



Christoph Lamers

# Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz

## Historie, Analyse und Vorschläge zur Optimierung

2., überarbeitete Auflage

## *Anmerkungen des Verlags*

Der Autor und der Verlag haben höchste Sorgfalt hinsichtlich der Angaben von Richtlinien, Verordnungen und Empfehlungen aufgewendet. Für versehentliche falsche Angaben übernehmen sie keine Haftung. Da die gesetzlichen Bestimmungen und wissenschaftlich begründeten Empfehlungen einer ständigen Veränderung unterworfen sind, ist der Benutzer aufgefordert, die aktuell gültigen Richtlinien anhand der Literatur und der Fachinformationen zu überprüfen und sich entsprechend zu verhalten.

Die Angaben von Handelsnamen, Warenbezeichnungen etc. ohne die besondere Kennzeichnung ®/™/© bedeuten keinesfalls, dass diese im Sinne des Gesetzgebers als frei anzusehen wären und entsprechend benutzt werden könnten.

Der Text und/oder das Literaturverzeichnis enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat. Deshalb kann er für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seite verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit ist in diesem Buch meist die männliche Sprachform gewählt worden. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Personen beliebigen Geschlechts gleichermaßen.

## *Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen oder Textteilen, vorbehalten. Einspeicherung in elektronische Systeme, Funksendung, Vervielfältigung in jeder Form bedürfen der schriftlichen Zustimmung der Autoren und des Verlags. Auch Wiedergabe in Auszügen nur mit ausdrücklicher Genehmigung.

© Copyright by Verlagsgesellschaft

Stumpf + Kossendey mbH, Edewecht 2021

Satz: Bürger-Verlag GmbH, Edewecht

Umschlagfotos: GEOBYTE Software GmbH/Stadtplan Landeshauptstadt Stuttgart (Hintergrund); Harald Weber/Wikimedia Commons, Roland Lutz/GEOBYTE Software GmbH, DLRG (Vordergrund von oben nach unten)

Druck: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

ISBN 978-3-96461-036-2

# **Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz**

**Historie, Analyse und Vorschläge zur Optimierung**

2., überarbeitete Auflage

CHRISTOPH LAMERS



---

Verlagsgesellschaft Stumpf + Kossendey mbH, Edewecht 2021



# Inhalt

<b>Abkürzungen</b>	<b>8</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>13</b>
<b>2 Historische Betrachtung</b>	<b>21</b>
2.1 Prolog: Warum heißt ein Stab „Stab“?	22
2.2 Entwicklung der Stabsarbeit im Militär	22
2.3 Die Entstehung des Bevölkerungsschutzes in Deutschland	26
2.4 Stabsmäßige Führung des zivilen Luftschutzes in den 1930er Jahren	29
2.5 Aufbau des Zivil- und Katastrophenschutzes in der Bundesrepublik	31
2.6 Die Waldbrandkatastrophe von Niedersachsen 1975 und ihre Folgen	40
2.6.1 Darstellung der Lage	40
2.6.2 Probleme bei der Führung und Koordination	42
2.6.3 Maßnahmen zur Verbesserung in den Folgejahren	49
2.7 Von der KatSL zum Zwei-Stabs-Modell	55
2.7.1 Einsatzfahrungen mit der KatSL	55
2.7.2 Wachsende Kritik am Führungssystem des Katastrophenschutzes	60
2.7.3 Übergang zum Zwei-Stabs-Modell in den 1990er Jahren	62
2.8 Krisenstäbe der Verwaltungen	70
<b>3 Analyse der derzeitigen Situation</b>	<b>83</b>
3.1 Operativ-taktische Einsatzleitungen	84
3.1.1 Organisation und Struktur	84
3.1.2 Arbeitsweise	88

3.1.3	Personelle Besetzung	97
3.1.4	Aus- und Fortbildung	102
3.1.5	Operativ-taktische Stäbe im Einsatz	109
<b>3.2</b>	<b>Krisenstäbe der Verwaltungen</b>	114
3.2.1	Führungsorganisation der Gefahrenabwehr	114
3.2.2	Struktur und Arbeitsweise	119
3.2.3	Personelle Besetzung	129
3.2.4	Ausbildung von Krisenstäben	133
3.2.5	Krisenstäbe im Einsatz	137
3.2.6	Exkurs: Zwei-Stabs-Modell vs. Gesamtstab	141
<b>3.3</b>	<b>IT-Unterstützung der Stabsarbeit</b>	147
<b>3.4</b>	<b>Probleme in der Stabsarbeit</b>	157
3.4.1	Umgang mit Problemen und Fehlern im Bevölkerungsschutz	157
3.4.2	Probleme auf der Organisationsebene	160
3.4.3	Probleme auf der Kommunikationsebene	165
3.4.4	Probleme auf der Planungs- und Entscheidungsebene	170
<b>4</b>	<b>Vergleich mit Stabsarbeit in anderen Organisationen</b>	191
<b>4.1</b>	<b>Stabsmäßige Führung in der Bundeswehr</b>	192
4.1.1	Vergleich der Führungsvorschriften, der Binnenstruktur und der Arbeitsweise der Stäbe	192
4.1.2	Vergleich der Organisationsstrukturen und der Funktion von Stäben	201
<b>4.2</b>	<b>Ständige Stäbe der Polizei</b>	208
<b>4.3</b>	<b>Das „Incident Command System“ der USA</b>	215
<b>4.4</b>	<b>Das GRIP der Niederlande</b>	223
<b>4.5</b>	<b>Das französische Führungssystem</b>	229
<b>5</b>	<b>Ansätze zur Optimierung der Stabsarbeit</b>	237
<b>5.1</b>	<b>Organisation, Arbeitsweise und personelle Besetzung</b>	238
<b>5.2</b>	<b>Einsatz von Informationstechnik</b>	250

<b>5.3</b>	<b>Menschliche Faktoren</b>	<b>254</b>
5.3.1	Kommunikation in Stäben	254
5.3.2	Situationsbewusstsein und gemeinsame mentale Modelle	258
5.3.3	Entscheidungsfindung	262
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>285</b>
6.1	Thesen zur künftigen Stabsarbeit	286
6.2	Modell eines optimierten Führungssystems für Großeinsätze	296
6.2.1	Darstellung anhand eines Fallbeispiels	296
6.2.2	Sicherheitsregionen als Alternative zur bestehenden Organisation	299
<b>7</b>	<b>Abschließende Betrachtung</b>	<b>305</b>
<b>Anhang</b>		<b>311</b>
	Literatur	312
	Verzeichnis der Rechtsvorschriften	331
	Abbildungsnachweis	336
	Über den Autor	337
	Index	338

Deutschland erlebt einen klimatisch sehr ungewöhnlichen Frühsommer: Seit Ende Mai überschritten die Temperaturen fast jeden Tag die 30°-Marke, und in weiten Teilen Deutschlands hatte es seitdem überhaupt nicht mehr geregnet.

Am 2. Juli wird gegen Mittag ein Waldbrand im Thetaner Wald auf dem Gebiet der Gemeinde Sigmastadt entdeckt. Beim Thetaner Wald handelt es sich um ein ausgedehntes Waldgebiet, das überwiegend mit Nadelholz bepflanzt ist und sich über die Gemeinden Sigmastadt im Kreis Deltarode, Chiberg und Phibrech im Kreis Gammatal sowie Nyhausen im Epsiloner Kreis erstreckt. Die Kreise Deltarode und Gammatal gehören beide zum Regierungsbezirk Mystedt des Bundeslandes Zetanien, während der Epsiloner Kreis im Bundesland Tauberg liegt; dieses hat seine Regierungsbezirke im Zuge einer Verwaltungsreform vor vielen Jahren abgeschafft.

Sofort nach dem Entdecken des Waldbrandes alarmiert Sigmastadt seine örtliche Feuerwehr, die aus einer kleinen hauptamtlichen Wache in Staffelstärke (1) und mehreren Löschzügen der Freiwilligen Feuerwehr besteht. Das Feuer breitet sich jedoch bedingt durch die hohen Temperaturen und die Trockenheit ungewöhnlich schnell aus, sodass am Abend des 2. Juli auch das Gebiet der Gemeinde Chiberg betroffen ist, die dann ebenfalls ihre – rein ehrenamtliche – Feuerwehr alarmiert. In der Nacht vom 2. auf den 3. Juli lässt die Intensität des Brandes zwar nach; am Morgen des 3. Juli kommt jedoch ein sehr warmer Ostwind auf, der das Feuer erneut entfacht und zu einer erheblichen Ausbreitung führt. Die Brandbekämpfung erweist sich wegen der

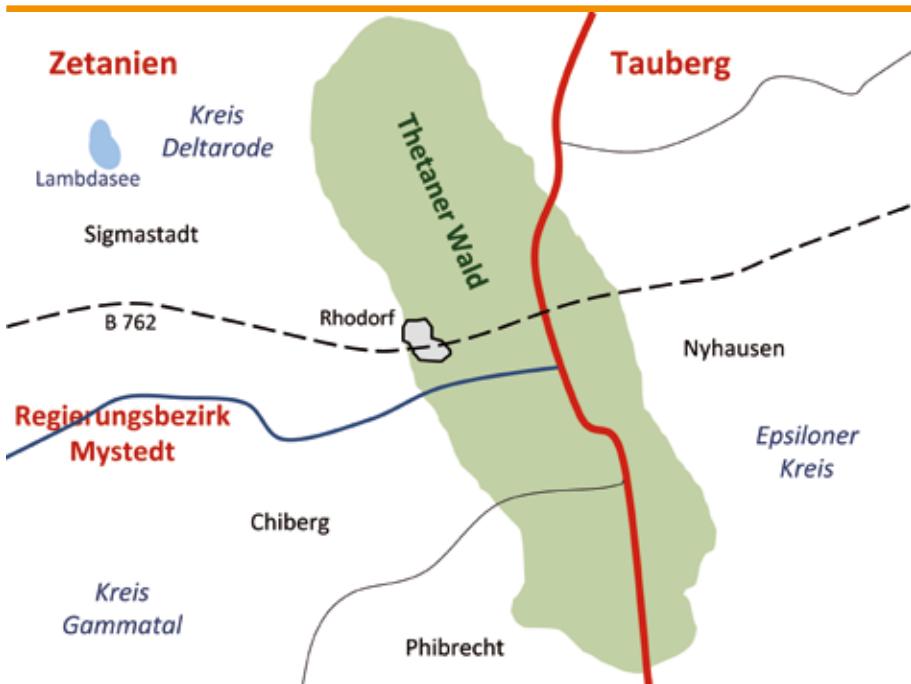


ABB. 1.1 ► Skizze der fiktiven Gebietskörperschaften des Thetaner Waldes

Trockenheit als sehr schwierig, da alle natürlichen Wasservorräte im Wald nicht mehr nutzbar sind und weder für den Aufbau einer Wasserförderung aus den bewohnten Bereichen noch für einen Pendelverkehr mit Tanklöschfahrzeugen ausreichend Fahrzeuge und Einsatzkräfte vorhanden sind. Im Laufe des 3. Juli errichtet die Feuerwehr Sigmastadt eine Befehlsstelle in der Nähe des Thetaner Waldes als Standort der Einsatzleitung, während der Kreis Gammatal sich entschließt, seinen Führungsstab zu alarmieren, der am späten Vormittag im Stabsraum neben der Leitstelle des Kreises zusammentritt. Nach einem Lagevortrag des bisherigen Einsatzleiters, des Leiters der Feuerwehr Chiberg, entschließt sich der Stab, über die Bezirksregierung Mystedt zehn Löschzüge zur Unterstützung anzufordern. Auch die Einsatzleitung Sigmastadt, die aus einer Führungsgruppe von Beamten des gehobenen feuerwehrtechnischen Dienstes der hauptamtlichen Wache besteht, fordert im Laufe des Tages über die Leitstelle weitere Einheiten aus dem Kreis Deltarode an, die nach und nach im vorgeesehenen Bereitstellungsraum eintreffen.

