

“Krisenstab? Kümmere dich drum!”

Facharbeit

im Rahmen der Laufbahnausbildung der

Laufbahngruppe 2.2 des feuerwehrtechnischen Dienstes

Vorgelegt von:

Sören Gebhard
Brandreferendar

Dienststelle:

Landesfeuerwehrschule
Baden-Württemberg

Landesfeuerwehrschule

Baden-Württemberg

Erklärung

Hiermit erkläre ich, Sören Gebhard, die Facharbeit mit dem Titel:

„Krisenstab? Kümmere dich drum!“

eigenständig und ohne die Hilfe Dritter verfasst und keine als die angegebenen Hilfsmittel verwendet zu haben. Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall unter genauer Angabe der Quelle deutlich als Entlehnung kenntlich gemacht.

Datum: 14.12.2022

Unterschrift:

Die Facharbeit wurde im Zeitraum vom 4.10.2022-14.12.2022 im VB-Abschnitt bei der Feuerwehr Kassel erstellt.

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der
Katastrophe nehmen.“
(Max Frisch)

Inhaltsverzeichnis

1	Aufgabenstellung und Zielsetzung	V
1.1	Aufgabenstellung	V
1.2	Zielsetzung und Fragestellung	V
2	Einleitung	1
3	Theoretischer Hintergrund	3
3.1	Rechtliche Grundlagen	3
3.2	Aufbau von nichtpolizeilichen Stäben	4
3.2.1	Einsatzleitung	4
3.2.2	Krisenstab	5
3.3	Aufgabenbeschreibung der Krisenstäbe	6
3.4	Zusammensetzung des Krisenstabs	7
3.4.1	Leitung des Krisenstabs	8
3.4.2	Koordinierungsgruppe Krisenstab (KGS)	8
3.4.3	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA)	8
3.4.4	Ständige Mitglieder des Stabs (SMS)	9
3.4.5	Ereignisspezifische Mitglieder des Krisenstabs (EMS)	9
4	Besetzung	10
4.1	Besetzung des Krisenstabs	10
4.2	Psychosoziale Notfallversorgung (PSNV)	10
5	Rekrutierung	12
5.1	Auswahlkriterien	13
5.1.1	Stabsmitglieder in Leitungsfunktion	13
5.1.2	Auswahl Stabshilfspersonal	14
5.2	Die Rolle der Feuerwehr im Krisenstab	15
5.3	Krisenstab im Schichtmodell	16
5.4	PSNV im Krisenstab	16
6	Aus- und Fortbildung	17
6.1	Fehlermanagement	17
6.2	Neue Ausbildungs- und Fortbildungsmodelle	17
6.3	Interne Fortbildung	18
6.4	Externe Fortbildung	19
6.5	Vergleich interne/externe Aus- und Fortbildung	19
7	Zusammenfassung	22

A	Rekrutierungsleitfaden	V
B	Krisenstab? Kümmer dich drum!	VI
	Literaturverzeichnis	VIII

1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

1.1 Aufgabenstellung

Entwickeln Sie ein Besetzungs-, Rekrutierungs-, Aus- und Fortbildungskonzept für den Krisenstab nach §35 BHKG im Land Nordrhein-Westfalen.

Die Arbeit im Krisenstab, insbesondere die Aus- und Weiterbildung, hat in vielen Fachbereichen der Verwaltung eine geringe Priorität. Beleuchten Sie, welche Fachbereiche der Verwaltung in die Arbeit des Krisenstabes eingebunden werden sollten. Welche Rolle nehmen insbesondere die Berufsfeuerwehren in kreisfreien Städten in den Krisenstäben ein und wie unterscheidet sich dies zu den Krisenstäben in den Landkreisen?

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

In dieser Facharbeit zur Laufbahnausbildung 2.2 VAP NRW (ehemals höherer feuerwehrtechnischer Dienst) wird ein Besetzungs-, Rekrutierungs-, Aus- und Fortbildungskonzept für Krisenstäbe (Verwaltungsstäbe) im Land Nordrhein-Westfalen erstellt. Dabei werden nicht nur gesetzliche Grundlagen (BHKG, Runderlass Innenminister) beleuchtet, sondern auch im weiteren Verlauf die Rolle der Feuerwehr in den einzelnen Kreisen, kreisangehörigen und kreisfreien Städten.

Darüber hinaus werden in dieser Facharbeit Überlegungen für neue Konzepte skizziert, die das Erstellen eines Krisenstabes erleichtern oder verbessern können.

2 Einleitung

„Die Welt ist im Wandel.“ Bereits seit 2001 ist durch die Herr der Ringe-Filmreihe dieses Zitat allgegenwärtig. Fast täglich sieht sich die Welt neuen Bedrohungslagen gegenübergestellt, wie zum Beispiel:

- Naturkatastrophen
- Klimawandel
- Ausfall kritischer Infrastruktur und Energieversorgung (Strom, Gas, Öl, Telekommunikation)
- Terrorismus
- Pandemien

Diese Bedrohungslagen sind sehr komplex und haben tiefreichende Einflüsse auf die Bereiche des öffentlichen Lebens. Daher ist es für die Behörden mit Sicherheitsaufgaben ein Muss, auf diese Großschadenslagen und Krisen regional, national und weltweit vorbereitet zu sein. [1] [2]

Um für die oben aufgeführten Krisen gewappnet zu sein, muss besonders in Führungssystemen ein Krisenmanagement eingeführt werden. Hierfür gilt es, routinierte Abläufe und feste Führungsstrukturen zu schaffen, um in außergewöhnlichen Lagen schnelle und adäquate Hilfe leisten zu können. Um entsprechende Einsatzlagen zu führen, ist eine große Anzahl von Führungspersonen aus unterschiedlichen Ressorts der öffentlichen Verwaltung sowie aus Ministerien und von Rettungskräften vorzuhalten. Das Personal muss aus- und regelmäßig fortgebildet werden. Um die oben aufgeführten Situationen zu bewältigen, sind meist konventionelle Führungsstrukturen und standardisierte Verfahren nicht ausreichend.

Das für den Krisenfall eingerichtete Krisenmanagement schafft dabei organisatorische, konzeptionelle Voraussetzungen und Verfahren, um schnellstmöglich nach dem Eintritt einer außergewöhnlichen Lage den Normalzustand wieder herzustellen.

Die Vielschichtigkeit des Krisenmanagements besteht nicht nur in der Vermeidung, sondern auch in der Erkennung, Bewältigung und Nachbereitung von Krisenlagen. Durch die hohe Komplexität der Einsatzlagen, die zum Teil nicht räumlich oder zeitlich begrenzt sind, ist eine Struktur zu schaffen, in der Führungspersonen über längere Zeiträume nach gleichem Muster arbeiten. Diese sogenannten Krisenstäbe (in anderen Bundesländern auch als Verwaltungsstab bekannt) sind ein Instrument für die Bewältigung solcher

Lagen. Hier können Entscheidungsträger der unterschiedlichen Ressorts unter einer Gesamtleitung (Leiter Stab) die Einsatzlagen abarbeiten. In NRW wird auf zwei Stabsarten zurückgegriffen. Die administrativ-organisatorische (Krisenstab) und die operativ-taktische Komponente (Technische Einsatzleitung [TEL]). Die einzelnen Komponenten werden in Kapitel 3.2 detaillierter erläutert. [1] [2] [3]

Da der Katastrophenschutz in Deutschland föderalistisch aufgebaut ist, können sich Rekrutierungen und Besetzungen kommunal oder auf Kreisebene unterscheiden. Die Träger des Katastrophenschutzes können den Aufbau des Stabs und dessen Mitgliederbesetzung den örtlichen Bedingungen und den Lagen entsprechend anpassen.

