Institut der Feuerwehr
Nordrhein-Westfalen

Lernunterlage K2-130

Das Sachgebiet 3 – Einsatz

Dezernat K2: Krisenmanagement und Forschung

Ausgabe Juli 2026

36 Seiten

Inhalt

Diese Lernunterlage soll Mitglieder des Sachgebietes 3 (Einsatz) in Führungsgruppen und -stäben mit dem notwendigen Fachwissen und entsprechenden Arbeitsmethoden ausstatten. Dabei versteht sich die Lernunterlage als Ausgangspunkt für die weitere Einarbeitung in die Funktion über die Grundlagen hinaus. Neben den Hintergründen der Entscheidungsfindung und des Führungsvorgangs werden insbesondere die Schwerpunkte Kommunikation, Crew Resource Management und spezielle fachliche Themen behandelt.

Urheberrecht

© IdF NRW, Münster 2026, alle Rechte vorbehalten.

Die vorliegende Lernunterlage darf, auch auszugsweise, ohne die schriftliche Genehmigung des IdF NRW nicht reproduziert, übertragen, umgeschrieben, auf Datenträger gespeichert oder in eine andere Sprache bzw. Computersprache übersetzt werden, weder in mechanischer, elektronischer, magnetischer, optischer, chemischer oder manueller Form.
Der Vervielfältigung für die Verwendung bei Ausbildungen von Einheiten des Brand- und Katastrophenschutzes des Landes Nordrhein-Westfalen wird zugestimmt.

IdF

Aktuellste Version zum Download:

https://url.nrw/LU-K2-S3

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 4
2 Entscheidungsfindung und Führungsprozess ... 5
2.1 Führungsvorgang ... 5
2.2 Operative Planung ... 8
2.2.1 Grundlagen der Strategie, Operation und Taktik ... 8
2.2.2 Zielorientierte Planung ... 11
2.2.3 Risikoorientierte Planung ... 12
2.2.4 Problemorientierte Planung (Antizipation) ... 13
3 Kommunikation und Schnittstellen ... 15
3.1 Schnittstellen im Stab ... 15
3.2 Lagebesprechung ... 17
3.3 Visualisierung ... 17
3.4 Kommunikation zu untergeordneten Führungsebenen ... 19
3.5 Sonderfall Werkfeuerwehren ... 20
4 Psychologische Hintergründe des Entscheidens ... 20
4.1 Psychologische Fehler und Verzerrungen ... 20
4.2 Crew Resource Management ... 23
4.3 Weitere Modelle ... 26
5 Fachliche Spezialthemen ... 28
5.1 Warnung der Bevölkerung ... 28
5.2 Rechtliche Aspekte ... 29
5.3 Integration Spontanhelfender ... 30
5.3.1 Mittlerorganisationen ... 32
6 Zusammenfassung ... 34
I Literaturverzeichnis ... 35

1 Einleitung

Das Sachgebiet 3 nimmt im Führungsstab eine zentrale Rolle ein, denn hier werden die essentiellen operativen Entscheidungen und die strategische Ausrichtung der Einsatzleitung erarbeitet, sowie die passenden Befehle und Aufträge formuliert. Folglich hat dieses Sachgebiet einen maßgeblichen Anteil an der Wirksamkeit des Stabes, an seinem Mehrwert. Die Tätigkeit im Sachgebiet 3 erfordert eine starke Vernetzung des Fachwissens im Bereich Brand- und Katastrophenschutz, eine gute Kenntnis der Strukturen in der örtlichen Gefahrenabwehr, routinierte Entscheidungsfindung und nicht zuletzt ausgeprägte Kompetenzen im Bereich Kommunikation und Teamwork.

Zum Einstieg wird kurz die Aufgabenverteilung gemäß FwDV 100 wiedergegeben:

- Beurteilen der Lage
- Fassen des Entschlusses über die Einsatzdurchführung, zum Beispiel festlegen von Einsatzschwerpunkten, bestimmen erforderlicher Einsatzkräfte, Einsatzmittel und Reserven
- Bestimmen und einweisen von Führungskräften, zum Beispiel Einsatzabschnittsleiterinnen oder Einsatzabschnittsleiter
- Ordnen des Schadengebietes, zum Beispiel
    - Festlegen der Führungsorganisation
    - Festlegen der Befehlsstelle
    - Festlegen von Bereitstellungsräumen
    - Einrichten von Sammelstellen, z. B. für Verletzte
- Anordnen von Absperrmaßnahmen
- Festlegen und freihalten von An- und Abmarschwegen
- Zusammenarbeiten mit anderen Ämtern, Behörden und Organisationen
- Erteilen der Befehle
- Beaufsichtigen und kontrollieren der Einsatzdurchführung
- Veranlassen von Sofortmaßnahmen für gefährdete Bevölkerung, zum Beispiel Warnung
- Mithilfe bei der Sicherung geborgener Sachwerte, beim Ermitteln der Schadenursache und der Täter, bei der Zeugenfeststellung und bei der Beweismittelsicherung

Im Weiteren soll der Führungsvorgang als Instrument zur Umsetzung all dieser Aufgaben näher beleuchtet werden.

2 Entscheidungsfindung und Führungsprozess

In der Literatur und der praktischen Anwendung finden sich vielerlei Ansätze für Führungs- und Entscheidungsprozesse. Für die Gefahrenabwehr in Deutschland ist dies der nach FwDV 100 einheitlich festgelegte Führungsvorgang. Diese Vorschrift ist per Erlass verbindlich eingeführt und somit in der Anwendung bindend. Dadurch soll insbesondere eine Einheitlichkeit erreicht werden, welche die Kompatibilität zu anderen Einsatzbereichen (über Kreis- und Landesgrenzen hinweg), zu anderen Führungsebenen und zu anderen Behörden und Organisationen sicherstellt. In der Privatwirtschaft und der Luftfahrt ist das System FOR-DEC – Facts, Options, Risks & Benefits, Decision, Execution, Check – etabliert (Soll, Proske, Hofinger & Steinhardt, 2016). Aus dem militärischen Kontext ist OODA – Observe, Orient, Decide, Act – ein bekanntes Beispiel (Bryant, 2006, S. 184). Hier sollen die Systeme nur kurz beleuchtet und deren Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden, um den Prozess der Entscheidungsfindung zu verstehen.

Führungsvorgang		OODA	FOR-DEC	Bedeutung in der Stabsarbeit	Durch
Lagefeststellung		Observe	Facts	1. Zusammentragen von Informationen zur Lage *ohne* Beurteilung	S2
Planung	Beurteilung	Orient		2. Daraus Gefahren bzw. Probleme ableiten	S3
			Options	3. Für diese jeweils Handlungsoptionen suchen	S3
			Risks & Benefits	4. Abwägen der Handlungsoptionen nach Vorteilen / Nachteilen	S3
	Entschluss	Decide	Decision	5. Zusammenführung von Handlungsoptionen zu einem Plan	Alle
Befehlsgebung		Act	Execution	6. Schrittweise Umsetzung des Plans	Alle
Kontrolle		(Feedback)	Check	7. Prozess erneut einleiten und überprüfen	Alle

Abbildung 1: Vergleich verschiedener Führungsprozesse

Allen Systemen gemein ist der Beginn bei der Erfassung der Faktenlage, die danach in eine Problemdefinition überführt wird. Für diese werden Handlungsoptionen gesucht und nach Vor- bzw. Nachteilen bewertet. Anschließend werden die Optionen zu einem kohärenten Plan zusammengeführt, der umgesetzt und schließlich in einem neuen Durchlauf kontrolliert wird. Manche Systeme, wie bspw. SPORDEC sehen nach der Faktenlage (Situation) die Durchführung von Sofortmaßnahmen (Preliminary Actions) vor. Eine Sofortmaßnahme auf Ebene des Stabes könnte bspw. die Warnung der Bevölkerung sein noch bevor eine erste echte Beurteilung in Gänze vollzogen ist.

2.1 Führungsvorgang

Während Entscheidungsfindungsprozesse prinzipiell im Kopf einer jeden Führungskraft ablaufen, wird der *Führungsvorgang* im Führungsstab auf mehrere Mitglieder verteilt. Das Sachgebiet 3 übernimmt dabei einen maßgeblichen Anteil.

Lagefeststellung

Die Lagefeststellung durch das S 2 ist wesentlich für eine erfolgreiche Stabsarbeit, da sich die Qualität aller späteren Ergebnisse daraus ableitet. S 2 soll Informationen *bewerten* (Gesichert oder vermutet? Aktuell oder veraltet?) aber eben nicht *beurteilen* (Was hat Priorität?). Auf die bedeutsame Schnittstelle zwischen dem S 3 und dem S 2 wird weiter unten näher eingegangen.

Beurteilung

Im Kern besteht eine Beurteilung aus einer Problemformulierung, einer Priorisierung der Probleme und einer Abwägung von möglichen Lösungswegen. Der Problemformulierung kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Auf Ebene der Gruppen- und Zugführung ist die Problemformulierung üblicherweise an der Gefahrendefinition (Ursache, Wirkung, bedrohtes Objekt) orientiert. Sie ist demnach eher reaktiv, da vor allem die Gegenwart oder ggf. die unmittelbare Zukunft beleuchtet wird. Lediglich über die Ausbreitungsgefahr erfolgt ein gewisser Blick auf die zeitliche Entwicklung. Die Zeitskalen auf den oben genannten Führungsebenen verzeihen diese Reaktivität, da die Durchläufe des Führungsvorgangs engmaschig (innerhalb weniger Minuten) aneinander anschließen.

Zeitschiene

Auf Ebene der Verbandsführung, im Besonderen in der Stabsarbeit, kommt es allerdings durch Meldewege über Führungsebenen hinweg und aufgrund der größeren Komplexität zu teils erheblichen Verzögerungen. 60 Minuten können – leider – ohne Weiteres als realistisch angenommen werden für den Laufweg einer Information von der untersten bis zur obersten Führungsebene. Ebenso lange kann es dauern, bis auf der obersten Führungsebene beschlossene Maßnahmen vor Ort umgesetzt werden und Wirkung erzielen. Als Lösungsweg bietet sich erstens an, in Aufträgen mit ausreichenden Freiräumen zu führen (sog. *Auftragstaktik*), die eine angemessene Flexibilität an der Einsatzstelle erlauben, und zweitens sollte die Beurteilung mögliche, zukünftige Lageentwicklungen bereits bestmöglich berücksichtigen. Der Fachbegriff hierfür ist die *Antizipation*. Diese wird in Kapitel 2.2.4 näher betrachtet.

Entschluss

Der Entschluss dient dann dazu, die zuvor diskutierten Lösungsansätze zu kombinieren und einen einheitlichen Plan zu erstellen. Dieser wird zum Großteil durch das Sachgebiet 3 vorgeschlagen, während der Einsatzleiter oder die Einsatzleiterin die Verantwortung trägt, ggf. die Leitlinien beiträgt und notfalls auch jegliche Planung überstimmen darf. Die anschließende Umsetzung muss aber von allen Sachgebieten für ihren jeweiligen Aufgabenbereich erfolgen und orientiert sich dazu an der Beurteilung. Hier kommt der Lagebesprechung eine große Bedeutung zu (siehe Abschnitt 3.2)

Befehl

Der Befehl sollte sich am sehr bewährten Befehlsschema zur Führung über längere Zeiträume aus der FwDV 100 orientieren. Er untergliedert sich in:

- **Lage**:
  Hiermit sind neben der Gefahrenlage insbesondere auch Unterstellungsverhältnisse im Rahmen der eigenen Lage gemeint.
- **Auftrag**:
  Der an die befehlsgebende Stelle gerichtete Auftrag (falls vorhanden)
- **Durchführung**:
  - Eigene Absicht
  - Aufträge an die einzelnen Einheiten
  - Zusammenarbeit mit anderen Kräften und Koordinierung
  - Zeitangaben
  - Schutzmaßnahmen

- **Versorgung**:
  - Verpflegung
  - Betriebsstoffe
  - Instandhaltung
  - medizinische Versorgung
- **Führung und Kommunikation**:
  Standorte von und Kommunikationsverbindungen zu anderen Stellen. Hierzu kann durchaus das Führungsorganigramm oder der Kommunikationsplan angehängt werden.

Dabei ist zu beachten, dass die Anteile Versorgung und Kommunikation durch die Sachgebiete 4 bzw. 6 erarbeitet werden, im Befehl des S 3 aber von Beginn an enthalten sein sollten. Kern eines Auftrages sind hier in der nötigen Auftragstaktik weniger die Details der Durchführung als die Vermittlung des Zwecks und der Gesamtabsicht. Voraussetzung für den Erfolg der Auftragstaktik sind untergebene Führungskräfte mit einem hohen Maß an verantwortungsbewusster Selbstständigkeit und fachlichen Fähigkeiten.

Kontrolle

An einer Einsatzstelle erfolgt die Kontrolle entweder durch den Einsatzleiter bzw. die Einsatzleiterin selbst, oder durch Rückmeldungen anderer Führungskräfte. In der Stabsarbeit fehlt jedoch in der Regel der direkte Blick auf die Einsatzstelle. Rückmeldungen erreichen den Stab entweder auf den üblichen Meldewegen oder können aktiv eingeholt werden. Der „direkte Blick“ kann aber dennoch über einen Abgleich des eigenen Lagebildes mit der Lagedarstellung erreicht werden. Hier finden sich Informationen zwar mit zeitlichem Verzug, aber dafür gesichert. Die Lagedarstellung ist somit ein zentrales Instrument für die Umsetzung der Kontrolle. Ein guter Zeitpunkt für die Kontrolle ist im Vorfeld einer Lagebesprechung, so dass hier aktuelle Informationen vorliegen und die Kontrolle regelmäßig durchgeführt wird. Im Optimalfall liegt die Lagebesprechung so, dass genügend Zeit für den vollständigen Durchlauf eines Führungsvorgangs bleibt.

