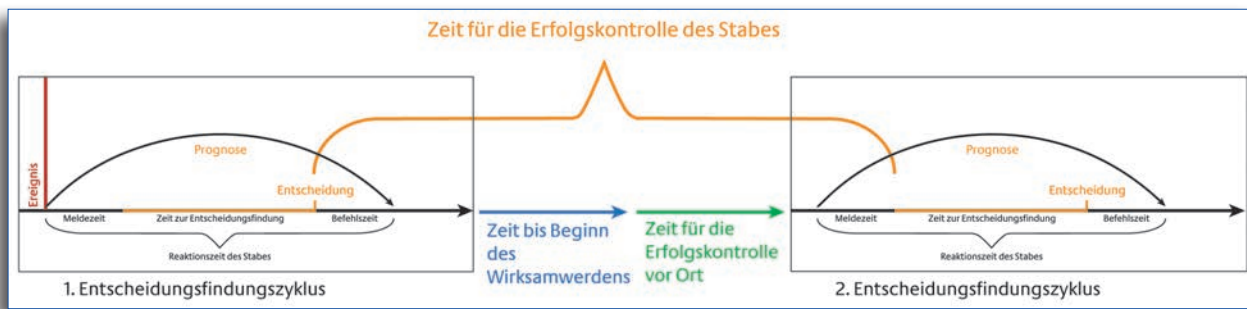


Abb. 4.

unmöglich machen. Diese Einsatztaktik ist aus den Feuerwehrdienstvorschriften bekannt: „Einsatz mit Bereitstellung“. Oft wird empfohlen, gerade für die ersten Maßnahmen Checklisten zu entwickeln. Mittels Checklisten kann die Arbeitsbelastung unseres Gehirns gesenkt werden. Aber in der Regel ist ein reales Ereignis im Vorfeld nicht 100%ig zu durchdenken. Es kommt immer anders, als man vorher vermutet hat. Deshalb müssen die Stabsmitglieder mit der Einführung von Checklisten darin geschult werden, diese zu ergänzen, zu kürzen oder abzuändern. Die Androhung von Konsequenzen bei Abweichungen von diesen „Einsatzstandardregeln“ ist kontraproduktiv.

Checklisten bringen allerdings nicht die notwendige Denkzeit, wenn der Grundsatz der Auftragstaktik missachtet wird, wenn der Stab also Probleme zu lösen versucht, die besser von unterstellten Führungskräften bearbeitet werden. Der Begriff „Auftragstaktik“ ist zwar als Führungsgrundsatz in der FwDV 100 aufgeführt, aber nicht näher erläutert. Deshalb soll hier ein kleiner Exkurs in den militärischen Bereich erfolgen. Der Begriff stammt aus dem preußisch-deutschen Heer. Noch heute ist er ein wesentlicher Führungsgrundsatz der Bundeswehr. In der Heeresdienstvorschrift 100/100 finden sich nähere Erläuterungen (zitiert nach Stephan Leisten-schneider. Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871-1914. Mittler & Sohn. Hamburg, Berlin, Bonn 2002, Seite 139):

604. *Führen mit Auftrag* ist oberstes Führungsprinzip im Heer, im Krieg mehr noch als im Frieden. [...]
609. *Entschlossenes Handeln* ist oberstes Gebot im Krieg; Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen, aber auch Anpassungsfähigkeit und Reaktionsvermögen sind Grundbedingungen erfolgreicher Führung.

Führer, die nur auf Befehle warten, können die Gunst des Augenblicks nicht nutzen. Alle Führer müssen stets bedenken, dass Unentschlossenheit und Versäumnis ebenso verhängnisvoll sein können, wie Handeln aus falschem Entschluss. [...]

610. *Selbständigkeit* befähigt den Führer, jede Lage überlegt und kühn auszunutzen. So muss er, wenn notwendig, auch ohne Befehl die Aufgaben eines anderen übernehmen oder von seinem Auftrag abweichen, um im Sinne der übergeordneten Führung zu handeln. [...]
621. *Gegenseitiges Vertrauen* von Führern und Geführten bestimmt den Zusammenhang der Truppe, es ist Grundlage für das Führen im Auftrag. [Hervorhebungen im Original]

Wenn eine operativ-taktische Führungskraft kein Vertrauen zu seinen unterstellten Führungskräften hat, so hat er diese auszutauschen und nicht deren Arbeit zu verrichten, denn dann hat er keine Zeit mehr für seine ureigenen Aufgaben.“

3. Folgerung

Operativ-taktische Stäbe müssen mit Auftrag führen.

Entscheidungsfindung und Logik

Viele Führungskräfte glauben, dass logische Ableitungen zur „richtigen“ Entscheidung führen und dass sie aufgrund ihrer Ausbildung in der Lage sind, logisch zu denken. Folgendes Experiment beschreibt D. Kuhn in Gehirn&Geist: Vor Ihnen liegen vier Karten, auf deren Vorderseite ein Buchstabe und auf der Rückseite eine Zahl geschrieben sind:

Überprüfen Sie folgende Regel: „Wenn auf der Vorderseite ein Vokal steht, steht auf der Rück-

seite eine gerade Zahl.“ Welche Karten würden Sie umdrehen, um diese Aussage zu prüfen?

Die Lösung finden Sie am Ende des Artikels.

Entscheidungsalgorithmus nach Gary Klein und die Zeit für die Erfolgskontrolle:

Aufgrund seiner Untersuchungen entwickelt Klein folgenden Entscheidungsalgorithmus (Abb. 3):

Sobald wir ein Problem lösen müssen, fragen wir uns, ob wir ein gleiches oder ähnliches schon einmal erfolgreich gelöst haben. Wenn ja, wiederholen wir die bewährte Lösungsstrategie. Erst bei vollkommen unbekanntem Problemen führen wir eine genaue Analyse, wie sie in der FwDV 100 beschrieben ist, durch. Nach Klein ist das nicht weiter schlimm, solange wir die Ergebnisse unserer Handlungen anhand unserer Erwartungen überprüfen und bei Abweichungen unsere Handlungen entsprechend anpassen. Problematisch für operativ-taktische Stäbe ist die recht lange Zeit, die benötigt wird, um eine Erfolgskontrolle durchzuführen (Abb. 4).

Nachdem der Befehl gegeben ist, vergeht Zeit bis der Befehl die Ausführenden erreicht. Dann

benötigt die Ausführung, die Erfolgskontrolle vor Ort und die Meldung an den Stab weitere Zeit. Die Zeit für die Erfolgskontrolle des Stabes kann zu lang für eine erfolgreiche Anpassung der Einsatzpläne sein. Auch hier ist die Lösung des Dilemmas die Auftragstaktik. Die unterstellten Führungskräfte müssen von gegebenen Befehlen abweichen, wenn dies zum Erreichen der vorgegebenen Einsatzziele im Sinne der übergeordneten Führung angezeigt ist.

Inwieweit zukünftig diese Zeit für die Erfolgskontrolle mittels Social Media verringert werden kann, soll hier nicht vertieft werden. Das BBK beteiligt sich an einigen Forschungsprojekten, die die Reaktionen der betroffenen Bevölkerungen in den Social Media für die Erfolgskontrolle monitoren.

4. Folgerung

Oftmals ist rechtzeitiges Handeln wichtiger als richtiges Handeln. Deshalb wird man nicht immer in der Lage sein, den Führungsvorgang zur Gänze und in der notwendigen Tiefe durchzuführen. In diesen Fällen ist die Erfolgskontrolle und daraus folgend ggf. eine Anpassung des Einsatzplanes umso wichtiger.

Experiment zum logischen Denken

Sie müssen die Karten mit dem „E“ und der „7“ umdrehen. Ist auf der Rückseite von „E“ eine ungerade Zahl ist die Aussage falsch. Ist auf der Vorderseite der „7“ ein Vokal, dann ist die Aussage auch falsch. Das Umdrehen von „K“ und „4“ nutzt nichts. Die Regel besagt nichts zu Karten, auf deren Vorderseite ein Konsonant steht. So kann auf deren Rückseite sowohl eine gerade wie eine ungerade Zahl stehen. Soll-

ten Sie eine andere Lösung gefunden haben, unterlegen Sie dem Umkehrungs-Fehlschluss. Das bedeutet, Sie nahmen an, dass die logische Aussage: „Wenn auf der Vorderseite ein Vokal steht, steht auf der Rückseite eine gerade Zahl.“ bedeutet, dass auch die Regel gilt: „Wenn auf der Rückseite eine gerade Zahl steht, steht auf der Vorderseite ein Vokal.“ Aber dies besagt die Regel nicht.



Literatur

- FwDV 100 Führen und Leiten im Einsatz, Herausgegeben von der Staatlichen Feuerweherschule Würzburg, 1999
- Spektrum der Wissenschaft Spezial; Biologie, Medizin, Kultur 1/12; Wie entscheiden wir?
- Gehirn&Geist; Richtig entscheiden; 11/2007
- Gary Klein; Natürliche Entscheidungsprozesse; Junfermann Verlag, Paderborn, 2003
- Daniel Kahneman; Thinking, Fast and Slow; Penguin Books, New York 2011
- David Kord Murray, Plan B, Free press, New York, 2011
- Nassim Nicholas Taleb, The Black Swan, Penguin Books, New York 2007

Andreas Karsten ist Leiter des Lehrbereiches „Zivilschutz- und Katastrophenschutz“ im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe.

Krisenmanagement – kein Nebenjob

Uwe Becker

Der vorliegende Artikel zeigt die Notwendigkeit eines funktionierenden administrativen Krisenmanagementsystems bei den Gefahrenabwehrbehörden, die auftretenden Schranken und Wege zur Optimierung des Systems.

Eine sich ständig wandelnde Gesellschaft (z. B. durch Migration und die dadurch drohende gesellschaftliche Desintegration durch Schwächung des Kollektivbewusstseins), Einflüsse kriegerischer Auseinandersetzungen

im Ausland hinein in den nationalen Bereich, neue und immer komplexere Technologien sowie die Auswirkungen des Klimawandels schaffen ständig neue Herausforderungen und zwingen die Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung ein Bewusstsein zur institutionalisierten Krisenintervention zu entwickeln und dieses Thema vorrangig in das eigene Aufgabenportfolio zu übernehmen.

Verletzlichkeit moderner Gesellschaften

In unserer modernen arbeitsteiligen Gesellschaft können schon kleine Störungen die funktionierenden Systeme komplexer Lebenszusammenhänge aus dem Gleichgewicht bringen. Die Gründe können vielfältig sein und sind nicht auf Naturkatastrophen (Stürme, Überschwemmungen, Starkregen), Pandemien oder anthropogene Gefahren (Amoklauf, Terroranschlag, Unfallszenarien, ...) beschränkt.

Der Katalog möglicher Gefahren lässt sich beliebig erweitern. So zählen IT Störungen zu den neuen Gefahren, die durch Ihre Qualität das gesellschaftliche Leben zum Erliegen bringen können. Beispielsweise können sie Ausfälle im Verkehr bewirken und so sehr schnell zu großen Ansammlungen „gestrandeter“ Menschen, z. B. an Bahnhöfen, führen. Auswirkungen kriegerische Auseinandersetzungen im Ausland sind ebenso in Deutschland spürbar. Friedensmissionen beeinflussen die Sicherheitslage in Deutschland, so dass die Aspekte des Zivilschutzes nicht mehr zu vernachlässigen sind. Erschwerend kommt hinzu, dass die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung durch die ständige Verfügbarkeit hoher Versorgungsstandards im täglichen Leben nachlässt.

Die oben genannten Einsatzfelder machen deutlich, wie breit eine Gefahrenabwehrbehörde

aufgestellt sein muss. Es reicht lange nicht mehr aus, einen gut funktionierenden operativen Einsatzstab vorzuhalten sondern es muss gleichermaßen die Verwaltungsseite schlagkräftig auf Krisen vorbereitet sein.

Szenarienabhängig möglich sind die Kombinationen:

Einsatz eines

- nur operativen Stabes (z. B. Führungsstabes),
- eines operativen und administrativen Stabes,
- eines nur administrativen Stabes (z. B. Verwaltungsstabes).

Bewusstsein haben

Die Erfahrungen zeigen, dass bei vielen Gefahrenabwehrbehörden in Deutschland das Bewusstsein, in eine Krise zu geraten, noch nicht so weit ausgeprägt ist. Die Gründe liegen klar auf der Hand. Für die meisten Akteure der administrativen Seite der Gefahrenabwehr gehört dieser Komplex zu den Sekundäraufgaben im Amt. Arbeitsverdichtungen, Aufgabenzusammenlegungen und Personalmangel zwingen handelnde Personen sich zunächst um das vermeintliche Kerngeschäft zu kümmern. Da bleibt so eine wichtige Aufgabe gerne liegen.

Aufbau des Krisenmanagements in Deutschland

Das föderalistische System und das Ressortprinzip in Deutschland finden sich auch in der Krisenbewältigung wieder. Die Belange des Katastrophenschutzes als Aufgabe der Länder, angesiedelt in den Innenressorts, kollidieren gerne mit den Interessen anderer Bereiche, beispielsweise bei einer Pandemielage, bei der die Zuständigkeit im jeweiligen Gesundheitsressort liegt. Bei anderen denkbaren Lagen (z. B. IT-Lagen) ist die Zuständigkeit in den Ländern sogar unterschiedlich geregelt.

Die bunte Welt der Krisenintervention, abhängig vom Szenario, macht weiterhin deutlich, wie kompliziert die Arbeit eines jeden Stabes sein kann. Hier sei insbesondere die externe Kommunikation des Stabes vertikal (Aufsichtsbehörden, nachfolgende Behörden) und horizontal (andere Verwaltungsstäbe auf gleicher Ebene oder anderer Ressorts) genannt. Meldeverpflichtungen bei bestimmten Ereignissen (Ernährungssicherheit, Infektionskrankheiten,...) auch über Ebenen hinweg komplizieren die Situation.

Vorbereitung ist alles – Prävention

Unter dem Begriff Prävention versteht man alle Maßnahmen zur Vermeidung von Schadensereignissen. Dazu gehört auch bedrohliche Veränderungen zu erkennen und vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen. Damit ist Prävention ein dynamischer, fortlaufender Prozess. Das bedeutet aber auch, dass sich die für das Krisenmanagement Verantwortlichen regelmäßig mit möglichen Krisensituationen beschäftigen müssen. Risikoanalyse ist nur ein Werkzeug, ein anderes könnte ein Zukunftsworkshop sein, in dem die Teilnehmer dazu bewegt werden, auch einmal über eigentlich unmögliche Szenarien nachzudenken, um die dazu passenden Interventionstools zu entwickeln.

Ausbildung als Vorbereitung auf Krisen

Krisen scheinen weit entfernt, doch sollte es zu einer Krise in der Gemeinde, Kreisfreien Stadt, im Landkreis, im Land oder sogar bundesweit kom-

men, werden die verantwortlichen Amtsträger gefragt sein. Wer hier nicht vorbereitet ist, wird sich in der Bewältigung der nicht alltäglichen Aufgabe schwer tun. Nur neun Bundesländer führen zentrale Stabsausbildung im administrativen Bereich durch, in der Regel an Ihren Landesfeuerwehrschulen.¹ Weitere Bundesländer verlassen sich auf individuelle Ausbildungen in den Gemeinden, Städten und Kreisen.

Ausbildung an der AKNZ

Ergänzend zur Ausbildung in den Ländern bietet das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) an seiner Akademie für Krisenmanagement, Notfallhilfe und Zivilschutz (AKNZ) Ausbildungen im Bereich der administrativen Stabsarbeit an. Ein handlungsorientierter Ansatz in der Ausbildung lässt hinreichend Freiraum, eigene Ideen und Vorwissen im Bereich des Krisenmanagements im geschützten Raum einer Ausbildungsstätte zu erproben und zu erweitern. Handlungen werden reflektiert, eigene Erfahrungen ausgebaut und Erkenntnisse zu neuem Wissen konstruiert.

Administrative Stäbe aus Gemeinden, kreisfreien Städten, Landkreisen, den Ressorts der Länder und der Bundesressorts sind Zielgruppen dieser Ausbildung.

So unterschiedlich die Aufstellung der für die Gefahrenabwehr zuständigen Behörden in Deutschland ist, an der AKNZ werden die Strukturen der übenden Behörden angenommen und ein Seminar individuell auf die Bedürfnisse abgestimmt. Der Schwerpunkt der Ausbildung liegt nicht darin, trainierenden Verwaltungsstäben vorgefertigte Strukturen überzustülpen, sondern vielmehr darin, individuelle Fähigkeiten, z. B. Fähigkeiten zur Entscheidungsfindung oder der Schaffung eines Bewusstseins für außergewöhnliche Lagen, zu fördern. Oft wird schon alleine die Situation der Ausbildung zur Ideenschmiede, deren Eindrücke dann gerne genutzt werden, um die Abläufe im eigenen Haus zu

¹ Hüwe, Daniel: Vergleichen Sie die Aus- und Fortbildung der Mitglieder der administrativorganisatorischen Komponente (FwDV 100 Ziffer 3.2.4.3) in den einzelnen Bundesländern. Facharbeit vom 19.12.2011, S. 7

optimieren. Darüber hinaus sieht sich das Ausbildungsteam als Informationsdrehscheibe, um die gesammelten Erfahrungen unzähliger Übungen zu vermitteln.

Aufgaben eines Verwaltungsstabes

Grundsätzlich gilt: administrativ-organisatorische Maßnahmen sind solche Maßnahmen, die von einer Verwaltung aufgrund rechtlicher Vorgaben, finanzieller Zuständigkeiten und politischer Verantwortung zu treffen sind. Beispiele: Grundsätzliche Entscheidungen über die Evakuierung von Wohngebieten, Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge, Information der Bevölkerung, Eigentumssicherung. Die Umsetzung der Entscheidungen erfolgt in der bestehenden Organisationsstruktur der Behörde.² Das weite Aufgabenfeld zeigt deutlich, dass Krisenmanagement eben keine nachgeordnete Aufgabe der administrativen und politischen Verantwortungsträger ist. Darüber hinaus ist Krisenmanagement keine Fachaufgabe sondern Querschnittsaufgabe der Behörde. Das gilt für alle Verwaltungsebenen.

Vor dem Hintergrund, dass nicht für alle Krisensituationen Standardprozeduren vorgesehen sind und selbst auf Heuristiken basierende Entscheidungen manchmal nur schwer möglich sind (Wer greift schon auf einen eigenen weiten Erfahrungsschatz in extremen Krisenlagen zurück?), müssen Entscheidungen zusätzlich noch so gefällt werden, dass deren Wirkzeit nicht von der Realität eingeholt wird.

Alle Entscheidungen, die so getroffen werden müssen, haben eines gemein: Sie werden in der Regel unter hohem Zeitdruck, unter hoher psychischer Belastung und mit unzureichender Information zur Lage getroffen. Um Lösungen zu finden, die alle Aspekte der Experten des Stabes berücksichtigen, sind von den Stäben Werkzeuge zu entwickeln, die im Krisenfall zur Entscheidungsfindung genutzt werden können.

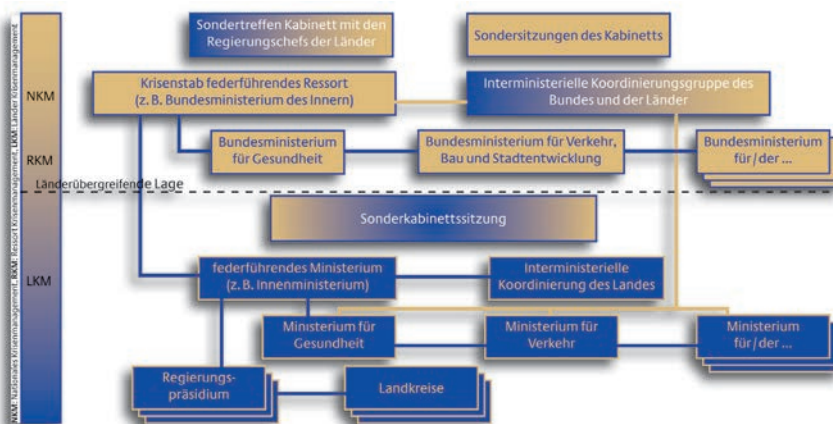
² „Hinweise zur Bildung von Stäben der administrativ-organisatorischen Komponente (Verwaltungsstäbe-VwS)“; die vom Arbeitskreis V und der Innenministerkonferenz empfohlene Einführung eines bundesweit einheitlichen und durchgängigen Führungssystems.

³ Nationales Krisenmanagement im Bevölkerungsschutz. BBK 2008.

Ein Koffer voller Werkzeuge

In den Krisenmanagementseminaren der AKNZ werden zusammen mit den Teilnehmern solche Werkzeuge entwickelt. Als Beispiel sei hier ein Verfahren mit Moderationskarten genannt, das in kurzer Zeit repräsentativ die Bedürfnisse der Bevölkerung ermittelt.

Dieses Verfahren nutzt einen Transfer einer möglichen persönlichen Betroffenheit der Stabsmitglieder auf die Bevölkerung.



Struktur des Krisenmanagements auf Länder- und Bundesebene.³

Zusammenfassung

Administrative Arbeit zur Prävention bzw. zur Bewältigung von Krisensituationen ist eine wichtige aber leider oft vernachlässigte Aufgabe. Untersuchungen zeigen, dass noch erheblicher Optimierungsbedarf besteht.

„Übung kann / fast das Gepräge der Natur verändern; / sie zähmt den Teufel oder stößt ihn aus / mit wunderbarer Macht.“ (W. Shakespeare, Hamlet)

Nicht zuletzt gilt es eine Übungskultur zu entwickeln, wie sie in den operativen Bereichen bei Polizei und Feuerwehr zur täglichen Praxis gehört. Dazu ist zunächst ein Bewusstsein für diesen Aufgabenkomplex zu schaffen. Dies gelingt möglicherweise durch eine umfassende Ausbildung, bei der das Management von Krisensituationen regelmäßig thematisiert wird.

Uwe Becker M.Sc. ist Mitarbeiter der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Hier arbeitet er seit fünf Jahren im Bereich Krisenmanagement im nationalen und internationalen, von der regionalen bis zur politischen Ebene.