3 Theoretischer Hintergrund

Ursprünglich entstammt die klassische Stabsarbeit einem militärischen Kontext. Dieses Konzept der einheitlichen Führung von vielen Einheiten lässt sich auch auf zivile Notlagen übertragen. Durch die schnelle und einheitliche Entscheidungsfindung sind Stäbe heutzutage nicht nur in Behörden mit Sicherheitsaufgaben, sondern auch in der Wirtschaft als Führungsmittel etabliert. Die Stärke einer zentralen Einsatzleitung mit den einzelnen Ressortleitern und Fachberatern ist die inhaltliche und organisatorische Bündelung von Informationen und Fachwissen. Auf Basis dieser Informationen im Stab wird dessen Leiter seine Entscheidungen treffen, diese können direkt von den Mitarbeitern im Stab in den einzelnen Ressorts umgesetzt werden. Im Gegensatz zum Militär sind Stäbe bei Feuerwehr oder Katastrophenschutz anlassbezogene Einrichtungen, gebunden an die Dauer des Einsatzes. Nach Erreichen des Normalzustandes oder Abmilderung der Lage wird der Stab wieder aufgelöst. [2] [3]

3.1 Rechtliche Grundlagen

Grundsätzlich ist der Brand- und Katastrophenschutz in Deutschland föderalistisch, also auf Ebene der Bundesländer respektive des Kreises und der Kommune angesiedelt. Dazu halten die Bundesländer eigene Brand- und Katastrophenschutzgesetze vor, die auch die Kompetenzen und Aufstellung von Krisenstäben regeln. Zusätzlich dient die Feuerwehrdienstvorschrift (FwDV) 100 – Führung und Leitung im Einsatz – als theoretische Grundlage für die Kompetenz und den Aufbau eines Stabs. Die Dienstvorschriften werden von der Projektgruppe „Feuerwehr Dienstvorschriften“ des Ausschusses für Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung (AFKzV) erstellt und den Bundesländern zur Einführung auf Grundlage ihrer Brand- und Katastrophenschutzgesetze empfohlen. Die jeweilige FwDV wird somit als Erlass vom jeweiligen Bundesland geltend gemacht und gilt für die Feuerwehr als rechtliche Grundlage. Diese Grundlagen sind bindend.

Für das Bundesland Nordrhein-Westfalen sind unter anderem die FwDV 100 nach §54 Absatz 3 BHKG NRW und dem Runderlass des Inneren „33-52.06.04“ vom 8.10.2020 erlassen und gelten als rechtliche Grundlage für die Arbeit im Katastrophenfall. [4] Im §35 BHKG – Grundsätze für das Krisenmanagement – ist in fünf Absätzen der Krisenstab geregelt.

- 1 Bei Großschadenslagen und Katastrophen richten Kreise und kreisfreie Städte Krisenstäbe (administrativ-organisatorische Komponente) und Einsatzleitungen (operativ-taktische Komponente) ein.

- 2 Krisenstab und Einsatzleitung arbeiten sich als getrennte Stäbe gegenseitig zu.
- 3 Kreise können die Gesamteinsatzleitung übernehmen.
- 4 Mitglieder des Krisenstabs und der Einsatzleitung sind regelmäßig aus- und fortzubilden. Übungen sind regelmäßig durchzuführen.
- 5 Kreise und kreisangehörige Gemeinden stimmen ihre Abwehrmaßnahmen ab.

3.2 Aufbau von nichtpolizeilichen Stäben

3.2.1 Einsatzleitung

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, muss ein Kreis oder eine kreisfreie Stadt für Großschadenslagen Stäbe vorhalten. Um entsprechende Lagen bearbeiten zu können, wird dem Einsatzleiter im Stab weiteres Führungspersonal zur Seite gestellt, das sowohl an der Einsatzstelle als auch im rückwärtigen Bereich (z.B. in der Leitstelle) agiert. Dieses Führungspersonal hat nach FwDV 100 die Aufgabe, „*die Einsatzleiterin oder den Einsatzleiter ständig auf allen Gebieten zu unterstützen, informieren und beraten; sie müssen Entscheidungen und Befehle vorbereiten und weitergeben.*“ [5]

Durch die Einführung der FwDV 100 ist der Stabsaufbau innerhalb einer Organisation mit Sicherheitsaufgaben (BOS) genau beschrieben und überall nahezu identisch. Dabei werden die einzelnen Führungsaufgaben in die Sachgebiete S1-S6 unterteilt. Diese können z.T. selbstständig agieren und ganze Abschnitte eigenständig leiten. Der genaue Aufbau und die Aufgabengebiete der einzelnen Sachgebiete sind in Abbildung 1 dargestellt.

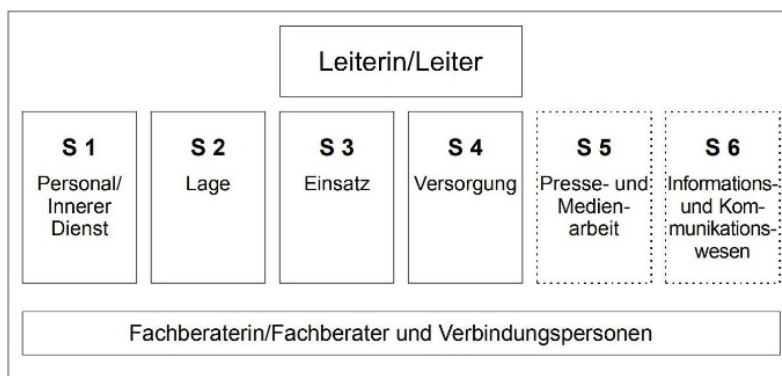


Abbildung 1: Aufbau der technischen Einsatzleitung (TEL) [5]

3.2.2 Krisenstab

Neben der operativ-taktischen Einsatzleitung (Abb. 2) wird durch die Verwaltung eine administrativ-organisatorische Komponente (Krisenstab) eingerichtet. Der Aufbau ist in Abb. 2 dargestellt. Der Krisenstab arbeitet lagebezogen und tritt in der Regel zu vorher festgelegten Zeitpunkten oder nach bestimmten Ereignissen zusammen.

Grundsätzlich ist bei Großeinsatzlagen oder sich anbahnenden oder bereits eingetretenen Katastrophen der Krisenstab durch die politisch gesamtverantwortliche Person zu aktivieren. [6]

Der Krisenstab wird erforderlich, wenn ein hoher Koordinierungsbedarf über das gewöhnliche Maß hinaus oder ein höherer Koordinierungs- und Entscheidungsbedarf besteht. Auch unterhalb dieser Schwelle kann der Krisenstab einberufen werden, z.B. wenn:

- koordinierte Zusammenarbeit verschiedener Ämter/Behörden nötig ist,
- koordinierte und ämterübergreifende Information der Bevölkerung notwendig ist sowie
- eine Vielzahl von unterschiedlichen Informationen zu bewerten ist und auf dieser Grundlage abgestimmte Entscheidungen getroffen werden müssen.

Die aufgeführten Beispiele zeigen auch, dass ein Krisenstab einberufen werden kann, wenn keine Einsatzkräfte erforderlich oder diese noch nicht tätig sind. Somit kann der Krisenstab auch lagebedingt autark und eigenständig arbeiten. [6]

Der Krisenstab arbeitet, im Vergleich zur TEL, nicht durchgängig im gleichen Raum, sondern in seinen Ressorts. Zu bestimmten Terminen und Besprechungen wird eine gemeinschaftliche Lagebesprechung durchgeführt.

Analog zur Einsatzleitung gibt es eine Stabsleitung und eine zentrale Funktion, die eine Lagedarstellung und Dokumentation durchführt, die sogenannte Koordinierungsgruppe (KGS). Im Gegensatz zu den festen Sachgebieten S1-S6 im Führungsstab arbeitet der Krisenstab in Modulen. Im Stab dauerhaft sind die ständigen Mitglieder (SMS), wie z.B. Katastrophenschutz sowie Umwelt und Gesundheit, vertreten. Zusätzlich können modular weitere Ressorts je nach Lage, wie z.B. das Forstamt bei Vegetationsbränden, in den Stab berufen werden. Diese Ressorts werden als ereignisspezifische Mitglieder des Stabes (EMS) bezeichnet. EMS müssen kein Verwaltungsressort inne haben, sondern können auch Unternehmen (z.B. Energieversorger, Entsorgungsunternehmen) sein. Über die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA) werden Informationen an die Bevölkerung weitergegeben. [7] [8]

In beide Stabsformen können Fachberater (Polizei, THW, Fachdienste) berufen werden. Diese unterstützen die Leitung bei Entscheidungsfragen und können mit ihrer Fachexpertise den Stab beraten. Die Fachberater haben keine Leitungsfunktion.

