

**Kommunikation und Kooperation
zwischen ausgewählten
Organisationen der Behörden und Organisationen mit
Sicherheitsaufgaben bei größeren Einsatzlagen
- Erfolgskritische Faktoren des Prozessmanagements -**

**Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades**

im
Fachbereich D – Architektur, Bauingenieurwesen, Maschinenbau,
Sicherheitstechnik
der
Bergischen Universität Wuppertal

– Abteilung Sicherheitstechnik –

vorgelegt von
Gustav Zoller

Wuppertal 2014

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20140908-123736-9

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3A468-20140908-123736-9>]

Danksagung

An erster Stelle danke ich meinem Betreuer Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uli Barth für seinen Einsatz und das Anliegen dieser Ausarbeitung, seine fachliche Unterstützung und die elementare Zusammenarbeit. Ich darf mich auch bei Herrn Univ.-Prof. Dr. rer. nat. Roland Goertz für die kurzfristige Übernahme der Betreuung recht herzlich bedanken.

Weiterhin danke ich allen Mitgliedern der Prüfungskommission an der Bergischen Universität Wuppertal, das heißt den folgenden Personen:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uli Barth,
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Frank Fiedrich,
Univ.-Prof. Dr. rer. nat. Roland Goertz,
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Ralf Pieper.

Für wesentliche Anregungen und Hilfestellungen danke ich außerdem den folgenden Persönlichkeiten:

Dr. med. Richard Spörri, Leitender Notarzt Karlsruhe,
Dr. rer. nat. Karsten Homrighausen, Berufsfeuerwehr Stuttgart,
Dr. rer. nat. Jörg Schmidt, Berufsfeuerwehr Köln,
Sebastian Fischer, Berufsfeuerwehr Stuttgart,
Peter Hönle, Polizeidirektion Waiblingen.

Zu danken habe ich auch den Mitarbeitern der Integrierten Leitstelle in Stuttgart, die an dem szenariobasierten Experiment teilgenommen haben, sowie den Experten der verschiedenen Fachdisziplinen für ihre Bereitschaft, mir Interviews zu geben und mir die erbetene Zeit zu widmen.

Dankbar bin ich den Vertretern aus Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst, die mich durch ihr Engagement, ihre Vorbildwirkung und Einsatzbereitschaft – insbesondere bei dem Experiment – unterstützt haben.

Schließlich danke ich meiner Familie für ihre Geduld und ihr Verständnis dafür, dass ich während der Erstellung meiner Forschungsarbeit so häufig nicht für sie da sein konnte.

Kurzfassung

Die verschiedenen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) haben jeweils spezifische Aufgaben, arbeiten jedoch bei Bedarf eng zusammen. Insbesondere die Planung und arbeitsteilige Durchführung von Großveranstaltungen und Einsätzen aufgrund von Großschadensereignissen erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten. Die beteiligten BOS müssen in Einsatzlagen kooperieren, die generell von Komplexität und einem hohen Aufkommen verschiedenartiger Information gekennzeichnet sind. Die Abläufe innerhalb der verschiedenen Organisationen sind zum Teil inkompatibel, unterschiedliche Organisationskulturen treffen aufeinander, und es fehlt manchmal an praktischen Erfahrungen. Hinzu kommen häufig auch rechtliche Unklarheiten, so dass Abläufe und Zuständigkeiten im Fall von Einsätzen nicht immer eindeutig bestimmbar sind.

Sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international wurden folgende Fragestellungen empirisch noch nicht sehr intensiv bearbeitet:

- An welchen interorganisationalen Schnittstellen treten welche Arten von Kommunikations- und Kooperationskonflikten aus welchen Gründen auf?
- Wie kann solchen Konflikten durch Schaffung eines integrierten Gesamtprozesses, der die Teilprozesse der beteiligten Organisationen zusammenfasst und koordiniert, angemessen begegnet werden?

Diese Fragen werden von der vorliegenden Dissertation aufgegriffen. Abgeleitet aus theoretischen Annahmen und Modellen wird die interorganisationale Zusammenarbeit von BOS in größeren Einsatzlagen anhand von Interviews und Szenarien empirisch untersucht. Im Wesentlichen zeigt sich folgendes: Lagekomplexität, neuartige Einsatzlagen, eine relativ geringe Vertrautheit der BOS untereinander sowie eine geringe Informationsfrequenz erschweren die angemessene Umsetzung von Informationen, die zwischen den beteiligten BOS ausgetauscht werden. Es können unterschiedliche Lagewahrnehmungen sowie Unklarheiten über Entscheidungsbefugnisse bei den jeweils anderen BOS entstehen. Abstimmungskonflikte sowie Zuständigkeitslücken und Zuständigkeitsredundanzen werden wahrscheinlicher. Zeitdruck kann hierzu ebenfalls beitragen, jedoch erst in Verbindung mit weiteren Situationsmerkmalen.

Eine Möglichkeit zur Entschärfung dieser Konflikte sind Verbindungspersonen zwischen den BOS. Es werden verschiedene Formen und Modelle der Installation solcher Verbindungspersonen diskutiert.

Summary

The authorities and organizations engaged in safety and security tasks (BOS) have specific tasks, but they cooperate closely when needed. Especially, planning and operating during major events and large-scale disasters require various organizational units to work together. These are operational situations which are generally characterized by a large amount of complexity and of information of all kinds. The processes which take place within the different organizations are partly incompatible, different organizational cultures clash and there may be no practical horizon of experience. In addition to this there are often legal ambiguities, which is why courses of action and responsibilities are not always clear in the event of an operation.

What is missing both in the German-speaking area and on an international level is empirical work with respect to the following issues:

- What kinds of communication and cooperation conflicts may arise at which inter-organizational interfaces? For which reasons?
- How can these conflicts be handled in an appropriate manner by creating an integrated overall process which brings together and coordinates the individual processes of the organizations involved?

These questions are tackled in this dissertation. Hypotheses concerning the cooperation of the BOS are derived from theoretical assumptions and models, and the interorganizational cooperation of authorities and organizations with safety and security tasks during major operational situations is investigated empirically. The main results are the following: Situational complexity, situational novelty, a low level of familiarity between the BOS involved, and a low frequency of information exchange tend to impede turning information into adequate operation. There may be different situational perceptions and ambiguity of decision structures in the other BOS's involved. Problems of coordination as well as gaps and redundancies of responsibility tend to be more probable. Time pressure may lead to this too, but only in conjunction with the other situational features.

A possible way to alleviate these problems may be the arrangement of a liaison officer. Several models of how to install liaison officers are discussed.

INHALTSANGABE

0	Vorwort	1
1.	Einleitung	8
1.1.	Ausgangssituation.....	8
1.2.	Forschungslücke.....	11
1.3.	Zielsetzung, Untersuchungsmethode und Aufbau der Untersuchung	13
2.	Strukturen, Prozesse und Schnittstellen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben	16
2.1.	Fallbeispiel einer Soforteinsatzsituation: NATO-Gipfel 2009	16
2.2.	Allgemeine Merkmale der Zusammenarbeit von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben in größeren Einsatzlagen.....	19
2.3.	Strukturen	20
2.3.1.	Grundlagen.....	20
2.3.2.	Strukturmerkmale im Einsatzfall.....	21
2.4.	Prozesse	25
2.4.1.	Basis-Geschäftsprozesse	25
2.4.2.	Interne Prozesse: Auftragstaktik.....	26
2.5.	Schnittstellen zwischen den Organisationen	28
2.5.1.	Anforderungen an die Schnittstellen	28
2.5.2.	Interorganisationale Kommunikation und Personalmanagement	29
2.5.3.	Elektronische Kommunikationsstrukturen	29
3.	Rechtliche Grundlagen der Zusammenarbeit	33
3.1.	Gesetzliche Regelungen und Vorschriften auf Bundesebene.....	35
3.1.1.	Verfassungsrechtliche Grundlagen	35
3.1.2.	Amtshilfe	37
3.1.3.	THW-Helferrechtsgesetz	39
3.2.	Gesetzliche Regelungen und Vorschriften auf Landesebene am (Beispiel Baden-Württembergs)	40
3.2.1.	Polizeigesetz Baden-Württemberg	40
3.2.2.	Feuerwehrgesetz Baden-Württemberg	42
3.2.3.	Landeskatastrophenschutzgesetz (LKatSG BW).....	42
3.2.4.	Rettungsdienstgesetz Baden-Württemberg	45
3.3.	Zusammenfassende rechtliche Bewertung	48
4.	Ein Modell der Kommunikation und Kooperation zwischen Organisationen	50
4.1.	Grundlagen der Kommunikation	52
4.1.1.	Organisation.....	52
4.1.2.	Kommunikation und Kooperation	58

4.1.3.	Interorganisationale Kommunikation und Kooperation: Zusammenfassung.....	67
4.2.	Anwendung der Konzepte auf Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben	69
4.2.1.	Strukturbezogene interorganisationale Konflikte im Fall größerer Einsatzlagen	70
4.2.2.	Prozessbezogene interorganisationale Konflikte in größeren Einsatzlagen.....	78
4.3.	Zusammenfassung der Hypothesen zur Kommunikation und Kooperation zwischen Organisationen zu einem Hypothesenmodell.....	87
5.	Empirische Erhebung	90
5.1.	Vorüberlegungen zur Methodik	90
5.1.1.	Bedingungen der Methodenwahl	90
5.1.2.	Auswahl und Begründung der Methoden.....	93
5.2.	Empirische Analyse I: Qualitatives Interview.....	95
5.2.1.	Material.....	95
5.2.2.	Teilnehmer der Befragung und Durchführung	97
5.2.3.	Ergebnisse	97
5.3.	Empirische Analyse II: Szenariobasiertes Experiment	109
5.3.1.	Vorüberlegungen	109
5.3.2.	Datenerhebung und Datenauswertung	110
5.3.3.	Beschreibung des szenariobasierten Experiments bei der Integrierten Leitstelle Stuttgart.....	118
5.3.4.	Ergebnisse des szenariobasierten Experiments.....	124
5.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse des Interviews und des szenariobasierten Experiments	133
6.	Diskussion der Merkmale interorganisationalen Kommunikation und Kooperation und Möglichkeiten ihrer Verbesserung	137
6.1.	Robustheit der Transorganisation bei Komplexität, Zeitdruck und verschiedenen Fachsprachen: Mögliche Gründe für die Abweichungen von den Hypothesen.....	137
6.1.1.	Befehlsstrukturen: Symbolische Führung als intraorganisationales Handlungsprinzip	137
6.1.2.	Verbindungspersonen.....	139
6.1.3.	Zwischenfazit: Modifiziertes Bow-Tie-Modell	142
6.2.	Möglichkeiten der Schaffung von Strukturen und Prozessen für die Kommunikation: Modelle des Einsatzes von Verbindungspersonen	143
6.2.1.	Modelle im Rahmen planbarer Einsätze.....	143
6.2.2.	Einsatzmodell der Verbindungsperson bei der empirischen Erhebung: Die Rolle der technischen Ausstattung	150
6.3.	Empfehlungen für die Schaffung von Strukturen und Prozessen für integrierte Kommunikationsfelder	152
6.3.1.	Vollständige und umfassende Informationsversorgung.....	152
6.3.2.	Interne Kommunikation	159
6.4.	Zusammenfassende Bewertung interorganisationaler Verbesserungsansätze	165

7.	Ergebnis, Ausblick und weiterer Forschungsbedarf	166
	Verzeichnisse	174
	Abkürzungsverzeichnis	174
	Glossar	180
	Literaturverzeichnis.....	182
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	199
	Anhang	202
A:	Qualitatives Interview: Interviewleitfaden für die Expertengespräche.....	202
B:	Expertengespräche/-interviews: Verkürzte Äußerungen	205
C:	Expertengespräche/-interviews im Wortlaut	215
D:	Handbücher beim planbaren Einsatz.....	255
E:	Szenariobasiertes Experiment: Übungsanweisung zur Kommunikationsübung	257
F:	Triangulation des Interviews und des szenariobasierten Experiments	298
G:	Chronologischer Einsatzverlauf während des NATO-Gipfels 2009.....	303
H:	Information zum Autor	308

Der Verfasser versichert, dass er das nicht ausschließliche, zeitlich und räumlich unbeschränkte Recht hat, die in dieser Dissertation verwendeten Bildmaterialien im Rahmen dieser Arbeit zu nutzen.

1. Eineitung

1.1. Ausgangssituation

Immer wieder kommt es im täglichen Dienst der Polizei, vor allem bei Sofortlagen, aber auch bei planbaren Einsätzen, zu Berührungspunkten und Aufgabenüberschneidung mit anderen staatlichen und nichtstaatlichen Stellen. Die Aufgabe der Polizei wird durch die Polizeigesetze der Länder definiert, laut Polizeigesetzes des Landes Baden-Württemberg beispielsweise besteht ihre Aufgabe darin, „von dem einzelnen und dem Gemeinwesen Gefahren abzuwehren, durch die die öffentliche Sicherheit oder Ordnung bedroht wird, und Störungen der öffentlichen Sicherheit oder Ordnung zu beseitigen, soweit es im öffentlichen Interesse geboten ist.“¹ Insbesondere Großveranstaltungen und Großschadensereignisse sind dabei Vorkommnisse, bei denen die Polizei diese Aufgaben in Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationseinheiten wahrnimmt.

- Die Zusammenarbeit der genannten Organisationen bei Großschadensereignissen ist auf die Abwehr von vom Schadensereignis ausgehenden Gefährdungen bzw. die Verhinderung weiterer Schäden gerichtet.
- Bei Großveranstaltungen hingegen besteht das Hauptziel darin, lokale oder auch überregionale Konfliktfelder im Vorfeld oder zu einem frühen Zeitpunkt zu erkennen und ihnen durch die koordinierte Entwicklung von Strategien qualitativ, flexibel und effizient begegnen zu können.

In beiden Fällen kooperieren sehr unterschiedliche Organisationen miteinander. Hierzu gehören etwa Polizeivollzugsdienst, Polizeibehörde, Feuerwehr oder Ordnungsdienste, bei Schadensereignissen auch Rettungsdienste und Technisches Hilfswerk.

Es handelt es sich hierbei um Einsatzlagen, die generell von einem hohen Informationsaufkommen gekennzeichnet sind. Die zahlreichen kommunikativen Schnittstellen und der mit diesen verbundene Kooperationsbedarf entstehen durch die vielen gemeinsamen Tätigkeitsfelder und die dennoch unterschiedlichen Zielrichtungen der beteiligten Organisationen. Bereits ein komplexerer Verkehrsunfall kann eine Einsatzlage darstellen, in der mehrere Organisationen zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren. Die folgende Abbildung 1 veranschaulicht an einem solchen Beispiel die Aufgabenbereiche und den Abstimmungsbedarf der beteiligten Organisationen.

¹ [15] §1 Abs. 1 PolG BW.