2.2 Operative Planung

In Kapitel 2.1 wurde das Problem beschrieben, dass die Zeitschiene in der Stabsarbeit durch lange Melde- bzw. Umsetzungswege eine reaktive Herangehensweise nicht mehr verzeiht. Es wird für den Stab (und hier natürlich insbesondere für den S 3) nötig, neben der klassischen **Durchführung** des Einsatzes, auch eine zukunftsgerichtete **Planung** zu betreiben. Häufig wird dieses Vorgehen umgangssprachlich als **„strategisch“** bezeichnet. Für den fachlichen Sprachgebrauch erscheint diese Formulierung zu ungenau, bzw. auch zu hoch gegriffen. In diesem Unterkapitel soll daher zunächst einmal der Begriff der Strategie geklärt werden. Am Ende kommt es unabhängig von der Begriffswahl darauf an, dass im S 3 zukunftsgerichtet geplant wird. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass dieser Aspekt häufig zu kurz kommt. Daher sollen anschließend drei Methoden zur Planung beschrieben werden: Zielorientierte Planung, risikobasierte Planung, und problemorientierte Planung (Antizipation).

2.2.1 Grundlagen der Strategie, Operation und Taktik

Der Begriff Strategie wird im Sprachgebrauch – auch innerhalb der Gefahrenabwehr – nicht einheitlich verwendet. In vielen fachlichen Kontexten versteht man darunter eine langfristige, umfängliche Planung zur Erreichung von Zielen. Langfristig bezieht sich dabei in der Regel auf Größenordnungen von *Jahren bis hin zu Jahrzehnten*. Im alltäglichen Sprachgebrauch versteht man unter strategischem Denken, Planen und Handeln häufig die Berücksichtigung möglicher zukünftiger Entwicklungen, also ggf. schon die Antizipation verschiedener Verläufe und die Anpassung der Planung an diese. Eine Strategie (im fachlich engeren Sinne des Begriffs) sollte zwangsläufig auf höchster Ebene entwickelt werden. Am Beispiel der Geopolitik beispielsweise auf Ebene der Bundesregierung oder sogar der EU. In der Privatwirtschaft auf der Ebene einer Unternehmensführung. Für die Gefahrenabwehr im Katastrophenschutz ist die oberste Ebene nicht einfach festzulegen. Auf der einen Seite ist das Land Aufgabenträger für den Katastrophenschutz. Strategische Elemente wären hier bspw. die gesetzlich verankerte Vorgabe Katastrophenschutzpläne zu pflegen oder das Vorhalten eines Landeskatastrophenschutzlagers. Auf der anderen Seite sind aber zuallererst die Kreise und kreisfreien Städte als untere Katastrophenschutzbehörden gefordert, die Gefahrenabwehr im Alltag und in der Katastrophe umzusetzen. Hierzu im Folgenden mehr.

Operative Ebene

Die **Operation** stellt das Bindeglied zwischen Strategie und Taktik dar. Im militärischen Kontext zeichnet die operative Ebene vor allem aus, dass diese weitgehend unabhängig von anderen Operationen abläuft. Außerdem werden verschiedene Truppengattungen kombiniert eingesetzt („verbundene Waffen“). Im Gegensatz dazu orientiert sich die **Taktik** in der Regel an der zugehörigen Truppengattung und ist auf das Zusammenwirken mit benachbarten Kräften ausgelegt (Luttwak, 2003). Übertragen auf die zivile Gefahrenabwehr wäre ein Beispiel für die taktische Ebene ein Kellerbrand, bei dem sich Gruppenführer an verschiedenen Gebäudeeingängen genau koordinieren müssen, jedoch von

Geschehnissen in Paralleleinsätzen weitgehend unabhängig sind. Die operative Ebene hingegen bringt verschiedene BOS (Feuerwehr, Rettungsdienst, THW…) kombiniert in den Einsatz und verantwortet ggf. Parallelereignisse im Zuständigkeitsbereich, agiert aber weitgehend unabhängig von Ihren örtlichen Nachbarn und deren Einsatzaufkommen. Diese Ebene wird je nach Szenario durch eine Einsatzleitung vor Ort oder durch den operativ-taktischen Stab abgebildet bzw. geführt.

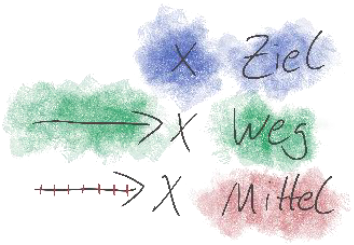
Strategische Ebene

Die politisch-gesamtverantwortliche Ebene „darüber“ wird im weitesten Sinne durch den Hauptverwaltungsbeamten (HVB) abgebildet. Dieser hat dabei sowohl einen operativen Anteil, da er politische Entscheidungsbefugnis mitbringt und Verantwortung trägt, als auch strategische Anteile in seiner Tätigkeit, da er u. a. die Bedarfsplanung und Vorhaltungen im eigenen Zuständigkeitsbereich verantwortet. Auch auf Ebene der Bezirksregierungen und des Innenministeriums gibt es strategische Elemente in der Form von Vorhaltungen, Aufsicht und Erlassen im Vorfeld von Schadensereignissen. Die Priorisierung und Zuteilung der überörtlichen oder ausländischen Hilfe, z. B. durch den Leitungs- und Koordinierungsstab des Landes, bleibt wiederum (im fachlichen Sinne) eine operative Tätigkeit, selbst wenn sie einen Zeithorizont von Tagen oder gar Wochen umfasst.

Strategiedefinition

Eine Strategie ist ein *langfristiger* Plan, der festlegt, wie Ziele durch den Einsatz von Ressourcen erreicht werden sollen. Vom Grundprinzip her lässt sich eine Strategie dabei in 3 Komponenten unterteilen (Webb, 2019, S. 5):

1. Ziele („Ends“)
2. Wege („Ways“)
3. Mittel („Means“)



Während die strategischen Ziele über Wege erreicht werden können, beschreiben die Mittel die konkreten Maßnahmen, welche den Weg gangbar machen. Eine Strategie ist nicht vollständig, wenn ein Teil, insbesondere die Mittel, fehlen. Allerdings ist die Zuweisung von Mitteln oft der komplizierteste Schritt.

Eine andere Strategiedefinition ist die einer „Erfolgstheorie“, bei der größeren Wert auf die logische Verknüpfung (Kausalität) der Hintergründe gelegt wird (Meiser, 2016). Eine Kritik an der 3-komponentigen Definition ist dabei, dass diese dazu verleitet die Strategieentwicklung ausgehend von verfügbaren Ressourcen zu beginnen und dadurch kreative Lösungsmöglichkeiten ggf. außenvor gelassen werden. Auch wird, zumindest im militärischen Bereich, eine von der Politik losgelöste, isolierte Strategie des Militärs kritisiert.

Um die Güte einer Strategie abschätzen zu können sollten, wie auch im Planungsprozess des Führungsvorgangs, unterschiedliche Strategien entwickelt und gegeneinander abgewogen werden (Meiser, 2016). Im Folgenden wird der

Einfachheit halber von der etablierten, drei-komponentigen Definition (Ziele, Wege, Mittel) ausgegangen.

Strategische Ziele

Strategische Ziele in der Gefahrenabwehr sind in der Regel der Schutz von Menschen, Tieren, der Umwelt und Sachwerten. Hinzu kommen ggf. politische Ziele (z. B., dass das Vertrauen in den Staat erhalten bleiben soll). Für operative Tätigkeiten sind strategische Ziele eventuell zu allgemein gehalten und können weiter operationalisiert werden**.** Unter anderem können sie als *Schutzziele* die Grundlage für regelmäßig fortgeschriebene Bedarfsplanungen (Brandschutz-, Rettungsdienst- und Katastrophenschutzbedarfspläne) darstellen. Für ein gegebenes strategisches Ziel können sich die operationalisierten Ziele lageangepasst ändern. Ein Beispiel hierfür ist das Schutzziel im Rettungsdienst, welches, ausgehend von dem strategischen Ziel „Schutz von Menschen“, einen Notfallpatienten innerhalb gewisser Fristen einer individualmedizinischen Behandlung zuführen soll. Im Falle eines MANV hingegen sind die operativen Ziele – bei gleichbleibendem strategischem Ziel! – allerdings die Verhinderung vermeidbarer Todesfälle und die Begrenzung von Folgeschäden.

Strategie im MANV

Die Strategie im MANV soll nun vereinfacht betrachtet werden:

Zur Erreichung des Ziels Schutz von Menschen (operationalisiert: vermeidbare Todesfälle verhindern) wird als einer der Wege eine triagierende und qualitativ reduzierte Erstversorgung am Schadensort angestrebt, die vital bedrohte Patienten priorisiert („rette die Roten“).

Mittel um das Ziel auf diesem Weg zu erreichen sind die Vorhaltung ausreichender und vor allem schnell genug verfügbarer Einsatzmittel (neben dem Regelrettungsdienst auch Sonder- und Spitzenbedarfe, AB-MANV, ÜMANV-S…), einer adäquaten medizinischen Führung (OrgL, LNA), der Einsatz von Sichtungsalgorithmen um vital bedrohte Patienten zu priorisieren, Patientenanhängekarten auf ersteintreffenden Rettungsmitteln, passende Führungs- und Kommunikationsstruktur, die Vorhaltung und Ausbildung von Personal, die Organisation von Übungen u. v. m..

Weiterhin, um Folgeschäden zu begrenzen, ist einer der Wege die schnellstmögliche Wiederherstellung der individualmedizinischen Versorgung.

Mittel zur Erreichung des Ziels auf diesem Weg sind bspw. ein Ticketsystem (mittels dessen die Verteilung der Patienten gemäß der Behandlungskapazitäten gewährleistet wird), die Einbindung von PTZ-10 NRW und Hubschraubern, um Patienten in angemessener Zeit in weiter entfernte Krankenhäuser transportieren zu können um nahegelegene Krankenhäuser nicht zu überfluten, Krankenhausalarmpläne usw..

Dabei kommen Ziele, Wege und Mittel streng genommen auf jeder Ebene (strategisch, operativ, taktisch, technisch) vor. Bei der Entwicklung einer Strategie kann es hilfreich sein, die einzelnen Ebenen getrennt voneinander zu betrachten. Dies soll hier einmal vereinfacht am Beispiel des Szenarios Waldbrand gezeigt werden, ausgehend von dem strategischen Ziel Schutz von Sachwerten

bzw. Umwelt (dem Wald) und bezogen auf den Punkt Löschwasserversorgung in einem Waldgebiet:

Ebene	Ziel	Weg	Mittel
Strategisch	Waldbrandbekämpfung ermöglichen	Zusammenarbeit Forstbehörde und Feuerwehr (Vorhaltung von Löschwasser, Wege)	Erlass
Operativ	Waldbrandbekämpfung durchführen	Löschwasserversorgung	Konzept
Taktisch	Löschwasserversorgung herstellen	Entnahme aus offenem Gewässer	Einheiten zur Wasserförderung
Technisch	Löschwasserentnahme	Pumpe am Ufer	Tragkraftspritze

Abbildung 2: (Teil-)Strategie bei einem Waldbrand (adaptiert nach Baum, 2022)

In der Gefahrenabwehr sollten Strategien allen Beteiligten bekannt sein, insbesondere sollte die Strategie sowohl auf die Einsatzleitung als auch auf den Krisenstab abgestimmt sein. Wie oben bereits erwähnt, kann ein Teil der strategischen Ebene auch auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte beim dortigen Hauptverwaltungsbeamten oder der Hauptverwaltungsbeamtin gesehen werden. Durch die kommunale Selbstverwaltung ist für den Brandschutz mit der Gemeinde im Sinne des BHKG noch eine Art „höchste Ebene“ vertreten. Dies macht es umso wichtiger, dass eine Strategie für den Katastrophenschutz alle Ebenen zu einem „Gesamtwerk“, also einem ebenenübergreifenden Plan verbindet und die Mittel aufeinander abgestimmt sind.

2.2.2 Zielorientierte Planung

Eine Strategieentwicklung findet für gewöhnlich vor der Lage statt, da sie Zeit in Anspruch nimmt. Hier werden also ausgehend von einer operationalisierten (Schutz-)Zieldefinition Wege erarbeitet, mit denen die übergeordneten strategischen Ziele erreicht werden können. Anschließend konkrete Mittel eingeplant, um die Wege zu begehen.