Entscheidungsdruck

Anmerkungen zum Führen unter Zeitdruck und zu Problemen strategischer Führung

Dirk Freudenberg

Der Faktor Zeit und Zeitdruck als strategisches Führungsproblem

Zeit ist nicht nur – neben den Faktoren, Kräfte, Raum und Information – ein operativer Faktor. Der Faktor Zeit bekommt gerade in unserer modernen



(Bild: Gerd Altmann/Shapes: AllSilhouettes.com / pixelio.de)

hochkomplexen, -technologisierten und globalisierten Welt im Zusammenhang mit den zu lösenden komplizierten und komplexen sicherheitspolitischen Herausforderungen des umfassenden Sicherheitsbegriffes und den Wechselwirkungen zwi-

schen Politik, Medien und Gesellschaft eine zunehmende strategische Bedeutung. Das grundsätzliche Problem, dass Führungsverantwortliche – unabhängig von der Führungsebene – oft unter großem Zeitdruck Entscheidungen zu treffen haben, ist nicht neu. Die Gründe dafür, dass der Faktor Zeit verstärkt zum strategischen Problem wird, liegen im internen oder externen Bereich, werden von der Umwelt vorbestimmt oder liegen einfach in der Natur der Sache, so dass eine Entscheidung zu treffen ist, weil die Umstände es zwingend erfordern. Immer schon waren Führungskräfte Situationen ausgesetzt, in denen sie Entscheidungen treffen mussten, ohne alle hierfür grundlegenden Informationen verfügbar und aufbereitet zu haben. Die Errungenschaften des Informationszeitalters haben diese Entwicklungen allerdings noch verschärft, weil es unter den Bedingungen des Internets und der IUK mehr Informationen gibt, diese aber auszuwerten, zu filtern und aufzubereiten sind, um als Grundlage für Führungsentscheidungen dienen zu können. Insofern besteht hier das Problem der Informationsüberflutung. Es kommt also für Führungskräfte entscheidend darauf an, den optimalen Zeitpunkt für einen Entschluss zu finden bzw. festzulegen, wohl wissend, dass wohl niemals sämtliche Informationen erfasst und berücksichtigt werden können, die den Sachverhalt tangieren, welcher der Entscheidung zu Grunde liegt. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass niemals sämtliche Informationen zum Tragen kommen können – und wahrscheinlich auch noch niemals zum Tragen gekommen sind. Es ist allerdings zwingend notwendig, alle entscheidungsrelevanten Informationen zum Entscheidungszeitpunkt parat zu haben! Unter den Bedingungen des oben ausgeführten globalen Kontextes von Markt, Wirtschaft, Politik, Staat, Gesellschaft und Transnationalität

wirken diese Parameter nochmals verstärkend und erzeugen unter Umständen weiteren und zusätzlichen Entscheidungsdruck. Ursache und Treiber dieser Entwicklung ist auch die (ständig zunehmende und permanent präsente) Vernetzung von Medien, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mit ihren Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten. Organisationen und Institutionen von Staat und Wirtschaft sowie ihre führenden Repräsentanten sind – gewollt oder ungewollt – zunehmend in dieses Spannungsfeld einbezogen und wirken in diesen schnell ablaufenden Prozessen, die aber oftmals nachhaltige – positive oder auch negative – Effekte erzeugen, mit. Dementsprechend sind sie permanent herausgefordert, in diesem Spannungsfeld zu agieren und zu reagieren. Der Entscheidungshorizont der Richtung gebenden, also der strategischen Ebene, ist zwar grundsätzlich auf eine zeitlich weiter in der Zukunft liegende strategische Absicht gerichtet und setzt deshalb eine umfassende und sorgfältige Planung voraus, was eine entsprechende Planungszeit beansprucht. Dementsprechend ist der Planungs- und Umsetzungshorizont der Regelgebenden operativen und der Einzelaufträge gebenden taktischen Ebene jeweils entsprechend kürzer. Dennoch ist die strategische Ebene häufig gezwungen, Entscheidungen, die sich auch auf die untergeordneten Ebenen unmittelbar auswirken können und deren Führungsprozess stark beeinflussen, schnell zu treffen. Hierbei besteht allerdings die Gefahr, dass sich kurzfristig getroffene Entscheidungen, die für den Moment richtig erscheinen – oder dies auch sind, weil sie Erfolge produzieren – sich im Nachgang nach außen oder in die Organisation hinein als kontraproduktiv erweisen und nachhaltig negativ auswirken. Folglich hat die langfristige Strategie Vorrang vor kurzlebigen Zielen. In diesem Zusammenhang könnte es sinnvoll sein, Entscheidungsmatrizes und Checklisten – ggf. unter Einsatz von Simulationsverfahren – vorzubereiten, die im Ereignisfall abzuarbeiten sind und somit rasche Ergebnisse erzielen. Allerdings birgt dieses Vorgehen mehrere Gefahren: Nicht alle Ereignisse lassen sich voraussehen und damit auch nicht vorausplanen. Gerade unter den Bedingungen der oben beschriebenen Parameter der Globalisierung könnte es Variationen geben, die ihrerseits völlig abweichende Ergebnisse produzieren. Das gilt vor allem für Krisensituationen. Zudem ist weiterhin jede Checkliste auch ein-

mal zu Ende, so dass sie allenfalls nützlich sein kann, eine Anfangssituation zu gestalten bzw. Anfangsschwierigkeiten zu überbrücken. Aus dem zuvor Gesagten ergibt sich zudem, dass nicht alle Lebenssituationen maßstabsgerecht und lebensnah simuliert werden können, insbesondere dann, wenn Menschen die entscheidenden Faktoren sind. Demzufolge helfen diese Maßnahmen nur bedingt weiter. Althergebrachte Führungsgrundsätze werden dadurch nicht überflüssig – im Gegenteil: Ihre konsequente Anwendung ist zwingend geboten! Für Entscheidungen unter Zeitdruck bedeutet dieses eine konsequente Anwendung eines Koordinations- oder Führungsprozesses und die Einhaltung eines Führungsrhythmus auf den Führungsebenen und zwischen diesen. Der Führungsrhythmus bestimmt den Takt der wichtigsten Führungsprozesse der gesamten Organisation auf den unterschiedlichen Ebenen. Die Zeit für die Erarbeitung von Entschlüssen auf der höheren Ebene muss zwingend kürzer sein als der Zeitrahmen für die Umsetzung auf den darunter liegenden, da sonst der gesamte Prozess an Dynamik verliert. Bei der Entscheidungsfindung und der Umsetzung dürfen die strategische Absicht und die wesentliche eigene Leistung niemals außer Acht gelassen werden. Die wesentliche Leistung der strategischen Führung in diesem Zusammenhang ist es, die Komponenten des Systems ständig aktuell im Blick zu haben und sie auf die Zielerreichung unter gleichzeitiger Beachtung der Wechselwirkungsbeziehungen und der Außenwirkung hin zu koordinieren und zu synchronisieren.

Politisch-strategische Rahmenbedingungen in Deutschland

Die Strukturen gesellschaftlicher Systeme sind stetigen Veränderungen und Anpassungen unterworfen – auch wenn diese Entwicklungen in der breiten Öffentlichkeit nicht immer und in allen Einzelheiten realisiert werden. Zu sofortigen, einschneidenden und tiefgreifenden Umgestaltungen oder gar systemischen Umwälzungen kommt es zumeist nur in Folge von Kriegen oder anderen überragenden Katastrophen. Dieses gilt auch für Veränderungen innerhalb der Sicherheitsstruktur der Bundesrepublik Deutschland. Im politischen Raum wird hier in den letzten Jahren immer wieder – auch aus un-

terschiedlichen politischen Lagern – die Forderung nach der Stärkung des bestehenden Bundessicherheitsrates (BSR) erhoben¹ bzw. die Schaffung eines „Nationalen Sicherheitsrates“ als Voraussetzung für effizientes Zusammenarbeiten aller Kräfte der inneren und äußeren Sicherheit gefordert;² zum Teil auch verbunden mit der Person eines „Nationalen Sicherheitsberaters“³. Es wird angeregt, diese Inst-



Die Gründe dafür, dass Entscheidungen unter Zeitdruck erfolgen, werden häufig von der Umwelt vorbestimmt oder liegen in der Natur der Sache. (Foto: s. media/pixelio.de)

rumente beim Bundeskanzleramt anzusiedeln und damit zugleich die im Grundgesetz festgeschriebene grundsätzliche Richtlinienkompetenz des Kanzlers gerade für sicherheitspolitisch relevante Fragestellungen und in aktuellen, schwierigen Sicherheitslagen effektiv zu stärken. Allerdings scheinen die Protagonisten eines Nationalen Sicherheitsrates einige konstitutionelle Voraussetzungen und faktische politische Gegebenheiten des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland zu übersehen, die aber gegebenenfalls Anpassung und Be-

rücksichtigung finden müssten, um ein solches Konstrukt zielführend und wirkungsorientiert zu gestalten. Zunächst einmal würde es kaum ausreichen, ein solches Gremium zu implementieren, das einer kompetenten Stabsorganisation bedürfte um sachgerechte Analysen durchzuführen und zeitgerecht entsprechende strategische Planungs- und Führungsschritte einzuleiten und durchzuführen. Als lediglich organisatorische Herausforderung wäre die Schaffung eines solchen Konstrukts durchaus lösbar. Das Kernproblem ist eine tiefer gehende staatsrechtliche wie auch staatspolitische Problemlage. Die wesentlichen Schwierigkeiten liegen dabei auf der konstitutionellen Ebene und in der Willenssphäre der politisch verantwortlichen Akteure von Bund und Ländern. Für Max Weber geht es in der Politik immer um Machtverteilungs-, Machterhaltungs- oder Machtverschiebungsinteressen.⁴ Diese Erkenntnis Webers kommt gerade in der hier untersuchten Fragestellung deutlich zum Tragen. Die nationale Sicherheitsarchitektur der Bundesrepublik Deutschland ist abhängig von diesbezüglichen strukturellen Entscheidungen der politischen Akteure im komplexen Kräfte- und Strategiefeld des politischen Systems. Dementsprechend sind die konkreten Ausformungen und Ausgestaltungen auch immer Ergebnisse politischer Diskurse und Kompromisse im Ausgleich von Macht und Interesse. In den Wechselbeziehungen sicherheitspolitischer und sachlicher Notwendigkeiten mit den jeweiligen politischen Akteuren haben sich die derzeit bestehenden Strukturen entwickelt und werden sich weiter entwickeln.⁵ Die Sicherheitsarchitektur der Bundesrepublik ist zum einen geprägt durch die staatliche Gliederung eines föderalen Staatsaufbaues von Bund

¹ Eckart von Klaeden, Sicherheitspolitische Herausforderungen, Vernetzung und Transformation: Eine politische Betrachtung, in: Heiko Borchert (Hrsg.), Zu neuen Ufern. Politische Führungskunst in einer vernetzten Welt, Baden-Baden 2006, S. 84 ff.; 85

² Wolfgang Schäuble, Risiken für die Innere Sicherheit. Vernetzungen im Inneren und International, in: Bundesakademie für Sicherheitspolitik (Hrsg.), Sicherheitspolitik in neuen Dimensionen. Ergänzungsband 2, Hamburg, Berlin, Bonn 2009, S. 67 ff.

³ Lars Klingbeil Gedanken zur deutschen Sicherheitspolitik, in: Strategie & Technik 2011, S. 9 ff.; 10

⁴ Max Weber, Politik als Beruf, Stuttgart 1997, S. 7

⁵ Dirk Freudenberg, Bevölkerungsschutz in Deutschland – Der 11. September 2001 als „Trigger“ für die Transformation der deutschen Sicherheitsarchitektur, in: Thomas Jäger (Hrsg.), Die Welt nach 9/11, Wiesbaden 2011, S. 702 ff.; 713

und Ländern und zum anderen durch das Ressortprinzip, das die grundlegenden Entscheidungen eines Ressorts in die fachliche und politische Zuständigkeit des jeweiligen Ministers legt. In diesem Zusammenhang ist von besonderer Bedeutung, dass das politische System mit seinem Verhältniswahlrecht traditionell von Koalitionsregierungen geprägt ist. Insofern liegen oftmals Zuständigkeiten und Kompetenzen für bestimmte Bereiche und Ereignisse in unterschiedlichen Ressorts, die unter Umständen von Vertretern verschiedener Parteien besetzt sind. Diese institutionellen Voraussetzungen bedingen wiederum die politischen Prozesse zur Gestaltung systemischer Strukturen: Die Minister der unterschiedlichen Ressorts müssen die Strategien, Interessen, Bewertungen und Meinungen ihrer jeweiligen Fraktionen und Parteien berücksichtigen und einbringen. Für die Ebene der Bundesländer – mit jeweils ebenfalls ausdifferenzierten Ressorts und mehrgliedrigen Staatsaufbauten – gilt dies häufig in gleicher Weise. Zugleich nehmen im politischen System der Bundesrepublik Organisationen und Verbände ihre jeweiligen Interessen über ihre jeweiligen politischen Interessenvertreter oder auch in Fachgremien auf Bundes- und Landesebene wahr. Diese Verbände verfolgen mit unterschiedlicher Intensität und unterschiedlichen Schwerpunkten die Politik der Regierung und haben ein weitverzweigtes Netzwerk von Einflusskanälen geschaffen, um die politischen Führungskräfte davon abzuhalten, etwas gegen ihre Interessen zu tun bzw. sie dazu zu veranlassen, in ihrem Interesse zu handeln.⁶ Damit haben sie auch Einfluss auf konkrete politische Entscheidungen. Mithin unterliegen konkrete Entscheidungen komplizierten formalen und informellen politischen Abstimmungs- und Synchronisationsprozessen in ihren jeweiligen vertikalen und horizontalen Wechselwirkungen. Diese spiegeln sich auch in den dauernden Interdependenzen und dem Austausch mit der medialen Aufmerksamkeit und der öffentlichen Wahrnehmung. Gerade im Politikfeld Innere Sicherheit weisen daher die Entscheidungsprozesse einige Besonderheiten auf, die sich von denen anderer Politikfelder unterscheiden.⁷ Somit sind auch Strukturen und Prozesse der Sicherheitsarchitektur der Bundesrepublik Deutschland nicht alleiniger Ausfluss sicherheitspolitischer Notwendigkeiten, sondern Ergebnis realer politischer Interessen und Machtverhältnisse sowie entsprechender Kräftefel-

der und Strategien innerhalb des politischen Systems.⁸

Die Notwendigkeit zur Synchronisation von Akteuren und Fähigkeiten

Für eine erfolgreiche Anwendung und Umsetzung des umfassenden Sicherheitsbegriffes in konkrete sicherheitspolitische Handlungen ist die Berücksichtigung der objektiven und subjektiven Faktoren zwingend notwendig. Diese Faktoren sind zum Teil nicht nur notwendiger und erforderlicher Teil einer bestimmten Organisationskultur und somit oftmals Voraussetzung für nachhaltiges Operieren einer Institution. Folglich können auch objektiv nicht wirklich immer alle Instrumente wirkungsorientiert zum Einsatz kommen, auch wenn der Wille zur Beteiligung der Akteure grundsätzlich gegeben sein mag. Der Wille zur Zusammenarbeit ist somit nicht allein ausschlaggebend, sondern nur eine Voraussetzung. Hinzu kommt ebenso die Fähigkeit der Akteure, ihre unterschiedlichen Instrumente, Kräfte, Ressourcen und Fähigkeiten passgenau in das auf den Gesamtzweck ausgerichtete Gesamtgefüge einzubringen und sich miteinander auf der Zeitachse abzustimmen, zu synchronisieren und zu koordinieren. Dieses bedingt wiederum das Wissen um die Fähigkeiten und Verfahren der anderen Akteure, einschließlich ihrer Beschränktheiten, Defizite und Grenzen. Zur Umsetzung eines solchen Ressort, Institutionen und Ebenen übergreifenden Ansatzes wird denn auch von einem umfassenden Ansatz, der Vernetzten Sicherheit als Leitlinie des gesamtstaatlichen Handelns gesprochen. Das Vorstehende gilt in ganz besonderem Maße für den Bevölkerungsschutz.

Dementsprechend sind in den letzten Jahren auch erhebliche formale Anpassungen der nationalen Sicherheitsarchitektur erfolgt. So hat insbeson-

⁶ Kurt Sontheimer, Wilhelm Bleek, Grundzüge des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, 9. Aufl. 1997, S. 245

⁷ Hans Jürgen Lange, Innere Sicherheit als Netzwerk, in: Hans-Jürgen Lange (Hrsg.), Staat, Demokratie und Innere Sicherheit, Opladen 2000, S. 235, 235

⁸ Dirk Freudenberg, Bevölkerungsschutz in Deutschland – Der 11. September 2001 als „Trigger“ für die Transformation der deutschen Sicherheitsarchitektur, in: Thomas Jäger (Hrsg.), Die Welt nach 9/11, Wiesbaden 2011, S. 702 ff.; 704

dere für den Bevölkerungsschutz die regelmäßige strategische Führungsübung LÜKEX ganz entscheidend dazu beigetragen, Erkenntnisse zu gewinnen und Einsichten zu stärken, die Ressort, Ebenen und Institutionen übergreifende Zusammenarbeit durch die Verabredung bestimmter gemeinsamer Krisenstabsstrukturen verschiedener zuständiger Ressorts unter Einbindung der Expertise und Fähigkeiten weiterer Akteure zu stärken und weiter zu entwickeln. LÜKEX war ursprünglich als Übungsserie konzipiert, hat sich allerdings inzwischen als ein strategisches Forum etabliert, indem sich die entscheidenden staatlichen und gesellschaftlichen Akteure treffen, um gemeinsam zu üben und Konzepte, Verfahren und Strukturen zu testen und weiterzuentwickeln.⁹ Abgesehen von diesen Erfolgen besteht allerdings die Herausforderung für die strategische Ebene, im Rahmen des Ansatzes der „Vernetzten Sicherheit“ einen formalisierten, übergreifenden Planungs- und Führungsprozess zur Synchronisierung von Maßnahmen und Aktionen zum Zweck einer gemeinsamen Zielerreichung zu generieren und zu beschließen. Für die taktischen bzw. taktisch-operativen Ebenen innerhalb der Säulen der nationalen Sicherheitsarchitektur gilt grundsätzlich der nationale Führungsprozess, der als Planungs- und Führungsverfahren im Prinzip gleich als Regelkreis von Lagefeststellung, Beurteilung der Lage, Abwägen der Möglichkeiten des Handelns, Entschlussfassung, Befehlsgebung bzw. Auftragserteilung und Kontrolle in den Führungsvorschriften aller deutschen Sicherheitsakteure verankert ist. Dieser gilt, wie im Übrigen ebenso das Prinzip des Führens mit Auftrag, die sogenannte „Auftragstaktik“, für die Streitkräfte, Polizeien, die Feuerwehren, Hilfsorganisationen und den Katastrophenschutz, dem Grunde nach auch für die Verwaltung, und ist ebenso in der freien Wirtschaft bekannt und hat sich bewährt. Beides – der Führungsprozess und die Auftragstaktik – gehören zum Kern deutschen Führungsdenkens.¹⁰ Weiterhin ist zu beachten, dass diese soeben beschriebenen Grundsätze deutschen Führungsdenkens eher nach innen gerichtet sind, also organisationsintern bzw. auf Hierarchien bezogen. Ebenso ist dieser Führungsvorgang bei der Anwendung innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit von seinem Ablauf her von oben nach unten gerichtet. Das hat zur Folge, dass dieser Ansatz in schnell und dynamisch ablaufenden Lagen rasch zu Umsetzungen und somit Erfolgen führt.

Die strategische Ebene

Auf der strategischen Ebene kommt dieser Ansatz, wenngleich im Einzelnen nicht gleichermaßen bewusst und so formal ausgeprägt, ebenso ziel führend zur Anwendung.¹¹ Allerdings gibt es in der Bundesrepublik Deutschland für das staatliche Krisenmanagement bisher weder eine nationale Führungsdoktrin noch einen nationalen Ressort, Institutionen und Ebenen übergreifenden Planungs- und Führungsprozess, der berücksichtigt, dass gerade in komplizierten und komplexen Lagen Lagebilder oftmals umfassend analysiert und aufbereitet werden müssen und damit Führungsentscheidungen, Planungs- und Umsetzungsabläufe sowie Abstimmungsprozesse auf der Zeitachse und zwischen den unterschiedlichen Akteuren mehrere „Schleifen“ durchlaufen müssen. Schwierigkeiten treten oftmals gerade da auf, wo diese Hierarchien nicht bestehen, sondern unterschiedliche Akteure mit originär eigenen Zuständigkeiten und Kompetenzen zusammenwirken müssen. Hier müssen (oftmals ereignisorientiert) Schnittstellen, Zuständigkeiten und Abläufe erst abgesprochen und festgelegt werden. Für das nationale Krisenmanagement der Bundesrepublik Deutschland gibt es bereits entsprechende Festlegungen.¹²

Das Erfordernis strategischer Ausbildung

Allerdings ist es – da es keinen übergreifenden strategischen Planungs- und Führungsprozess auf der strategischen Ebene gibt – umso wichtiger, dass die handelnden Akteure die Strukturen, Absprachen sowie bestimmte Verfahren und Mechanismen kennen und beherrschen. Um zweckorientiert han-

⁹ Wolfgang Grams, Tanja Thiede, Zukunftsperspektiven des nationalen Krisenmanagements im Bevölkerungsschutz, in: Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.), Nationales Krisenmanagement im Bevölkerungsschutz, Bonn 2008, S. 172 ff.; 178

¹⁰ Dirk Freudenberg, Führung im militärischen und im zivilen Bereich – Wurzeln, Unterschiede und Gemeinsamkeiten, in: AWW (Hrsg.), Führung im Wandel, Eschborn 2008, S. 86 ff.

¹¹ vgl. Dietrich Lápke, Krisenmanagement ist Chefsache. Sechs Grundregeln für Manager in: Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.), Nationales Krisenmanagement im Bevölkerungsschutz, Bonn 2008, S. 139 ff.

¹² vgl. René Du Bois, Die Rolle des Bundes im nationalen Krisenmanagement, ebd., S. 9 ff.

deln zu können, bedarf es einer entsprechenden Ausbildung. Ausbildung ist insofern auch für das BBK mit der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) ein wichtiger Bestandteil der Prävention. Neben der fachlichen Beratung und Unterstützung der verschiedenen Akteure durch die verschiedenen Zentren des Bundesamtes leistet das BBK mit der AKNZ die Ausbildung der operativ-taktischen Stäbe, der Führungsstäbe und der Verwaltungsstäbe¹³ der verschiedenen administrativen Ebenen – gemäß dem föderativen Aufbau der Bundesrepublik Deutschland – von der kommunalen Ebene (Landrat/Oberbürgermeister einer kreisfreien Stadt) bis hin zur Ebene der interministeriellen Koordinierungsgruppe von Bund und Ländern.¹⁴ Hier sind die Schnittstellen und Rollen externer Akteure aus anderen Behörden und der Privatwirtschaft definiert, und betroffene Unternehmen werden nach Möglichkeit einbezogen. Es gilt die Empfehlung der AKNZ, Vertreter dieser Unternehmen als nichtständige Mitglieder in die entsprechenden Krisenstäbe aufzunehmen und aktiv in die Problemlösung einzubinden.¹⁵

Wenngleich nach der föderativen Ordnung des Grundgesetzes die Zuständigkeit für die allgemeine Gefahrenabwehr im Bevölkerungsschutz bei den Bundesländern liegt, spielt der Bund trotz eher

begrenzter Kompetenz im Bevölkerungsschutz dennoch eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, in Länder übergreifenden, national bedeutsamen Gefahrenlagen alle verfügbaren Kräfte und Mittel zu bündeln.¹⁶ Insofern trägt der Bund eine bedeutende Rolle beim strategischen Krisenmanagement und will durch sein Engagement die staatlichen



Nicht alle Ereignisse lassen sich voraussehen und sind somit auch nicht im Voraus planbar.
(Foto: Albrecht E. Arnold / pixelio)

und gesellschaftlichen Ressourcen optimal zur Krisenbewältigung zusammengeführt und eingesetzt wissen.¹⁷ Das nationale Krisenmanagement soll die Konzentration komplexer Fähigkeiten auf eine strategische Zielsetzung und die synergetische Ergänzung im Handeln ermöglichen.¹⁸ Unter Berücksichtigung der fachlichen Zuständigkeit der jeweiligen Ressorts werden hierzu lageabhängig auf Bundesebene ressortgemeinsame Krisenstäbe gebildet, die die ressortspezifischen Interessen bündeln und somit einen einheitlichen, Ressort übergreifenden Ansatz der Krisenbewältigung wählen, der die Möglichkeiten einräumt, alle vorhandenen Handlungsoptionen ergänzend auszunutzen.¹⁹ Dabei versteht sich das BBK als fachübergreifender Koordinator der Zivilen Sicherheitsvorsorge und als Dienstleister des Bundes für die Länder, die Kommunen und die Organisationen im Bevölkerungsschutz und in der Katastrophenhilfe²⁰ im Sinne einer Zentralstelle im nationalen Bevölkerungsschutz.²¹

¹³ vgl. Joachim Schmitz, Administrativ-organisatorische Führungsorganisation, in: Hanno Peter, Klaus Maurer (Hrsg.), Gefahrenabwehr bei Großveranstaltungen, Edewecht, Wien 2005, S. 71 ff.

