



BUNDESWEHR

II./Objektschutzregiment der Luftwaffe

26419 Schortens, 16.12.2021

Upjeversche Str. 1

Tel. (04461) 18 - 2802

FspNBw 2546 - 2802

Facharbeit gemäß § 21 VAP2.2-Feu NRW zum Thema:

Lagevorträge

vorgelegt von:

Benjamin Bergmann

Oberstleutnant

WWW.BUNDESWEHR.DE

LUFTWAFFE

Aufgabenstellung

Die FwDV 100 führt Lagevorträge als „Führungsmittel“ im Führungsvorgang auf, ohne näher auf eine konkrete Ausgestaltung einzugehen. Stellen Sie die Anforderungen an gute Lagevorträge dar und entwickeln Sie einen Vorschlag für eine geeignete Formalisierung.

Kurzfassung

Im Rahmen der vorliegenden Facharbeit wurden Anforderungen an wirksame Lagevorträge als Führungsmittel in einem Führungsstab der Feuerwehr sowie Vorschläge für eine Formalisierung erarbeitet. Diese beruhen auf einer Auswertung nationaler und internationaler Vorschriften und Regelungen zur Stabsarbeit sowie auf wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Entscheidungs-psychologie, zu gemeinsamen mentalen Modellen und dem Themenfeld Human Factors.

Abweichend von der FwDV 100 werden Lagevorträge nicht ausschließlich als Führungsmittel in der Lagefeststellung untersucht, sondern auch auf weitere Phasen des Führungsprozesses erweitert, wie es in der Praxis bereits oftmals der Fall ist und dies in Anwendungsbereichen außerhalb der Feuerwehr erprobte und bewährte Praxis ist. So wird die Rolle der Lagevorträge auch in der Lagebeurteilung zur Entscheidungsvorbereitung sowie als Lagevortrag zur Orientierung vor dem eigentlichen Beginn des Führungsprozesses in der Stabsarbeit untersucht.

Im Laufe der Arbeit wurde ersichtlich, dass eine isolierte Betrachtung von Lagevorträgen nicht zur zufriedenstellenden Beantwortung der Fragestellung ausreichend ist. Aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit der Qualität von Lagevorträgen sowie den Prozessen innerhalb eines Stabes wurde die Betrachtung in Teilen auch auf Einflussfaktoren der Stabsarbeit erweitert. Darüber hinaus wird die Bedeutung und die Rolle der Stabsleitung wo immer möglich hervorgehoben und gesondert erwähnt.

Vor allem Lagevorträge zur Vorbereitung einer Entscheidung finden dort ihre Grenzen, wo das klassische rationale Stufenmodell des Führungsprozesses ebenfalls an seine Grenzen stößt. In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung intuitiver Entscheidungsprozesse in der Stabsarbeit in Relation zu Lagevorträgen gesetzt. Weiterhin wird die Bedeutung von Urteilsfehlern auf die Qualität von Lagevorträgen im Allgemeinen ausgewertet.

Am Ende dieser Facharbeit stehen Vorschläge für den Aufbau verschiedener Arten von Lagevorträgen, die neben einer reinen Gliederung auch konkrete Hinweise auf die Ausgestaltung einzelner Gliederungspunkte umfassen. Ebenfalls werden generelle Maßnahmen zur Verbesserung des Führungsmittels Lagevortrag vorgeschlagen, die in der Vor- und Nachbereitung sowie der Durchführung von Lagevorträgen, aber auch im Rahmen der Ausbildung des Stabspersonals zum Tragen kommen können. Ein möglicher Ergänzungs- bzw. Anpassungsbedarf der FwDV 100 wird ebenfalls aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

Aufgabenstellung.....	ii
Kurzfassung.....	iii
Inhaltsverzeichnis	iv
Abbildungsverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis.....	viii
1. Einleitung.....	1
1.1 Das Führungssystem der Feuerwehren	1
1.2 Herangehensweise und Methode.....	2
2. Hauptteil	3
2.1 Lagevorträge im Sinne der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr – status quo	3
2.2 Gemeinsame mentale Modelle.....	3
2.2.1 Bedeutung	3
2.2.2 Entstehung eines gemeinsamen mentalen Modells	4
2.2.3 Anforderung an Lagevorträge hinsichtlich eines gemeinsamen mentalen Modells	4
2.3 Entscheidungsprozesse	5
2.3.1 Entscheidungsprozesse	5
2.3.1.1 Rationale Entscheidungsfindung	6
2.3.1.2 Naturalistische Entscheidungsfindung.....	6
2.3.1.3 Begrenzt rationales Modell	7
2.3.1.4 Bedeutung von Entscheidungsprozessen für Lagevorträge	8
2.3.2 Entscheidungsfehler	8
2.3.2.1 Schnelles Denken, langsames Denken	9
2.3.2.2 Kognitive Verzerrungen	9
2.3.2.3 Vermeidung von kognitiven Verzerrungen in der Stabsarbeit.....	9
2.3.2.4 Entscheidungsrauschen	10
2.3.2.5 Reduzierung von Entscheidungsrauschen in der Stabsarbeit	11
2.4 Der Faktor Mensch.....	11
2.4.1 Auswirkungen von Human Factors auf Lagevorträge	11
2.4.2 Begrenzung der Auswirkung von menschlichen Faktoren auf Lagevorträge ..	12
2.5 Auswertung bestehender Konzepte zu Lagevorträgen.....	13
2.5.1 Der Faktor Zeit.....	13
2.5.1.1 Die Stabstruktur als Einflussfaktor auf die Wirksamkeit von Lagevorträgen	13
2.5.1.2 Weitere Aspekte zur Generierung von Zeitvorteilen	13
2.5.2 Lagevorträge im deutschen Führungsprozess der Landstreitkräfte	14

2.5.2.1	Grundlegende Aspekte.....	14
2.5.2.2	Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren ...	15
2.5.3	Lagerapporte in der Schweizer Armee sowie im Schweizer Bevölkerungsschutz	16
2.5.3.1	Vorstellung des Schweizer Modells.....	16
2.5.3.2	Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren ...	17
2.5.4	Einsatzführung in Österreich	17
2.5.4.1	Besonderheiten des österreichischen Modells	17
2.5.4.2	Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren ...	18
2.5.5	Incident Command in Großbritannien.....	19
2.5.5.1	Das britische incident command system	19
2.5.5.2	Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren ...	19
2.5.6	Incident Command in Nordamerika	19
2.5.6.1	Besonderheiten des nordamerikanischen <i>incident command system</i>	19
2.5.6.2	Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren ...	20
3	Anforderungen an Lagevorträge.....	20
3.1	Allgemeine Anforderungen an Lagevorträge	20
3.2	Formalisierung von Lagevorträgen	21
3.2.1	Vorschlag für die Formalisierung eines Lagevortrages zur Orientierung	21
3.2.2	Vorschlag für die Formalisierung eines Lagevortrages zur Unterrichtung	21
3.2.3	Vorschlag für die Formalisierung eines Lagevortrages zur Entscheidung	22
4	Fazit.....	22
	Literaturverzeichnis	24
	Anhang	A
	Anhang 1: Anhalte für Lagevorträge in der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr	A
	Anhang 2: Elemente gemeinsamer mentaler Modelle.....	C
	Anhang 3: Stufenmodelle	D
	Anhang 4: recogniton-primed decision model	E
	Anhang 5: Kognitive Verzerrungen.....	F
	Anhang 6: Debiasing-Checkliste für Entscheidungsbeobachter.....	G
	Anhang 7: Anhalte für Lagevorträge im DEU FüProz LaSK.....	H
	Anhang 8: Rapporte im Schweizer Bevölkerungsschutz	K
	Anhang 9: JESIP decision log	L
	Anhang 10: FEMA Operational Period Briefing	O
	Anhang 11: Anforderungen an Lagevorträge	P
	Anhang 12: Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Orientierung in einem Führungsstab der Feuerwehr	Q

Anhang 13: Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Unterrichtung in einem Führungsstab der Feuerwehr	R
Anhang 14: Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Entscheidung in einem Führungsstab der Feuerwehr	S
Eigenständigkeitserklärung.....	T

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungssystem nach FwDV 100.....	1
Abbildung 2: Vergleich von Entscheidungsprozessen	5
Abbildung 3: Abhängigkeit des Entscheidungsmodells von der Situation.....	7
Abbildung 4: Schema wechselseitiger intuitiver und rationaler Entscheidungsschleifen	8
Abbildung 5: Kognitive Systeme nach Kahneman.....	9
Abbildung 6: Arten von Entscheidungsrauschen nach Kahneman	10
Abbildung 7: Gegenüberstellung des Führungsprozesses nach der FwDV 100 sowie dem DEU FüProz LaSK.....	14

Abkürzungsverzeichnis

AdA	Auswertung des Auftrags
BdL	Beurteilung der Lage
CRM	<i>crew resource management</i>
DEU FüProz LaSK	deutscher Führungsprozess der Landstreitkräfte
EinsLtg	Einsatzleitung
EinsLtr	Einsatzleiter bzw. Einsatzleiterin
ETB	Einsatztagebuch
FEMA	<i>Federal Emergency Management Agency</i>
FüProz	Führungsprozess
FüSys	Führungssystem
FwDV	Feuerwehrdienstvorschrift
GMM	gemeinsames mentales Modell
HF	Human Factors
ICS	<i>incident command system</i>
JESIP	<i>Joint Emergency Services Interoperability Principles</i>
LVE	Lagevortrag zur Entscheidung
LVO	Lagevortrag zur Orientierung
LVU	Lagevortrag zur Unterrichtung
RPD	<i>recognition-primed decision</i>
SKKM	Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement
TrFhr	Truppenführer bzw. Truppenführerin

Erst wägen, dann wagen!

- Helmuth von Moltke -

1. Einleitung

Risiko wird oft in einem Atemzug mit Erfolg genannt. Dies gilt in Unternehmen, dem Militär, aber ebenso auch der Feuerwehr und anderen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. Handelt eine Führungskraft in diesen Bereichen leichtfertig und unüberlegt, wird nicht selten das anvertraute Personal, sondern auch der Erfolg des Projekts bzw. des Einsatzes oder der Operation riskiert. Die aktuelle Vorschrift der Bundeswehr zur Truppenführung führt hierzu aus, dass die Grenze zwischen letztem kühnen Zupacken und dem Überspannen des Bogens, zwischen Kühnheit und Leichtsinn, zwischen Risikobewusstsein und Verzagtheit, meist fließend ist. Dennoch müssen Führungskräfte zur Erreichung des angestrebten Ziels aktiv die Initiative suchen.¹ Selten kann dies durch eine einzelne Maßnahme erreicht werden, sondern muss vielmehr durch eine beständige Anpassung des eigenen Handelns verfolgt werden. Dies bedeutet, dass auf Grundlage oft unvollständiger Informationen Lageentwicklungen frühzeitig erkannt, Handlungsalternativen entworfen und abgewogen und letztendlich Entscheidungen, also die Auswahl einer vernünftig erscheinenden Handlungsoption, getroffen werden müssen.²

1.1 Das Führungssystem der Feuerwehren

Einsatzleiter und Einsatzleiterinnen (EinsLtr) von Feuerwehren müssen zur Durchführung der oben genannten Führungsaufgaben jederzeit die eigene Führungsfähigkeit sicherstellen. Grundlage hierzu ist das Führungssystem (FüSys), welches Führungsorganisation, Führungsverfahren und Informationsmanagement einschließlich der zugehörigen Führungsmittel kombiniert (siehe Abb. 1).

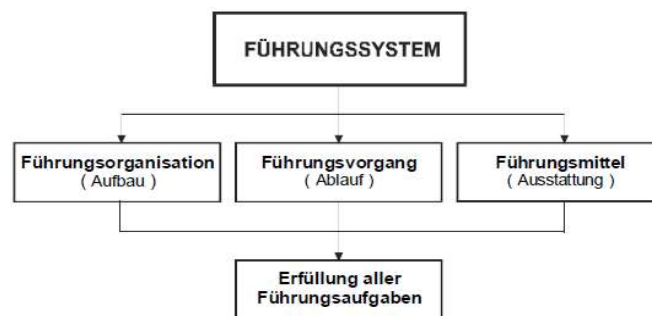


Abbildung 1: Führungssystem nach FwDV 100³

Als Kernstück des Entscheidungsprozesses ist in diesem Zusammenhang der Führungsprozess (FüProz) der Feuerwehren als strukturierter und systematischer Denk- und Handlungsablauf von zentraler Bedeutung, bei dem sich diese Phasen fortwährend wiederholen:

- Lagefeststellung und Kontrolle
- Planung
- Befehlsgebung und erneut
- Lagefeststellung und Kontrolle.⁴

Wenn ein Ereignis mit den Strukturen und Prozessen der Normalorganisation nicht mehr bewältigt werden kann oder ein erhöhter Koordinations- und Entscheidungsbedarf besteht, werden zur Lagebewältigung (Führungs-)Stäbe eingesetzt, welche den Entscheider oder die Entscheiderin durch Beratung, Informationsmanagement und Koordination entlasten sollen.⁵

¹ Vgl. Kommando Heer: Bereichsvorschrift C1-160/0-1001 Truppenführung, Version 1, 2017a, S. 20f.

² Vgl. Klein, Gary: Natürliche Entscheidungsprozesse, Paderborn: Junfermann, 2003, S. 32.

³ Innenministerium Nordrhein-Westfalen: Feuerwehr-Dienstvorschrift 100. Führung und Leitung im Einsatz. Führungssystem, Stand 1999, [online] <https://www.idf.nrw.de/service/downloads/pdf/fwdv100.pdf> [05.10.2021], S. 9.

⁴ Vgl. Innenministerium Nordrhein-Westfalen, 1999, S. 24f.

⁵ Vgl. Hofinger, Gesine/Laura Künzer/Robert Zinke & Mareike Mähler: Stabsarbeit aus Sicht der Human Factors-Psychologie, in: Festschrift anlässlich 60 Jahre Ausbildung im Bevölkerungsschutz aus Juni 2013, S. 187.

1.2 Herangehensweise und Methode

Die Feuerwehr-Dienstvorschrift (FwDV) 100 nennt dezidiert Lagevorträge als Führungsmittel im Bereich der Lagefeststellung des FüProz, jedoch lassen sich darüber hinaus in den Vorschriften im Bereich der Feuerwehren wenig konkrete Aussagen zu diesem Führungsmittel finden. Aus diesem Grund wird, unter Nutzung eines möglichst breiten Blickwinkels, in dieser Arbeit primär auf Quellen sowie Stabs- und Führungskonzepte außerhalb des deutschen Feuerwehrwesens zurückgegriffen.

Das Ziel des FüProz aus Sicht der Streitkräfte ist es beispielsweise, dass dieser einen zweckmäßigen Entschluss fördern sowie schnell eine ausreichende und klare Befehlslage ermöglichen soll, so dass Aufträge zeitgerecht in eigenes Handeln umgesetzt werden können.⁶ Weiterhin wird auch in Bezug auf Stäbe im Allgemeinen von wissenschaftlicher Seite festgestellt, dass das Erarbeiten von Zeitvorteilen die wesentliche Leistung der Stabsarbeit darstellt.⁷ Aus diesem Grund werden sämtliche Aspekte im Laufe der Arbeit immer auch unter diesem Blickwinkel bewertet werden.

Von den vier Tätigkeiten im Sinne der Einsatzführung – Entscheiden, Orientieren, Organisieren und Koordinieren – nimmt das Entscheiden zwar nicht die dominierende Rolle ein, jedoch ist das Entscheiden aufgrund des richtungsweisenden Charakters für den Verlauf des Einsatzes eine Kerntätigkeit. Führungstätigkeiten sind dementsprechend nicht auf das Entscheiden allein beschränkt, der FüProz als Teil des FüSys dient aber sehr wohl dem Generieren von Entscheidungen. Somit soll letztendlich auch das Führungsmittel des Lagevortrags in diesem Kontext zum Entscheiden befähigen bzw. dazu einen Beitrag dazu leisten.⁸

Trotz der Abstützung auf ein etabliertes FüSys besteht unter Zeit- und Handlungsdruck dennoch die Gefahr, dass Entscheidungsprozesse fehlerhaft verlaufen. Dies ist, basierend auf Erkenntnissen der psychologischen Entscheidungsforschung, der Fall, wenn Entscheidungen nicht explizit getroffen werden, sondern unstrukturiert ablaufen, im Team nicht abgestimmt werden und einfach ‚passieren‘.⁹ Daher wird die Aufgabenstellung im Folgenden auch unter dem Gesichtspunkt bearbeitet, wie sich Lagevorträge bei der Einsatzführung mit Stäben aus Sicht des Entscheidens unterstützen, strukturieren sowie gestalten lassen.

Die Prozesse der Stabsarbeit bei der Betrachtung des Führungsmittels des Lagevortrages auszublenken, erscheint aufgrund der Vielzahl von Abhängigkeiten und Arbeitsschritten innerhalb eines Stabes nicht zielführend. Letztendlich ist der Lagevortrag ein Vehikel für die zuvor geleistete Arbeit des Stabes bzw. eine Verschriftlichung des durchlaufenen Prozesses. Daher wird ebenfalls die Arbeitsweise von Stäben unter dem konkreten Aspekt der Erstellung von Lagevorträgen untersucht. In diesem Zusammenhang werden schwerpunktmäßig die Bedeutung von gemeinsamen mentalen Modellen (GMM) sowie die Einflüsse von Human Factors (HF) in der Stabsarbeit betrachtet.

Am Ende dieser Arbeit werden Vorschläge für Führungskräfte von Feuerwehren sowie Mitwirkenden in Stäben stehen, wie und in welcher Weise Lagevorträge zum entschlossenen Handeln unter Vermeidung von unkalkulierbaren Risiken beitragen können. Als Bewertungsmaßstab hierfür werden die Kriterien des zeitlichen Aufwandes, der Kosten, die Höhe der Risiken sowie die möglichen Chancen herangezogen.

⁶ Vgl. Kommando Heer: Bereichsvorschrift C1-160/0-1004 Truppenführung – Deutscher Führungsprozess der Landstreitkräfte, Version 1, 2017c, S. 4.