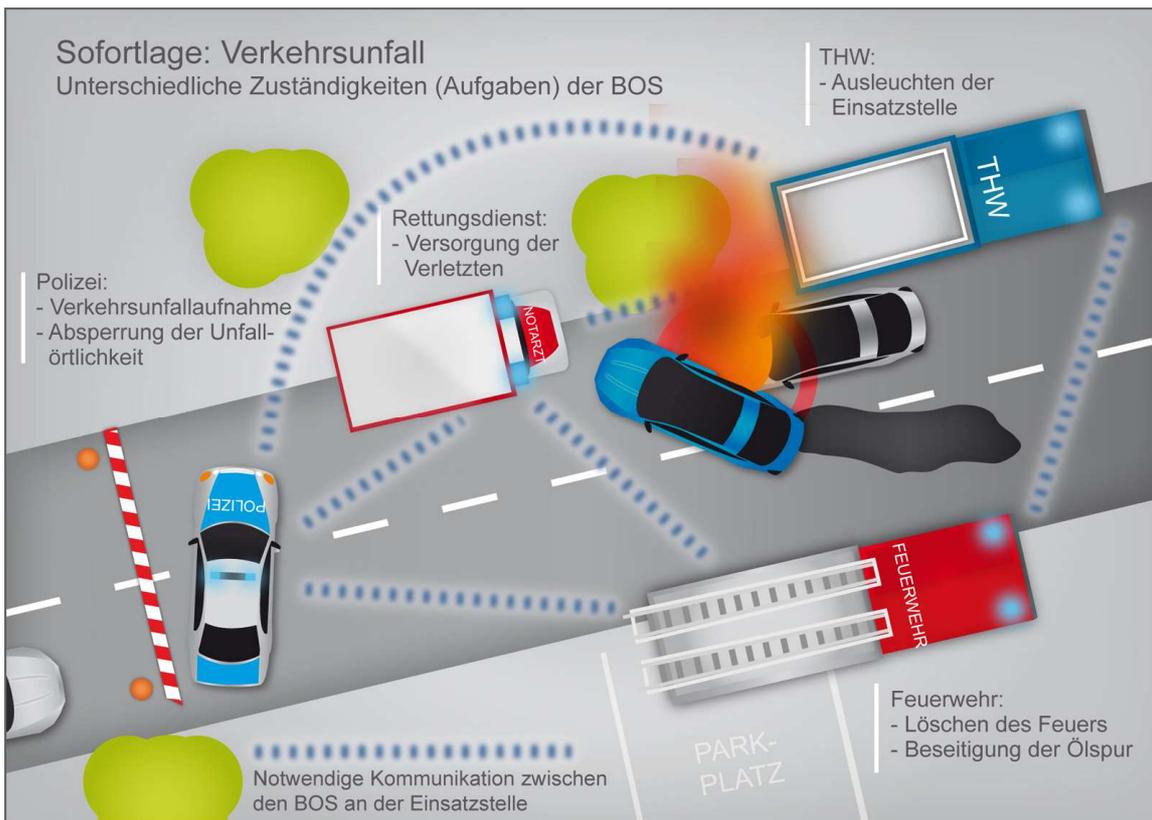


Abbildung 1: Zuständigkeiten und Abstimmungsbedarf der BOS bei einer Sofortlage am Beispiel eines Verkehrsunfalls.

Die Kooperation zwischen den Organisationseinheiten kann dabei aus verschiedenen Gründen unbefriedigend sein:² Verschiedene Organisationen haben zum Teil unterschiedliche Strukturen, sodass im Hinblick auf die zu erfüllende Aufgaben Zuständigkeitsredundanzen oder im umgekehrten Fall auch Zuständigkeitslücken entstehen können. Entscheidungs- und Weisungskompetenzen lassen sich häufig nicht eindeutig zurechnen und nicht immer wird eine angemessene Führungsstruktur etabliert, vor allem bei Großschadensereignissen.³ Hier besteht die Gefahr eines Zuständigkeitsvakuums, das heißt einer Situation, in der sich jede Organisationseinheit auf die anderen verlässt. Andere Konflikte sind Mängel in der Kommunikation, die aus unterschiedlichen Informationsbedürfnissen der beteiligten Organisationen, unterschiedlichen Begrifflichkeiten oder unterschiedlichen Ansprechpartnern resultieren können.⁴

Die innerhalb der verschiedenen Organisationen geltenden Ablaufdefinitionen sind zum Teil inkompatibel. Auch die eingesetzten Technologien, beispielsweise die organisationsspezifischen Informationssystemen sind oft nicht miteinander kompatibel, und Schnittstellen fehlen weitgehend.⁵ Weiter erschwerend kommt hinzu, dass bei Einsätzen,

² [7] Lasogga/von Ameln, 2010: 162 f.

³ [10] Oberkinkhaus, 2009: 28.

⁴ [6] Frings/Engelbach/Lopez Remondes, 2010: 820; Lasogga/von Ameln, 2010: 161f.

⁵ [14] Wolff/Rohde/Subik/Wietfeld, 2009: 1, 2.

welche die Zusammenarbeit vieler Organisationen erfordern, oft unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander treffen. Darüber hinaus sind solche Einsätze nicht häufig, sodass sich in der Regel bei den Beteiligten nur ein begrenzter praktischer Erfahrungshorizont entwickeln kann. Häufig sind die beteiligten Organisationen nicht in ausreichendem Maße „aufeinander eingespielt“. Somit ist die Kommunikation und Kooperation gerade bei Großveranstaltungen und Großschadensereignissen meistens nicht ausreichend.⁶

Im Falle länderübergreifender Einsätze kommen häufig rechtliche Unklarheiten hinzu. In Deutschland gilt in jedem Bundesland ein eigenes Feuerwehrgesetz, ein eigenes Polizeigesetz oder ein eigenes Rettungsdienstgesetz,⁷ so dass Abläufe und Zuständigkeiten im Fall bundeslandübergreifender Einsätze nicht immer eindeutig sind.

Ein genereller Konflikt besteht darin, dass Einsatzlagen, die die Zusammenarbeit vieler Organisationen erfordern, häufig nur bedingt planbar sind; gerade bei Großschadensereignissen stellt Unerwartetes die Regel dar.⁸ **Insbesondere bei Sofortlagen müssen Entscheidungen schnell getroffen werden, die entsprechenden Einsätze sind schwieriger zu bewältigen, und den Betroffenen wird insgesamt mehr abverlangt als bei planbaren Einsätzen.** Die kalendermäßige Vorbereitung von Szenarien erscheint hier meistens unerlässlich. Zudem herrscht in diesen Fällen eine Kombination aus hohem Zeitdruck und geringer Fehlertoleranz bei den Verantwortlichen.⁹

Unter „Sofortlagen“ werden in erster Linie Großschadensereignisse und komplexe Schadenslagen,¹⁰ verstanden. Dies sind Situationen, die zu einem Massenansturm von Verletzten¹¹ führen oder die mit massiven materiellen Schäden verbunden sind oder bei denen eine beträchtliche Gefahr für Sachgüter und/oder für Leib und Leben besteht.

„Planbare Einsätze“ beziehen sich auf Großveranstaltungen. Grundsätzlich kann es sich sowohl um wiederkehrende Veranstaltungen¹² (zum Beispiel Fußballspiele) als auch um einmalige Ereignisse handeln. **In jedem Fall bergen Großveranstaltungen ein gewisses Gefährdungspotenzial.**¹³ Im Kontext dieser Arbeit werden Großveranstaltungen ohne regelmäßig wiederkehrenden Charakter betrachtet.

⁶ [10] Oberkinkhaus, 2009: 27, 28.

⁷ [7] Lasogga/von Ameln, 2010: 164.

⁸ [7] Lasogga/von Ameln, 2010: 165.

⁹ [7] Lasogga/von Ameln, 2010: 161.

¹⁰ [5] Friedrich/Gade, 2012: 38.

¹¹ [1] AG BBK 2006: 3

¹² [9] MIK 2010: 1.

¹³ [9] MIK 2010: 3

1.2. Forschungslücke

Die Frage nach der Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen den verschiedenen beteiligten Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) ist bisher nicht befriedigend gelöst. Dies gilt vor allem für die Frage, wie die Teilprozesse der beteiligten Organisationen zu einem übergeordneten, verbindlichen Prozess integriert werden können.¹⁴

- Zwar sind verschiedene Systematisierungen der organisationsübergreifenden Kommunikation und Kooperation vorgeschlagen worden,¹⁵ aber hier handelt es sich meist um eher deskriptive Klassifikationen des Gegenstandsbereichs, wie beispielsweise die der Organisationseinheiten, ihrer Aufgaben und der erforderlichen Kommunikationswege. Solche Deskriptionen stellen einen ersten wichtigen Schritt dar, doch lässt sich aus ihnen nicht in ausreichendem Maße Verbesserungspotenzial für die Kommunikation und Kooperation der BOS ableiten.
- In anderen Fällen wird die Frage der Kommunikation und Kooperation von der technischen Seite betrachtet. Zwar ist dies ohne Zweifel sehr bedeutsam, doch die organisationalen und kommunikationstheoretischen Aspekte treten hierbei oft in den Hintergrund.¹⁶
- Die Praxis hat verschiedene Lösungswege zur organisationsübergreifenden Zusammenarbeit entwickelt, die sich je nach Einsatzform, Rechtsgrundlagen, technischer Ausstattung und weiteren Aspekten unterscheiden können. Aber die wissenschaftliche Betrachtung hat sich bisher auf die intraorganisationale Kommunikation, weniger auf die interorganisationale Zusammenarbeit konzentriert.¹⁷ In der Forschung wird an Möglichkeiten zur Modellierung der Kommunikations- und Kooperationsabläufe gearbeitet,¹⁸ doch handelt es sich hierbei vorwiegend um die Entwicklung von Werkzeugen, die zur Modellierung genutzt werden können, aber weniger um eine Betrachtung dieser Prozesse selbst.

Ein wesentlicher Grund für diese Defizite besteht darin, dass nennenswerte empirische Untersuchungen über die Zusammenarbeit verschiedener Organisationen in größeren Einsatzlagen wie Großveranstaltungen und Großschadenslagen bis heute fehlen; weder im deutschsprachigen Raum noch in anderen Teilen der Welt sind bisher empirische Untersuchungen in nennenswertem Umfang angestellt worden.¹⁹

¹⁴ [7] Lasogga/von Ameln, 2010: 164.

¹⁵ [7] Lasogga/von Ameln, 2010: 162; Cimolino/Bayer/Schneider/Schweigger, 2008: 228 f.

¹⁶ [7] Lasogga/von Ameln, 2010: 172.

¹⁷ [12] Schumann et al., 2010: 187-188.

¹⁸ [11] Peinel/Rose, 2009: 6,7.

¹⁹ [2] Bharosa/Lee/Janssen, 2010: 49.

Indes können empirische Erhebungen dazu beitragen, die bestehenden Konflikte und ihre Bedingungen aufzuzeigen bzw. weiter zu präzisieren und letztlich auch Verbesserungsmöglichkeiten und Unterstützungsbedarf darzustellen. Wie notwendig dieser Bedarf ist, hat nach Einschätzung von Experten etwa das Verhalten der Rettungsdienste und Hilfsorganisationen beim Hurrikan Katrina gezeigt, der im Jahr 2005 Teile der Stadt New Orleans und Umgebung verwüstete.²⁰

Es fehlt auch eine Herleitung empirisch überprüfbarer Annahmen und Hypothesen zum interorganisationalen Zusammenwirken von Organisationen in größeren Einsatzlagen auf der Basis bestehender empirischer Erfahrungen und theoretischer Modelle. Die rechtlichen Regelungen stellen die Rahmenbedingungen der interorganisationalen Zusammenarbeit bei den BOS dar. Sie sind bisher nur rudimentär erfasst worden. Bisherige empirische Bezüge²¹ wurden nicht auf einer systematisch-empirischen Basis erhoben, sondern sie greifen die Thematik eher deskriptiv, das heißt in Form von Beschreibungen von Phänomenen auf. Der Versuch, zur Untersuchung der interorganisationalen Zusammenarbeit in größeren Einsatzlagen bekannte Modelle der Organisation, der Kommunikation und Kooperation heranzuziehen, ist bisher nicht unternommen worden.

Damit ist die Forschungslücke für den vorliegenden Gegenstandsbereich skizziert: Es fehlt eine aus theoretischen Annahmen und Modellen abgeleitete empirische Untersuchung der interorganisationalen Zusammenarbeit von BOS in größeren Einsatzlagen. Eine solche empirische Vorarbeit ist unerlässlich, um Kommunikations- und Kooperationsprozesse nicht nur zu beschreiben, sondern um sie auch im Hinblick auf mögliche Konflikte zu analysieren sowie um Unterstützungsbedürfnisse und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

²⁰ [13] Waugh/Streib, 2006: 135.

²¹ [7] Lasogga/von Ameln, 2010: 161 f.

1.3. Zielsetzung, Untersuchungsmethode und Aufbau der Untersuchung

Bei der empirischen Untersuchung interorganisationaler Kooperation und Kommunikation in größeren Einsatzlagen – unter den Bedingungen hohen Zeitdrucks und geringer Fehlertoleranz – besteht ein Forschungsdefizit. Umso mehr besteht ein Forschungsdefizit bezüglich einer systematischen, deduktiven Herleitung entsprechender überprüfbarer Annahmen und Hypothesen.

Ziel dieser empirischen Erhebung ist es, einen Beitrag zur Schließung der beiden genannten Forschungslücken zu leisten. Dieses Ziel gliedert sich in folgende Teilziele:

1. Die Herleitung von Annahmen und Hypothesen über die interorganisationale Zusammenarbeit in Einsatzlagen, basierend auf grundlegenden theoretischen Modellen der Organisation, der Kommunikation und der Kooperation. Hierbei werden Strukturen, Prozesse und Schnittstellen (Ziel 1a), insbesondere aber auch die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen (Ziel 1b) zu berücksichtigen sein. In der Folge wird ein theoretischer Rahmen entwickelt, aus dem Hypothesen abgeleitet werden (Ziel 1c).
2. Die Durchführung erster Schritte zu einer empirischen Überprüfung dieser Hypothesen und Annahmen (Ziel 2).
3. Am Ende der Verfolgung dieser beiden Ziele sollte ein Hypothesengerüst stehen, aus dem sich empirisch gestützte Empfehlungen für die Zusammenarbeit der Organisationen ableiten lassen. Die Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten stellt ein weiteres Ziel dar (Ziel 3).

Das Hypothesengerüst sollte zudem Ausgangspunkt für weitere, intensivere Forschungsarbeiten sein. Einschränkend muss festgehalten werden, dass in diesem Stadium des Wissens und der Theorienbildung über die interorganisationale Zusammenarbeit in Einsatzlagen keine empirische Hypothesenprüfung im stringenten Sinne geleistet werden kann. Diese Einschränkung wird sich auch in den einzusetzenden Methoden niederschlagen: Sie werden eher qualitative, hypothesengenerierende Vorgehensweisen als im strengen Sinne hypothesentestende Methoden beinhalten.²²

²² Die Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Verfahren werden etwa bei [8] Mayring (2003: 16 f.) diskutiert.

Bevor auf die einzelnen methodischen Ansätze näher eingegangen wird, veranschaulicht die folgende Abbildung (Abbildung 2) den Aufbau der Dissertation nach Maßgabe der geschilderten Ziele.