¹⁴ vgl. Dieter Franke, Krisenmanagement: Aktuell, aber nicht neu, in: Notfallvorsorge 2002, Heft 4, S. 26 ff.

¹⁵ Dirk Freudenberg, „Public Private Partnership und strategische Führung“ – Wie staatliche Einrichtungen und Unternehmen sicherheitspolitische Krisen gemeinsam bewältigen können, in: Frank Roselieb, Marion Dreher, Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen, Berlin 2008, S. 99 ff.; 114

¹⁶ Christoph Unger, Editorial, in: Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (Hrsg.), Nationales Krisenmanagement im Bevölkerungsschutz, Bonn 2008, S. 1 f.; 1

¹⁷ Manfred Schmidt, Nationales Krisenmanagement: Konzentration komplexer Fähigkeiten auf eine strategische Zielsetzung, ebd., S. 7 ff.; 7

¹⁸ René Du Bois, Die Rolle des Bundes im nationalen Krisenmanagement, ebd., S. 9 ff.; 10

¹⁹ ebd., S. 11

²⁰ Christoph Unger, Vorwort, in: Bevölkerungsschutz 2004, Heft 4, vor S. 1

²¹ Christoph Unger, Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Zentralstelle im deutschen Bevölkerungsschutz mit Scharnierfunktion für die europäische Sicherheit, in: Europäische Sicherheit 2007, Heft 11, S. 14 ff.; 14

Dr. Dirk Freudenberg ist Mitarbeiter des Lehrbereiches „Strategische Führungsausbildung, Notfallvorsorge/-planung“ im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe.

Leiten eines operativ-taktischen Stabes

Die Aufgaben der Leiterin / des Leiters eines operativ-taktischen Stabes der Führungsstufe D im Bevölkerungsschutz

Andreas Karsten

In vielen Übungen an der AKNZ stellt sich immer wieder die Frage, welche Aufgaben hat der Leiter des Stabes (im Folgenden wird zur Verbesserung der Lesbarkeit die männliche Form von Funktionen verwendet) und wie grenzen sich diese gegenüber jenen des Einsatzleiters und dem Sachgebiet S3 ab. Die Unsicherheit führt häufig dazu, dass diese Funktion in Personalunion mit dem Einsatzleiter ausgeführt wird – was übrigens bei der Polizei und der Bundeswehr strikt vermieden wird – und/oder Aufgaben des S3 wahrgenommen werden.

Aus der Forschung ist bekannt, dass Gruppen in kritischen Situationen leicht zu fehlerhaften Entscheidungen kommen.¹ Dies zu verhindern, ist eine wesentliche Aufgabe des Leiters des Stabes, dessen Aufgaben weder in der FwDV/DV 100 noch in der einschlägigen Literatur² explizit beschrieben werden. Deshalb soll hier der Versuch unternommen werden, eine Handlungsanweisung anzugeben.

Aufgaben des Leiters des Stabes

Aus Sicht des Autors ergeben sich vier wesentliche Aufgabenfelder: Abwesenheitsvertreter des Einsatzleiters, Repräsentation des Stabes nach außen, Sicherstellung einer wirkungsvollen Stabsarbeit und die „Endkontrolle“ der Arbeitsergebnisse des Stabes. Der Schwerpunkt in diesem Aufsatz wird auf den letzten Aspekt gelegt.

Der Leiter als Abwesenheitsvertreter des Einsatzleiters

Die Aufgabe folgt unmittelbar aus der Kommentierung von Plattner.

Der Leiter als Repräsentant des Stabes

Neben dem Führungsstab arbeiten in einer komplexen Schadenslage eine Vielzahl weiterer Gremien der eigenen Behörde (politisch Gesamtverantwortliche, administrativ-organisatorische Komponente) und fremder Behörden, Organisationen und Unternehmungen (Polizei, Staatsanwaltschaft, Bundeswehr, Hilfsorganisationen, THW, Unternehmen

der Kritischen Infrastruktur). Gegenüber diesen vertritt der Leiter des Stabes die Interessen des Stabes.

Der Leiter als Steuermann der internen Stabsabläufe

Der Leiter muss von einer Metaebene auf die Stabsarbeit herabschauen, sie beurteilen und ggf. Maßnahmen ergreifen, um eine effektive Stabsarbeit zu erreichen. Dabei hat er sowohl ablauforganisatorische wie personelle Gesichtspunkte zu betrachten:

1. Kontrolle der Zielfokussierung
Ein Grundbedürfnis der Menschen ist es, das eigene Kompetenzgefühl zu bewahren und zu stärken. Unter Stress kann es passieren, dass das Ziel umdefiniert wird bzw. neue Ziele „auftauchen“ und das eigentliche überdecken, um dieses Kompetenzgefühl zu befriedigen.

¹ Siehe zum Beispiel: Stefan Strohschneider (Hrsg.): Entscheidungen in kritischen Situationen. Verlag für Polizeiwissenschaft

² Z. B. Thomas Mitschke (Hrsg.): Handbuch für technische Einsatzleitungen. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart Berlin Köln 1997 oder: Hans-Peter Plattner: Führen im Einsatz, Kommentar zur FwDV/DV 100. W. Kohlhammer, Stuttgart 2004/2006, 2. Auflage

2. Organisatorische Lenkung

In diesem Aufgabenfeld muss er u. a. auf die Kommunikationskultur im Stab und die Visualisierung der Lage, Aufgaben und Ergebnisse achten. Durch geeignete Maßnahmen, z. B. durch Beruhigen der Stabsangehörigen, Einrichtung von Arbeitsgruppen zu speziellen Frage- und Problemstellungen oder Einführen von neuen Kommunikations- und Visualisierungsregeln muss der Leiter versuchen, eine effektive Stabsarbeit aufrechtzuerhalten.

3. Personelle Lenkung

Der Leiter ist für die Motivation der Stabsangehörigen verantwortlich. Persönliche Betroffenheit, Resignation oder Unfehlbarkeitsphantasien führen schnell zu erheblichen Störungen der Stabsarbeit oder zu unverantwortlichen Entscheidungen.

Je nach der Schadens- und der eigenen Lage variiert der Arbeitsaufwand pro Sachgebiet. Auch wird während der Stabsarbeit die Leistungsfähigkeit der Stabsangehörigen unterschiedlich schnell und unterschiedlich stark abnehmen. Deshalb wird es immer wieder vorkommen, dass Sachgebiete unter- bzw. überfordert sind. Um weiterhin effektiv arbeiten zu können, muss der Leiter ggf. personelle Umstrukturierungen vornehmen.

Kontrolle der Arbeitsergebnisse des Stabes

Dieser Abschnitt ist eine Überführung der Erkenntnisse von Kahneman et al³ in den Bevölkerungsschutz, die diese für Unternehmungen aufgestellt haben.

Menschen sind nicht in der Lage, Wahrnehmungsverzerrungen zu entgehen. Diese Verzerrungen werden unter Stress noch deutlich stärker. Die Folge sind Fehlentscheidungen. Die entscheidende Erkenntnis der psychologischen Forschung ist, dass wir nicht in der Lage sind, diese Wahrnehmungsverzerrungen bei uns – als Individuum oder als Gruppe – selber festzustellen. Deshalb benötigen wir eine Kontrollinstanz. Und diese Kontrollinstanz ist der Leiter des Stabes. So schreiben Kahneman et al: „Gegen eigene Fehlentscheidungen können Führungskräfte, ..., kaum etwas ausrichten. Aber mit den

richtigen Werkzeugen können sie zumindest die Voreingenommenheit ihres Teams aufdecken und neutralisieren.“ Sie schlagen zwölf Fragen vor, „solche, die sich Entscheider selber stellen sollten; solche, die sie den Vorschlagenden stellen sollten; und solche, die bei der Bewertung des eigentlichen Vorschlages helfen.“ Die wichtigste Empfehlung ist: „weil, wie erwähnt, niemand seine eigenen Verzerrungen erkennen kann, sollten – und das ist wichtig – die Qualitätskontrolle stets Personen durchführen, die nicht an der Erarbeitung des Vorschlags beteiligt waren.“ Hier wird also dringend vor einer „Mitarbeit“ des Leiters im Sachgebiet S3 oder Arbeitsgruppen mit bestimmten Aufträgen gewarnt.

Im Folgenden sollen die 12 Fragen anhand von Beispielen erläutert werden. Bei den angegebenen Beispielen wird davon ausgegangen, dass die Fehler unbewusst gemacht werden.

1. *Gibt es Eigeninteressen der Stabsangehörigen?*

Diese Frage darf der Leiter nur sich selber stellen. Andernfalls würde er die Integrität der Stabsangehörigen beschädigen. Vielmehr muss er hinterfragen, ob die Stabsangehörigen einer Selbsttäuschung mit anschließender Rationalisierung erlegen sind. So kann etwa der Fachberater einer Organisation die Fähigkeiten dieser Organisation übersteigert darstellen, nur weil diese noch nicht im Einsatz ist. Die ehrenamtlichen Helfer besitzen nicht nur ein ausgeprägtes Helferbedürfnis, sondern möchten natürlich auch ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Wer möchte schon nur Trainingsweltmeister sein?

Aber auch bei professionellen Kräften können Eigeninteressen zu einer Fehlempfehlung führen. So kann zum Beispiel eine besondere Einsatztaktik empfohlen werden, nur weil die Person diese in Unterrichten in der Vergangenheit immer wieder propagiert hat.

2. *Hat sich der Stab in den Vorschlag verliebt?*

Die zweite Frage zielt auf die so genannte Affektheuristik ab. Jeder Mensch bewertet etwas positiver, wenn er dieses mag, bzw. negativer, wenn er dieses Etwas nicht mag. Dieses Verhalten ist umso stärker, je stärker wir emotional betroffen sind. So kann es zum Beispiel dazu kommen, dass man eher einer bestimmten ethnischen Gruppe hilft als einer anderen, ungeachtet des jeweiligen Gefährdungspotentials für diese Gruppe.

³ Daniel Kahnemann, Dan Lovallo und Oliver Sibony. Checkliste für Entscheider. In: Harvard Business Manager. 09/2011. Seiten 19-31

3. *Gab es abweichende Meinungen im Stab?*

Diese Frage ist besonders wichtig, wenn der Stab sehr homogen zusammengesetzt ist, da dort das Problem vermehrt auftritt. Alle Gruppen versuchen, Konflikte innerhalb der Gruppe zu minimieren. Deshalb tun sich Menschen in der Regel schwer damit, Minderheitsmeinungen offen zu vertreten. Oft werden Bedenken nicht geäußert, nur um zur Mehrheit zu gehören.

Der Leiter sollte immer besonders misstrauisch sein, wenn bei komplexen Schadenslagen nur eine Meinung im Stab vertreten wird.

4. *Benutzt der Stab die falschen Analogien?*

Laut Gary Klein trifft der Mensch seine Entscheidungen in der Regel unbewusst aus dem Bauch.⁴ Dabei vergleicht er die derzeitige Situation mit seinen Erfahrungen. Hat er das aktuelle Problem oder ein ähnliches früher schon einmal erfolgreich gelöst, so wiederholt er den damaligen Lösungsweg. Klein empfiehlt, dies auch nicht zu ändern, sondern lieber zu kontrollieren, ob die Erwartungen eintreten und erst wenn nicht, den Lösungsweg anzupassen. Dies kann in der Stabsarbeit sehr gefährlich werden, da die Reaktionszeit des Systems so lang sein kann, dass vor der Möglichkeit zur Korrektur bereits ein irreversibler Schaden eingetreten ist. Die lange Reaktionszeit liegt an den langen Melde- und Befehlswegen von der Einsatzstelle bis in den Stab. Deshalb hat der Leiter besonders darauf zu achten, dass die Grundannahmen des der Entscheidungsfindung zugrunde liegenden Szenarios mit denen der Realität des aktuellen Problems möglichst übereinstimmen.

Das Problem der langen Melde- und Befehlswegen kann durch Anwendung der Auftragstaktik, d. h. durch weitgehende Delegation, minimiert werden. Dazu müssen die Stabsangehörigen und besonders der Leiter Vertrauen zu den unterstellten Führungskräften haben.

5. *Wurden glaubwürdige Alternativen erwogen?*

In den Übungen an der AKNZ stellen wir immer wieder fest, dass nur ein Einsatzplan diskutiert wird. Der erste, der plausibel erscheint, wird als „alternativlos“ angesehen. Später in den Übungsaussprachen wird dieser Plan dann verteidigt. Und es werden in der Regel immer Argumente gefunden, die bestätigen, dass der gewählte Plan der beste ist. Auch dieses Verhalten hat nichts mit Faulheit zu tun, sondern ist tief in unseren Genen verankert. Grundlegends-

te Voraussetzung für eine Entscheidung ist immer, Alternativen zu haben. Aber es reicht nicht aus, mehrere Entscheidungsvorschläge vorzulegen und eine Empfehlung auszusprechen. Vielmehr sind die Gründe darzustellen, die zur Empfehlung geführt haben. Warum und in welcher Phase wurden weitere Alternativen ausgeschlossen? Wurde aktiv nach Informationen gesucht, die der Empfehlung widersprechen oder suchte man nur Bestätigungsinformationen?

6. *Würden wir in einem Jahr genauso entscheiden?*

Informationen, die wir erhalten sind immer punktuell (zeitlich oder räumlich). Speziell im Stab erhalten wir aufgrund der langen Meldewege immer nur Momentaufnahmen der Lage vor Ort. Unser Gehirn vervollständigt diese separierten Informationen zu einer plausiblen Gesamtgeschichte, indem es zwischen den Ereignissen – in der Regel linear – interpoliert. Das heißt, die Lücken werden gefüllt. Besonders unter Stress zeigen sich zwei Verhaltensweisen von Menschen bei der Entscheidungsfindung: Entweder es wird sofort entschieden, ohne die Geduld zu haben, alle notwendigen Informationen zu sammeln, oder es wird überhaupt nicht entschieden aufgrund des Gefühls, noch nicht über alle notwendigen Informationen zu verfügen. Die Prüfung, ob alle für eine Entscheidung notwendigen Informationen vorliegen, kann durch obige Frage oder Checklisten, die im Vorfeld des Einsatzes erstellt wurden, unterstützt werden.

7. *Wissen wir, woher die Lagemeldungen bzw. Daten stammen?*

Alle Informationen sind auf ihre Verlässlichkeit hin zu überprüfen. Die erste zu beantwortende Frage ist, wer ist der Urheber der Information? Danach ist die Glaubwürdigkeit einzuschätzen. So sind Lagemeldungen von unterstellten Führungskräften glaubwürdiger als Meldungen aus den Social Media. Trotzdem sind letztere nicht von vornherein auszuschließen. Informationen können entsprechend ihrer Verifizierung eingeteilt werden in: „sicher“, „unsicher“, „Gerücht“, „geschätzt“. Gerade letzte Kategorie ist heimtückisch, da die Ursprungsquelle der Stab selber ist. Unter Stress kann es passieren,

⁴ Gary Klein: Natürliche Entscheidungsprozesse. Junfermann Verlag, Paderborn 2003

⁵ Donald Rumsfeld: URL: <http://www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=2636> (Stand: 10.01.12)

⁶ Nassim Nicholas Taleb: The Black Swan. New York 2007

dass eigene Annahmen in den Bereich externer Lageinformationen diffundieren. Eine entsprechende Kennzeichnung des Glaubwürdigkeitsgrades von Informationen durch den S2 oder schon durch die Meldenden selbst kann diese Gefahr minimieren.

8. *Gibt es einen Halo-Effekt?*

Die menschliche Wahrnehmung von Ereignissen kann mit deren Wahrnehmung von Lichtquellen verglichen werden. So ist unser Auge nicht in der Lage, Sterne dicht am Vollmond zu erkennen. Sie werden schlicht überstrahlt. Bei Ereignissen tritt ein vergleichbarer Effekt auf, nur dass die „Helligkeit von Ereignissen“ für jeden Menschen unterschiedlich erscheint. Dies hat oft mit seiner Sozialisierung zu tun. Betrachten wir zum Beispiel das Tōhoku-Erdbeben: aus deutscher Sicht „strahlen“ vor allem die induzierten Störfälle in den Kernkraftwerken von Fukushima, während Menschen in anderen Ländern eher die mehr als 15.000 Toten, die das Erdbeben und der Tsunami verursachten, im Bewusstsein haben.

9. *Orientieren wir uns zu stark an früher?*

Entscheidungsfindungen werden häufig durch vergangene Ereignisse, die eigentlich keinen Einfluss auf die jetzigen haben sollten, beeinflusst. Dies liegt an dem menschlichen Verlangen nach Kompetenzerhalt. Die jetzige Entscheidung wird so getroffen, dass die in der Vergangenheit liegende nachträglich gerechtfertigt wird. Da man in der Vergangenheit keinen Fehler begangen hat, muss der einmal gewählte Einsatzplan fortgeführt werden, selbst wenn ein anderer jetzt vielversprechender erscheint.

10. *Ist das Basisszenario zu optimistisch?*

Für die Einsatzplanung müssen Prognosen getroffen werden. So ist jede Meldung, die in einen Stab kommt, bereits veraltet und die Entscheidung des Stabes wird erst in der Zukunft umgesetzt. Dies ist eine direkte Folge des Zeitbedarfs für die Übermittlung von Meldungen und Befehlen. Gerade homogene und erfolgsverwöhnte Stäbe neigen dazu, zu optimistisch in die Zukunft zu prognostizieren. Häufig redet man sich auch ein, dass nicht sein kann, was nicht sein darf. Bei diesen Prognosen werden aufgrund Ihres Wesens die nichtvorstellbaren Ereignisse (so genannten unknown Unknowns⁵ oder Schwarzen Schwäne⁶) nicht berücksichtigt. Der Stab sollte durch entsprechende Reservenbildung und flexible Einsatzpläne auf solche Ereignisse vorbereitet sein.

11. *Ist das Negativszenario schlimm genug?*

Bei jedem Einsatzplan ist zu hinterfragen, was ist das schlimmste Ergebnis, das eintreten kann und ist dies (politisch, ökonomisch, ökologisch,...) akzeptabel. Andernfalls sollte der Einsatzplan verwendet werden, der im besten Fall ein nicht so positives Ergebnis liefert wie ein anderer aber dafür im Worst Case auch nicht so fatale Folgen nach sich ziehen würde.

12. *Ist der Stab zu vorsichtig?*

Nicht eindeutige oder keine Vorgaben der Führungskräfte bezüglich Zielen und Prioritäten führen in Stäben häufig dazu, dass einzelne Angehörige bzw. der ganze Stab zu vorsichtig agieren. Dies liegt unter anderem an einem Unbehagen, Verantwortung zu übernehmen und der Angst, einen Gesichtsverlust zu erleiden. Wenn die politisch Gesamtverantwortliche keine Richtlinien zu noch tolerierbaren „Verlusten“ vorgibt, sollte dies der Leiter des Stabes tun. Durch dieses Rückenstärken agieren die Stabsangehörigen selbstsicherer und die Leistungen sind meistens deutlich besser.

Schlusswort

Dem Leiter des Stabes kommt die wesentlichste Rolle im Stab zu. Er ist dafür verantwortlich, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Dabei kann sie die Fehlerquelle des – immer – unvollständigen Lagebildes nicht kompensieren. Aber die obigen Fragestellungen können dazu dienen, die Auswirkungen systemimmanenter Fehlerquellen der Stabsarbeit zu minimieren. Dabei sollte er nie vergessen, dass die besten Fußballtrainer immer auf der Tribüne sitzen und nach jedem Einsatz eine „Reihe“ von Experten es schon immer besser wussten.

Andreas Karsten ist Leiter des Lehrbereiches „Zivilschutzausbildung der Führungskräfte im Katastrophenschutz“ im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe.

Führen und Leiten bei Großveranstaltungen

Vorstellung der Einsatzführung des Sanitäts- und Rettungsdienstes bei „Rock am Ring“

Mit 85.500 zugelassen Besuchern ist Rock am Ring bereits im Vorverkauf seit Jahren ausverkauft und zählt zu den größten Rockfestivals in Europa. Im Hintergrund arbeiten jedes Jahr um die 1.000 Einsatzkräfte im Sanitäts- und Rettungsdienst, um die Sicherheit der Zuschauer zu gewährleisten. Es steht außer Frage, dass solche mehrtägige Großeinsätze eine praxisorientierte Führung benötigen, um einen reibungslosen Einsatzablauf zu gewährleisten. Dieser Beitrag gewährt Einblicke hinter die Kulissen des Großeinsatzes und stellt die Besonderheiten der Einsatzführung der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr am Beispiel des größten Einsatzabschnittes, dem Sanitäts- und Rettungsdienst, dar.

Thorsten Trütgen

Neben „Rock am Ring“ finden auf dem Gelände des Nürburgringes weitere Großveranstaltungen statt, insbesondere Motorsport, seit einigen Jahren auch allgemeinsportliche Veranstaltungen. Die Einsatzkräfte von Feuerwehr, DRK, Polizei und auch Kreisverwaltung verfügen über jahrzehntelange Erfahrungen der Einsatzabwicklung, feiert der Nürburgring doch in diesem Jahr seinen 85. Geburtstag. „Rock am Ring“ zählt allerdings zu den aufwendigsten Veranstaltungen. Durchschnittlich werden über die Festivaldauer 5.500 Hilfeleistungen durchgeführt, von der Zeckenentfernung über Sonnenbrandversorgung bis hin zu akuten Erkrankungen. Rund 650 Personen werden zur weiteren Versorgung, etwa der chirurgischen Wundversorgung nach campingbedingten Verletzungen, vom DRK-Rettungsdienst in die umliegenden Krankenhäuser transportiert.