⁷ Vgl. Gißler, Dominic: Einsätze wirksam führen. Eine universale Führungstheorie für die Gefahrenabwehr und das Krisenmanagement, 1. Auflage, Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH, 2021, S. 93f.

⁸ Vgl. ebd., S. 166f.

⁹ Vgl. Heimann, Rudi/Stefan Strohschneider/Harald Schaub: Entscheiden in kritischen Situationen: Neue Perspektiven und Erkenntnisse, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaft, 2014, S. 119.

2. Hauptteil

2.1 Lagevorträge im Sinne der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr – status quo

Der Begriff des Lagevortrages ist nicht allgemeingültig definiert und kann, je nach individueller Perspektive, unterschiedlich verstanden werden. Die Ausgestaltung variiert mangels einheitlicher Vorgaben und basiert stark auf Erfahrungswerten. Lagevorträge gemäß FwDV 100 sind innerhalb des FüProz in der Lagefeststellung verortet und werden in der Regel durch den S2-Bereich des Stabes als Lagevorträge zur Unterrichtung (LVU) durchgeführt, bei Bedarf jedoch durch gezielte Einlassungen weitere Sachgebiete ergänzt. LVU sollten zum Zweck des Wissensabgleiches, bei wesentlichen Lageänderungen sowie bei Schichtübergaben durchgeführt werden.¹⁰

Als weiterer Anlass für einen LVU zählt der Besuch von Amtsträgern. Da dieser Sonderfall jedoch außerhalb des eigentlichen FüProz auf einer anderen Abstraktionsebene stattfindet, wird er im Weiteren nicht näher betrachtet.

Schulungsunterlagen der Landesfeuerwehrschulen, an denen die Ausbildung in der Stabsarbeit i.d.R. durchgeführt wird, beschränken sich beim Thema Lagevorträge schwerpunktmäßig auf Gliederungsvorschläge. Diese sind, abweichend im Detaillierungsgrad, sehr ähnlich aufgebaut. Beispielhaft ist die Gliederung eines LVU aus Sicht der Landesfeuerwehrschule Brandenburg in Anhang 1 dargestellt. Dargestellt werden regelhaft Aussagen zu den drei Teilen der Lage, die sich in Schadensereignis (fremde Lage), Schadenabwehr (eigene Lage) sowie Einsatzstellenfaktoren (allgemeine Lage) unterteilen lässt, ergänzt durch Prognosen zur Lageentwicklung.¹¹

Der Lagevortrag zur Vorbereitung einer Entscheidung (LVE) ist eine weitere Form des Lagevortrages, der in der FwDV 100 nicht explizit aufgeführt ist, jedoch regelmäßig in Führungsstäben genutzt wird. Anders als der LVU, ist er im Bereich der Planung des FüProz angesiedelt. LVE werden beauftragt, wenn eine Entscheidung durch die Einsatzleitung (EinsLtg) zu treffen ist, welche das Handeln und Planen mehrerer Sachgebiete beeinflusst oder unvorhergesehene Lageänderungen essentielle, jedoch ausgewogene Entscheidungen notwendig machen. In Ergänzung zum darstellenden Charakter des LVU enthält der LVE zusätzlich einen bewertenden Teil, in dem mehrere Optionen gegeneinander abgewogen werden und letztendlich eine Entschlussempfehlung ausgesprochen wird. Eine Übersicht über den möglichen Aufbau eines LVE ist ebenfalls in Anhang 1 dargestellt.¹²

2.2 Gemeinsame mentale Modelle

2.2.1 Bedeutung

Zur Erarbeitung von Zeitvorteilen müssen im Rahmen der Stabsarbeit diejenigen Tätigkeiten priorisiert werden, die auch eine Wirkung im Zielsystem erzeugen.¹³ Damit der Stab dies als Team effektiv erreichen kann, muss es eine gemeinsame Interpretation der Ereignisse und ein gemeinsames Situationsbewusstsein geben. Ziel ist in diesem Zusammenhang ein gemeinsames Denken aller Stabsangehörigen über die Lage, jedoch eingebettet in ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben und der Arbeitsweisen der anderen Akteure im Stab. Dieser Bezugsrahmen ermöglicht wiederum das angestrebte Entstehen eines GMM.¹⁴

¹⁰ Vgl. Hofinger, Gesine/Rudi Heimann: Handbuch Stabsarbeit: Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen, Berlin: Springer 2016, S. 104.

¹¹ Vgl. Künzer, Laura/Ingrid Knigge/Gesine Hofinger: Gemeinsame Lagebilder und gemeinsame mentale Modelle in Stäben, in Hofinger, Gesine: Kommunikation in kritischen Situationen, 2. Auflage, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaft, 2012, S. 133.

¹² Vgl. Barth, Norman: Einsatzführung mit Führungseinheiten in den Führungsstufen B und C, Eisenhüttenstadt: Landesfeuerwehrschule Brandenburg, 2021, S. 96f.

¹³ Vgl. Gißler, 2021, S. 97f.

¹⁴ Vgl. Künzer/Knigge/Hofinger, 2012, S. 135f.

Nur wenn innerhalb des Stabes ein solches GMM besteht, kann zielgerichtetes Handeln bei arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung erreicht werden, was die Stabsarbeit effizienter macht.¹⁵

Lagevorträge, hier konkret LVU, tragen mit dem beabsichtigten Abgleich von Informationen innerhalb des Stabes maßgeblich zu diesem Ziel eines GMM bei. Faktoren, die einen LVU in dieser Hinsicht ertüchtigen, werden im Folgenden herausgearbeitet.

2.2.2 Entstehung eines gemeinsamen mentalen Modells

Das persönliche mentale Modell eines jeden Menschen gleicht einem Puzzle und entsteht aus einer Vielzahl von Informationen und Quellen. Dieses persönliche Lagebildpuzzle ist stets subjektiv sowie aufgrund weiter einlaufender Wahrnehmungen auch dynamisch.¹⁶

Für ein GMM müssen diese individuellen Lagebilder der einzelnen Angehörigen des Stabes zusammengefügt und angeglichen werden. Gerade dynamische Lagen können dazu führen, dass es stark divergierende Eindrücke von einem Ereignis gibt, und zwar, ohne dass sich die einzelnen Angehörigen des Stabes dessen bewusst sind. Dies kann zu insuffizientem Handeln führen und die Entscheidungsfindung erschweren.¹⁷

Die für das Entstehen eines GMM notwendigen fünf Elemente sind Lage/Aufgaben, Team, Prozesse/Strukturen, Ressourcen sowie Umgebung/Umwelt (siehe Anhang 2).

Bei Betrachtung dieser Elemente wird deutlich, dass die Entstehung eines GMM in Teilen bereits im Vorfeld vorbereitet werden muss. Jeder Stabsangehörige muss sich beispielsweise der Schnittstellen innerhalb des Stabes, und zwar nicht nur der eigenen, bewusst sein. Dies kann durch eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Tätigkeiten der anderen Akteure sowie durch regelmäßiges Üben sichergestellt werden. Darüber hinaus bedarf es zusätzlich auch der individuellen Bereitschaft zur einer zielgerichteten und ökonomischen Kommunikation verbunden mit kausalen Denkansätzen. Nur so kann ein Angehöriger des Stabes erkennen, dass er oder sie über Informationen verfügt, die an anderen Stellen ebenfalls benötigt werden.¹⁸

Werden Fachberater in einem Stab eingesetzt, ist es zur Herstellung eines gemeinsamen mentalen Modells wichtig, dass diese eine grundlegende Kenntnis der zur Anwendung kommenden Operationsgrundsätze und Verfahren haben. Ist dies nicht der Fall, hemmt dies das Entstehen eines abgeglichenen Situationsbewusstseins.

2.2.3 Anforderung an Lagevorträge hinsichtlich eines gemeinsamen mentalen Modells

LVU können einen elementaren Beitrag bei der Herstellung eines GMM, und so folglich auch zu einer erfolgreichen Stabsarbeit leisten. Hierzu dürfen LVU nicht ausschließlich einen Vortragscharakter haben, sondern müssen auch Zeit für einen zielgerichteten Austausch der individuellen Vorstellungen und Meinungen der Akteure bieten. Der Stabsleitung kommt hier eine Schlüsselrolle bei der strengen Bemessung des Zeitrahmens für einen LVU, aber auch der Moderation und zeitlichen Beschränkung eines sich ggf. anschließenden Austauschs, zu. Ist dieser weniger umfänglich und differenziert wird zwar ein unmittelbarer Zeitvorteil erarbeitet, aber mit damit verbundenen unklaren Folgen für die weitere Zusammenarbeit des Stabes.

Dennoch sollten Detailabsprachen durch die Stabsleitung nicht während des Lagevortrags zugelassen werden. Dies erfordert eine bewusste und feinfühliges Moderation.¹⁹

¹⁵ Vgl. Hofinger/Heimann, 2016, S. 107.

¹⁶ Vgl. National Fire Chiefs Council: National Operational Guidance. Incident Command Review, Version 1.5 aus März 2020, [online] [https://www.nationalfirechiefs.org.uk/write/Media Uploads/NFCC%20meetings/2020/May/Item_7_-_Appendix_1_-_NOG_Review_of_Incident_Command_\(2\).pdf](https://www.nationalfirechiefs.org.uk/write/Media%20Uploads/NFCC%20meetings/2020/May/Item_7_-_Appendix_1_-_NOG_Review_of_Incident_Command_(2).pdf) [14.10.2021], S. B25.

¹⁷ Vgl. ebd., S. B30f.

¹⁸ Vgl. Barth, 2021, S. 134f.

¹⁹ Vgl. Hofinger/Heimann, 2016, S. 105.

Als Resultat dessen sollte der Aspekt des Austausches mit einem Verweis auf das GMM zukünftig in die formale Gliederung des LVU aufgenommen werden und die betreffenden Führungskräfte in Ausbildung und Übung diesbezüglich sensibilisiert und geschult werden.

Beim Fehlen eines gemeinsamen Bezugsrahmens sowie eines grundlegenden Verständnisses für die Stabsprozesse verlieren die LVU an Wirksamkeit und Bedeutung. Weiterhin sind vermeidbare Zeitverluste durch das aufwendige Herstellen eines GMM bei einem fehlenden Bezugsrahmen ebenfalls zu vermeiden, da auch dies dem Erarbeiten von Zeitvorteilen im Weg steht und die Effektivität des Stabes hemmt.²⁰

Nur wenn vorab durch Kohäsionsausbildung und Übungen, möglichst bereits unter Einbindung externer Fachberater, sowie durch Förderung einer offenen und konstruktiven Arbeitsatmosphäre Verständnis für die Abläufe und Verantwortlichkeiten innerhalb des Stabes geschaffen wird, können Lagevorträge ein wirklich effektives Führungsmittel werden. Diese im Vorfeld investierte Zeit bindet zwar Kräfte und Mittel, jedoch überwiegt die Möglichkeit, während eines realen Einsatzes wertvolle und dringend benötigte Ressourcen freizumachen, wenn sie wirklich benötigt werden.

Mit Hilfe dieser Maßnahme können die Elemente Team sowie in Teilen Ressourcen sowie Prozesse/Strukturen des GMM bedient werden. Die weiteren Elemente müssen inhaltlich im Lagevortrag selbst beantwortet und in die Gliederung dessen aufgenommen werden.

Als weitere Anforderung an Lagevorträge lässt sich der Verzicht auf Abkürzungen sowie Fachbegriffe ableiten, da dies den gemeinsamen Bezugsrahmen ebenfalls fördert.

2.3 Entscheidungsprozesse

Nach der Betrachtung des GMM wird nun das Entscheiden als Kerntätigkeit in der Einsatzführung im folgenden Abschnitt unter Heranziehung verschiedener Forschungsergebnisse zur menschlichen Entscheidungsfindung dargestellt und dann in Bezug zu Lagevorträgen gesetzt. Im Zuge dessen soll primär die Frage beantwortet werden, ob bzw. in welchen Fällen LVE tatsächlich ein sinnvolles Führungsmittel sind.

Darüber hinaus ist es auch grundsätzlich von entscheidender Bedeutung, dass sich Führungskräfte in der Feuerwehr der Faktoren bewusst sind, die Auswirkungen auf ihre Entscheidungen haben. Gerade weil die Nutzung eines bestimmten Entscheidungsprozesses nicht immer eine bewusste Handlung ist, ist es zudem wichtig, dass sich Führungskräfte vor allem der Hintergründe bewusst sind, die die Art ihrer Entscheidungsfindung beeinflussen könnten.²¹

2.3.1 Entscheidungsprozesse

Grundsätzlich lassen sich Entscheidungsprozesse in intuitive und rationale Verfahren unterscheiden (siehe Abb. 2), die in den folgenden Unterabschnitten präsentiert und diskutiert werden.

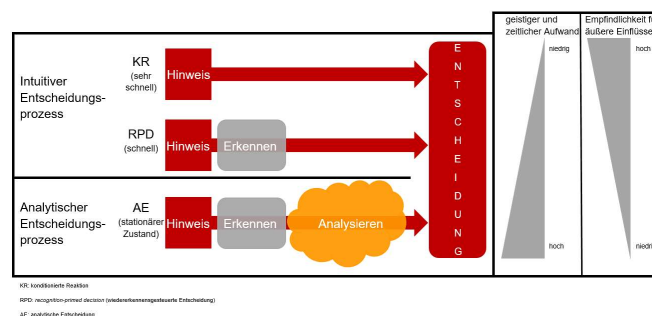


Abbildung 2: Vergleich von Entscheidungsprozessen²²

²⁰ Vgl. Künzer/Knigge/Hofinger, 2012, S. 138ff.

²¹ Vgl. National Fire Chiefs Council, 2020, S. B34.

²² Vgl. National Fire Chiefs Council, 2020, S. B34.

2.3.1.1 Rationale Entscheidungsfindung

Die rationale, oder auch analytische, Entscheidungsfindung wird in den Regelungen zur Einsatzführung als Mittel der Wahl vorgegeben, wie beispielsweise der FÜProz der FwDV 100. Diese Art der Entscheidungsfindung wird auch als Stufenmodell bezeichnet, da zur Problemlösung aufeinander folgende Schritte durchlaufen werden müssen.

Auch und vor allem in der Luftfahrt wurden solche Stufenmodelle entwickelt, damit sich Piloten in Situationen unter Zeitdruck und Lebensgefahr, für die es keine Checkliste gibt, nicht von Vorlieben oder Annahmen leiten lassen.²³ Anhang 3 enthält eine Übersicht über einige gängige Stufenmodelle. Allen Modellen ist gemein, dass sie eine Problemdefinition, eine Situationsbeurteilung, eine Wahl zwischen Alternativen sowie eine Risikoeinschätzung enthalten. Gleichzeitig sind diese Modelle nicht selbsterklärend und bedürfen einer intensiven Schulung und weiteren Erläuterung. Auch ist die Anwendung solcher Stufenmodelle zeitaufwendig, was dem Ziel, Zeitvorteile zu erarbeiten, entgegensteht. Zeitdruck ist somit eine Hemmnis für die Anwendung solcher Stufenmodelle. Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Schritte der Beurteilung sowie Optionsauswahl ohne die Anwendung weiterer adäquater Werkzeuge, wie beispielsweise einer SWOT-Analyse oder einer Ordinalskala, unvollständig sind.²⁴ Daher ist es wichtig, dass Stabspersonal nicht nur eine Gliederung für Lagevorträge an die Hand bekommt, sondern auch in der lagebezogenen Bewertung von Informationen geschult wird. Eine weitere Erläuterung von Bewertungsmechanismen wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen, jedoch sollte ein Vermerk über die Nutzung selbiger als Gedankenstütze in die Gliederung von LVE aufgenommen werden.

2.3.1.2 Naturalistische Entscheidungsfindung

Die zuvor vorgestellten Stufenmodelle zur Beschreibung von Problemlösungsaktivitäten beginnen immer mit einer Art der Problemdefinition bzw. einer Lagefeststellung. Wird die lineare Abfolge strikt eingehalten, kann die fehlende Möglichkeit, ein Problem zu erfassen oder eine Definition zu formulieren, schon zu Schwierigkeiten führen. Die Entscheidungsforschung widmet sich jedoch zum großen Teil den Studien von gerade diesen Problemlösungsprozessen, für die es ein klar definiertes Ziel gibt. Im Gegensatz zu dieser, i.d.R. unter Laborbedingungen stattfindenden, Forschung zu menschlichen Entscheidungen stellte der Psychologe Gary Klein die Entscheidungen von Menschen, u.a. auch Feuerwehrleute, unter realen Bedingungen (naturalistische Entscheidungsfindung) in den Fokus seiner Untersuchungen. Im Zuge dessen entwickelte er das *recognition-primed decision model* (wiedererkennensgesteuertes Entscheidungsmodell) oder kurz RPD-Modell (siehe Anhang 4), welches die Tatsache, dass Menschen von Natur aus die erste brauchbare Handlungsmöglichkeit nutzen, die ihnen in den Sinn kommt.²⁵

Dieses Modell verbindet das Erkennen einer sinnvollen Handlung durch das Wiedererkennen einer Situation in drei unterschiedlichen Varianten mit einer mentalen Simulation, in der überprüft wird, ob die Anwendung der betreffenden Option sinnvoll ist. Ein direkter Vergleich von Optionen findet dabei nicht statt. Es gibt drei Verläufe innerhalb des RPD-Modells. In Variante 1 wird eine bekannte Situation mit einer typischen und ebenfalls bereits bekannten Handlung verknüpft. Variante 2 erklärt die Kombination einer unbekannten Situation mit bekannten Handlungsoptionen. Durch die Modellierung einzelner Details der Situation wird eine relevante und bekannte Option erkannt und analog zu Variante 1 ausgewählt. Bei Variante 3 ist wiederum die Situation bekannt, jedoch keine adäquate Handlungsoption. Durch eine mentale *trial and error*-Simulation werden neue

²³ Vgl. Heimann/Strohschneider/Schaub, 2014, S. 119f.

²⁴ Vgl. Gißler, 2021, S. 235f.