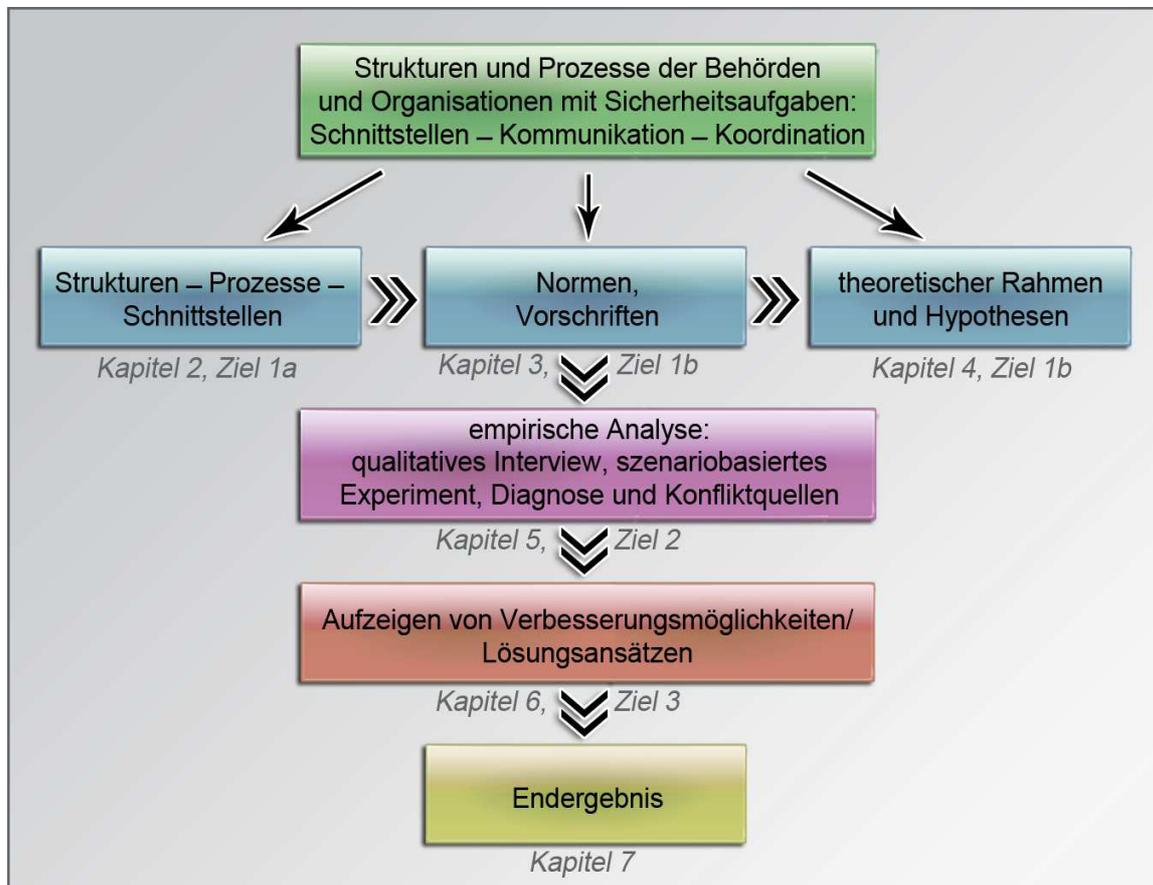


Abbildung 2: Aufbau der Dissertation

Im Sinne dieser Abbildung ist die Dissertation wie folgt aufgebaut:

- Um die im Rahmen der Einsatzbewältigung auftretenden Kommunikationskonflikte zwischen den Organisationseinheiten identifizieren zu können, ist es zunächst erforderlich, Literatur auszuwerten.
- Im nachfolgenden zweiten Kapitel werden die Strukturen und Prozesse der BOS analysiert. Des Weiteren werden die wesentlichen Schnittstellen und Kommunikationsabläufe thematisiert.
Dieses Kapitel widmet sich dem **Ziel 1a**, das heißt der Darstellung der Merkmale der Organisationen und der interorganisationalen Schnittstellen zwischen allen beteiligten Organisationseinheiten der BOS für einen professionellen und erfolgsentscheidenden Einsatzverlauf.
- Das dritte Kapitel beschreibt die rechtlichen Grundlagen der Zusammenarbeit verschiedener BOS. Es wird zwischen gesetzlichen Regelungen auf Bundes- und Landesebene unterschieden, wobei die Landesebene am Beispiel Baden-Württemberg

näher beschrieben und erläutert wird. Die rechtlichen Regelungen stellen die Rahmenbedingungen der interorganisationalen Zusammenarbeit dar.

Dieses Kapitel ist somit auf das **Ziel 1b** gerichtet, die Herausarbeitung der einschlägigen Normen und Vorschriften für die Zusammenarbeit der BOS sowie die Darstellung der Weisungsbefugnisse, welche sich aus diesen ergeben, und das Aufzeigen von Konflikten bezüglich dieser Vorschriften.

- Das vierte Kapitel greift die Ergebnisse des zweiten und des dritten Kapitels auf und stellt sie gemäß dem **Ziel 1c** in einen theoretischen Rahmen. Es werden theoretische Modelle der Organisationen selbst und der Interaktionen zwischen verschiedenen Organisationen dargestellt und im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit auf die Thematik diskutiert. Auf dieser Basis wird eine Reihe von Hypothesen über Konflikte und ihre Quellen in der interorganisationalen Zusammenarbeit abgeleitet.
- Gegenstand des fünften Kapitels ist die empirische Analyse der Fragestellungen zur interorganisationalen Kommunikation und Kooperation. Dabei werden, wie im Einzelnen zu begründen sein wird, zwei verschiedene methodische Ansätze verfolgt: das qualitative Interview und das szenariobasierte Experiment. Sodann wird im Sinne der Triangulation²³ versucht, diese Ansätze zusammenzuführen. Für beide Ansätze wird zunächst auf methodische Fragen der Datenanalyse und Datengewinnung und dann auf das empirische Vorgehen sowie die Ergebnisse und ihre Interpretation gemäß den zugrunde liegenden Fragestellungen und Hypothesen eingegangen. Da sich die empirische Analyse auf die Hypothesen zu Konflikten der interorganisationalen Zusammenarbeit bezieht, ist dieses Kapitel auf das **Ziel 2** gerichtet, die Diagnose möglicher Konfliktquellen in den Kommunikations- und Kooperationsprozessen zwischen den BOS.
- Das sechste Kapitel baut auf den Ergebnissen im Sinne des **Ziels 3** auf, Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten dieser Prozesse bzw. von Möglichkeiten, wie den Konflikten durch Schaffung eines integrierten Gesamtprozesses, der die Teilprozesse der beteiligten Organisationen zusammenfügt und koordiniert, angemessen begegnet werden kann. Dabei soll, im Sinne, einer Synthese der theoretischen und empirischen Ergebnissen, eine Systematik der effektiven und effizienten interorganisationalen Schnittstellenkonflikte erarbeitet bzw. weiter vertieft werden.
Hier werden insbesondere die neu entwickelten Einsatzmodelle der ortsbezogenen Verbindungspersonen (VP) und das verbesserte Zusammenwirken von Technik im szenariobasierten Experiment analysiert.
- Das siebte Kapitel fasst die Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

²³ [4] Flick/von Kardorff/Steinke, 2007.

2. Strukturen, Prozesse und Schnittstellen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben

Ziel dieses Kapitels ist die Darstellung der Grundlagen der Zusammenarbeit der BOS im Einsatzfall. Dazu gehören die Herausarbeitung der Strukturen (zum Beispiel Allgemeine und Besondere Aufbauorganisation, Besetzung von Positionen), der Prozesse im Einsatz und der Schnittstellen zwischen den beteiligten Organisationseinheiten. Die Schnittstellen sind maßgeblich in Verbindung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zu betrachten, die in Kapitel 3 behandelt werden. Insofern sind die Kapitel 2 und 3 miteinander verknüpft.

Um die folgenden Ausführungen anschaulicher und konkreter zu gestalten, aber auch, um beispielsweise kritische Aspekte besser verdeutlichen zu können, wird zunächst ein Fallbeispiel dargestellt, auf das in den späteren Kapiteln mehrfach Bezug genommen werden wird. Das Gesamtziel der Erhebung, Konflikte in der interorganisationalen Zusammenarbeit und Kommunikation und ihre Ursachen zu untersuchen, geht weit über das Beispiel hinaus.

2.1. Fallbeispiel einer Soforteinsatzsituation: NATO-Gipfel 2009

Am 3. und 4. April 2009 fand aus Anlass des 60-jährigen Jubiläums der Gründung der NATO in Baden-Baden, Kehl und Straßburg der NATO-Doppelgipfel 2009 statt, ein Ereignis, das im Zentrum der Aufmerksamkeit der Weltöffentlichkeit stand. Zu dem Gipfel wurden die Staats- und Regierungschefs, die Außen- und Verteidigungsminister sowie zahlreiche Begleitpersonen und Gäste aus den 26 Bündnisstaaten erwartet. Zudem sollten hochrangige Vertreter weiterer Staaten und Organisationen an den Feierlichkeiten teilnehmen. Hierzu waren bereits im Vorfeld der eigentlichen Veranstaltung umfangreiche, kräfteintensive Sicherheitsmaßnahmen notwendig. Erfahrungswerte aus ähnlichen Ereignissen, das Wissen um eine latent vorhandene, wenn auch nur abstrakt benennbare Gefährdung



Abbildung 3: Ausschreitungen während des G8 - Gipfels in Rostock am 02. Juni.

der Infrastruktur wie auch konkrete Äußerungen von Gipfelgegnern deuteten auf verschiedene potenzielle Brennpunkte hin.²⁴

Bei den vorangegangenen NATO-Gipfeln und vergleichbaren Einsatzanlässen (zuletzt beim G8-Gipfel 2007 in Heiligendamm) versuchten einzelne, größtenteils politisch motivierte

²⁴ [46] Info Libertad.

Gewalttäter in massiver und gewalttätiger Weise, die Veranstaltungen zu stören bzw. zu verhindern.

Anlässlich des NATO-Gipfels 2009 im Raum Baden-Baden und Kehl wurden Proteste vielfältiger Art erwartet. Es war mit Versammlungen und Veranstaltungen, aber auch mit Auseinandersetzungen zwischen gewaltbereiten Versammlungsteilnehmern und den Sicherheitskräften sowie mit sonstigen anlassbezogenen Straftaten zu rechnen. Aufgrund der außerordentlichen Bedeutung des Gipfels und der damit verbundenen Anwesenheit hochrangiger und bekannter Staatsgäste, insbesondere des neu gewählten amerikanischen Präsidenten Barack Obama, wurden Neugierige und Schaulustige in größerer Anzahl erwartet.

Der Einsatz anlässlich des NATO-Gipfels 2009 war ein Zusammenspiel unterschiedlicher Institutionen und Organisationen mit differierenden Zuständigkeiten und Befugnissen, doch stets mit dem gemeinsamen Ziel, einen erfolgreichen Ablauf des Gipfeltreffens zu gewährleisten. Die Anwendung der Planungsseckwerte in allen unmittelbar von dem NATO-Gipfel betroffenen Gebietskörperschaften ergab einen einheitlichen Standard der Maßnahmen der Sicherheitsbehörden und einen einheitlichen und angemessenen Schutz für die Bevölkerung, die Teilnehmer an Versammlungen und Kundgebungen sowie die Gäste der NATO. Die Planungsgrößen waren auch Grundlage aller bilateralen Abstimmungen mit allen beteiligten Organisationseinheiten.

Die Komplexität dieses Einsatzes zeigt sich unter anderem daran, dass über **20.000 Einsatzkräfte** aller beteiligten BOS-Einheiten eingeplant waren. Die Befürchtung verschiedener Szenarien potenziell gewaltsamer Störungen trat ein. Einige dieser Szenarien werden im Folgenden vorgestellt.



Abbildung 4: Ausschreitungen in der Innenstadt Straßburg am 03. April.

An einer unangemeldeten Versammlung am 3 April 2009 in Straßburg beteiligten sich bis zu 1.000 Personen, von denen ein Teil einen „Schwarzen Block“ bildete.²⁵ Die Versammlungsteilnehmer versuchten, in die Innenstadt zu gelangen, warfen Fensterscheiben einer Polizeiwache ein, zündeten Mülltonnen an, bauten Barrikaden und zerstörten mehrere Bushaltestellen (siehe Abbildung 4).²⁶ Die Aktionen

von Kleingruppen in Straßburg in der Nacht zum 4. April 2009 fanden in den Vormittagsstunden ihre Fortsetzung.²⁷ Seit dem Morgen des 4. April 2009 waren etwa 5.000 bis 6.000 Aktivisten aus einem Camp in Richtung der Straßburger Innenstadt unterwegs.

²⁵ [47] Linksnavigator.

²⁶ [48] N 24.

²⁷ [49] NATO-Gipfel 2009 Blogspot.

Der angekündigten Versammlung in Straßburg schlossen sich entgegen erster Erwartungen zunächst ca. 5.000 Teilnehmer an.

Im Verlauf der Versammlung erhöhte sich die Teilnehmerzahl sukzessive auf bis zu 10.000, darunter befanden sich auch circa 1.000 gewaltbereite Personen.²⁸



Abbildung 5: Rauchsäule über Straßburg

Die gewalttätigen Aktionen verstärkten sich im Laufe des Tages und dauerten bis in die Nacht. Polizeikräfte hinderten aus Straßburg herannahende Gewalttäter daran, die Europabrücke zu überschreiten. Hierbei wurden vier Wasserwerfer und mehrere Hundertschaften der Polizei eingesetzt. Die Ausschreitungen wurden live

durch die Medien übertragen. Auf der Europabrücke wurden Barrikaden errichtet und in Brand gesetzt. Wenig später wurden das unmittelbar an der Brücke befindliche ehemalige Zollhaus, ebenso wie das neu eingeschossige Zollverwaltungsgebäude in Brand gesetzt. In der Folge wurden in dem fünfgeschossigen Hotel IBIS sowie im daneben liegenden Geschäftsgebäude ebenfalls Feuer gelegt. Die Zollgebäude, das Geschäftsgebäude und das Hotel brannten vollständig aus.²⁹ Polizeikräfte aus Deutschland beseitigten nach Zustimmung durch die französischen Behörden die Barrikade auf der Europabrücke und begannen unter dem Einsatz von Wasserwerfern mit Lösversuchen am Zollgebäude der französischen Grenzpolizei. Im weiteren Verlauf wurde ein Löschzug der Feuerwehr Kehl unter dem Schutz von starker deutscher Polizeikräfte auf französischem Hoheitsgebiet zur Löschung des Brandes in einem Lagergebäude nahe der Europabrücke hinzugezogen. Die Lösversuche mussten aufgrund der Gefährdungslage für die Einsatzkräfte der Feuerwehr abgebrochen werden und wurden kurze Zeit später wieder aufgenommen.³⁰ Der chronologische Einsatzverlauf während des NATO-Gipfels 2009 ist im Anhang dargestellt.³¹



Abbildung 6: Brand IBIS-Hotel Straßburg

Hiermit ist die Darstellung des einführenden Beispiels abgeschlossen. Im Folgenden wird zunächst auf einige allgemeine Merkmale und sodann auf typische Strukturen, Prozesse und Schnittstellen der BOS in größeren Einsatzlagen eingegangen.