Diese Vorgehensweise der strategischen Planung kann unter Umständen aber auch auf die operative Planung angewendet werden, in dem auch der operativ-taktische Stab Ziele verwendet. Im Prinzip haben diese wieder Ihren Ursprung in den strategischen Zielen (Schutz von Menschen, Tieren, der Umwelt, Sachwerten und ggf. politischen Zielen). Sie werden aber auf die jeweilige Einsatzlage hin operationalisiert. Grundlegend ähnelt die Festlegung dieser Ziele der Festlegung von Schwerpunkten bzw. Leitlinien und kann daher bevorzugt durch den Einsatzleiter oder die Einsatzleiterin geschehen oder durch das S 3 dem Einsatzleiter oder der Einsatzleiterin vorgeschlagen werden. Dabei kann für die Definition solcher Ziele z. B. die Fragestellung: „Woran würde der Einsatz später scheitern?“ hilfreich sein. So lassen sich kritische Parameter identifizieren. In

der Folge werden Wege gefunden und Mittel zugewiesen. Existiert bereits vor Einsatzbeginn eine Strategie ergeben sich aus dieser ggf. bereits Anknüpfungspunkte. So ist beispielsweise ein Konzept zur Löschwasserförderung im betroffenen Waldgebiet bestenfalls vor der Einsatzlage erarbeitet und erprobt, braucht im Ernstfall also nur noch „aus der Schublade“ gezogen werden.

2.2.3 Risikoorientierte Planung

Risikomanagement

Zentral bei der Planung mit Zielen ist der Umgang mit **Unsicherheiten**. Die Planung kann **risikobasiert** erfolgen, wie beispielsweise die strategische Planung der Nato (NATO, 2018), die im Folgenden näher beleuchtet werden soll: Risiken bezeichnen dabei im weitesten Sinne den Effekt von Unsicherheiten auf die Ziele und können dabei sowohl negativ als auch positiv ausgeprägt sein. So kann bildlich gesprochen für das Ziel einer Urlaubsreise eine größere Änderung im Wechselkurs zur dortigen Währung entweder für eine Verkürzung bzw. qualitative Abstriche oder aber auch für eine Verlängerung bzw. Verbesserung der Reise sorgen. Als Beispiel aus der Gefahrenabwehr bieten sich Spontanhelfende an. Diese können den Einsatzerfolg positiv beeinflussen, in dem sie die Erreichung der Ziele unterstützen, oder durch chaotisches Parken etc. auch behindern. Über den Umgang mit Spontanhelfenden wird in Kapitel 5.3 näher eingegangen. Das Risikomanagement geht dabei in mehreren Teilschritten vor:

1. Risikoidentifizierung
2. Risikoanalyse
3. Risikobewertung
4. Risikobehandlung

Die **Risikoidentifizierung** orientiert sich in der Regel an den Zielen, die gesetzt wurden. Zu beantwortende Fragen sind: Was sind die Risiken bei der Verfolgung des Ziels, wie können sie auftreten, welche Auswirkungen haben sie und lösen sie weitere Risiken aus? In der **Risikoanalyse** geht es um die Fragen, welche Ursache die Risiken haben, wie sie untereinander zusammenhängen und ob sie einen positiven und/oder einen negativen Einfluss haben können. Das Ergebnis der **Risikobewertung** ist dann eine Priorisierung der Risiken wieder ganz ähnlich zum Führungsvorgang. Auch wird hier entschieden, ob das Risiko überhaupt behandelt werden soll. In der dann folgenden **Risikobehandlung** gibt es verschiedene Optionen, um mit dem Risiko umzugehen:

1. Vermeidung (Das zugehörige Ziel wird nicht weiterverfolgt)
2. Akzeptanz (Das Ziel wird verfolgt, und das Risiko akzeptiert)
3. Mitigation (der negative Effekt wird geschwächt)
4. Modifikation (der positive Effekt wird verstärkt)
5. Transfer (Das Risiko wird an eine andere Organisation weitergegeben)

Diese Optionen können natürlich auch kombiniert werden. Ggf. bleiben andere Risiken oder Unsicherheiten über, die wiederum in einem neuen Durchlauf des Ablaufs (ähnlich wie beim Führungsvorgang) behandelt werden können. Ein weiteres Modell dabei ist die Rumsfeld-Matrix (Bhadra, B., 2021, S.32):

Während manche Unsicherheiten bekannt und in ihrer Gesamtheit gut abzuschätzen sind („known knowns“, bzw. bekanntes Wissen), wie z. B. wiederkehrend auftretende Hochwasserlagen am Rhein, gibt es auch Unsicherheiten, die zwar an sich bekannt, aber schwerlich einzuschätzen sind („known unknowns“, bzw. bekanntes Unwissen), wie z. B ein großflächiger Stromausfall. Eine besondere Herausforderung stellen unbekannte Unsicherheiten dar, die auf Grund dessen, dass sie noch nie aufgetreten sind, auch in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit nicht abschätzbar sind (unkown unkowns, bzw. unbekanntes Unwissen). Solche Ereignisse werden auch als Schwarze Schwäne (black swan events) bezeichnet. Denn es war für Europäer vor der Entdeckung schwarzer Schwäne in Australien zwar im Prinzip möglich, sich diese – mit viel Phantasie – vorzustellen, deren Auftrittswahrscheinlichkeit aber unmöglich auch nur abzuschätzen. Schwarze Schwäne waren also jahrhundertelang ein Synonym für das Undenkbare, wie sich erst im Nachhinein herausstellte zu Unrecht. Derartige Unsicherheiten finden sich bspw. im Terrorismus.

2.2.4 Problemorientierte Planung (Antizipation)

Die Idee bei der Antizipation lautet, im Führungsvorgang insbesondere die Probleme zu berücksichtigen, die sich voraussichtlich in einigen Stunden oder Tagen zeigen werden. Das ist eine große Herausforderung und aus dem Alltag der Gruppen- und Zugführung nicht geläufig. Als Voraussetzung ist eine passende Lageprognose nötig, die als Kernaufgabe durch das Sachgebiet 2 zu erstellen ist. S 2 prognostiziert, S 3 antizipiert. Es kann deshalb hilfreich sein, eine Arbeitsgruppe bestehend aus jeweils einem Mitglied der Sachgebiete 2 und 3 zu bilden, die sich gezielt mit dem Thema der Planung von Lage- und Maßnahmenentwicklung auseinandersetzt.

Ein Beispiel aus einem Hochwassereinsatz: Wo der Pegelstand in vier Stunden zu erwarten ist, wird durch das Sachgebiet 2 in Form einer Prognose beantwortet. Dadurch können die zu erwartenden Gefahren und Probleme im Sachgebiet 3 antizipiert werden. Die Beurteilung kann mit diesen antizipierten Problemen und Gefahren beantworten, welche Maßnahmen jetzt in die Wege geleitet werden müssen, damit sie in vier Stunden wirken können.

Priorisierung

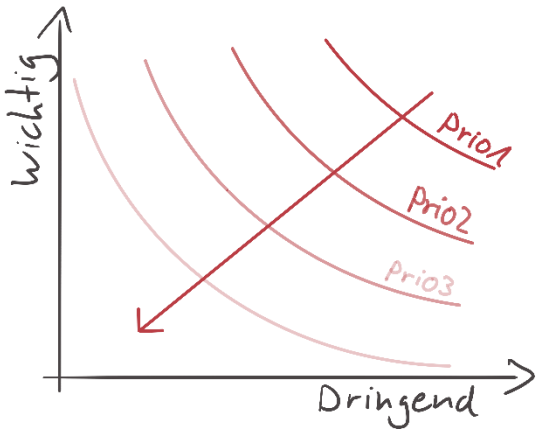


Abbildung 3: Variante der Eisenhower-Matrix zur Priorisierung

Maßgeblich nach der Formulierung der Probleme ist auch deren Priorisierung. Durch die oben betrachtete zeitliche Dimension sollte die Priorisierung hier nicht ausschließlich nach deren *Wichtigkeit* erfolgen (z. B. anhand bedrohter Schutzgüter oder dem Schadensausmaß), sondern auch deren *Dringlichkeit* mitbetrachten. Eine visuelle Darstellungsform einer derartigen Priorisierung bietet eine Variante der Eisenhower-Matrix. Aus dieser geht hervor, dass auch etwas weniger wichtige Probleme, die allerdings sehr dringend behandelt werden müssen, hoch priorisiert werden können. Auf die Eisenhower-Matrix als Führungsinstrument wird im Abschnitt 4.3 näher eingegangen.

Lösungsvorschläge

Für die erkannten Probleme können nun, nach ihrer Priorität geordnet, Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Dabei muss immer die Frage nach der Umsetzbarkeit gestellt werden. Unsicherheiten lassen sich dabei nicht vermeiden: Es ist in aller Regel nicht gesichert oder sogar garantiert, ob ein Plan (rechtzeitig) funktionieren wird oder nicht. In diesem Fall ist die Vorbereitung von Alternativen („Plan B“) umso wichtiger. Klugerweise ist vorab der Entscheidungspunkt herauszuarbeiten, zu dem spätestens auf den Alternativplan umgeschwenkt werden müsste, damit dieser noch Wirkung erzielen kann. Um diesen Entscheidungspunkt dann nicht zu verpassen, kann er beispielsweise auf einem Zeitstrahl markiert werden.

Eventualitätenplanung

Auch die Prognose selbst wird naturgemäß mit Unsicherheiten behaftet sein. Dann kann es sinnvoll sein, sowohl den wahrscheinlichsten Fall (Most Likely Course of Action) als auch den gefährlichsten Fall (Most Dangerous Course of Action) durch Planungen abzudecken. Dabei ist der gefährlichste Fall der, der die eigenen Mittel am stärksten belastet, bzw. sogar überlastet, also der, der die größte Herausforderung für die Gefahrenabwehr darstellt. Diese Fälle rechtzeitig vorzudenken (bzw. zu planen), wird **Eventualitätenplanung** genannt.

Für ein erkanntes Problem muss es nicht nur eine Lösung geben. Die Planungsphase fordert zum einen das Abwägen verschiedener Lösungsansätze, zum anderen kann es auch von Vorteil sein, unterschiedliche Ansätze zu kombinieren. Dies gilt insbesondere, wenn unterschiedliche Lösungsansätze unterschiedlich schnell wirksam werden, wie z. B. bei Einheiten mit unterschiedlichen Vorlaufzeiten (Pendelverkehr mit TLF, SW 2000, Wasserförderzüge).

„Strategische“ Denkweise

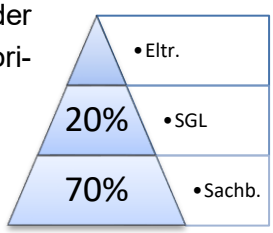
Auch wenn die Strategieentwicklung primär vor dem Einsatz stattfindet, wie oben erläutert wurde, lassen sich auch für die operative Planung unter Umständen Vorteile aus einer umgangssprachlich „strategischen“ Denkweise ziehen, indem operative Ziele definiert oder Risiken analysiert, oder Probleme antizipiert werden. Es bleibt aber festzuhalten, dass die grundlegende Frage nach einer Strategie in der **Vorplanung** beantwortet werden muss und sich eine fehlende Strategie auch nicht ohne Weiteres ad hoc (also durch die Anwendung von Planung) kompensieren lässt. Vorteilhaft ist hier beispielsweise die Entwicklung von szenarienbasierten Einsatz- oder Gefahrenabwehrplänen, Checklisten (z. B. für Unwetter, Hitze, Vegetationsbrand etc.), die die Arbeit im Füh-

rungsstab erleichtern und die fortlaufend weiterentwickelt werden können, sowie die Integration der Katastrophenschutzbedarfsplanung und der Katastrophenschutzplanung auf operativer Ebene.

3 Kommunikation und Schnittstellen

3.1 Schnittstellen im Stab

Grundsätzlich gilt auch im Stab der Grundsatz „Wer führen will muss frei von Arbeit sein“. In der Praxis ist dies für die Sachgebietsleitung allerdings oft schwierig umzusetzen. Dennoch liegt der Schwerpunkt der Tätigkeit im Überblick über die Gesamtaufgaben, der Priorisierung des Arbeitsaufwandes und der Kommunikation mit anderen Sachgebieten). Generell stellt sich die Frage, wie viele Entscheidungen dem Einsatzleiter oder der Einsatzleiterin persönlich vorgelegt werden sollten.



Als grobe Orientierung bietet es sich an, ca. 70 % der Entscheidungen auf Ebene der Sachbearbeitung zu fällen, ca. 20 % auf Ebene der Sachgebietsleitung und lediglich ca. 10 % auf Ebene des Einsatzleiters oder der Einsatzleiterin. Im Folgenden werden wichtige Schnittstellen des S 3 im Stab behandelt. Im Folgenden werden die inhaltlichen Schnittstellen mit den einzelnen Sachgebieten aus der Sicht des S 3 beschrieben.

Einsatzleiterin / Einsatzleiter

Die Einsatzleiterin oder der Einsatzleiter kann als Bindeglied zur politischen Ebene der Einsatzführung betrachtet werden. Insofern trägt diese Person einen maßgeblichen Anteil an eventuellen Schwerpunkten und deren Abstimmung mit Krisenstab bzw. HVB als nächsthöhere Ebene. Die gesamte Planung wird als Vorschlag für den oder die Einsatzleiter / Einsatzleiterin erstellt.

Leiter / Leiterin des Stabes

Der Leiter bzw. die Leiterin des Stabes verantwortet das Funktionieren des Führungssystems und ist bspw. bei Überlast oder als Abwesenheitsvertretung der Einsatzleiterin bzw. des Einsatzleiters ein wichtiger Ansprechpart.