²⁵ Vgl. Klein, 2003, S. 158ff.

oder ungewöhnliche Optionen so lange betrachtet, bis die erste praktikable Option identifiziert wird. Die Entscheidung in einer unbekannten Situation, die zudem eine neuartige Vorgehensweise erfordert, kann durch eine Kombination aus Variante 2 und Variante 3 dargestellt werden.²⁶

Für Führungskräfte der Feuerwehr, die sich in einer relativ vertrauten oder routinemäßigen Einsatzsituation befinden, kann das RPD-Modell nützlich und zielführend sein. Auch unter Zeitdruck sowie in Situationen, in denen Informationen unvollständig und Ziele unzureichend definiert sind, funktioniert dieses Verfahren gut. Als Einschränkung lässt sich festhalten, dass die Entscheider bzw. Entscheiderinnen über umfangreiche Erfahrungen im jeweiligen Bereich verfügen müssen. Ebenfalls verleitet dieser Ansatz u.U. auch dazu, bewusst nach Hinweisen zu suchen, die die Interpretation der Situation stützen, obwohl diese Situation möglicherweise nicht der Interpretation entspricht.

Dessen muss sich die jeweilige Führungskraft bewusst sein, so dass diese Entscheidungsfälle vermieden werden kann. Noch schneller als eine wiedererkennungsgesteuerte Entscheidung läuft, der Vollständigkeit halber, eine konditionierte Reaktion ab, z.B. das Einstellen der Mannschutzfunktion am Strahlrohr bei einer drohenden Durchzündung. Diese Art der intuitiven Entscheidung spielt im Bereich der Einsatzführung jedoch eine untergeordnete Rolle und wird nicht weiter betrachtet.²⁷

2.3.1.3 Begrenzt rationales Modell

Nach Auswertung der zuvor vorgestellten Erkenntnisse zu den intuitiven und rationalen Entscheidungsprozessen lässt sich ableiten, in welcher Situation welche Art der Entscheidungsfindung benötigt wird (siehe Abb. 3).

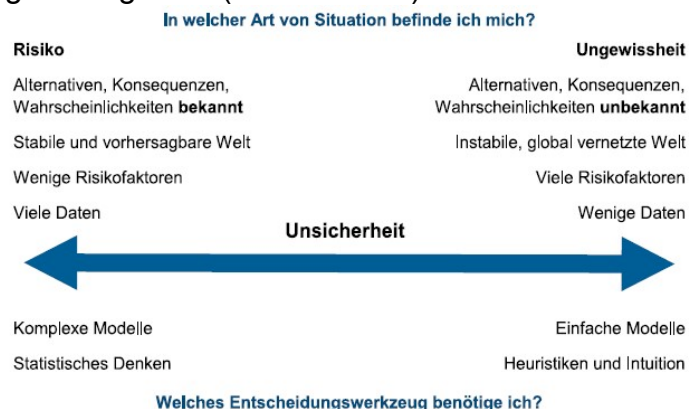


Abbildung 3: Abhängigkeit des Entscheidungsmodells von der Situation²⁸

Ergänzend hierzu hat die Forschung zur Stabsarbeit hervorgebracht, dass in der Realität lineare Stufenmodelle und somit die Anwendung rationaler Entscheidungsprozess oftmals nicht zum Tragen kommen. Ein überwiegender Teil der Entscheidungen wird intuitiv getroffen, nur ein geringer Teil analytisch oder begrenzt rational.²⁹ Gleichzeitig bieten die aktuell vorliegenden Regelungen zur Stabsarbeit keine Alternativen. Ein ungesteuertes Anwenden intuitiver Entscheidungsprozesse ist aufgrund der vorgestellten Einschränkungen ebenfalls nicht opportun.³⁰

Aus dieser Notwendigkeit heraus wurde ein begrenzt rationales Entscheidungsmodell, welches aus alternierenden intuitiven und rationalen Entscheidungsschleifen besteht und das tatsächliche menschliche Verhalten widerspiegelt, entwickelt. Nach einer primär intuitiv und durch Erfahrungen geleiteten Anfangsphase wird in einer Übergangsphase geprüft, ob

²⁶ Vgl. ebd., S. 43ff.

²⁷ Vgl. National Fire Chiefs Council, 2020, S. B33.

²⁸ Gaissmaier, Wolfgang/Hansjörg Neth: Die Intelligenz einfacher Entscheidungsregeln, in: Controller Magazin, Ausgabe 2/2016, Freiburg: VCW Verlag AG, S. 21.

²⁹ Vgl. Gißler, 2021, S. 248.

³⁰ Vgl. ebd., S. 239.

analytische Entscheidungshilfen angewendet werden können. Ist ein Problem auf diese Weise analytisch gelöst, wird über eine erneute Übergangsphase bewusst zum intuitiven Prozess zurückgekehrt oder wahlweise der analytische Ansatz fortgesetzt (siehe Abb. 4).³¹

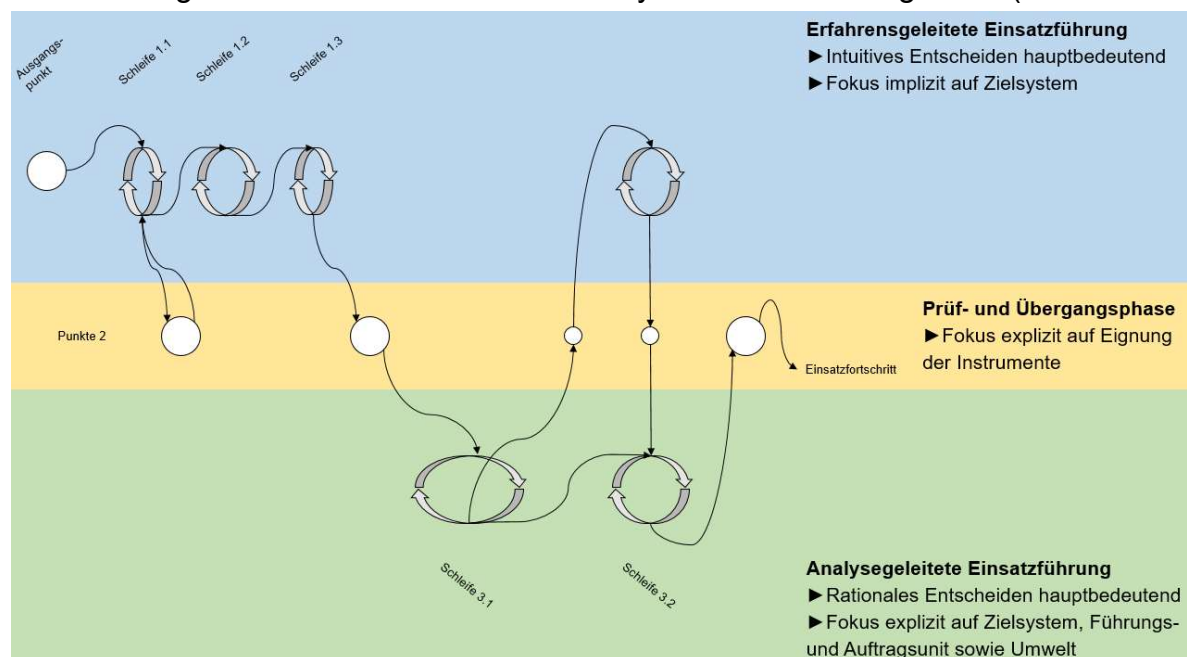


Abbildung 4: Schema wechselseitiger intuitiver und rationaler Entscheidungsschleifen³²

2.3.1.4 Bedeutung von Entscheidungsprozessen für Lagevorträge

Bei komplexen Problemen unter Ungewissheit, wenn also der erste Schritt in einem Stufenmodell nicht zufriedenstellend abgearbeitet werden kann, können intuitive Entscheidungsprozesse rasche, aber dennoch robuste, Lösungen ermöglichen. Über je mehr Erfahrung der Entscheider bzw. die Entscheiderin verfügt, umso genauer sind diese Entscheidungen. Hieraus lässt sich im Kontext der Lagevorträge ableiten, dass LVE nur beauftragt werden sollten, wenn alle Voraussetzungen für die Anwendung eines Stufenmodells (siehe Abb. 3) gegeben sind. In allen anderen Fällen liefern diese entweder keine brauchbaren Ergebnisse oder erzeugen Zeitverzug. Wenn der Stab bzw. die EinsLtg unter Anwendung des zuvor vorgestellten begrenzt rationalen Modelles bewusst in die analysegeleitete Einsatzführung wechselt, können LVE einen wirksamen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten. Voraussetzung dafür ist wiederum regelmäßiges Üben, was die Erfahrung der Akteure verbessert sowie die Vermittlung von Kenntnissen über Entscheidungsprozesse an die Stabsangehörigen ermöglicht. Auch eine Visualisierung der verschiedenen Entscheidungsprozesse und der zugehörigen Anwendungskriterien im Stabsraum kann in Stresssituationen die bewusste Anwendung bestimmter Führungsmittel fördern.

2.3.2 Entscheidungsfehler

Entscheiden ist im psychologischen Sinne ein Urteilen, also eine Art zu Messen, bei der der menschliche Intellekt das Messinstrument ist. Obwohl eine möglichst genaue Messung angestrebt wird, ist unser Messinstrument durch Messfehler verrauscht und verzerrt.³³ Diese Messfehler werden in den nun folgenden Unterabschnitten untersucht und Ableitungen für Lagevorträge getroffen.

³¹ Vgl. ebd., S. 251f.

³² ebd., S. 252.

³³ Vgl. Kahnemann, Daniel/Oliver Sibony/Cass Sunstein: Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt und wie wir sie verbessern können, München: Siedler, 2021, S. 47f.

2.3.2.1 Schnelles Denken, langsames Denken

Die in Abschnitt 2.3 beschriebene menschliche Neigung zu intuitivem Handeln erklärt der Psychologe Daniel Kahneman mit zwei kognitiven Systemen (siehe Abb. 5), die unsere Denkweise bestimmen. Während System 1 das assoziative Gedächtnis darstellt, welches automatisch, schnell und weitgehend ohne willentliche Steuerung quasi als Autopilot fungiert, arbeitet System 2 abwägend, reflektierend, logisch sowie bewusst und ist mit anstrengenden mentalen Aktivitäten verbunden. Dabei befinden sich beide Systeme ständig in Wechselwirkung. System 1 stellt Eindrücke, Intuitionen, Gefühle oder Absichten für System 2 bereit, welches diese Vorschläge überwacht und kontrolliert.³⁴

System 1 = schnelles Denken	System 2 = langsames Denken
<u>Funktioniert</u> - automatisch, intuitiv - unbewusst	<u>Funktioniert</u> - abwägend - bewusst, reflektierend
<u>Basiert auf</u> - Emotionen - Gewohnheiten - Kontext	<u>Basiert auf</u> - Werten, Normen - Überzeugungen - kognitiven Ressourcen
<u>Typisch für Entscheidungen</u> - bei Wiederholung - von geringer Relevanz - bei Erschöpfung	<u>Typisch für Entscheidungen</u> - Beim ersten Mal - von hoher persönlicher Relevanz - In ausgeruhtem Zustand

Abbildung 5: Kognitive Systeme nach Kahneman

2.3.2.2 Kognitive Verzerrungen

Nimmt System 1 nun fälschlicherweise an, dass es sich bei einem Problem um ein einfach zu lösendes handelt, welches intuitiv gelöst werden kann, kann die Kontrollfunktion von System 2 ebenso fälschlicherweise umgangen werden.

Menschen neigen dazu, möglichst wenig Energie für die Bewältigung eines Problems aufzuwenden. Da ein Abgleichen der Antwort mit System 2 anstrengender wäre, spart sich das menschliche Gehirn diesen Schritt in gewissen Fällen.³⁵

Darüber hinaus neigt System 1 dazu, schwierige Fragen, auf die nicht auf Anhieb eine Antwort identifiziert wird, durch eine ähnliche, jedoch leichtere Frage zu ersetzen oder fehlende Informationen zu ergänzen. Diese verkürzten und unbewussten kognitiven Prozesse, auch als Heuristiken bezeichnet, bergen jedoch die Gefahr, dass gerade in komplexen Situationen Fehler in der Wahrnehmung oder dem Denkprozess begünstigt werden und in weiterer Folge voreilige und verzerrte Entschlüsse getroffen werden können.³⁶

Die gerade beschriebenen systematischen Fehler aufgrund von Heuristiken werden kognitive Verzerrungen, oder im englischen *bias* genannt. Eine beispielhafte und nicht vollständige Übersicht über verschiedene Arten von kognitiven Verzerrungen sowie deren Auswirkungen sind in Anhang 5 dargestellt.

2.3.2.3 Vermeidung von kognitiven Verzerrungen in der Stabsarbeit

Kognitive Verzerrungen können die subjektive Wahrnehmung, ebenso wie daraus resultierenden Bewertungen direkt beeinflussen. Wenn dies nicht verhindert wird, können Lagevorträge hinsichtlich ihrer Qualität gleichermaßen verzerrt werden.

Eine Möglichkeit kognitive Verzerrungen zu erkennen und ihren Einfluss auf den Entscheidungsprozess zu minimieren ist das sogenannte Debiasing. Dieses kann ex post, also nachträglich zu Urteilen durchgeführt werden, oder aber ex ante, sprich im Vorfeld von

³⁴ Vgl. Kahnemann, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, 18. Auflage, München: Siedler, 2011, S. 32ff.

³⁵ Vgl. ebd., S. 61f.

³⁶ Vgl. ebd., S. 127f.

Urteilen angewendet werden.³⁷ Ein ex post Debiasing ist zur Anwendung im FÜProz eines Führungsstabes eher ungeeignet, weshalb hier das ex ante Debiasing näher betrachtet wird.

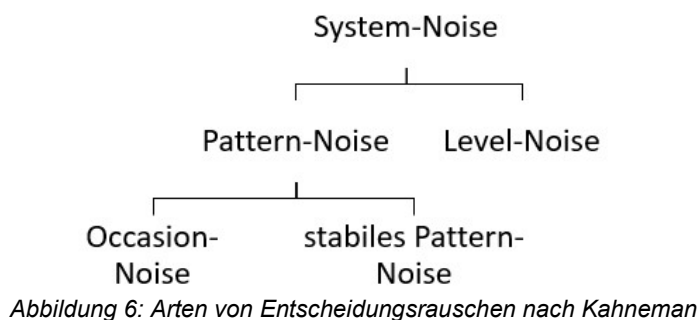
Eine geeignete Maßnahme für ein präventives Debiasing, welches in Führungsstäben umgesetzt werden könnte, ist die Befähigung der betroffenen Einsatzkräfte zur Erkennung und Überwindung von *bias* durch Weiterbildungsmaßnahmen oder aber das Visualisieren des Vorhandenseins bzw. des Einflusses von kognitiven Verzerrungen auf das Denken und Urteilen innerhalb der Stabsräume. Eine proaktive Rolle der Führungskräfte innerhalb des Stabes für die Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf diesem Bereich ist Voraussetzung für die Akzeptanz aller Maßnahmen. Eine Beschränkung auf die Schulung der individuellen Einsatzkräfte als alleinige Maßnahme wird im Falle der Stabsarbeit vermutlich nicht ausreichen, da es sich bei dieser um eine Organisation handelt, die gemeinschaftlich agiert. Folglich sind auch Maßnahmen innerhalb der Organisation als Ganzes sinnvoll, wie das aktive Fördern von konstruktiver Kritik und Feedback unabhängig von Hierarchien sowie das Aufbrechen von eingefahrenen Denkmustern. Eine entsprechend offene und konstruktive Kultur innerhalb des Stabes ist gleichermaßen Voraussetzung für die Akzeptanz von Maßnahmen zum Debiasing.³⁸

Eine weitere Möglichkeit für ex ante Debiasing ist der Einsatz eines Entscheidungsbeobachters bzw. einer Entscheidungsbeobachterin, welche/-r quasi in Echtzeit während der Stabsarbeit kognitive Verzerrungen identifiziert und die betroffenen Personen darauf aufmerksam macht; quasi ein *safety officer*, jedoch für Entscheidungen und nicht für Sicherheitsverstöße. Eine mögliche Checkliste zur Unterstützung für diese Art des Debiasing ist als Anhalt in Anhang 6 enthalten.³⁹

Somit stellt ist die Durchführung von Maßnahmen des Debiasing innerhalb eines Stabes eine weitere Anforderung an wirksame Lagevorträge.

2.3.2.4 Entscheidungsrauschen

Neben den gerade behandelten kognitiven Verzerrungen ist das Entscheidungsrauschen, im englischen als *noise* bezeichnet, eine weitere Quelle für Fehler in Urteilen. Während *bias* Abweichungen in Urteilen verursacht, ruft *noise* unerwünschte Streuung in diesen hervor.⁴⁰



Noise lässt sich unterscheiden in den Level-*Noise*, welcher auf individuelle Unterschiede in der Grundeinstellung zurückzuführen ist. Eine weitere Art von *noise* ist der *pattern-noise*, der noch einmal in *occasion-noise* und stabilen *pattern-noise* unterteilt wird. *Occasion-noise* beschreibt die Auswirkungen von situativen bzw. flüchtigen Effekten, wie z.B. Tageszeit oder Laune eines Urteilenden, auf eine Entscheidung. Stabiler *pattern-noise* hingegen sind die Effekte aufgrund der Abweichung von individuellen Grundeinstellungen bei Einzelfällen, z.B. aufgrund vom Abneigungen gegenüber bestimmten Gruppen (siehe Abb. 6).⁴¹

³⁷ Vgl. Kahnemann/Sibony/Sunstein, 2021, S. 261f.

³⁸ Vgl. Schäffer, Utz/Jürgen Weber: Wirklich rationale Entscheidungen, in: Controller Magazin, Ausgabe 2/2016, Freiburg: VCW Verlag AG, S. 10f.

³⁹ Vgl. Kahnemann/Sibony/Sunstein, 2021, S. 266f.

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 401ff.

⁴¹ Vgl. ebd., S. 83ff.