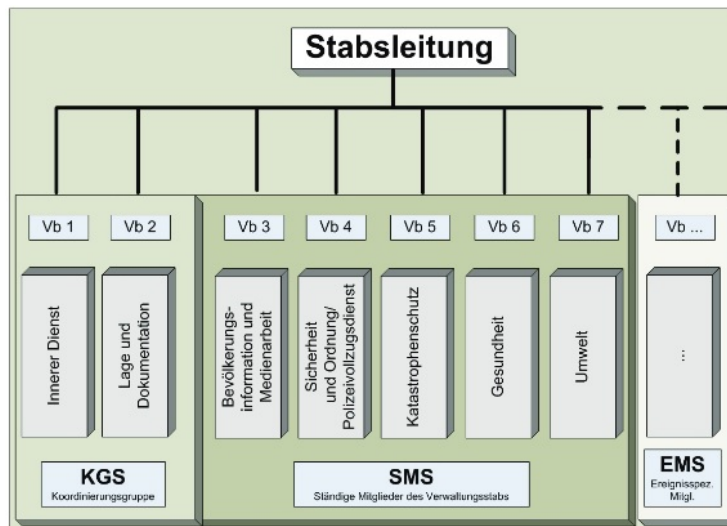


Abbildung 2: Aufbau des Krisenstabs [9]

Beide Stäbe sind im Falle einer Katastrophenlage dem politisch Gesamtverantwortlichen unterstellt (s. Abb. 3). Der politisch Gesamtverantwortliche muss zur Gefahrenabwehr sowohl Einsatzmaßnahmen als auch Verwaltungsmaßnahmen veranlassen, koordinieren und verantworten. Damit führt diese Instanz sowohl die operativ-taktische, als auch die administrativ-organisatorische Komponente. Verbindungspersonen in beiden Komponenten agieren als Kontakte und Ansprechpartner für die Leiter Stab und die Einsatzleiter. [7] [9]

3.3 Aufgabenbeschreibung der Krisenstäbe

Der Krisenstab ist eine besondere Organisationsform einer Behörde und wird ereignisabhängig für einen begrenzten Zeitraum nach einem vorherbestimmten Besetzungsplan gebildet. Ein Krisenstab eignet sich zur Aufgabenerledigung, wenn aufgrund eines besonderen Ereignisses ein über das gewöhnliche Maß hinausgehender hoher Koordinations- und Entscheidungsbedarf besteht.

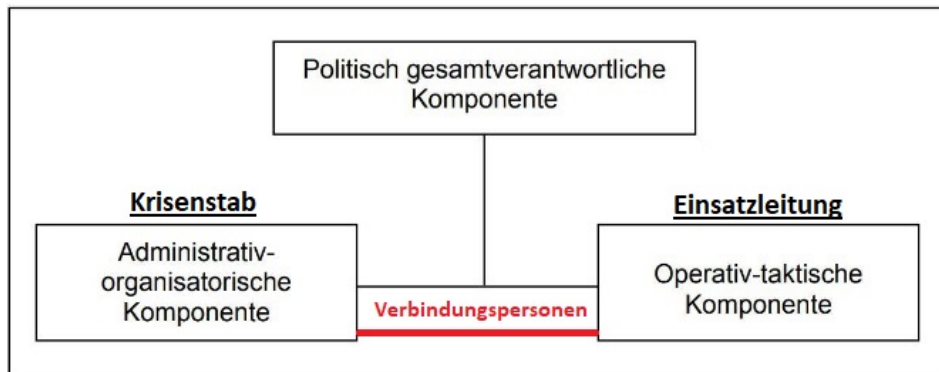


Abbildung 3: Stabsaufbau bei Großschadenslagen [9]

Dies ist insbesondere bei Großschadensereignissen und Katastrophen¹ der Fall.

Krisenstäbe können auf vielen Verwaltungsebenen (Kreisfreie Stadt, Kreise, Regierungsbezirke, Landesregierung) zur selben Zeit und zur Bewältigung des selben Schadensereignisses eingerichtet sein. Im Einzelfall wird das Innenministerium die Bildung von Krisenstäben auf mehreren Verwaltungsebenen anordnen. [10]

Die Aufgabe des Krisenstabs ist, die politisch gesamtverantwortliche Person zu unterrichten und Verwaltungsmaßnahmen zu treffen und zu koordinieren. Die Umsetzung der Entscheidungen erfolgt in der bestehenden Aufbauorganisation der Behörde, die dem Krisenstab schnellstmöglich zuarbeitet. Auf Ebene der kreisfreien Städte und Kreise hat der Krisenstab die gesamten Kompetenzen der Verwaltung nach Kreisordnung und Gemeindeordnung NRW. Der Krisenstab trifft keine operativ-taktischen Entscheidungen. Diese sind nur der Einsatzleitung vorbehalten, die ebenfalls dem politischen Gesamtverantwortlichen unterstellt ist. [10]

3.4 Zusammensetzung des Krisenstabs

Eine schematische Darstellung des Krisenstabes und der einzelnen Mitglieder ist in Abbildung 2 im Kapitel 3.2.2 aufgeführt.

¹Definition nach §16 SKG – Großschadenslage und Katastrophe: Diese Lagen sind definiert durch eine große Anzahl von Menschen, deren Gesundheit und Leben bedroht sind, deren Sachwerte oder Lebensgrundlagen erheblich beeinträchtigt sind, sowie durch ein übermäßiges Maß der Zerstörung und eine einheitliche Einsatzleitung aller Ressorts.

3.4.1 Leitung des Krisenstabs

Der Leiter des Stabs wird durch den politisch Gesamtverantwortlichen mit der Führung beauftragt. Ihm obliegt die Leitung und Koordinierung des Stabs und er trifft aufgrund vorliegender Informationen Entscheidungen über die einzuleitenden Verwaltungsmaßnahmen, koordiniert die Arbeit der Stabsmitglieder und legt die Ziele fest. Zudem beruft er ereignisspezifisch weitere Mitglieder in den Stab. Er entscheidet, welche Informationen und Meldungen an die Bevölkerung weitergegeben werden.

Der Stabsleiter entscheidet selbstständig darüber, welche Verwaltungsmaßnahmen der Krisenstab selbst anordnet und welche Maßnahmen er dem politisch Gesamtverantwortlichen zur Entscheidung vorträgt. [10]

3.4.2 Koordinierungsgruppe Krisenstab (KGS)

Die Koordinierungsgruppe teilt sich auf in die Bereiche des „inneren Dienstes“ und der „Lage und Dokumentation“.

Der innere Dienst ist die Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des Krisenstabs durch die Bereitstellung der erforderlichen Räume, Führungsmittel (z.B. Hard- und Software, Material zur Lagedarstellung, Telekommunikationsmittel) zur Informationsübertragung und Informationsverarbeitung. Zudem dient er als geschäftsführende Stelle und koordiniert alle administrativen Tätigkeiten des Krisenstabs. Außerdem ist er für die personelle Besetzung und Personalverfügbarkeit zuständig und übernimmt die Alarmierung von Stabsmitgliedern, das Bereitstellen von Stabshilfspersonal sowie die Regelung der Ablauforganisation. Das Personal des Stabs wird durch den inneren Dienst versorgt.

Der Bereich Lage und Dokumentation dient zur frühzeitigen Feststellung des Ausmaßes der Lage, der Dokumentation und Lagedarstellung. Darunter fällt auch die Dokumentation getroffener Entscheidungen und veranlasster Maßnahmen sowie deren Auswirkung auf die Schadenslage. Die von SMS und EMS erarbeiteten und eingebrachten Prognosen zur Lage werden dargestellt (Problem, Mittel, Maßnahmen, Auswirkungen) und dem Stab vorgestellt. [10]

3.4.3 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA)

Die BuMA ist verantwortlich für die Koordination, Betreuung und Information der Presse und anderer Medien, das Einrichten eines „Bürgertelefones“, sowie für die Auswertung der von der Presse vermittelten Informationen. [10]

3.4.4 Ständige Mitglieder des Stabs (SMS)

Die folgenden Bereiche gehören in der Regel zu den SMS:

- Sicherheit und Ordnung
- Verbindungspersonen zur Einsatzleitung
- Katastrophenschutz
- Gesundheit
- Umwelt
- Soziales

Das Personal der einzelnen Ressorts sollte eine maximale Entscheidungsbefugnis haben. Das Aufgabengebiet der Ressorts erstreckt sich von Verwaltungsentscheidungen bis zum Veranlassen von Maßnahmen. Gleichzeitig fungieren die einzelnen Vertreter als Verbindungsperson in ihren Ämtern und Ressorts.