²⁸ [50] Focus.

²⁹ [51] NATO-Gipfel I.

³⁰ [52] NATO-Gipfel II.

³¹ [15] Siehe Anhang G: „Chronologischer Einsatzverlauf NATO-Gipfel 2009“.

2.2. Allgemeine Merkmale der Zusammenarbeit von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben in größeren Einsatzlagen

Wie das einleitende Beispiel gezeigt hat, sind die BOS erheblichen Anforderungen sowohl in Bezug auf die eigenen Aufgaben als auch auf die Kommunikation und Kooperation mit anderen Organisationen ausgesetzt. In dem geschilderten Fall arbeiteten Polizei und Feuerwehr auf vielfältige Weise zusammen. Eine Besonderheit dieses Einsatzes war die grenzüberschreitende Kooperation zwischen deutschen und französischen Behörden und Organisationen. Dies ist auch bei größeren Einsatzlagen nicht der Regelfall, doch die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit von Behörden und Organisationen verschiedener Bundesländer ist nicht selten. Hierbei stellen sich teils ähnliche Anforderungen wie im grenzüberschreitenden Einsätzen, da Zuständigkeiten und Befugnisse weitgehend auf Länderebene geregelt sind.³² Hierauf wird noch einzugehen sein.

Den Ausführungen in diesem Abschnitt muss vorausgeschickt werden, dass es eine bestimmte, definierte Form der Zusammenarbeit verschiedener BOS nicht gibt. Die an einer Einsatzlage beteiligten BOS, ihre jeweiligen Aufgaben und Stärken, aber auch die Form ihrer Zusammenarbeit hängen von den – wie erwähnt länderspezifischen – rechtlichen Rahmenbedingungen ebenso wie von den konkreten Anforderungen der Einsatzlage und auch von technischen Gegebenheiten ab. Beispielsweise kann Technologie zu einer stärkeren Vernetzung und Integration der Einsatzleitbereiche der verschiedenen Dienste wie Polizei, Feuerwehr oder Rettungsdienst führen.³³ Die Vielfalt der denkbaren Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen BOS in einer konkreten Einsatzsituation kann daher nur exemplarisch abgebildet werden. Dabei sollen besonders typische bzw. häufige Konstellationen beteiligter BOS und Formen ihrer Kommunikation und Kooperation betrachtet werden.

Im Folgenden wird auf die Strukturen eingegangen; dies bezieht sich in erster Linie auf die interorganisationalen Strukturen, aber soweit es erforderlich ist, wird auch auf Strukturen innerhalb der einzelnen Organisationen einzugehen sein. Anschließend werden die Prozesse genauer beschrieben, die im Rahmen der Organisationsstrukturen stattfinden müssen. Diese Prozesse gehen vom Ideal einer optimalen Durchführung der Aufgaben der BOS in der kürzest möglichen Reaktionszeit aus.³⁴ Schließlich werden die Schnittstellen zwischen den BOS betrachtet, das heißt die Menge an formalen und auch informellen Regeln,³⁵ die die Kooperation der Tätigkeit verschiedener Organisationen möglich machen. Die Gliederung in Strukturen, Prozesse und Schnittstellen entspricht wesentlichen Aufgabenfeldern eines (interorganisationalen) Prozessmanagements.

³² [19] Frevel/Kuschewski, 2009: 53.

³³ [20] Gora, 2004: 36.

³⁴ [20] Gora, 2004: 37.

³⁵ [38] Sydow/Duschek, 2011: 41-42.

2.3. Strukturen

2.3.1. Grundlagen

Werden bei einem Einsatz sehr viele BOS und andere Institutionen tätig, so erfordert dies im Sinne einer erfolgreichen Einsatzbewältigung eine enge Zusammenarbeit der Organisationseinheiten. Als Organisation wird in dieser Arbeit generell ein formales, aus mehreren Personen bestehendes Gebilde mit definierten Rollen, Aufgaben, und Autoritätsstrukturen verstanden, das relativ überdauernd und relativ komplex (meist mit eigenen Werten und Normen) sowie mit eigenen technischen und Wissensbasis ausgestattet ist.³⁶ Konstituierendes Merkmal sind dabei nicht die Personen selbst, denn Organisationen „überleben“ die in ihnen agierenden Menschen bzw. ändern sich nicht (oder kaum), wenn diese ausgetauscht werden.³⁷

Organisationen lassen sich sowohl aus organisationaler als auch aus soziologischer Sicht betrachten.³⁸ Aus organisationaler Sicht ist eine Organisation die dauerhafte Strukturierung von Abläufen sowie die hierfür erforderlichen Weisungsbeziehungen und die Zusammenarbeit zwischen den Teilen der Organisation. Aus soziologischer Sicht ist eine Organisation ein bestimmter Typ sozialer Systeme, der sich von anderen sozialen Systemen (etwa der Familie oder einer Gruppe von Freunden) durch formal festgelegte Regeln, eine formale Mitgliedschaft und ein kollektives Auftreten nach außen unterscheiden.³⁹ „Es ist die Dauerhaftigkeit des durch die Beiträge austauschbarer Individuen hindurchgehenden Musters, welche Organisationen von andersartigen Kollektiven unterscheidet.“⁴⁰ Dieses Merkmal der Dauerhaftigkeit und der weitgehenden Unabhängigkeit von den jeweiligen konkreten Individuen grenzt die Organisation auch von anderen sozialen Gebilden wie etwa der Familie ab; in einer Familie können nicht einzelne Personen ausgetauscht werden, ohne die Familie zu zerstören oder mindestens grundlegend zu verändern.

Bei größeren Einsatzlagen müssen in der Regel folgende Organisationen zusammenarbeiten:⁴¹ Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienste, möglicherweise Notärzte und psychosoziale Notfallhelfer oder auch das Technische Hilfswerk (THW), die Bergwacht, der Küstenschutz und weitere Organisationen. Hinzu kommen temporäre Organisationen, die speziell für den Einsatzzweck gebildet werden, insbesondere Führungsstäbe, die für definierte

³⁶ [28] Manning, 1992: 11.

³⁷ [37] Simon, 2007: 16.

³⁸ [40] Titscher/Mayrhofer/Mayer, 2010: 18.

³⁹ Ebenda.

⁴⁰ [37] Simon, 2007: 17-18.

⁴¹ [25] Lasogga/von Ameln, 2010: 159.

Sachgebiete die Entscheidungen vorbereiten und oft mit Personen verschiedener Kompetenzen, etwa auch politisch Verantwortlichen, besetzt werden.⁴² Bei einer Großveranstaltung ergänzt sich dieser Personenkreis gegebenenfalls um Vertreter der Bauaufsicht, des Öffentlichen Personennahverkehrs und des Veranstalters. Eine wichtige Rolle bei größeren Einsatzlagen spielen die Leitstellen; diese sind Teilorganisationen der Polizei bzw. der Feuerwehr/Rettungsdienste, auch integrierte Leitstellen aus Polizei, Feuerwehr und Rettungskräften sind denkbar.⁴³ Die Leitstellen nehmen Informationen direkt vom Geschehen entgegen und geben sie an die jeweils zuständigen Organisationen weiter. Die beteiligten Organisationen werden im Kontext dieser Einsatzlagen zusammenfassend als Organisationen des Bevölkerungsschutzes (bzw. als BOS) bezeichnet. Die BOS können unterschieden werden in die Polizei und die nichtpolizeilichen Organisationen und damit die Organisationen der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr (NiPoG). Die Gesamtheit der an einer größeren Einsatzlage beteiligten Organisationen kann als Supraorganisation oder Transorganisation bezeichnet werden, eine temporäre, für einen definierten Zweck zusammenarbeitende Gruppierung von Organisationen.⁴⁴

2.3.2. Strukturmerkmale im Einsatzfall

Eine Organisation folgt einer bestimmten Struktur, das heißt einem bestimmten Aufbau, um ihre Aufgaben zu erfüllen, das heißt, damit Prozesse bzw. Abläufe durchgeführt werden können. Organisationen haben eine Aufbau- und eine Ablauforganisation.⁴⁵ Im Rahmen der Aufbauorganisation wird eine Gesamtaufgabe in Teilaufgaben in der Form zerlegt, dass diese von einzelnen „Stellen“ bearbeitet werden können und sinnvoll zur Lösung der Gesamtaufgabe zusammengefügt werden.⁴⁶

Zentrale Organisation in allen Einsatzlagen ist die Polizei. Dies ergibt sich aus ihrer gesellschaftlichen Aufgabe als Exekutivorgan des Staates. Die Polizei hat unter Nutzung des staatlichen Gewaltmonopols unter anderem die Aufgabe, gesetzliche Vorgaben durchzusetzen, Gefahren abzuwehren und die öffentliche Sicherheit und Ordnung zu gewährleisten.⁴⁷

Im Regelfall, für die Durchführung der täglich anfallenden Routineaufgaben, arbeitet die Polizei im organisationalen Rahmen der Allgemeinen Aufbauorganisation (AAO).

In diesem festen System von Über- und Unterordnung sind die Aufgaben und die Befugnisse auch in vertikaler Richtung klar voneinander abgegrenzt, das heißt die jeweils

⁴² Ebenda.

⁴³ [20] Gora, 2004: 37-38.

⁴⁴ Im weiteren Sinne auch [36] Schuler, 2004: 390.

⁴⁵ [40] Titscher/Mayrhofer/Mayer, 2010: 18.

⁴⁶ [44] Wöhe, 2008: 147.

⁴⁷ [32] Promberger/Hernus/Koschar, 2006: 6.

übergeordnete Stelle verfügt nicht über das Recht, die Aufgaben der nachgeordneten Organisationseinheiten ohne weiteres an sich zu ziehen. Im Konfliktfall entscheidet die nächst höhere Instanz. Zur Bewältigung spezieller Einsatzlagen kann jedoch eine Besondere Aufbauorganisation (BAO) erforderlich sein. Dies ist eine spezifische, an der jeweils zu lösenden Aufgabe orientierte Organisationsform, die immer dann aufgerufen wird, wenn die Einsatzlage in der Alltagsorganisation nicht zu bewältigen ist.⁴⁸ Ein größerer Einsatz bzw. eine große Schadenslage lassen sich in der Regel im Rahmen der AAO bewältigen. Ist in einer besonderen Einsatzlage die Bildung einer BAO erforderlich, so werden weitere Behörden und Organisationen in die Aufbauorganisation eingebunden.⁴⁹

Bei den BOS bedingen die quantitativ wie qualitativ seit Jahren zunehmenden bzw. sich verändernden Aufgaben und Anforderungen, aktuelle taktische Erwägungen sowie wechselnde Arbeitsschwerpunkte eine permanente und flexible Anpassung der Organisationsstrukturen. Um von einer BAO bei der Polizei sprechen zu können, muss diese die Grundelemente Einsatzleiter Polizei, Führungsstab (FüStab) und Einsatzabschnitte (EA) umfassen (siehe Abbildung 7).

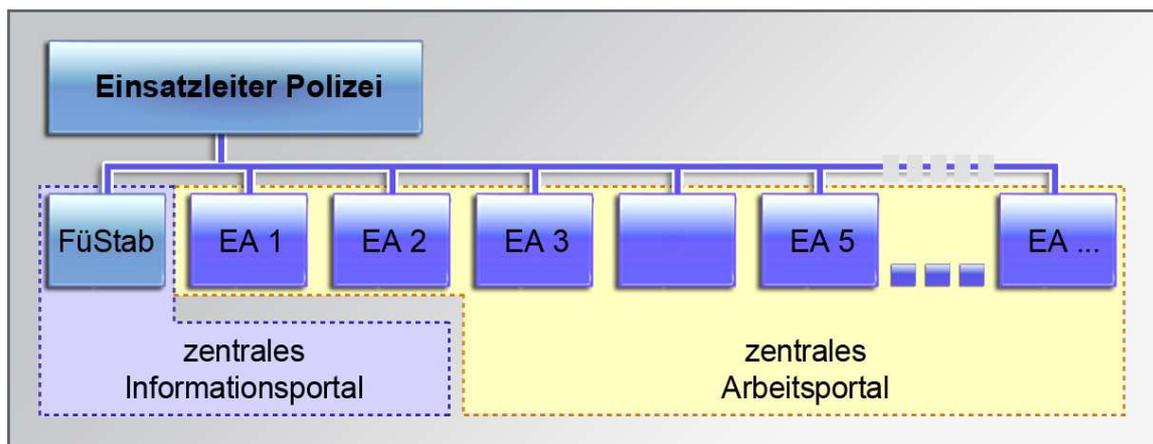


Abbildung 7: Darstellung einer Besonderen Aufbauorganisation (BAO) in Form eines Ein-Linien-Stab-System.

Der Führungsstab ist aufgabenbezogen tätig. Die wesentlichen Aufgaben des Führungsstabes bestehen unter anderem in der Entscheidungsvorbereitung, der fachlichen Beratung, der Steuerung der wesentlichen Informationen sowie der Überwachung bezüglich der Umsetzung von Entscheidungen. Durch die Beteiligung an diesen Prozessen hat eine Stabsstelle einen sehr hohen Einfluss und Stellenwert in einer Organisationseinheit. Die Aufgabenbezogenheit des Führungsstabes führt dazu, dass dieser je nach Lage und Aufgabe auch personell unterschiedlich zusammengesetzt ist (so sind etwa Spezialeinheiten während einer Versammlung kaum im Führungsstab vertreten, wohl aber bei

⁴⁸ [23] Heimann, 2009: 1379.

⁴⁹ Zu den rechtlichen Grundlagen siehe Kapitel 3.

einer Geiselnahme).⁵⁰ Neben den Führungsstab kann ein Krisenstab treten. Während der Führungsstab operative Aufgaben veranlasst, überwacht und koordiniert, hat der Krisenstab administrative und organisatorische Funktionen.⁵¹

Die Gesamtverantwortung für die Entscheidungen und deren Wirkungen liegt beim Einsatzleiter (Polizeiführer) – als Gesamtverantwortlichem des Einsatzes – der sowohl in der Planungs- als auch in der Einsatzphase zeitnah eingebunden wird.⁵²

Die EA schließlich nehmen die erforderlichen operativen Aufgaben für definierte Einsatzfelder wahr.⁵³ Sie sind für bestimmte inhaltliche Bereiche zuständig, (zum Beispiel für die Versammlung oder die Verkehrslenkung während eines Einsatzes. Im Rahmen der polizeilichen Auftragstaktik⁵⁴ übernehmen sie ihre Aufgabenstellungen dabei weitgehend eigenständig.