2.3.2.5 Reduzierung von Entscheidungsrauschen in der Stabsarbeit

Im Gegenteil zu *bias*, welches systematisch und in Echtzeit erkennbar ist, und *noise* zufällig und in der Regel nicht sichtbar. Daher kann es nicht in Echtzeit bekämpft werden, sondern muss präventiv, ähnlich wie das Händewaschen, in Form von der sogenannten Entscheidungshygiene durchgeführt werden. Dies lässt sich am besten mit dem Grundsatz der Entscheidungshygiene von Daniel Kahneman beschreiben, der feststellt, dass es beim Urteilen um Genauigkeit und nicht um den Ausdruck der eigenen Persönlichkeit geht. Auch kann das Zerlegen von Entscheidungen in Einzelentscheidungen bzw. –bewertungen ein Mittel der Entscheidungshygiene sein.⁴²

Da *noise* unabhängig von *bias* auftritt, sollten somit auch Maßnahmen zur Reduzierung von *noise* Einzug in die Stabsarbeit halten. Somit können indirekt Lagevorträge an Qualität gewinnen und der negative Einfluss von persönlichem Entscheidungsrauschen aus diesen verschwinden. Mögliche Maßnahmen der Entscheidungshygiene in der Stabsarbeit sind die Nutzung von vorbereiteten Leitlinien oder Standardeinsatzregeln, beispielsweise für die ersten Maßnahmen beim Ausfall des Digitalfunknetzes oder einem Blackout. Gleichmaßen kann auch das getrennte und unabhängige Bewerten einer Information durch mehrere Personen den Einfluss von *noise* reduzieren.

Wo immer möglich sollten im Rahmen der Vorbereitung eines LVE Handlungsoptionen nicht als Ganzes, sondern getrennt nach bestimmten Kriterien, wie z.B. Risiko, Aufwand, Dauer und Kosten, anhand einer Ordinalskala bewertet werden. Die Ergänzung dieser Maßnahmen der Entscheidungshygiene in der Gliederung eines LVE stellt eine geeignete Maßnahme zur Verbesserung der Wirksamkeit dieses Führungsmittels dar.

Auch die schriftliche Dokumentation einer Entscheidung mittels eines Entscheidungsprotokolls (vgl. *decision log* in Unterabschnitt 2.5.6) kann als Hygienefaktor dienen und sollte als zusätzliche Anforderung an einen LVE gesehen werden.

2.4 Der Faktor Mensch

Wie schon bei der Betrachtung der diversen Entscheidungsfehler aufgezeigt, ist der Erfolg der Stabsarbeit nicht alleine von fachlichen Kompetenzen abhängig, sondern wird auch durch physische, psychische und soziale Charakteristika des Menschen, im Zusammenspiel mit Arbeitsprozessen, Technik, der Organisation sowie dem Team, beeinflusst.⁴³ Hier werden exemplarisch die Auswirkungen von Stress, Erschöpfung und Kommunikationsfehlern auf Lagevorträge betrachtet und Maßnahmen zur Reduzierung dieser entwickelt.

2.4.1 Auswirkungen von Human Factors auf Lagevorträge

Stress entsteht aus einem individuell wahrgenommen Ungleichgewicht von Aufgaben und Kapazitäten. Empfindet ein Mensch Stress, kann dies u.a. zu einer erhöhten Anwendung intuitiver Verfahren oder einer Tendenz zu einfachen Lösungen führen. Gleichzeitig können das Informationsverhalten sowie die Fähigkeit zur Wahrnehmung und Verbreitung von Informationen drastisch leiden. Die Auswirkungen von Erschöpfung, wie sie gerade bei zeitlich lang andauernden Lagen typisch ist, ist vergleichbar mit dem Einfluss von Alkohol auf den menschlichen Körper. So können sich das Sozialverhalten, Reaktionszeiten sowie ebenfalls die Wahrnehmung negativ verändern und kognitive Verzerrungen sogar noch verstärkt werden. Auch wenn die Kommunikation indirekt bereits von Stress und Erschöpfung beeinflusst wird, können weitere explizite Kommunikationsfehler, sowohl beim Sender wie beim Empfänger, auch bei Abwesenheit von Stress und Erschöpfung auftreten. Insbesondere das Verstehen, selbst wenn Informationen vollständig und verständlich

⁴² Vgl. ebd., S. 268ff.

⁴³ Vgl. Hofinger et al., 2013, S. 187f.

transferiert werden, ist oftmals eine Quelle für Fehler. Bleiben Kommunikationsfehler unentdeckt, kann sich dies bei der Vorbereitung und Durchführung von Lagevorträgen nachteilig auf die Qualität der Stabsarbeit sowie von Entscheidungen auswirken.⁴⁴

Im weiteren Verständnis der Kommunikation ist auch die rechtzeitige Weitergabe von relevanten Informationen zu verstehen. Dabei ist sicherzustellen, dass die EinsLtG bzw. die Leitung des Stabes im Rahmen von Lagevorträgen nicht von neuen kritischen Informationen überrascht werden.⁴⁵ In diesem Zusammenhang ist es ebenso wichtig zu wissen, welche Zeitspanne das aktuell genutzte Lagebild betrachtet, bzw. wie alt die genutzten Informationen sind.⁴⁶

2.4.2 Begrenzung der Auswirkung von menschlichen Faktoren auf Lagevorträge

Generell haben menschlichen Faktoren im Sinne dieses Abschnittes negative Auswirkungen auf die Stabsarbeit im Allgemeinen. Auch Lagevorträge werden mittelbar durch Fehler in der Kommunikation, Erschöpfung oder den Folgen von Stress beeinflusst, so dass das Entstehen eines GMM gestört werden kann bzw. Entscheidungen auf Grundlage fehlerhafter Bewertungen getroffen werden. Es sollte daher durch spezielle Schulungen sichergestellt werden, dass sich das Personal in Stäben der möglicherweise auf sie wirkenden menschlichen Faktoren sowie deren Effekte bewusst ist. Dabei müssen vor allem die Führungskräfte in diesem Bereich handlungssicher sein und in ihrem Zuständigkeitsbereich, aber auch bei sich selbst, Auswirkungen und Symptome dieser menschlichen Faktoren erkennen und zielgerichtet sowie rechtzeitig auf diese reagieren können. In der Luftfahrt, aber auch in der Notfallmedizin sind solche Schulungen unter der Bezeichnung *crew resource management* (CRM) bereits seit einiger Zeit fest etabliert und tragen maßgeblich zur Reduzierung menschlicher Fehler bei. Vorteil dieser bereits im Vorfeld von Stabseinsätzen durchführbaren Maßnahme ist die Generierung von Zeitvorteilen bei einem solchen Einsatz. Zwar muss auch Zeit für diese Schulungen im Vorfeld investiert werden, jedoch zahlt sich dies im Zusammenhang mit den deutlich höheren Auswirkungen in einem realen Einsatz aus. Auch Lagevorträge können von einer solchen Schulungsmaßnahme profitieren betroffen, da negative Auswirkungen auf das GMM sowie Entscheidungen verringert werden.

Weiterhin hat auch eine vorrausschauende Planung von Ablösungen einen positiven Einfluss auf die Güte von Lagevorträgen, da die Auswirkungen von Erschöpfung verringert werden. In diesem Zusammenhang ist dies kein Zeichen für mangelndes Durchhaltevermögen, sondern zeugt von Führungskompetenz.

Zur Vermeidung von Verständnisfehlern sollten Nachfragen bei Lagevorträgen nicht nur zugelassen, sondern aktiv eingefordert werden. Ähnliches wurde bereits im Zusammenhang mit GMM als Element für die Gliederung von Lagevorträgen aufgeführt.

Darüber hinaus lassen sich folgende weitere Anforderungen an Lagevorträge für eine sichere, zielführende Kommunikation aufführen, deren Einhaltung jedoch einen hohen Ausbildungsstand der Angehörigen von Stäben bedingt:

- Abkürzungen sind zu vermeiden;
- Es sind ausschließlich die exakten, aktuellen Fachbegriffe zu verwenden;
- Missverständnisse zwischen Sender und Empfänger(n) einer Nachricht sind durch geeignete Kommunikationsmethoden zu vermeiden;
- Aufträge sind eindeutig zu formulieren, zu adressieren und zu dokumentieren.⁴⁷

⁴⁴ Vgl. Hofinger et al., 2013, S. 192ff.

⁴⁵ Vgl. Gißler, 2021, S. 207.

⁴⁶ Vgl. ebd., S. 218.

⁴⁷ Vgl. Lamers, Christoph: Sichere Kommunikation in Führungsstäben, in: BrandSchutz. Deutsche Feuerwehr-Zeitung, Ausgabe 1/2014, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, S. 18.

2.5 Auswertung bestehender Konzepte zu Lagevorträgen

Nach umfangreicher Literaturrecherche sowie brandschutzfachlichem Austausch mit Feuerwehrorganisationen in Großbritannien, den Niederlanden, Schweden sowie Kanada lässt sich im fremdsprachigen Umfeld sehr aussagekräftige Literatur zur EinsLtg, jedoch nur unzureichend konkrete Literatur zum Thema Lagevorträge finden. Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt der vergleichenden Betrachtung auf deutschsprachigen Dokumenten aus den Bereichen der Feuerwehr, dem Militär sowie dem Bevölkerungs- und Katastrophenschutz. Nach Möglichkeit werden diese mit einzelnen Erkenntnissen aus internationalen Quellen ergänzt.

2.5.1 Der Faktor Zeit

2.5.1.1 Die Stabstruktur als Einflussfaktor auf die Wirksamkeit von Lagevorträgen

Während Besprechungen, bzw. in den sich anschließenden Planungsphasen, sind die betroffenen Mitarbeiter des Stabes gebunden und können nicht wirken.

Im Einsatzführungssystem nach FwDV 100 sind die Tätigkeiten Beurteilung, Planung und Ausführung beim S3 innerhalb eines Stabes verortet. Da zur Ausführung die Planung benötigt wird, die Planung jedoch eine Beurteilung voraussetzt, für die wiederum Lageinformationen benötigt werden, ist bei einfacher Besetzung des S3 eine parallele Ausführung dieser Aufgaben nicht möglich. Eine organisatorische Parallelisierung der zuvor genannten S3-Tätigkeiten durch eine personelle Trennung würde eine Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit nach sich ziehen und folglich auch Lagevorträge insofern optimieren, als dass sie ihre bestmögliche Wirkung innerhalb des FüProz entfalten können.⁴⁸

Dieser Ansatz ist zwar personalintensiv und bedarf einer hohen Professionalität der Akteure, birgt aber ein sehr hohes Potential zur Schaffung von Zeitvorteilen, da nicht der gesamte S3-Bereich durch einen Lagevortrag gebunden wird, sondern beispielsweise die Zelle, welche für die Ausführung verantwortlich ist, parallel weiterarbeiten kann. Gleichzeitig wird die Reaktionsfähigkeit erhöht. Somit ist eine Parallelisierung der Tätigkeiten im S3 eine weitere Voraussetzung für wirksame Lagevorträge.

2.5.1.2 Weitere Aspekte zur Generierung von Zeitvorteilen

Zeit, genauer das Erarbeiten von Zeitvorteilen, ist in Bezug auf Lagevorträge essentiell für den Erfolg der Stabsarbeit. Wenn Einflussfaktoren auf Lagevorträge Zeitvorteile generieren, können diese Faktoren also als positive Faktoren im Sinne dieser Arbeit gewertet werden.

Ein solcher Faktor ist die zeitliche Begrenzung von Lagevorträgen. Dies erfordert jedoch eine lageangepasste, steuernde Rolle des Stabsleiters bzw. der Stabsleiterin in der Vorbereitung und Durchführung von Lagevorträgen. Dieser Spagat zwischen Zeitersparnis und Vermittlung aller wesentlicher Informationen bedarf einem hohen Maß an Erfahrung und viel Übung, kann jedoch eine wirksame Methode sein.

Je dynamischer die Lage, desto kürzer sollten jedoch die Abstände zwischen den LVU gewählt werden, so dass keine zu großen Abweichungen des mentalen Lagebildes bei den einzelnen Mitarbeitenden im Stab entstehen. Weiterhin ist es wichtig, dass sich die Stabsleitung auch außerhalb angesetzter Besprechungen regelmäßig bei den einzelnen Stellen im Stab informiert und einen Abgleich zwischen der Absicht der Führung sowie der tatsächlichen Arbeit im Stab durchführt. So kann der Umfang der Lagevorträge durch die Stabsleitung auf das für den jeweiligen Anlass erforderliche Maß beschränkt werden und die Gliederung sowie der Umfang individuell festgelegt werden. Sofern der Lagevortrag im

⁴⁸ Vgl. Gißler, 2021, S. 180ff.

eigentlichen Stabsraum stattfindet, ist die Arbeit währenddessen einzustellen. Störfaktoren sind zu vermeiden.⁴⁹

Die Durchsetzung dieser an sich einfachen Maßnahmen ist arbeitsintensiv und erfordert eine kontinuierliche Steuerung, Aufmerksamkeit und Begleitung der individuellen Stabsarbeit durch die Stabsleitung. Gleichzeitig können Lagevorträge nur so gezielt und als flexibles sowie wirksames Führungsmittel eingesetzt werden, weshalb die Umsetzung der zuvor genannten Maßnahmen als weitere Anforderung an Lagevorträge im Sinne dieser Arbeit gesehen werden sollte.

2.5.2 Lagevorträge im deutschen Führungsprozess der Landstreitkräfte

2.5.2.1 Grundlegende Aspekte

Nicht im Grundsatz, jedoch in Details abweichend vom FüProz der FwDV 100, dient der deutsche Führungsprozess der Landstreitkräfte (DEU FüProz LaSK) der Umsetzung von Aufträgen oder der Anpassung von bestehenden Planungen in Operationen des Heeres.

Deutlichster Unterschied zwischen den beiden FüProz, wie in Abb. 7 gegenübergestellt, ist die Phase der Entscheidungsfindung als vorgeschaltete Phase zur (Operations-)Planung. Da die Phase der Entscheidungsfindung im DEU FüProz LaSK die verschiedenen Formen der Lagevorträge im Sinne der Vorschrift beinhaltet, wird nun näher auf diese eingegangen.

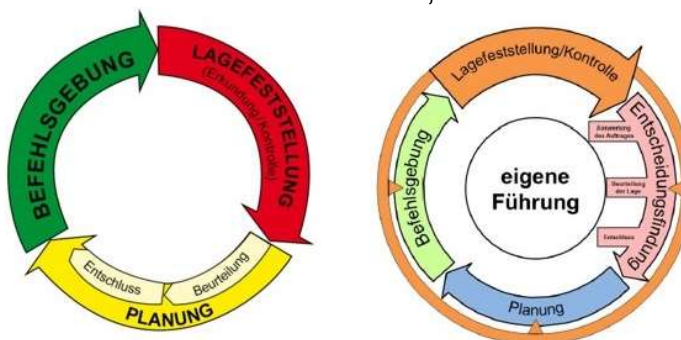


Abbildung 7: Gegenüberstellung des Führungsprozesses nach der FwDV 100 sowie dem DEU FüProz LaSK⁵⁰

Die Vorschrift zum DEU FüProz LaSK kennt insgesamt drei Arten von Lagevorträgen:

- Lagevortrag zur Unterrichtung zur Einleitung der Beurteilung der Lage (BdL),
- Lagevortrag zur Unterrichtung der Truppenführer und Truppenführerinnen⁵¹ (TrFhr), des Stabes und übergeordnete sowie unterstellte militärische Führer,
- Lagevortrag zur Vorbereitung einer Entscheidung.

Der LVU hat das Ziel, die Teilnehmer zu informieren und auf einen einheitlichen Kenntnisstand zu bringen. Der LVU zur Einleitung der BdL soll den Stab über die erfolgte Auswertung des Auftrages durch den TrFhr informieren, um so den notwendigen weiteren Informationsbedarf des TrFhr sowie den Untersuchungs- und Entscheidungsbedarf für die sich anschließende Beurteilung der Lage bekannt zu geben. Dieser LVU zur BdL dient, transferiert auf einen Führungsstab der Feuerwehr, der Bekanntgabe des eigenen Auftrags, eines ersten Lagebildes, entscheidungswichtigem Informationsbedarf sowie der weiteren Zeitlinien für die Vorbereitung von Handlungsoptionen und des Entschlusses zur weiteren Vorgehensweise. Der LVU zur BdL ermöglicht bei Erhalt eines neuen Auftrages sowie bei signifikanten Lageentwicklungen ein abgestimmtes Handeln innerhalb des Stabes. Der LVE als letzte Form des Lagevortrags dient der Vorstellung von Möglichkeiten des eigenen Handelns und der Bewertung dieser. Er schließt mit dem Entschluss des TrFhr und leitet die Operationsplanung ein. Hervorzuheben ist trotz aller Formalitäten und Strukturen, dass die Lagevorträge niemals die ständigen Absprachen der Zellen bzw. Stabsgebiete

⁴⁹ Vgl. Barth, 2021, S. 95.

⁵⁰ Kommando Heer, 2017c, S. 6.

⁵¹ Die TrFhr im Sinne der Vorschrift sind gleichzusetzen mit dem Einsatzleiter bzw. der Einsatzleiterin im Feuerwehreinsatz.

untereinander sowie mit dem Leiter des Stabes obsolet machen. Anhang 7 enthält als Übersicht Anhalte für die Lagevorträge im militärischen Kontext.⁵²

Bevor der Stab allerdings selbst aufgabenteilig tätig wird, ist es die wesentliche Aufgabe des TrFhr, die Auswertung des Auftrages (AdA) durchzuführen. Diese findet sich auch im LVU zur BdL wieder und umfasst die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Welche Absicht verfolgt die übergeordnete Führung (Hauptzielsetzung)?
- Welche wesentliche Leistung wird verlangt?
- Welche Auflagen gibt es für das eigene Handeln?
- Was ist bis wann zu entscheiden?
- Welche entscheidungswichtigen Informationen sind zuvor zu gewinnen?