3.4.5 Ereignisspezifische Mitglieder des Krisenstabs (EMS)

Die Hauptaufgabe der EMS-Vertreter ist, die für ihren Arbeitsbereich erkennbaren Probleme und Gefahren in der Lage darzustellen und entsprechende Möglichkeiten und Vorschläge zur Schadensbegrenzung oder Ereignisbewältigung zu erarbeiten und durchzuführen. Sie müssen nicht ständig im Krisenstab anwesend sein, sondern können ihre Aufgaben innerhalb der eigenen Behörde erledigen. Sie sollten nur bei besonderen Ereignissen oder bei der Lagebesprechung Stab vor Ort sein. Zeitgleich fungieren die Vertreter als Verbindungspersonen in ihre Ressorts. [10]

In der EMS vertreten sind verschiedene entscheidungsbefugte Personen aus folgenden Bereichen:

- Ämter, Dezernate, Referate der eigenen Verwaltung und Haushaltsstellen
- Behörden (z.B. Forstbehörde)
- Gemeinden
- Fachkundige Dritte (z.B. Energieversorger und Personennahverkehrsunternehmen), die zur Ereignisbewältigung entscheidungsrelevante Informationen und Hilfe beitragen können

4 Besetzung

4.1 Besetzung des Krisenstabs

Die Mitglieder und Gruppen des Krisenstabs wurden bereits in Kapitel 3.4 detailliert dargestellt. In der Besetzung der einzelnen Teilbereiche (SMS, EMS, BuMA, KGS) muss in der Besetzungsstrategie unterschieden werden, ob es sich um die Leitungsfunktionen der einzelnen Sachgebiete, Fachberater oder Stabshilfspersonal handelt. Jede Funktion im Stab hat eigene Hard- und Softskills, die bei der Rekrutierung beachtet werden müssen.

- **Leitungsfunktionen:** Personen mit Leitungsfunktionen müssen in erster Linie eine Weisungbefugnis aufweisen. Zudem sollte eine große fachliche Expertise in den einzelnen Ressorts, deren Struktur und bei deren Mitarbeitern vorhanden sein. Die Zusammenarbeit mit anderen Ressorts kann in der Ausbildung der Personen nachgeholt werden. Jedoch ist ein breit gestreutes Netzwerk von Vorteil („In der Krise Köpfe kennen“ [11])
- **Stabshilfspersonal:** Diese Gruppe wird aus dem Ressort des Sachgebietes besetzt. Dabei sollte auf Faktoren geachtet werden, wie Stressresistenz, Führungsqualitäten (erworben durch Führungslehrgänge oder Positionen in BOS) und Kenntnis über Führungsstrukturen und Redundanzen (Ausfall Internet, Bestzung von Funktischen). Stabshilfspersonal kann auch Teilaufgaben in der Sachgebietsarbeit übernehmen und in einem Auswahlverfahren angeworben werden.
- **Fachberater:** Fachberater haben selbst keine führende Rolle im Krisenstab. Sie können fachliche Problemstellungen schildern und erläutern und dem Leiter Stab bei der Entscheidungsfindung helfen. Die Entscheidungsgewalt obliegt weiterhin dem Leiter Stab. Für Fachberater sollte in erster Linie die fachliche Kompetenz im Vordergrund stehen, jedoch sollte auch Wert auf die soziale Eignung und die Bereitschaft sich einzugliedern, gesetzt werden. Fachberater müssen den Spagat schaffen, nicht in eine Führungsrolle zu geraten und zeitgleich den Leiter Stab so zu beraten, dass dieser das fachliche Thema versteht. Dabei muss eine thematische Überforderung der Laien unterlassen werden, um Missverständnisse und Probleme zu vermeiden.

4.2 Psychosoziale Notfallversorgung (PSNV)

In Kapitel 3.4 wurden bereits die verschiedenen Mitglieder im Krisenstab sowie deren Funktionen skizziert. Zusätzlich zu diesen Mitgliedern hat das

Bundesland Baden-Württemberg seit dem Nato-Gipfel 2008 die PSNV als ständigen Vertreter im Krisenstab etabliert.

Durch die Anwesenheit von psychologisch geschultem Personal sollen im Verlauf der Stabsarbeit zwei Hauptaufgabenfelder bearbeitet werden.

- 1 Der Vertreter PSNV gilt als Fachberater für den Leiter Stab. Er hat Verbindung zu seinem Ressort und kann einsatzbezogene Informationen an sein Personal weitergeben. Zudem kann er den Leiter Stab bei der Entscheidungsfindung im Rahmen von psychologischer Notfallversorgung beraten und unterstützen.
- 2 Der Vertreter PSNV dient als „Stressmeter“. Dabei nimmt er eine beobachtende Rolle im Stab ein und versucht Stresssituationen zu entschärfen und als Mediator aufkommende Probleme zu mildern.

Dabei hat sich gezeigt, dass die Vertreter der PSNV ein besonderes menschliches Gespür für stressige Situationen haben. Sie verfügen über die Fähigkeit der Perspektivendivergenz sowie über ein hohes Einfühlungsvermögen. Bereits in mehreren Krisenstabslagen und Übungen haben sich die Vertreter der PSNV frühzeitig Bewältigungs- und Handlungsstrategien für Stresssituationen, die schnell bei großen Einsatzlagen oder wenig praktischer Erfahrung entstehen können, angeeignet. Dabei haben sie einen gewissen Handlungsspielraum, lenkend in das Stabsgeschehen einzugreifen. Im Falle einer psychischen Belastung beginnt der Handlungsspielraum beim Versorgen mit Kaffee oder Essen, über ein kurzes Auszeitgespräch, bis hin zu einer Meldung an den Leiter Stab mit anschließender Mediation zwischen den beteiligten Personen. Diese Handlungen sollen zu einer Entlastung des Personals führen. Dadurch wird das Stressklima im Raum spürbar abgemildert, was zu einer besseren und entspannteren Zusammenarbeit zwischen Personen bei stressreicher Stimmung führt. Durch das frühzeitige Erkennen von Problemsituationen können diese schnell aufgelöst werden, wodurch ein präziseres Arbeiten in den einzelnen Ressorts gewährleistet werden kann. Die Rekrutierung und die Vorkenntnisse der Personen werden im nun folgenden Kapitel 5.4 detailliert vorgestellt.

5 Rekrutierung

In Kapitel 3.4 wurde bereits beschrieben, welche Ressorts und Behörden im Krisenstab entsprechend der Lage vertreten sein müssen. Für den Krisenstab gilt die sogenannte „3-K-Regel“. Das Prinzip „*In der Krise Köpfe kennen*.“ [11] ist eine Metapher für eine gute Grundlagenarbeit und ein bestehendes und geschultes Team, bevor die Lage eintritt. Grundsätzlich können im Fall einer Krisenstabslage nicht erst Stabsysteme erstellt, Personal rekrutiert und angelernt werden. Diese Schritte müssen im Vorhinein passieren. Analog dazu existiert das Prinzip des „*vertikal, horizontal und behördenübergreifenden Arbeitens*“. Angelehnt an die 3-K-Regel sollen Personen, die im Stab eingesetzt werden, sich nicht nur in der eigenen Behörde vertikal und horizontal (Vorgesetzte, Mitarbeiter auf gleicher Ebene und Sachbearbeiter), sondern auch die Mitglieder anderer Behörden kennen und sich in regelmäßigen Abständen mit diesen abstimmen. Hier muss in der Ausbildung auf eine gute Kommunikation und eine gute Teamarbeit, wie z.B. eine klare Aufgabenverteilung, Vermittlung der Fachbegriffe und eine Führungsstruktur Wert gelegt werden. [11]

Funktion im Stab	Auswahlmerkmale	Auswahlverfahren und Besonderheiten
Leitungsfunktion	• Wichtig: Weisungsbefugnis • Fachliche Expertise über Ressort • Breit gestreutes Netzwerk	• Berufen, da für diese Funktionen wenige Personen in Frage kommen • Kämmerer im Krisenstab für Finanzierung der Maßnahmen
Stabshilfspersonal	• Stressresistenz • Führungs- und Unterstützungsqualitäten • Kenntnis über Redundanzen (z.B. Funk)	• Auswahlverfahren über Assessment-Center • Berufung bei kleinen Abteilungen
Fachberater	• Fachliche Kompetenz • Fähigkeit, komplexe Sachverhalte einfach zu erläutern	• Auswahlverfahren über Assessment-Center
KGS	• Besondere Moderationskompetenz für Leitungsfunktion • Protokollführung für Dokumentation • Komplexitätsreduktion für den Fachbereich Lage • Vorerfahrung in der Stabsarbeit	• Auswahl aus Ressorts, die nicht im Krisenstab beteiligt sind (z.B. Kreismusikschule)

Tabelle 1: Auswahlkriterien der einzelnen Stabsfunktionen (nach eigener Darstellung)

5.1 Auswahlkriterien

Im Vorfeld muss sich die zuständige Stelle also Gedanken machen, über welche Hard- und Softskills ein Mitglied des Stabs verfügen sollte. Es sollte hier auf verschiedene Hard- und Softskills eingegangen werden. Diese können nach Aufgabengebiet variieren. Eine Übersicht der Auswahlkriterien für die verschiedenen Stabsfunktionen (nicht unterschieden in SMS, EMS, etc.) ist in Tabelle 1 dargestellt. Eine genaue Erläuterung ist in den folgenden Kapiteln aufgeführt.