In der Einsatzlage „NATO-Doppelgipfel 2009“ bildete die Polizei und die Feuerwehr eine BAO. Die Feuerwehr richtete den Führungsstab gemäß der FwDV 100 Stufe D ein. Da bei dem NATO-Gipfel mehrere Verbände an mehreren Einsatzorten vorgesehen waren, bot sich hier die Einrichtung eines Führungsstabs an. Damit waren deckungsgleiche Abläufe in den Führungsorganen gewährleistet, was zu einer insgesamt reibungslosen Kommunikation und Kooperation führen sollte. Die Gesamteinsatzlage und die große räumliche Ausdehnung des Einsatzraumes erforderten schnelle Reaktionen und einen flexiblen Kräfteinsatz zur Bewältigung unvorhersehbarer Lageentwicklungen für alle Organisations-einheiten.

Die Einbindung der anderen Organisationseinheiten kann bei geplanten Einsätzen im Rahmen der Planung einer BAO für den Einsatz vorbereitet werden. Dies wird etwa in dem nachfolgend abgebildeten Phasenmodell für eine Großveranstaltung (am Beispiel dem NATO-Doppelgipfel 2009) aus der Sicht der Polizei deutlich (Abbildung 8). In diesem Modell ist bereits in der Phase-2, mehrere Monate vor Einsatzbeginn, die Einbindung externer Stellen vorgesehen.

Wie Abbildung 8 verdeutlicht, werden die Planungs- und Entscheidungsprozesse in temporäre Phasen gegliedert. Die Ausweisung wesentlicher Meilensteine und Planungsschritte orientiert sich an den Zeitläufen und inhaltlichen Zwischenschritten. Mit dieser Verfahrensweise werden Prozesse transparent und überprüfbar.

⁵⁰ [23] Heimann, 2009: 1379-1380.

⁵¹ [25] Lasogga/von Ameln, 2010: 159.

⁵² [23] Heimann, 2009: 1379-1380.

⁵³ [23] Heimann, 2009: 1379.

⁵⁴ Siehe im Abschnitt „Prozesse“; Ziffer 2.4.

Die Aufgabenüberwachung erfolgt durch die Stabsleitung und die Sachbereichsleiter. Ein zentrales operatives Controlling kann die Stabsleitung zielgerichtet unterstützen, einen Überblick über die vielfältigen stabsbereichs- und behördenübergreifenden Abhängigkeiten der Planungsarbeiten und eventuell eine höhere Termintreue ermöglichen. Die Planungsarbeiten werden immer aktuell den Lageentwicklungen angepasst. Dieses bewährte Phasenmodell wurde bei vier herausragenden polizeilichen Ereignissen durch den Verfasser umgesetzt und entsprechend modifiziert.

Bei (nicht planbaren) Sofortlagen wie Schadensereignissen ist eine präzise Vorausplanung allerdings naturgemäß nicht möglich. Für diese Fälle sind verschiedene Fallkategorien vorgesehen, die an die konkreten Gegebenheiten angepasst werden müssen.

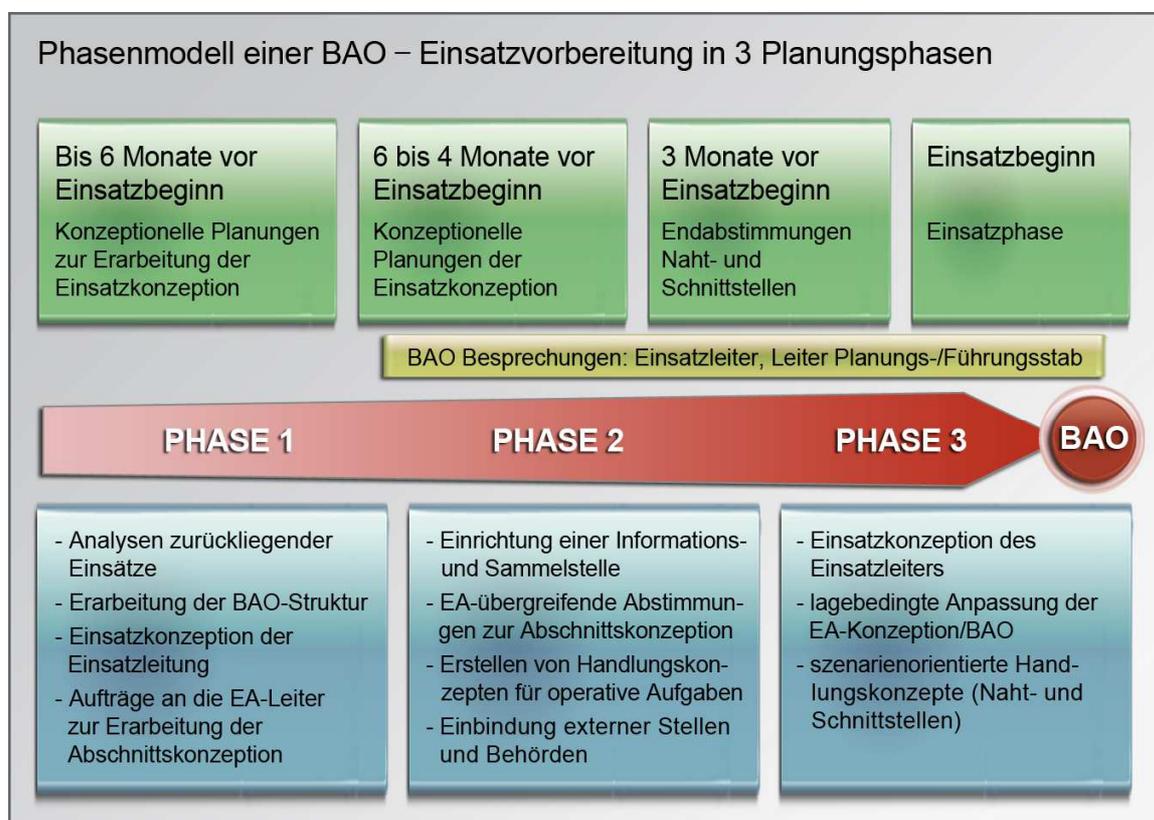


Abbildung 8: Phasenmodell einer (BAO)

Eine weitere wichtige strukturelle Einheit ist die Leitstelle bzw. Einsatzleitstelle. Sie stellt die direkte Schnittstelle zur Außenwelt dar. Hier gehen die Anrufe der Bevölkerung ein. Diese werden klassifiziert und gegebenenfalls gefiltert⁵⁵ und als Informationen an dem Einsatz beteiligten BOS weitergegeben, wodurch auch die Kommunikation insgesamt aufrechterhalten wird.

Auch die Besetzung der Führungspositionen in den Leitstellen, den Stäben und den einzelnen BOS ist ein struktureller Aspekt. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht neben der

⁵⁵ [20] Gora, 2004: 38.

Wahrnehmung übergeordneter Kooperations- und Steuerungsfunktionen vorrangig darin, die Mitarbeiter zu unterstützen und ihnen als Coaches bei Problemfällen zur Seite zu stehen. Damit treten bei den Führungskräften die sozialen Fähigkeiten in den Vordergrund. Hierzu gehören beispielsweise eine offene, glaubwürdige und überzeugende Kommunikation, die Bereitschaft zur Wissensvermittlung, eine große Überzeugungs- und Motivationskraft und auch die Fähigkeit zur aktiven Begleitung von Veränderungsprozessen. Das heißt jedoch nicht, dass die Führungskräfte auf solide fachliche Kenntnisse verzichten könnten; diese sind nach wie vor die Grundlage jeder erfolgreichen Managementtätigkeit.⁵⁶

In struktureller Hinsicht ist eine durchgängige Doppelbesetzung der Führungsfunktionen der EA, Führungsgruppen und Stabsbereiche von Vorteil bzw. bei Einsätzen in einer Größenordnung wie jener bei dem NATO-Doppelgipfel 2009 unverzichtbar. Sie gewährleistet die stetige Erreichbarkeit der Entscheidungsträger. Die einheitliche, kontinuierliche Führungsstruktur gewährleistet bei Großeinsätzen und dem mit ihnen verbundenen hohen Kooperationsaufwand bei ständiger Lageveränderung einen umfassenden Wissenstransfer und einen annähernd gleichen Kenntnisstand.

2.4. Prozesse

2.4.1. Basis-Geschäftsprozesse

Die Vielfalt der Prozesse, die im Fall größerer Einsatzlagen durchgeführt werden, lässt sich nach den Geschäftsprozessen gliedern, die aus der Sicht der wesentlichen Kommunikationsschnittstellen, das heißt aus der Sicht der Einsatzleitstellen von Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst anfallen. Diese Geschäftsprozesse sind: Notrufabfrage, Disposition, Alarmierung und Einsatzverfolgung.⁵⁷ Die Notrufabfrage umfasst die Entgegennahme und Klassifikation von Notrufen. Die Disposition ist die Zuordnung von Mitteln und Ressourcen der beteiligten BOS zu Fällen. Die Alarmierung umfasst die entsprechende Kommunikation gegenüber den beteiligten BOS und die Veranlassung der Bereitstellung der erforderlichen Kräfte der jeweiligen BOS. Die Einsatzverfolgung umfasst die Überwachung des Einsatzgeschehens und die sich daraus ergebende Kommunikation mit den beteiligten BOS.

Vor allem im Rahmen der Disposition werden durch die Festlegung der Einsatzziele aktuelle kritische Situationen aufgelöst und mit einer potenziellen Lösung sowie einem Lösungsweg versehen. Dazu muss ein Szenario formuliert werden, in dem die Problemstellung, mögliche Lösungswege und mögliche Lösungen zueinander in Beziehung gesetzt werden können.

⁵⁶ [42] Vahs, 2007: 548, 549; [33] Reichwald/Hesch, 1998: 89 ff.

⁵⁷ [20] Gora, 2004: 36.

Besonderheiten können sich in sehr großen Einsatzlagen bzw. bei einem Einsatz über mehrere Tage ergeben. Dabei lässt neben der physischen auch die psychische Leistungsfähigkeit nach. Dies geht mit der Gefahr einher, in entscheidenden Einsatzsituationen nicht mehr angemessen reagieren zu können. Im Einzelfall wird diese Situation noch durch zusätzliche Einsatzmaßnahmen verschärft. Im Einsatz gestaltet sich die Dienstplanung für die Einsatzabschnittsführungen besonders nach einem Wechsel der Einsatzkräfte sehr schwierig, weil die Kräfte über die aktuelle Lage, verbunden mit entsprechenden Aufgaben zeitnah unterrichtet werden müssen. Bei einem Einsatz in der Größenordnung des NATO-Doppelgipfels werden daher einzelne Einsatzphasen festgelegt. Diese Einteilung erleichterte beim NATO-Doppelgipfel auch die Gesamtkoordination der Planungen der EA, insbesondere in Bezug auf das Kräfte-Management. Als Beispiel könnten die Einsatzphasen bei einem Einsatz über mehrere Tage im Einzelnen so wie in Abbildung 9 wiedergegeben bestimmt werden.

Phase 1	4 bis 7 Tage vor dem Ereignis
Phase 2	1 bis 3 Tage vor dem Ereignis
Phase 3	Ereignis
Phase 4	1 Tag nach dem Ereignis

Abbildung 9: Einsatzphasen

Im Rahmen der beschriebenen Grundstruktur der Geschäftsprozesse eines Einsatzes sind im Laufe der Jahre gewisse Veränderungen feststellbar. Diese Veränderungen sind notwendig, um dem unvermeidlichen Wertewandel Rechnung zu tragen, der durch die Entwicklung und Einführung neuer technischer Möglichkeiten und durch Neuerungen in der Rechtsprechung entstanden ist. Zukünftige Entwicklungen müssen in eine Form gebracht werden, in der sie mit den etablierten Organisationen bzw. den Erfahrungen der Organisation vergleichbar werden.⁵⁸ Insbesondere auf technische Aspekte wird im weiteren Verlauf noch eingegangen.

2.4.2. Interne Prozesse: Auftragstaktik

Die vier oben beschriebenen Geschäftsprozesse beziehen sich auf das Einsatzgeschehen insgesamt, das heißt auf die Bereitstellung der Mittel aus den und die Kommunikation mit

⁵⁸ [43] Weick/Lang, 2005: 196; [17] Cyert/March, 1995: 29 ff.; [18] Donges, 2008: 65; [34] Schimank, 2002: 36.

den BOS, jedoch nicht auf die Prozesse innerhalb der BOS. In diesem Abschnitt soll das Geschehen innerhalb der Organisationen beleuchtet werden.

Hierbei ist der Informations- und Handlungsfluss durch die Konzepte der Auftrags- und der Befehlstaktik bestimmt. Die Auftragstaktik sieht die Delegation kompletter Aufträge bzw. Teilaufträge vor, die von der den Auftrag empfangenden Ebene selbstständig in einzelne Operationen zerlegt werden. Die Befehlstaktik gibt demgegenüber konkrete Handlungsanweisungen vor.

Die Polizei sieht vor, grundsätzlich mit Auftragstaktik⁵⁹ zu führen und dabei eine weitgehende Eigenständigkeit der EA zuzulassen. Sie hat aber auch die Möglichkeit, lageangepasst die Befehlstaktik anzuwenden, beispielsweise dann, wenn Zeitdruck oder eine veränderte oder aber sehr unübersichtliche Situation es nicht erlauben, einen Auftragsrahmen auszubilden. Beide Formen unterscheiden sich im Detaillierungsgrad des Auftrags. Je detaillierter der Auftrag, umso größer ist auch das Rückkoppelungsbedürfnis des gesamtverantwortlichen Einsatzleiters. Auf der Skala zwischen den beiden Polen reine Auftragstaktik und reine Befehlstaktik ist situationsangemessen eine zweckmäßige Abstufung der Regelungstiefe des Auftrags zu suchen. Ein wesentlicher Vorteil der Auftragstaktik besteht in der Möglichkeit einer flexiblen und zeitnahen Lagebewältigung bei größtmöglicher Eigenverantwortung und -initiative der Ausführenden. Die Anordnungsebene wird von Detailarbeit entlastet. Die Aufträge müssen erfüllbar sein und die Ausführenden dürfen nicht überlastet werden. Die Auftragstaktik stärkt deutlich die Mitverantwortung der nachgeordneten Führungsebenen. Mittels Auftragsinhalten, Entscheidungsvorbehalten und anderen Vorgaben kann der Gesamteinsatzleiter das Handlungs- und Entscheidungsermessen der Ausführungsebene begrenzen. Dieses Konzept setzt allerdings in der Theorie voraus, dass die delegierende Instanz die eigenen Entscheidungen und die Entscheidungen des Einsatzleiters im Voraus kennt, um berechnen zu können, wessen Entscheidungen bessere Beiträge zur Erreichung des Einsatzziels leisten.

Seit 1999 regelt die Feuerwehrdienstvorschrift (FwDV) 100⁶⁰ (Führung und Leitung im Einsatz – Führungssystem) die Aufbau- und Ablauforganisation in Feuerwehreinsätzen und den erforderlichen Einsatz von Führungsmitteln. In der gültigen Fassung der FwDV 100 wurde die Auftragstaktik als Führungskonzeption bestimmt. Die Einsatzleitung ist ein Kollektiv, welches sich aus Einsatzleiter, Führungsassistenten, Führungshilfspersonal und rückwärtigen Führungseinrichtungen zusammensetzt.⁶¹ Führungseinheiten sind beweglich, darunter fallen Führungstrupp, -staffel, -gruppe und -stab.