Die Bezirksregierung Mystedt alarmiert die angeforderten zehn Löschzüge, die am frühen Abend unter Leitung einer Führungsgruppe der Berufsfeuerwehr Kappenburg, einer ebenfalls im Regierungsbezirk Mystedt gelegenen kreisfreien Stadt, im Kreisfeuerwehrzentrum Gammatal eintreffen.

Trotz dieser Verstärkungen gelingt es in der folgenden Nacht nicht, den Brand unter Kontrolle zu bringen; vielmehr eskaliert am Vormittag des 4. Juli die Lage: Zum einen bedroht das Feuer mittlerweile die kleine Ortschaft Rhodorf, einen Ortsteil von Sigmastadt; die Einsatzleitung entschließt sich daraufhin zur kurzfristigen Räumung des Dorfes. Zum anderen kann die Brandausbreitung auf das Gebiet der Gemeinde Nyhausen in Tauberg nicht verhindert werden, sodass auch dort die Feuerwehr alarmiert werden muss. Sowohl die Einsatzleitungen der Gemeinden Sigmastadt und Nyhausen als auch der Führungsstab des Kreises Gammatal fordern daraufhin weitere Kräfte an, die zum Teil noch am selben Abend, zum Teil aber auch in der Nacht auf den 5. Juli in den jeweiligen Bereitstellungsräumen eintreffen. Mit diesem massiven Kräfteaufgebot gelingt es, ausreichende Mengen Löschwasser heranzuschaffen, sodass der Brand im Laufe des 5. Juli allmählich unter Kontrolle gebracht werden kann. Bereits am Abend werden die ersten Einheiten aus dem Einsatz entlassen; am Nachmittag des 6. Juli sind dann alle überörtlichen Kräfte wieder zu ihren Standorten zurückgekehrt.

Am 28. Juli führt die Bezirksregierung eine Einsatznachbesprechung durch, zu der Führungskräfte aller beteiligten Einheiten eingeladen werden. Alle sind sich einig, dass der Einsatz angesichts dieser außergewöhnlichen Lage im Grunde gut gelaufen ist; gleichwohl werden folgende Probleme thematisiert:

- Die Bezirksregierung Mystedt bemängelt, dass ihr keine aussagekräftigen Lageberichte aus den Kreisen Deltarode und Gammatal zugegangen seien; die Situation in Nyhausen sei ihr sogar nur aus Medienberichten bekannt gewesen. Ferner merkt die Bezirksregierung kritisch an, dass der Führungsstab des Kreises Deltarode gar nicht alarmiert worden sei.

- Alle Beteiligten führen an, dass es kaum eine Abstimmung der Einsatzleitungen Sigmastadt, Gammatal und Nyhausen gegeben habe; eine Gesamtstrategie sei zu keiner Zeit erkennbar gewesen.
- Die Beamten des höheren feuerwehrtechnischen Dienstes der Berufsfeuerwehr Kappenburg, die die Führungsgruppe der nachalarmierten Löschzüge geleitet haben, schildern ihren Eindruck, dass der Führungsstab des Kreises Gammatal mit der Situation überfordert gewesen sei: So sei die Verpflegung im Kreisfeuerwehrzentrum völlig unzureichend gewesen; und am Morgen des 4. Juli habe es viel zu lange gedauert, bis ihre Einheiten zum Einsatz gekommen seien.
- Die Führungsgruppe der Feuerwehr Sigmastadt beklagt, dass sie bei der Räumung von Rhodorf keinerlei Unterstützung von der Verwaltung erfahren habe; so habe sich die Einsatzleitung auch um den Transport und die Unterbringung der Rhodorfer Bürger kümmern müssen, da beim Ordnungsamt niemand erreichbar gewesen sei.

Fazit ist, dass man doch wieder häufiger Stabsrahmenübungen durchführen müsse, was aus Zeitmangel lange vernachlässigt worden sei. Ebenso müsse der Erfahrungsaustausch auf Bezirksebene, aber auch mit den Führungskräften der grenznahen Gebiete in Tauberg intensiviert werden. Ferner wird eine verbesserte Ausstattung mit Einsatzleitwagen und geländegängigen Tanklöschfahrzeugen für erforderlich gehalten; hier sei das Land mit entsprechenden Fördermaßnahmen in der Pflicht. Konkrete Vereinbarungen werden jedoch nicht getroffen, sodass die Befürchtung besteht, dass es bei den guten Absichten bleibt und real kaum Verbesserungen eintreten.

Dieses fiktive Fallbeispiel mit ebenso fiktiven Gebietskörperschaften soll zeigen, wie ein Großeinsatz des Katastrophenschutzes mit dem Erfordernis einer stabsmäßigen Führung unter den heutigen Bedingungen ablaufen könnte. Anhand dieses Beispiels sollen einige der typischen Probleme in der derzeitigen Praxis der Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz (2) skizziert werden: das Handeln ohne Formulierung strategischer Ziele, die Zersplitterung der Verantwortlichkeiten bei kreis- oder gar länderübergreifenden Lagen, die fehlende Beherrschung elementarer Abläufe der Stabsarbeit und Defizite beim behördlichen Krisenmanagement.

Es stellt sich die Frage, ob denn die bestehenden Probleme bei der Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz tatsächlich so gravierend sind, dass Handlungsbedarf besteht. Immerhin werden in der Öffentlichkeit nur selten kritische Stimmen gegenüber der Feuerwehr, den Hilfsorganisationen wie dem DRK oder anderen Akteuren laut; traditionell genießen insbesondere Feuerwehrleute ein sehr hohes Ansehen in der Bevölkerung (3). Selbst nach der Loveparade-Katastrophe 2010 in Duisburg wurden zwar die Genehmigungspraxis der Stadt Duisburg und zum Teil auch die Einsatztaktik der Polizei öffentlich kritisiert, nicht jedoch die Arbeit von Feuerwehr und Rettungsdienst (4).

Bezogen auf Katastrophen und andere große Einsatzlagen ist dieses positive Bild nach Meinung des Verfassers weniger darin begründet, dass der Bevölkerungsschutz

## 2.4 Stabsmäßige Führung des zivilen Luftschutzes in den 1930er Jahren

Im Jahr 1927 hatte die Reichsregierung begonnen, erste Maßnahmen zum zivilen Luftschutz zu treffen, nachdem das Recht dazu dem Deutschen Reich im Pariser Abkommen vom 22. Mai 1926 zugestanden worden war (39). 1931 wurden vom Reichsinnenministerium „Richtlinien für die Organisation des zivilen Luftschutzes“ erlassen, die zum Aufbau des „Sicherheits- und Hilfsdienstes“ (SHD) zum Schutz der Bevölkerung bei Luftangriffen im Kriegsfall führten. Die Führung wurde dabei der Polizei übertragen, da die Feuerwehren – trotz ihrer zahlenmäßigen Stärke – aufgrund ihrer damals noch sehr uneinheitlichen Organisationsstrukturen auf kommunaler Ebene nicht in der Lage waren, Führungsaufgaben zu übernehmen (40). Zum Aufbau des SHD führt Hampe in seinem Standardwerk über die Geschichte des zivilen Luftschutzes aus:

*„Im Sicherheits- und Hilfsdienst wurden die schon im Frieden für den Schutz der Allgemeinheit bestehenden Organisationen staatlicher, kommunaler und privater Art zusammengefaßt, straff gegliedert und einheitlich geführt. Das Personal stellten für den*

<b>Sicherheitsdienst:</b>	die Polizei
<b>Feuerlöschdienst:</b>	die Berufs- und Freiwilligen Feuerwehren
<b>Luftschutz-Instandsetzungsdienst:</b>	die Technische Nothilfe
<b>Luftschutz-Entgiftungsdienst: (Gasabwehrdienst)</b>	die Straßen [sic] und sonstigen Reinigungs- betriebe
<b>Luftschutz-Sanitätsdienst:</b>	die öffentlichen Gesundheitseinrichtungen und das Rote Kreuz
<b>Luftschutz-Veterinärdienst:</b>	tierärztliche öffentliche und private Anstalten und Organisationen
<b>die Fachtrupps:</b>	der Störungsdienst der Versorgungs- betriebe
<b>die Havarietrupps:</b>	die Schiffahrts- und Hafenbetriebe sowie
<b>u. d. Hafenluftschutz:</b>	die Wasserbauämter.“ (41)

Diese ebenso komplexe wie heterogene Struktur des SHD bedurfte – wie von Hampe angeführt – einer straffen Führung. Dazu wurde auf die Erfahrungen des Militärs zurückgegriffen und ein Führungsstab aufgebaut, dessen Struktur wie folgt beschrieben wird:

*„Zum Stabe des örtlichen Luftschutzleiters gehörten die Fachführer der einzelnen Sparten des SHD, Vertreter der Stadtverwaltung, des Werkluftschutzes und des Selbstschutzes. In Planspielen und Übungen wurde der Stab in seiner Führungstätigkeit geschult.“*

*In größeren Städten unterstanden dem örtlichen Luftschutzleiter Luftschutzgruppenkommandos, im übrigen Luftschutzabschnittskommandos, deren Stäbe eine ähnliche Zusammensetzung hatten wie der Stab des örtlichen Luftschutzleiters. Ihr Bereich deckte sich im allgemeinen mit dem des Polizeiabschnitts. Ihnen unterstanden neben den Einsatz- und Bereitschaftskräften die ortsfesten Einrichtungen des SHD, z.B. Rettungsstellen, Instandsetzungsparke, Entgiftungsparke.“ (42)*