Sachgebiet 1

Dem S 1 wird im Rahmen der Raumordnung der Ort der Bereitstellungsräume vorgegeben und der Kräftebedarf für Nachforderungen abgesprochen.

Sachgebiet 2

Mit dem S 2 erfolgt ein ständiger Austausch bezüglich der aktuellen Lage, der Erkundungsdefizite und insbesondere der Prognose als Voraussetzung der Antizipation. Hierfür bietet sich die Bildung einer Arbeitsgruppe aus jeweils einer Person beider Sachgebiete an, die sich mit der Prognose und Antizipation beschäftigt, da beide Sachgebiete zu gleichen Anteilen für den Prozess notwendig sind. In anderen Ländern und Führungssystemen (vgl. Frankreich, USA) sind teilweise sogar eigene Sachgebiete für die Antizipation vorgesehen.

Sachgebiet 4

Dem S 4 müssen insbesondere Informationen über die Dauer und den Umfang der geplanten Maßnahmen mitgeteilt werden, damit dieses daraus die Versorgung und einen angemessenen Eigenschutz bestimmen kann.

Sachgebiet 5

Mit dem S 5 müssen relevante Informationen für die Öffentlichkeit abgestimmt werden, wenn diese auf den operativen Ablauf des Einsatzes einen Einfluss haben (insbesondere Warnungen).

Sachgebiet 6

Mit dem S 6 muss die Führungsstruktur und die hierin umzusetzenden Aufgaben als Ausgangsbasis für eine angemessene Kommunikationsplanung geteilt werden.

Fachberatende / Verbindungs-personen

Fachberatende (FB) bieten vor allem Unterstützung bei der Planung. Die gilt für Verbindungspersonen (VP) ebenfalls, darüber hinaus haben sie aber besonderes Interesse daran, Informationen in ihre bzw. aus ihrer eigenen Organisation zu kommunizieren. Sie alle helfen beim Lageabgleich, als Dolmetschende in Fachfragen und bei der Klärung von Zuständigkeiten.

Krisenstab

Der Kommunikation mit dem Krisenstab (KS) kommt eine besondere Bedeutung zu. Auch aus dem Krisenstab sollte daher eine Verbindungsperson permanent in der Einsatzleitung anwesend sein.

Die Zuständigkeiten sind manchmal schwierig abzugrenzen und bedürfen daher besonderer Kommunikation. Während die Einsatzleitung mit den akuten Maßnahmen der Ereignisbewältigung befasst ist, also der Gefahrenabwehr im engeren Sinne, beschäftigen den Krisenstab oft administrative Fragestellungen, die sich weit über das Einsatzende hinausziehen. Entscheidungen über die Evakuierung von Wohngebieten sollten mit dem Krisenstab abgestimmt werden. Beispielsweise bei einem Gefahrstoffaustritt ergibt sich für den S 3 die Notwendigkeit für die Planung eines Messeinsatzes und die Festlegung des Gefahrenbereichs. Die Maßnahmen des Krisenstabs in diesem Fall wären die Auswertung und die Beurteilung der Messergebnisse durch Gesundheits- und Umweltamt. Darüber hinaus kann der Krisenstab durch die Bereitstellung von Transport- und Unterbringungskapazitäten helfen, zumindest wenn er rechtzeitig informiert ist.

Generell sollten die Pläne der beiden Stäbe kompatibel sein. Ansonsten könnten bspw. Flächen in der Nutzung (z. B. als Ablagefläche für Müll und als Bereitstellungsraum) oder Einheiten (z. B. der Hilfsorganisationen) doppelt verplant, oder die Bevölkerung widersprüchlich informiert werden.

Abhängig vom Ereignis kann der Krisenstab mit einigem zeitlichen Versatz deutlich später als die Einsatzleitung zusammentreten. In der Anfangsphase können Ansprechpartner für bestimmte Fachgebiete, zumindest während der regulären Dienstzeiten, vielleicht in der üblichen Ämterstruktur erreicht werden. Sofern noch kein Krisenstab einsatzbereit ist, handelt die Einsatzleitung eigenständig im Rahmen der Eilzuständigkeit. Das Kreisverbindungskommando (KVK) der Bundeswehr, sowie eine Verbindungsperson der Polizei sitzen regelhaft im Krisenstab, sodass Anforderungen in diese Richtung auch über den Krisenstab abgewickelt werden können und sollen.

3.2 Lagebesprechung

Damit die Absichten des S 3 - sei es auf die Durchführung oder die Planung bezogen - im gesamten Stab beachtet werden, nimmt die Lagebesprechung eine essentielle Rolle ein. Hierbei werden die Arbeitsprozesse der einzelnen Mitglieder effektiv und zukunftsgerichtet zusammengeführt. Es geht weniger um die Rekapitulation bisher geleisteter Arbeit, sondern vielmehr um die für die weitere Arbeit relevant gewordenen oder noch werdenden Probleme. Teile der oben genannten Schnittstellen zu den anderen Sachgebieten können hier zeitsparend (eine Lagebesprechung sollte in der Regel nicht länger als 15 Minuten dauern) und gebündelt bedient werden. Nach der derzeit noch gültigen FwDV 100 obliegt die Moderation der Lagebesprechung dem S 3. In der Praxis wird die Lagebesprechung häufig durch den Leiter des Stabes moderiert. Der Einsatzleiter sollte von dieser Aufgabe so oder so befreit bleiben. In Jedem Fall muss vorher eine Absprache dazu erfolgt sein. Nach dem Lagevortrag durch das S 2, der insbesondere die Prognose beinhalten sollte, schließt sich das S 3 mit der Vorstellung der Beurteilung, der Priorisierung und der daraus abgeleiteten Führungsorganisation an. Die schwerpunktmäßige Ausrichtung, sowie ggf. Ziele können (ggf. nach Vorschlag durch das S 3) durch den Einsatzleiter oder die Einsatzleiterin vorgegeben werden. Sie geben die Richtung der nächsten Arbeitsphase bzw. des Einsatzes insgesamt vor und sollten visualisiert werden.

3.3 Visualisierung

Verbale Kommunikation ist fehleranfällig und müsste ständig wiederholt werden, wenn unterschiedliche Gesprächspartner identischen Informationsbedarf haben. Entlastung kann hier die Visualisierung auf Zeichen- oder Projektionsflächen bieten. Spätestens dann, wenn die eigene Rolle im Rahmen eines Schichtwechsels an eine Ablösung übergeben wird, macht sich dies bezahlt.

Beurteilungsstreifen

Die Beurteilung kann mittels des Beurteilungsstreifens mit dem Stab geteilt werden. Man beginnt mit der Auflistung der möglichen Gefahren bzw. Probleme und priorisiert diese im Anschluss. Unter der Überschrift Strategie/Umsetzung wird der Plan zusammengefasst. Hier sollte auch eine Zuordnung zu Einsatzabschnitten aufgeführt sein. Unter der Überschrift Maßnahmen finden sich konkrete Mittelzuweisungen oder Nachforderungen, aber auch einzelne zu treffende Maßnahmen wieder.

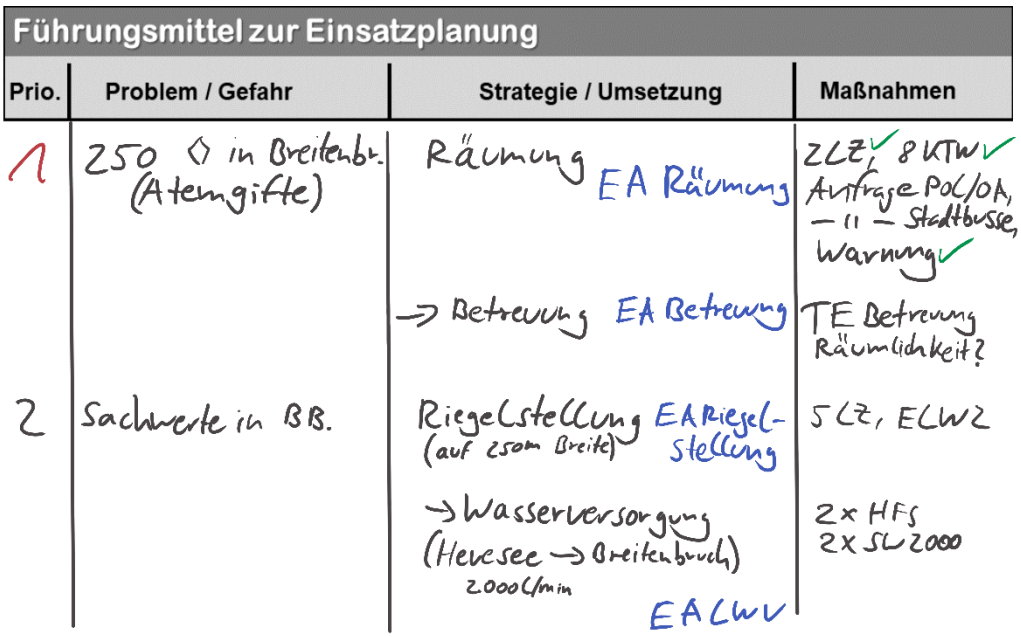


Abbildung 4: Beurteilungsstreifen für eine exemplarische Waldbrandlage (nicht vollständig)

Führungs-organigramm

Die hieraus abgeleitete Führungsstruktur („Führungsorganigramm“) wird durch den S 3 festgelegt. Die Visualisierung kann direkt durch das Sachgebiet 3 geführt werden, als Teil der Lagedarstellung ist dies aber mit dem Sachgebiet 2 abzustimmen. Zu den Kernaufgaben des Sachgebiet 6 gehört die Entwicklung einer passenden Kommunikationsstruktur. Eine große Fehlerquelle besteht darin, recht deckungsgleiche, im Detail aber doch widersprüchliche Führungs- und Kommunikationsorganigramme an verschiedenen Stellen / durch verschiedene Sachgebiete im Stab zu führen.

Zeitstrahl

Zeitlich relevante Punkte, wie z. B. Entscheidungspunkte oder Meilensteine, können auf einem gemeinsamen Zeitstrahl eingetragen werden. Sinnvollerweise wird dieser zentral beim Sachgebiet 2 geführt, da er Teil der Lagedarstellung ist. Für die zeitliche Planung im Sachgebiet selbst eignet sich eine interne Planungstafel als Visualisierungsmittel.

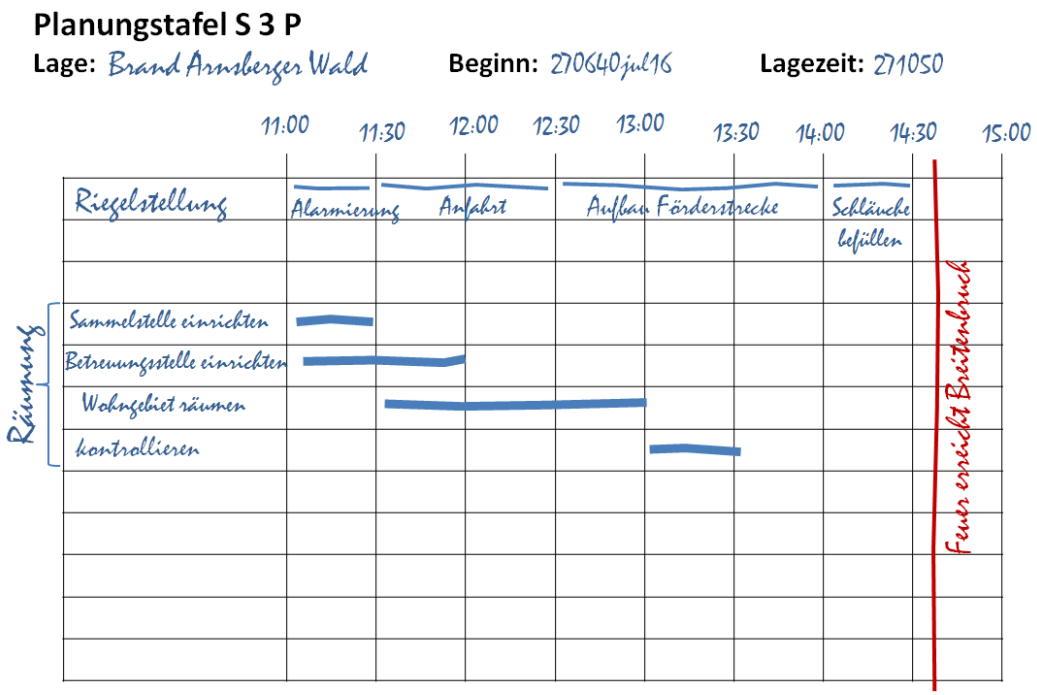


Abbildung 5: Planungstafel aus dem PRAKOS Bericht (Lamers, 2017) mit freundlicher Genehmigung.