⁵⁹ Die Auftragserteilung erfolgt mit der Gestaltungsmöglichkeit des Ausführenden zur Zielerreichung.

⁶⁰ [53] FwDV 100

⁶¹ [31] Plattner, 2005.

2.5. Schnittstellen zwischen den Organisationen

2.5.1. Anforderungen an die Schnittstellen

Die Schnittstellen zwischen den an einem Einsatz beteiligten Organisationen ergeben sich aus der BAO und den jeweiligen EA.

Die Einsatzlagen und die durch sie geforderte Zusammenarbeit verschiedener BOS zeigen, dass unterschiedliche Zuständigkeiten, Führungsverantwortungen und Befugnisse koordiniert werden müssen. Dabei sind immer wieder Reibungspunkte möglich. Hier sind auch die unterschiedlichen Führungsphilosophien der Polizei und der verschiedenen Organisationen des Bevölkerungsschutzes zu berücksichtigen. Einigen Organisationen fehlt es hingegen nahezu gänzlich an Struktur. So ist beispielsweise der Rettungsdienst in seiner Alltagsarbeit nicht in Hierarchien eingebunden und hat daher unter Umständen Konflikte, seine Rolle und seinen Platz im Gefüge aller beteiligten Organisationseinheiten mit Sicherheitsaufgaben zu finden. Aus diesem Grund sollte jede Führungskraft über Grundkenntnisse der benachbarten BOS, insbesondere hinsichtlich deren Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse verfügen, um Kompetenzstreitigkeiten vorzubeugen. Die Integration des Personals erfordert eine Reihe von Planungs- und Abstimmungsverfahren. Dies bedeutet auch, dass ein intensiver Zeitbedarf (verbunden mit Kosten) für die interne Abstimmung von Kommunikationsinstrumenten zu berücksichtigen ist.

Verschiedene Mitarbeiter müssen ihre Aufgaben häufiger koordinieren und dafür die entsprechenden Zeitbudgets bereitstellen.⁶² Es bewährt sich uneingeschränkt, die in der Einsatzphase verantwortlichen Abschnittsleiter und Entscheidungsträger des Bevölkerungsschutzes sehr frühzeitig in den Planungs- und Entscheidungsprozess einzubinden. So können Konzepte gemeinsam entwickelt, aufeinander abgestimmt, auf den Einsatzraum zugeschnitten und vor allem inhaltlich mitgetragen werden.

Soziale Kompetenz, insbesondere die Kommunikationsfähigkeit ist bei größeren Einsätzen von herausragender Bedeutung. Ein wesentlicher Faktor wirksamer Kommunikation ist Vertrauen, welches allerdings zunächst aufgebaut werden muss. Wenn sich die Mitarbeiter der verschiedenen eingesetzten Organisationen bereits aus dem Alltagsgeschäft kennen, kann dies die Effektivität der Zusammenarbeit steigern.⁶³ Kennt man sein Gegenüber nicht, so ist eine längere Einarbeitungszeit erforderlich, um sich abzustimmen und das Vertrauen ineinander zu fördern.

⁶² [16] Bruhn, 1995: 262.

⁶³ [45] Wölker, 1993: 28.

2.5.2. Interorganisationale Kommunikation und Personalmanagement

Wie die vorausgegangenen Ausführungen deutlich gemacht haben, kommt der Kommunikation zwischen den beteiligten BOS im Einsatzgeschehen einerseits eine zentrale Rolle zu, während sie andererseits eine Quelle von Schwierigkeiten und Konflikten darstellt. Es ist eine Aufgabe des Personalmanagements, solchen Konflikten zu begegnen.

Der Konflikt der Organisationskommunikation als Prozess der Planung einer einheitlichen Gesamtkommunikation in einer BAO kann nicht als rein fachliches Problem thematisiert werden. In der Praxis haben die personellen Barrieren ein starkes Gewicht, denn erfolgreich integrierte Kommunikation kann nur von integrierend wirkenden Menschen realisiert werden.⁶⁴ Die für das Personalmanagement relevante Einsatzlage muss bei einem Einsatz zeitnah festgelegt werden. Im Vordergrund steht zunächst die Erhebung der benötigten Mitarbeiter und damit verbunden des benötigten Fachwissens, um die konkreten Konflikte der Linienverantwortlichen zu verstehen und zu ihrer Lösung beitragen zu können. Wichtig ist, die Rahmenbedingungen für das Personal bereits im Vorfeld zu bestimmen, damit die Mitarbeiter effizient und gemäß ihrer Qualifikation in den jeweiligen Aufgabenbereichen eingesetzt werden können. Neben einer umfassenden fachlichen und methodischen Kompetenz wird auch ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und sozialer Verantwortung vorausgesetzt, um Konflikte entschärfen oder vermeiden zu können.⁶⁵ Bei einem geplanten Einsatz kann es kritisch sein, wenn im Rahmen eines sukzessiven Personalanstiegs die letzte Tranche neuer Mitarbeiter zu spät vor einem Einsatz eingebunden wird. Bei geplanten Einsätzen wird angestrebt, das Personal mindestens sechs bis acht Wochen vor dem geplanten Einsatzbeginn einzusetzen, um fehlende Kenntnisse bzw. fehlende Erfahrungen durch eine längere Einarbeitungszeit kompensieren zu können. Für eine gezielte, landesweite Personalgewinnung unter Zeitdruck empfiehlt es sich, im Vorfeld ein elektronisches Managementsystem einzusetzen, das für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit schafft, auf freiwilliger Basis in einer Eingabemaske die eigenen fachspezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen einzutragen. Dieser Personenkreis ist in der Folge durch die Führungskräfte hinsichtlich seiner Qualifikation zu überprüfen.

2.5.3. Elektronische Kommunikationsstrukturen

Der Bereitstellung einer einsatzfähigen und ausfallsicheren Infrastruktur und damit der Vorrichtung für einen schnellen und sicheren Informationsaustausch⁶⁶ kommt bei einer

⁶⁴ [16] Bruhn, 1995: 211; [29] Nuber, 1985: 105.

⁶⁵ [42] Vahs, 2007: 531.

⁶⁶ [30] Pfeiffer, 1996: 15 f.; [39] Theis, 1994: 206; [41] Unterwallney, 1988: 43, 49.

Vielzahl von beteiligten Stellen, Kräften und Kommunikationsbeziehungen eine besondere Bedeutung zu.

Bei einem Einsatz unter Beteiligung von BOS-Kräften werden grundsätzlich Analog- und Digitalfunkgeräte als meistgenutztes Kommunikationsmittel eingesetzt. Dies wirft erfahrungsgemäß bei größeren Ereignissen immer wieder Konflikte auf, da die Kapazität der Funkkanäle begrenzt ist. Von Vorteil ist die Nutzung eines organisationsübergreifenden gemeinsamen Führungskanals. Dadurch wird der Einsatzfunk der einzelnen Organisationseinheiten entlastet. Werden gemeinsame Funkfrequenzen vereinbart, so muss dies mit den benachbarten Organisationen abgestimmt werden.⁶⁷

Der Einsatz von Mobiltelefonen ist nicht unumstritten. Auch dies ist mit Vor- und Nachteilen verbunden, die es abzuwägen gilt. Bei größeren Schadenslagen benutzen auch Dritte – beispielsweise Betroffene oder Medienvertreter – diese Netze, wodurch deren Kapazitätsgrenzen schnell erreicht werden. Mit Mobiltelefonen ist der Massenversand von SMS möglich, um einen großen Personenkreis sehr schnell mit Informationen zu versorgen und damit einen einheitlichen Sprachgebrauch zu gewährleisten. Zu berücksichtigen ist, dass Mitteilungen über diese Medien zunächst nur den beteiligten Gesprächspartnern zugänglich sind und gegebenenfalls anschließend weiterkommuniziert werden müssen.

Als besonderes Kommunikationsmittel können des Weiteren Notebooks mit mobiler Datenfunkanbindung im Intranet (eigenes Netz im Internet der BOS-Organisation) eingesetzt werden. Die Möglichkeit, mit mobilen Geräten den Einsatzverlauf mitzuverfolgen bzw. im laufenden Einsatz Einträge vorzunehmen, bringt insbesondere den funktionellen EA, die im gesamten Einsatzraum eingesetzt sind, erhebliche Vorteile. Letztlich ist mit diesem System ein strukturiertes Dokumentations- und Ablagesystem verbunden, das vor allem den Vorteil hat, einen gleichzeitigen Datenbankzugriff zu ermöglichen.

Als Beispiel ermöglicht ein mobiles Reporting-System, das parallel zum BOS-Funkverkehr eingesetzt werden kann, die strukturierte Spezifikation von Informationsbedarfen durch BOS und die entsprechende Direktbeantwortung durch den Adressaten. Dieser wird über Rolle und Standort automatisch bestimmt. Jeder Adressat kann die Anfrage strukturiert, das heißt in einem vordefinierten Format beantworten.⁶⁸ Technisch werden hierbei Möglichkeiten des Einsatzes von Cloud Computing diskutiert; die hiermit verbundenen insbesondere sicherheitskritischen Probleme sind aber noch nicht gelöst.⁶⁹ Funktionierende Kommunikation ist untrennbar mit Informationsmanagement verknüpft, das durch

⁶⁷ Kanäle, Rufnamen und sonstige Erreichbarkeiten sollten den benachbarten BOS in Form von Kommunikationsplänen übermittelt werden.

⁶⁸ [27] Ludwig/Reuter/Pipek, 2013: 319.

⁶⁹ [24] Jakoby/Vagts, 2012: 52.

EDV unterstützt werden kann. Diese Technik bietet vielfältige Funktionalitäten (Dateiablage, Recherchefunktionen, Terminverwaltung, Weiterverarbeitung in Office-Produkten), die insbesondere dazu beitragen können, das E-Mail-Aufkommen zu verringern. Der Vorteil liegt vor allem darin, dass Daten zentral erfasst, aber dezentral abrufbar sind und dadurch Redundanzen vermieden werden. Diese Technik kann dadurch Kommunikationsbedürfnisse reduzieren oder aber zumindest die gegenseitige Verständigung unterstützen. Wichtig ist hierbei eine „interpretationsfreie Fachsprache“,⁷⁰ die beispielsweise eine Recherche in gemeinsamen Datenbanken für alle ermöglichen soll.

Ansätze, von verschiedenen BOS stammende, heterogene Informationen unter Nutzung von Informationstechnologie zu einem gemeinsamen Lagebild zu verknüpfen und damit das gemeinsame Verständnis und die Beurteilung einer Lage durch alle beteiligten BOS zu verbessern, befinden sich allerdings weitgehend noch im Forschungsstadium.⁷¹

In der Praxis dienen gemeinsame Informationsplattformen im Wesentlichen zur Dokumentation und ausdrücklich nicht zur Kommunikation. Um unerwünschte Verzögerungen so weit wie möglich zu vermeiden, sollte die direkte Kommunikation innerhalb des Führungsstabs und mit den Abschnitten vorgezogen und die Dokumentation erst danach durchgeführt werden. Die Dokumentation organisatorischer Sachverhalte ist aus mehreren Gründen sinnvoll. Die Gefahr von Missverständnissen wird verringert, eine gründliche Auseinandersetzung mit der Ist-Situation wird gefördert, die fertigen Dokumente ermöglichen eine schnelle Information. Und nicht zuletzt lässt sich im Falle von Reorganisationen viel Zeit einsparen, weil der Ist-Zustand bereits dokumentiert wurde – vorausgesetzt, die Dokumente sind aktuell –. Genau hier liegt aber auch die Problematik: Aufgrund von immer häufigeren Veränderungen von organisatorischen Sachverhalten ist der Aktualisierungsaufwand heute wesentlich größer als früher.⁷² Handlungsanweisungen im IT-Bereich sind für die Anwender im Führungsstab in der Vorbereitungsphase unabdingbar. Fehlende Handlungsanweisungen führen zu einer Verunsicherung neu hinzukommender Einsatzkräfte, insbesondere in den Bereichen, in denen der Termindruck für logistische Arbeiten stetig zunimmt.

Die Übertragung von Videobildern ist ein wichtiges Hilfsmittel für die Lagebeurteilung und Entschlussfassung. Aus einsatztaktischen und datenschutzrechtlichen Gründen ist jedoch eine Übertragung solcher Bilder an einzelne Behörden und Institutionen mit Sicherheitsaufgaben nicht möglich. Durch die Verbindungspersonen (VP)⁷³ der beteiligten BOS im Führungsstab können die dementsprechenden Informationsdefizite jedoch kompensiert werden.

⁷⁰ [21] Hamm, 01/ 2006: 476.

⁷¹ [35] Schönbein/Bügel/Leuchter, 2005: 1-2.

⁷² [42] Vahs, 2007: 528.

⁷³ Erläuterung zur VP siehe Ziffer 6.3 ff.

Die folgende Abbildung (Abbildung 10) fasst die diskutierten elektronischen Kommunikationsmittel als Bestandteile einer einsatzfähigen und ausfallsicheren Infrastruktur für die Einsatzbewältigung zusammen. Sie alle beeinflussen bedarfsorientiert den Informationsprozess innerhalb einer Organisation. Zu beachten ist, dass bei einem größeren Einsatz die hier dargestellten kommunikativen Strukturen von einer Vielzahl von beteiligten Organisationen eingesetzt werden.

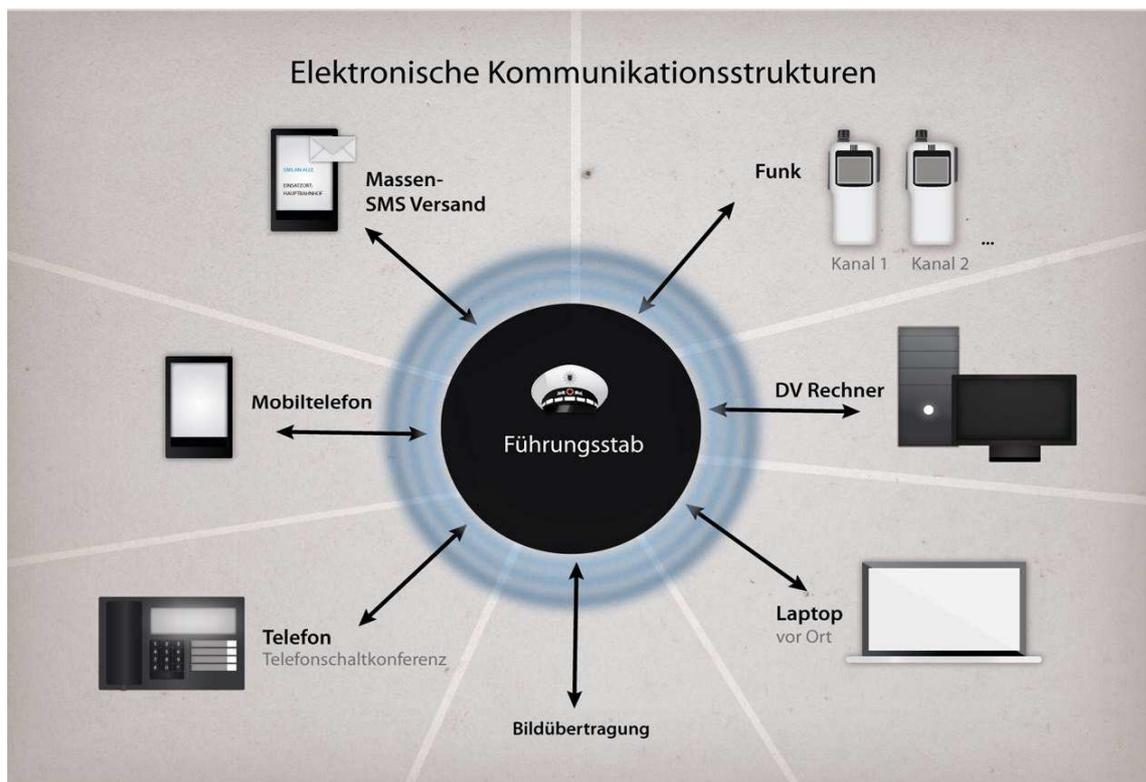


Abbildung 10: Übersichtliche Bewertung der elektronischen Kommunikationsstrukturen mit dem Führungsstab einer Organisationseinheit.