Kurzbeschreibung „Rock am Ring“

Rock am Ring findet seit 1985 als dreitägiges Konzertevent statt und bietet von Freitagabend

tag bis Sonntagabend ein musikalisches Programm. Drei Bühnen unterschiedlicher Größe mit den dazugehörigen Zuschauerbereichen stehen zur Verfügung. Das Programm beginnt am Nachmittag gegen zwei Uhr und geht bis spät in die Nacht bis gegen drei Uhr. Berühmte Namen der nationalen und internationalen Rock- und Pop-Musikszene traten hier auf: Die Ärzte, Die Toten Hosen, Jan Delay, Peter Fox, Metallica, Iron Maiden, Linkin Park und Kiss sind nur einige bekannte Künstler der vergangenen Jahre. Eine Besonderheit ist, dass die Besucher zwischen den Konzertveranstaltungen auf den Wiesen und Campingplätzen rund um den Nürburgring übernachten. Hier wird die Party bis in die frühen Morgenstunden fortgesetzt. Die ersten Gäste reisen meist ein oder zwei Tage vor dem eigentlichen Konzertbeginn an, um sich einen guten Campingplatz zu sichern. Die letzten Besucher brechen ihre Zelte montags in der Mittagszeit ab. So verwandelt sich die beschauliche Eifelregion im Schatten der Nürburg alljährlich für fast eine Woche in eine Großstadt. „Rock am Ring“ ist aufgrund seiner Besucherzahl, seines Veranstaltungszeitraumes und der damit verbundenen Cam-

pingübernachtungen in unmittelbarer Nähe zum Veranstaltungsgelände eine Veranstaltung, die mit den meisten in Deutschland durchgeführten Großveranstaltungen nicht vergleichbar ist.

Die DV 100 „Führen und Leiten im Einsatz“

Wo Menschenleben geschützt werden sollen, stellen die Führung von Einsatzkräften und die Einsatzleitung immer eine besondere Herausforderung dar. Erfolgreiches Handeln, richtige Entscheidungen treffen und die Einsatzkräfte zu einem sinnvollen Handeln anleiten; das sind die Aufgaben der Einsatzleitung vor Ort und der unterstellten Führungskräfte in rückwärtigen Bereichen. Ein qualifiziertes Fachwissen über den zu führenden Bereich und ein fundamentales Führungswissen sind notwendig. Fach- und Führungswissen müssen sich ergänzen und zusammengeführt werden, um das Ziel einer situativ angemessenen Einsatzführung zum Wohle der Veranstaltungsbesucher zu erreichen.

Die Dienstvorschrift (DV) 100 „Führung und Leitung im Einsatz“ bildet das anerkannte Regelwerk für alle im Bevölkerungsschutz beteiligten Organisationen in Deutschland. Bei den Feuerwehren ist sie als FwDV 100 in den Bundesländern etabliert, beim THW als THW-DV 1-100. Bei den Hilfsorganisationen (ASB, DRK, JUH und MHD) ist die auf die Besonderheiten der Sanitätsorganisationen angepasste Fassung der Ständigen Konferenz für Katastrophenvorsorge und Katastrophenschutz (SKK) verbreitet, sofern landesrechtliche Regelungen keine organisationsübergreifende DV 100 vorgeben.

Durch die in Rheinland-Pfalz auch als Dienstvorschrift 100 (DV 100 RP) eingeführte und erweiterte FwDV 100 ist sichergestellt, dass, insbesondere

bei der Ausbildung und bei länderübergreifenden Großeinsätzen, ein hinreichend einheitliches Führungssystem für den Brand- und Katastrophenschutz gewährleistet wird, das neben den Feuerwehren auch die anderen Hilfsorganisationen erfasst.

Die DV 100 RP definiert Führung als „...die Einflussnahme auf die Entscheidungen und das Verhalten anderer Menschen mit dem Zweck, mittels steuerndem und richtungsweisendem Einwirken vorgegebene und aufgabenbezogene Ziele zu verwirklichen. Das bedeutet, andere zu veranlassen, das zu



Seit 27 Jahren verwandeln bis zu 85.000 Besucher die beschauliche Eifelregion um die Nürburg für mehrere Tage in eine Großstadt.

„tun, was zur Erreichung des gesetzten Zieles erforderlich ist.“

Im Abschnitt 3.2.1 der DV 100 RP ist die allgemeine Führungsorganisation geregelt: „Die Führungsorganisation legt die Aufgabenbereiche der Führungskräfte fest und gibt die Art und Anzahl der Führungsebenen vor. Die Führungsorganisation stellt sicher, dass die Arbeit der Einsatzleiterin oder des Einsatzleiters beziehungsweise der Einsatzleitung bei jeder Art und Größe von Gefahrenlagen oder Schadenereignissen reibungslos und kontinuierlich verläuft. Die Einsatzleiterin oder der Einsatzleiter muss gegebenenfalls rechtzeitig erkennen, dass Führungsassistentinnen und Führungsassistenten zur Unterstützung gebraucht werden. Bestimmte Aufgabenbereiche sind bereits vorher festzulegen und zuzuordnen.“

Kreisverwaltung trifft weitreichende Vorbereitungen

Die Regelungen der DV 100 RP werden bei den Großveranstaltungen am Nürburgring beachtet und angewendet. Dies wäre insbesondere dann der Fall, wenn entsprechende Großschadenslagen eintreten würden, die das Handeln der politisch gesamtverantwortlichen Instanz, also des Landrates und der ihm unterstellten operativ-taktischen Komponente oder der administrativ-organisatorischen Komponente erforderlich machen würde (Abb. 1). Obwohl das bisher nicht der Fall war, werden trotzdem entsprechende Vorbereitungen getroffen.

Neben „Rock am Ring“ sind auch bei vielen weiteren Nürburgring-Großveranstaltungen Vertreter der genannten Bereiche vor Ort in Bereitstellung. Dazu gehört der Kreisfeuerwehrinspekteur oder einer seiner Vertreter als möglicher Einsatzleiter gemäß Landesgesetz über den Brandschutz, die Allgemeine Hilfe und den Katastrophenschutz (Brand- und Katastrophenschutzgesetz, LBKG), ein Leitender Notarzt (LNA), ein Organisatorischer Leiter (OrgL), ein Mitarbeiter der Kreisverwaltung, ein Abschnittsleiter (als Mitglied der TEL) sowie das benötigte Personal zum Betrieb des ELW 2 des Landkreises Ahrweiler, der bei Großveranstaltungen am Nürburgring ebenfalls in Bereitstellung ist. Sollte eine entsprechende Schadenslage während einer Großveranstaltung eintreten, wäre die Basisstruktur der operativ-taktischen sowie der administrativ-organisatorischen Komponente bereits vor Ort und könnte direkt mit der Arbeit beginnen. Je nach Lageentwicklung werden weitere Kräfte für die Besetzung

einzelner Sachgebiete oder Fachberater in kürzester Zeit hinzugezogen. Die Anordnung von Sicherheitswachen nach dem LBKG mit den darin integrierten Alarm- und Einsatzplänen der Kreisverwaltung und den dort festgelegten Einsatzkontingenten und Verbindungswegen sichert die schnelle Handlungsfähigkeit und ermöglichen auch in einem Flächenlandkreis ein schnelles situatives Handeln und eine Aufstockung der Einsatzleitung.

Die präventive Bereitstellung der beschriebenen Komponenten unterhalb der politisch gesamtverantwortlichen Instanz wird ergänzt durch die Einsatzvorbereitungen der Polizei, der Feuerwehr und des DRK als für den Landkreis Ahrweiler mit dem Rettungsdienst und Katastrophenschutz beauftragte

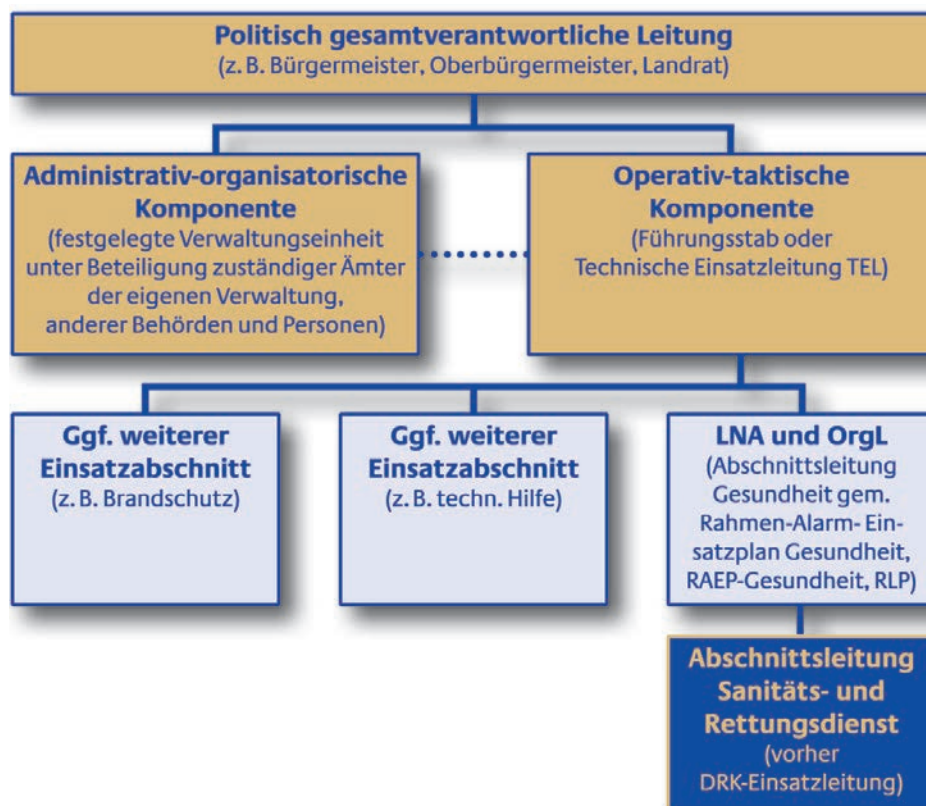


Abb. 1: Komponenten der behördlichen Einsatzleitung und Eingliederung der DRK-Einsatzleitung als Abschnittsleitung Sanitäts- und Rettungsdienst in das Führungssystem nach DV 100 RP.

Sanitätsorganisation (Anm. des Verfassers: Das DRK ist im Kreis Ahrweiler die einzige Sanitätsorganisation, die personell oder materiell im öffentlichen Rettungsdienst, Katastrophen- oder Bevölkerungsschutz mitwirkt). Bei einigen Veranstaltungen kommt auch das THW mit seinen technischen Möglichkeiten, etwa zur Ausleuchtung strategischer Bereiche

und zur Bereitstellung einer Ersatzstromversorgung, zum Einsatz.

Einsatzabschnitte arbeiten planmäßig eigenständig, aber Hand in Hand

Unter normalen Veranstaltungsbedingungen arbeiten die Bereiche Brandschutz, technischer

beginn werden die Einsatzkontingente der Einsatzabschnitte abgefragt und auf einer Lagetafel festgehalten und ständig aktualisiert. Während der gesamten Veranstaltung stehen die TEL-Mitarbeiter in Kontakt mit den Abschnittsleitungen, führen persönliche Gespräche, informieren sich über besondere Vorkommnisse und besichtigen regelmäßig das Veranstaltungsgelände, um sich selbst einen Eindruck über denungsverlauf zu verschaffen. Da-

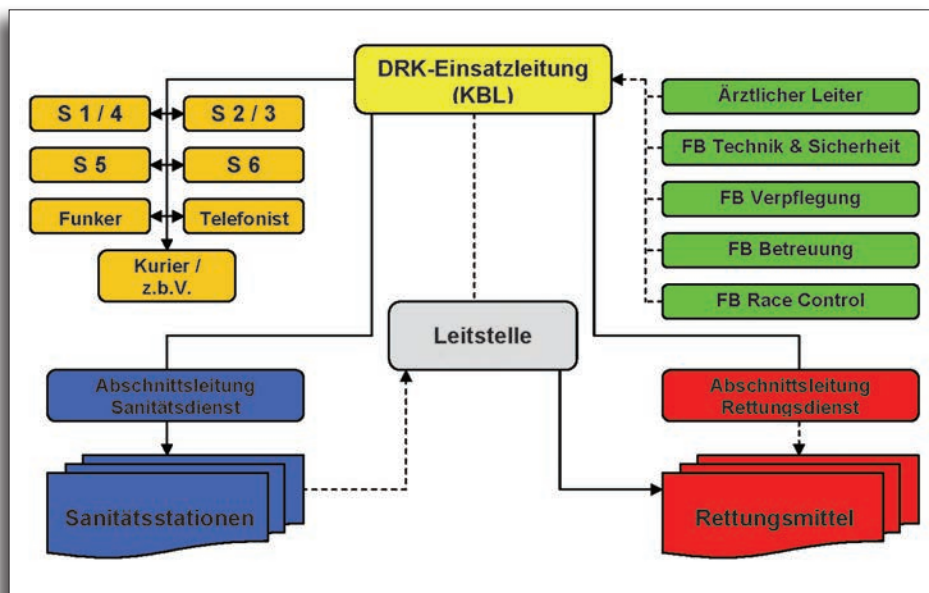


Abb. 2: Aufbau und Struktur der DRK-Einsatzleitung während „Rock am Ring“.

Dienst sowie Sanitäts- und Rettungsdienst (Abb.2) eigenständig. Insbesondere Feuerwehr und THW, die meist mit einer Zugstärke vor Ort im Einsatz sind, arbeiten hier nach der DV 100 RP. Gemäß der rheinland-pfälzischen Landesgesetzgebung werden alarmierte Feuerwehreinheiten von eigenen Kräften aus der örtlichen Funkeinsatzzentrale (FEZ) geführt. Die Feuerwehr der Verbandsgemeinde Adenau betreibt zwei Arbeitsplätze und besetzt eine FEZ im Nürburger Ortsteil Balkhausen, in unmittelbarer Nähe zum Nürburgring. Von hier aus werden alle feuerwehrtechnischen Hilfeersuchen am Nürburgring bearbeitet und die vor Ort in Bereitstellung befindlichen Feuerwehrkräfte geführt. Durch das engmaschige Netz von Sicherheitskräften und Ordnerposten bei den Großveranstaltungen werden die Einsatzanforderungen an die FEZ weitergeleitet.

Die präventive Präsenz der beschriebenen politisch gesamtverantwortlichen Instanz bedeutet keinesfalls, dass sie nicht bereits tätig wird. Zu Dienst-

für wird am Nürburgring eigens ein Raum mit einem Vorplatz für den ELW 2 bereitgehalten. Dieser Stabsraum befindet sich mit der FEZ der Feuerwehr in einem Gebäude. Beim Eintreten einer entsprechenden Lage kann der Einsatz von hier aus anstelle der rund 36 Kilometer entfernten Kreisverwaltung geführt werden. Die regelmäßigen Exkursionen über das Gelände und die Gespräche mit den Abschnittsleitungen ermöglichen ein vollumfängliches

Lagebild und dadurch auch die Reaktion auf mögliche besondere Ereignisse innerhalb kürzester Zeit.

Sanitäts- und Rettungsdienst bilden den größten Einsatzabschnitt

Den größten Einsatzabschnitt bei „Rock am Ring“ bildet in der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr der Sanitäts- und Rettungsdienst. Der Einsatz beginnt schon einige Tage vor der eigentlichen Hauptveranstaltung mit den Aufbauarbeiten auf dem Nürburgringgelände und endet erst, wenn die Abbaubarbeiten abgeschlossen und die letzten Camper abgereist sind. Die Kräftestärke baut sich während dieser Zeit dynamisch auf. Während der Hauptveranstaltungstage sind zwölf Sanitätsstationen, davon sechs auf den Campingplätzen, durch den Sanitätsdienst des DRK zu besetzen. Der DRK-Rettungsdienst besetzt in Spitzenzeiten bis zu 27 Rettungs-

fahrzeuge. Diese zunächst hoch erscheinende Zahl erklärt sich dadurch, dass Krankenhäuser mit erweiterten Versorgungsmöglichkeiten zwischen 30 und 60 Kilometern entfernt liegen. Das in der Nähe des Nürburgrings ansässige Krankenhaus in Adenau ist ein Krankenhaus der Grundversorgung, dessen Unfallchirurgie während der Großveranstaltungen gut mit Arbeit versorgt ist. In Spitzenzeiten sind im Sanitäts- und Rettungsdienst des DRK bis zu 350 ehrenamtliche Einsatzkräfte pro Tag im Einsatz. Um dieses Helferpotenzial adäquat führen zu können errichtet das DRK eine eigene Einsatzleitung; die Einsatzvorbereitungen der TEL sind bei regulär verlaufender Veranstaltung ja als präventiv anzusehen. Beim Eintreten einer besonderen Schadenslage erhält die DRK-Einsatzleitung automatisch den Status einer Abschnittsleitung und gliedert sich so nahtlos in das Führungssystem nach DV 100 RP ein (Abb. 1). Die Befehlsstelle der DRK-Einsatzleitung befindet sich in unmittelbarer Nähe zum Veranstaltungsgelände, etwa einen Kilometer von der Befehlsstelle der



Die Arbeitsplätze von Telefonist, Funker und Sachgebiet 2 (Lage) in der DRK-Einsatzleitung

TEL entfernt. Der DRK-Einsatz wird intern in zwei Abschnitte, einmal in den Sanitätsdienst und einmal in den Rettungsdienst, aufgeteilt. Gerade innerhalb einer Organisation ist die getrennte Führung von Sanitäts- und Rettungsdienst eigentlich nicht üblich, hat sich am Nürburgring aber bewährt. Gemäß der Dienstordnung für Leitungsgruppen im DRK-Landesverband Rheinland-Pfalz, die sich an der DV 100 orientiert, hat die ehrenamtliche Kreisbereitschafts-

leitung die Gesamtverantwortung für die Einsatzführung. Sie stellt oder benennt den DRK-Einsatzleiter, dem die Abschnittsleiter Sanitätsdienst und Rettungsdienst unterstellt sind. Sollte die DRK-Einsatzleitung beim Eintreten einer besonderen Gefahrenlage durch Unterstellung der TEL gemäß DV 100 RP den Status einer Abschnittsleitung erlangen, werden ebenfalls gemäß DV 100 RP die Bereiche Sanitätsdienst und Rettungsdienst zu Unterabschnittsleitungen.

Der hauptamtliche Abschnittsleiter Rettungsdienst am Nürburgring ist „der verlängerte Arm“ des Rettungsdienstleiters des öffentlich-rechtlichen DRK-Rettungsdienstes im Landkreis Ahrweiler. Er schreibt die Dienstpläne für die Rettungsmittel, richtet ein Materiallager ein, klärt mögliche Störungen mit Einsatzfahrzeugen, kurzum: Er macht all das, was auch der Rettungsdienstleiter für den Regelrettungsdienst des Landkreises macht und entlastet ihn dadurch erheblich. Wichtig zu wissen ist auch, dass der DRK-Rettungsdienst am Nürburgring nicht als integraler Bestandteil des Sanitätsdienstes tätig wird, sondern im Rahmen einer Rettungsdienstserhöhung des regulären DRK-Rettungsdienstes im Landkreis Ahrweiler, da die für den Nürburgring zuständige Rettungswache in Adenau am Wochenende nur einen Rettungswagen besetzt hat. Es steht außer Diskussion, dass mit diesem einen Fahrzeug eine Großveranstaltung am Nürburgring und das Gebiet des öffentlich-rechtlichen Rettungsdienstes, das sich über die gesamte Verbandsgemeinde Adenau erstreckt, nicht abdecken lassen.

Der Abschnittsleiter Sanitätsdienst führt die ihm unterstellten zwölf Sanitätsstationen und zusätzlich eine Gruppe „Sofortverstärkungskräfte (SVK)“. Die SVK wird seit zwei Jahren bereitgehalten, besteht aus mindestens zwölf Einsatzkräften und kommt immer dann zum Einsatz, wenn sich kurzfristig abzuarbeitende Ereignisse ergeben, wie etwa ein erhöhtes Besucheraufkommen am Haupteingang. Hier erfolgt dann eine präventive Bereitstellung. Die SVK unterstützen auch die Sanitätsstationen, wenn es hier programmbedingt zu vermehrten Hilfeleistungen kommt, die kurzfristig zu bewältigen sind. Sanitätsstationen und SVK werden durch Gruppenführer geführt. Auch für den Sanitätsdienst wird ein zentrales Materiallager betrieben und von dort aus der Versorgungsnachschub der Sanitätsstationen gewährleistet.

Um diese logistische Meisterleistung in der strukturschwachen Region der Eifel aufrechterhalten zu können, arbeitet die DRK-Einsatzleitung mit einer fast vollständig stabsmäßig organisierten DRK-Einsatzleitung und dem benötigten Zusatzpersonal, wie etwa Lageristen oder einer Kraft zur besonderen Verwendung für Materialtransferfahrten, etc.

Fachberater in der Race Control

Die Race Control des Nürburgringes dient eigentlich der Überwachung der Rennstrecke für die Motorsportveranstaltungen. Bei anderen Großveranstaltungen wird sie zum Beobachtungszentrum. Alle auf dem Nürburgring installierten Überwachungskameras können von hier aus gesteuert werden. Auf 48 Monitoren kann das gesamte Veranstaltungsgelände sowie der komplette Zuschauerbereich vor der Hauptbühne, wo sich zu Spitzenzeiten bis zu 60.000 Besucher aufhalten, überwacht werden. Während „Rock am Ring“ ist hier der Sitz der Einsatzleitung des privaten Sicherheitsdienstes des Veranstalters. Ergänzt wird das Personal des Sicherheitsdienstes durch Fachberater der Feuerwehr und des DRK. Darüber hinaus ist auch mindestens ein Vertreter der Polizei, der zuständigen Ordnungsbehörde sowie der Vertreter des TÜV, der das Sicherheitskonzept geprüft hat, anwesend. Hier können gemeinsam mögliche relevante Lageveränderungen erkannt und ausgewertet werden. Die Fachberater informieren umgehend die Befehlsstellen über sich möglicherweise anbahnende Ereignisse, die dann entsprechend schnell reagieren können. Die Befehlsstellen Ihrerseits erbitten von den Fachberatern Stellungnahmen bei Hinweisen auf mögliche Einsatzsituationen, da diese durch die Videoüberwachung ein umfassendes Bild vom Veranstaltungsablauf haben und so wichtige Informationen geben können.

Fazit

Die Einsatzführung bei Großveranstaltungen trägt maßgeblich zum Einsatzablauf und somit zur Sicherheit der Zuschauer und Teilnehmer bei. Die bundesweit etablierte und anerkannte DV 100 „Führung und Leitung im Einsatz“ liefert die notwen-

digen Grundlagen, um eine weitestgehend einheitliche Einsatzführung zu gewährleisten. Fraglich ist, ob eine vollumfängliche Umsetzung und Anwendung der DV 100 von Anfang an sinnvoll ist oder ob punktuelle Abweichungen, wie beschrieben, unter regulärem Veranstaltungsverlauf sinnvoller sind. Tatsache ist, dass sich die dargestellten und zunächst getrennt geführten Einsatzabschnitte bei gleichzeitiger Vernetzung und Informationsaustausch unter präventiver Aufsicht des Führungsstabes des Landkreises Ahrweiler bewährt haben und dadurch schnelles und situatives Handeln gewährleistet ist. Da alle Führungsstrukturen an die DV 100



Die Race Control des Nürburgringes. Mit den von dort aus steuerbaren Überwachungskameras wird bei „Rock am Ring“ das Veranstaltungsgelände überwacht. So können je nach Veranstaltungsverlauf kurzfristig Entscheidungen getroffen und direkt kommuniziert werden. (Fotos: Thorsten Trütgen)

angelehnt sind, ist bei einer möglichen Großschadenslage eine nahtlose Überleitung in die behördlichen Einsatzstrukturen nach DV 100 jederzeit gewährleistet. Dies war glücklicherweise in der 85-jährigen Nürburgring- und 27-jährigen Veranstaltungsgeschichte von „Rock am Ring“ bisher nicht erforderlich.