Das Prinzip der stabsmäßigen Führung im SHD bestand offensichtlich darin, Führungskräfte aller beteiligten Organisationen in einem Stab zusammenzubringen, ohne diesem eine Struktur vorzugeben – bis auf die Führung durch den örtlichen Luftschutzleiter. Die Aufgabenverteilung sollte sich aus der jeweiligen fachlichen Zuständigkeit ergeben. Derart großräumige Führungsstrukturen waren den eher lokal orientierten Feuerwehren fremd, wie Hampe schildert:

*„Die Eingliederung der Feuerwehren in den Sicherheits- und Hilfsdienst bereitete in größeren Luftschutzorten, in denen Luftschutzabschnitte gebildet wurden, gewisse Schwierigkeiten, weil diese im Luftkrieg notwendige Maßnahme ein Abweichen von der im Frieden stets zentralen Führung [43] der Feuerwehr bedeutete.“ (44)*

Außer der vereinheitlichten stabsmäßigen Führung aller an der Gefahrenabwehr beteiligten Organisationen für den Luftschutz über das Konstrukt des SHD brachte die nationalsozialistische Machtergreifung eine Reihe von Veränderungen im Bevölkerungsschutz mit sich: Die technische Ausrüstung der Feuerwehren wurde stark vereinheitlicht und verbessert, unter anderem durch die Einführung von genormten Löschgruppenfahrzeugen (45) und Weiterentwicklungen im Bereich des Atemschutzes (46). Organisatorisch verloren die Feuerwehren jedoch Schritt für Schritt ihre vorherige relative Eigenständigkeit als gemeindliche Einrichtung, wobei die Freiwilligen Feuerwehren in der Regel die Rechtsform eines Vereins hatten. Mit dem „Preußischen Gesetz über das Feuerlöschwesen“ vom 15. Dezember 1933 wurden die Feuerwehren zu einer Polizeiexekutive besonderer Art; dementsprechend wurden sie bald auch als „Feuerlöschpolizei“ bezeichnet, obwohl der Begriff so im Gesetz nicht genannt wurde (47). In der Folge wurde angestrebt, diese Regelungen reichsweit einzuführen, was aber auf Widerstände in den Ländern außerhalb Preußens stieß. Gleichwohl wurde mit dem Runderlass „Angleichung der außerpreußischen Feuerwehren“ des Reichs- und Preußischen Ministeriums des Innern vom 12. Januar 1936 die Vereinheitlichung des Feuerlöschwesens weiter vorangetrieben;

als indirekte Folge dieses Erlasses löste sich 1936 der Deutsche Feuerwehrverband auf. Konsequent vollzogen wurde die „Verpolizeilichung“ der Feuerwehren aber erst mit dem im gesamten Deutschen Reich gültigen „Gesetz über das Feuerlöschwesen“ vom 23. November 1938; damit waren nun die vorherigen Berufsfeuerwehren als „Feuerlöschpolizei“ und die vorherigen Freiwilligen Feuerwehren als „technische Hilfspolizeitruppe“ vollständig dem Führungsapparat der Polizei unterstellt. Damit endete auch der zuvor zum Teil noch bestehende Vereinscharakter der Freiwilligen Feuerwehren (48).

Im Bereich der Hilfsorganisationen wurde der Arbeiter-Samariter-Bund im August 1933, also schon bald nach der Machtergreifung, wegen seines Ursprungs in der eher linksgerichteten Arbeiterbewegung aufgelöst bzw. zum Teil zwangsweise in das Deutsche Rote Kreuz überführt. Das DRK behielt zwar seine organisatorische Eigenständigkeit, wurde jedoch durch die Einsetzung nationalsozialistisch gesinnter Präsidenten politisch gleichgeschaltet (49).

Bei der Technischen Nothilfe wurde der Gründer und langjährige Chef Otto Lummitzsch wegen seiner „halbjüdischen“ Ehefrau 1934 abgelöst und durch einen ranghohen SS-Führer ersetzt. Während des Zweiten Weltkrieges waren Kommandos der Technischen Nothilfe auch in den von der Wehrmacht besetzten Gebieten tätig und wurden zum Teil zur Unterstützung von Wehrmacht und SS eingesetzt.

## 2.5 Aufbau des Zivil- und Katastrophenschutzes in der Bundesrepublik

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs begann unter der Ägide der Besatzungsmächte der provisorische Wiederaufbau der Feuerwehren und des Rettungsdienstes unter Nutzung von Fahrzeugen und Geräten aus der Kriegs- und Vorkriegszeit. Dabei machten die Besatzungsmächte Vorgaben, die bis heute Auswirkungen auf die Struktur des Rettungswesens haben: Während in der britischen Besatzungszone, also in den nördlichen Bundesländern, vornehmlich die Feuerwehren (zumindest wo Berufsfeuerwehren oder hauptamtliche Feuerwachen vorhanden waren) mit dem Rettungsdienst beauftragt wurden, übertrugen die amerikanischen Militärverwaltungen in den südlichen Bundesländern in der Regel dem Deutschen Roten Kreuz diese Aufgabe. Maßnahmen zum Zivilschutz (50) waren der Bundesrepublik Deutschland bis zum Abschluss des „Deutschlandvertrages“ mit den Westalliierten im Mai 1952 verboten (51).

Offensichtlich unter Missachtung dieses Verbots erteilte der damalige Bundesinnenminister Gustav Heinemann dem ehemaligen Chef der Technischen Nothilfe Lummitzsch im September 1950 den Auftrag, mit „den Arbeiten für die Aufstellung eines zivilen Ordnungsdienstes zu beginnen“ (52). Dies führte letztlich zur Gründung des Technischen Hilfswerks (THW) als Freiwilligenorganisation für den technischen Katastrophenschutz; mit einem Errichtungserlass des Bundesinnenministeriums bekam das THW 1953 seinen heute noch gültigen Status als Bundesanstalt (53).

Ebenfalls Anfang der 1950er Jahre betraten mit dem Malteser Hilfsdienst und der Johanniter-Unfall-Hilfe (54) zwei weitere Akteure die Bühne des Zivilschutzes. Beide haben ihren Ursprung in Jahrhunderte alten Ritterorden und zwar in dem Souveränen Malteserorden, der sich der katholischen Kirche verbunden fühlt, und dem evangelischen Johanniterorden (55). Diese Orden haben es sich zur Aufgabe gemacht, schwer Erkrankten oder in einer anderen Notlage befindlichen Menschen unabhängig von Religion oder Herkunft weltweit zu helfen. Zunächst widmeten sich die beiden neu ins Leben gerufenen Hilfsorganisationen im Schwerpunkt der Ausbildung der Bevölkerung in Erster Hilfe, was damals angesichts der Verschärfung des Kalten Krieges in Europa durch den Korea-Krieg als wichtiger Bestandteil des Zivilschutzes angesehen wurde. Dementsprechend wurden beide Organisationen von Beginn an finanziell von der Bundesregierung gefördert (56). Mit der Zeit übernahmen sie weitere Aufgaben im Zivil- und Katastrophenschutz und später auch im Rettungsdienst und Krankentransport; heute gehört zudem ein breit gefächertes Spektrum von sozialen und karitativen Diensten wie z.B. der Betrieb von Hospizen zum Portfolio von Maltesern und Johannitern.

Hinweise auf eine stabsmäßige Führung im Bevölkerungsschutz in dieser Zeit gibt es nur wenige. Neuhoff verweist auf einen Erlass des nordrhein-westfälischen Innenministeriums vom Januar 1953, in dem die nachbarliche Hilfe der Feuerwehren geregelt wurde. Nach dessen Darstellung mussten in jedem Regierungsbezirk nicht nur drei Feuerlöschbereitschaften (57), sondern auch ein Feuerwehreinsatzstab aufgestellt werden. Letzterer sollte den örtlichen Einsatzleiter der Feuerwehr unterstützen, konnte aber auch auf Anordnung des Regierungspräsidenten die Einsatzleitung selber übernehmen (58). Der Erlass trifft jedoch lediglich rechtliche und organisatorische Regelungen zur nachbarlichen Hilfe der Feuerwehren; über die Struktur von Bereitschaften wird dort ebenso wenig etwas ausgesagt wie über die Bildung von Führungsstäben. Es ist zu vermuten, dass Neuhoff hier örtliche Regelungen der Bezirksregierung Köln darstellt.

Auf Bundesebene führten die Bemühungen zur Verbesserung des Zivilschutzes, insbesondere zur Schaffung klarer Strukturen, 1957 zum „Ersten Gesetz über Maßnahmen zum Schutz der Zivilbevölkerung“ (1. ZBG). Darin wurde neben zahlreichen Maßnahmen zum baulichen Luftschutz, zur Warnung der Bevölkerung, zur Arzneimittelbevorratung und Sicherung von Kulturgut auch der Aufbau einer eigenen Organisation für den Zivilschutz, nämlich des „Luftschutzhilfsdienstes“ (LSHD), angeordnet. Die primären Ziele des LSHD waren die Rettung von Menschen und Tieren, der Schutz von Sachwerten und die Instandsetzung zerstörter Infrastruktur nach Luftangriffen infolge kriegerischer Auseinandersetzungen. Er gliederte sich in acht Fachdienste, die in TAB. 2.1 aufgeführt sind.

Das Personal des LSHD rekrutierte sich zum größten Teil aus ehrenamtlichen Helfern der existierenden Organisationen im Bevölkerungsschutz wie den Freiwilligen Feuerwehren, den Hilfsorganisationen und dem THW, aber auch – etwa im LS-Betreudienst – aus Mitarbeitern von Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege wie der Arbeiterwohlfahrt oder dem Deutschen Caritasverband. Darüber hinaus wurden von

**TAB. 2.1 ► Fachdienste des Luftschutzhilfsdienstes (59)**

Fachdienst	Aufgaben
LS-Brandschutzdienst	Menschenleben retten, Großbrände verhindern und bekämpfen
LS-Bergungsdienst	Bergungs- und Aufräumarbeiten, Durchführung unaufschiebbarer Instandsetzungsmaßnahmen
LS-Sanitätsdienst	Leistung Erster Hilfe, Abtransport von Verletzten, Unterstützung bei der ärztlichen Versorgung und pflegerischen Betreuung
LS-Veterinärdienst	Beseitigung von Schäden an Tieren, Lebensmitteln tierischer Herkunft und Tränkwasser, Sicherung der Ernährung
LS-ABC-Dienst	Feststellung, Meldung und Kennzeichnung von Gefahren durch radioaktive, biologische oder chemische Kampfmittel, Beseitigung bzw. Minderung der Schäden durch diese Kampfmittel
LS-Betreuungsdienst	Mitwirkung bei Maßnahmen sozialer Betreuung, z.B. durch Unterbringung Obdachloser und Ausgabe von Verpflegung und Bekleidung
LS-Lenkungs- und Sozialdienst	Durchführung von Evakuierungs- und Umquartierungsmaßnahmen, Flüchtlingslenkung
LS-Fernmeldedienst	Sicherstellung der Fernmeldeverbindungen für Führung und Einsatz des LSHD

den Gemeinden auch sog. Regieeinheiten ausschließlich für die Mitwirkung im LSHD aufgestellt, wenn die Wahrnehmung bestimmter Fachaufgaben durch bereits existierende Organisationen nicht möglich war. Es wurde zwischen dem örtlichen LSHD in der Verantwortung der Gemeinde (jedoch nur in insgesamt 97 Orten, die als besonders gefährdet galten, den sog. LSHD-Orten) und der Ergänzung durch den überörtlichen LSHD des Landes unterschieden.