Als eine weitere Form der Nutzung elektronischer Kommunikationsstrukturen werden in zunehmendem Maße auch Social Media diskutiert. Dienste wie Facebook oder Twitter werden von Selbsthilfegruppen oder auch von direkt Betroffenen in Katastrophenfällen genutzt. Die Integration von BOS in diesen Prozess wird aber bisher noch kaum thematisiert, obwohl Erfahrungen aus den USA im Rahmen der Tornadokatastrophe vom April 2011 zeigen, dass die gezielte Integration von Helfern in diese Dienste beitragen kann, Handlungsanweisungen zu geben oder auch emotionalen Beistand zu leisten.⁷⁴

Zusammenfassend zeigt die kursorische Betrachtung elektronischer Kommunikationsmittel, dass diese Thematik sehr im Fluss ist und in naher Zukunft – etwa unter dem Stichwort der „e-emergency“,⁷⁵ der elektronischen Unterstützung des Handelns in Schadenslagen – zahlreichen Weiterentwicklungen unterliegen dürfte.

⁷⁴ [22] Heger/Reuter, 2013: 1868.

⁷⁵ [26] Lenk/Traunmüller, 2005: 380.

3. Rechtliche Grundlagen der Zusammenarbeit

Organisationseinheiten, die dem Begriff der BOS zuzuordnen sind, ergeben sich aus § 4 BOS-Funkrichtlinie.⁷⁶ Dies sind die Polizeien der Länder und des Bundes, das THW, die Bundeszollverwaltung, die Feuerwehren, die Katastrophen- und Zivilschutzbehörden des Bundes und der Länder, die behördlichen Träger der Notfallrettung, die mit Sicherheits- und Vollzugsaufgaben gesetzlich betrauten Behörden und Dienststellen sowie die Organe des Verfassungsschutzes. Da der Schwerpunkt der Erhebung auf der Betrachtung von Feuerwehr, Polizei, Rettungsdienst und THW liegen soll, sind diese hiermit auch primär angesprochen. Sofern sich aus dem Kontext nicht etwas anderes erschließt, sind die Bezeichnungen „nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr“ oder „Bevölkerungsschutz“ synonym zu betrachten.

Die besondere Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten kommt beispielsweise in der Polizeidienstvorschrift (PDV) 100 zum Ausdruck. Sie misst der Kommunikation große Bedeutung bei, bezeichnet sie als Voraussetzung für erfolgreiches Führen.⁷⁷ In der Polizeidienstvorschrift ist auch die Zusammenarbeit und Sicherstellung von Informationen⁷⁸ auf örtlicher, regionaler, nationaler und internationaler Ebene geregelt.⁷⁹ Als Beispiele für Zusammenarbeit werden dabei unter anderem der Austausch von VP⁸⁰ und Übungen⁸¹ genannt. Darüber hinaus werden jedoch keine Aussagen zu der Frage getroffen, wie Einsatzlagen gemeinsam bewältigt werden sollen. Der vorliegende Hinweis der PDV 100 enthält damit eine allgemeine Aufforderung zur einvernehmlichen Zusammenarbeit.

Jedoch ist ein Teil der Zuständigkeiten der beteiligten Organisationen und auch der Zusammenarbeit zwischen ihnen gesetzlich geregelt oder wird durch solche Regelungen berührt. Die rechtlichen Regelungen stellen somit einen Teil der Rahmenbedingungen dar, unter denen die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Organisationen abläuft. Häufig regeln ministerielle Erlasse, wie der rechtliche Rahmen ausgeschöpft und auf der taktischen Ebene umgesetzt werden soll. Zahlreiche Gesetze und Rechtsverordnungen geben den Hoheitsträgern ihren genau festgelegten Handlungsrahmen vor. Als ein Beispiel soll

⁷⁶ [74] BOS Richtlinien 2009.

⁷⁷ [83] PDV 100, Nr. 1.5.3.2.

⁷⁸ [83] PDV 100, Anlage 12, Nr. 2.2 - „Zur Sicherstellung einer umfassenden und zeitgerechten Information und Abstimmung hat der Polizeiführer stets alle übrigen von der Lage(entwicklung) betroffenen Stellen zu beteiligen.“

⁷⁹ [83] PDV 100, Nr. 1.7.1 - „Über die gesetzlich [...] geregelte Zusammenarbeit hinaus soll das Zusammenwirken auf allen Ebenen [...] insbesondere durch [...] regelmäßige Information und Kommunikation, [...] abgestimmte Einsatzkonzeptionen [...] verbessert werden.“

⁸⁰ Siehe Ziffer 6.3, „Empfehlungen für interorganisationale Kommunikationsstrukturen: VP“.

⁸¹ Siehe Ziffer 6.3.2.3, „Anlassbezogene Fortbildungsmaßnahmen“.

hier der oben angeführte NATO-Gipfel des Jahres 2009 dienen. Bei diesem Ereignis war zur Lagebewältigung neben den polizeilichen Einsatzkräften aller Bundesländer, der Bundespolizei und des Bundeskriminalamtes eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern örtlicher und überörtlicher Hilfsorganisationen, Behörden und sonstiger Einrichtungen gemäß ihres gesetzlichen Auftrags tätig, wie Feuerwehr, Rettungsdienst, DLRG, THW und Bundeswehr. Die Zuständigkeiten der verschiedenen Organisationseinheiten sind sehr verschieden. Somit muss eine Regelung getroffen werden, die geeignet ist, insbesondere in herausragenden Einsatzsituationen wie dem NATO-Gipfel erfolgreich wirken zu können. Dabei gilt es zu klären, ob die beteiligten Hoheitsträger jenseits der allgemein anerkannten Rechtsprechungen und Rechtsgrundlagen für die Zusammenarbeit Weisungsrechte gegenüber dem Bevölkerungsschutz und der Polizei besitzen. Gegebenenfalls sind solche Weisungsrechte bei der Zusammenarbeit in der Gesamtbetrachtung des Themas zu berücksichtigen, um das Recht oder die Pflicht zur Kommunikation bzw. die Art und Weise ihrer Durchführung zu definieren. Neben einer verfassungsrechtlichen Betrachtung sollen in diesem Kapitel die jeweils geltenden Rechtsgrundlagen ausgewählter Hoheitsträger und Hilfsorganisationen näher betrachtet werden.

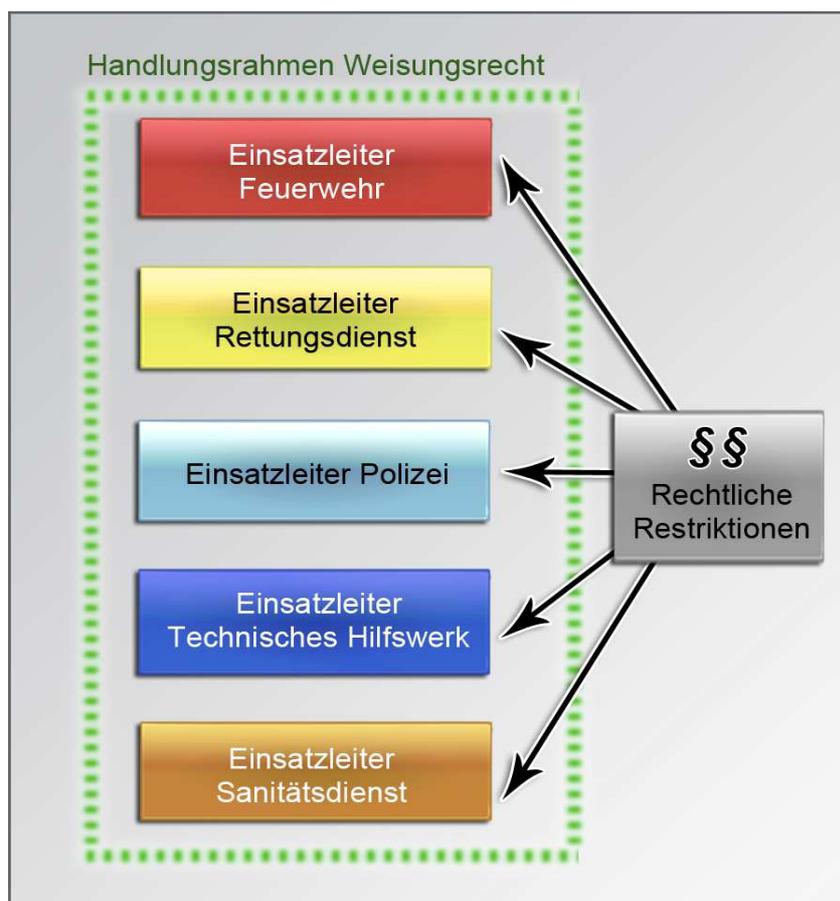


Abbildung 11: Zahlreiche Gesetze und Rechtsverordnungen bestimmen den Handlungsrahmen.

3.1. Gesetzliche Regelungen und Vorschriften auf Bundesebene

3.1.1. Verfassungsrechtliche Grundlagen

Das für Deutschland geltende Föderalismusprinzip⁸² als Grundsatz der Staatsorganisation hat zur Folge, dass dem Bund nur die Aufgaben zufallen, die im Grundgesetz ausdrücklich benannt sind. Von diesem Grundsatz werden Ausnahmen zugelassen, wenn aufgrund einfacher Gesetze Eingriffe in die hoheitliche Gewalt des Anderen möglich sind. Dabei spielt es keine Rolle, welcher Staatsgewalt die Organe zuzurechnen sind. Art. 30 GG regelt die grundsätzliche Kompetenzverteilung zwischen dem Bund und den Ländern. Er legt ein Regel-Ausnahme-Verhältnis fest: Der Bund besitzt nur die ihm zugewiesenen Kompetenzen, der unbenannte Rest liegt bei den Ländern (Residual-Kompetenz).⁸³ Art. 30 GG ist damit für das Bundesstaatsprinzip grundlegend⁸⁴ und zugleich ein Element zusätzlicher funktionaler Gewaltenteilung.⁸⁵ Leges speciales zu Art. 30 GG sind alle Vorschriften des Grundgesetzes, die Kompetenzen an Bund und Länder explizit zuweisen,⁸⁶ insbesondere Art. 70 (1), 83 und 92 GG. Solche Bestimmungen verdrängen mithin Art. 30 GG in seiner Anwendbarkeit.

Die in Art. 30 GG getroffene Regelung bringt darüber hinaus zum Ausdruck, dass auch für die Polizei keine Doppel- oder Parallelzuständigkeit in Fällen der Gefahrenabwehr oder Strafverfolgung in Betracht kommen darf. Es dürfen folglich nicht Bundespolizei, Bundeskriminalamt und Landespolizei gleichzeitig zuständig sein. Eine solche Doppel-/Mehrfachzuständigkeit von Bundes- und Landespolizeibehörden würde einen Verstoß gegen die Verfassung darstellen, die Mischverwaltung grundsätzlich verbietet.⁸⁷ Nach der ständigen Rechtsprechung des BVerfG⁸⁸ gilt das Verbot der Mischverwaltung auch für die Fälle, bei denen dem Bund oder einem Land lediglich Mitentscheidungsrechte bezüglich einer in der Kompetenz des Anderen liegenden Frage eingeräumt werden. Eine Ausnahme gilt nur für den Fall, dass sie vom Grundgesetz vorgesehen ist. Die Rechtssicherheit verlangt, dass polizeiliche Maßnahmen einer gesetzlich bestimmten Polizeibehörde zugeordnet werden können. Dies ist unter anderem nicht nur für Weisungsverhältnisse bedeutsam, sondern auch für das jeweils anzuwendende präventive Befugnisrecht. Überschneiden sich die Aufgabenbereiche von beispielsweise Bundesbehörden und Landesbehörden, so sind Abgrenzungen untereinander zulässig. Lässt sich hiernach ein Sachverhalt nicht eindeutig einer verantwortlichen Behörde zuordnen, kann im Zweifelsfall nach dem Schwergewicht

⁸² [27] Art. 20 (1) Satz 1, 30 GG.

⁸³ [61] Jarass/Piero, 2004: Art. 30 GG Rn. 1.

⁸⁴ [76] BVerfGE 12, 205, 244; 36, 342, 365.

⁸⁵ [76] BVerfGE 55, 274, 318.

⁸⁶ [61] Jarass/Piero, 2004: Art. 30 GG Rn. 2.

⁸⁷ [71] von Münch/Kunig, 2012: Art. 30 GG Rn. 24 m.w.N.

⁸⁸ [76] BVerfGE 32,145, 156; 39, 96, 120; 41, 291, 311; 63, 1, 38.

entschieden werden.⁸⁹ Eine gesetzliche Grundlage für ein Weisungsrecht anderen Behörden gegenüber ist nicht ersichtlich.

Darüber hinaus ist eine Weisung einer anderen Behörde gegenüber auch insofern problematisch, als dass für die Beachtung des jeweils einschlägigen Rechts der jeweils tätig werdende Hoheitsträger selbst zuständig und – wegen des Vorrangs des Gesetzes gemäß Art. 20 (3) GG – selbst verantwortlich ist. Das Gebot der Gewaltenteilung wird aus dem Grundgesetz hergeleitet.⁹⁰

Danach stehen sich im staatsrechtlichen Sinne alle Staatsorgane gleichrangig gegenüber, ein Über-/Unterordnungsverhältnis (Subordinationsverhältnis) besteht nicht.⁹¹ Der Grundsatz der Respektierung fremder Kompetenzbereiche schließt damit Übergriffe und Eingriffe in die Tätigkeiten anderer Hoheitsverwaltungen generell aus.⁹²

Gesetzlich normierte Aufgabenzuweisungen können jedoch nicht durch eine einfache Absprache zwischen den beteiligten Behörden inhaltlich verändert werden. Würde sich die Exekutive über die Legislative hinwegsetzen, so wäre dies ein Verstoß gegen den Vorrang des Gesetzes.⁹³ Im Verfassungsrecht gilt insoweit allgemein, dass weder Bund noch Länder durch Gesetz oder Vereinbarungen ihre Zuständigkeiten auf die jeweils andere Seite übertragen können.⁹⁴

Mit Blick auf die praktische Relevanz ist jedoch hervorzuheben, dass Bundes- und Landesbehörden in jeweils eigener Verantwortung in gemeinsamen Einsatzleitungen, Führungs- oder Planungsstäben sowie bei polizeilichen Einsätzen zusammenwirken, Führungs- und Einsatzmittel gegenseitig zur Verfügung stellen. Es dürfen hierbei nur nicht die verfassungsrechtlich vorgegebenen Grenzen zwischen Bundes- und Landespolizeigewalt „verwischt“ werden.⁹⁵ Zudem entspricht dies dem modernen Verständnis des Föderalismus, der nicht nur in der Wahrung der Eigenständigkeit, sondern auch in der kooperativen Zusammenarbeit („kooperativer Föderalismus“)⁹⁶ besteht. Die Behörden müssen sich gegenseitig im Wege der Amtshilfe bei der Wahrnehmung ihrer staatsdienenden Aufgaben unterstützen.