3.4 Kommunikation zu untergeordneten Führungsebenen

Während die Information nachgeordneter Stellen (Einsatzabschnitte, Einsatzkräfte an der Basis) per Definition zur Aufgabe des Sachgebiets 2 zählt, liegt insbesondere in der Befehlsgebung und der Kontrolle eine Schnittstelle zwischen dem Sachgebiet 3 und den untergeordneten Kräften. Hierfür steht zwar der Vierfach-Nachrichtenvordruck zur Verfügung, der meist ein Funk- oder Telefongespräch zwischen der Fernmeldebetriebsstelle und dem Empfänger bewirkt. Ein direktes Telefongespräch bietet diesem gegenüber aber einige Vorteile. Abhängig von der Dringlichkeit und der Wahrscheinlichkeit mit der die Meldung direkte Rückfragen der gegenüberliegenden Stelle hervorrufen wird, ist die Kommunikation per Telefon das Mittel der Wahl. Für die Kontrolle kann ein Austausch direkt vor einer Lagebesprechung erfolgen und gleichzeitig Abschnitte mit Informationen versorgen. Der Prozess sollte durch z. B. Checklisten oder Formulare vereinheitlicht werden. Auch hier ist besonders gute Kooperation mit dem Sachgebiet 2 erforderlich. Es ist ineffizient und unprofessionell, wenn direkt vor einer Lagebesprechung sowohl das eine als auch das andere Sachgebiet alle Einsatzabschnitte abtelefoniert.

Für die untergeordnete Führungsebene ist es generell von Vorteil eine telefonische Erreichbarkeit des S 3 mitgeteilt zu bekommen, um für den Fall der Fälle einen zentralen Ansprechpartner im Stab zu haben. Für den Informationsfluss innerhalb des Stabes und der Dokumentation sind nach Telefongesprächen **Gesprächsnotizen** notwendig. Diese beantworten im Prinzip die W-Fragen: Wer, was, wann, mit wem.

3.5 Sonderfall Werkfeuerwehren

Im Regelfall obliegt die Gefahrenabwehr auf dem Werksgelände nach § 16 Abs. 6 BHKG (2021) der Werkfeuerwehr, die öffentliche Feuerwehr kommt nur auf Anforderung zum Einsatz. Dennoch können öffentliche Feuerwehren auch ohne Anforderung die Einsatzleitung übernehmen, und im Falle einer Katastrophe oder Großeinsatzlage geht die Einsatzleitung automatisch auf den Kreis (bzw. die Kreisfreie Stadt) über (Schneider, 2016, S.243). Es sind aber über die Zusammenarbeit im Einsatzfall schriftliche Vereinbarungen (Zusammenarbeitsvereinbarungen) zu treffen. Diese regeln auch das Meldewesen zur öffentlichen Feuerwehr. Es gibt also keinen einheitlichen Standard dieser Umsetzung. Daher kommt es darauf an, das örtliche Reglement zu kennen. Gerade bei einem größeren Schadensereignis, welches zwar den Ursprung auf dem Werksgelände hat, aber über dessen Grenzen hinaus ausgebreitet ist, liegt die Aufgabe der Gefahrenabwehr außerhalb des Geländes ohnehin wieder bei der öffentlichen Feuerwehr.

Größere Werkfeuerwehren sind in der Lage, eigene Stabsstrukturen abzubilden und arbeiten ggf. sogar im Zwei-Stabs-Modell mit einem operativ-taktischen und einem administrativ-organisatorischem Stab (letzterer vor allem für die Belange der Unternehmensführung, Pressearbeit oder Kontinuitätsmanagement). In diesem Fall ist es für den (öffentlichen) Führungsstab ratsam, eine Verbindungsperson in den operativ-taktischen Stab des Werks zu entsenden.

4 Psychologische Hintergründe des Entscheidens

4.1 Psychologische Fehler und Verzerrungen

Beim Durchlaufen eines Entscheidungsprozesses existieren an vielen Stellen Fehlerquellen durch psychologische Fallen. Es ist insbesondere gefährlich zu glauben, über Fehleinschätzungen zu stehen, da diese Einstellung besonders anfällig für deren Auswirkungen macht. Die beste Chance für den Umgang mit den Grenzen der eigenen Entscheidungsfindung liegt darin, sich diesen bewusst zu werden. Im Folgenden sollen daher einige gängige mentale Fallen beleuchtet werden, wie sie teilweise aus dem Managementbereich (Harvard Business Manager 2/1999), aus der Human Factors Forschung (Lamers, 2017, S. 60 ff.) oder anderen Forschungsfeldern (Schmid, 1999, S.226 f.) bekannt sind.

Fixierungsfehler Ein Fixierungsfehler ist ein Fehler, bei welchem man sich auf ein zwar widerspruchsfreies, aber falsches Bild der Realität fixiert, welches nicht die einzig mögliche Erklärung darstellt und dadurch ggf. die tatsächliche Realität übersieht. Es hilft dann, mögliche alternative Erklärungen bewusst in Betracht zu ziehen und ein gemeinsames mentales Modell im Stab zu fördern.

Verfestigungsfalle Die Verfestigungsfalle beschreibt das Problem, das vergangene bzw. anfängliche Erfahrungen häufig im Entscheidungsprozess übergewichtet werden („Das Hochwasser wird diesmal bestimmt steigen wie beim letzten Mal“). So beeinflusst etwa das erste Angebot in einer Verhandlung das spätere Endergebnis,

oder die wirtschaftlichen Ergebnisse aus dem Vorjahr die Prognose für das darauffolgende Jahr. Extreme und emotionale Ereignisse bleiben noch eher im Gedächtnis. Dessen sollte man sich bewusst sein, und gezielt andere Blickwinkel einnehmen. Bei der Beratung durch andere hilft es zuerst die Meinung des anderen zu hören, bevor dieser durch die eigene Meinung selbst in eine Verfestigungsfalle gerät. Umgekehrt macht es Sinn erst eigenen Überlegungen anzustellen, bevor eine Beratung ersucht wird (Harvard Business Manager, 1999).

Survivorship Bias

Im zweiten Weltkrieg sollten Flugzeuge an den entscheidenden Stellen verstärkt werden. Um diese zu erkennen, werteten Ingenieure die Stellen mit den häufigsten Treffern aus und schlugen dort eine Verstärkung vor. Diese Vorgehensweise war aber verzerrt, da bei der Auswertung nur zurückgekehrte Flugzeuge betrachtet wurden. Die kritischen Treffer befanden sich tatsächlich aber gerade dort, wo die Flugzeuge *scheinbar* nicht getroffen wurden – Treffer mit denen ein Flugzeug nicht mehr zurückgekehrt ist und nicht in die Auswertung mit eingeflossen ist. In der Stabsarbeit kann das bspw. bei Rückmeldungen aus Einsatzabschnitten relevant werden. Nur weil ein Abschnitt besonders viel meldet, muss dort nicht zwangsläufig der Einsatzschwerpunkt liegen. Sind andere Abschnitte womöglich derart überlastet oder von der Kommunikation abgeschnitten, dass sie gar nicht mehr zur Meldung in der Lage sind? Hier hilft zum einen eine gute Lagedarstellung und der regelmäßige persönliche Kontakt zu den Abschnitten, notfalls Kradmelder oder eigene Erkunder. Bei einem bloßen Abarbeiten der vorliegenden Meldungen fallen fehlende Meldungen unter Umständen nicht auf.

Festhalten am Status Quo

Das Festhalten an bestehenden Strukturen vermittelt ein Gefühl der Sicherheit, unabhängig davon, ob dies der tatsächlich sicherste Weg ist. Zudem sind Wahlmöglichkeiten mit zusätzlichem geistigem Aufwand verbunden und werden deshalb gerne vermieden. Gerade in Umgebungen mit sehr hohem Stresspegel kann das zu fehlender Flexibilität führen. Ähnlich ist das „dogmatische Verschanzen“: Zum Schutz der eigenen Selbstwahrnehmung kommt es zum Festhalten an alten Strategien trotz sichtbarer Probleme. (Lamers, 2017, S. 61) Es hilft die Fragestellung, ob man sich auch dann für die jetzige Vorgehensweise entscheiden würde, wenn diese jetzt noch nicht die gewählte Vorgehenswese wäre.

Sunken Cost Fallacy

Bei der Verzerrung der versunkenen Kosten lässt einen ein bisher investierter Aufwand über das normale Maß hinaus an einem Ziel festhalten, auch wenn es günstiger wäre das Ziel zu wechseln („Wir haben viele Ressourcen in Plan A versenkt, vielleicht zu viele, und damit das nicht umsonst war wechseln wir nicht zu Plan B!“). Auch dies kann im Schutz des eigenen Selbstbildes begründet sein. Möglichkeiten um damit umzugehen, sind in erster Linie eine gesunde Fehlerkultur zu etablieren, die Versagensängste minimiert und dazu führt, dass aus Fehlern gelernt werden kann und darf. Auch der Effekt des Gruppendenkens sei hier erwähnt, bei dem das Harmoniebedürfnis von Einzelpersonen der Entscheidungsfindung der Gruppe im Weg steht. Dies wird insbesondere durch sozial homogene Gruppen begünstigt, wie sie bei der Feuerwehr häufig zu finden sind (Janis, 1972). Zeitkritische Informationen, die dazu geeignet sind die

Kosten-Nutzen-Rechnung von Maßnahmen zu verändern, müssen auch außerhalb der Lagebesprechungen im Stab rechtzeitig übermittelt werden. Zur Not hilft es die Lagebeurteilung durch einen anderen Mitarbeiter durchführen zu lassen. So werden in einigen Banken bei Problemen mit der Bedienung von Krediten automatisch andere Sachbearbeiter zugeteilt, um nicht von der vorherigen Entscheidung beeinflusst zu sein. (Harvard Business Manager, 1999)

Selbstbestätigungsfalle

Positive Rückmeldungen und Bestätigungen unserer bisherigen Meinung wirken auf uns überzeugender. Gegenargumente sollten daher aktiv und bewusst in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Es sollte nicht nach Zustimmung gefragt werden, sondern explizit nach Gegenpositionen. Auch hier spielt die Fehlerkultur eine wichtige Rolle. Mitarbeiter sollten offen ihre Meinung vertreten, da sie ansonsten die Selbstbestätigungsfalle verstärken. Ebenso ist der unterstützende Einsatz von KI zur Entscheidungsfindung mit äußerster Vorsicht zu genießen, da generative KI heutzutage – neben dem allgemein bekannten Halluzinieren – auch zu übertriebener Bestätigung neigt. Diese führt dazu, dass das Vertrauen in die eigene Position unabhängig von deren Richtigkeit gestärkt wird. (Batista, 2026).

Formulierungsfalle

Die Art und Weise wie ein Problem formuliert wird hat einen maßgeblichen Einfluss auf die spätere Entscheidung. So ist die Risikotoleranz höher, wenn Probleme im Hinblick auf die Vermeidung von Verlusten formuliert sind. Im Gegensatz dazu werden weniger Risiken akzeptiert, wenn es um die Möglichkeit zu gewinnen geht, selbst wenn die Probleme in beiden Fällen identisch sind. Einen weiteren Unterschied kann die Formulierung nach Opt-In oder Opt-Out Optionen machen, da hier erneut das Festhalten am Status Quo relevant wird. Wird bspw. ein begrenztes Feuer im Wald als natürlich auftretender Prozess betrachtet und somit die Umweltgefährdung vernachlässigt, macht es einen Unterschied, ob das Problem als Rettung des Waldes formuliert wird, oder ob der Sachwert des Baumbestandes als möglicher Gewinn für den Waldbesitzer betrachtet wird. Eine Gefährdung der Einsatzkräfte erscheint bei letzterem weniger sinnvoll, auch wenn die Lage gleichbleibt. Es hilft Probleme auf verschiedene Arten zu Formulieren und sich dem Einfluss auf die Risikoakzeptanz bewusst zu sein.

Überschätzung der Prognosegenauigkeit

Gerade im Bereich von Extremereignissen liegen in der Regel sehr wenige Daten oder Erfahrungen vor. Es ist daher nicht wirklich möglich, so genau zu prognostizieren wie gewünscht. Entwicklungen im Extrembereich werden häufig als unwahrscheinlicher eingeschätzt als sie es tatsächlich sind, weil Vergleichswerte fehlen. So lag die Intensität der Flutwelle der Hochwasserkatastrophe 2021 schlicht außerhalb des bisher Gesehenen. Prognose und Antizipation schlugen deshalb fehl. Selbst Erlebtes (oder auch in der medialen Berichterstattung Gesehenes) wird als wahrscheinlicher wahrgenommen. Im besten Fall stehen Statistiken und Daten aus der Vergangenheit zur Verfügung, die als Grundlage für die Prognose dienen können. Gerade der Klimawandel zeichnet sich durch Extremwetterereignisse aus, die in ihrem Ausmaß und ihrer Häufigkeit nicht den menschlichen Erfahrungswerten der letzten Jahrzehnte entspre-

chen. Die Wahrscheinlichkeit, ein beginnendes Unwetterereignis zu unterschätzen, ist deshalb also umso höher. Einsätze sinnvoll nachzubereiten kann aber helfen, beim nächsten Mal die Prognosegenauigkeiten zu verbessern.

4.2 Crew Resource Management

Menschliches Versagen macht ca. 70 % der Fehler im Entscheidungsfindungsprozess aus. (Rall, Langewand & Hey, 2017, S. 355) Ein Lösungsansatz besteht darin, sich die eigene Fehleranfälligkeit möglichst bewusst zu machen. Eigene Fehler werden dadurch nicht unbedingt vermieden, aber womöglich selbst erkannt und rechtzeitig korrigiert. Ein weiterer Ansatz besteht darin, gezielt die Stärken eines Teams zur Kompensation zu nutzen.