Zur Führungsorganisation des LSHD ist in einer Broschüre des damals dafür zuständigen Bundesamtes für zivilen Bevölkerungsschutz ausgeführt:

*„Der für alle Luftschutzmaßnahmen zuständige Beamte – in der Regel der leitende Beamte der Gemeindeverwaltung – ist örtlicher Luftschutzleiter. Ihm obliegt die Gesamtführung des örtlichen LSHD. Seinem Stab gehören die Fachdienstleiter aller Fachdienste des LSHD an.“ (60)*

Weiterhin gab es einen Landeseinsatzstab, der für den Einsatz des überörtlichen LSHD zuständig war. Insgesamt war der Führungsstab des LSHD nach dem gleichen Prinzip aufgebaut wie der des früheren SHD, d.h. als Zusammenkunft aller Fachdienstleiter unter Führung des Luftschutzleiters ohne weitere interne Gliederung, wie überhaupt Aufbau und Arbeitsweise des LSHD stark an den vorherigen SHD angelehnt erscheinen.

Das Konzept des LSHD erwies sich im Laufe der Zeit als wenig erfolgreich; trotz intensiver Werbung fanden sich nicht genügend Freiwillige für die Mitwirkung, sodass in den meisten LSHD-Orten die Sollstärke nie erreicht wurde. Im Zuge eines

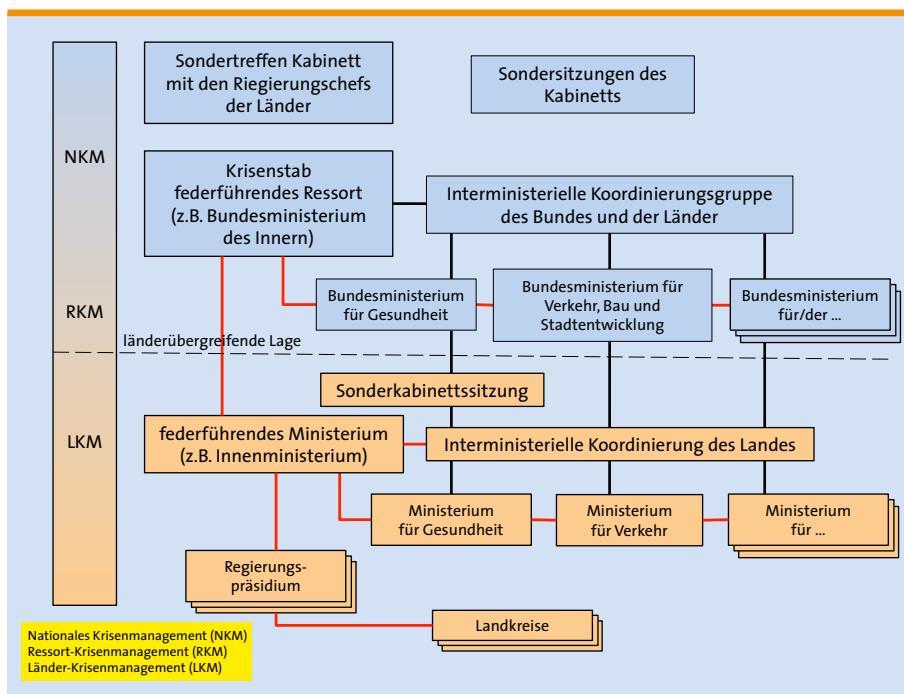
*Für die durch die gesamte Einsatzzeit eingesetzten Einsatzleiter war die Unterstützung durch die FüG absolut notwendig und hilfreich, denn nur so konnten die Einsatzleiter ausreichend entlastet werden, so dass sie sich auf alle wichtigen Entscheidungen fokussieren konnten.“ (104)*

Auf die Frage, inwieweit es sinnvoll ist, dass ein Stab in den begrenzten Räumlichkeiten eines ELW tätig wird, soll hier nicht eingegangen werden. In jedem Fall zeigt dieses Praxisbeispiel, wie ausgeprägt die Tendenz der Feuerwehr zur „Führung von vorn“ ist.

## 3.2 Krisenstäbe der Verwaltungen

### 3.2.1 Führungsorganisation der Gefahrenabwehr

Im Zuge der „Neuen Strategie zum Schutz der Bevölkerung“ (105) seit dem Jahr 2002 wurde das Krisenmanagement der öffentlichen Verwaltungen massiv vom Bundesministerium des Innern (BMI) über das BBK forciert; ebenso haben BMI und BBK in zahlreichen Veröffentlichungen (106) grundsätzliche Aussagen zum Krisenmanagement getroffen. Das nationale System des Krisenmanagements in der Bundesrepu-

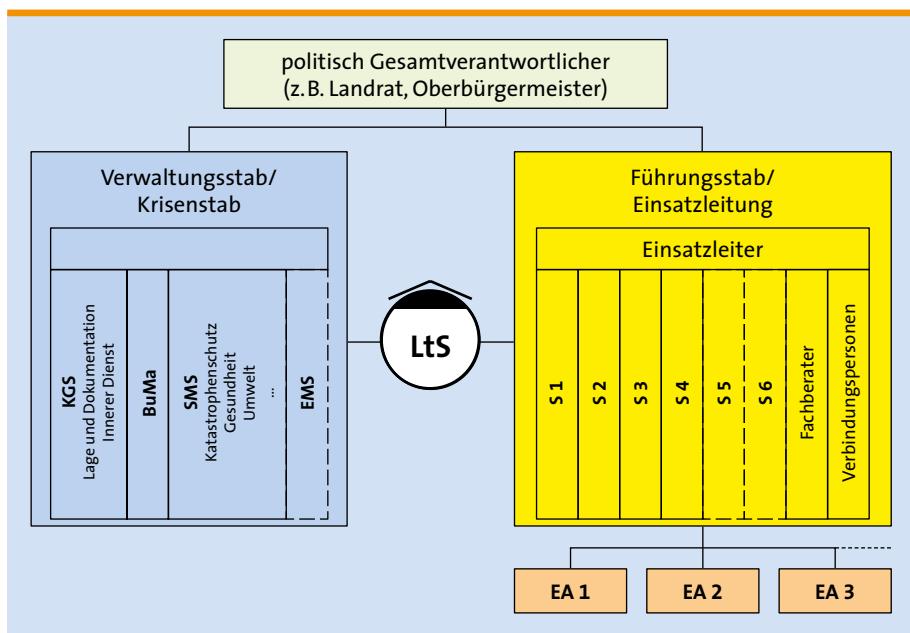


**Abb. 3.12 ► Struktur des nationalen Krisenmanagements aus Sicht des Bundes (110)**

blik Deutschland aus Sicht des Bundes ist in ABB. 3.12 dargestellt. Die Darstellung ist jedoch in der Hinsicht irreführend, dass der Schwerpunkt des Krisenmanagements bei Krisen, die durch Katastrophen bzw. Großschadensereignisse ausgelöst werden, nach dem deutschen Rechtssystem auf der Ebene der Kreise und kreisfreien Städte liegt (107), die jedoch in der Abbildung – buchstäblich – nur am Rande vorkommen. Das System des Krisenmanagements kommt somit in der dort dargestellten Form nur bei Krisen eher politischer Natur (108), bei länderübergreifenden Lagen wie den Hochwassern 2002 und 2013 oder im Kriegsfall zum Tragen. Aber selbst in diesen Fällen sind die Einwirkungsmöglichkeiten des Bundes begrenzt. In § 16 Abs. 2 ZSKG ist zur Rolle des Bundes im Katastrophenschutz festgelegt:

*„Die Unterstützung nach Absatz 1 [109] umfasst auch die Koordinierung von Hilfsmaßnahmen durch den Bund, wenn das betroffene Land oder die betroffenen Länder darum ersuchen. Die Festlegung, welche Maßnahmen vom Bund koordiniert werden, trifft der Bund im Einvernehmen mit dem betroffenen Land oder den betroffenen Ländern.“*

Damit wird dem Bund letztlich nur eine relativ schwache Rolle im Krisenmanagement in Friedenszeiten zugestanden. In den Flächenländern sind jedoch auch die Einwirkungsmöglichkeiten der Landesebene klar begrenzt. So können nach § 54 Abs. 6 des nordrhein-westfälischen BHKG die Aufsichtsbehörden, also das Innenministerium

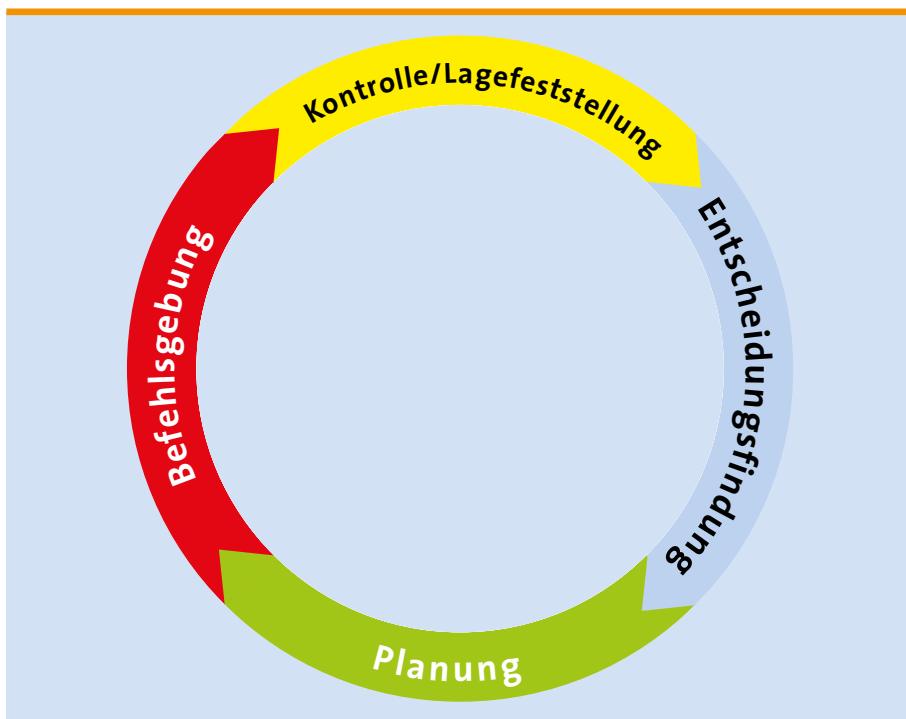


**ABB. 3.13 ►** Prototypische Darstellung der Führungsorganisation im Katastrophenfall nach bundesweiten Vorgaben

## 4.1 Stabsmäßige Führung in der Bundeswehr

### 4.1.1 Vergleich der Führungsvorschriften, der Binnenstruktur und der Arbeitsweise der Stäbe

Das Führungssystem der Bundeswehr ist in der Dienstvorschriftenreihe HDv 100 „Truppenführung des Heeres“ geregelt; von besonderer Bedeutung für die stabsmäßige Führung ist dabei die Dienstvorschrift HDv 100/200 „Führungssystem des Heeres“ (1). Vergleicht man die Führungsvorschrift der Feuerwehr, nämlich die FwDV 100, mit der HDv 100/200 und mit bestimmten Teilen der HDv 100/100 „Truppenführung von Landstreitkräften“, stellt man viele Ähnlichkeiten fest. Dies ist aus der Historie zu verstehen, da die FwDV 100 aus den früheren Dienstvorschriften KatSDV 100 „Führung und Einsatz“ und FwDV 12/1 „Einsatzleitung – Führungssysteme“ hervorgegangen ist, die sich wiederum stark an den Vorschriften HDv 100/100 und 100/200 in der damals gültigen Fassung orientierten (2). So erfolgt etwa die militärische Entscheidungsfindung nach dem in ABB. 4.1 dargestellten Führungsprozess, der ausgeprägte Parallelen zum Führungsvorgang nach FwDV 100 aufweist.