Thorsten Trütgen ist staatl. exam. Rettungsassistent und arbeitet als Freier Fachjournalist.

Rechnung mit Unbekannten

Die Bevölkerung als Adressat und Akteur der Ernährungsnotfallvorsorge

Ute Menski, Lars Gerhold

Der Schutz Kritischer Infrastrukturen (KRITIS) ist ein zentrales Thema der Sicherheitspolitik Deutschlands und eine Kernaufgabe staatlicher Sicherheitsvorsorge. Die Sicherung der KRITIS „Lebensmittelversorgung“ ist bisher jedoch nur in geringem Maße analysiert und aufgearbeitet. Zwar laufen seit den 1960er Jahren auf behördlicher Ebene Maßnahmenpakete zur Krisenbewältigung im Falle eines Versorgungsengpasses, im Gegensatz zu anderen gesellschaftswichtigen Infrastrukturen bestehen jedoch weder wesentliche Sicherheitspartnerschaften zwischen den Akteuren der Ernährungswirtschaft (als Betreibern der KRITIS) und dem Staat, noch existieren Konzepte zur Partizipation der Bevölkerung in der Ernährungsnotfallvorsorge.

Die im November 2007 durchgeführte Bundesländer-Krisenmanagementübung LÜKEX 07 zu den Auswirkungen einer Influenzapandemie auf Kritische Infrastrukturen einer Gesellschaft zeigte erstmals konkret die Ausmaße einer möglichen Störung der KRITIS Lebensmittelversorgung auf. Es wurde festgestellt, dass in diesem Bereich noch deutlicher Handlungs- und Forschungsbedarf besteht. Die Abstimmung koordinierter Maßnahmen zwischen den verantwortlichen Akteuren zur Sicherstellung der Lebensmittelgrundversorgung im Krisenfall ist nicht hinreichend. In bestehenden behördlichen Vorsorgeplänen (wie z. B. dem Nationalen Pandemieplan) wird der Problematik der Gewährleistung einer kontinuierlichen Lebensmittelversorgung während einer großflächig auftretenden Schadenslage keine ausreichende Beachtung geschenkt, obwohl es sich um eine der zentralen Funktionen im System der Kritischen Infrastrukturen handelt. Zwar ist die gesamte Lebensmittelprozesskette durch umfassende gesetzliche Vorgaben geprägt, diese beziehen sich jedoch auf hygienische Anforderungen und

zulässige Inhaltsstoffe. Ein umfassendes, auch die Ernährungswirtschaft betreffendes Regelwerk zum Schutz der KRITIS Lebensmittelversorgung existiert nicht (BSI 2005, S. 137).

Für den Fall einer Versorgungskrise bilden auf staatlicher Ebene das Ernährungssicherstellungsgesetz (ESG) und das Ernährungsvorsorgegesetz (EVG) den rechtlichen Rahmen für behördliche Eingriffsmöglichkeiten in die Lebensmittelversorgung. Das EVG greift bei Versorgungsengpässen im Lebensmittelbereich in nichtmilitärischen nationalen Krisenfällen. Das ESG wird angewendet, wenn die Sicherstellung der Lebensmittelversorgung der Bevölkerung im Verteidigungsfall notwendig wird (BLE 2008, S. 3). Diese Gesetze und die daraus abgeleiteten Handlungsoptionen reflektieren aber lediglich die gesellschaftlichen Bedingungen der Zeit ihrer Entstehung: Ein in den 1960er Jahren erstmals konzipiertes und seitdem erweitertes staatliche Ernährungsnotfallvorsorge (ENV)-Konzept soll dann greifen, wenn im Krisenfall die Lebensmittelversorgung in wesentlichen Teilen Deutschlands gefährdet ist. Dies wäre sie aber erst dann, wenn die Strukturen der täglichen Lebensmittelversorgung versagen. Unternehmen des Ernährungssektors sind sich dieser speziellen gesamtgesellschaftlichen Verantwortung nicht bewusst: Studien belegen, dass nahezu kein Interesse besteht, freiwillig im Bereich Ernährungsversorgung und Bevölkerungsschutz mitzuwirken. Gezielte vorbereitende Maßnahmen werden aufgrund der als gering eingeschätzten Gefahr als nicht wirtschaftlich erachtet (Menski 2010, S. 69). Die Erkenntnis für die Lebensmittelversorgung im Krisenfall ist eindeutig: Sie kann mit den bestehenden Strukturen nicht geleistet werden (Suhl/Syring 1997, S. 66). Der Staat ist im Krisenfall ohne die Mitwirkung der Privatwirtschaft nicht in der Lage, eine

ausreichende Lebensmittelversorgung für die Bevölkerung zu garantieren. Eine institutionalisierte und organisierte Zusammenarbeit der Akteure im Bereich dieser Kritischen Infrastruktur fehlt jedoch. Für eine den Bedürfnissen der zu versorgenden Bevölkerungsgruppen angepasste Notfallvorsorge wäre eine Einbindung der Ernährungswirtschaft aber von zentraler Bedeutung. Seit einigen Jahren existieren auf behördlicher Ebene Überlegungen, Änderungen im ENV-System in Deutschland vorzunehmen. Bemühungen gehen dahin, die Privatwirtschaft stärker in die Koordinierung mit einzubeziehen und zum Beispiel auf umfangreiche staatliche Lebensmittellager zu verzichten (Rasche et al., S. 25f.), weil die Lebensmittelversorgung der Bevölkerung durch die Akteure der Marktwirtschaft in Nicht-Krisenzeiten einwandfrei funktioniert. Es sind eingespielte Strukturen vorhanden, die auch während einer Versorgungskrise weiter genutzt und durch den Staat unterstützt werden könnten. Würden diese eingespielten privatwirtschaftlichen Versorgungsstrukturen versagen, hätte dies schnell negative Auswirkungen auf die privaten Haushalte: Sie haben ihr Bevorratungsverhalten auf das reibungslose Funktionieren dieser Infrastruktur ausgerichtet und verlassen sich zudem im Zweifelsfall auf staatliche Hilfsstrukturen. Durch das breite Angebot der Lebensmittelgeschäfte ist die Ernährung in Deutschland schon lange nicht mehr bedarfsorientiert. Würde sie in Krisenzeiten nach bestimmten Sachzwängen erfolgen müssen, da Produktions- oder Distributionschwierigkeiten auftreten, wäre dies dem Verbraucher in der heutigen Zeit nur schwer vermittelbar. Diese den Verbraucher und seine Gewohnheiten prägenden Strukturen dann mit Hinweis auf Versorgungsschwierigkeiten durch einen Krisenfall zu unterbrechen, stellt eine bislang ungeklärte Herausforderung dar, da der Verbraucher in Nicht-Krisenzeiten ein äußerst hohes Versorgungsniveau erfährt.

Dieses bislang erfahrene hohe Versorgungsniveau macht die Bevölkerung zum eigentlichen Adressaten der Ernährungsnotfallvorsorge. Da eine Versorgung im Krisenfall nicht sichergestellt werden kann, wird sie zugleich zum Akteur, denn eine erfolgreiche Ernährungsnotfallvorsorge hängt auch stark vom eigenverantwortlichen Handeln der Bevölkerung ab. Während Bevölkerung als Adressat „nur“ der Empfänger von Versorgungsleistungen staatlicher (und ggf. privatwirtschaftlicher) Einrich-

tungen ist, ist Bevölkerung als Akteur gleichzeitig Lebensmittelproduzent, -lieferant und -konsument. Die Ressourcen des eigenen Gartens und des eigenen Vorratsschranks, deren Zubereitung (ggf. unter der Restriktion fehlender Stromversorgung) und deren Zuteilung an andere und sich selbst wird ungewollt zum Aufgabenfeld der Bevölkerung.

Weder das Wissen um den „Adressaten“ noch das um den „Akteur“ Bevölkerung ist im Kontext der Ernährungsnotfallvorsorge als ausreichend zu begreifen. Für ein nachhaltiges Krisenmanagement im Bereich der Lebensmittelversorgung ist es essentiell, die Bedürfnisse und das Verhalten der privaten Haushalte in die Planungen zu integrieren. Der „Normalbürger“ ist nicht in einschlägige Entscheidungsprozesse eingebunden und hat somit bei der Bevorratung mit Lebensmitteln für den Fall eines Versorgungsengpasses wenig Kenntnis von und Interesse an Fragen, die den Selbstschutz und die Selbsthilfe betreffen. Eine Untersuchung zum Bevorr-



Das permanent hohe Versorgungsniveau bewirkt eine Fehleinschätzung der Ausfallrisiken.
(Foto: Marvin Siefke/pixelio.de)

ratungsverhalten von privaten Haushalten hat gezeigt, dass auch das Erleben eines realen Engpasses (hier der Stromausfall im Münsterland 2005) in der Lebensmittelversorgung keine Einstellungsänderung der betroffenen Bevölkerung zur privaten Notfallvorsorge bewirkt hat. Es wurde davon ausgegangen, dass die vorgehaltenen Hilfsstrukturen nicht versagen. Durch die starke Präsenz der mit dem Katastrophenschutz beauftragten Organisationen und durch das Funktionieren ihres Hilfeleistungs-

systems stellte sich ein Sicherheitsgefühl ein, das dazu führte, dass die überwiegende Mehrheit der Haushalte ihr reguläres Bevorratungsverhalten als ausreichend empfanden (Menski 2007, S. 73f). Jedoch weist dieses System auch Lücken auf, die in Publikationen von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben seit Jahren aufgezeigt und diskutiert werden und die bis heute nicht geschlossen oder verringert werden konnten (z. B. nicht ausreichende Selbsthilfepotenziale der Bevölkerung (Gefahrenberichte 1 bis 3 der Schutzkommission beim Bundesminister des Innern), fehlende Bevorratung (Menski 2007) etc.). Zugleich lässt sich aus Sicht der Bevölkerung feststellen, dass ein Krisenfall mit Folgen für die Lebensmittelversorgung als wenig bedeutend wahrgenommen wird und stattdessen andere Risiken und Gefahren das Bewusstsein der Bevölke-



Eine Vorratshaltung wie zu „Großmutterns Zeiten“ ist nicht mehr üblich und in vielen Haushalten auch gar nicht möglich.
(Foto: Steffi Pelz / pixelio.de)

rung bestimmen. Die Bevölkerung hat „gelernt“, sich auf die bestehende ausgereifte Infrastruktur Lebensmittelversorgung und das hohe Niveau, das der Lebensmitteleinzelhandel durch sein umfangreiches Warenangebot in den letzten Jahrzehnten geschaffen hat, verlassen zu können; es bestehen damit klare Abhängigkeiten der Versorgung der Bevölkerung von einem reibungslosen Funktionieren der Infrastruktur. Aus Sicht der Bevölkerung besteht damit im Falle einer Krise auch eine berechtigte Erwartung an die Behörden und die private Wirtschaft, diese Strukturen auch im Krisenfall durch eine geeignete Vorsorge aufrecht zu erhalten (Menski 2007, S. 77f.).

Gleichzeitig werden aber öffentliche Sicherheitsaufgaben staatlich und gesellschaftlich neu verteilt (Lange et al. 2009, S. 12), es lässt sich eine Verlagerung der Verantwortung für Ernährungssicherheit vom Staat in den freien Markt und den privaten Raum diagnostizieren. Mit dem Outsourcen einst staatlicher Funktionen in die Wirtschaft und die Bevölkerung erodiert zum einen die politische Kontrolle im Umgang mit Risiken und Gefahren (Bauman 2007, S. 8), zum anderen nimmt die Verantwortung auf Seiten der Bevölkerung zu, welcher sie sich jedoch nicht unbedingt bewusst ist. Der skizzierte Prozess wird für den Bereich der Kritischen Infrastruktur Lebensmittelversorgung zusätzlich noch dadurch verkompliziert, dass diese Neuverteilung von Sicherheitsaufgaben auf einen privaten Raum trifft, in dem sich eine Bevölkerung befindet, die weitgehend die Fähigkeit zur Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln verloren hat und deren Ernährungs-kompetenz in den letzten Jahrzehnten abgenommen hat (Hayn / Empacher / Halbes 2005, S. 49).

Aus wissenschaftlicher Sicht wurde die Risiko- und Gefahrenwahrnehmung in der Bevölkerung im Fall der Ernährungsnotfallvorsorge sowie das Bewältigungs- bzw. Bevorratungsverhalten bislang kaum untersucht. Publikationen zur Thematik sind spärlich, aktuelle Informationen und Daten nur in geringem Maße vorhanden. Lediglich zwei Studien beschäftigten sich bisher mit dieser Thematik (Rasche et al. 2001 und Menski 2007). Obwohl der themenspezifische Forschungsstand im Bereich Bevorratungsverhalten damit gering ist, schlagen wir zur wissenschaftlichen Annäherung vor, theoretische Anleihen in der sozialwissenschaftlichen (vorrangig soziologischen und psychologischen) Risikoforschung zu nehmen, die einen ersten Problemaufriss zum „Adressat und Akteur Bevölkerung“ erlauben. Gesellschaftliche Entwicklungsprozesse wurden in der sozialwissenschaftliche Risikoforschung bereits aus unterschiedlichsten Perspektiven ebenso untersucht wie die subjektive Wahrnehmung von Risiken und Gefahren (Buergin 1999, Taylor-Gooby & Zinn 2005, Renn et al. 2007, Gerhold 2009). Eine entscheidende und unveränderte Erkenntnis der Forschung liegt dabei darin, dass zwischen subjektiver Wahrnehmung und objektiver Gefährdung der Sicherheit durch Gefahrenlagen, wie beispielsweise einer Lebensmittelversorgungskrise, oftmals eine ausgeprägte Diskrepanz besteht: „Die Risiken, die

Menschen ängstigen und empören, sind nicht unbedingt die Risiken, an denen sie (statistisch gesehen) am häufigsten sterben“ (Schütz & Peters 2002, S. 40; Renn 2007, S. 86). Verschiedene Studien belegen die Heterogenität der Wahrnehmung von möglichen Risiken und Gefahren in der Bevölkerung: Die seit 1991 regelmäßig durchgeführte Studie „Ängste der Deutschen“ der R+V Versicherung zeigt im Verlauf der Jahre unterschiedliche Hierarchien von Ängsten. Im Jahre 2010 zeigte sich, dass zunächst wirtschaftliche und politische Themen wie die steigenden Lebenshaltungskosten und die schlechte Wirtschaftslage und damit verbunden die hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland als relevante Themen benannt werden. Nur unwesentlich geringer, d. h. von immer noch mehr als 50 Prozent der Befragten, erfolgt die Nennung von Umweltängsten (Naturkatastrophen) und die Angst vor Terrorismus. Persönliche Sorgen wie die Ängste, im Alter zum Pflegefall zu werden oder schwer zu erkranken, werden ebenso von mehr als der Hälfte der Befragten benannt. In einer Studie des Ipsos Instituts von Dezember 2010, die sich ebenso den Sorgen in Deutschland zuwendet, wurde Armut und soziale Gerechtigkeit als herausstehendes Thema benannt, welches den Befragten große Sorge bereitet. Folgend wurden die Themen Arbeitslosigkeit und Gesundheit in der Rangreihe weiter oben geführt.

Diese Studien zeigen zum einen, was auch in anderen Studien wiederholt deutlich wurde: Innerhalb der Bevölkerung gibt es keine ausgeprägte Sensibilität für das Thema Ernährungsnotfallvorsorge. Zum anderen werfen sie aber auch die Frage auf, ob dies überhaupt notwendig ist? Die vermeintlich fehlende Sensibilität ist darauf zurückzuführen, dass Laien Risiken und Gefahren nach selbst gewählten und gewichteten Heuristiken bewerten, die nicht unbedingt mit objektiven Kriterien übereinstimmen müssen. Jungermann und Slovic beschreiben, dass die mentale Repräsentation von Risiken bei Individuen „durch Wissen um den Gegenstand, durch Charakteristika des kognitiven und motivationalen Systems und nicht zuletzt durch die soziale Wirklichkeit und die in ihr geltenden Interessen und Werte bestimmt ist“ (Jungermann & Slovic 1993, S. 201). Damit ist offenkundig, dass die subjektive Entscheidung darüber, ob eine Gefahr oder ein Risiko als hoch eingeschätzt wird, wenig mit der tatsächlichen Lage zu tun haben muss. Diese Wahrnehmungsmuster ba-

sieren nicht zuletzt auf „kulturellen Rahmenbedingungen“, also im Repertoire der jeweiligen Gesellschaft vorhandenen Handlungsmustern, die nahelegen, wie die Mitglieder dieser Gesellschaft auf Risiken reagieren. In Deutschland lässt sich aufgrund der immerwährenden Verfügbarkeit von Nahrung keine kulturelle Sensibilität gegenüber der Gefahr eines Versorgungsengpasses feststellen. Dies lässt sich letztlich auch anhand sogenannter Verfügbarkeitsheuristiken erklären (Slovic, Fischhoff & Lichtenstein 2000, S. 37), die besagen, dass Ereignisse dann eher vorgestellt werden können, wenn gleiche oder ähnliche Ereignisse dabei leicht vorgestellt werden können.

Aus Sicht der Bevölkerung ist (neben der kulturellen Prägung) die Frage der begrenzten Verfügbarkeit kognitiver Ressourcen eine bedeutende Erklärung für das begrenzte Risikobewusstsein (Gerhold 2012). Systemische Risiken und Gefahren konkurrieren quasi mit persönlichen Gefahren und Risiken wie Arbeit, Gesundheit, Familie etc. (Gerhold 2011). Es ist daher davon auszugehen, dass auch in Zukunft in der Bevölkerung nur eine geringe Sensibilität gegenüber den Risiken und Gefahren eines Versorgungsengpasses im Lebensmittelbereich besteht und entsprechend auch keine expliziten Bewältigungsstrategien vorliegen. Es wäre jedoch falsch, daraus zu schließen, dass die Bevölkerung ein hilfloser Akteur ist, dem man sagen müsse, was zu tun sei. Vielmehr hat Lorenz umfassend dargelegt, dass es zielführender ist, die Bevölkerung aktiv in den Bevölkerungsschutz einzubinden (z. B. durch die kooperative Erstellung von Plänen des Krisenmanagements), als sie alleinig als schutzbedürftig und hilflos zu verstehen (Lorenz 2010, S. 31f). Diese – aus behördlicher Sicht – zu gering ausgeprägte Sensibilität gegenüber dem hier zu untersuchenden Problem der Lebensmittelversorgung im Krisenfall wird dann zu einem bedeutsamen Problem, wenn die Bevölkerung als beteiligter Akteur (und nicht nur als Adressat) einer Ernährungsnotfallvorsorge verstanden wird. Auf eine einseitige Risikobewusstseinssteigerung abzielen wäre sicherlich zu einfach gedacht, vielmehr bedarf es Handlungsstrategien, die sowohl das „Funktionieren“ als auch das „Nichtfunktionieren“ des Akteurs Bevölkerung mit einbeziehen. Es gilt, sowohl bereits vorhandene Potenziale in der Gesellschaft aufzudecken und diese in Strategien der Ernährungsnotfallvorsorge zu imple-

mentieren als auch Schwächen und Probleme explizit zu benennen, um zu adäquaten Handlungsstrategien zu gelangen. Hierzu ist es unabdingbar, den Akteur Bevölkerung zukünftig stärker zu beforschen und in die Planung und das Management von Krisenszenarien wie eines Engpasses in der Kritischen Infrastruktur Lebensmittelversorgung einzubeziehen.

Dipl. oeco. troph Ute Menski, MSc ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Freien Universität Berlin. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Auswirkung einer Krise (Stromausfall, Pandemie) auf die kritische Infrastruktur der Lebensmittelversorgung der Bevölkerung in Deutschland.

Dr. Lars Gerhold ist als Koordinator des Forschungsforums Öffentliche Sicherheit an der Freien Universität Berlin für die fachliche Strukturierung des Forschungsprojektes sowie die Konzeption und Koordination der sozialwissenschaftlichen Sicherheitsforschung am Lehrstuhl für Technische Informatik verantwortlich.