Zusätzlich kann der TrFhr festlegen, welche konkreten Fragen die BdL beantworten soll, welche Annahmen für die weitere Planung gelten oder was vorrangig untersucht werden soll. Diese Zielvorgaben des TrFhr zu Beginn einer Operation sind essentiell und ermöglichen erst die zielgerichtete Arbeit des Stabes.⁵³

Weitere konkrete Anforderungen an Lagevorträge im militärischen Kontext sind im Folgenden dargestellt. Tatsachen sind unter Nutzung des strategischen Dreiklangs oder auch ABF-Schema (Ansprechen – Beurteilen – Folgern) ausgewertet darzustellen. Dieses ABF-Schema ist wie folgt anzuwenden:

- Ansprechen: Benennen von Erkenntnissen
- Beurteilen: Zuordnen von Aussagen zu den zuvor genannten Erkenntnissen durch Analysieren hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Zielsystem, das eigene Handeln sowie andere Akteure (z.B. die Bevölkerung)
- Folgern: Schlussfolgern von Auswirkungen auf das Zielsystem, die eigenen Kräfte sowie das eigene Handeln.⁵⁴

Im Weiteren sind Annahmen zu vermeiden bzw. klar als solche kenntlich zu machen, sofern relevante Informationen fehlen. Lagevorträge sind auf das Notwendige zu beschränken. Zum besseren Verständnis sind Formulierung sachlich, kurz und prägnant zu halten. Informationen sind an den oder die Adressaten anzupassen. Die vorgegeben Zeitlinien sind einzuhalten.⁵⁵

2.5.2.2 Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren

Neben den bereits zuvor vorgestellten Formaten des LVU bzw. des LVE nutzt die Bundeswehr ein weiteres Format, den LVU zur BdL. Diese Art des Einstiegs in die Stabsarbeit als Sonderform eines Lagevortrags findet sich in der FwDV 100 nicht explizit wieder. Gleichzeitig bietet die FwDV 100 auch keine Alternative für den Einstieg in den Führungsprozess im Sinne der Stabsarbeit an.

Der Beginn eines Einsatzes bzw. die Aufwuchsphase eines Führungsstabes wird oftmals aufgrund unklarer Zuständigkeiten, wahrgenommener Unübersichtlichkeit oder mangelnder Abstimmung als Chaosphase empfunden. Das Ordnen der Situation durch Erlangen einer Übersicht ist der erste psychologische Aspekt der Bewältigung einer solchen Chaosphase. Durch das Definieren des eigentlichen Problems sowie des Ziels/der Ziele kann es gelingen, eine chaotische Situation zu ordnen.⁵⁶

In 18 exemplarisch ausgewerteten Fällen von Stabsarbeit wurden nur in 56% Ziele formuliert bzw. vorgegeben und sogar nur in 17% für den Stab visualisiert. Ohne die Vorgabe eines Ziels ist die Anwendung von linearen Problemlösungsmodellen, wie z.B. der FüProz gemäß

⁵² Vgl. Kommando Heer: Bereichsvorschrift C1-160/0-1003 Truppenführung – Führung Landoperationen, Version 1, 2017b, S. 27f.

⁵³ Vgl. Kommando Heer, 2017c, S. 13ff.

⁵⁴ Vgl. Kommando Heer, 2017c, S. 17.

⁵⁵ Franke, Uwe: Handbuch Stabs- und Verwaltungshandeln im GB BMVg, Hamburg: Führungsakademie der Bundeswehr, 2021, S. 69ff.

⁵⁶ Vgl. Gißler, 2021, S. 119f.

FwDV 100, in der Theorie gar nicht möglich. Eine Möglichkeit, überprüf- und erreichbare Ziele zu formulieren, ist die Anwendung der SMART-Regel (spezifisch, messbar, attraktiv/aktiv beeinflussbar, realistisch, terminiert).⁵⁷

Aus diesem Grund wird die Übernahme des Formats angelehnt an den LVU zur BdL mit einer AdA als Kern auch für die Stabsarbeit im Sinne der FwDV 100 als sinnvoll erachtet. Dies würde der EinsLtg ein Führungsmittel an die Hand geben, mit dessen Hilfe das Problem definiert und ein Ziel vorgegeben werden kann, was gleichzeitig den Einstieg in die Stabsarbeit erleichtert.

Eine zentrale Bedeutung für die Qualität von Lagevorträgen sowie sachlicher Beratung generell nimmt das Auswerten von Erkenntnissen in Form des ABF-Schemas ein, das alle Mitwirkenden in Stäbe beherrschen müssen.⁵⁸ Das Schema hat, bei konsequenter Nutzung, einen äußerst positiven Einfluss auf Lagevorträge, aber auch die Stabsarbeit im Allgemeinen, da es dazu führt, dass Informationen bereits ausgewertet präsentiert werden. Die Anwendung des ABF-Schemas muss geübt werden, wenn es bei einem Einsatz konsequent angewendet werden soll. Dies sorgt für einen weiteren Schulungsaufwand, der sich jedoch im Nachhinein auszahlt und ein effektives Handeln ermöglicht. Die Aufnahme eines Hinweises auf das ABF-Schema in die Gliederung von Lagevorträgen führt die Anwendung den Akteuren als Merkhilfe visuell vor Augen und sollte daher erfolgen.

In diesem Zusammenhang sollte auch die Vermeidung von Annahmen, wie es die Vorschrift der Bundeswehr als Anforderung an Lagevorträge aufführt, als Anforderung an Lagevorträge der Feuerwehren übernommen werden, da dies dem ABF-Schema entgegensteht.

2.5.3 Lagerberichte in der Schweizer Armee sowie im Schweizer Bevölkerungsschutz

2.5.3.1 Vorstellung des Schweizer Modells

Grundlage aller Führungstätigkeiten ist auch in Stäben der Schweizer Armee ein systematischer Entscheidungsfindungsprozess, der wiederum in zwei Kernprozesse (Lageverfolgung und Aktionsplanung) sowie zwei Unterstützungsprozesse (Stabssteuerung und Aktionsnachbereitung) unterteilt wird. Ziel der Lageverfolgung ist es, die Lage und deren Entwicklung fortlaufend zu erfassen, den Erfolg von Aktionen zu bewerten sowie Vorstellungen über mögliche Lageentwicklungen zu formulieren. Im Rahmen dessen wird auch in der Lageverfolgung der Lagevortrag, hier jedoch als Lagerbericht bezeichnet, als Führungsmittel erwähnt. Er dient dem Abgleich von Kenntnisständen zwischen dem Kommandanten bzw. der Kommandantin sowie dem Stab. Darüber hinaus soll festgestellt werden, ob eine Aktion angepasst oder weiter durchgeführt werden kann.⁵⁹

Nach diesem Modell wird ein Lagerbericht bei den folgenden Ereignissen durchgeführt:

- Eintreffen einer in der Eventualplanung vorgedachten Lageentwicklung,
- Deutliche oder sich mindestens abzeichnende Lageveränderung,
- Ursprüngliche Ziele sind nicht (mehr) erreichbar,
- Neue Lösungsmöglichkeiten aufgrund einer Lageänderung und
- Ablösungen im Stab und/oder die Notwendigkeit gegenseitiger Orientierung.⁶⁰

Nähere Ausführung zu Form oder Anforderungen an Berichte finden sich in dem zitierten Reglement der Schweizer Armee nicht, jedoch in einem Führungsbehef des Schweizer Bundesamtes für Bevölkerungsschutz für Angehörige von zivilen Führungsorganen. Anders als in Deutschland ist in der Schweiz der Bevölkerungsschutz im

⁵⁷ Vgl. Gislser, 2021, S. 239.

⁵⁸ Vgl. Franke, 2021, S. 175.

⁵⁹ Schweizer Armee: Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17). Reglement 50.040d, 2. Überarbeitete Auflage, Bern: Schweizer Armee, 2018, S. 37.

⁶⁰ Vgl. ebd., S. 40f.

gleichen Departement (Ministerium) wie die Verteidigung angesiedelt, weshalb die Sprache sowie das Struktur- und Prozessdenken auch im Bevölkerungsschutz an die Armee angelehnt ist. In diesem Dokument werden die Lagerapporte etwas detaillierter aufgeführt und beschrieben. Analog zum LVU zur Einleitung der BdL im DEU FüProz LaSK existiert dieses Führungsmittel auch im zivilen Stabsarbeitsprozess des Bevölkerungsschutzes unter dem Namen Startrapport. Kern ist auch hier, dem Stab eine Orientierung zu geben. Des Weiteren wird ein Entschlussfassungsrapport analog zum LVE sowie ein Lagerapport als Gegenstück zum LVU erwähnt. Ein Überblick über die möglichen Traktandenlisten (Tagesordnungen)⁶¹ der verschiedenen Rapporte ist in Anhang 8 abgebildet. Diese weichen jedoch nur im Detail von den bisher vorgestellten Gliederungen ab.⁶²

Dezidiert erwähnt wird in diesem Führungsbehelf auch das Vorbereiten von Rapporten zur Schaffung von günstigen Voraussetzungen für das Erreichen der Rapportziele. Explizit werden folgende Maßnahmen als Anforderung für die Rapporte aufgeführt:

- Beiträge sind knapp, klar und unmissverständlich formuliert und, wo immer möglich, visualisiert;
- Beiträge werden durch die gleiche Person vorbereitet und gehalten;
- Traktanden sowie Teilnehmer sind an die Situation anzupassen und bekanntzugeben;
- Rechtzeitig vor dem Rapport ist klar zu kommunizieren, was behandelt und vorbereitet werden soll sowie die Zuständigkeiten und Aufgaben während des Rapports eindeutig zu klären.⁶³

2.5.3.2 Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren

Wie bereits zuvor schon im Unterabschnitt 2.5.2 dargestellt und bewertet, wird auch im Schweizer System dem Faktor der Orientierung zu Beginn der Stabsarbeit eine wichtige Rolle beigemessen. Dies stärkt die zuvor getroffene Bewertung der Aufnahme dieses Führungsmittels auch in das Repertoire der deutschen Stabsarbeit.

Die weiteren in Unterabschnitt 2.5.3.2 genannten Maßnahmen dienen allesamt der gezielten Vorbereitung von Lagevorträgen und fördern ein besseres Verständnis der jeweiligen Erwartungen und Aufgaben aller Beteiligten. So wird sichergestellt, dass nur das gebrieft wird, was gefordert wird und auch nur die Akteure aus ihrer Arbeit herausgelöst werden, die im jeweiligen Fall benötigt werden. Dies dient der Effizienz des Stabes aus zeitlichen Gesichtspunkten, jedoch ohne weitere Kosten zu generieren. Einzig die koordinierende Rolle der Stabsleitung spielt erneut eine herausragende Rolle, was wiederum Erfahrung und Übung voraussetzt.

2.5.4 Einsatzführung in Österreich

2.5.4.1 Besonderheiten des österreichischen Modells

Die Einsatzführung der Feuerwehren, aber auch anderer Organisationen, bei Großschadenslagen oder Katastrophen ist in Österreich durch das Staatliche Krisen- und Katastrophenschutz-management (SKKM) geregelt, welches eine Vereinheitlichung zum Zwecke der integrierten Einsatzführung im Katastrophenfall zum Ziel hat. Auf dieses SKKM bezieht sich im Weiteren ebenfalls die nationale Ausbildungsvorschrift des Österreichischen Bundesfeuerwehrverbandes.

Das FüSys ähnelt dem deutschen Modell in weiten Teilen. Das Führungsverfahren enthält jedoch, ähnlich dem DEU FüProz LaSK, explizit ein Erfassen des Auftrages als Teil der

⁶¹ Dudenredaktion, o.J.

⁶² Vgl. Bundesamt für Bevölkerungsschutz: Führungsbehelf für Angehörige von zivilen Führungsorganen, Stand 2010, S. 38ff.

⁶³ Vgl. Bundesamt für Bevölkerungsschutz, 2010, S. 31.

Beurteilung der Lage. Dieses Erfassen des Auftrages soll einerseits Vorgaben und Einschränkungen klarstellen, aber auch das Treffen von Sofortmaßnahmen ermöglichen.⁶⁴ In Österreich wird das Führen mit einem Stab ebenfalls in der SKKM-Richtlinie geregelt und organisatorisch vorgegeben. Unterschieden wird die Arbeit mit einem „kleinen Stab“, bei dem die Stabsgrundfunktionen Einsatz, Einsatzunterstützung sowie Führungsunterstützung jeweils nur singulär besetzt sind, sowie das Arbeiten mit einem „großen Stab“, bei welchem die Führungsgruppe aufwächst und zusätzlich eine Fachgruppe eingesetzt wird.

Lagevorträge werden als Mittel der Informationsübermittlung in der Stabsarbeit angeführt, jedoch hinsichtlich Form sowie sonstiger Anforderungen in den Vorschriften selbst nicht weiter ausgeführt.⁶⁵ In der Praxis werden sowohl Lagevorträge zur Orientierung (LVO) anlässlich der Einleitung der Stabsarbeit zur Präsentation wesentlicher Faktoren, welche zur weiteren Beurteilung der Lage durch den Stab benötigt werden, als auch LVU sowie LVE genutzt.⁶⁶

Ferner gibt es drei unterschiedliche Verfahren der Stabsarbeit in Österreich. So kann, abhängig von verschiedenen Faktoren ein reines Kommandantenverfahren oder ein verkürztes Stabsverfahren angewendet werden, bei dem der Stab lediglich Ergänzungen oder Teilbeiträge zuarbeitet, oder das geschlossene Stabsverfahren, bei dem die Führungsgrundgebiete Vollbeiträge liefern und komplett in die Entscheidungsfindung eingebunden sind.⁶⁷

2.5.4.2 Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren

Das Führungsverfahren nach SKKM zeigt, wie der Prozess der AdA explizit in das Führungssystem der Feuerwehren eingefügt werden kann. Gleichzeitig wird hierdurch die herausragende Rolle der EinsLtg bei der Vorgabe von Zielen schriftlich im Prozess fixiert. Bereits in Unterabschnitt 2.5.2 wurde die Aufnahme eines weiteren Lagevortrags zum Einstieg in die Stabsarbeit vorgeschlagen, was auch durch die bereits erfolgte Umsetzung in Österreich gestärkt wird.

Weiterhin lässt sich aus dem österreichischen Modell ableiten, dass die AdA bei jedem Durchlauf des Führungsprozesses erneut durchgeführt wird, um so auf mögliche Änderungen dieses Aspektes der Lage direkt und konkret reagieren zu können. Zur Sicherstellung, dass dies nicht untergeht, bietet sich eine Aufnahme der AdA auch in die Formate des LVU sowie des LVE an, wenngleich auch in einer weniger umfangreichen Art und Weise. So können zu Beginn des jeweiligen Lagevortrags entweder die bisherigen Ziele und Vorgaben noch einmal bestätigt, oder aber angepasst werden. Dies fördert das GMM und gleichzeitig die Wirksamkeit der Stabsarbeit. Der äußerst geringe zeitliche Mehraufwand wird durch eine formale Sicherstellung dieses wichtigen Prozessschrittes sowie der Stärkung des GMM ganz klar aufgewogen.

Die Unterscheidung verschiedener Verfahren in der Stabsarbeit hebt die Rolle der EinsLtg hervor und unterstützt die These, dass ein LVE nicht in jeder Situation das passende Führungsmittel für die Entscheidungsfindung darstellt.

⁶⁴ Vgl. Bundesministerium für Inneres: Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz, Version 1 aus 2007, [online] https://www.bmi.gv.at/204/Download/files/Richtlinie_fuer_das_Fuehren_im_Kat-Einsatz_Letztfassung_BF_20200122.pdf [05.11.2021], S. 34.

⁶⁵ Vgl. Österreichischer Bundesfeuerwehrverband: Heft 122. Der Feuerwehreinsatz, Version 2, 2016, S. 43.

⁶⁶ Vgl. Dudek, Karlheinz: Führungsausbildung EM 2008, in SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizei-wissenschaft und polizeiliche Praxis (Ausgabe 1/2008), S. 67-91, [online] https://www.bmi.gv.at/104/Wissenschaft_und_Forschung/SIAK-Journal/SIAK-Journal-Ausgaben/Jahrgang_2008/files/Dudek_1_2008.pdf [05.11.2021], S. 83.

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 71.

2.5.5 Incident Command in Großbritannien

2.5.5.1 Das britische incident command system

Das britische *incident command system* (ICS) ist das Einsatzleitsystem sowie die Führungsdoktrin des britischen *fire and rescue service* und enthält sehr detaillierte und konkrete Hinweise für Führungskräfte. Je nach Umfang und Größe des Schadensereignisses werden drei Führungsstufen unterschieden, die sich in die operative Ebene (*bronze level*), die taktische Ebene (*silver level*) sowie die strategische Ebene (*gold level*) unterteilen. Innerhalb des ICS wird die Bedeutung von *command support* bereits bei kleineren Einsätzen unterstrichen, jedoch gibt es keine fixe Stabsstruktur, wie sie in der FwDV 100 beschrieben ist. Vielmehr wird der *command support* lageabhängig durch den bzw. die EinsLtr zusammengestellt. Lagevorträge als dezidiertes Führungsmittel werden in den Dokumenten zum ICS nicht erwähnt.⁶⁸ Jedoch werden im Rahmen der *Joint Emergency Services Interoperability Principles* (JESIP) Hinweise zur Durchführung von Briefings gegeben, welche folgende Maßnahmen umfassen:

- Knappheit ist wichtig - wenn es nicht relevant ist, lassen Sie es weg;
- Verwenden Sie eine unmissverständliche Sprache ohne Fachjargon und in Begriffen, die jeder versteht;
- Überprüfen Sie, ob die anderen Sie verstehen, und erklären Sie etwas erneut, falls nötig.⁶⁹

Darüber hinaus wird auch in Großbritannien die Dokumentation von Entscheidungen nachdrücklich empfohlen und ein standardisiertes *decision log* bereitgestellt (siehe Anhang 9).

2.5.5.2 Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren

Die genannten Hinweise zur Durchführung von Briefings lassen sich grundsätzlich auch als Anforderungen an Lagevorträge abstrahieren und ähneln den bereits abgeleiteten Anforderungen an eine eindeutige Kommunikation im Zusammenhang mit GMM sowie Human Factors.

Die Forderung nach einer Dokumentation von Entscheidungen wurde ebenfalls bereits im Zusammenhang mit Maßnahmen der Entscheidungshygiene zuvor erwähnt. Das hier erwähnte *decision log* enthält im Schwerpunkt eine Verschriftlichung des Bewertungsprozesses und zwingt die EinsLtg zu einer dezidierten Auseinandersetzung mit den vorhandenen Informationen zur Lage, den möglichen Vor- und Vorteilen einzelner Handlungsoptionen sowie den eingegangenen Risiken. Dies sorgt für eine bewusste Anwendung rationaler Handlungsmodelle und beugt möglichen Auswirkungen von Stress und Erschöpfung sowie Zeitdruck vor. Die Anwendung eines solchen *decision log* ist auf der anderen Seite mit einem verhältnismäßig hohen Zeitaufwand verbunden, der mögliche Aktivitäten in anderen Bereichen einschränkt. Als Mittelweg kann die Aufnahme der Unterpunkte des *decision log* in die Gliederung eines LVE gelten, welcher wiederum durch die Führung des ETB nachgehalten wird. So werden Hintergründe von Entscheidungen protokolliert und die Beachtung einer ausgewogenen Entscheidung durch die EinsLtg sichergestellt.