**ABB. 4.1** ► Führungsprozess der Landstreitkräfte nach HDv 100/100 „Truppenführung von Landstreitkräften“

Auch bei der Befehlsgebung gibt es deutliche Entsprechungen. So ist ein militärischer Operationsbefehl wie folgt zu gliedern:

1. „*Lage*
  - a. *Feindlage*
  - b. *Eigene Lage*
  - c. *Unterstellungen und Abgaben*
2. *Auftrag*
3. *Durchführung*
  - a. *Eigene Absicht*
  - b. *Aufgaben / Aufträge für Kampftruppenteile*
  - c. *Aufgaben / Aufträge für Kampfunterstützungstruppenteile*
  - d. *Maßnahmen zur Koordinierung*
4. *Einsatzunterstützung*
  - a. *Unterstützungskonzept*
  - b. *Material und Dienste*
  - c. *Verwundetentransport*
  - d. *Personal*
5. *Führungsunterstützung*
  - a. *Führungs- und Fernmeldeverbindungen*
  - b. *Führung“ (3)*

Dies entspricht recht genau den Festlegungen der Feuerwehr-Dienstvorschrift 100, wo unter 3.3.3.1 das Befehlsschema aus TAB. 4.1 für Einsätze über längere Zeiträume aufgeführt ist.

**TAB. 4.1 ► Befehlsschema für größere Einsatzlagen**

<b>Lage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gefahrenlage/Schadenereignis</li> <li>– Möglichkeiten zur Schaden- und Gefahrenabwehr</li> <li>– Zuteilung, Unterstellung, Abgabe von Kräften</li> </ul>
<b>Auftrag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– erhaltener Auftrag</li> </ul>
<b>Durchführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– eigene Absicht</li> <li>– Aufträge an die einzelnen Einheiten</li> <li>– Zusammenarbeit mit anderen Kräften und Koordinierung</li> <li>– Zeitangaben</li> <li>– Schutzmaßnahmen</li> </ul>
<b>Versorgung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verpflegung</li> <li>– Betriebsstoffe</li> <li>– Materialerhaltung</li> <li>– medizinische Versorgung</li> </ul>
<b>Führung und Kommunikationswesen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikationsverbindungen und Meldewesen</li> <li>– Meldeköpfe</li> <li>– Befehlsstellen</li> <li>– Standort der oder des Führenden bzw. der Befehlsstelle</li> </ul>

## Selbst die Befehlsarten

- Einzelbefehl (für einzelne Führungskräfte),
- Gesamtbefehl (identisch für mehrere Empfänger als gemeinsame Grundlage für das Handeln),
- Vorbefehl (zum Treffen von Vorbereitungen) und
- Kommando (Befehl in Kurzform mit festgelegtem Wortlaut)

sind letztlich aus der HDv 100/200 in angepasster Form übernommen, wobei aus Sicht des Verfassers fraglich ist, inwieweit derartige formale Festlegungen für Feuerwehr und Katastrophenschutz sinnvoll und praxistauglich sind. Die meisten Einsatzlagen kommen dort spontan zustande und sind hochdynamisch, sodass nur selten Zeit zur Verfügung steht, aufwendige Befehle nach festen Schemata zu erarbeiten. Daher kommt dieser Formalismus bei Feuerwehr und Katastrophenschutz – wenn überhaupt – nur bei Übungen, bei geplanten Einsätzen etwa zum Schutz von Großveranstaltungen oder bei Lagen mit wenig zeitlicher Dynamik (z.B. Hochwasser an Flüssen) zum Tragen.

Aufgrund der starken Orientierung der FwDV 100 an militärischen Vorbildern überrascht es nicht, dass auch die darin beschriebenen Binnenstrukturen der Führungsstäbe denen der Bundeswehr recht ähnlich sind. In der nachfolgenden TAB. 4.2 werden die Gliederungen von nationalen Stäben der Bundeswehr mit den Sachgebieten im Stab nach FwDV 100 verglichen.

Zu TAB. 4.2 ist Folgendes anzumerken: Nationale Stäbe der Bundeswehr (zweite Spalte der Tabelle) sind grundsätzlich nach den Führungsgrundgebieten (FüGG) 1 bis

**TAB. 4.2 ► Vergleich der Struktur von Stäben nach HDv 100/200 und FwDV 100 (4)**

Nr.	Führungsgrundgebiet (FüGG) bzw. Abteilung nach HDv 100/200	Sachgebiet nach FwDV 100
1	Personal, truppendienstliche Angelegenheiten, Innere Führung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Personal und Innerer Dienst
2	militärische Sicherheit, Nachrichtenwesen, Aufklärung, Lage gegnerischer Kräfte	Lage
3	Einsatz, Ausbildung, Organisation	Einsatz
4	Logistik (Materialwirtschaft, Versorgung, Instandsetzung, Transportwesen u.a.)	Versorgung
5	(Operations-)Planung (ansonsten bei FüGG 3)	Presse- und Medienarbeit
6	Fernmeldewesen, Führungssysteme, IT und Datenverarbeitung, Fernmeldesicherheit	Informations- und Kommunikationswesen
7	Ausbildung und Übung (ansonsten bei FüGG 3)	
8	Wirtschafts- und Haushaltsangelegenheiten	
9	zivil-militärische Zusammenarbeit (Inland und/oder Ausland)	

4 und 6 gegliedert; optional können im Einsatz die Abteilungen G5, G7, G8 und G9 eingerichtet werden (5). Des Weiteren kann der Stab in Abhängigkeit von der Führungsebene und dem Auftrag um weitere Funktionen, Abteilungen oder Sachgebiete ergänzt werden (6):

- Rechtsberater
- Politikberater
- Ordonnanzoffizier bzw. Adjutantur (7)
- Feldjäger, Militärpolizei
- Leitender Sanitätsoffizier
- Truppenpsychologe
- Militärgeistlicher
- Verwaltung und Controlling
- militärgeografischer Dienst
- Verbindungssoffiziere
- interkulturelle Einsatzberatung
- Militärhistoriker
- Übersetzer, Dolmetscher, Sprachmittler.

Oberhalb der Bataillonsebene werden Stäbe der Bundeswehr von einem Chef des Stabs geführt; dieser ist gleichzeitig der erste Berater des militärischen Führers der Einheit, die mithilfe des jeweiligen Stabs geführt wird. Somit haben beispielsweise Brigaden und Divisionen sowohl einen Kommandeur als militärischen Führer als auch einen Chef des Stabs. Lediglich Bataillone, d.h. die kleinsten militärischen Einheiten, die stabsmäßig geführt werden, haben diese Funktion nicht; für die Funktionsfähigkeit des Stabs ist dann der Stabsoffizier S 3 des Bataillons verantwortlich. Die Trennung zwischen dem Gesamtleiter und dem Leiter des Stabs, die man im Bevölkerungsschutz nur zum Teil (8), bei der Polizei aber immer antrifft (9), ist somit bei der Bundeswehr ab der Bataillonsebene gegeben.

TAB. 4.2 zeigt, dass sich die Strukturen operativ-taktischer Stäbe im Bevölkerungsschutz und militärischer Stäbe sehr weitgehend entsprechen; Unterschiede sind nur in einigen Details auszumachen. So wird der Presse- und Medienarbeit in den Stäben des Bevölkerungsschutzes ein eigenes Sachgebiet gewidmet, während sie in Stäben der Bundeswehr in der Regel dem Führungsgrundgebiet 1 zugeordnet ist. Dass die nach HDv 100/200 möglichen Abteilungen 7 bis 9 in der FwDV 100 nicht vorgesehen sind, ist auf folgende Gründe zurückzuführen:

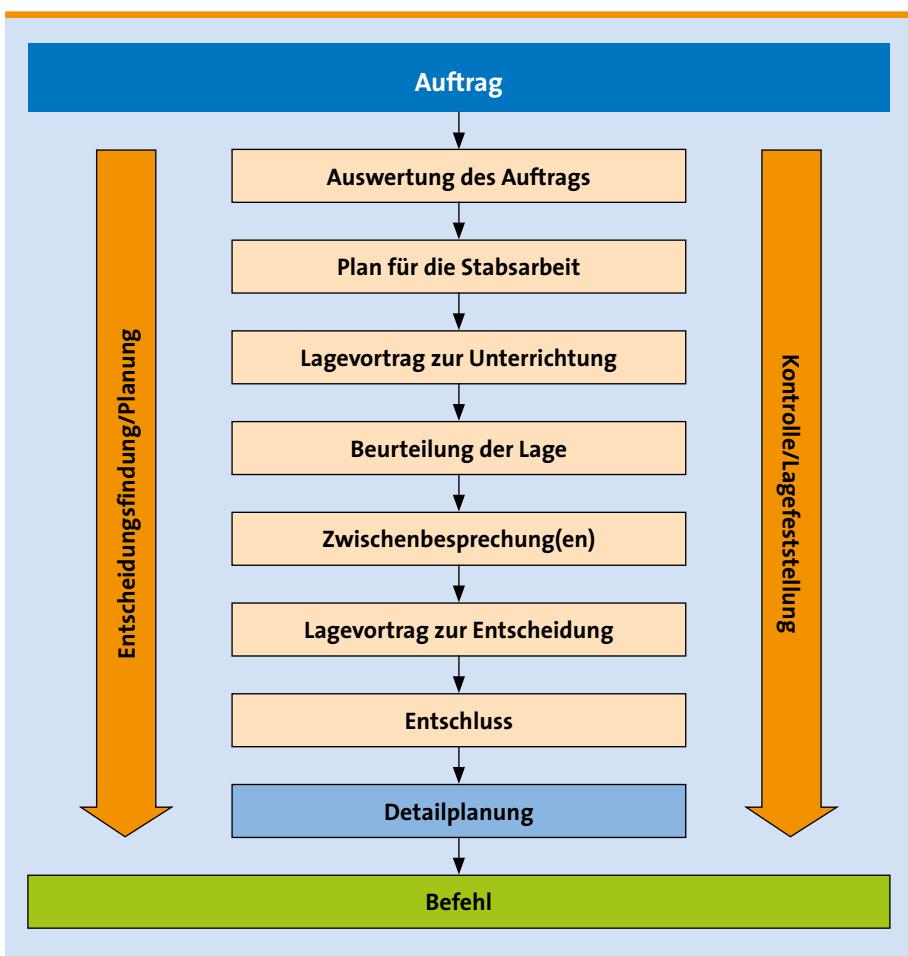
- **Abt. 7 Ausbildung und Übung:** Da Stäbe im Bevölkerungsschutz in aller Regel nur anlässlich großer Einsatzlagen gebildet werden und auch nur während der Dauer des Einsatzes bestehen (10), wird dieser Themenkomplex in deren Stabsstruktur nicht abgebildet.
- **Abt. 8 Wirtschafts- und Haushaltsangelegenheiten:** Es hat sich in der deutschen Gefahrenabwehr etabliert, dass in einer akuten Einsatzlage alle erforderlichen