5.1.1 Stabsmitglieder in Leitungsfunktion

Die Leitungsfunktionen im Stab werden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Grundsätzlich muss Personal im Stab eine entsprechende Weisungsbefugnis inne haben. Häufig werden die Amtsleiter aus den jeweiligen Ämtern in den Stab berufen. Sollten diese nicht zur Verfügung stehen, kann auf die Stellvertreter zurückgegriffen werden.
- Durch die Rekrutierung des Kämmerers oder Oberbürgermeisters können schnell Entscheidungen getroffen werden, die auch mit finanziellen Mitteln gestützt werden können. So können zügig Maßnahmen, inklusive deren Finanzierung, veranlasst werden.
- Bei ereignisbezogenen Mitgliedern wird analog vorgegangen. Hier steht die Weisungsbefugnis im Vordergrund. Zudem sollten diese nur bei entsprechenden Krisen eingebunden werden (z.B. Pandemie – leitende Ärzte, Leitung der Krankenhäuser; Ukraine Krise – Leitung der Flüchtlingsunterkunft, Kirche, Diakonie; Energiemangellage – Versorger).

Zweitrangig bei der Rekrutierung sollten Softskills sein, wie z.B. Fachwissen über BOS-Systeme oder Zugehörigkeit zu Behörden mit Sicherheitsaufgaben (Mitglied bei der Feuerwehr oder beim Katastrophenschutz). Diese Eigenschaften können zur Verbesserung der Arbeit zwischen den Stäben beitragen, jedoch stehen insgesamt die Weisungsbefugnisse und die Fachexpertise hinsichtlich der betreffenden Ressorts der Mitglieder im Vordergrund. Durch die spezifischen Anforderungen kommen für die Arbeit im Krisenstab nur wenige bei Behörden oder Dienstleistern tätige Personen in Frage. Daher ist die Auswahl mittels Auswahlverfahren oder Assessment-Center nicht zielführend.

Eine Sonderstellung nimmt die KGS ein. Da diese Gruppe grundsätzlich im

Krisenstab gesetzt ist, sollte sie nach besonderen Auswahlkriterien rekrutiert werden. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) vertritt die Meinung, dass die KGS grundsätzlich aus Ressorts gebildet werden sollte, die mit höchster Wahrscheinlichkeit im Krisenfall nicht zum Einsatz kommen, z.B. Mitglieder der Kreismusikschule. So kann sichergestellt werden, dass die Ressorts keine Doppelfunktion stellen müssen und sich dadurch in ihrer eigenen Arbeit im Stab schwächen. Bei der Auswahl des Personals muss für die Leitungsfunktion auf eine besondere Moderationskompetenz Wert gelegt werden, das Personal für Dokumentation muss in der Lage sein, Protokolle zu führen, der Fachbereich Lage benötigt die Fähigkeit, Komplexitätsreduktion betreiben zu können und muss Lagevorträge und das Meldewesen adressatengerecht erstellen können. Die Aufgaben in den einzelnen Gebieten können in entsprechenden Seminaren geschult werden. Durch Vorkenntnisse aus dem BOS-Wesen können Methoden zur Bewältigung dieser Aufgaben bereits vorhanden sein. Dies sollte bei der Rekrutierung beachtet werden.

5.1.2 Auswahl Stabshilfspersonal

Im Gegensatz zu den Leitungsfunktionen muss das Stabshilfspersonal nicht nach Weisungsbefugnis ausgewählt werden. Hier macht es Sinn, ein Auswahlverfahren anhand der folgenden Kriterien durchzuführen:

- Stressresistenz,
- koordiniertes Arbeiten,
- Anstellung im Ressort (bekanntes Aufgabenfeld, Kennen der Mitarbeiter),
- Führungsausbildung sowie Erfahrungen im Stabs- und Führungswesen.

Das Hilfspersonal hat eine zuarbeitende Rolle, kann jedoch mit Erfahrung die Leitung des Fachbereiches unterstützen. Zusätzlich können Teilaufgaben an das Stabshilfspersonal übertragen werden. Eine Ausbildung im BOS-Bereich hilft zudem, die Arbeit des Krisenstabs im Redundanzfall zu unterstützen. Zum Beispiel können diese Personen im Fall eines Internetausfalls Funktische besetzen ohne weitere Einweisung. Zudem können sie operativ-taktische Entscheidungen und die daraus resultierenden „Blaulichtfragestellungen“ dem Stab erklären.

5.2 Die Rolle der Feuerwehr im Krisenstab

Wie in Kapitel 3.2.2 beschrieben ist die Feuerwehr nicht nur in der technischen Einsatzleitung, sondern auch im Krisenstab gesetzt. Gerade in thematischen Krisenstäben ist die Feuerwehr von hoher Bedeutung, da diese schnell und mit geringen Mitteln Abhilfe schaffen kann. Häufig ist der Amtsleiter der Feuerwehr auch dauerhaft gesetztes Mitglied. Beispiele für diese thematischen Krisenstäbe sind:

- Flüchtlingskrise: Aufbau von Flüchtlingsunterkünften und Versorgung von Personen
- Pandemie: Aufbau von Impfbereitschaften, Bereitstellen von Logistikmöglichkeiten für Desinfektionsmittel und Masken
- Energiemangellage: Bereitstellen von Gerätehäusern mit autarken Heizmöglichkeiten und Versorgung von Mitmenschen. Bereitstellen von Infrastruktur, Meldesystemen.

In der Vergangenheit hat sich die Feuerwehr als Retter in der Not erwiesen, da die Einsatzbeamten schnell zur Verfügung stehen, hohes handwerkliches Geschick mitbringen und 24 Stunden am Tag erreichbar sind. Aus diesen Gründen steht dem Verwaltungsstab durchgehend ein Vertreter der Feuerwehr als Fachberater und Kontaktmann zur Technischen Einsatzleitung zur Verfügung. Häufig wird die KGS auch komplett aus Feuerwehrleuten gebildet, da diese rund um die Uhr erreichbar sind und die Möglichkeit der Stellung von Räumen und Infrastruktur besitzen. Diese Besetzung ist jedoch nicht wirklich zielführend, da nur in einer kreisfreien Stadt mit Berufsfeuerwehrstruktur das Personal direkt greifbar ist. In kreisangehörigen Städten mit freiwilliger Struktur kann dieses Vorgehen nicht durchgeführt werden. Zudem ist die Feuerwehr in erster Linie mit ihren eigenen „Blaulicht“-Aufgaben gebunden und kann keine führende Rolle im Krisenstab oder als Leiter der KGS einnehmen.

Für die Rolle der Verbindungspersonen zur Einsatzleitung sollten im Vorfeld hochrangige Feuerwehrbeamte zur Verfügung stehen. Grundsätzlich eignen sich die Amtsleiter oder deren Stellvertreter. Diese Personen bringen nicht nur eine hohe Fachexpertise über Taktik, sondern auch über Mannschaft und Gerät mit. Da die Amtsleiter in die technische Einsatzleitung berufen sind, eignen sich ranghohe Abteilungsleiter ideal als Verbindungsmann im Stab.

5.3 Krisenstab im Schichtmodell

Bei der Auswahl der Personen sollte auch auf die Möglichkeit geachtet werden, Schichtmodelle implementieren zu können. Da sich Katastrophenlagen häufig über mehrere Tage erstrecken, muss die Möglichkeit geschaffen werden, die verschiedenen Schichten nach einer Zeit von 12 bis 24 Stunden auszutauschen. Daher sollte auf das Aufstellen einer „A-Mannschaft“ verzichtet werden, sondern es sollten mehrere Stabsmannschaften besetzt werden, die sowohl Entscheidungsträger beinhalten, aber auch menschlich gut zusammenarbeiten können. Dadurch muss gewährleistet sein, im Katastrophenfall Personal in Stäben teilweise oder den ganzen Stab tauschen zu können. Ein weiterer Vorteil fester Schichten ist die Möglichkeit, diese gezielt auszubilden und jährlich zu schulen. [12]

5.4 PSNV im Krisenstab

Wie bereits in Kapitel 4.2 dargestellt, kann die Besetzung von Stellen im Krisenstab durch PSNV-Kräfte Vorteile, wie ein ruhigeres Arbeitsklima und eine stressfreie Umgebung, mit sich bringen. Dafür sollte explizit Personal ausgewählt werden, das ein hohes Maß an Empathiefähigkeit und eine hohe Stressresilienz mitbringt. Zudem sollte im Vorfeld ein Pool an Personal aufgebaut werden mit der Möglichkeit, die Persönlichkeiten im Stab bereits vorher kennen gelernt zu haben, um eine gute zwischenmenschliche Beziehung aufbauen zu können.