2.5.6 Incident Command in Nordamerika

2.5.6.1 Besonderheiten des nordamerikanischen incident command system

In den Vereinigten Staaten von Amerika sowie in Kanada bildet ein standardisiertes ICS in Zuständigkeit der *Federal Emergency Management Agency* (FEMA) die Grundlage die

⁶⁸ Vgl. Arbutnot, Kevin: Fire and Rescue Manual. Volume 2. Fire Service Operations, 3. Auflage, Norwich: TSO, 2007, S. 13ff.

⁶⁹ Vgl. JESIP Interoperability Board: Joint Doctrine: The Interoperability Framework, Edition 3 aus Oktober 2021, [online] <https://www.jesip.org.uk/joint-doctrine>, [14.10.2021], S. 27ff.

Leitung, Kontrolle und Koordinierung von Notfallmaßnahmen. Im Rahmen des Aufwuchses der EinsLtg gibt es gemäß ICS die Möglichkeit, einen *command staff* sowie einen *general staff* zur Unterstützung der Einsatzführung einzusetzen.⁷⁰

Lagevorträge werden im ICS als sogenannte *operational period briefings* (siehe Anhang 10) anlässlich von Schichtwechseln bzw. bei der Notwendigkeit einer neuen Einsatzstrategie durchgeführt. Neben Sachstandsberichten aus den einzelnen Bereichen des Stabes werden in diesem Format auch die aktuellen Zielvorgaben der Führung bekanntgegeben.⁷¹

2.5.6.2 Folgerungen für Lagevorträge im Führungsprozess der Feuerwehren

Aus Rückschluss auf Lagevorträge lässt sich folgern, dass neben einer reinen Darstellung der Lage auch eine regelmäßige Wiederholung bzw. Anpassung der aktuellen Ziele sowie Vorgaben durch die EinsLtg die gemeinsame Ausrichtung des Stabes fördert und so nicht zielführende Tätigkeiten vermieden werden. Erreichen lässt sich das durch eine Aufnahme dieses Aspekts in die Gliederung von Lagevorträgen generell.

3 Anforderungen an Lagevorträge

Lagevorträge werden in der Praxis nicht nur als Führungsmittel in der Lagefeststellung des FüProz genutzt, wie es die FwDV 100 vorgibt, sondern finden auch Anwendung im Bereich der Planung sowie der Orientierung zu Beginn der Arbeitsaufnahme durch einen Stab. Im Folgenden werden nun zunächst die allgemeinen Anforderungen an Lagevorträge zusammengefasst. Im Weiteren werden, auf Grundlage der zuvor herausgearbeiteten Zwecke der verschiedenen Lagevorträge, Vorschläge für eine musterhafte Formalisierung gemacht. Neben einem reinem LVU, wie in die FwDV 100 nennt, werden auch Vorschläge für einen LVE sowie einen LVO vorgestellt, welche auf Grundlage der Ergebnisse aus Kapitel 2 in die Regelungen zur Einsatzführung aufgenommen werden sollten.

3.1 Allgemeine Anforderungen an Lagevorträge

Wie bereits in Abschnitt 1.2 postuliert, finden sich tatsächlich in der ausgewerteten Literatur zum Thema Lagevorträge, mit Ausnahme von Schemata, wenig konkrete Ausführungen zum Führungsmittel selbst. Vielmehr werden Lagevorträge in die Stabsarbeit insgesamt eingeordnet und in diesem Zuge Einflussfaktoren genannt. Ergänzt um Erkenntnisse aus der Entscheidungs-forschung sowie den Themenfeldern Human Factors und GMM werden die in dieser Arbeit identifizierten Parameter thematisch geclustert und als Faktoren für wirksame Lagevorträge in zusammengefasst. Dabei werden Sie je nach Zeitpunkt der Anwendung in die Bereich Organisation, Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung sowie Ausbildung unterschieden. Diese generellen Anforderungen an Lagevorträge sind in Anhang 11 dargestellt.

Neben diesen konkreten Parametern gibt es noch einen weiteren essentiellen Einflussfaktor, nämlich die herausragende und einflussreiche Rolle der Stabsleitung. Dieser oder diese muss die unterschiedlichen Anwendungsgebiete und Zwecke von Lagevorträgen und Besprechungen kennen und im Weiteren lage- und situationsgerecht nutzen können, so dass diese kein Selbstzweck werden. Lagevorträge müssen den Angehörigen der jeweiligen Führungseinheit bereits in der Einsatzvorbereitung bekannt gemacht und zu nutzende Formate sowie Grundsätze in einer Stabsdienstordnung festgelegt werden.⁷²

⁷⁰ Federal Emergency Management Agency: An Introduction to the Incident Command System, Stand 2018, [online] https://training.fema.gov/emiweb/is/is100c/student%20manual/is0100c_sm.pdf [12.10.2021], S. 4.11.

⁷¹ Vgl. Federal Emergency Management Agency: National Incident Management System. Incident Command System. ICS Forms Booklet, Stand 2010, [online] [https://training.fema.gov/emiweb/is/icsresource/assets/ics%20forms/nims%20ics%20forms%20booklet%20\(v3\).pdf](https://training.fema.gov/emiweb/is/icsresource/assets/ics%20forms/nims%20ics%20forms%20booklet%20(v3).pdf) [12.10.2021], S. 6ff.

⁷² Vgl. Barth, 2021, S. 95.

3.2 Formalisierung von Lagevorträgen

Die im Folgenden vorgeschlagene Formalisierung von Lagevorträgen ist als adaptive Grundlage zu verstehen, die je nach Lage durch die zuständige Stabsleitung an die jeweilige Situation anzupassen ist. Wie bereits aus den allgemeinen Anforderungen aus Abschnitt 3.1 hervorgeht, ist eine reine Formalisierung nur in Verbindung mit weiteren Faktoren der Stabsarbeit in Kohäsion hilfreich.

3.2.1 Vorschlag für die Formalisierung eines Lagevortrages zur Orientierung

Als bisher nicht in der FwDV 100 vorgesehenes Format wird in diesem Unterabschnitt eine mögliche Gliederung für einen LVO vorgeschlagen. Mit Hilfe dieses Führungsmittels soll der EinsLtG in der Chaosphase zu Beginn eines Einsatzes die Möglichkeit gegeben werden, das eigentliche Problem zu definieren und Ziele sowie Vorgaben für die anstehende Stabsarbeit zu kommunizieren. Kern dieses Lagevortrages ist die AdA, welche durch die EinsLtG zuvor durchgeführt werden muss, allerdings mit dem Unterschied zum militärischen Pendant, dass es i.d.R. keinen Auftrag einer übergeordneten Führung im militärischen Sinne gibt. Vielmehr ist ein ausgelenktes Zielsystem aufgrund eines Schadensereignisses abzufedern oder zu stabilisieren. Darüber bietet dieser einleitende Lagevortrag die Möglichkeit, zeitkritische Sofortmaßnahmen rechtzeitig zu veranlassen sowie durch die Festlegung gewisser Grundsätze für die Stabsarbeit, wie etwa konkreten Entscheidungsbefugnissen, eine weitere Orientierung zu geben.

Einen Anhalt für die Gliederung eines LVO zur Erreichung der obigen Ansprüche wurde unter Nutzung von Elementen aus dem LVU zur Einleitung der BdL (Anhang 7), dem Startrapport (Anhang 8) sowie den Elementen des GMM (Anhang 2) entwickelt und ist in Anhang 12 dargestellt.

3.2.2 Vorschlag für die Formalisierung eines Lagevortrages zur Unterrichtung

Informationen fließen innerhalb eines Stabes nicht selbständig. Das FüSys muss, selbst wenn innerhalb des Stabes detaillierte Stabsdienstordnungen oder Handbücher vorliegen, „ins Rollen gebracht werden“. Hierzu müssen die Abläufe im Einsatzführungssystem durch die Stabsleitung koordiniert werden. Ein Mittel hierfür ist die Durchführung von LVU, wenngleich diese nicht die Notwendigkeit der regelmäßigen Information der Stabsleitung bei den einzelnen Stabsmitgliedern ersetzt.⁷³

LVU sind ein geeignetes Mittel, bei Schichtwechseln, wesentlichen Lageänderungen oder auch turnusmäßig den FüProz durch eine standardisierte Lagefeststellung erneut anzustoßen und die Entstehung eines GMM zu begünstigen. Hierfür ist die ausgewertete Darstellung von Erkenntnissen elementar. Am Ende eines LVU soll die Einsatz- bzw. die Stabsleitung zudem wissen, ob der Einsatz planmäßig verläuft oder ob es Steuerungsbedarf gibt. Zur Entwicklung eines GMM ist ein reiner Vortrag jedoch nicht zielführend. Nachfragen sowie ein zeitlich begrenzter Austausch im Rahmen des LVU sollten lageabhängig zur Vermeidung von Kommunikationsfehlern ermöglicht, ja sogar gefördert werden, was sich in diesem Gliederungspunkt des vorgeschlagenen Formats widerspiegelt. Die Anwendung des ABF-Schemas findet sich in dieser Gliederung ebenso wieder, wie eine verkürzte Form der AdA aus dem LVO. So kann die EinsLtG die ausgegebenen Ziele entweder bestätigen oder anpassen, sofern es hierzu Bedarf gibt.

Ein Vorschlag für die Gliederung des LVU für die Nutzung gemäß obiger Zielstellung ist in Anhang 13 dargestellt und wurde basierend auf den Mustern des LVU im DEU FüProz LaSK (Anhang 7), dem Lagerapport (Anhang 8), dem *operational period briefing* (Anhang 10) sowie den Elementen des GMM (Anhang 2) entwickelt.

⁷³ Vgl. Gißler, 2021, S. 207f.

3.2.3 Vorschlag für die Formalisierung eines Lagevortrages zur Entscheidung

Als letzte Form der Lagevorträge kann ein LVE durch EinsLtg beauftragt werden, der als Zweck die formelle, sachneutrale Beurteilung und Abwägung verschiedener Lösungsmöglichkeiten und Optionen für eine Beeinflussung des Zielsystems hat. Dabei sollten die im Zusammenhang mit dem begrenzt rationalen Modell (siehe Unterabschnitt 2.3.1.3) aufgestellten Hinweise beachtet werden, so dass ein LVE nur zur richtigen Zeit und für ein passendes Problem beauftragt wird. Ein LVE kann folglich am besten für ein Problem, über das viele Informationen vorliegen und welches nicht zeitkritisch sowie hochdynamisch ist, zur Anwendung kommen.

Vor allem bei dieser Form des Führungsmittels handelt es sich um ein Transportmittel für die zuvor im Stab geleistete Arbeit, die durch vielerlei Faktoren wie Urteilsfehler oder Human Factors beeinflusst wird. Gleichzeitig ist der LVE jedoch auch die Form des Lagevortrags mit den potentiell umfangreichsten Auswirkungen auf den weiteren Verlauf des Einsatzes. Kern des vorgeschlagenen Formats ist die dezidierte Aufführung eines nachvollziehbaren und messbaren Bewertungsprozesses zur Priorisierung von Handlungsoptionen sowie wiederum die konsequente Anwendung des ABF-Schemas und die Wiederholung/Anpassung der Vorgaben.

Der Vorschlag zur Formalisierung des LVE (siehe Anhang 14) beruht auf den vorgestellten LVE (Anlagen 1 und 7), dem Entschlussfassungsrapport (Anhang 8) sowie dem *decision log* (Anhang 9).

4 Fazit

Zu Beginn dieser Arbeit wurde Generalfeldmarschall von Moltke zitiert. Der besagte Prozess des Wägens wurde auf den zurückliegenden Seiten aus einer Vielzahl von Blickwinkeln betrachtet und Maßnahmen zur Optimierung dieses Prozesses vorgestellt. Neben zahlreichen Einflussfaktoren auf die Stabsarbeit selbst, können auch Lagevorträge einen Beitrag dazu leisten, dass dieses Wägen möglichst fehlerfrei und zielgerichtet abläuft.

EinsLtr sowie Leiter von Stäben müssen im Bewusstsein ihres Handelns entweder intuitive oder rationale Entscheidungen treffen und in diesem Zusammenhang Lagevorträge gezielt nutzen, wo sie sinnvoll eingesetzt werden können. Das Verankern der Möglichkeit in der FwDV 100, unter bestimmten Voraussetzungen eine intuitive Entscheidungsfindung durchzuführen, wäre eine richtungsweisende Maßnahme, wie dies bereits in der Schweizer Armee umgesetzt wurde.⁷⁴

Unabhängig davon ist es die ureigene Aufgabe der EinsLtg eine Zielorientierung für den Stab vorzugeben sowie die Entstehung eines GMM zu fördern. LVO bzw. LVU können hierzu beitragen, sind aber nicht die alleinigen zu nutzenden Mittel. Auch in diesem Fall wäre eine Ergänzung des FüProz in der FwDV 100 um den Aspekt der Orientierung zu Beginn der Stabsarbeit ein sinnvoller Schritt.

Entscheidungsmodelle und deren Kenntnis sowie Anwendung haben, ebenso wie die damit zusammenhängenden Einflüsse auf menschliche Entscheidungen und Urteilsfehler, erheblichen Einfluss auf Lagevorträge, da bereits vorab im Stab Handlungsoptionen bewertet und letztendlich eine bestimmte Option empfohlen wird. Da Lagevorträge die Ergebnisse der Stabsarbeit als Ganzes wiedergeben, hängt auch die Qualität in großem Maße mit der Qualität der Stabsarbeit zusammen. Gleichzeitig haben Lagevorträge im Zusammenhang mit der Generierung eines mentalen Modells im Umkehrschluss auch selbst wieder Einfluss auf die Stabsarbeit. Der Einfluss von Human Factors auf die Arbeit

⁷⁴ Vgl. Schweizer Armee, 2018, S. 9f.

im Stab hat ebenfalls Auswirkungen einerseits auf Entscheidungen, aber auch auf die Qualität von Lagevorträgen und muss gleichermaßen beachtet werden.

Die Beachtung der in dieser Arbeit zusammengefassten Faktoren für wirksame Lagevorträge (siehe Anhang 11) sowie die Orientierung an den vorgeschlagenen Mustern (siehe Anhang 12-14) können einen Beitrag zur Optimierung dieses Aspekts der Stabsarbeit leisten, sind aber nur ein Puzzleteil in einem umfangreichen und komplexen FüSys.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass der Ansatz für gute Lagevorträge bereits deutlich vor dem eigentlichen Einsatz des Stabes entsteht und mehr als nur reine Fachkompetenz hierfür verlangt wird.

Die Bedeutung der Ausbildung, auch und vor allem von *non-technical skills*, sollte gestärkt werden und sich auch in der Ausgestaltung von Stabsdienstordnungen und Räumlichkeiten niederschlagen. Ohne das aktive Fördern dieser Themen innerhalb eines Stabes durch die Führungskräfte sowie regelmäßige Aus- und Weiterbildung bleibt die Stabsarbeit als Ganzes, und somit auch das Führungsmittel Lagevorträge, weit hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Literaturverzeichnis

- Arbuthnot, Kevin: Fire and Rescue Manual. Volume 2. Fire Service Operations, 3. Auflage, Norwich: TSO, 2007.
- Barth, Norman: Einsatzführung mit Führungseinheiten in den Führungsstufen B und C, Eisenhüttenstadt: Landesfeuerweherschule Brandenburg, 2021.
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz: Führungsbehelf für Angehörige von zivilen Führungsorganen, Stand 2010, [online] https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/sicherheit-justiz/zivilschutz/ausbildungsunterlagen/f%C3%BChrung/fuehrungsbehelf_1300005d.pdf [12.10.2021].
- Bundesministerium für Inneres: Richtlinie für das Führen im Katastropheneinsatz, Version 1 aus 2007, [online] https://www.bmi.gv.at/204/Download/files/Richtlinie_fuer_das_Fuehren_im_Kat-Eneinsatz_Letztfassung_BF_20200122.pdf [05.11.2021].
- Dudek, Karlheinz: Führungsausbildung EM 2008, in SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (Ausgabe 1/2008), S. 67-91, [online] https://www.bmi.gv.at/104/Wissenschaft_und_Forschung/SIAK-Journal/SIAK-Journal-Ausgaben/Jahrgang_2008/files/Dudek_1_2008.pdf [05.11.2021].
- Dudenredaktion: >>Traktandenliste<<, o.J., [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Traktandenliste> [25.10.2021].
- Federal Emergency Management Agency: An Introduction to the Incident Command System, Stand 2018, [online] https://training.fema.gov/emiweb/is/is100c/student%20manual/is0100c_sm.pdf [12.10.2021].
- Federal Emergency Management Agency: ICS for Single Resources and Initial Action Incidents (ICS 200), Stand 2013, [online] https://www.msema.org/wp-content/uploads/2018/10/05_smics200b_october2013.pdf [27.10.2021].
- Federal Emergency Management Agency: National Incident Management System. Incident Command System. ICS Forms Booklet, Stand 2010, [online] [https://training.fema.gov/emiweb/is/icsresource/assets/ics%20forms/nims%20ics%20forms%20booklet%20\(v3\).pdf](https://training.fema.gov/emiweb/is/icsresource/assets/ics%20forms/nims%20ics%20forms%20booklet%20(v3).pdf) [12.10.2021].
- Franke, Uwe: Handbuch Stabs- und Verwaltungshandeln im GB BMVg, Hamburg: Führungsakademie der Bundeswehr, 2021.
- Gaissmaier, Wolfgang/Hansjörg Neth: Die Intelligenz einfacher Entscheidungsregeln, in: Controller Magazin, Ausgabe 2/2016, S. 19-26, Freiburg: VCW Verlag AG.
- Gißler, Dominic: Einsätze wirksam führen. Eine universale Führungstheorie für die Gefahrenabwehr und das Krisenmanagement, 1. Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2021.