derlichen und einigermaßen verhältnismäßigen Maßnahmen durchgeführt werden, ohne großes Augenmerk auf die Kosten zu richten. In aller Regel werden alle Einsatzmaßnahmen erst einmal durchgeführt und Kostenfragen anschließend geklärt (11). Daher ist im deutschen Führungssystem im operativ-taktischen Bereich kein eigenes Sachgebiet „Haushalt“ vorgesehen, im Gegensatz zu dem in weiten Teilen der Welt verbreiteten US-amerikanischen Incident Command System ICS (12). Selbst bei administrativ-organisatorischen Stäben ist der für Haushalts- und Finanzangelegenheiten zuständige Verwaltungsbereich nicht unbedingt ein ständiges Mitglied des Stabs (SMS); er kann jedoch optional als ereignisspezifisches Mitglied (EMS) herangezogen werden, wenn eine Einsatzlage einen außergewöhnlichen Finanzbedarf mit sich bringt.

- **Abt. 9 Zivil-militärische Zusammenarbeit:** Nach Artikel 35 Abs. 2 des Grundgesetzes ist es möglich, die Bundeswehr auf Anforderung der Länder zur Hilfeleistung bei Naturkatastrophen oder besonders schweren Unglücksfällen einzusetzen; dies war in der Vergangenheit bei den Waldbränden in Niedersachsen 1975 (13) und bei den Flutkatastrophen von 1997 (14), 2002 (15) und 2013 (16) der Fall. Gelegentlich werden auch bei kleineren Einsatzlagen Ressourcen der Bundeswehr herangezogen, so etwa bei der Waldbrandbekämpfung Hubschrauber des Typs CH-53, die Löschwasseraußenlastbehälter mit 5.000 Litern tragen können und in Deutschland nur von der Bundeswehr vorgehalten werden (17). Daher wäre es grundsätzlich möglich, auch in zivilen Stäben der Gefahrenabwehr ein Sachgebiet für zivil-militärische Zusammenarbeit spiegelbildlich zu dem in militärischen Stäben vorzusehen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass nach dem Subsidiaritätsprinzip militärische Unterstützung erst dann herangezogen werden sollte, wenn die zivilen Ressourcen ausgeschöpft sind. Da unter diesen Gegebenheiten der Einsatz der Bundeswehr im Katastrophenschutz eher selten erfolgt, sieht man davon ab und beschränkt sich darauf, Fachberater bzw. Verbindungsoffiziere der Bundeswehr in zivile Stäbe zu entsenden. Bei der Neuordnung der zivil-militärischen Zusammenarbeit im Jahre 2007 wurden mit Soldaten der Reserve besetzte Kreisverbindungskommandos eingerichtet, die Krisenstäbe hinsichtlich der Unterstützungsmöglichkeiten der Bundeswehr im Krisenfall beraten; sofern in den Ländern Mittelbehörden der allgemeinen Verwaltung (Regierungspräsidien bzw. Bezirksregierungen) existieren, gibt es zur Unterstützung ihrer Stäbe entsprechend Bezirksverbindungskommandos. Auf der Landesebene wurden 16 Landeskommmandos eingerichtet, die Ansprechpartner der Landesregierungen seitens der Bundeswehr sind (18). Die Anforderung läuft wie folgt: Ein von einer entsprechenden Schadenslage betroffener Kreis (bzw. eine kreisfreie Stadt) entscheidet nach Beratung seines (bzw. ihres) Krisenstabs durch das Kreisverbindungskommando, Ressourcen des Bundeswehr zur Bewältigung der Lage einzusetzen. Die Anforderung wird – ggf. über die Bezirksregierung bzw. das Regierungspräsidium – an die Landesregierung weitergeleitet,

die dann entscheidet, ob sie diese gutheißt. Ist dies der Fall, reicht die Landesregierung die Anforderung an das Landeskommando weiter, das daraufhin bundeswehrintern die weiteren Maßnahmen einleitet. Werden tatsächlich Truppen zur Unterstützung in einer Einsatzlage entsandt, wird in aller Regel ein Verbindungskommando der unterstützenden Einheit Kontakt mit der zivilen Einsatzleitung aufnehmen und diese bezüglich der Integration der Bundeswehrkräfte in die Gefahrenabwehr bis hin zu logistischen Fragen beraten.

Generell ist die Stabsarbeit im militärischen Bereich stärker formalen Vorgaben unterworfen als in der zivilen Gefahrenabwehr. So empfiehlt die Führungsakademie der Bundeswehr als Präzisierung des Führungsprozesses den in Abb. 4.2 dargestellten Ablauf zur Erarbeitung eines Befehls.



**Abb. 4.2 ► Schematischer Ablauf der Stabsarbeit bei der Bundeswehr (19)**

tur für das Zusammenwirken von Werkzeugen für das Situationsbewusstsein (74), darunter auch IT-Systeme für die Lagedarstellung und Entscheidungsunterstützung in Stäben, im länder- und organisationsübergreifenden Einsatz entwickelt (75).

## 5.3 Menschliche Faktoren

### 5.3.1 Kommunikation in Stäben

Wie bereits in KAP. 3.4.3 dargestellt, hat Kommunikation für die Stabsarbeit einen enormen Stellenwert, nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass sich der Stab in aller Regel keinen persönlichen Eindruck von der Lage machen kann, sondern für die Lagefeststellung auf die Kommunikation mit anderen Stellen angewiesen ist. Zudem kann die in jeder Art von Stab notwendige Abstimmung des Handelns nur dann gelingen, wenn die einzelnen Stabsmitglieder zielgerichtet miteinander kommunizieren. Hofinger definiert gelingende Kommunikation wie folgt:

*„Gelingende Kommunikation bedeutet im Wesentlichen, Informationen ohne Verluste intentions- und situationsgerecht zu übermitteln und adäquat zu interpretieren (Informationskomponente) und dabei vertrauensvoll, respektvoll und offen in Beziehung zueinander zu stehen (Interaktionskomponente).“ (76)*

Damit Kommunikation in diesem Sinne gelingen kann, gilt es, verschiedene Dinge zu beachten: Um bei der Übermittlung einer Nachricht Fehler zu minimieren, müssen Störungen und Unterbrechungen möglichst vermieden werden (77). Im direkten Gespräch heißt das, dass Nebengeräusche etwa durch Mobiltelefone und Sprechfunkgeräte unbedingt zu vermeiden sind, dass laut genug und deutlich gesprochen wird und dass etwa durch Blickkontakt sichergestellt wird, dass der Empfänger überhaupt aufnahmefähig ist (78). Weiterhin ist auf knappe und präzise Informationsmuster (79) zu achten; d.h. die Nachricht ist in der gebotenen Kürze, aber klar, eindeutig und unter Verwendung exakter Begriffe (80) zu formulieren. Ergänzend weist Hofinger darauf hin, dass es bei der interorganisationalen Kooperation wichtig ist, die Besonderheiten der Fachsprache der anderen Beteiligten zu kennen (81). So versteht beispielsweise die Polizei unter „Fahrzeugführer“ den Fahrer eines Fahrzeugs, während in der Fachsprache der Feuerwehr damit in der Regel der Führer der taktischen Einheit auf diesem Fahrzeug, z.B. der Gruppenführer auf einem Löschgruppenfahrzeug, gemeint ist. Dieser wird normalerweise nicht selbst das Fahrzeug fahren; diese Aufgabe fällt meist dem sog. Maschinisten zu. Da bei Abkürzungen die Gefahr einer unterschiedlichen Bedeutung gleicher Abkürzungen in verschiedenen Fachwelten noch größer ist (82), sollten diese nur dann verwendet werden, wenn man sicher sein kann, dass der Empfänger diese richtig versteht, etwa weil er der gleichen Fachwelt angehört.

Nach Auffassung des Verfassers ist es insbesondere ratsam, bei schriftlichen Meldungen – trotz des Bemühens um kurze Formulierungen – vollständige Sätze mit einem eindeutigen grammatischen Tempus zu verwenden, damit sie vom Empfänger richtig verstanden werden kann. Ferner ist vor allem bei der Erteilung von Aufträgen eine explizite Zuweisung an den Empfänger unabdingbar. So ist eine vage Aussage eines Einsatzleiters, wie „Wir bräuchten dann noch eine Wetterprognose“, in einem operativ-taktischen Führungsstab in der Regel nicht zielführend. Hier ist eine ganz klare Auftragserteilung unumgänglich; in diesem Beispiel könnte sie lauten: „Leiter Sachgebiet 2, holen Sie bitte bis zur nächsten Lagebesprechung um 11.15 Uhr eine Wetterprognose für das Kreisgebiet für die nächsten 12 Stunden ein.“ (83)

In einem früheren Aufsatz des Verfassers wurden die Regeln für eine sichere, zielführende Kommunikation in Führungsstäben der Gefahrenabwehr wie folgt zusammengefasst:

- „*Es sind ausschließlich die exakten, aktuellen Fachbegriffe zu verwenden.*
- *Abkürzungen sind möglichst zu vermeiden, außer – auch in der Begriffswelt des Empfängers – gebräuchliche.*
- *Meldungen sind in vollständigen Sätzen zu verfassen.*
- *Aufträge sind eindeutig unter Nennung des Adressaten zu formulieren und zu dokumentieren.*“ (84)

Speziell für die Stabsarbeit weisen Rall et al. darauf hin, dass Kommunikation das Team und sein Handeln verknüpft und leiten daraus folgende Grundsätze ab:

1. „*Kommuniziere eindeutig und zielführend!*
2. *Denke in W-Fragen!*
3. *Sag, was dich bewegt!*“ (85)

In der Luftfahrt, wo einer sicheren Kommunikation wegen der gravierenden Auswirkungen von Gefahrensituationen eine fundamentale Bedeutung zukommt, ist es schon seit Langem vorgeschrieben, das richtige Verstehen einer Nachricht durch eine „Bestätigungs-Berichtigungsschleife“ („Confirmation Correction Loop“) zu überprüfen. Diese besteht aus folgenden Schritten:

1. „*Sender übermittelt Meldung.*
2. *Empfänger hört der Meldung aktiv zu.*
3. *Empfänger wiederholt die Meldungen zurück an Empfänger (readback).*
4. *Sender hört aktiv auf richtiges Zurücklesen (hearback).*“ (86)

Bei der Feuerwehr ist es zumindest auf der Gruppen- und Zugebene vorgesehen, erteilte Einsatzbefehle zu wiederholen (87); allerdings wird dies in der Praxis nicht immer konsequent beachtet.