Literatur

- Baumann, Z. (2007): *Flüchtige Zeiten. Leben in der Ungewissheit*, Hamburg
- BLE (2008): *Aufgaben der BLE auf dem Gebiet der Ernährungsnotfallvorsorge*. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Ernährung
- BMI (2009): *Nationale Strategie zum Schutz Kritischer Infrastrukturen (KRITIS-Strategie)*, Berlin: Bundesministerium des Inneren
- BSI (2005): *Gutachten zur rechtlichen Analyse des Regelungsumfanges zur IT-Sicherheit in kritischen Infrastrukturen*
- Buergin, R. (1999): *Handeln unter Unsicherheit und Risiko: Eine Zusammenschau verschiedener Zugänge und disziplinärer Forschungslinien*. Freiburg im Breisgau: Institut für Forstökonomie
- Gerhold, L. (2009): *Umgang mit makrosozialer Unsicherheit. Zur Wahrnehmung und Bewältigung gesellschaftlich-politischer Phänomene*, Lengerich
- Gerhold, L. (2011): *Zwischen Risiko und Gefahr. Unsicherheit als Anforderung an das Individuum*. In: Pistorius, Rellinger: *Osnabrücker Jahrbuch Frieden und Wissenschaft*. Göttingen: V&R unipress
- Gerhold, L. (2012): *Der risikobewusste Bürger. Zur Wahrnehmung von Risiken und Gefahren in der Bevölkerung*. In: Daase, Christopher; Rauer, Valentin; Offermann, Phillip: *Sicherheitskultur – Soziale und politische Praktiken der Gefahrenabwehr*. Frankfurt: Campus
- Hayn, D., Empacher, C., Halbes, S. (2005): *Ernährungswende. Trends und Entwicklungen von Ernährung im Alltag*. Institut für sozial-ökologische Forschung, Frankfurt am Main, http://www.ernaehrungswende.de/pdf/ernwend_matband_2.pdf
- Heidenreich, M. (2002): *Merkmale der Wissensgesellschaft. Überarbeitetes Manuskript eines Vortrags vor der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung in Esslingen*. Verfügbar unter: <http://web.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf>
- Infocenter der R+V Versicherung (2010): *Steigt auf Rekordhöhe: Angst vor Naturkatastrophen*. Pressemitteilung, in: <http://www.ruv.de/de/presse/download/pdf/aengste-der-deutschen-2010/20100909-aengste-der-deutschen-2010-heute.pdf>; 02.03.201
- Ipsos (2010): *Deutsche sorgen sich am meisten um Armut und soziale Ungleichheit*. Pressemeldung, in: <http://knowledgecenter.ipsos.de/docdetail.aspx?c=1045&sid=67F6B1C4-CC4A-4636-A948-1860CB7A00B1&did=cd86f7f-a8f1-4be2-8bfb-bef658f08680>; 04.03.2011
- Jungermann, H., Slovic, P. (1993a): *Charakteristika individueller Risikowahrnehmung*. In: Bayerische Rückversicherung (Hrsg.), *Risiko ist ein Konstrukt. Wahrnehmungen zur Risikowahrnehmung* (S. 90-107). München: Knesebeck
- Lange, H.-J./Ohly, P. H./Reichertz, J. 2009: *Auf der Suche nach neuer Sicherheit – Fakten, Theorien und Folgen*, Wiesbaden
- Lorenz, D. (2010): *Kritische Infrastrukturen aus Sicht der Bevölkerung*. Schriftenreihe Sicherheit Nr. 3 http://www.sicherheitsforschung.de/schriftenreihe/sr_v_v/sr_3.pdf
- Menski, U., Gardemann, J. (2007): *Auswirkungen des Ausfalls Kritischer Infrastrukturen auf den Ernährungssektor am Beispiel des Stromausfalls im Münsterland im Herbst 2005*. Empirische Untersuchung im Auftrag der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. Online verfügbar unter https://en.fh-muenster.de/humanitaerehilfe/downloads/Auswirkungen_des_Stromausfalls_05 (Zugriff am 22.02.2012)
- Menski, U., Gardemann, J. (2008): *Ausfall Kritischer Infrastrukturen und die Folgen. Der Stromausfall im Münsterland 2005 und die Auswirkungen auf den Ernährungssektor*, Homeland Security, Band 12008, S. 42-44
- Menski, U., Gardemann, J. (2009): *Schneechaos und Stromausfall im Münsterland vom November und Dezember 2005: Auswirkungen auf den Ernährungs- und Gesundheitssektor sowie die private Katastrophenvorsorge und Bevorratung*, Gesundheitswesen, Band 71, 2009, S. 349-350
- Menski, U. (2010): *Pandemievorsorge im Ernährungssektor. Sicherung der Lebensmittelversorgung der betroffenen Bevölkerung durch gemeinsame Vorsorge des Bundes und des Einzelhandels*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Landwirtschaftliche Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn
- Rasche, J.; Schmidt, A.; Schneider, St.; Waldtmann, St. (2001): *Organisation der Ernährungsnotfallvorsorge*. Zivilschutzforschung Neue Folge Band 47. Bonn: Bundesverwaltungsamt - Zentralstelle für Zivilschutz
- Renn, O., Schweizer, P.-J., Dreyer, M. & Klinke, A. (2007): *Risiko. Über den gesellschaftlichen Umgang mit Risiko*. München: Oekom
- Schütz, H. & Peters, H. P. (2002): *Risiken aus der Perspektive von Wissenschaft, Medien und Öffentlichkeit*. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ). Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, B 10-11, 40-45
- Slovic, P., Fischhoff, B. & Lichtenstein, S. (2000): *Cognitive Processes and Societal Risk Taking*. In P. Slovic (Ed.), *The Perception of risk* (pp. 32-50). London: Earthscan Publications Ltd.
- Suhl, U.; Syring, D. (1997): *Untersuchung und Darstellung von Verfahren zur Versorgung der Bevölkerung in friedenszeitlichen Versorgungskrisen*. Unveröffentlichter Endbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten.
- Taylor-Gooby, P. & Zinn, J. (2005): *Social contexts and responses to risk network (SCARR)*. *Current Directions in Risk Research: Reinvigorating the Social?* Working Paper 2005/8 Verfügbar unter: http://www.britisoc.co.uk/user_doc/05BSAConfTaylorGoobyPeter.pdf

BUNDSTIFTE* GESUCHT!

* Stift, der

Bedeutung: (umgangssprachlich) [jüngster] Lehrling
Synonym: Azubi [a'tsu:bi]



Die
Bundesregierung



wir sind bund.

Das neue Ausbildungsportal www.wir-sind-bund.de
der Bundesregierung informiert Bewerberinnen und
Bewerber aller Nationalitäten über den Berufseinstieg
in der öffentlichen Verwaltung.



Ausbildung ausgebaut

Taucher im Rettungsdienst

Die Tauchereinsatzstaffel des ASB in Kiel hat Taucher zu Multiplikatoren ausgebildet. Diese können nun in ihren Gliederungen mit der umfangreichen Ausbildung zum Einsatztaucher starten. Die Ausbildung zum Rettungstaucher geht weit über die Ausbildung zum Sport- und Freizeittaucher hinaus. Die Teilnehmer müssen zum Beispiel üben, unter Wasser einfache Arbeiten zu verrichten.



Die Rettung verunglückter Menschen wird bei der ASB-Tauchereinsatzstaffel des ASB Kiel regelmäßig im Becken trainiert. (Foto: www.jan-langmaack.de)

Wer sich beim ASB zum Einsatztaucher ausbilden lassen wollte, konnte dies bisher nur an drei Standorten tun: Der Wasserrettungsdienst des ASB Berlin und des ASB Neubrandenburg/Mecklenburg-Strelitz sowie die Tauchereinsatzstaffel (TES) des ASB Kiel waren bislang berechtigt, die umfangreichen praktischen und theoretischen Übungen an-

zubieten. Dies hat Mitgliedern aus weiter entfernten ASB-Verbänden die zweijährige Ausbildung zum Einsatztaucher und letztlich auch den Aufbau von Taucherguppen erschwert.

Im offiziellen Sprachgebrauch sind Rettungstaucher Taucher, die für Hilfeleistungsorganisationen, Polizei oder Feuerwehr als Einsatztaucher aktiv sind. Die ehrenamtliche Tätigkeit als Einsatztaucher im ASB wird bisher an den Standorten Berlin, Neubrandenburg/Mecklenburg-Strelitz sowie Kiel geleistet.

Multiplikatoren bereiten auf Prüfung vor

Die Tauchereinsatzstaffel des ASB in Kiel bildete deshalb vom 27. bis 29. April 2012 mit Unterstützung des ASB-Bundesverbandes zum ersten Mal vier Taucher vom ASB Dortmund und vom ASB Düsseldorf zu Multiplikatoren aus. Diese können nun in ihren Wasserrettungsdiensten angehende Einsatztaucher trainieren und auf die Prüfung vorbereiten. „Die Taucher müssen dann nur noch zur Abnahme der Prüfung nach Kiel anreisen“, erklärte Jörg Blassey, Gruppenführer der TES Kiel.

Holzsägen in der Ostsee

Die Ausbildung zum Einsatztaucher dauert etwa zwei Jahre und umfasst rund 100 Ausbildungsstunden in den Bereichen Tauchphysik, Tauchmedizin, gesetzliche Grundlagen, Umgang mit verschiedenen Arbeitsgeräten unter Wasser sowie Tauchen an der Sicherungsleine, die den Taucher mit dem Signalmann an Land verbindet. Diese Leine ist häufig die einzige Kommunikationsmöglichkeit. Dies funktioniert durch spezielle Leinenzugzeichen, die ebenfalls während der Ausbildung erlernt werden.

Im April betrug die Wassertemperatur in der Kieler Förde etwa 7 Grad Celsius – keine leichten Voraussetzungen für die angehenden Rettungstaucher. Sie trainierten das Tauchen an der Signalleine, die unter Umständen für den Taucher lebensrettend sein kann. Außerdem lernten sie, ein versunkenes Fahrzeug zu bergen und mussten verschiedene Aufgaben unter Wasser erfüllen. Der Aufbau eines Tauchplatzes und das Arbeiten im Tauchtrupp mit mehreren Tauchern und Taucheinsatzführer rundeten die praktische Ausbildung ab.

Ein Highlight der theoretischen Ausbildung zum Thema Ausrüstung und Technik war der Besuch im Werk der Firma POSEIDON, einem der Haupt-

ausrüster für Einsatztaucher. Im anschließenden Technik-Workshop zeigte der Gerätewart der TES Kiel die Möglichkeiten und Grenzen für den Einsatz von Material und Technik im Rettungstauchen auf, die sich ergeben, wenn man in diesem Bereich die geltenden EU-Normen berücksichtigen muss.

Um die Ausbildung durchzuführen, war eine Personalstärke der TES-Kiel von rund 20 Personen nötig, denn von der Unterbringung über den theoretischen und praktischen Unterricht bis hin zur taucherärztlichen Betreuung organisierte die Gruppe alles in Eigenregie. Außerdem sollten alle Lehrgangsteilnehmer ihrem individuellen Ausbildungsstand entsprechend betreut und weitergebildet werden, was nicht zuletzt relevant für die Sicherheit an diesem Wochenende war und für die zukünftigen Gruppenleiter ebenso gilt.

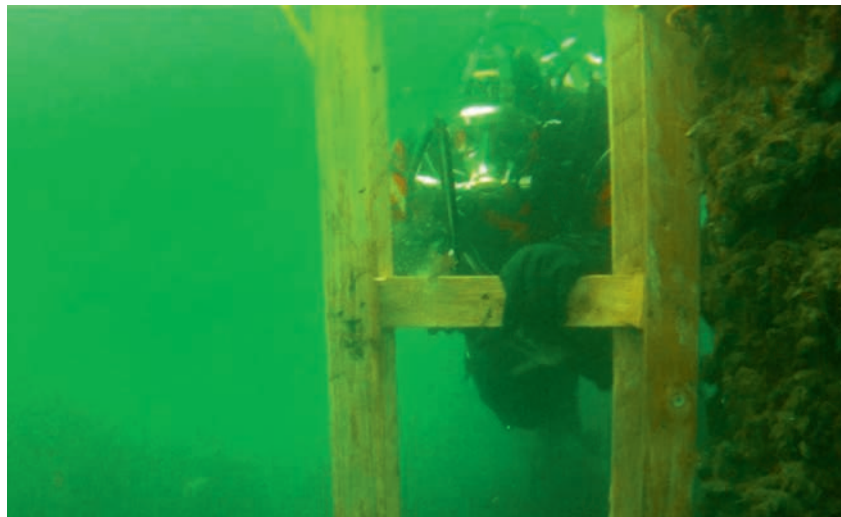
Ziel: Aufbau von ASB-Tauchergruppe

Teilnehmer Dominik Gross vom ASB Dortmund äußerte sich begeistert: „Die Einsatztaucherstaffel des ASB Kiel hat den Workshop supergut organisiert, und ich habe sehr viel gelernt.“ Sein Wissen will Dominik Gross nun in seinem Heimatverband weitergeben: „Wir haben bereits zehn Interessenten für die Ausbildung zum Einsatztaucher. Unser langfristiges Ziel ist es, eine eigene Tauchergruppe im Wasserrettungsdienst des ASB Dortmund aufzubauen“, erklärte der ehrenamtlich tätige Rettungsschwimmer.

Das Multiplikatorenwochenende war für Teilnehmer sowie für die TES Kiel gleichermaßen anstrengend. In Kiel lief die konkrete Planung bereits seit Mitte 2011. Belohnt wurden alle Beteiligten mit einem lehrreichen Wochenende, an dem alles wie erhofft funktioniert hat. Unterstützt wurde der Workshop durch Fördergelder des ASB Bundesverbandes. „Die Wasserrettung im ASB kann nur wachsen, wenn wir die Pionierarbeit unserer Experten in den Fachdiensten unterstützen und honorieren“, so Gabriele Altmann vom Referat Bevölkerungsschutz im ASB Bundesverband. Der als Pilotprojekt erstmalig angebotene Workshop soll nun ins Ausbildungsprogramm der ASB-Wasserrettung aufgenommen und jährlich angeboten werden.

Trotz der Belastung durch den Einsatz im kalten Wasser war immer ein Lachen zu hören, überall gab es helfende Hände und warmen Tee und es wurde deutlich, dass nur in der Gemeinschaft der-

artige Aufgaben zu bewältigen sind. So war es eine große Freude für die Gruppenmitglieder der TES, als sie das Resümee der Lehrgangsteilnehmer hörten: Es ist nicht nur fundiertes, wesentliches Wissen



Das Sägen unter Wasser gehört zu den Aufgaben der angehenden Rettungstaucher.
(Foto: TES Kiel/M. Roos)

zum Aufbau von weiteren Tauchergruppen innerhalb des ASB vermittelt worden, es ist auch zu spüren, dass hier mit viel Herz und Spaß ein großer Teil der Freizeit eingesetzt wird, um in der Gemeinschaft des Arbeiter-Samariter-Bundes zu helfen.

Technisches Hilfswerk



Im Notfall 15 Liter

THW sichert Wasserversorgung im Not- und Krisenfall

Wir benutzen es täglich und oft ohne darüber nachzudenken. Unbewusst verbraucht jeder Deutsche

im Schnitt etwa 120 Liter Trinkwasser am Tag. In welchem Luxus wir leben, merken wir in einer der trinkwasserreichsten Regionen der Welt meist erst wenn Trinkwasser plötzlich fehlt. Im Auftrag der Bundesregierung hält das Technische Hilfswerk (THW) technisches Gerät und speziell ausgebildete Helferinnen und Helfer bereit, um im Notfall Menschen in Deutschland, aber auch weltweit, mit lebenswichtigem Trinkwasser zu versorgen.



Anfang Juni lernten SEEWA-Kräfte in Ibbenbüren die Brunnenbau-Methoden der Entwicklungsorganisation EMAS kennen. (Foto: THW)

Bundesweit verfügt das THW über 16 Fachgruppen Trinkwasserversorgung. Im Notfall stehen sie mit flexiblen Trinkwasseraufbereitungsanlagen (TWA) bereit und können aus fast jeder Rohwasserquelle sauberes Trinkwasser gewinnen. Mobile Wasserlabore garantieren dabei eine exakte Analyse von Verunreinigungen und die Einhaltung deutscher Trinkwasser-Qualitätsstandards. Gleichzeitig übernimmt die Fachgruppe die Lagerung, den Transport und die Abgabe des Wassers an die Bevölkerung, Einrichtungen und Betriebe. Die Helferinnen und Helfer der Fachgruppe reparieren und bauen Wasserförderstrecken, errichten Brunnen und unterstützen den Betrieb der rund 5.200 vom BBK betreuten Trinkwassernotbrunnen des Bundes, die für einen eventuellen Zusammenbruch der Trinkwasserversorgung vorgehalten werden. Die Fachgruppen arbei-

ten in allen Bereichen eng mit den lokalen Wasserversorgungsunternehmen zusammen.

Neue Technik für maximale Reinheit

Im Mai übergab THW-Präsident Albrecht Broemme auf der Fachmesse IFAT-Entsorga dem Ortsverband Starnberg stellvertretend für das ganze THW eine von zehn neuen Trinkwasseraufbereitungsanlagen. Jede dieser Ultrafiltrations-Anlagen vom Typ UF-15 kann 15.000 Liter Wasser pro Stunde aufbereiten. Bei rund 20 Stunden Produktivbetrieb und einem für den Notfall angenommenen Verbrauch von 15 Litern pro Person bietet sie täglich für rund 20.000 Menschen Trinkwasser. Reicht das nicht aus, können alle Anlagen schnell an einem Ort zusammengezogen werden. Die Komponenten sind auf Europalettengröße in Kisten verpackt, leicht per LKW oder Linienflugzeug transportabel und können von vier Personen getragen werden.

Weltweite Wasserhilfe

Außerhalb der Grenzen der Bundesrepublik ist das THW bei Trinkwassermangel ebenfalls zur Stelle. Fachkompetenz und Auslandserfahrung bündeln sich in der Schnell-Einsatz-Einheit Wasser Ausland (SEEWA). Nach den Erfahrungen der großen Trinkwassereinsätze des THW in den 80er und 90er Jahren gründete das THW die Spezialeinheit für Auslandseinsätze 2004. Die Einsatzoptionen der SEEWA sind an die der Fachgruppe Trinkwasserversorgung angelehnt. Eine spezielle Ausbildung für Auslandseinsätze, für die Zusammenarbeit mit internationalen und lokalen Hilfsorganisationen und entsprechende Impfungen bereiten die SEEWA-Kräfte optimal auf ihre Einsätze vor. Durch kompakte Technik und modulare Teams kann die SEEWA besonders schnell nach Katastrophen ins Einsatzgebiet gebracht werden. So zuletzt nach dem schweren Erdbeben vom 12. Januar 2010 in Haiti bereits nach 48 Stunden im Einsatzgebiet und versorgten die Bevölkerung Haitis sechs Monate mit rund 400.000 Litern Trinkwasser am Tag.

Wasser aus der Waschtrommel

Wie die Fachgruppe Trinkwasserversorgung ist auch die SEEWA im Ausland für die Aufbereitung von Trinkwasser auf entsprechende Rohwasserquellen und ihre Technik angewiesen. Gemeinsam mit der bolivischen Entwicklungsorganisation

EMAS prüft das THW derzeit eine Erweiterung der SEEWA-Einsatzkompetenzen im Brunnenbau. Ein niedriger Preis und einfache Technik sind die Hauptmerkmale der EMAS-Methode. Der Bohrschacht wird mit einfachen PVC-Rohren verschalt, Glasmurmeln werden für Ventile benutzt und die aufgeschnittene Trommel einer kaputten Waschmaschine

Die TWA UF-15

Bei der Ultrafiltration handelt es sich um eine Filtrationstechnik mit semipermeablen Membranen: teildurchlässige Trennschichten, die für Stoffe einer gewissen Größe undurchlässig sind. Im Fall der Ultrafiltration werden Partikel ab einer Größe von 0,01 bis 0,1 Mikrometern abgesondert. So können fast alle Schadstoffe sowie Keime und Erreger aus dem Wasser gefiltert werden. Bei der TWA UF-15 kommen weitere Reinigungsverfahren hinzu: Das Rohwasser wird zunächst mit chemischen Zusatzmittel behandelt, die Fremdstoffe im Wasser binden und ausflocken. Nach der anschließenden Grob- und Ultrafiltration wird das Wasser mit UV-Licht desinfiziert und mit Chlor lagerbar gemacht. Zwei Stromerzeuger, Reinwassertanks zur Lagerung und ein Hauswasserwerk zum Anschluss an bestehende Trinkwassernetze runden das Paket TWA UF-15 ab. Der modulare Aufbau ermöglicht auch den Einzelbetrieb der chemischen Vorbehandlung, der Filtrationsstraße, des Reinwasserbehandlungsmoduls oder der Lager- und Verteilsysteme.



Die SEEWA stellt sich vor



als Sieb verwendet. Die nötigen Materialien sind fast überall auf der Welt erhältlich; das erforderliche Wissen schnell erlernt. Einheimische können die Technik selbst zusammenbauen, reparieren und finanzieren. Neben den SEEWA-Kompetenzen im Bereich der Trinkwasseraufbereitung, der Wasseranalyse, der technischen Beratung und der Instandsetzung zerstörter Wasserversorgungssysteme bietet diese Form des Brunnenbaus eine nachhaltige Lösung im Bereich der Trinkwasserversorgung.

Christoph Seidensticker



Die Zusammenarbeit zwischen DLRG und THW funktioniert

Person im Wasser, Rettung aus Hochwassergebieten und Boot in Not. Nach diesen Stichworten wurde am 23.5.2012 von der DLRG Bezirk Esslingen in Kooperation mit der DLRG Bezirk Ostalb, der DLRG Bezirk Rems-Murr und dem THW Ortsverband Ostfildern mit der Fachgruppe Wassergefahren der Ernstfall geprobt. Die drei DLRG Bezirke stellen gemeinsam den 8. Wasserrettungszug des Landes Baden-Württemberg und nutzten diese Gelegenheit zur gemeinsamen Übung. Dabei wurden insbesondere die teilweise unterschiedlichen Abläufe bei THW



Boote auf der Fahrt während der Übung.

und DLRG im Bereich Wasserrettung gegenseitig vorgestellt und die Verfahren abgestimmt.

Die Übung fand auf dem Neckar in der Nähe von Esslingen statt. Insgesamt waren 33 DLRG und

zehn THW-Helfer mit zusammen sieben Booten beteiligt. Die Bootsbesetzungen mussten parallel verschiedene Szenarien abarbeiten, dabei wurden die Bootsbesetzungen auch organisationsübergreifend gemischt. Nach der Abarbeitung einer Station wurde dann die nächste Situation bearbeitet.

Zu Beginn bestand die Möglichkeit, kranbare Boote mit dem vom THW bereitgestellten LKW-Ladekran zu Wasser zu lassen. Bei Einsätzen, bei denen schnell Boote ins Wasser gelassen werden müssen,



DLRG Boot wird durch das THW mittels Kranwagen ins Wasser gelassen.
(Fotos: DLRG Bezirk Esslingen)

besteht nicht überall die Möglichkeit diese zu slippen. Manchmal ist die nächste Slipstelle sehr weit vom Einsatzort entfernt. Hier bietet sich die Zusammenarbeit mit dem THW an, das über geeignete Kranmöglichkeiten verfügt. Das Kranen muss jedoch geübt werden, damit es schnell und reibungslos funktioniert.

Die Bootsführer mussten verschiedene Manöver mit fremden Booten fahren. Die Umstellung auf einen fremden Bootstyp ist bei extremen Fahrmanövern nicht einfach.

Auch die Aufnahme von Betroffenen aus dem Wasser in die Boote wurde geübt. Diese Aufnahme erfolgte teilweise über eine Bugklappe. Nicht jedes Boot verfügt jedoch über diese Möglichkeit. Bei allen Booten ohne Bugklappe wurde der Betroffene auf einem Spineboard fixiert und dann über die Bordwand ins Boot geschoben. Bei beiden Varianten müssen mindestens zwei Rettungsschwimmer im Wasser die Bootsbesetzung unterstützen.

Die nächste Station bestand darin ein fremdes Motorboot mit (simuliertem) Motorschaden abzuschleppen. Dabei wurden verschiedene Anschlagmethoden für die Schleppseile erprobt.

Ein Schwerpunkt der Übung war die Evakuierung von Betroffenen aus überfluteten Häusern. Bei einem Hochwasser besteht oftmals das Problem, dass Betroffene aus Häusern evakuiert werden müssen, deren Erdgeschoss bereits überflutet ist. Dann müssen die Betroffenen, wenn sie gehfähig sind, über Leitern aus einem Fenster oder Balkon ins Boot steigen. Problematisch dabei ist die sichere Fixierung des Bootes am Haus, damit die Leiter nicht verrutschen kann. Besonders schwierig ist die Evakuierung von Betroffenen, die nicht selbstständig Leitern steigen können (z. B. Rollstuhlfahrer). Diese müssen auf einer Trage aus einem Fenster oder von einem Balkon ins Boot abgeseilt werden. Dabei zeigte sich, dass die Zusammenarbeit zwischen THW und DLRG Kräften sehr sinnvoll ist. Die THW Helfer sind im Bereich der technischen Rettung meist besser ausgebildet, während die DLRG Kräfte meist mehr Kenntnisse in den Bereichen Wasserrettung und Sanitätsversorgung haben.