- Heimann, Rudi/Stefan Strohschneider/Harald Schaub: Entscheiden in kritischen Situationen: Neue Perspektiven und Erkenntnisse, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaft, 2014.
- Hofinger, Gesine/Rudi Heimann: Handbuch Stabsarbeit: Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen, Berlin: Springer 2016.
- Hofinger, Gesine/Laura Künzer/Robert Zinke & Mareike Mähler: Stabsarbeit aus Sicht der Human Factors-Psychologie, in Krisenmanagement – Notfallplanung – Bevölkerungsschutz: Festschrift anlässlich 60 Jahre Ausbildung im Bevölkerungsschutz aus Juni 2013, S. 187ff.
- Innenministerium Nordrhein-Westfalen: Feuerwehr-Dienstvorschrift 100. Führung und Leitung im Einsatz. Führungssystem, Stand 1999, [online] <https://www.idf.nrw.de/service/downloads/pdf/fwdv100.pdf> [05.10.2021].
- JESIP Interoperability Board: Joint Doctrine: The Interoperability Framework, Edition 3 aus Oktober 2021, [online] <https://www.jesip.org.uk/joint-doctrine>, [14.10.2021].
- Kahnemann, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, 18. Auflage, München: Siedler, 2011.
- Kahnemann, Daniel/Oliver Sibony/Cass Sunstein: Noise. Was unsere Entscheidungen verzerrt und wie wir sie verbessern können, München: Siedler, 2021.
- Klein, Gary: Natürliche Entscheidungsprozesse – Über die „Quellen der Macht“, die unsere Entscheidungen lenken, Paderborn: Junfermann, 2003.
- Kommando Heer: Bereichsvorschrift C1-160/0-1001 Truppenführung, Version 1, 2017a.
- Kommando Heer: Bereichsvorschrift C1-160/0-1003 Truppenführung – Führung Landoperationen, Version 1, 2017b.
- Kommando Heer: Bereichsvorschrift C1-160/0-1004 Truppenführung – Deutscher Führungsprozess Landstreitkräfte, Version 1, 2017c.
- Künzer, Laura/Ingrid Knigge/Gesine Hofinger: Gemeinsame Lagebilder und gemeinsame mentale Modelle in Stäben, in Hofinger, Gesine: Kommunikation in kritischen Situationen, 2. Auflage, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaft, 2012.
- Lamers, Christoph: Sichere Kommunikation in Führungsstäben, in: BrandSchutz. Deutsche Feuerwehr-Zeitung, Ausgabe 1/2014, S. 14-18, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- National Fire Chiefs Council: National Operational Guidance. Incident Command Review, Version 1.5 aus März 2020, [online] [https://www.nationalfirechiefs.org.uk/write/MediaUploads/NFCC%20meetings/2020/May/Item_7_-_Appendix_1_-_NOG_Review_of_Incident_Command_\(2\).pdf](https://www.nationalfirechiefs.org.uk/write/MediaUploads/NFCC%20meetings/2020/May/Item_7_-_Appendix_1_-_NOG_Review_of_Incident_Command_(2).pdf) [14.10.2021].
- Österreichischer Bundesfeuerwehrverband: Heft 122. Der Feuerwehreinsatz, Version 2, 2016.

Schäffer, Utz/Jürgen Weber: Wirklich rationale Entscheidungen, in: Controller Magazin, Ausgabe 2/2016, S. 8-11, Freiburg: VCW Verlag AG.

Schweizer Armee: Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17). Reglement 50.040d, 2. Überarbeitete Auflage, Bern: Schweizer Armee, 2018.

Anhang

Anhang 1:

Anhalte für Lagevorträge in der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr

Möglichkeit zur Gliederung eines Lagevortrages zur Unterrichtung gemäß Barth, 2021, S. 96.

Möglichkeit zur Gliederung eines Lagevortrages zur Unterrichtung (LvU):

- 1 Allgemeine Lage:
 - a. Aktuelle Angaben zu örtlichen Verhältnissen
 - b. Wetter
 - c. Zeit
 - d. Verkehrslage
 - e. Verhalten nicht betroffener Personen bzw. der Presse
- 2 Gefahren-/Schadenlage:
 - a. Art, Umfang, Ursache von Schäden
 - b. Bestehende Gefahren
 - c. Angaben zu:
 - i. geretteten, versorgten, antransportierten Verletzten/Erkrankten
 - ii. erwarteten Verletzten
 - iii. vermissten oder getöteten Personen
- 3 Eigene Lage (ggf. mit Ergänzungen der Führungsassistenten S1, S3, S4 und S6):
 - a. Eingeleitete Maßnahmen
 - b. Aktuelle Angaben zu eingesetzten Kräften
 - c. Einsatzbereitschaft von Kräften
 - d. Aktuelle Führungsorganisation inkl. Fernmeldelage
 - e. Versorgungs-/Logistiklage
- 4 Lageentwicklung (ggf. mit Ergänzungen des Führungsassistenten S3 und der Fachberater) :
 - a. Gefahrenschwerpunktbildung
 - b. Einsatzschwerpunktbildung
 - c. Referenzierte Prognosen
 - d. Voraussichtliche Einsatzdauer
- 5 Besonderheiten/Vorkommnisse:
 - a. z.B. verletzte Einsatzkräfte
 - b. Besuch von Amts-/Würdenträgern
- 6 Optionale Lageergänzungen der Führungsassistenten, Fachberater und Verbindungspersonen
- 7 Zeitpunkt des nächsten Lagevortrages

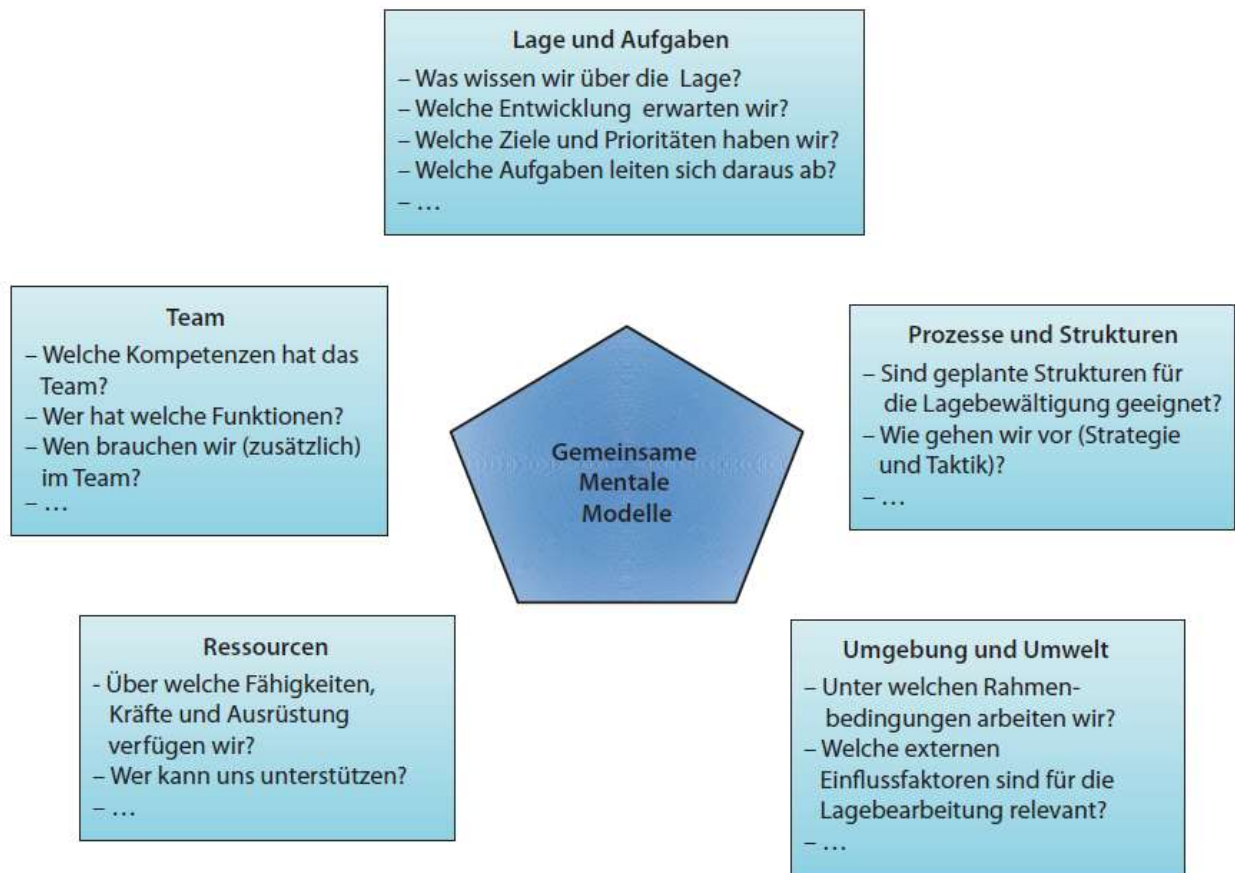
Möglichkeit zur Gliederung eines Lagevortrages zur Entscheidung gemäß Barth, 2021, S. 97.

Möglichkeit zur Gliederung eines Lagevortrages zur Entscheidung (LvE):

- 1 Grund des Lagevortrages:
 - a. Gravierende Änderungen
 - b. Entwicklungen
- 2 Fachliche Lagefeststellung:
 - a. Schäden/Schwierigkeiten
 - b. Zeitpunkt
 - c. Örtliche Verhältnisse
 - d. Vorhandene Gefahrenabwehr- und Unterstützungspotenziale
 - e. Informationsquellen/-bewertung
- 3 Fachliche Lagebeurteilung:
 - a. Gefahren-/Problemschwerpunkte
 - b. Entwicklung/Ausmaß
 - c. Priorisierung der Gefahren/Probleme
 - d. Darstellung von technisch-taktischen bzw. operativ-taktischen Möglichkeiten im Überblick
 - e. Erläuterung/Bewertung der Einzelmöglichkeiten mit Vor- und Nachteilen
- 4 Entschlussempfehlung:
 - a. Vorschlag zur verhältnismäßigsten Möglichkeit
 - b. Benötigte Kräfte und/oder Mittel
 - c. Taktische Ziele
 - d. Einsatzschwerpunkte
 - e. Besondere Maßnahmen
- 5 Entschlussfassung durch Leiter der Führungseinheit:
 - a. Bestätigung/Ergänzung der Entschlussempfehlung
 - b. Zusammenfassung der Maßnahmen
 - c. Auftragsvergabe innerhalb und außerhalb der Führungseinheit
 - d. ggf. Veranlassung von Meldung an übergeordnete Führungsebene

Anhang 2: Elemente gemeinsamer mentaler Modelle

Elemente gemeinsamer mentaler Modelle nach Hofinger/Heimann, 2016, S. 107.



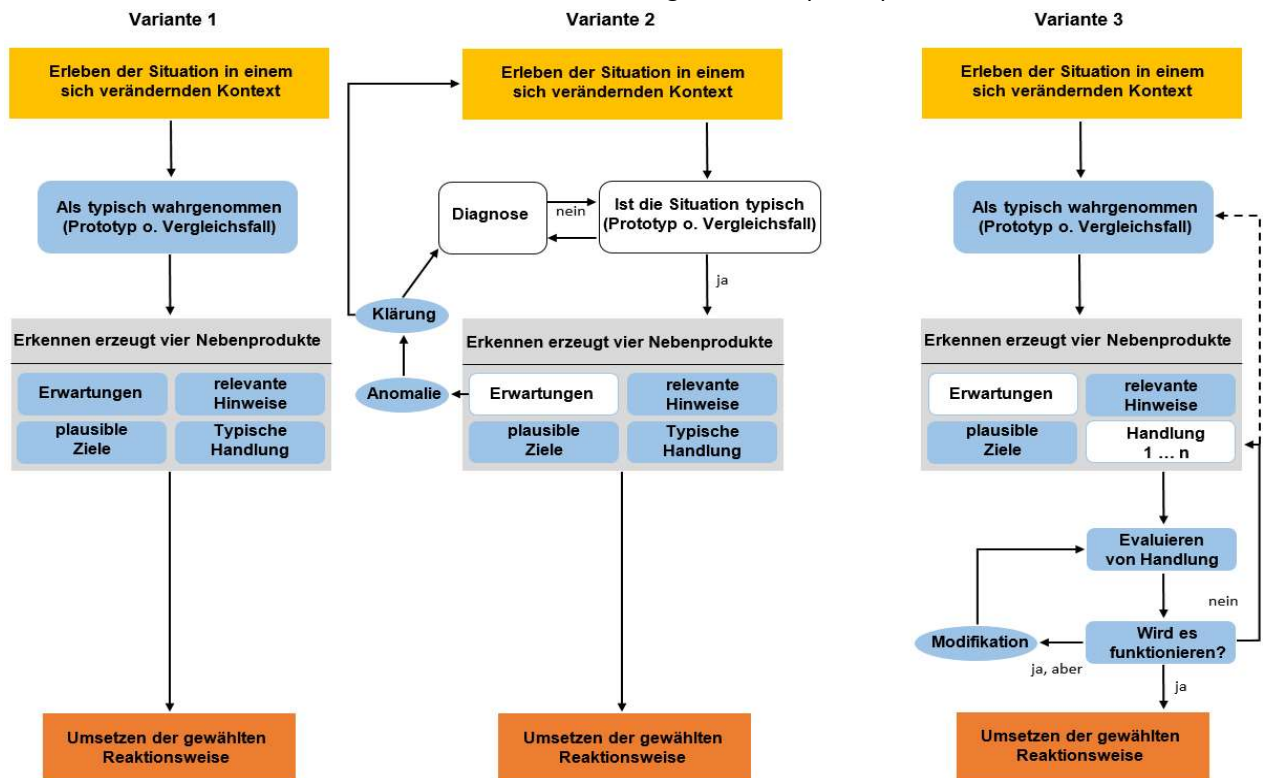
Anhang 3: Stufenmodelle

Vergleich von Stufenmodellen nach Heimann/Strohschneider/Schaub, 2014, S. 126.

Phasen/ Schritte	Modell									
	DECIDE	DESIDE	FOR-DEC	PASS	SOAR	SHOR	QPDR	DODAR	SPORDEC	SOCS
Problem/ Veränderung	Detect	Detect	Facts	Problem Identification		Stimuli				
Problem- analyse	Estimate	Estimate		Acquire Information		Hypothesis	Questioning	Diagnose		
Situations- analyse		Set Safety Objectives		Survey Strategy	Situation		Promoting		Situation Catch	Situation
Sofort- maßnahmen	Choose	Identify							Preliminary Action	
Optionen	Identify		Options		Options	Options	Ideas	Options	Options	Options
Risiko- bewertung			Risks & Benefits					Rating	Rating	Conse- quences
Entscheidung			Decision	Select Strategy			Decide	Decision Assign Tasks	Decision	Select by Deciding
Ausführung	Do	Do	Execution		Act	Response		Review	Execution	
Kontrolle	Evaluate	Evaluate	Check						Controlling	
Wiederholung					Repeat		Review			

Anhang 4: recogniton-primed decision model

Auf Wiedererkennen basierendes Entscheidungsmodell (RPD) nach Klein, 2003, S. 44.



Anhang 5: Kognitive Verzerrungen

Auswahl kognitiver Verzerrungen und deren Auswirkungen auf die Führung nach National Fire Chiefs Council, 2020, S. B29.

Entscheidungsverzerrungen	Gedächtnisverzerrungen	Soziale Verzerrungen
Bestätigungsfehler Die Neigung, Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass sie die eigenen Erwartungen bestätigen.	Bizarrenness Effekt Die bessere Verfügbarkeit von bizarren Informationen im Gedächtnis gegenüber allgemeinen Informationen.	Autoritätsverzerrung Die Neigung, die Meinung von Autoritätspersonen für zutreffender zu halten und sich von dieser Meinung beeinflussen zu lassen.
Unterlassungseffekt Die Überschätzung der Risiken bei Handlungen im Vergleich zu Nicht-Handlungen.	Fehlinformationseffekt Die Verzerrungen von Erinnerungen an ein Ereignis durch falsche Informationen, denen man nach dem Ereignis ausgesetzt wird.	Halo-Effekt Die Tendenz, von bekannten positiven Eigenschaften, unbekannte Eigenschaften ebenfalls als positiv zu bewerten.
Ankereffekt Die Tendenz, sich bei der Entscheidungsfindung zu sehr auf ein Merkmal oder eine Information zu stützen.	Primäreffekt Die Neigung, sich an zuerst eingehende Informationen besser zu erinnern, als an später eingehende.	Horn-Effekt Die Tendenz, von bekannten negativen Eigenschaften, unbekannte Eigenschaften ebenfalls negativ zu sehen.
Aufmerksamkeitsverzerrung Das Versäumnis, alternative Möglichkeiten in Betracht zu ziehen, wenn man mit einem bestehenden Gedankengang beschäftigt ist.	Resenzeffekt Das Phänomen, dass später eingehende Informationen einen größeren Einfluss ausüben, als früher eingehende Informationen.	Eigengruppenbevorzugung Die Bevorzugung zur eigenen Gruppe gehörender.
Versunkene Kosten Die Tendenz, irreversible Kosten zum Anlass zu nehmen, unrentable Aktivitäten weiter fortzusetzen.	Verfügbarkeitsverzerrung Die Bewertung eines Ereignisses auf Grundlage von leicht verfügbaren Informationen.	Stereotypenverzerrung Die Erwartung, dass jemand bestimmte Eigenschaften hat, ohne dass tatsächliche Informationen über diese Person vorliegen.

Anhang 6:

Debiasing-Checkliste für Entscheidungsbeobachter

Exemplarische Debiasing-Checkliste nach Kahnemann/Sibony/Sunstein, 2021, S. 424.

1. Urteilsmethode

1.1 Ersetzung

- Deutet die Auswahl der Informationen und der Fokus ihrer Diskussion darauf hin, dass die Gruppe die schwierige Frage, die ihr zugewiesen wurde, durch eine einfachere ersetzt hat?
- Hat die Gruppe einen wichtigen Faktor vernachlässigt (oder offenbar einem irrelevanten Faktor Bedeutung beigemessen)?