Die Ausbildung von PSNV-Fachberatern sollte daher nicht nur die Arbeits- und Handlungsweisen, Kommunikation und Interaktion, sondern auch Moderationstechniken und Stressreduzierungstechniken beinhalten.

Auch hier kann das PSNV-Personal an ein „Schichtmodell“ angegliedert werden. Diese PSNV-Fachberater können so an den geplanten Übungen teilnehmen und Arbeitsweisen und Personal kennen lernen.

6 Aus- und Fortbildung

6.1 Fehlermanagement

Durch das Implimentieren von Stabssystemen in den zivilen Katastrophenschutz erfolgte bei der Ausbildung von Krisenstäben für das behördliche Krisenmanagement sehr lange eine Orientierung an der Arbeitsweise von operativ-taktischen Stäben. Diese Arbeitsweise war allerdings dem angestrebten Ziel, schnelles und koordiniertes Verwaltungshandeln bei großen Schadensereignissen und Katastrophen zu erreichen, nicht zuträglich. Es zeigte sich, dass Verwaltungsmitarbeiter häufig durch die Verwendung von taktischen Zeichen und Nachrichtenvordrucken überfordert waren, da diese Arbeitsweise nicht der eigentlichen Arbeit in den Sachgebieten entsprach. Dies erzeugte eine „Berührungsangst“ vor der Arbeit in Stäben.

Auf Basis dieser Erkenntnisse entwickelte sich eine neue Form der Arbeitsweise, die mittlerweile in den Ausbildungen vermittelt wird. Diese idealtypische Arbeitsweise von Krisenstäben ermöglicht ein routinierteres, schnelleres und effizienteres Agieren in der Krise. Zudem ist diese Arbeitsweise für den Verwaltungsmitarbeiter leichter erlernbar, da er sich an der täglichen Verwaltungspraxis orientiert und nur wenige Kenntnisse über den operativ-taktischen Teil der Gefahrenabwehr benötigt werden.

Kernpunkte dieser Ausbildung für den Krisenstab müssen ein Nachrichtenmanagement sein, das sich weitgehend an der normalen Bürokommunikation orientiert und ein eigenständiges Abwickeln von Arbeitsabläufen der SMS, EMS und BuMA ermöglicht. Die Lagedarstellungen müssen auf das Wesentliche reduziert werden und dem Verwaltungsmitarbeiter näher gebracht werden. Dies beinhaltet einen Verzicht auf taktische Zeichen, Fahrzeuge/Züge/Verbände und taktische Orientierungshilfen. [13] [14]

6.2 Neue Ausbildungs- und Fortbildungsmodelle

Durch ihre harten Bedingungen ist die Arbeit in Krisenstäben kein einfaches Unterfangen. Krisenlagen sind im Gegensatz zu kleinen Einsatzlagen sehr komplex aufgebaut, die Stabsarbeit geht meistens über Stunden bis Tage und es muss eine strikte Arbeitsaufteilung und Etikette der einzelnen Stabsmitglieder eingehalten werden. Daraus ergibt sich ein hoher Schulungsaufwand. Wie bereits ins Kapitel 5 erläutert, gilt der Grundsatz: *„Wir brauchen ein szenario-unabhängiges, übergreifendes Denken und Handeln. Diese Zusammenarbeit muss Routine sein, damit alles im Krisenfall reibungslos läuft.“* Dieses Zitat von BBK-Präsident Ralph Tiesler unterstreicht den hohen Aus- und Fortbildungsbedarf von potenziell in Krisenstäben Mitarbeitenden. Rou-

tine entsteht erst durch langes und praxisbezogenes Üben. Hinzu kommen viele verschiedene Charaktere aus verschiedenen Ressorts der Verwaltung, die die Arbeit in Stäben oder Krisenlagen nicht gewohnt sind. Somit sollten bei der Aus- und Fortbildung verschiedene Schwerpunkte zum Tragen kommen:

- Theoretischer Unterricht, um alle Mitglieder des Stabes auf einen Stand zu bringen (die gleiche Sprache sprechen)
- Spezifischer Unterricht für die einzelnen Personen, da jedes Stabsmitglied eine eigene Aufgabe besitzt
- Praktische Übungen

Des Weiteren wird auch hier das in Kapitel 5 angesprochene 3-K-Prinzip („in der Krise Köpfe kennen“ [11]) angewandt. Eine feste Stammbesetzung kann zusammen üben und kennt die Abläufe des jeweils Anderen, inklusive seiner Eigenarten. Daraus ergibt sich, dass ein fester Besetzungstamm im Stab einfacher ausgebildet werden kann, als eine wechselnde Besetzung. Die Bildung von Schichtmodellen, die eigenständig arbeiten und fortgebildet werden können, wurde bereits in Kapitel 5.3 dargestellt.

Durch das BHKG und einen Runderlass des Innenministeriums sind die Behörden verpflichtet, Aus- und Fortbildungen durchzuführen. §35 Abs. 4 BHKG NRW besagt: *„Mitglieder des Krisenstabs und der Einsatzleitung sind regelmäßig aus- und fortzubilden. Übungen sind regelmäßig durchzuführen.“* Durch diesen Rechtsanspruch entsteht auch eine Verpflichtung für die entsprechenden Dienststellen. Es muss also ein Aus- und Fortbildungskonzept erstellt werden, Teilnehmer müssen geschult und – dies ist genauso wichtig – für die rechtliche Absicherung und Verpflichtung muss eine Dokumentation erstellt werden. [4]

Grundsätzlich kann die Ausbildung intern oder extern durchgeführt werden.

6.3 Interne Fortbildung

Die interne Ausbildung, das heißt die Aus- und Fortbildung in der eigenen Dienststelle/im eigenen Kreis, wird durch eigenes Personal vorgeplant und durchgeführt. Für diese Aufgabe muss das lehrende Personal Führungserfahrung im Bevölkerungsschutz, inklusive Kenntnisse über operativ-taktische Stabsarbeit, mindestens aber Kenntnisse der lokalen/landesrechtlichen Gefahrenabwehrstrukturen, besitzen. Zusätzlich sollte ein reichhaltiges Wissen über landesrechtliche Regelungen für das Krisenmanagement und Kenntnisse

über das reguläre Verwaltungshandeln vorhanden sein. Eine explizite feuerwehrtechnische Ausbildung ist nicht erforderlich.

6.4 Externe Fortbildung

Es ist auch möglich, neben internen Schulungen externe Fortbildungen durchzuführen. Zentrale Ausbildungsstelle für den Feuer- und Katastrophenschutz NRW ist das Institut der Feuerwehr (IdF) in Münster. Dort werden aktuell drei verschiedene Seminare für unterschiedliche Stadien der Krisenstabsarbeit angeboten:

- 1 Einführung Krisenmanagement: Dieses Seminar richtet sich an neu gegründete Krisenstäbe oder solche mit einer neuen Besetzung.
- 2 Fortbildung mit eigener Gebietskörperschaft: Hier wird durch das IdF Personal bereitgestellt, das im Rahmen eines Hausbesuchs eine maßgeschneiderte Übung mit den zuständigen Personen erstellt. Dieses Szenario wird später in den eigenen Liegenschaften des Krisenstabs als Übung abgearbeitet unter Aufsicht der Fachdozenten des IdF.
- 3 Komplettübung Krisenstab und Einsatzleitung: Hier wird eine Übung durch das IdF vorgegeben und in den Räumlichkeiten in Münster von Krisenstab und Einsatzleitung abgearbeitet. Anschließend erfolgt eine detaillierte Nachbesprechung mit allen Mitgliedern des Stabs.

Zusätzlich werden noch einzelne Module und Seminare für Einzelpersonen oder bestimmte Funktionen (SMS, EMS) angeboten.