In den Bereichen Luftfahrt und Medizin hat sich dabei das **Crew Resource Management** (CRM) bewiesen und etabliert. Eine mögliche Gliederung dessen Aussagen umfasst die Bereiche Situationsbewusstsein, Entscheidungsfindung, Kommunikation und Teamwork. (Böbel, M., et al., S. 501) Es lassen sich gängige Leitsätze (nach Rall und Gaba) klassifizieren, die u. a. im Rettungsdienst Anwendung finden:

Situationsbewusstsein

1. Kenne deine Arbeitsumgebung.
2. Beachte und verwende alle vorhandenen Informationen.
3. Verhindere und erkenne Fixierungsfehler und Verzerrungen.
4. Kenne deine Grenzen, fordere Hilfe lieber früh als spät an.
5. Reevaluiere die Situation immer wieder (wende das 10-For-10-Prinzip an).
6. Lenke Deine Aufmerksamkeit bewusst.

Situationsbewusstsein besteht dabei grob aus 3 Komponenten:

- Beobachten
- Verstehen (interpretieren und bewerten)
- In die Zukunft projizieren

Bezogen auf die Stabsarbeit geht ein hohes Situationsbewusstsein mit der Fähigkeit zur Mustererkennung, hoher Konzentration und Aufmerksamkeit einher. Dies lässt sich schwer erlernen. Die Arbeitsumgebung im Voraus gut zu kennen hilft, im Einsatz überhaupt mentale Kapazitäten freizuhaben. Gemeint sind hier nicht nur die Räumlichkeiten und Arbeitsmittel, sondern auch örtliche Konzepte und Vorplanungen. Was hilft die beste Stabs-Software, wenn ihre Bedienung nur alle paar Jahre geübt wird? Was hilft das beste Katastrophenschutz-Konzept in der Schublade, wenn es keinem Stabsmitglied bekannt ist? Wer in einer herausfordernden Lage mit derlei „Grundproblemen“ beschäftigt ist, hat keine Chance Situationsbewusstsein zu entwickeln.

Da die menschliche Aufmerksamkeit begrenzt ist sollte Multitasking vermieden werden. Der regelmäßige Wechsel zwischen dem Blick aufs Detail und dem Gesamtüberblick sollte bewusst erfolgen.

10-For-10

Beim 10-For-10-Prinzip nimmt man sich in Medizin und Luftfahrt bewusste 10 Sekunden Zeit, um die nächsten 10 Minuten mit dem Team strukturiert zu planen. Übertragen auf die Stabsarbeit lassen sich hier etwas größere Zeitskalen wählen, z. B. 10 Minuten für die nächste Stunde. Wichtig ist, dass jedes Mitglied, das einen Abstimmungsbedarf erkennt, egal ob aus Unsicherheit oder aufgrund des eigenen Informationsvorsprungs, ein 10-For-10 jederzeit anstoßen kann. Dieses kann intern im Sachgebiet durchgeführt werden oder auf Ebene der Sachgebietsleitungen. Schwerpunkte liegen auf der Identifikation des Hauptproblems, dem Abgleich der Faktenlage innerhalb des Teams und einer Planung des weiteren Vorgehens mit einer Verteilung von Arbeitspaketen (Rall, Glavin & Flin, 2008).

Soll der gesamte Stab mit einbezogen werden, handelt es sich im Prinzip um eine klassische Lagebesprechung. Diese klug zu terminieren und durchzuführen, ist und bleibt natürlich eine Leitungsaufgabe. Aber in einer besonders kritischen Situation eine Lagebesprechung vorzuziehen (oder eine „außerplanmäßige“ Lagebesprechung einzuschieben) sollte von jedem Mitglied angeregt werden dürfen, entgegen der Hierarchie, wenn hierdurch katastrophale Fehler vermieden werden können.

Entscheidungsfindung

7. Antizipiere und plane voraus.
8. Habe Zweifel und überprüfe genau („double check“, Vorsicht bei Annahmen).
9. Verwende Merkhilfen und schlage nach.
10. Setze Prioritäten dynamisch.

Bei der Entscheidungsfindung finden sich vor allem Punkte aus dem Führungsvorgang wieder. Im Abschnitt 2.1 wurde dieser mit Antizipation und Strategieentwicklung angereichert. In der Stabsarbeit ist es entscheidend, nicht in der Beurteilung der Vergangenheit oder Gegenwart stehen zu bleiben, sondern zukünftige Entwicklungen als wichtigste Planungsgrundlage anzusetzen. Nur so wird ermöglicht, vor die Lage zu kommen.

Aufgrund der Komplexität der Stabsarbeit, insbesondere des Entscheidungsfindungsprozesses, ist eine Nutzung von Merkhilfen (Checklisten, Standardeinsatzregeln, Konzepten) geboten. Immerhin verbringen die allermeisten Stabsmitglieder ihren Alltag in gänzlich anderen Tätigkeitsbereichen und werden – ohne nennenswerte Routine – nur anlassbezogen auf die kritische Aufgabe der stabsmäßigen Führung gestoßen. Ein Beispiel für eine mögliche (sehr allgemeine) Checkliste stellt der 7-Punkte-Plan dar, der die notwendigen Aufgaben in der Erstphase eines Einsatzes beschreibt. Auch wenn er sich an den gesamten Stab richtet, sind die meisten Punkte mittel- oder unmittelbar für das Sachgebiet 3 relevant.

Der 7-Punkte-Plan

Die 7 Punkte der Stabsarbeit – Merkhilfe zur Erstellung eines Einsatzkonzeptes

- **Einsatzstelle strukturieren**

Vorhandene Einsatzstruktur prüfen; Schwerpunkte identifizieren; Aufgabenpakete definieren; Einsatzabschnitte bilden; Aufträge/ Befehle erteilen; Abschnittsgrenzen festlegen

- **Bereitstellungsräume festlegen**

BR-EL einplanen; benötigte Anzahl an BR-EL ermitteln; Raum- und Platzbedarfe definieren; Konzepte und Vorplanungen überprüfen; Meldeköpfe zuteilen und alarmieren; Aufträge/ Befehle zur Führung des BR-EL erteilen; Infrastruktur sicherstellen; Lotsen erforderlich?

- **Eigenschutz vorsehen**

Welche Eigenunfälle sind zu erwarten?; Reserven für den Fall eines Eigenunfalls bilden - Eigenschutz für die eigenen Kräfte planen; Technischer Eigenschutz; Medizinischer Eigenschutz; Psychologischer Eigenschutz; Zentral oder dezentral?; Zuweisung der Eigenschutzkräfte vordenken (Unterstellung eines EAL oder Direktzugriff der Einsatzleitung?); Ressourceneinsatz beachten

- **Grundschutz zuweisen**

Abstimmung mit der Leitstelle suchen; Zuweisen von Einheiten des RD und FW für den Grundschutz im Zuständigkeitsbereich; Alarmierungswege festlegen; örtliche oder überörtliche Einheiten verwenden?; Ggf. ortskundige Führungskräfte zuteilen; Vorgehen bei Bedarf an rückwärtiger Führungsunterstützung absprechen (Leistungsfähigkeit Leitstelle?)

- **Kommunikation planen**

Einsatzstruktur kommunikativ abbilden und fortschreiben; Befehl- und Meldewege aufzeigen; Umsetzen des Fleetmapping; Planung der Bedarfe an zusätzlichen Rufgruppen; Reserven bilden; alternative Kommunikationswege prüfen (Redundanzen schaffen); Ausfallsicherheit des Netzes sicherstellen lassen (Funkschutz beantragen); Kommunikationsplan regelmäßig allen beteiligten Stellen mitteilen; Rufgruppen für andere BOS einplanen; Entlastung der Leitstelle/TTB forcieren

- **Vorhandene Kräfte einsetzen**

Einsetzen der verfügbaren (örtlichen) Einheiten; offene Nachforderungen der Abschnitte bedienen; (fehlende) Abschnittsleitungen festlegen; Meldeköpfe, Eigenschutz und Grundschutz mit Kräften besetzen; Einsatz der örtlichen Einheiten direkt aus den Standorten möglich (Entlastung der BR-EL, Reduzierung der Anmarschzeiten)

- **Nachforderungen kalkulieren**

Sofort-Bedarfe ermitteln (und bestenfalls aus örtlichen Einheiten bedienen); Nachforderungen der Abschnitte und Stellen sammeln und auswerten; weitere, kurzfristige Bedarfe über die nachbarschaftliche Hilfe decken; überörtlich nachfordern um BR-EL zu füllen; NRW-Konzepte einsetzen (Alarmierung-, Marsch- und Rüstzeiten beachten); Ablösekonzepte erstellen

Abbildung 6: Der 7-Punkte-Plan
(auch zu finden im Lernkompass)

Kommunikation / Teamwork

11. Übernimm die Führungsrolle oder sei ein gutes Teammitglied mit Beharrlichkeit.
12. Verteile die Arbeitsbelastung.
13. Mobilisiere alle verfügbaren Ressourcen (Personen und Technik).
14. Kommuniziere sicher und effektiv – sag was dich bewegt.
15. Reevaluiere die Situation immer wieder (10-For-10-Prinzip, Lagebesprechungen).
16. Achte auf gute Teamarbeit – andere unterstützen und sich koordinieren.

Der Zusammenstoß zweier Flugzeuge am Flughafen Teneriffa 1977 ist ein prominentes Beispiel für kritische Kommunikationsfehler. So war dem Kopiloten

der entscheidende Fehler rechtzeitig zwar aufgefallen, jedoch aufgrund der Hierarchie nicht mit Nachdruck kommuniziert worden. Gerade in der Feuerwehr finden sich ebenfalls stark ausgeprägte Hierarchien, und Stabsmitglieder können sich außerhalb des Stabsraumes in gänzlich anderen Unterstellungs- oder gar Konkurrenzverhältnissen wiederfinden als innerhalb. Für eine effektive Stabsarbeit ist es demnach erforderlich, die nötige psychologische Sicherheit zu schaffen, damit alle Mitglieder die Möglichkeit finden ihre Beobachtungen und Bedenken einzubringen.

ISBAR

Bei der Formulierung von Bedenken achtet man am besten darauf, Interpretationen von Beobachtungen zu trennen. Es bleibt oft unklar, ob Menschen zu unterschiedlichen Schlüssen kommen, weil sie unterschiedliche Bilder der Realität haben, oder weil sie unterschiedliche Interpretation eines gemeinsamen Bildes haben. Ein Schema für die Übergabe kritischer Informationen ist das ISBAR (Burgess, Van Diggele, Roberts & Mellis, 2020):

- **I**ntroduction (Vorstellung: Wer spricht in welcher Rolle, falls unklar)
- **S**ituation (was passiert gerade, z. B. ein sicherheitsrelevantes Problem)
- **B**ackground (Beobachtbare Fakten, sollten bei allen übereinstimmen)
- **A**ssessment (eigene Interpretation, kann abweichen)
- **R**ecommendation (Empfehlung)

4.3 Weitere Modelle

Teamwork

Wenn sich ein Team neu zusammenfindet durchläuft es klassische Phasen: Forming, Storming, Norming und Performing. (Tuckman 1965) Idealerweise ist das Team für die Stabsarbeit im Voraus bereits durch Teambuildingmaßnahmen und gemeinsame Übungen bis in die Performingphase geführt worden.

Eisenhower-Matrix

In jedem Stab ist die Arbeitskraft der Führungskräfte eine Mangelressource. Es können nicht alle Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden. Die Eisenhower-Matrix eignet sich nicht nur zur Priorisierung, sondern bietet als Managementtool auch zur sachgebietsinternen Verteilung der Aufgaben einen Lösungsansatz (Krogerus & Tschäppeler). Während wichtige und dringende Aufgaben durch das Sachgebiet direkt erledigt werden, kommen wichtige aber (noch) nicht dringende Aufgaben auf die (bestenfalls terminierte) Wiedervorlage, so

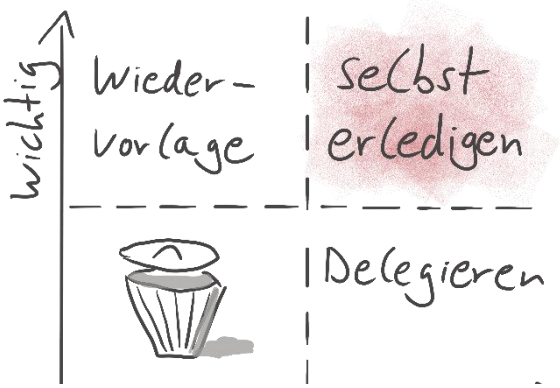


Abbildung 7: Eisenhower-Matrix als Managementtool
(adaptiert nach Krogerus & Tschäppeler 2023)

dass sie zumindest nicht in Vergessenheit geraten. Dringende, aber weniger wichtige Aufgaben können delegiert werden. Hierzu bieten sich bspw. Einsatzabschnittsleitungen, weniger routinierte Führungskräfte oder Unterstützungspersonal ohne Stabsausbildung an. Solche Aufgaben, die weder dringend noch wichtig sind, werden auf unbestimmte Zeit verschoben.

Neben einer sinnvollen Verteilung der Aufgaben, kommt auch der Mobilisierung von Personal besondere Bedeutung zu. Als Stabsunterstützungs- bzw. Führungshilfspersonal kommen auch Personen ohne Stabsausbildung in Frage. Im Sachgebiet 3 finden sich zwar vergleichsweise wenige Aufgaben für diesen Personenkreis, aber eine Entlastung an anderer Stelle im Stab lässt womöglich qualifiziertes Personal zur Mitwirkung im Sachgebiet 3 freiwerden.