Die Pflicht zur „Confirmation Correction Loop“ im Sprechfunkverkehr der Luftfahrt ist Bestandteil des „Crew Resource Management“ (CRM) (88), das in den 1980er Jahren nach der Analyse von Unglücken und Beinahe-Unfällen in der Luftfahrt von vielen Fluggesellschaften als fester Bestandteil der Pilotenausbildung eingeführt wurde. In diesem Training werden Kompetenzen vor allem im Bereich der „menschlichen Faktoren“ (89) vermittelt, um durch Verbesserung von Kommunikation und Kooperation Fehler zu vermeiden und Flugunfällen vorzubeugen. Typische Themen sind dabei Führungsverhalten, Teamarbeit, Entscheidungsfindung und Situationsbewusstsein (90).

Ebenso ist man im Zuge der Sicherheitsvorkehrungen in der Luftfahrt dazu übergegangen, für bestimmte häufig vorkommende Situationen eine standardisierte Sprache vorzuschreiben (91), um Missverständnissen durch Sprachprobleme, insbesondere durch das sog. Code-Switching (92), vorzubeugen. Nach Auffassung des Verfassers könnte auch bei der Führung von großen Einsatzlagen die Einführung standardisierter Formulierungen für ständig wiederkehrende Elemente von Meldungen wie die Übermittlung von Verletztenanzahlen oder die Nachforderung von Einheiten oder Versorgungsgütern hilfreich sein. Sicherlich ist das Einsatzgeschehen bei Feuerwehr und Katastrophenschutz so komplex, dass es nicht allein mit standardisierten Formulierungen beschrieben werden kann; für Routinevorgänge könnte dies aber eine Steigerung der Kommunikationssicherheit und auch eine Entlastung der Stabsangehörigen von der Mühe, selbst geeignete Formulierungen zu finden, darstellen (93). Speziell für den Atemschutzeinsatz wurde bereits vor einigen Jahren eine Standardisierung der Kommunikation über Sprechfunk vorgeschlagen (94). Dieser Ansatz wurde in dem Forschungsprojekt „Koordinator“ (95) weiterverfolgt; dieses hatte sich zum Ziel gesetzt, ein technisches System zu entwickeln, mit dem bestimmte Standardnachrichten eines Atemschutztrupps (sowie zusätzlich Telemetriedaten wie Aktivitätsmuster der vorgehenden Einsatzkräfte) über ein leicht bedienbares Ausgabegerät, statt wie bisher über Sprechfunk, übermittelt werden können. Dies soll zum einen den Trupp vom Aufwand des Sprechfunk unter Atemschutz entlasten, zum anderen aber auch dabei helfen, Kommunikationsprobleme zu vermeiden.

Für die interne, im Allgemeinen mündliche Kommunikation des Stabs fordern Horn und Strohschneider die Einhaltung folgender Regeln:

- „sich ausreden lassen und Unterbrechungsverbot
- gleichzeitig strikte Redezeitbegrenzung
- In einer allgemeinen Lagebesprechung hat jeder seine Sicht der Dinge beizusteuern, „verstecken“ ist nicht erlaubt.
- Verbot von Kreuz- und Quer-Diskussion
- Verbot von schnippischen Bemerkungen, Argumenten ‚ad personam‘ und dergleichen
- Bestätigen von Informationen durch Wiederholung
- am Thema bleiben – Verbot von Abschweifungen.“ (96)

Dies entspricht weitgehend allgemeinen Diskussionsregeln für Besprechungen (97). Im Kontext von Stabsarbeit soll jedoch auf folgenden Aspekt eingegangen werden: Wie in KAP. 3.4.4 aufgezeigt, stellt die Arbeit in einem Stab für die Stabsangehörigen fast immer eine stressbelastete Tätigkeit dar. Unter diesen Bedingungen kann es vorkommen, dass sich in besonders hektischen Phasen eine gewisse Aggressivität und Schärfe in die Sprache einschleicht. Gleichwohl sollte dies, wie von Horn und Strohschneider gefordert (Verbot von schnippischen Bemerkungen, s.o.), unbedingt unterbleiben, da ein Stabsangehöriger sich in der Regel nur dann gut in die Arbeit einbringt, wenn er sich von der Gruppe, d.h. in diesem Fall vom Stab, angenommen fühlt, wenn also sein Bedürfnis nach Affiliation gestillt ist (98). Ungeachtet der Tatsache, dass die aggressive Äußerung aus einer Stressbelastung resultiert, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich der Adressat dieser Äußerung angegriffen fühlt. Darunter leidet sein Gefühl der Zugehörigkeit zum Stab und damit in vielen Fällen die effektive Arbeitsleistung. Dieses Verhalten ist mit dem Modell der „Vier Seiten einer Nachricht“ (99) leicht erklärt: Auch wenn beim Sender der Nachricht angesichts seiner Stressbelastung der Aspekt der Selbstkundgabe im Vordergrund steht, wertet der Empfänger sie vornehmlich auf der Beziehungsseite, was zu seinem innerlichen Rückzug aus dem Stab führen kann. Daher kommt gerade bei der Tätigkeit in einem Stab der wertschätzenden Kommunikation aller Stabsangehörigen besondere Bedeutung zu. Hofinger nennt dazu folgende Grundsätze:

- „*respektvoll und höflich miteinander sprechen,*
- *Teammitglieder beim Namen kennen und nennen,*
- *Lob aussprechen, sich bedanken,*
- *um Feedback bitten; bitten, auf Fehler hingewiesen zu werden,*
- *sachlich argumentieren und fair kritisieren,*
- *aktiv zuhören.“ (100)*

Darüber hinaus fordert Hofinger, dass eine Frage- und Konsultationskultur Bestandteil von Teamarbeit, die Stabsarbeit zwangsläufig immer darstellt, sein sollte. Diese Kultur gebietet, dass im Stab aktiv Informationen eingeholt werden; dazu gehören auch die von schweigsamen Stabsangehörigen (101) und Informationen, die den eigenen Auffassungen widersprechen (102). Aus der Praxis sei hierzu angemerkt, dass es in einer Akutlage nicht immer möglich sein wird, zu jedem Aspekt die Meinung jedes Stabsangehörigen einzuholen, da die Dauer von Lagebesprechungen bzw. Krisenstabssitzungen in diesem Fall begrenzt werden muss (103). Gleichwohl muss nach Auffassung des Verfassers auch in einem Stab kritisches Feedback möglich sein, um nicht in die in KAP. 3.4.4 beschriebenen Fehler wie „Gruppendenken“ und „Überbewertung von Hierarchien“ zu verfallen. Auch die Ergebnisse der Untersuchung der Arbeitsweise von Konstruktionsgruppen in der gewerblichen Wirtschaft von Badke-Schaub zeigen, dass „*kritisches Feedback [...] die Basis erfolgreicher Entscheidungsprozesse*“ ist (104).

### 5.3.2 Situationsbewusstsein und gemeinsame mentale Modelle

Wesentliches Ziel der Forschung im Bereich der „menschlichen Faktoren“ (105) ist es, Elemente erfolgreichen Handelns in Teams zu identifizieren; bislang fanden die Ergebnisse dieser Forschung vor allem in „High Risk Environments“ wie dem Militär (106), der Luftfahrt (107) und der Medizin Eingang (108). Erst seit einigen Jahren beschäftigt man sich auch in der zivilen Gefahrenabwehr mit diesem Themenkomplex, zunächst bei der Polizei (109), mittlerweile aber auch vereinzelt im Bevölkerungsschutz (110). Dabei wurden zwei Erfolgsfaktoren für Teamarbeit in Führungsstäben ermittelt, nämlich das Situationsbewusstsein, über das jeder einzelne Stabsangehörige während eines laufenden Einsatzes verfügen sollte, und das gemeinsame mentale Modell, das der Stab als ganzer möglichst in der Frühphase seiner Tätigkeit entwickeln sollte. Beide Begriffe sollen im Folgenden beleuchtet werden.

Eine weithin akzeptierte Definition des Situationsbewusstseins („situation awareness“) lautet wie folgt:

*„Situationsbewusstsein ist die Wahrnehmung von Elementen in einer Umgebung innerhalb einer bestimmten Zeitspanne und eines bestimmten Raums, das Verständnis ihrer Bedeutung und die Projektion ihres Zustands in die nähere Zukunft.“ (111)*

Damit besteht Situationsbewusstsein aus den folgenden drei Elementen (112):

- Wahrnehmung der Objekte in der Umgebung
- Verständnis der Bedeutung der Elemente durch Interpretation und Bewertung
- Projektion in die Zukunft, d.h. Vorhersage des zukünftigen Zustands der Objekte für eine bestimmte Zeitspanne.

Eine Führungskraft – etwa der Feuerwehr – verfügt somit dann über ein ausreichendes Situationsbewusstsein, wenn es ihr gelingt, eine Lage umfassend zu erkunden, sachgerecht zu analysieren und die Lageentwicklung (einschließlich der Folgen bei einem Eingreifen der Einsatzkräfte) richtig vorherzusehen. Die zuerst genannte Fähigkeit kommt bei der Lagefeststellung im Rahmen des Führungsvorgangs (113) nach FwDV 100 zum Tragen, die beiden letztgenannten bei der Einsatzplanung, in der die Lage beurteilt und ein Entschluss zum Einsatz der eigenen Kräfte gefasst wird. Vergleicht man die Komponenten des Situationsbewusstseins mit den Phasen des Führungsvorgangs nach FwDV 100, so kommt man zu den in ABB. 5.13 dargestellten Entsprechungen.