6.5 Vergleich interne/externe Aus- und Fortbildung

In Tabelle 2 werden die Vor- und Nachteile der Ausbildungsarten dargestellt. Grundsätzlich sollten wie in Kapitel 6.3 beschrieben die Dozenten ein breites Wissen über die landesrechtlichen Gefahrenabwehrstrukturen mitbringen. Eine vorherige definierte, erfolgreich absolvierte Ausbildung mit einem Zertifikat ist dafür grundsätzlich nicht nötig. Zudem kann es passieren, dass aufgrund interner Konflikte dem Ausbilder in Inhouse-Seminaren eine geringe Kompetenz zugeschrieben wird. Auch müssen sich die Dozenten neben ihrem normalen Berufsalltag noch zusätzlich fortbilden, da sonst keine neuen Inhalte vermittelt werden können und der Stab auf Basis eines veralteten Stands arbeitet.

Die Vorteile der Inhouselehrgänge sind die Möglichkeit, eigene Räume und

Technik zu verwenden, auf die eigenen Bedürfnisse angepasste Lagen zu bearbeiten und ein/e Übung/Seminar mit allen Beteiligten durchzuführen. Gerade Führungspersonen sind terminlich sehr stark eingebunden und können keine mehrtägige Seminare an einer Bildungseinrichtung besuchen. Diese Personengruppe kann inkludiert werden, es muss jedoch darauf geachtet werden, dass sich diese nicht wegen anderer Termine aus der Übung herauslösen.

Lehrgänge an einer Bildungseinrichtung können durch einen frischen Ausbildungsstand, Fachdozenten zum Thema Krisenstab, einen vorgefertigten Lernzielkatalog und den Blick über den „Tellerrand“ punkten. Jedoch werden nicht alle Personen an den Seminaren teilnehmen können, die Schulungen sind mit hohen Kosten (Unterbringung, Verpflegung, Fahrtkosten, Lehrgangsgebühren) verbunden und die Dozenten haben keine Kenntnis über vorliegende Strukturen und Arbeitsabläufe.

Art der Aus- und Fortbildung	Vorteile	Nachteile
Intern	• Eigene Räume und Technik werden benutzt • Gesamtes Personal kann an Übung teilnehmen • Weniger kostenintensiv • Kenntnisse über Strukturen und Aufgabenspektren	• Internen Dozenten wird ggf. keine oder geringe Kompetenz zugeschrieben • Personen können sich aus Übung für andere Aufgaben herauslösen • Keine neuen Einblicke/veralteter Stand
Extern	• Blick über Tellerrand möglich • Neuer Ausbildungsstand • Fachdozenten für das Thema Krisenstab • Vorgefertigte Lernunterlagen mit Lernzielkatalog	• Nicht alle Personen (meist Führungspersonen, wie z.B. Landräte) sind anwesend • Kostenintensiv • Keine Kenntnisse über vorliegende Strukturen

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der internen/externen Ausbildung von Krisenstäben (nach eigener Darstellung)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Kombination interner und externer Fortbildungen durchgeführt werden sollte. Eine einheitliche Grundlagenausbildung nach neustem Stand kann an einer Bildungseinrichtung (IdF) durchgeführt werden. Durch den vorhandenen Lernzielkatalog und die Methodenkompetenz kann nach einem abgeschlossenen Seminar von einem entsprechenden Leistungsniveau der Teilnehmer ausgegangen werden. Kleinere Ausbildungsmodule und Stabsübungen können in Inhouse-Seminaren von erfahrenem Personal durchgeführt werden. Dadurch wird auch das komplette Personal angesprochen und eingebunden. Wie in Kapitel 6.4 aufgeführt, können auch durch das IdF Inhouse-Seminare durchgeführt werden. Über diesen Weg kann eine interne Übung mit geschultem Fachpersonal stattfinden, das

ggf. ein besseres „Standing“ in der Gruppe hat.

7 Zusammenfassung

„Krisenstab – Kümmere dich drum!“ dient als Leitsatz, sich in ruhigen Zeiten auf Krisen, Katastrophen und Sonderlagen vorzubereiten. Das beigelegte Flussdiagramm gibt einen groben Überblick über die wichtigsten Themen zur Etablierung eines Krisenstabs und kann, zusammen mit dem Rekrutierungsleitfaden, bei der praktischen Umsetzung helfen. Dabei wird auf die einzelnen Themen der Facharbeit eingegangen und etwas plakativ ausgedrückt, dass es die Aufgabe einer jeden Verwaltung ist, sich selbst um die Zusammenstellung und das Funktionieren der Krisenstäbe zu kümmern.

Es zeigt sich, dass es für die Besetzung von Krisenstäben und die Rekrutierung der Mitglieder verschiedene Ansätze gibt. Eine Möglichkeit ist die Besetzung der KGS aus Bereichen, die keine Schnittstellen zum Krisenmanagement haben, um keine Ressorts für die Besetzung der SMS und EMS zu schwächen. Es gilt, vorab für alle SMS, EMS, BuMA und Fachberater Personal zu gewinnen. Dabei muss unterschieden werden, ob es sich um Führungskräfte, Stabshilfspersonal oder Fachberater handelt. Je nach Kategorie ist es sinnvoll, Assessment-Center durchzuführen, die Auswahl basierend auf verschiedenen Hard- und Softskills zu begründen und eine direkte Einteilung in Schichten durchzuführen. Dadurch kann mit festen Besetzungen im Krisenfall geplant werden, was ein Auslösen der Mannschaft nach einer gewissen Einsatzzeit möglich macht. Die komplette Auflistung der benötigten Skills ist in Kapitel 5 erläutert.

Die gewonnenen Mitglieder des Krisenstabs müssen aus- und fortgebildet werden. Dabei stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Inhouse-Seminare, die von eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden oder externe Kurse (z.B. am IdF). Beide Möglichkeiten haben sowohl Vor- als auch Nachteile. Es zeigt sich, dass durch eine Kombination die Vorteile beider Unterrichtsarten überwiegen. Diese sind in Kapitel 6 detailliert aufgeführt. Ein kostenmoderater und effizienter Weg ist die zentrale Grundausbildung in einer externen Bildungseinrichtung, um das Personal mit gleichem Wissen nach aktuellem Wissensstand auszustatten. Die Stabsübungen und weiteren Schulungen können mit allen Personen am eigenen Standort vorbereitet und durchgeführt werden. Zusätzlich führen externe Bildungseinrichtungen auch die oben angesprochenen Inhouse-Seminare durch. Hier lohnt sich der Blick über den „Tellerrand“, um möglichst viele Defizite aufzudecken und an diesen zu arbeiten.

Der Gesetzgeber stellt zudem den Anspruch, jährliche Übungen durchzuführen und das Personal zu schulen. Hier sollte gerade im Blick auf interne Schulungen viel Wert auf die Dokumentation der Maßnahmen gelegt werden.

Für externe Ausbildungsinhalte können Zertifikate als Nachweis dienen.

Für eine neue und spannende Variante der Besetzung von Krisenstäben hat sich das Land Baden-Württemberg im Jahr 2008 entschieden. Dabei wird dauerhaft für den Krisenstab ein PSNV-Fachberater bestellt, der sowohl als Fachberater PSNV dient, aber in erster Linie für die psychische Gesundheit des Stabes sorgt und als Stressmeter eingesetzt werden kann. Er dient als Mediator bei Spannungen und kann den Leiter Stab beraten, wie Stresssituationen gemanaget werden können. Diese Besetzungsvariante wurde in Kapitel 4.2 detaillierter erläutert. Sie knüpft an einen spürbaren Trend an, die Gesundheit der Mitarbeiter zu stärken, psychische Belastungen schneller abzufangen und frühzeitig zwischenmenschliche Spannungen zu schlichten. Hier sollten Überlegungen angestellt werden, dieses System in die Arbeit der Krisenstäbe in NRW zu implementieren.

A Rekrutierungsleitfaden

Grundlegend müssen alle Maßnahmen und getroffenen Entscheidungen über den politisch Verantwortlichen laufen. Dadurch kann eine höhere Akzeptanz in allen Ebenen erzeugt werden.

Es gilt in allen Ämtern für Personal zu werben. Freies Personal kann zusätzlich in Ressorts rekrutiert werden, die normalerweise nicht in Krisenstäbe eingebunden sind (z.B. Straßenverkehrsbehörde, Kreismusikschule). So kann eine Doppelfunktion ausgeschlossen werden. Es müssen Anreize geschaffen werden (z.B. zusätzlicher Urlaubstag, Tankgutschein), jedoch steht die Freiwilligkeit im Vordergrund. Durch Aufrufe im eigenen Haus oder Info-Veranstaltungen (auch hier sollten die politisch Verantwortlichen anwesend sein) kann über den Krisenstab aufgeklärt und Interesse geweckt werden.