Auch das Zusammenspiel von größeren und kleineren Booten im Einsatz ist sehr sinnvoll, da sie sich einsatztaktisch ergänzen können.

Die Mischung der Bootsbesetzungen wurde insgesamt als sehr gut erkannt. So wurde dabei eine Sanitätsdienstliche Versorgung der Betroffenen auch auf dem THW Boot durch DLRG Helfer sichergestellt.

Insgesamt konnte ein positives Resümee gezogen werden. Besonders hervorzuheben ist die gute Zusammenarbeit zwischen den DLRG Bezirken und die Beziehungen zum THW OV Ostfildern.

*Andreas Klingberg
Referent Einsatzdienste
DLRG Bundesgeschäftsstelle*



DEUTSCHER
FEUERWEHR
VERBAND

Bundesfachkongress: Fortbildung im Kombipaket

Aus der Praxis, für die Praxis: Mit diesem Konzept will der 2. Bundesfachkongress des Deutschen Feuerwehrverbandes (DFV) am 12. und 13. September in Berlin punkten. „Beim Programm haben wir uns streng nach den Wünschen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im vergangenen Jahr gerichtet“, sagt DFV-Präsident Hans-Peter Kröger. Schwerpunkte bilden daher Praxisfragen der Einsatzführung, das Feld Finanzierung, Beschaffung, interkommunale Zusammenarbeit sowie Konzepte der Mitgliederbindung und Menschenführung. Als Standard bietet der DFV wieder ein Modul Digitalfunk an.



Teilnehmerinnen und Teilnehmer des letztjährigen Bundesfachkongresses.
(Foto: S. Jacobs)

„Das Interesse rund um die Einführung des Digitalfunks ist ungebrochen. Gleichzeitig haben die Führungskräfte und Multiplikatoren offensichtlich ein klares Gespür dafür, dass Einsatztaktik und sich wandelnde Rahmenbedingungen gleichermaßen wichtig sind. Am Rande bieten wir wieder viele Gelegenheiten für den persönlichen Austausch“, erläutert der DFV-Präsident.

Der 2. Bundesfachkongress findet bei der Heinrich-Böll-Stiftung in Berlin-Mitte statt, unweit des Bahnhofes Friedrichstraße. Die Teilnehmer können an beiden Tagen je eines von zwei Fachmodulen wählen. Am Mittwochabend sind sie zum 7. Berliner Abend der deutschen Feuerwehren in der Regierungswache der Berliner Feuerwehr eingeladen. Der Teilnehmerbeitrag beträgt 145 Euro. DFV-Fördermitglieder zahlen 130 Euro.

Alle Informationen sowie das Anmeldeformular gibt es auf der DFV-Website unter www.feuerwehrverband.de zum Download.

Sönke Jacobs



Deutsches Komitee Katastrophenvorsorge e.V.
German Committee for Disaster Reduction
within the International Strategy for Disaster Reduction (ISDR)

Katastrophenpräventive Anpassung an den Klimawandel – Die Rolle des Privatsektors

Bereits heute sind wetterbedingte Extremereignisse weltweit für mehr als 75% der Katastrophen verantwortlich, die durch Naturereignisse ausgelöst werden. Im Zeitraum 2000–2007 sind wetterbedingte Naturkatastrophen um jährlich 8,4% angestiegen. Die durchschnittlichen jährlichen Schäden belaufen sich auf mehr als 80 Mrd. USD und sind somit der höchste Anteil von Katastrophenschäden. Alle Vorhersagen zum Klimawandel weisen auf eine nochmalige Verschärfung der bisherigen Risiken hin (UNISDR).

Die Anpassung an den Klimawandel kann durch die Öffentliche Hand angestoßen und teilweise realisiert werden, z. B. im Bereich der öffentlichen Infrastruktur. Dabei muss aber berücksichtigt

werden, dass nach Zahlen der Vereinten Nationen nur ca. 15% der Investitionen in Infrastruktur durch staatliche Strukturen erfolgen. D. h., dass der überwiegende Teil der Investitionen durch den Privatsektor getätigt wird. Strategische Entscheidungen des Privatsektors werden in großem Maße Einfluss auf ein Ansteigen oder eine Minderung des Risikos haben. Welche Rolle nimmt der Privatsektor bislang ein? Werden Risiken und Chancen wahrgenommen und in die Unternehmensstrategie integriert? Das DKKV hat im Rahmen einer vom BMZ finanzierten und von der GIZ durchgeführten Maßnahme die Rolle von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) untersucht. Augenmerk lag dabei auf Potenzialen der Verknüpfung von Produkten und Erfahrungen von KMU in Deutschland mit Partnerländern der Zusammenarbeit. Der Studie wurde die 2005 in Kraft getretene Definition von KMU der Europäischen Kommission zugrunde gelegt.

Der folgende Beitrag stellt die Studie vor. Teile sind aus der Studie übernommen worden. Die Studie kann in elektronischer Form beim DKKV angefordert werden.

Unabhängig von den Branchen wird von drei Betroffenheitsbereichen ausgegangen: der natürlich-physikalischen, der marktlichen und der regulatorischen Betroffenheitsdimension. Die natürlich-physikalische Dimension (z. B. durch Stürme oder Starkregenereignisse) wird als direkte Betroffenheit bezeichnet und tritt hinsichtlich der extremen Wetterereignisse im unmittelbaren Zusammenhang mit einem konkreten Ereignis ein. Die anderen beiden Kategorien werden als indirekte Betroffenheit bezeichnet. Auch marktliche und regulatorische Veränderungen können infolge eines konkreten Extremereignisses eintreffen (z. B. Ressourcenknappheit und Preiserhöhungen, neue Bauvorschriften). Aber auch ohne Eintreten eines konkreten Schadenereignisses kann es hier bereits zu Verschiebungen kommen, wenn z. B. die Nachfrage nach mobilen Hochwasserschutzwänden steigt, Bauvorschriften vorsorglich angepasst werden oder die Elementarschadenversicherung in bestimmten Regionen teurer wird.

Hinsichtlich der Chancen, die aus der Zunahme extremer Wetterereignisse entstehen können, kann zwischen der Entwicklung und Anwendung innovativer Güter einerseits und dem Aufbau eines

relevanten Beratungsangebotes andererseits unterschieden werden. Die größten Potenziale werden in folgenden Bereichen gesehen:

- Bei Gewerbe / Industrie allgemein für Anbieter katastrophenpräventiver Produkte (z. B. mobile Schutzwände, neue Dämmmaterialien) bzw. fachlich-technischer Beratung
- In der Bauwirtschaft in den Bereichen Hochwasserschutz, Kanalisation, Sturmsicherung, Wiederaufbau
- Im Dienstleistungsbereich z. B. bei der Verbreitung von Unwetterwarnungen, oder in der Beratung hinsichtlich Vorsorgestrategien, Planungsprozessen und Regulierungen

Die Wahrnehmung der Auswirkungen des Klimawandels ist bei den Unternehmen noch wenig entwickelt, nimmt aber zu. Noch 2009 haben sich bei einer Befragung der IHK München und Oberbayern lediglich 1.167 von 15.000 befragten Firmen zu ihrem Umgang mit dem Klimawandel geäußert. Von denen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, sah wiederum nur ein Fünftel die eigene Branche stark vom Klimawandel betroffen, die anderen erwarten wenig oder gar keine Konsequenzen für ihre Branche. Die größte Sensibilität wiesen das Gastgewerbe und die Verkehrsunternehmen auf, gefolgt von Finanz- und Versicherungsunternehmen sowie dem Produzierenden Gewerbe. Schäden an der Infrastruktur und Versorgungsengpässe wurden am häufigsten als wichtige Folgen des Klimawandels genannt, wobei ein Risikobewusstsein für das eigene Unternehmen stärker bei größeren als bei kleineren Unternehmen zu finden war. Möglichkeiten zur Risikoreduzierung werden gesehen in:

1. Risikovermeidung v. a. durch Standortverlagerung
2. Vorsorge, z. B. durch Diversifizierung der Ressourcen, Produkte, Transportwege und Dienstleistungen, verbesserter Hochwasser- oder Sturmschutz, verbesserte Speichermöglichkeiten für Ressourcen bzw. Produkte
3. Verbesserte Vorbereitung auf den Notfall durch Frühwarnmechanismen und verbesserten Katastrophenschutz
4. Risikotransfer v. a. über die Elementarschadenversicherung, aber auch Risikoverlagerung auf andere Glieder der Wertschöpfungskette

Erste deutsche KMU nutzen ihre Chancen beispielsweise bereits in den folgenden Bereichen:

- Hochwasserschutz: v. a. Unwetterwarnungen, mobile Schutzwände zur Sicherung von Gebäuden gegen Hochwasser, Sandsackabfüllanlagen, Pumpanlagen für stark verschmutztes Wasser, Prozessleitsysteme
- unabhängige Energieversorgung: Blockheizkraftwerke (BHKW)
- Handwerks- und Ingenieursleistungen: Monitoring von Waldbränden, Automatisierung der Wasserversorgungssysteme, Überflutungsmodelle, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen etc.

Die Nachfrage kommt bislang in erster Linie von Öffentlichen Stellen (Bund, Städte, THW u. a.) im In- und Ausland mit einem deutlichen Schwerpunkt in Europa, weniger dagegen von privaten Kunden.

Warum geschieht bislang so wenig?

Den meisten KMU ist überhaupt nicht bewusst bzw. bekannt, wie sich der Klimawandel auf ihr Unternehmen auswirken wird. Sie erkennen grundsätzlich die Bedeutung des Klimawandels an, denken dabei aber in erster Linie an Optionen und Vorgaben zum Klimaschutz.

Neben Region und Branche sind unternehmensspezifische Aspekte für die Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit ausschlaggebend. Einen wichtigen Aspekt stellt dabei auch die Größe des Unternehmens dar. Im Gegensatz zu großen Unternehmen gelten für KMU besonders die folgenden Hindernisse:

- Ressourcenknappheit
- Geringere Diversifikationsmöglichkeit
- Fehlendes strategisches Risikomanagement

Anders als im Klimaschutz sehen die Unternehmen die Anpassung grundsätzlich als ihre eigene autonome Aufgabe an und wünschen sich möglichst wenig staatliche Eingriffe. Trotzdem gibt es aus Sicht der Unternehmen und der mit ihrer Anpassung befassten Experten vier Bereiche, in denen staatliche Vorgaben und Unterstützung notwendig sind:

1. Absicherung von Infrastruktur (Verkehr und Energieversorgung)

2. Klimafolgenforschung und Informationsvermittlung
3. Klare Rahmenbedingungen und regionale Koordination
4. Anpassungsoptionen – Wissensmanagement und konkrete Instrumente



In Deutschland wird sich der Klimawandel u. a. in Form zunehmender Extremwetterereignisse auswirken.
(Foto: Paul-Georg Meister / pixelio.de)

Schlussfolgerungen

In Deutschland wird sich der Klimawandel u. a. in Form zunehmender Extremwetterereignisse auswirken. Hierbei ist die Bandbreite groß: Es werden häufigere und stärkere Stürme, Starkniederschläge, Flussüberschwemmungen, Hagelschläge sowie Hitze- und Kältewellen erwartet. Auch die Waldbrandgefahr steigt angesichts steigender Temperaturen und längerer Trockenheit. Insofern können die Ansätze und Erfahrungen deutscher KMU für die Anpassung mittlerer und kleiner Unternehmen in Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit an den Klimawandel von Interesse sein. Hinzu kommt, dass die deutschen KMU aufgrund besserer Infrastruktur, breiterer Finanz- und Humanressourcen sowie anderer Faktoren deutlich weniger anfällig sind als ihre Pendanten in vielen ärmeren Ländern und über höhere Anpassungskapazitäten verfügen. Diese Unterschiede müssen berücksichtigt werden, wenn es darum geht, aus den Erfahrungen, Defiziten, Angeboten und geäußerten Bedarfen deutscher KMU für die EZ zu lernen oder Partnerschaften zu initiieren.



Deutsches Rotes Kreuz

Sanitäter aus Maulbronn zählen zu den Besten Europas

Dundalk, Irland. Die Sieger des Europäischen Erste-Hilfe-Wettbewerbs kommen aus Italien. Deutschland wird Vierter und wird Sieger der Sonderwertung des Irischen Jugendrotkreuzes.

In Irland fanden am vergangenen Samstag die Europäischen Erste-Hilfe-Meisterschaften FACE 2012 (First Aid Convention in Europe) statt. 22 europäische Rotkreuzgesellschaften nahmen teil. Die Gruppen mussten in einem Erste-Hilfe-Parcours in der Praxis beweisen, wie gut sie ausgebildet sind und wie schnell sie helfen können.



Martina Eckert bei der Versorgung eines Geiselnähmers.

Bei der feierlichen Eröffnung am Freitagabend erklärte der irische Staatsminister Paul Keogh angesichts hunderter Sanitäter Dundalk für das Wochenende als den sichersten Ort Irlands. Der Wettbewerb startete am Samstagmorgen um 9 Uhr in Dundalk, das rund 80 Kilometer nördlich von Dublin, nahe der

Grenze zu Nordirland, gelegen ist. Erst nach zehn Stunden Hochspannung fand der Leistungsvergleich sein Ende. In dem beschaulichen Ort mit rund 31.000 Einwohnern mussten die teilnehmenden Teams 24 Wettbewerbsstationen absolvieren. An den Start gingen Freiwillige des Roten Kreuzes aus fast ganz Europa. Das Deutsche Rote Kreuz wurde vom DRK Ortsverein Maulbronn, dem Bundessieger 2011, vertreten.

In realistisch gestalteten Stationen mussten die Teilnehmer vor den Augen von internationalen Juroren ihre Erste-Hilfe-Fähigkeiten unter Beweis stellen. So galt es, bei einer seit Tagen währenden Geiselnahme die Not der Opfer im Rahmen einer humanitären Hilfsaktion und eines Gefangenen austausches zu lindern. Terroristen, mit Sturmhauben verumumt und Maschinenpistolen im Anschlag, überwachten argwöhnisch die Hilfemaßnahmen der Rotkreuzler. Bei einem weiteren Notfallszenario wurde einer jungen Frau die rechte Hand amputiert, die in einen Häcksler geraten war. Sie musste betreut und fachgerecht versorgt werden. Das übernahm Thomas Haalboom vom Maulbronner DRK: „Da die Verletzte noch im Häcksler eingeklemmt war und ich deshalb auf technische Hilfe warten musste, konzentrierte ich mich auf die Versorgung des Amputates und die psychologische Betreuung der Verunfallten.“ Bei einem noch in den Seilen hängenden, abgestürzten Bergsteiger durften die Maulbronner Sanitäter dann keine Höhenangst zeigen. Musste sich doch einer von Ihnen aus mehreren Metern zum Unfallopfer abseilen lassen und in der Höhe behandeln. Freiwillig für diese Herausforderung meldete sich Jens Breining aus Ölbronn: „Dies war eine völlig ungewohnte und unerwartete Situation. Ich bin aber damit sehr gut klar gekommen und bin mit meiner Leistung zufrieden“. Viele weitere sehr realistisch inszenierte Notfälle stellten große Herausforderungen an die teilnehmenden Rotkreuz-Helfer dar.

In den Wettbewerb integriert war eine Sonderwertung des Irischen Jugendrotkreuzes. Hier war das Wissen der Wettbewerbsgruppen über Irland, über die Internationale Rotkreuz- und Rothalbmombewegung und das Leistungsvermögen in Geschicklichkeits- und Sportaufgaben gefragt. Die Maulbronner Rotkreuzler konnten sich in dieser Wertung erfolgreich gegen die anderen Teilnehmer durchsetzen und gingen als Sieger daraus hervor.

In einer weiteren Sonderwertung wurde zur Aufgabe gestellt, eine Triage von Verletzten durchzuführen. Das Wort „Triage“ steht dabei für die



Das Wettbewerbsteam v.l.n.r.: Oliver Henne-Wezel, Thomas Haalboom, Wolfgang Haalboom, Martina Eckert, Jens Breining, Markus Mannuss. (Fotos: DRK Maulbronn)

Sichtung von Patienten bei einem Massenansturm von Verletzten. Da in einem solchen Fall sowohl Material wie auch Helfer nicht im ausreichenden Maß vorhanden sind, gilt es zu entscheiden, wer vorrangig behandelt wird.

Die Bekanntgabe der Sieger des Erste-Hilfe-Wettbewerbes um Mitternacht war spannungsgeladen. Martina Eckert aus Sternenfels kommentierte die Bekanntgabe mit den Worten „Die Spannung war kaum auszuhalten. Da die Platzierungen von hinten beginnend bekannt gegeben wurden, stieg unsere Anspannung von Platz zu Platz. Über den vierten Platz freue ich mich sehr.“

Ebenfalls sehr zufrieden zeigten sich die anderen Mitglieder des Wettbewerbsteams.

Neben den Maulbronner Routiniers Markus Mannuss, Thomas und Wolfgang Haalboom nahmen zum ersten Mal Martina Eckert, Jens Breining sowie Oliver Henne-Wezel aus Zaisersweiher teil. Für den Leiter des Teams, Wolfgang Haalboom, war das Ergebnis hervorragend: „Unser Ziel, einen einstelligen Platz zu erreichen, haben wir geschafft. Wir dachten dabei aber eher an Platz 8 oder 9. Jetzt aber bei den Besten in Europa zu sein, ist einfach klasse.“ Das sieht auch sein Bruder Thomas, Vorsitzender des Maulbronner Roten Kreuzes, so: „Dieses Ergebnis bestätigt die sehr gute Arbeit in unserem Ortsverein“. Markus Mannuss ergänzt: „Neben diesem herausra-

genden Erfolg hat für uns alle die internationale Begegnung mit anderen Rotkreuzfreiwilligen einen ganz besonderen Eindruck hinterlassen.

Zu den ersten Gratulanten der Maulbronner zählte Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes, der aus Berlin nach Irland angereist war.

Das offizielle Ergebnis:

1. Italien I	13. Slowakei
2. Österreich	14. Finnland
3. Armenien	15. Niederlande
4. Deutschland	16. Polen
5. Norwegen	17. Schweiz
6. Großbritannien	18. Frankreich
7. Bulgarien	19. Ungarn
8. Rumänien	20. Lettland
9. Slowenien	21. Russland
10. Belgien	22. Serbien (disqualifiziert)
11. Italien II	
12. Montenegro	

DIE JOHANNITER



Ein Ambulanzsystem für Haiti

Seit dem Erdbeben vom 12. Januar 2010 haben die Johanniter im Distrikt Léogâne bereits mehr als 72 Tausend Menschen medizinisch behandelt. Um langfristig die medizinische Versorgung der Betroffenen sicherzustellen, unterstützen die Johanniter das haitianische Gesundheitsministerium beim Aufbau eines landesweit einheitlichen Rettungsdienstes.

Marcus Aust, Leiter des Johanniter-Bildungsinstituts in Berlin, ist seit Ende April für die Auslandshilfe der Hilfsorganisation in Haiti tätig. Im Interview berichtet er über die damit verbundenen Herausforderungen.

Das haitianische Gesundheitsministerium hat im Februar in Port-au-Prince ein erstes Ambulanzzentrum, ähnlich einer Rettungswache, er-



Marcus Aust (rechts) mit der haitianischen Gesundheitsministerin und dem medizinischen Koordinator der Johanniter in Haiti, Charles Dago.

öffnet. Was leistet dieses und was sind Ihre Aufgaben vor Ort?

Marcus Aust: Das Ambulanzzentrum soll als Pilotprojekt die rettungsdienstliche Versorgung der Einwohner von Port au Prince und der angrenzenden Bezirke sicherstellen. Das Zentrum hält derzeit rund 35 Fahrzeuge, Personal und eine integrierte Rettungsleitstelle vor. Hier gehen pro Tag zirka tausend Anrufe ein. Die Mehrzahl allerdings sind neugierige Haitianer, die wissen wollen, was sich hinter der Nummer verbirgt. Nachdem ich mir einen Überblick über die verschiedenen Bereiche verschafft habe, bin ich nun dabei, den Bedarf eines Ambulanzzentrums zu skizzieren, Lücken aufzuzeigen und Lösungsansätze vorzustellen.

Wie funktionierte bisher das Rettungssystem in Haiti?

Von einem Rettungssystem kann man nicht sprechen. Der Staat Brasilien hat nach dem Beben mehrere Fahrzeuge gespendet. Diese sind seitdem in Betrieb, aber das eingestellte Personal, wie Fahrer, Krankenschwester, Rettungssanitäter, arbeitet hier ohne rettungsdienstliche Ausbildung. Die Fahrzeuge fahren zu Einsätzen, es findet aber keine Versorgung statt. Die Patienten werden ins Kranken-

haus transportiert, ohne dass eine medizinische Erstversorgung während der Fahrt stattfindet. Weitere Problem sind das fehlende Equipment sowie die mangelnde Bekanntheit des Rettungsdienstes. Auch von der landesweit eingeführten Notrufnummer 116 haben viele Haitianer noch nichts gehört.

Was müsste dringend verbessert werden und wie können die Johanniter hier helfen?

Die Stärken der Johanniter sind die fachliche Beratung sowie die Ausbildung des Personals – und das ist auch das, was wir vor Ort im Rahmen des



Die Johanniter unterstützen die Ausbildung des Rettungsdienstpersonals in Haiti. (Fotos: JUH)

Aufbaus des Rettungsdienstes machen wollen. Denn die Ausbildung des Personals muss dringend verbessert werden. Zudem müssten Trainings in einem ordentlichen Fuhrparkmanagement durchgeführt werden. Außerdem müssen Informationskampagnen für die Bevölkerung organisiert werden, um die

Einwohner über die neue Notrufnummer und deren Nutzen aufzuklären.

Wie sehen die nächsten Schritte aus?

Die Johanniter schließen mit dem Gesundheitsministerium in den kommenden Tagen eine Vereinbarung, in der beide Partner eine enge und langfristige Zusammenarbeit im weiteren Aufbau des Rettungsdienstes bekunden. Als Partner des Gesundheitsministeriums planen wir neben der fachlichen Beratung und der Koordinierung der Maßnahmen auch den Aufbau und Betrieb eines Bildungsinstitutes. Dieses soll die zukünftige Ausbildung aller relevanten Berufsgruppen im Rettungsdienst übernehmen und darüber hinaus auch Anlaufpunkt für die breite Bevölkerung im Bereich Prävention und Erste Hilfe sein. Nur so lässt sich längerfristig die noch nicht funktionierende Rettungskette schließen.

Das Interview führte Sandra Lorenz

teser in eineinhalbjähriger Planungszeit Vorsorge getroffen. Zum Glück waren aber nur 400 Hilfeleistungen während des Katholikentages nötig – die meisten davon kleinere Blessuren. 140 Fahrten des



Herzliche Worte vom Bundespräsidenten: Beim Abschlussgottesdienst begrüßte Joachim Gauck die Einsatzkräfte. (Foto: Benedikt Plesker)

Malteser ...weil Nähe zählt.