Zur Verbesserung des Situationsbewusstseins für Menschen in „High Risk Environments“ werden in der Regel Verhaltenstrainings eingesetzt, etwa als mentales Training für Piloten, bei denen das richtige Verhalten in kritischen Situationen durch eine „geistige Vorwegnahme“ eingeübt wird (115). In der Ausbildung der Feuerwehr werden Einsatzübungen, vor allem aber auch Planspiele eingesetzt (116),



**Abb. 5.13** ► Vergleich der Komponenten des Situationsbewusstseins mit den Phasen des Führungsvorgangs (114)

um die Entwicklung des Situationsbewusstseins zu trainieren. Dabei ist der Übende gehalten, seine gesamte Einsatzplanung, die sich im Realeinsatz lediglich im Kopf der Führungskraft abspielt, in einem Vortrag offenzulegen, damit der Ausbilder erkennt, ob die im Befehl manifestierte Einsatztaktik auf der Grundlage einer Analyse der Lage durch die Anwendung des Führungsvorgangs erarbeitet wurde. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Übende nur bei einer solchen Analyse die Lage verstanden hat (zweite Komponente des Situationsbewusstseins) und ihre weitere Entwicklung prognostizieren kann (dritte Komponente).

Speziell zur Stärkung des Situationsbewusstseins im Stab schlugen Queck und Gonner vor, alle Stabsbereiche im Rahmen der Lageerfassung in der standardisierten Form eines sog. Situationsreports schriftlich darstellen zu lassen, inwieweit sie betroffen sind, welche Auswirkungen zu beobachten und welche Folgewirkungen zu erwarten sind. Diese Beiträge sollen zu einem einheitlichen Lagebild zusammengeführt und damit zu einem gemeinsamen Lageverständnis verdichtet werden (117).

Defizite im Situationsbewusstsein können zu den in KAP. 3.4.4 dargestellten Fehlern auf der Planungs- und Entscheidungsebene führen: So kann die dort beschriebene „Bestätigungstendenz“ als einseitige und damit fehlerbehaftete Wahrnehmung der Lage (118) verstanden werden, während es sich z.B. bei der Komplexitätsreduktion und der Anwendung von Heuristik um Fehler handelt, die eher beim Verständnis anzusiedeln sind. Der unrealistische Planungsoptimismus und das dogmatische

## 6.2 Modell eines optimierten Führungssystems für Großeinsätze

### 6.2.1 Darstellung anhand eines Fallbeispiels

Im Folgenden wird ein Modell eines Führungssystems für Großeinsätze im Bevölkerungsschutz dargestellt, das aus Sicht des Verfassers wesentlich leistungsfähiger wäre als das derzeit bestehende. Anknüpfend an die zuvor in KAP. 6.1 aufgestellten Thesen wird aufgezeigt, wie die Organisation der nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr, die Struktur und Arbeitsweise von Führungsstäben, ihre technische Ausstattung sowie die Aus- und Fortbildung der Stabsangehörigen gestaltet sein könnten, um die Leistungsfähigkeit des Systems zu optimieren und die vorhandenen Schwachstellen zu beseitigen. Dazu wird auf das in der Einführung geschilderte Fallbeispiel des ausgedehnten Brandes im fiktiven Thetaner Wald zurückgegriffen; ausgehend von dieser Situation wird geschildert, wie eine derartige Lage durch ein effizientes Führungssystem der Gefahrenabwehr weitaus besser bewältigt werden könnte als unter den jetzigen Bedingungen. Ähnlich wie bei den Thesen in KAP. 6.1 wird angenommen, dass alle für die Schaffung dieses Systems erforderlichen rechtlichen Änderungen vorgenommen worden wären; die Frage ihrer politischen Durchsetzbarkeit bleibt außen vor. Ferner wird die Existenz eines IT-Systems zur Kommunikation und Lageführung angenommen, das zwar derzeit nicht realisiert ist, aber nach Einschätzung des Verfassers grundsätzlich ohne größere Hindernisse technisch machbar wäre.

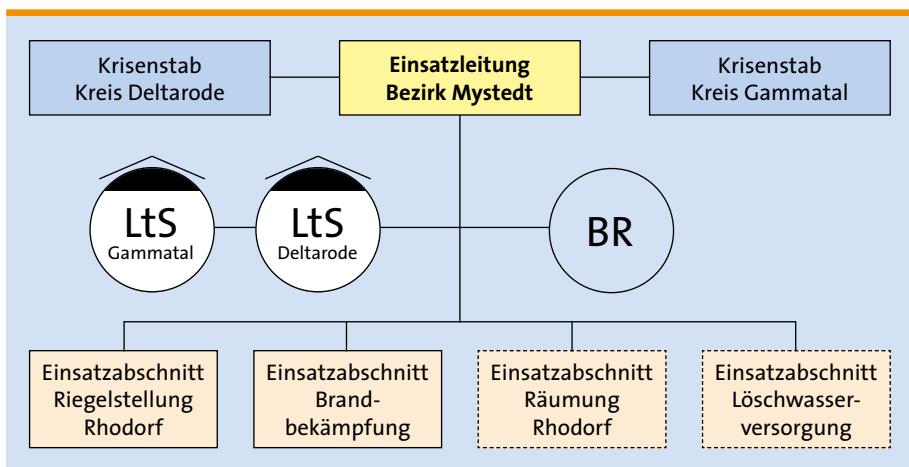
Wie in der Einführung geschildert, wird ein Brand im Thetaner Wald angenommen; dieser breitet sich rasch aus und kann bedingt durch die Umstände nicht wirksam bekämpft werden. Das betroffene Waldgebiet erstreckt sich über drei Kreise, wobei einer der Kreise zu einem anderen Bundesland gehört. Am Rande des Waldgebietes liegt der Ortsteil Rhodorf, der im Verlauf der Lage durch den Brand gefährdet wird (52). Die Darstellung des Modells soll am Morgen des 3. Juli einsetzen, an dem eine erhebliche Brandausbreitung festgestellt wird und sich die Bekämpfung des Brandes als zunehmend schwieriger erweist. Der Lagedienst des Kreises Deltarode informiert daraufhin den Bereitschaftsdienst der Bezirksregierung Mystedt über die Lage; dieser entschließt sich zur Alarmierung des regionalen Führungsstabs.

Dieser Stab ist wie folgt organisiert: Im gesamten Bezirk sind 80 Führungskräfte der Berufsfeuerwehren, hauptamtlichen Wachen und Freiwilligen Feuerwehren für diesen Dienst benannt. Die hauptberuflichen Angehörigen sind zu 25% von ihren übrigen dienstlichen Verpflichtungen freigestellt; die ehrenamtlichen Angehörigen sind erfahrene Führungskräfte der Freiwilligen Feuerwehren, die aber zugunsten der Mitarbeit im regionalen Stab ihre anderen Funktionen niedergelegt haben. Die Alarmierung erfolgt nach dem Zufallsprinzip, bis ein funktionsfähiger Stab zustande gekommen ist. Ist die Lage auf einen Kreis oder eine kreisfreie Stadt beschränkt, unterstützt der Stab den von der betroffenen Gebietskörperschaft benannten Einsatzleiter. Bei kreisübergreifenden Lagen wird der Einsatzleiter von der Bezirksregierung aus

dem Kreis der besonders erfahrenen Angehörigen des regionalen Stabs bestimmt. Alle Angehörigen des Stabs haben ein umfangreiches Ausbildungspaket absolviert und bilden sich regelmäßig fort (53), unter anderem durch jährliche Stabsrahmenübungen. Diese werden von den regionalen Stäben selbst erarbeitet, in einer Datenbank abgelegt und dann zur Ausbildung anderer Stäbe eingesetzt. Für seine jährliche Übung wählt jeder Stab eine Lage aus der Datenbank aus, die er weder selbst erstellt noch bereits gespielt hat. Die Stabsmitglieder haben sich jeweils auf eine Stabsfunktion spezialisiert, die sie im Einsatzfall bevorzugt einnehmen; jeder hat darüber hinaus noch eine Zweitfunktion, die er notfalls besetzen kann, falls es zu Engpässen kommt.

Da davon ausgegangen wird, dass sich der Waldbrand zu einer kreisübergreifenden Lage entwickeln wird, führt die Leitstelle Kappaburg im Auftrag der Bezirksregierung Mystedt die Alarmierung des regionalen Stabs durch, der im Stabsraum der Bezirksregierung zusammenkommt; die erfahrenste Führungskraft übernimmt die Funktion des Einsatzleiters. Vorsorglich wird die Alarmierung der Krisenstäbe der Verwaltungen in den Kreisen Deltarode und Gammatal veranlasst. Des Weiteren wird im IT-Führungssystem DEFS (fiktives System, s. nächster Absatz) eine neue Lage mit dem Stichwort „Brand Thetaner Wald“ angelegt. Zunächst erhalten die Bezirksregierung Mystedt sowie die Kreise Deltarode und Gammatal vollen Zugriff auf die Lage; die Lagezentren des Landes Zetanien und des Bundes werden über die Lage informiert und können sie über das DEFS verfolgen.

Bei dem „Deutschen Einsatzführungssystem“ DEFS handelt es sich um ein bundesweit eingeführtes IT-System zur Lageführung mit Modulen zur Visualisierung, zur Kommunikation zwischen den an einer Lage beteiligten Behörden und anderen Organisationen und zur Verwaltung von Personal, taktischen Einheiten und anderen Ressourcen. Das System ist in der gesamten Bundesrepublik in allen Leitstellen, Lagezentren und auf allen Einsatzleitwagen installiert; je nach den erteilten Zugriffs-



**Abb. 6.1 ►** Führungsorganisation im Fallbeispiel „Brand im Thetaner Wald“

*Autor*

Christoph Lamers

Der Bevölkerungsschutz wird zukünftig, z.B. durch den Klimawandel und den Terrorismus, vor großen Herausforderungen stehen. Damit ist es höchste Zeit, sich auch stärker mit den bestehenden Problemen in der Stabsarbeit auseinanderzusetzen. Christoph Lamers zeigt in seinem Buch Lösungsansätze dafür auf, wie das Führungssystem zur Gefahrenabwehr optimiert werden kann. Anhand von Analysen realer Einsatzlagen und aktueller Ereignisse werden die praktischen Aspekte der Stabsarbeit nähergebracht, verschiedene Stabsmodelle

– auch internationale – vorgestellt und Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen für Stabsangehörige vorgestellt. Dabei werden organisatorische, rechtliche und technische Aspekte, aber auch die sogenannten Human Factors beleuchtet und anhand eines durchgehenden Fallbeispiels verdeutlicht.

Ein Muss für all diejenigen, die Einsatzlagen bei (Groß-)Schadensereignissen nicht nur einfach abarbeiten, sondern die Hintergründe auch verstehen und damit ideal auf die Stabsarbeit vorbereitet sein möchten.

# Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz

**Historie, Analyse und Vorschläge zur Optimierung**