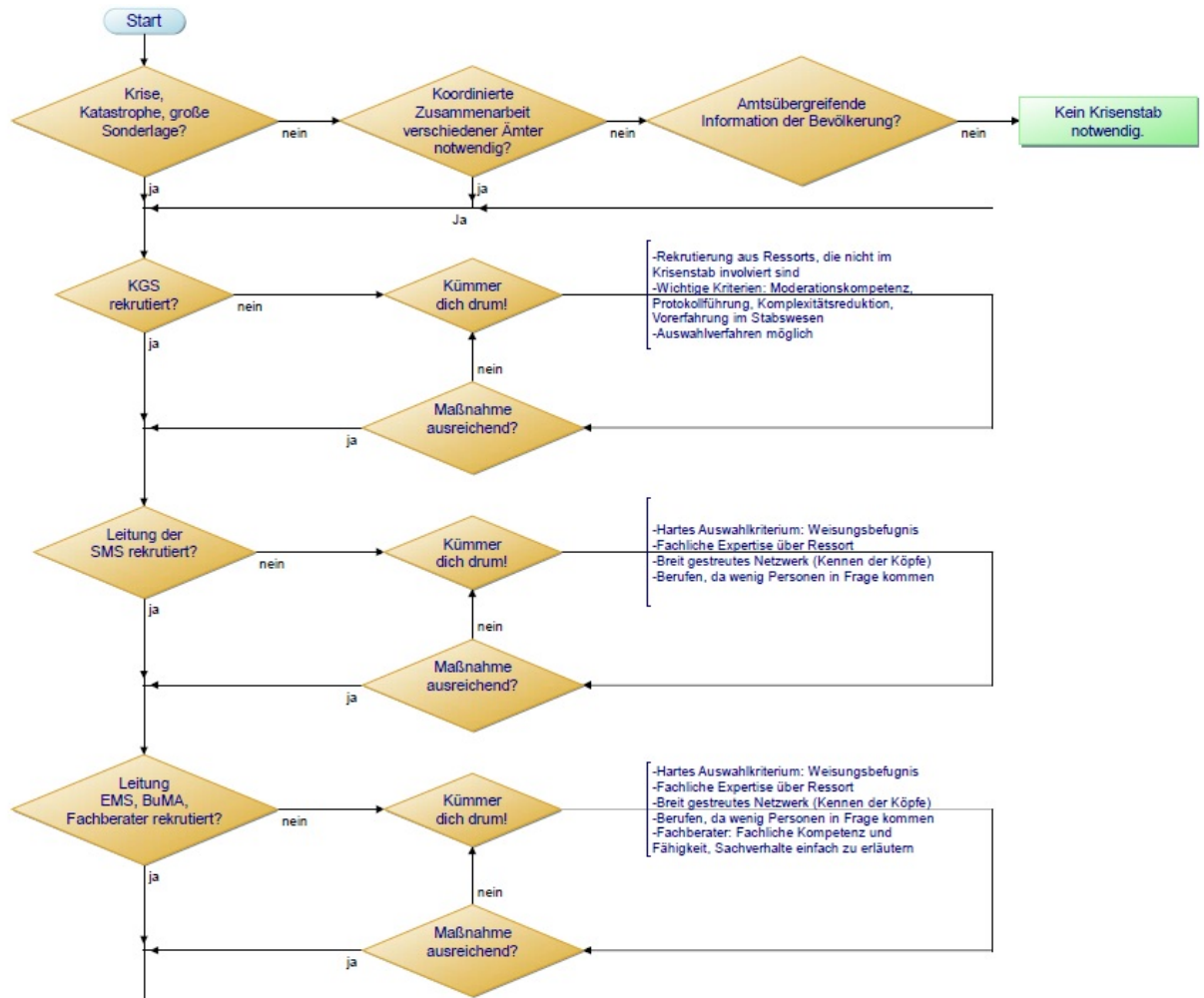
Es sollten für jede Funktion im Stab 3-4 Personen rekrutiert werden. Die Auswahl des Personals wird durch ein Leitungskomitee getroffen. Führen Sie Auswahlverfahren oder Assessment-Center durch.

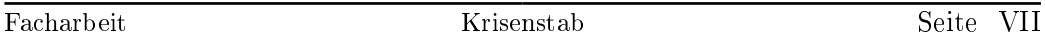
Planen Sie genügend Zeit für die Aus- und Fortbildung ein. Neues Personal sollte in Grundlehrgängen an entsprechenden Schulen (z.B. IdF) oder in Inhouse-Seminaren geschult werden. Dafür sollten 3-4 Tage eingeplant werden. Das Aufstellen einer A-Mannschaft führt zu Problemen, wenn Einzelne Personen ersetzt werden müssen. Informationsveranstaltungen sind mit Vor- und Nachbereitung bei ca. 6 Stunden anzusetzen. Die Rekrutierungszeit unterscheidet sich nach Anzahl der Bewerber. Pro Gespräch sollte eine Stunde (inkl. Vor- und Nachbearbeitungszeit) eingeplant werden. Jedes Jahr muss das Personal zu Übungszwecken mindestens einen Tag freigestellt werden.

Die Umsetzung mit Übungen und Fortbildungen kann mit einer Gesamtübung verknüpft werden. Es muss eruiert werden, wie Krisenfest die Behörde ist. Dazu zählen das Verhalten von Mitarbeitern, Möglichkeiten der Versorgung, Räumungsübungen und Schulungen (z.B. Erste Hilfe-Kurse, Evakuierungshelfer). Planen Sie hier auch die jährliche Stabsübung mit allen Beteiligten (erneute Schulung im Umgang mit Hardware, Passwörter im Stabsraum, Funk- und Telefonanlagen) ein.

Zusammenfassend planen Sie für jede Funktion 3-4 Personen ein mit einem Stundenbedarf zu Beginn von 72-96 Stunden, einer Stunde Auswahlverfahren und jedes weitere Jahr 8-10 Stunden für die vorgeschriebenen Fortbildungen. Nutzen Sie die Fortbildungen für einen Stresstest der Behörde. Schaffen Sie Anreize, um einen breiten Personenkreis anzusprechen. Federführung für Planung und Aufklärung sollte ein Team um die Behördenleitung und politisch Verantwortlichen haben. Machen Sie den Krisenstab zur Chefsache für höchste Akzeptanz. **Krisenstab? Kümmer dich drum!**

B Krisenstab? Kümmere dich drum!





Literatur

- [1] BBK Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. *Leitfaden für strategische Krisenmanagement-Übungen*. 2011.
- [2] Dr. Kutschker. *Übungskonzeption für eine Landeslage NRW*. Facharbeit VAP 2.2-Feu NRW, Innenministerium Hessen, 2019.
- [3] Heimann R. Hofinger, G. *Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen*. Springer Berlin-Heidelberg, Berlin, Heidelberg, 2016.
- [4] BHKG. *Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz*. Vom 23. Juni 2021 (GV. NRW. S. 762).
- [5] Katastrophenschutz und zivile Verteidigung AFKZV Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten. *Führung und Leitung im Einsatz. FwDV 100*. 1999.
- [6] Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales. *Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen*. Vom 26.9.2016.
- [7] K. Weissenbach et.al. *Harmonisierung und Weiterentwicklung des Flut- Informations- und -Warnsystems (FLIWAS), der Elektronischen Lage- darstellung (ELD) für den radiologischen Notfallschutz und der ELD für den Bevölkerungsschutz (ELD-BS) zum Ausbau des Krisenmanagements in Baden-Württemberg*. Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr Baden-Württemberg.
- [8] Kranaster Gahlen. *Krisenmanagement. Planung und Organisation von Krisenstäben*. Kohlhammerverlag, Stuttgart, 2008.
- [9] IdF Münster. *Krisenmanagement in NRW. Zusammenarbeit im Krisenstab*. IdF Münster, 2021.
- [10] Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales. *Krisenmanagement durch Krisenstäbe bei den kreisfreien Städten, Kreisen und Bezirksregierungen bei Großschadensereignissen im Lande Nordrhein-Westfalen*. Vom 14.12.2004.
- [11] BBK-Infothek. *Krisenstäbe verpflichtend fit machen und halten*. 2022.
- [12] IdF Münster. *Aufgaben und Funktionen der Koordinierungsgruppe des Stabes (KGS) Lernunterlage K2-210*. IdF Münster, 2019.

- [13] IdF Münster. *Krisenmanagement durch Krisenstäbe in Nordrhein-Westfalen. Lernunterlage K2-200*. IdF Münster, 2019.
- [14] Penkert Lamers, Helm. *Krisenmanagement durch Verwaltungsstäbe. Aus den Fehlern der Vergangenheit lernen*. Walhalla Notfallversorgung Ausgabe 1/2016.