5 Fachliche Spezialthemen

5.1 Warnung der Bevölkerung

Rollenverständnis S 3 und S 5

Die Information der Bevölkerung ist als Aufgabe grundsätzlich im Sachgebiet 5 verortet, welches wiederum der Funktion BuMA im Krisenstab unterstellt ist (sofern dieser bereits aktiv ist). Dennoch muss ein Anteil dieser Information, nämlich der Anteil zur Beeinflussung der Bevölkerung aus operativ-taktischen Gründen, auch im Sachgebiet 3 gesehen werden. Dieser Anteil ist konkret die Warnung der Bevölkerung. Häufig bedingt die Lagebeurteilung der Einsatzleitung den Inhalt der Warnung, der sich insbesondere in den Handlungsanweisungen an die Bevölkerung äußert. So kann beispielsweise eine zeitkritische Räumung eines von Überflutung bedrohten Gebiets durch die Handlungsanweisung begleitet werden, im Gelände höhere Bereiche aufzusuchen. Oder aber – im absoluten Kontrast hierzu – durch die Handlungsanweisung, im Gebäude höhere Stockwerke aufzusuchen, wenn nämlich die Zeit für eine erfolgreiche Räumung zu knapp ausfällt. Die Entscheidung, welche Handlungsanweisung in diesem Beispiel an die Bevölkerung gerichtet wird, ist jedenfalls im Sachgebiet 3 zu erarbeiten. Das Sachgebiet 5 wird an dieser Stelle „nur“ zum Instrument, diese Absicht zielgerichtet nach außen zu kommunizieren und somit zu verwirklichen. Es kann unter Umständen sogar sinnvoll sein, die noch zur Verfügung stehende Zeit in der Warnung zu erwähnen.

Modulares-Warn-System (MoWaS)

Bezüglich der Handlungsanweisung sei erwähnt, dass die in MoWaS vorkonfigurierten Texte automatisch in andere Sprachen übersetzt werden, während frei formulierte Anweisungen nur in der Originalsprache angezeigt werden und somit geringere Teile der Bevölkerung erreichen. Ein Einsatz der vordefinierten Texte ist daher vorzuziehen wo immer möglich.

Neben den Handlungsanweisungen sind zudem die räumliche Ausdehnung des Warngebiets (frei definierbar), die Warnstufe und die Entscheidung für oder gegen Sirenen oder Cell-Broadcast relevant. Nun erfolgt aber die Bedienung des MoWaS im Regelfall räumlich außerhalb der Stabsstruktur, meist in der Leitstelle. Aus praktischer Sicht muss daher sichergestellt sein, dass entweder dem Bediener des MoWaS alle passenden Informationen zur Erstellung der Warnung ohne den Bedarf an Rückfragen übermittelt werden (bspw. über Formulare), oder dass der Bediener in Auftragstaktik über die Absicht des Stabes hinreichend informiert ist, um in eigener Zuständigkeit die korrekten Warninhalte auswählen zu können. Im zuständigen Sachgebiet 3 muss also stets die Frage beantwortet werden, ob der MoWaS-Bediener selbst all die oben genannten Punkte entscheiden soll oder nicht?

Kettendenken

In der Regel wird eine Warnung den weiteren Einsatzablauf beeinflussen. So können durch eine Aufforderung zur Evakuierung Verkehrsnetze oder Notrufnummern überlastet sein. Eine Warnung sollte daher im „Kettendenken“ bis zu Ende gedacht werden. Im Idealfall wird z. B. in der Warnung die Nummer – des bereits in Betrieb befindlichen – Bürgertelefon angegeben. Dafür ist es sinnvoll, die Warnung in enger Absprache mit dem Sachgebiet 5 zu erarbeiten bzw.

durch dieses zu erarbeiten zu lassen. Die einsatztaktisch relevanten Inhalte müssen aber – siehe oben – stets mit dem Sachgebiet 3 abgesprochen bzw. durch dieses veranlasst werden.

5.2 Rechtliche Aspekte

Im Folgenden sollen einige für die Stabsarbeit besonders bedeutsame rechtliche Hintergründe angemessen kurz angerissen werden. Einige Grundlagen werden in der Lernunterlage B2-360 (Rechtsgrundlagen für Zugführer) ausführlicher behandelt.

Einsatzleitung nach § 37 BHKG

Damit die Einsatzleitung eines Kreises hoheitlich tätig werden kann (und somit bspw. Grundrechte einschränken darf oder hierarchisch auf kommunale Feuerwehren einwirken kann), muss formal eine Großeinsatzlage oder Katastrophe vorliegen. Die Entscheidung darüber obliegt letztlich dem Hauptverwaltungsbeamten oder der Hauptverwaltungsbeamtin als untere Katastrophenschutzbehörde. Dieser oder diese wird die Entscheidung in der Regel nach Beratung durch den Kreisbrandmeister bzw. die Kreisbrandmeisterin treffen. In diesem Fall wird die gesamte im Kreisgebiet vorhandene nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr mit allen Einheiten und Ressourcen der Kreiseinsatzleitung unterstellt. Damit gehen natürlich auch Verantwortungen einher, so wird insbesondere der Grundschutz für das gesamte Kreisgebiet ab sofort durch die Einsatzleitung des Kreises verantwortet (im Aufgabenbereich des S 3). In einer kreisfreien Stadt kann zwar der Personenkreis des Einsatzleiters oder der Einsatzleiterin wechseln, jedoch bleibt die Einsatzleitung grundsätzlich bei der Stadt.

Rechtsstaatsprinzip

Umgangssprachlich gilt für den Staat und somit auch für Feuerwehr und Katastrophenschutz: Kein Handeln gegen das Gesetz, kein Handeln ohne das Gesetz. Der erste Teil leuchtet jedermann ein, der zweite Teil bedeutet, dass eine Ermächtigungsgrundlage für das Handeln erforderlich ist. Für die Gefahrenabwehr ist diese meist im BHKG zu finden. Anhand des Vorgangs einer Evakuierung sollen beispielhaft einige rechtliche Hintergründe beleuchtet werden.

Einschränkung von Grundrechten

Soll einer Person der Aufenthalt an einem bestimmten Ort verboten werden, ist dies grundsätzlich ein Eingriff in deren Grundrechte (Freiheit der Person nach Art. 2 Abs. 2 GG). Dieser Eingriff wird nach § 48 BHKG (Zitiergebot) grundsätzlich gestattet. Als Ermächtigungsgrundlage gilt nun § 34 Abs. 2 BHKG (Befugnisse der Einsatzleitung). Hierbei gilt allerdings die Einschränkung, dass dies nur für die originären Aufgaben der Gefahrenabwehr (§ 1 Abs. 1 BHKG) zulässig ist. Im Falle einer bei geplanten Sondierungsarbeiten gefundenen Weltkriegsbombe kann im Allgemeinen von einer Störung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung ausgegangen werden, nicht von einer Gefahrenabwehr. Hier ist also das Ordnungsamt zuständig, dem in der Regel genug Zeit bleibt um die Aufgabe selbst zu erledigen. Nur im Sinne einer Eilzuständigkeit kann die Feuerwehr hier tätig werden, wenn das Ordnungsamt nicht rechtzeitig dazu in der Lage wäre. Der Begriff Räumung beschreibt ad hoc durchgeführte Maßnahmen, während eine Evakuierung vorgeplante Maßnahmen beinhaltet.

Verwaltungsakt

Der Platzverweis zur Räumung ist ein Verwaltungsakt, welcher mündlich oder schriftlich bekannt gegeben werden muss. Eine Warnung reicht zur Bekanntgabe aber aufgrund der Form nicht aus. Da gegen einen Verwaltungsakt grundsätzlich Widerspruch eingelegt werden kann, der aufschiebende Wirkung hat, ist es zwingend erforderlich im Rahmen der Gefahrenabwehr die sofortige Vollziehung mit anzuordnen (z. B. durch die Formulierung „sofort“). Der vorausgegangene Veraltungsakt ist die Grundlage für die Anwendung unmittelbaren Zwangs.

Verhältnismäßigkeit

Hierbei gilt aber das Verhältnismäßigkeitsprinzip. Dies besagt, dass eine Maßnahme geeignet, erforderlich und angemessen sein muss. Also a) dass der Zweck damit überhaupt erreicht werden können muss, b) dass es kein milderes Mittel hierfür gibt und c) dass der Zweck (Vorteile) im Verhältnis zu der Schwere des Eingriffs (Nachteile) steht.

Amtshilfe

Wird eine Behörde ohne eigene Zuständigkeit unterstützend (weil die ersuchende Behörde dazu nicht in der Lage ist) tätig, so geschieht dies in Amtshilfe. Nach § 5 Abs. 3 VwVfG NRW kann eine Amtshilfe nur aus bestimmten Gründen abgelehnt werden: Wenn eine andere Behörde wesentlich einfacher Hilfe leisten kann, wenn der Aufwand unverhältnismäßig groß wäre, oder wenn die Wahrnehmung der eigenen Aufgaben durch die Amtshilfe gefährdet wird. In allen anderen Fällen wird Amtshilfe geleistet. Während die ersuchende Behörde die Rechtmäßigkeit der Maßnahmen verantwortet, ist die ersuchte Behörde für deren Durchführung verantwortlich. Im Rahmen einer Amtshilfe besteht in der Regel Anspruch auf Kostenersatz. Eine Ausnahme stellt hier das THW dar, welches durch § 6 Abs. 1 THWG auf die Kostenerstattung verzichten soll, außer es existiert ein kostenpflichtiger Verursacher, an den die Kosten weitergegeben werden können. Ohnehin ausnahmslos in Rechnung gestellt werden tatsächlichen Kosten, bspw. für gestellte Verbrauchsgüter.

Einsatz der Bundeswehr im Innern

Ein weiterer Sonderfall stellt die Amtshilfe der Bundeswehr dar. Im regulären Fall ist diese über das Kreisverbindungskommando anzufordern, welches für jeden Kreis und jede kreisfreie Stadt eingerichtet wurde. Voraussetzung ist, dass keine zivile Alternative besteht (Subsidiarität). Duldet die benötigte militärische Amtshilfe keinerlei Aufschub, kann und darf diese auch unbürokratischer bei jedem militärischen Führer (z. B. einem Kasernenkommandanten oder einem Patrouillenführer) angefordert werden. Beide Varianten sind im Allgemeinen kostenpflichtig. Außerdem ist in jedem Fall zu beachten, dass die Bundeswehr keine Aufgaben in Amtshilfe übernehmen wird, die der Ausübung hoheitlicher Gewalt nahekommen.

5.3 Integration Spontanhelfender

Die starke Vernetzung der Bevölkerung in sozialen Medien sorgt gerade in großen Einsatzlagen oder Katastrophen für ein erhebliches Aufkommen an Angeboten der spontanen Hilfe. Sowohl die Integration in die eigene Struktur als auch Kooperation mit den Spontanhelfenden außerhalb der eigenen Struktur stellen gangbare, wenn auch arbeitsintensive Wege für die behördliche Gefah-

renabwehr dar. Ein Ignorieren oder Übergehen der Spontanhelfenden führt erfahrungsgemäß zu allseitigem Unmut. Gleichzeitig liegt auf dieser Gruppe eine erhöhte mediale Aufmerksamkeit.

Die Einbindung von Spontanhelfenden ist eine Herausforderung. Wenn sie halbherzig angegangen wird, kann sie aus Sicht der Einsatzleitung durchaus mehr Probleme als Vorteile mit sich bringen. Es sollten daher unbedingt vorab Konzepte im Rahmen der Vorplanung erarbeitet und Personal für diese Aufgabe vorgesehen und geschult werden.

Neben der Frage der führungstechnischen Anbindung (s. u.) drängen sich schnell Fragen des Arbeitsschutzes, der Bereitstellung von Werkzeugen, der Unterbringung und der Versorgung auf. Unter Umständen bilden sich parallele Einsatzstrukturen, die um die gleichen Ressourcen wie die behördliche Gefahrenabwehr konkurrieren können (z. B. Versorgungsgüter oder Raum). Da sich die Verteilung in diesem Fall der Kontrolle des Stabes entzieht, kollidiert ein freies Gewähren bzw. „Laufen-Lassen“ der Spontanhelfenden möglicherweise mit der eigentlich gewünschten Priorisierung.

Aus rechtlicher Sicht werden Spontanhelfende wie nach BHKG Herangezogene behandelt. Sie werden dabei zu Verwaltungshelfenden (Erkens, 2016). Gerade bei Fachfirmen, die ihre Dienstleistung anbieten, kann der Status aber auch verschwimmen. Für eine dynamische Phase zu Einsatzbeginn ist dies vielleicht hinzunehmen, spätestens nach einigen Tagen sollten bspw. in Kooperation mit dem Krisenstab geregeltere Bahnen gefunden werden. In der Bevölkerung genießt die Feuerwehr eine hohe Anerkennung, wodurch anfangs mit einer hohen Kooperationsbereitschaft allerseits gerechnet werden kann.

IT-gestützte Einbindung

Es gibt einige Projekte, die sich mit einer IT-gestützten Einbindung Spontanhelfender beschäftigen:

Das Projekt **Mobile Helfer** beschäftigt sich mit der langfristigen Bindung, Motivation und Ausbildung von Spontanhelfenden. Hier können sich Helfende vor einer Einsatzlage registrieren, digital ausgebildet werden und stehen dann im Einsatz als Ressource zur Verfügung.