1.2 Innenansicht

- Hat die Gruppe während eines Teils ihrer Beratungen eine Außenperspektive eingenommen und sich ernsthaft bemüht, statt absolute vergleichende Urteile zu treffen?

1.3 Vielfalt der Ansichten

- Gibt es Grund anzunehmen, dass die Mitglieder der Gruppe von den gleichen Bias betroffen sind, was dazu führen könnte, dass ihre Fehler korreliert sind? Fällt ihnen umgekehrt ein relevanter Gesichtspunkt oder eine Expertise ein, der bzw. die in dieser Gruppe nicht repräsentiert sind?

2. Voreinstellung und verfrühter Abschluss

2.1 Anfängliche Voreinstellung

- Profitiert irgendeiner der Entscheider – oder alle – von einer Schlussfolgerung mehr als von einer anderen?
- War irgendjemand von vornherein auf eine bestimmte Schlussfolgerung festgelegt? Gibt es Anhaltspunkte für Vorurteile?
- Haben andersdenkende ihre Meinung zum Ausdruck gebracht?
- Besteht die Gefahr, dass man sich in ein Projekt oder eine Strategie verrannt, das beziehungsweise die zum Scheitern verurteilt ist?

2.2 Verfrühter Abschluss, übermäßige Kohärenz

- War die Auswahl der Gesichtspunkte, die frühzeitig diskutiert wurden, versehentlich einseitig?
- Wurden Alternativen umfassend erwogen und wurde aktiv nach Hinweisen gesucht, die für sie sprachen?
- Wurden unangenehme Daten oder Meinungen vernachlässigt?

3. Informationsverarbeitung

3.1 Verfügbarkeit und Auffälligkeit

- Übertreiben die Teilnehmer die Relevanz eines Ereignisses wegen seiner Aktualität, seiner dramatischen Qualität oder persönlichen Bedeutung, auch wenn es keinen diagnostischen Wert hat?

3.2 Nichtbeachtung der Informationsqualität

- Stützt sich das Urteil in hohem Maße auf Anekdoten, Geschichten oder Analogien? Haben die Daten diese bestätigt?

3.3 Verankerung

- Spielten Zahlen von zweifelhafter Genauigkeit oder Relevanz eine wichtige Rolle für das abschließende Urteil?

3.4 Nichtregressive Vorhersage

- Haben die Teilnehmer nichtregressive Extrapolationen, Schätzungen oder Vorhersagen vorgenommen?

4. Entscheidung

4.1 Planungsfehlschluss

- Wenn Vorhersagen herangezogen wurden, haben die Teilnehmer dann deren Quellen und Gültigkeit hinterfragt? Wurden die Vorhersagen mithilfe der Außenperspektive überprüft?
- Wurden für unsichere Zahlen Konfidenzintervalle benutzt? Sind diese breit genug?

4.2 Verlustaversion

- Steht die Risikobereitschaft der Entscheider im Einklang mit derjenigen der Organisation? Ist das Entscheiderteam übervorsichtig?

4.3 Überschätzung der Gegenwart

- Sind die kurz- und langfristigen Interessen der Organisation in einem ausgewogenen Verhältnis in die Berechnungen eingegangen?

Anhang 7:
Anhalte für Lagevorträge im DEU FüProz LaSK

Lagevortrag zur Unterrichtung gemäß Kommando Heer, 2017c, S. 45.

Lagevortrag zur Unterrichtung (Anhalt)		
Gliederungspunkt	Durchführung	Zeitansatz
Eigener Auftrag		
Lage des/der Gegner/anderer Akteure mit vermuteter jeweiliger Absicht		
Lage und Absicht der übergeordneten Führung/der Nachbarn/der Verbündeten/der Koalitionspartner		
Lage eigener Kräfte mit eigener Absicht		
Soweit dies für die Unterrichtung notwendig sind: Lage in weiteren Führungsgrundgebieten, weitere Einflussfaktoren und relevanter Faktoren		
Ggf. besondere Führungsprobleme und dazu bereits getroffene Maßnahmen		
Beabsichtigtes weiteres Vorgehen		
Anträge und Vorschläge		
Zusammenfassung		

Lagevortrag zur Unterrichtung zur Einleitung der Beurteilung der Lage gemäß Kommando Heer, 2017c, S. 46.

Lagevortrag zur Unterrichtung zur Einleitung der Beurteilung der Lage (Anhalt)		
Gliederungspunkt	Durchführung	Zeitansatz
Eigener Auftrag	ChdSt	
Auswertung des Auftrags	ChdSt	
Erste Erkenntnisse/Anträge zu: Lage des/der Gegner/anderer Akteure mit vermuteter jeweiliger Absicht Lage eigener Kräfte, einschl. der Lage der Nachbarn/Koalitionspartner Geofaktoren (Gelände und Umweltbedingungen, z. B. Wetter, Sicht, Tageszeit) Zivile Lage Lage im Informationsumfeld Weitere relevante Faktoren, z.B.: • ABC-Lage einschl. industriellem ABC Gefahrenpotential • Kampfmittelbedrohung • IED-Bedrohung • ...	G2/S2 G5 GeoInfoStOffz G9 OpKom ABCAbwBerater KpfmAbwBerater C-IED Koordinator	
Plan für die Stabsarbeit	ChdSt	
Aufträge zur BdL an Ltr Zellen/Zentralen	ChdSt	
Fragen	ChdSt	
Zusammenfassung	ChdSt	

ca. 15 Minuten

Lagevortrag zur Vorbereitung einer Entscheidung (Anhalt)		
Gliederungspunkt	Durchführung	Zeitansatz
Eigener Auftrag	ChdSt	
Auswertung des Auftrags	ChdSt	
Einleitung: • bereits entschieden • zu entscheiden	ChdSt	
Kernelemente aus Beurteilung der Einflussfaktoren: • Lage des/der Gegner(s)/anderer Akteure • Eigene Kräfte • Geofaktoren • Zivile Lage • Lage im Informationsumfeld • weitere relevante Faktoren, soweit diese für das Herleiten der Möglichkeiten des eigenen Handelns notwendig sind	G2/S2 G5 GeoInfoStOffz G9 OpKom gemäß Entscheidung ChdSt	
• Gemeinsame Elemente der Möglichkeiten des eigenen Handelns • Vorstellen der Möglichkeiten des eigenen Handelns	ChdSt	
Bewerten der Möglichkeiten aus Sicht der Zellen/Zentralen/ Berater, soweit dafür relevant	gemäß Entscheidung ChdSt	
Kräfte- und Fähigkeitsvergleich	G5	
Abwägen der Möglichkeiten	ChdSt	
Vorschlag der besten Möglichkeit (formales Ende)	ChdSt	
Entschluss	TrFhr	
Zusammenfassung, weitere Planung der Stabsarbeit	ChdSt	

ca. 45 Minuten

Anhang 8: Rapporte im Schweizer Bevölkerungsschutz

Mögl. Traktandenliste von Rapporten gemäß Bundesamt für Bevölkerungsschutz, 2010, S. 47.

Besondere und ausserordentliche Lage			Normale Lage
Startrapport	Entschlussfassungsrapport	Lagerapport	Periodische Sitzungen
1. Ziel 2. Orientierung - Ereignis - Auswirkungen (Schäden) - Laufende Einsätze - Getroffene Massnahmen 3. Problemerkfassung / Grobanalyse 4. Anträge für Sofortmassnahmen Entscheid über Sofortmassnahmen 5. Aufträge / Verantwortlichkeiten 6. Zeitplan 7. Umfrage 8. Nächster Rapport	1. Ziel 2. Lagebild 3. Präsentationen der Lösungsvarianten ¹ 4. Anträge <i>Evtl. Unterbruch des Rapportes</i> 5. Entschluss 6. Aufträge ² 7. Umfrage 8. Nächster Rapport	1. Ziel 2. Lagebild 3. Ressortlage - Personal - Material - Stand der Arbeiten - Probleme/Pendenz 4. Anträge 5. Aufträge 6. Umfrage 7. Nächster Rapport	1. Ziel 2. Protokoll (letzte Sitzung) - Rückblick - Pendenz 3. Allgemeine Informationen 4. Personelles 5. Neue "Geschäfte" 6. Behandlung der Geschäfte (nach Dringlichkeit) 7. Ausbildung 8. Beschlüsse / Aufträge (im Rahmen der eigenen Kompetenzen) 9. Anträge (an die übergeordnete Stelle) 10. Umfrage 11. Nächster Rapport

¹ Die Präsentationen der Lösungsvarianten müssen nicht zwingend während des Rapports stattfinden.

² Die Auftragserteilung zur Umsetzung der Massnahmen erfolgt unter Umständen erst nach der Weiterverarbeitung der bewilligten Konzepte – evtl. im Rahmen eines weiteren Rapports.

Anhang 9: JESIP decision log

Muster eines Entscheidungsprotokolls gemäß JESIP Interoperability Board, 2021, S. 31.

Joint Doctrine Supporting Document Joint Decision Log - Example Template



Classification when complete				
Name of the Person completing this log	Print Name	Signature	Time	Date
Date and Time commenced				
Incident numbers				
Location of Incident				
Incident/event				

Please enter the names, roles and organisation of all those commanders who have entries made in this log. (More rows can be added to the table below) They must sign their own signature, adding the date and time.

Print name	Role	Organisation	Signature	Initial	Time	Date

Date	Status	Document Name	Version	Page
26/10/2021	OFFICIAL	Joint Decision Log - example template	1.0	Page 1 of 3

Decision Log Number	Decision - Date and Time of Decision
1. Identify situation & gather information What is your understanding of what has happened? What do we know so far? What might happen?	
2. Assess threats & risks Do I need to take action immediately? Do I need to seek more information? Where can I get it from? What could go wrong?	
3. Policies & Procedure Which ones have I taken into account	
4. Options & Considerations What options are open to me? Consider immediacy of any risk/threat, limits of information etc.?	
5. Decision & Rationale Decision controls- why are we doing this? What do we think will happen? Do we have a common understanding and position on; ▪ Situation ▪ Available information ▪ Terminology ▪ Working practices ▪ Conclusions Is the benefit proportional to the risk?	

Date	Status	Document Name	Version	Page
26/10/2023	OFFICIAL	Joint Decision Log - example template	1.0	Page 2 of 3

6. Review of Decision - Time and result	
Names of People Making Decision	
Name of Person Recording Decision	

Date	Status	Document Name	Version	Page
26/10/2021	OFFICIAL	Joint Decision Log - example template	1.0	Page 3 of 3

Anhang 10: FEMA Operational Period Briefing

Anhalt für ein *operational period briefing* gemäß FEMA, 2013, S. 5.11ff.

Operational Period Briefing: Agenda

The Operational Period Briefing is facilitated by the Planning Section Chief and follows a set agenda. A typical briefing includes the following:

- The Planning Section Chief reviews the agenda and facilitates the briefing.
- The Incident Commander or Planning Section Chief presents incident objectives or confirms existing objectives.
- The Planning Section (Situation Unit Leader) provides information on the current situation.
- The current Operations Section Chief provides current assessment and accomplishments.
- The on-coming Operations Section Chief covers the work assignments and staffing of Divisions and Groups for the upcoming operational period.
- The Logistics Section Chief provides updates on transportation, communications, and supplies.
- The Finance/Administration Section Chief provides any fiscal updates.
- The Public Information Officer provides information on public information issues.
- The Liaison Officer briefs any interagency information.



FEMA

11

Operational Period Briefing: Agenda (Continued)

- Technical Specialists present updates on conditions affecting the response (weather, fire behavior, environmental factors).
- The Safety Officer reviews specific risks to operational resources and the identified safety/mitigation measures.
- Supervisors of specialized functions such as Intelligence/Investigations or Air Operations brief on their area (if activated).
- The Incident Commander reiterates his or her operational concerns and directs resources to deploy.
- The Planning Section Chief announces the next Planning Meeting and Operational Period Briefing, then adjourns the meeting.



FEMA

12

Anhang 11: Anforderungen an Lagevorträge

Diese Übersicht stellt generelle Einflussfaktoren, die Lagevorträge positiv beeinflussen können, unterteilt in die Phase der jeweiligen Anwendung, dar.



Anhang 12:

Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Orientierung in einem Führungsstab der Feuerwehr

Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Orientierung in einem Führungsstab der Feuerwehr		
Gliederungspunkt	Inhalt	Durchführung
1. Auswertung des Auftrages		
	Was ist das Ereignis sowie das Problem? (Grobanalyse)	alte/neue Einsatzleitung
	Was ist die Zielvorgabe? (z. B. SMART-Regel)	
	Was sind die kritischen Variablen zur Wiedereinlenkung/Stabilisierung des Zielsystems?	
	Welche politischen Auflagen, Einschränkungen sowie gesetzliche Grenzen gibt es für das eigene Handeln?	
2. Lage (A-B-F Schema)		
	Übersicht über die Schadenslage, insbesondere Gefahren	S2
	Übersicht über die eigenen Kräfte sowie verfügbares Gerät/Material	S2; Zuarbeit S1/S4
	Übersicht über die eingeleiteten Maßnahmen sowie die bisherige Strategie	S2; ggf. Ergänzung S3
	Übersicht über die Kommunikationslage	S2; Zuarbeit S6
	Übersicht über relevante Geofaktoren	S2
	Übersicht über die Lage der Bevölkerung	S2, ggf. POL
	Übersicht über die Presselage/Lage in den sozialen Medien	S2; Zuarbeit S5
3. Sofortmaßnahmen		
	Anträge für Sofortmaßnahmen	Stabsleitung
	Entscheidung über Sofortmaßnahmen	Einsatzleitung
4. Aufträge zur BdL		
	Welche noch fehlenden Informationen sind primär zu gewinnen?	Einsatzleitung
	Gibt es Annahmen, die als Planungsgrundlage gelten, solange bestimmte Informationen fehlen?	
	Was muss in weiterer Folge primär entschieden bzw. geregelt werden?	
	Wer hat welche Entscheidungsbefugnis?	
5. Zeitplan		
	Was hat bis wann vorzuliegen?	Stabsleitung
	Wie ist der weitere zeitliche Ablauf im Stab?	Stabsleitung
6. Fragen		Stabsleitung
7. Zusammenfassung (gleichzeitig Verständniskontrolle)		Stabsleitung

Anhang 13:**Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Unterrichtung in einem Führungsstab der Feuerwehr**

Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Unterrichtung in einem Führungsstab der Feuerwehr		
Gliederungspunkt	Inhalt	Durchführung
1. Eigener Auftrag		
	Bestätigung, Konkretisierung oder Anpassung der Zielvorgabe (z.B. SMART-Regel)	Einsatz- /Stabsleitung
	Bestätigung, Konkretisierung oder Anpassung der kritischen Variablen zur Wiedereinlenkung/Stabilisierung des Zielsystems	
	Bestätigung, Konkretisierung oder Anpassung der Auflagen für das eigene Handeln	
2. Gefahren-/Schadenslage (A-B-F Schema)		
	Übersicht über die Schadenslage (Art, Umfang, Ursache)	S2
	Übersicht über die bestehenden Gefahren sowie notwendige Schutzmaßnahmen	S2
3. Eigene Lage (A-B-F Schema)		
	Übersicht über eingeleitete Maßnahmen	S2; ggf. Ergänzung S3
	Übersicht über eingesetzte Kräfte und Reserven sowie deren Einsatzwert und -bereitschaft	S2; Zuarbeit S1
	Übersicht über die logistische Lage	S2; Zuarbeit S4
	Übersicht über die Kommunikationslage	S2; Zuarbeit S6
	Übersicht über die Presselage/Lage in den sozialen Medien	S2; Zuarbeit S5
	Weitere relevante Einflussfaktoren	S2; ggf. Ergänzung
4. Identifizierte oder absehbare Herausforderungen, welche einen Handlungsbedarf erzeugen		Stabsleitung
5. Beabsichtigtes weiteres Vorgehen		S2; ggf. Ergänzung S3
6. Anträge		Stabsleitung
7. Fragen		Stabsleitung
8. Zusammenfassung (gleichzeitig Verständniskontrolle) sowie weitere Auftragsvergabe/-ergänzung		Einsatz- /Stabsleitung

Anhang 14:

Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Entscheidung in einem Führungsstab der Feuerwehr

Vorschlag für die Gliederung eines Lagevortrags zur Entscheidung in einem Führungsstab der Feuerwehr		
Gliederungspunkt	Inhalt	Durchführung
1. Grund des Lagevortrags		
	Was ist das auslösende Ereignis bzw. das Problem?	Einsatz- /Stabsleitung
	Bestätigung, Konkretisierung oder Anpassung der Zielvorgabe (z.B. SMART-Regel)	
	Bestätigung, Konkretisierung oder Anpassung der kritischen Variablen zur Wiedereinlenkung/Stabilisierung des Zielsystems	
	Bestätigung, Konkretisierung oder Anpassung der Auflagen für das eigene Handeln	
2. Relevante Einflussfaktoren (A-B-F Schema)		
	Übersicht über die spezifische Schadenslage (Art, Umfang, Ursache)	S2
	Übersicht über die spezifischen bestehenden Gefahren sowie notwendige Schutzmaßnahmen	S2
	Übersicht über weitere relevante Faktoren, sofern für die Herleitung der Handlungsoptionen notwendig	S2; Zuarbeit S1-S6
3. Möglichkeiten des eigenen Handelns		
	Vorstellen der Möglichkeiten des eigenen Handelns (z.B. 6W-Schema)	S3
	Gemeinsame Elemente der Möglichkeiten des eigenen Handelns	S3
	Vorstellung von Bewertungskriterien sowie deren Gewichtung (z.B. Erfolgsaussichten, Kräfte-/Mittelaufwand, Risiko)	S3
	Bewertung der Möglichkeiten des eigenen Handelns (z.B. SWOT-Analyse, Ordinalskala)	S3; ggf. Ergänzung
	Vorschlag der geeignetsten Möglichkeit mit Begründung	
4. Entschluss		Einsatzleitung
5. Zusammenfassung (gleichzeitig Verständniskontrolle) sowie weitere Auftragsvergabe/-ergänzung		Einsatz- /Stabsleitung

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Jever, den 16. Dezember 2021

Benjamin Bergmann