Herausforderung gemeistert

Beim Katholikentag in Mannheim stehen 500 Malteser 80.000 Besuchern zur Seite

500 ehrenamtliche Helfer aus allen Teilen Deutschlands waren nach Mannheim gekommen, um in ihrer Freizeit den Besuchern des 98. Deutschen Katholikentags einen sicheren Aufenthalt zu ermöglichen. An den vier Tagen besuchten 80.000 Gäste das Kirchenfest in der Stadt an Rhein und Neckar. Unter den Gästen auch Bundeskanzlerin Merkel und Bundespräsident Gauck. Für alle hatten die Mal-

Fahrdienstes und zahlreiche Begleitungen durch Malteser Jugendliche sorgten für die Teilnahme gehandicapter Menschen.

Dank an die Malteser kam entsprechend von vielen Seiten: Die Bundeskanzlerin winkte den beiden in ihrer Nähe stehenden Maltesern zu, der Bundespräsident sprach einige Worte mit den Helfern, und auch aus den eigenen Reihen gab es viel Lob. Stefan Franke, Leiter Einsatzunterstützung: „Außergewöhnlich gut war die Zusammenarbeit mit den Maltesern aus Mannheim und Umgebung. Die Stimmung bei den Helfern war richtig fröhlich, und jeder war motiviert.“ In einer modernisierten Schule untergebracht, hatten sie gute Bedingungen gefunden. So gab es nicht nur reichlich Platz für alle, sondern auch einen gemütlichen Treffpunkt, der in der Turnhalle der Schule von den Heidelberger Maltesern liebevoll betrieben wurde.

Einsatzleiter Benedikt Liefänder betonte die gute Zusammenarbeit und die gestiegenen Anforderungen an die Rettungskräfte: „Es freut mich, dass es uns nach dem Papstbesuch im letzten Jahr erneut gelungen ist, diesen besonderen Großeinsatz zu bewältigen. Gerade auch vor dem Hintergrund der gestiegenen Sicherheitsanforderungen nach der

Loveparade in Duisburg ist das eine Herausforderung, die wir gemeistert haben. Damit sind die Malteser durch die ideale Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt ein besonders interessanter Partner für Veranstalter, was sich bereits an verschiedenen Kontakten zeigt. Als Malteser sind wir ein selbstverständlicher Partner des Deutschen Katholikentages – wir gehören dazu!“



Mehr als 400 Malteser sorgten für den Sanitäts- und Rettungsdienst.
(Foto: Karolina Kasprzyk)

Mit Spannung, Spiel und Nutella-Crêpes lockten die Malteser Jugend und der Schulsanitätsdienst zahlreiche Jugendliche ins „Zentrum Jugend“. Unter anderem bastelten die jungen Besucher ihre eigenen Notfall-Karten und konnten sich bei Spielen in der Sonne oder im Schatten des Zeltdaches austoben. Wer den Kopf freibekommen wollte, war beim Impuls der Malteser Jugend richtig. Auf weichen Kissen konnten die Besucher abschalten und zur Ruhe kommen. Als Magnet entpuppte sich der Crêpes-Stand: In nur zwei Tagen gingen rund 1.000 dünne Pfannkuchen – wahlweise pur oder mit süßer Schokocreme – über die Theke der Malteser Jugend.

Großes Interesse fand auch das Podium „Sterben – Fragen an das Leben“. Für die Malteser war Dirk Blümke, Leiter der Fachstelle Hospizarbeit

Der Katholikentagseinsatz der Malteser online:

www.malteser-helfen.de/katholikentag

und Palliativmedizin, in die Runde eingeladen worden. Mehrere hundert Teilnehmer folgten der engagierten Diskussion um die Möglichkeiten eines Lebensendes, das die Bedürfnisse des Sterbenden und seiner Angehörigen in den Mittelpunkt stellt.

Klaus Walraf

„Und führe zusammen, was getrennt ist“

Malteser sichern mit Rotem Kreuz und Johannitern die medizinische Versorgung der Heilig-Rock-Pilger in Trier

Drei Sanitätsstationen und mehrere Fußstreifen waren in den vier Wallfahrtswochen täglich in zwei Schichten mit bis zu 112 Helfern und Helferinnen besetzt: Vom 13. April bis 13. Mai halfen Malteser, Rotes Kreuz und Johanniter Heilig-Rock-Pilgern in 1.154 Fällen. Die Zusammenarbeit der drei Hilfsorganisationen wurde nicht nur von deren Leitungen und den Verantwortlichen des Bistums, der Polizei und der Feuerwehr als vorbildlich gelobt, sondern auch die Sanitäter selbst freuten sich über den gelungenen gemeinsamen Einsatz.

Das Bistum hat insgesamt über 550.000 Pilger bei dieser besonderen Wallfahrt gezählt, die 1512 zum ersten und in diesem Jahr zum 19. Mal stattgefunden hat. Zwischen 8.000 und 24.000 Menschen waren täglich im Trierer Dom am Schrein der Reliquie mit der Tunika Christi. „Eine Wallfahrt ist nicht mit einem Rockfestival zu vergleichen“, konstatiert Hermann Hurth, Gesamteinsatzleiter für den Sanitätsdienst der Wallfahrt und Malteser Beauftragter für den Landkreis Trier-Saarburg. „Und Pilger sind nicht mit Rockfans zu vergleichen.“ Entsprechend war die Einsatzfrequenz während des 31-tägigen Großereignisses mit wenigen Ausnahmen übersichtlich. Richtig eng wurde es nur an einem Samstag, als durch die hohen Außentemperaturen innerhalb einer Stunde über 80 Notfälle gemeldet wurden.

Die Zeit von morgens acht Uhr bis abends 22 Uhr, während der langen Domnächte sogar bis 24 Uhr, wurde durch zwei Tagesschichten mit ehrenamtlichem Personal abgedeckt. Die Voraussetzun-

gen zur Teilnahme am Sanitätsdienst waren hoch. Die Malteser Einsatzkräfte mussten mindestens einen Erste-Hilfe-Kurs mit Helfergrundausbildung und die Ausbildung zum Einsatzsanitäter (80 Unterrichtseinheiten mit anschließender Prüfung) vorweisen sowie fünf Notfalleinsätze als Begleiter auf einem Rettungswagen als Praxisteil. „Diese Qualifikation ist wichtig“, so Hurth. „Eine tiefe Schnittverletzung, die beim Abbau eines Zeltes nach dem Jugendevent passiert ist, musste genauso sorgfältig versorgt werden wie der Herzinfarkt einer alten Dame.“

Neben den Hilfeleistungen bei Verletzungen oder Krankheiten betreuten die Malteser, Rotkreuzler und Johanniter 384 Menschen, die einen Rollstuhltransport benötigten, und wurden in 28 Fällen erfolgreich bei der Suche nach vermissten Personen eingebunden. Alle Beteiligten empfanden das Leitwort der Wallfahrt passend für die Beschreibung der Kooperation der drei Hilfsorganisationen: „Und führe zusammen, was getrennt ist.“

Thomas Biewen

rungsebene Führungsgruppen Katastrophenschutz (FüGK) gebildet. Diese kleinen flexiblen und rasch alarmierbaren FüGK´s setzen sich aus Mitarbeitern der Landratsämter oder kreisfreien Städte zusammen und werden lageabhängig durch Vertreter be-



Die Führungsgruppen Katastrophenschutz setzen sich aus Mitarbeitern der Landratsämter oder kreisfreien Städte zusammen und werden lageabhängig durch Vertreter betroffener Behörden und Katastrophenschutzorganisationen sowie sachkundige Spezialkräfte verstärkt.



Die Kommunikationsgruppe (KomFü) des Landratsamtes Donau-Ries

Bindeglied und Dienstleister des Katastrophenschutzes

Nach Einführung der Neukonzeption der Führung bei Katastrophen in Bayern Mitte 1993 wurden bei allen Katastrophenschutzbehörden als obere Füh-

troffener Behörden und Katastrophenschutzorganisationen sowie sachkundige Spezialkräfte verstärkt. Die im Landratsamt damals noch bestehende Fernmeldezentrale HVB wurde aufgelöst und in die Kommunikationsgruppe (KomFü) der FüGK als Regieeinheit des Landratsamtes überführt.

Sie hat die Aufgabe, zur Örtlichen Einsatzleitung (ÖEL) als mittlere Führungsebene Kontakt herzustellen und die Kommunikationswege mittels Funk, Telefon, Fax und E-Mail zu betreiben und aufrechtzuerhalten. Sie unterstützt den Führungsstab im Landratsamt durch Einrichtung eines Meldkopfes und wird für weitere Tätigkeiten eingesetzt. Die Regieeinheit besteht derzeit aus 20 Helfern. Ihre Ausbildung findet einerseits an der Staatlichen Feuerweherschule Geretsried, andererseits im Rahmen gemeinsamer interner Schulungen mit der FüGK und der eigenen Einheit statt. Weiterhin sind alle Angehörigen der KomFü als geprüfte Sprechfunker ausgebildet. Der Landkreis Donau-Ries ver-

fügt über ein gut aufgestelltes Gefahrenabwehrpotenzial. Hierunter fallen 160 Freiwillige Feuerwehren, 9 Werk- und Betriebsfeuerwehren, 2 THW-Ortsverbände, die 5 Rettungswachen, 2 Schnelleinsatzgruppen (SEG) sowie die Rettungshundesstaffel des Bayerischen Roten Kreuzes (BRK), die BRK Wasserwacht mit SEG Wasserrettung, die SEG San und SEG Betreuung der Johanniter (JUH), 2 DRLG-Ortsverbände mit SEG Wasserrettung, eine weitere private Rettungshundestaffel sowie ein Stützpunkt der Luftrettungsstaffel Bayern zur Luftbeobachtung im



Die Kommunikationsgruppe der FÜGK (KomFü).
(Fotos: Landratsamt Donau-Ries)

Rahmen der Waldbrandüberwachung. Dennoch beschreitet auch das Landratsamt, durch Landrat Stefan Röble unterstützt, nach dem Wegfall der allgemeinen Wehrpflicht neue Wege zum Erhalt des Ehrenamtes im Bevölkerungsschutz, indem es mit eigenen Angeboten der Ausbildung erfolgreich für die Mitwirkung an dieser Aufgabe für das Gemeinwohl wirbt.

So ist die Kommunikationsgruppe der Führungsgruppe Katastrophenschutz des Landratsamtes Donau-Ries mit bestimmten Einsatzstichworten in die Erstalarmierung motivierend eingebunden. Die Kräfte werden immer dann alarmiert, wenn größere Schadenslagen oder Lagen, die die Notwendigkeit umfangreichen behördlichen Handelns erfordern, vorliegen. Um auf den Ernstfall vorbereitet zu

sein, werden regelmäßig im 3-Wochen-Takt abendliche Übungen abgehalten. Weiterhin wird jährlich mindestens eine organisationsübergreifende Funkübung mit allen Organisationen durchgeführt. Darüber hinaus nimmt die KomFü an den regelmäßig stattfindenden Stabsrahmenübungen des Landratsamtes teil. Hierbei wird insbesondere das Zusammenspiel der oberen Führungsebene (Führungsgruppe Katastrophenschutz) mit der mittleren Führungsebene (Örtliche Einsatzleitung) und der unteren Führungsebene (organisationsinterne Führung der Einsatzkräfte) erprobt. Durch den Zusammenfluss von Donau, Lech, Wörnitz und weiterer Gewässer ist diese Region Unwetter- und Hochwasserlagen immer häufiger ausgesetzt. So wurden Kräfte der KomFü erst kürzlich wieder anlässlich einer Open-Air-Veranstaltung in Oettingen aufgrund einer Unwetterlage zum Betrieb des Katastrophenschutzlagers (Ausgabe von Decken für Betroffene) eingesetzt. Gemeinsame Funkübungen mit anderen Organisationen sowie Kooperationen, wie beispielsweise im Rahmen der Erste-Hilfe-Ausbildung der KomFü-Helfer durch die Donauwörther Johanniter fördern im Landkreis seit Jahren die stete Entwicklung zu einem modular aufwuchsfähigen integrierten Hilfeleistungssystem. Die KomFü des Landratsamtes Donau-Ries ist dabei wichtiges Bindeglied zur Vernetzung der verschiedenen Organisationen und Behörden mit ihren für den Katastrophenschutz vielfältigen Fähigkeiten und Ressourcen. Mit ihren ehrenamtlichen Fachkräften aus den unterschiedlichen Berufsgruppen hat sich die Kommunikationsgruppe der Führungsgruppe Katastrophenschutz im Landkreis als Partner der Organisationen in zahlreichen Situationen profiliert und Anerkennung in der Bevölkerung erwerben können.

Simon Srownal

Weitere Informationen unter
www.kater-donau-ries.de

Auszeichnung für einen Präsidenten, der den Weg freiräumte

Der Deutsche Feuerwehrverband hat den Präsidenten des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Christoph Unger, für seine unermüdliche Unterstützung des Feuerwehrwesens mit dem Deutschen Feuerwehr-Ehrenkreuz in Silber ausgezeichnet. „Was Sie und Ihr Amt für die Feuerwehren getan haben, kann sich sehen lassen“, lobte DFV-Präsident Kröger bei einer Feierstunde in Berlin. Insbesondere die Neukonzeption des Löschfahrzeuges LF KatS sei hervorragend gelungen. Aktuelle Felder sind das Pilotprojekt zum Brandschutzmodul in der Selbsthilfe sowie das Deutsche Feuerwehr-Museum. Bei der Warnung der Bevölkerung und Auslandseinsätzen deutscher Feuerwehren sieht Kröger bevorstehende Schwerpunkte der Zusammenarbeit.



DFV Präsident Kröger überreicht Ehrenkreuz und Urkunde an Christoph Unger, Präsident BBK
(Foto: DFV)

„Wir haben gemeinsam eine ganze Menge auf den Weg gebracht“, gab Unger den Dank im Namen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den DFV zurück und erinnerte an eine weitere, besonders anrührende Kooperation: den Erholungsaufenthalt für russische Einsatzkräfte nach Monaten schlimmer Vegetationsbrände, der im Gästehaus St. Florian in Bayrisch Gmain verwirklicht werden konnte. Präsident Unger hat als junger Mann in seinem Heimatort aktiv den Einsatzdienst in der Freiwilligen Feuerwehr kennengelernt und ist auch heute noch Mitglied der Feuerwehr in seinem Wohnort in Nordrhein-Westfalen.



Comenius - Siegel für Max und Flocke

Die Kinderinternetseite www.max-und-flocke-helferland.de des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe ist mit dem Comenius EduMedia Siegel für hervorragende didaktische Multimedia-Produktionen in der Kategorie „Computerspiel mit kompetenzförderlichen Potenzialen“ ausgezeichnet worden.



Das Kinderinternet des BBK ist in der Kategorie „Computerspiel mit kompetenzförderlichen Potenzialen“ ausgezeichnet worden.
(Foto: BBK)

Bereits zum 17. Mal wurde der Preis durch die Gesellschaft für Pädagogik und Information e.V. (GPI) vergeben. Die Comenius-EduMedia-Auszeichnungen gehören zu den etabliertesten Auszeichnungen für besonders wertvolle didaktische Multimediaprodukte in Europa.

BBK Pressekonferenz zum Jahresbericht 2011

Auf der Pressekonferenz zum Jahresbericht 2011 am 12.06.2011 in Berlin sagte BBK-Vizepräsident Ralph Tiesler:

„Die dreifache Katastrophe in Japan mit dem Erdbeben, dem Tsunami und der nuklearen Krise war ein noch nie da gewesenes Katastrophenszenario. Sie hat uns vor Augen geführt, wie komplex Notfälle sein können und worauf sich der Bevölkerungsschutz auch in Deutschland vorbereiten muss. Wir müssen uns zunächst über die Risiken klar werden: Das BBK hat eine pragmatische und einfach umsetzbare Methode für die Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz in der Bundesrepublik Deutschland entwickelt.



Sie ist geeignet, durch alle Verwaltungsebenen jedes Risiko analysieren zu lassen. Auch werden wir Leitfäden für deren Umsetzung entwickeln“.

Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) zog Bilanz nach einem ereignisreichen Jahr und thematisierte die Herausforderungen der Zukunft. Ralph Tiesler und Dr. Klaus-Georg Meyer-Teschendorf aus dem Bundesministerium des Innern sprachen unter anderem über die Folgen des Klimawandels für den Bevölkerungsschutz, die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung und Ergebnisse der länderübergreifenden Krisenmanagementübung LÜKEX 2011.

Verlosung eines i-Phones

Im siebten Jahresbericht haben wir einen Fragebogen für Sie erstellt. Uns interessiert, ob Sie sich durch unser Angebot gut informiert fühlen bzw. welche Wünsche und Anregungen Sie noch haben.

Bis zum **28. September 2012** können Sie Ihre Vorschläge einreichen und an der Verlosung eines i-Phones teilnehmen. Online können Sie unter www.mediascore.de/bbk-Leserbefragung oder unter www.bbk.bund.de den Fragebogen ausfüllen und einsenden. Bitte beachten Sie die Teilnahmebedingungen.

Wir wünschen viel Glück bei der Verlosung und sagen Danke fürs Mitmachen.

IMPRESSUM

Herausgegeben im Auftrag des Bundesministeriums des Innern vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK),
 Provinzialstraße 93, 53127 Bonn
 Postfach 1867, 53008 Bonn
redaktion@bbk.bund.de
<http://www.bbk.bund.de>

Erscheint im Februar, Mai, August und November
 Redaktionsschluss ist jeweils der 1. Werktag des Vormonats.

Redaktion:
 Ursula Fuchs (Chefredakteurin), Tel.: 022899-550-3600
 Nikolaus Stein, Tel.: 022899-550-3609
 Margit Lehmann, Tel.: 022899-550-3611
 Petra Liemersdorf-Strunk, Tel.: 022899-550-3613

Layout: Nikolaus Stein

Abo-Verwaltung: margit.lehmann@bbk.bund.de

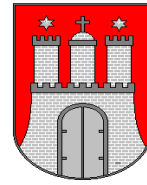
Druck, Herstellung und Vertrieb:
 BONIFATIUS Druck · Buch · Verlag
 Karl Schurz-Straße 26, 33100 Paderborn
 Postf. 1280, 33042 Paderborn
 Tel.: 05251-153-0
 Fax: 05251-153-104

Manuskripte und Bilder nur an die Redaktion. Für unverlangt eingesandte Beiträge keine Gewähr. Nachdruck einzelner Beiträge, auch im Auszug, nur mit Quellenangabe und mit Genehmigung der Redaktion gestattet.

Mit Namen gezeichnete Beiträge geben die Meinung des Verfassers wieder und müssen nicht unbedingt mit der Auffassung der Redaktion übereinstimmen.

Bei Nichterscheinen der Zeitschrift im Falle höherer Gewalt oder bei Störung des Arbeitsfriedens besteht kein Anspruch auf Haftung.

Heute: Speicherstadt, Hamburg



Zwischen Deichtorhallen und Baumwall liegt die seit 1991 denkmalgeschützte Speicherstadt mit ihren Fleeten (Kanälen) im Freihafen von Hamburg. Mit einer Länge von 1,5 km und einer Nutzfläche von 630.000 m² ist sie der weltgrößte zusammenhängende Lagerkomplex. Der Lagerkomplex liegt in einem Gebiet, das bei einer Sturmflut vom Elbwasser überflutet werden kann, wodurch sich der untere Boden nicht zum Lagern eignet sondern nur zu Versandvorbereitungen dient. Die Speicherstadt wurde auf Eichenpfählen im Jahre 1883 erbaut und Kaiser Wilhelm II. weihte das erste fertiggestellte Teilstück nach 5 Jahren mit einer Schlusssteinlegung ein. Mehr als 15 Ingenieure, 24 Architekten und Bauzeichern stellten das Bauprojekt im Jahr 1898 zu zwei Dritteln fertig. Noch vor Beginn des Ersten Weltkrieges 1914 erfolgten die Restarbeiten und der östliche Teil konnte abgeschlossen werden. Durch die Bombenangriffe im Zweiten Weltkrieg wurde fast die Hälfte der Bausubstanz zerstört und der originalgetreue Wiederaufbau konnte erst im Jahre 1967 vollendet werden. Die ehemalige Wasserstraße Dat Deep, gebildet aus Binnenhafen, Zollkanal und Oberhafen, trennt die Speicherstadt vom Altstadt kern und wird nur durch acht Brücken wieder verbunden. Innerhalb der Stadt gibt es darüber hinaus zahlreiche Verbindungsbrücken, von denen 14 unter Denkmalschutz gestellt sind. In den Lagerhäusern mit den grünen Kupferdächern, güldenen Schriftzügen, allerlei Erkern und Luken lagerte Importware, hauptsächlich Tee, Kaffee, Kakao, Gewürze und hochwertige Teppiche. Neben den heute 22 Speicherblöcken gibt es noch neun Museen und Ausstellungen. Die Lagerhäuser haben jeweils auf der einen Seite Anbindung an das Wasser und auf der anderen Seite an die Straße. Seit 2004 ist die Speicherstadt aus dem Gebiet des Freihafens herausgenommen, um den Hafenbetrieb nicht durch Zölle zu behindern. Nicht zollfrei ist lediglich der Teppichhandel. Im März 2008 wurde sie verwaltungsrechtlich mit dem Neu-



Die Speicherstadt in Hamburg bei Nacht; weltgrößter zusammenhängender Lagerkomplex.
(Foto: Michael Sieling / pixelio)

bebauungsgebiet auf dem Großen Grasbrook zum Stadtteil „HafenCity“ im Bezirk Hamburg-Mitte erklärt. Das derzeit größte innerstädtische Entwicklungsprojekt Europas ist die „HafenCity“ und ihr Aushängeschild die Elbphilharmonie. Hamburgs neues „gläsernes“ Konzerthaus, auf den Grundmauern des alten Kaispeichers A errichtet, wird als „Leuchtturm“ angepriesen und soll „in naher Zukunft“ eingeweiht werden. Die Wilhelminische Backsteingotik der Gründerzeit mit ihren bizarren Giebeln und Türmchen, die sich mit den Schuten (Lastkrähnen) in den Fleeten und den Neubauten spiegeln, bietet in der Abenddämmerung einen märchenhaften Anblick. Hierfür sorgen 800 Scheinwerfer, die die idyllische Speicherstadt und die Stahlbrücken kunstvoll anstrahlen. Eine imposante Kulisse, die man wohl kaum in einem Welthafen vermuten würde.

www.hamburg.de/hafencity-speicherstadt

ml



Kopf oder Bauch? Wie kommen Entscheidungen zustande, insbesondere wenn die Verantwortlichen unter Druck stehen? Zeit- und Informationsmangel bei komplexen Schadenslagen oder Katastrophen stellen hohe Ansprüche an die Handlungskompetenz des Führungspersonals. Die Vereinheitlichung von Dienstvorschriften, das Einüben von Automatismen oder ein integriertes Ausbildungssystem können hier helfen. Immer aber sind es Menschen, die Entscheidungen treffen müssen, oft im Konflikt zwischen Theorie und Praxis, Wissen und Instinkt, Bewusstsein und Reflex – Kopf oder Bauch.

(Foto oben: Karl-Heinz Laube / pixelio.de;
Titelfoto: Daniel Stockmann, cc-by-sa, wikipedia.org)