KatHelfer-Pro beschäftigt sich eher mit dem technischen Aspekt der digitalen Einbindung von Spontanhelfenden in Führungsstrukturen. Dazu wird die Verwaltung an bestehende Stabssoftware angebunden und die Koordination der Hilfe über verschiedene Spontanhelfenden- und Warn-Apps, sowie Messengerdienste wie WhatsApp, oder Facebook-Messenger hinweg ermöglicht.

Führungstechnische Anbindung

Für die Organisation der spontanen Hilfe lassen sich sowohl beim Krisenstab als auch bei der Einsatzleitung Anteile erkennen. Aus operativer Sicht ist vor allem der Bedarf zu ermitteln (welche Aufgaben für wie viele Helfende an welchem Ort zu welcher Zeit), sowie eine Gefährdungsbeurteilung für die Spontanhelfenden beizutragen. Typische Tätigkeitsbeispiele wären das Befüllen von Sandsäcken, die Unterstützung in einer Betreuungsstelle oder das Freiräumen von Verkehrsflächen. Aus Sicht des Krisenstabes ergeben sich langfristigere

Tätigkeitsfelder insbesondere beim Wiederaufbau. Hier können auch qualifizierte Fachkräfte (Elektriker, Pflegepersonal, Installateure, Köche, Dolmetscher) komplexere Aufgaben übernehmen, Transporte und logistische Aufgaben durchführen, bei Verwaltungsaufgaben unterstützen und vieles mehr (vgl. hierzu den *Tätigkeitenkatalog für Spontanhelfende,* Drews, 2018).

Vor diesem Hintergrund ist es empfehlenswert, dass die Organisation der Spontanhilfe in einer Erstphase durch die Einsatzleitung bewerkstelligt wird, die Aufgabe aber im Verlauf – nämlich mit dem weitgehenden Abschluss der Gefahrenabwehr – bewusst und einvernehmlich an den Krisenstab übergeben wird. Alternativ kann die Zuständigkeit bereits ab der ersten Minute beim Krisenstab verankert werden, sofern dieser zügig handlungsfähig ist. Auch diese Regelung hat Vorteile, nämlich klare Ansprechpartner bzw. die Vermeidung einer zu übergebenden Zuständigkeit. Wichtig ist für die Einsatzleitung dann aber, dass sie trotzdem ständig einen reibungslosen Zugriff bzw. Einflussmöglichkeit auf diese Ressource hat, sobald der Bedarf auftreten sollte.

Spontanhilfe als Gemeinschaftsaufgabe des Stabes

Innerhalb der Einsatzleitung zeigen sich für viele Sachgebiete Schnittstellen zu den Spontanhelfenden (Lamers, 2017, S. 37 ff.), zum Beispiel:

- Eigene Bereitstellungsräume und Registrierung: S 1
- Ziel und Absicht des Einsatzes, Shuttleverkehr aus Bereitstellungsräumen, Zuteilung der Einsatzstellen, Betreuung vor Ort: S 3
- Versorgung, Werkzeuge, Arbeitssicherheit: S 4
- Rekrutierung, Anbindung, Pressebegleitung, Betreuung in sozialen Medien: S 5

5.3.1 Mittlerorganisationen

Ein zusätzliches, eigenes Sachgebiet für die Spontanhilfe einzurichten ist weniger sinnvoll, denn es kann diese vielfältigen Aufgaben nicht sinnvoll bündeln. Die Haupttätigkeit eines solchen Sachgebiets bestünde nämlich aus Abstimmungen mit anderen Sachgebieten (siehe oben). Die Arbeit in den betroffenen Sachgebieten „nebenbei“ zu erledigen, scheint aber ebenfalls unrealistisch, denn hierfür fehlen in der Praxis erfahrungsgemäß die personellen Ressourcen. Egal, ob die vorrangige Zuständigkeit bei der Einsatzleitung oder beim Krisenstab liegt: Eine große Arbeitserleichterung könnte in der Einbindung einer – aus dem Behördenkontext losgelösten – **Mittlerorganisation** liegen. Gemeint sind zivilgesellschaftliche, örtlich vernetzte, durchorganisierte, vielleicht sogar „hierarchische“ Organisationen (z. B. Sport-, Schützen-, oder Karnevalsvereine, Religionsgemeinschaften, Ehrenamtsagenturen, NGOs etc.). Rechtlich wird eine solche Mittlerorganisation *insgesamt* zum Verwaltungshelfenden (Zettl, 2018, S. 6), aus Sicht des Stabes wahrscheinlich zu einem Einsatzabschnitt. Große Vorteile:

- Der Stab wird in seinen Führungsaufgaben und seinem Kommunikationsaufwand merklich entlastet.
- Sofort gibt es Ansprechpartner vor Ort für jegliche Anliegen.

- Die Spontanhilfe wird aufgrund von Ortskenntnissen und Kontakten effektiver und effizienter.
- Die Bevölkerung bzw. die Zivilgesellschaft erlebt eine „Selbstermächtigung“, welche die psycho-soziale Verarbeitung der Ausnahmesituation sogar erleichtert.
- Die oben erwähnte Übergabe der Zuständigkeit an den Krisenstab wird erleichtert.
- Selbst wenn der Krisenstab seine Arbeit beendet hat, kann diese Organisationseinheit – falls nötig – eigenständig weitere Hilfe bereitstellen. (Zettl, 2018, S. 6).

Erleichtert wird die Kooperation zwischen Stab und Mittlerorganisation durch Verbindungspersonen. Im Vorfeld könnte eine Einladung zur nächsten Stabsübung hilfreich sein.

In ihrer Tätigkeit als Verwaltungshelfende bleiben die Spontanhelfenden trotz Mittlerorganisation formal der Behörde unterstellt. Eine Schulung und Unterweisung könnte über Multiplikatoren in der Mittlerorganisation sichergestellt werden. Bei Großgeräten wie bspw. Kipplastern oder Baggern sollte in Erwägung gezogen werden, diese aufgrund des einsatztaktischen Wertes lageangepasst dennoch direkt der Einsatzstruktur zu unterstellen. Auch ist zu beachten, dass es ungebundene Spontanhelfende gibt, welche nicht organisierbar sind. Diese können aber möglicherweise noch über den S 5 erreicht werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für die Spontanhilfe ein vorgeplantes Einsatzkonzept nach den örtlichen Begebenheiten empfehlenswert ist. Dieses Konzept sollte im Idealfall ein Gemeinschaftswerk von Einsatzleitung und Krisenstab sein. Für die Einbindung wurden oben unterschiedliche Möglichkeiten und Wege aufgezeigt. Mittlerorganisationen könnten dabei bereits in der Einsatzvorplanung Berücksichtigung finden. Gerade in der Anfangsphase eines längeren Einsatzes kommt dem S 3 dabei die Aufgabe zu, den Einfluss der Spontanhelfenden auf den Einsatzerfolg abzuschätzen und ggf. zu steuern. Auch ein Untätigbleiben kann hierbei – bspw. durch Verkehrsbehinderungen oder Eigengefährdung der Spontanhelfenden – den Verlauf des Einsatzes beeinflussen. Grundsätzlich sollten Spontanhelfende aber als wertvolle Ressource betrachtet werden und in der Einsatzplanung entsprechende Berücksichtigung finden. Weiterführende Infos finden sich unter anderem im Leitfaden „Spontanhilfe im Einsatz“ (BBK, 2023).

6 Zusammenfassung

Die Arbeit im Sachgebiet 3 nimmt eine bedeutende Rolle im Stab ein und ist herausfordernd. Hauptaufgabe ist dabei die (fortlaufende) Beurteilung, denn sie steht im Mittelpunkt des Führungsvorganges und beeinflusst dadurch massiv die Arbeit aller weiteren Sachgebiete.

Im Vergleich zu den taktisch geprägten Führungsstufen A und B ist die zeitliche Dimension in den operativ geprägten Führungsstufen C und D von größerer Bedeutung – Lageinformationen sind in gewissem Maße veraltet und jeder gefasste Entschluss wird erst mit zeitlichem Verzug eine Wirkung erzielen. Es kommt deshalb darauf an, nicht nur reaktiv zu beurteilen, sondern mittels Prognose und Antizipation die Gefahren und Probleme zu einem zukünftigen Zeitpunkt zu beurteilen – und somit die notwendigen Maßnahmen rechtzeitig zu veranlassen. Darüber hinaus kann auch das Arbeiten mit Zielen, Wegen und Mitteln, bzw. mit Risiken helfen, „vor die Lage“ zu kommen. Genau diese zukunftsgerichteten Planungen sind gemeint, wenn umgangssprachlich von einer „strategischen“ Arbeitsweise die Rede ist. Die Erstellung von Checklisten und Arbeitshilfen im Rahmen der Einsatzvorplanung unterstützt im Ereignisfall die Abarbeitung. Ebenso sollte vor Beginn eines Einsatzes bereits eine Strategieentwicklung für denkbare Szenarien stattgefunden haben. Ein Teil dieser Entwicklung ist unter anderem auch die Erstellung von Alarm-, Einsatz- und Aktionsplänen.

Die Entscheidungsfindung ist ein prominentes Feld in der Psychologie und es sind etliche Fehler und Verzerrungen bekannt, die das Arbeitsergebnis gefährden können. Es ist sinnvoll, sich der eigenen Grenzen bewusst zu werden, aber auch gezielt die Vorteile der Arbeit im Team zu nutzen, um diese Nachteile auszugleichen. Ein prominentes System hierfür ist das Crew Resource Management (CRM), welches bereits in Luftfahrt und Medizin etabliert ist.

Bezüglich der Schnittstellen innerhalb des Stabes bietet es sich an, eigene Ergebnisse nicht nur mündlich in der Lagebesprechung zu kommunizieren, sondern sie auch fortlaufend über Visualisierungen transparent zu machen. So sind sie für alle stets sichtbar und der – oft redundante – mündliche Kommunikationsbedarf wird reduziert. Wichtige Mittel zur Visualisierung in der operativ-taktischen Führung sind z. B. der Beurteilungsstreifen, der Zeitstrahl (bzw. die Planungstafel) und das Führungsorganigramm.

I Literaturverzeichnis

[1] Soll, H., Proske, S., Hofinger, G., & Steinhardt, G. (2016). Decision-making tools for aeronautical teams: FOR-DEC and beyond. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*.

[2] Webb, A. C. (2019). *Rethinking strategy: Art Lykke and the development of the ends, ways, means model of strategy*.

[3] Meiser, J. W. (2016). Ends+ ways+ means=(bad) strategy. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, *46*(4), 9.

[4] Baum, T. (2021). *Strategie in der Gefahrenabwehr*. Kohlhammer Verlag.

[5] *NATO STO (2018). Analysis Support Guide for Risk-Based Strategic Planning*

[6] Bhadra, B. (2021). Risk Management Analysis in the light of Rumsfeld Matrix–A Study on some selected Companies in India. *KINDLER–The Journal of AIMK*, *21*(1-2), 29-52.

[7] Luttwak, E. (2003). *Strategie: Die Logik von Krieg und Frieden*. zu Klampen.

[8] Schneider, K. (2016). *Brandschutz-, Hilfeleistungs-, Katastrophenschutzgesetz Nordrhein-Westfalen (Kommentar)*

[9] Harvard Business Manager (1999), Entscheidungsfindung: Vorsicht vor den Psycho-Fallen, Ausgabe 2/1999.

[10] Lamers, C., & IdF NRW (2017). Teilprojekt der vfdb e. V.:„Datenerhebung der Einsatzpraktiken und Umsetzung zur aktiven Schadensbekämpfung und Prävention “.

[11] Schmid, M. (1999). *Wissensmanagement für den Innovationsprozeß: ein empirisch fundierter Beitrag zur Gestaltung und Umsetzung des Wissensmanagement-Ansatzes im produktorientierten Ideenmanagemant bei DaimlerChrysler* (Doctoral dissertation, Bielefeld, Univ., Diss., 2000).

[12] Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.

[13] Batista, R. M., & Griffiths, T. L. (2026). A rational analysis of the effects of sycophantic AI. *arXiv preprint arXiv:2602.14270*.

[14] Rall, M., Langewand, S., & Hey, F. O. (2017). Crew Resource Management: mehr als gute Kommunikation. *retten!*, *6*(05), 354-359.

[15] Böbel, M., Hündorf, H. P., Lipp, R., & Veith, J. (Eds.). (2006). *LPN-San: Lehrbuch für Rettungssanitäter, Betriebssanitäter und Rettungshelfer*. Stumpf und Kossendey

[16] Rall, M., Glavin, R., & Flin, R. (2008). The ‘10-seconds-for-10-minutes principle’. *Bull R Coll Anaesth*, *51*(2), 614.

[17] Burgess, A., Van Diggele, C., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). Teaching clinical handover with ISBAR. *BMC medical education*, *20*(Suppl 2), 459.

[18] Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384–399

[19] Krogerus & Tschäppeler: The Decision Book, Ausgabe 2023

[20] Erkens, H. (2016). Rechtliche Koordinaten für den Einsatz von Spontanhelfern. *Bevölkerungsschutz*, *2*, 28-32.

[21] Drews, P. (2018). Tätigkeitenkatalog für Spontanhelfende. IAT.

[22] BBK (2023). *Spontanhilfe im Einsatz*