Unabhängig davon, wie man die Verantwortung im Außenverhältnis einer Organisation regelt, ist es im Innenverhältnis stets wünschenswert, auf klare und eindeutige Regelungen der Verantwortung zurückgreifen können. Dabei muss die Verantwortung

⁸⁹ [59] Heesen/Hönle/Peilert, § 1 BGG Rn. 215.

⁹⁰ [80] Art. 20 (2) S. 2 GG.

⁹¹ [63] Meyer-Goßner, StPO, § 96 Rn. 2.

⁹² [76] BVerwGE 29, 52, 59; [67] Schenke, 2011: § 4 (2), Rn. 236; [68] Schoch, 1994, S. 849; [56] Drews/Wacke/Vogel/Martens, 1985: § 15, S. 240, § 19, S. 294.

⁹³ [59] Heesen/Hönle/Peilert, 2002: § 1 BGG Rn. 216.

⁹⁴ [76] BVerfGE 26, 281, 296; 32, 145, 156; März- [70] v. Mangoldt/Klein/Starck, 2000: Art. 30 GG Rn. 34; [71] v. Münch/Kunig, 2012: Art. 30 GG Rn. 23.

⁹⁵ [59] Heesen/Hönle/Peilert, 2002: § 1 BGG Rn. 216.

⁹⁶ [62] Maurer, 1997: § 22 Rn. 45.

dort liegen, wo auch die Entscheidungen getroffen werden, das heißt Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse sollten möglichst weitgehend übereinstimmen.⁹⁷

Zusammenfassend ist aus verfassungsrechtlicher Sicht festzuhalten, dass gegenüber anderen Behörden grundsätzlich **keine** gesetzliche Grundlage für ein Weisungsrecht besteht. Bei Behörden und Institutionen, welche den gleichen Auftrag wahrnehmen, ist gemäß Art. 30 GG eine Doppel- oder Parallelzuständigkeit nicht zulässig. Das bedeutet, dass bei einer Ereignissituation im Vorfeld geregelt sein muss, wer in welcher Funktion zuständig ist.

3.1.2. Amtshilfe

In diesem Abschnitt werden die Rechtsmöglichkeit der Amtshilfe und das damit verbundene Weisungsrecht gegenüber beteiligten Organisationseinheiten bei einem Einsatz dargestellt.

Bund und Länder haben die Amtshilfe in weitgehend gleichen Bestimmungen in den Verwaltungsverfahrensgesetzen näher geregelt.⁹⁸ Amtshilfe ist hiernach eine ergänzende Hilfe, die eine Behörde einer anderen auf deren Ersuchen im Einzelfall leistet, um dieser die Durchführung ihrer Aufgaben zu ermöglichen oder zu erleichtern.⁹⁹

Das Grundgesetz¹⁰⁰ normiert die behördliche Pflicht zur gegenseitigen Rechts- und Amtshilfe. Dieses Rechtsinstitut ist als zulässige Ausnahme von dem Verbot der Mischverwaltung allgemein anerkannt.¹⁰¹ Ein Ersuchen um Amtshilfe darf nur abgelehnt werden, wenn die ersuchte Behörde ihm aus rechtlichen oder tatsächlichen Gründen nicht entsprechen kann oder dem Wohl des Bundes bzw. eines Landes hierdurch Nachteile entstehen oder Geheimhaltungsvorschriften verletzt werden. Gleiches gilt, wenn eine andere Behörde die Hilfe wesentlich einfacher oder mit wesentlich geringerem Aufwand leisten könnte, dem Ersuchen nur mit unverhältnismäßigem Aufwand entsprochen werden kann oder die Erfüllung der eigenen Aufgaben hierdurch gefährdet wird.¹⁰²

Im Wege der Amtshilfe werden hoheitliche Handlungen (tatsächlicher oder rechtlicher Art) zur Unterstützung einer anderen Behörde vorgenommen. Es stellt sich mithin die Frage, welchem Hoheitsträger die Maßnahmen zugerechnet werden und nach wessen Recht gehandelt wird. Nach herrschender Auffassung¹⁰³ richtet sich die rechtliche Zulässigkeit der Maßnahmen nach dem Recht der ersuchenden Behörde, während die

⁹⁷ [65] Preisendörfer, 2008: 179.

⁹⁸ [90] §§ 4 ff. VwVfG.

⁹⁹ [59] Heesen/Hönle/Peilert, 2002: § 9 BGSg Rn. 7.

¹⁰⁰ [80] Art. 35 (1) GG.

¹⁰¹ [77] BVerwG 1976, 1469; Lerche, MD Art. 83 GG Rn. 26.

¹⁰² [64] Möllers, 2001: 64.

¹⁰³ ebenda.

Durchführung der Amtshilfe auf der Grundlage des Rechts der ersuchten Behörde erfolgt.¹⁰⁴

Somit lässt sich die Hilfeleistung als Überwindung bestehender Kompetenz- und Zuständigkeitsgrenzen verstehen.¹⁰⁵ Schon deshalb ist Art. 35 (1) GG subsidiär und kommt nicht zur Anwendung, wenn zwischen den Behörden eine anderweitige organisations-rechtliche Verknüpfung besteht, wie Delegationsbeziehungen¹⁰⁶ oder Weisungsabhängigkeit. Eine enge Einordnung dieses Begriffs würde zum teilweisen Verlust der Wirkung der Amtshilfe führen, da der Zweck, die Ziele des Staates zu fördern und zu sichern, sonst erschwert würde. Zu den Behörden zählen unter anderem alle Verwaltungsbehörden,¹⁰⁷ die Polizeibehörden,¹⁰⁸ die Polizeidienststellen,¹⁰⁹ die Gerichtsverwaltungen, die Behörden der kommunalen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen und andere juristische Personen des öffentlichen Rechts im Landesbereich, gemeinsame Einrichtungen der Länder, die Verwaltungsaufgaben des Landes wahrnehmen, Gerichte und andere. Die Feuerwehr und die Polizei können und/müssen unter Umständen untereinander Amtshilfe leisten.

Ein Beispiel für Amtshilfe stellt die Anforderung des THW im Rahmen des NATO-Gipfels 2009 dar. Im Rahmen der Amtshilfe wurde das THW zur Bewältigung des polizeilichen Auftrags unter anderem von der Landespolizei Baden-Württemberg angefordert und unterstellt. Das THW ist im Sinne des Verwaltungsverfahrensgesetzes¹¹⁰ eine Behörde, da es Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnimmt. Damit die Zuständigkeiten für den Einsatz des THW während des Einsatzes eindeutig definiert werden konnten, wurde zwischen dem polizeilichen Einsatz und dem nichtpolizeilichen Gefahrenabwehrbereich unterschieden. Aufgrund dessen wurde ein Anforderungskatalog erstellt, der den Bedürfnissen der Landespolizei, der Bundespolizei und des Bevölkerungsschutzes gerecht wurde. Das folgende praktische Beispiel eines Einsatzablaufs soll verdeutlichen, aus welchem Grund das THW der Polizei unterstellt wurde. Eine Bergungseinheit des THW wurde an einer strategisch wichtigen Örtlichkeit auf der Autobahn stationiert, um Fahrzeuge, die aus technischen Gründen nicht mehr fahrbereit waren, zu beseitigen. Wäre in diesem Fall das THW nicht der Polizei unterstellt worden, so hätte die Gefahr bestanden, dass die im Bedarfsfall benötigte Einheit bereits anderweitig eingesetzt wurde bzw. der Kommunikationsweg bis zur Umsetzung der Maßnahme den zeitlichen Rahmen überstiegen hätte. Wie bereits dargestellt, besteht die Möglichkeit, im Rahmen der Amtshilfe das THW wie auch beispielsweise die Feuerwehr anzufordern. Das bedeutet für die praktische Umsetzung, dass bei der anfordernden Behörde grundsätzlich ein Weisungsrecht gegenüber der

¹⁰⁴ Dies folgt bereits aus dem Wortlaut von § 7 Abs. 2 VwVfG [90].

¹⁰⁵ [58] Erbguth, 2007: Art. 35 GG Rn. 10.

¹⁰⁶ [72] Zerfaß, 2004: 290; [66] Saxer 1999: 32 f.; [1] Ahrens/Scherer/Zerfaß, 1995.

¹⁰⁷ [82] § 2 LVG.

¹⁰⁸ [84] § 47 PolG BW.

¹⁰⁹ [84] § 56 PolG BW.

¹¹⁰ [90] § 1 (4) VwVfG.

angeforderten Organisationseinheit besteht. Wird jedoch eine Behörde im Rahmen der Amtshilfe angefordert, so sind die damit verbundenen Kosten von der angeforderten Organisationseinheit zu tragen. Aus diesem Grund wird diese Maßnahme nur unter sehr restriktiven Bedingungen in Anspruch genommen, sofern ein gesetzlicher Auftrag für die originäre Hilfsorganisation besteht.

Häufig ist die Amtshilfe mit weiteren Rechtsgrundlagen verzahnt. Für das THW soll dies am Beispiel des THW-Helferrechtsgesetzes illustriert werden. Es wird ebenfalls unter Bezugnahme auf das Beispiel des NATO-Gipfels beschrieben.

3.1.3. THW-Helferrechtsgesetz

Das THW wurde beim NATO-Gipfel als Träger von Unterstützungsleistungen sowohl für die Bundes- und Landespolizei als auch für den Bevölkerungsschutz angefordert. Bereits im Vorfeld des Einsatzes galt es zu klären, auf welcher Rechtsgrundlage der Einsatz des THW für die genannten Organisationseinheiten möglich war. In Verbindung mit der Bestimmung der Rechtsgrundlage für den THW-Einsatz konnte bestimmt werden, ob das THW ihre Tätigkeit als unterstellte Organisation oder parallel zur anfordernden Behörde aufnehmen würde.

Das THW-Helferrechtsgesetz¹¹¹ regelt die Organisation des THW, die Aufgaben und das Helferrecht. Das THW ist eine nicht rechtsfähige Bundesanstalt mit eigenem Verwaltungsunterbau im Geschäftsbereich des Bundesministers des Inneren.¹¹² Seine Aufgaben fallen in die drei gleichwertigen Bereiche:¹¹³

- technische Hilfe im Zivilschutz,
- technische Hilfe im Auftrag der Bundesregierung außerhalb des Geltungsbereichs dieses Gesetzes,
- technische Hilfe bei der Bekämpfung von Katastrophen, öffentlichen Notständen und Unglücksfällen größeren Ausmaßes auf Anforderung der für die Gefahrenabwehr zuständigen Stellen, insbesondere im Bergungs- und Instandsetzungsdienst.

In Baden-Württemberg hat das THW nach Landesrecht keine Aufgabenzuweisung. Die dritte der oben genannten Aufgaben ist die Hauptaufgabe des THW. Mit der Möglichkeit, auf Anforderung als Träger bei der Gefahrenabwehr tätig zu werden, kann das THW auch außerhalb der Katastrophenabwehr tätig werden. Die Aufgabe¹¹⁴ ist darüber hinaus ein spezialgesetzlich ausgeformtes Angebot der Amtshilfe, was bedeutet, dass das THW die

¹¹¹ [89] THW-HelfRG.

¹¹² [89] § 1 (2) THW-HelfRG.

¹¹³ [89] § 1 (2) THW-HelfRG.

¹¹⁴ [89] gemäß § 1 (2) Satz 2 Nr. 3 THW-HelfRG.

Verpflichtung hat, bei einem entsprechenden Ersuchen die erbetene Hilfe zu leisten.¹¹⁵ Das THW hat rechtlich keine eigene Zuständigkeit außerhalb des THW-HelfRG. Somit ist es grundsätzlich auf die Träger der Gefahrenabwehr angewiesen, von denen es entsprechend angefordert wird. Zum einen sind das die Feuerwehr und die Polizei, auf der anderen Seite sind es im Regelfall die zuständigen Behörden. Üblicherweise verfügt die anfordernde Stelle über eigene Führungsstrukturen, so dass sich die THW-Einheit oder die Untereinheiten unterstellen. Dieser Weg ist als Grundsatz anzusehen.¹¹⁶

3.2. Gesetzliche Regelungen und Vorschriften auf Landesebene am (Beispiel Baden-Württembergs)

3.2.1. Polizeigesetz Baden-Württemberg

In diesem Abschnitt wird erneut am Beispiel des NATO-Gipfels 2009 dargestellt, auf welcher rechtlichen Grundlage die Polizei ihre Maßnahmen ergreift. Dies ist entscheidend, um zu bestimmen, ob sie als originäre Behörde tätig wird oder eine andere Behörde das Weisungsrecht gegenüber der Polizei innehat, da in der Folge die Kommunikationsprozesse häufig schon hier abgestimmt werden müssen.

Wenn der Verdacht einer Straftat¹¹⁷ begründet werden kann, so führt dies zur Strafverfolgungspflicht (Legalitätsprinzip).¹¹⁸ Dies stellt nicht nur eine Aufgabenzuweisung für den Polizeivollzugsdienst dar, sondern verpflichtet sie auch, Ermittlungen jeder Art zur umfassenden Sachverhaltsaufklärung vorzunehmen. Wird der Polizeivollzugsdienst mit dem Ziel der Strafverfolgung tätig, so muss sie ihre Maßnahmen auf Befugnisnormen der Strafprozessordnung stützen. In diesen Fällen ist sie an die Weisungen der Staatsanwaltschaft gebunden, bei der es sich um die verantwortliche Behörde für das Ermittlungsverfahren handelt.¹¹⁹ Die Polizei ist zur Verhütung von Straftaten originär zuständig.

Insofern als die bislang geprüften Polizeidienstvorschriften nicht über allgemein verbindliche Regelungen der Zusammenarbeit von Polizeivollzugsdienst und Behörden mit Sicherheitsaufgaben hinausgehen, ist der Rückgriff auf andere Normen erforderlich. Bei dem NATO-Gipfel richteten sich die Bemühungen des Polizeivollzugsdienstes in erster Linie auf die Gefahrenabwehr, weil unter anderem hochgradig gefährdete Staatsgäste geschützt werden mussten. Damit ist das Polizeigesetz Baden-Württemberg einschlägig. Für die Einsatzleitung des Polizeivollzugsdienst sind die Vorschriften der §§ 66 bis 69 PolG BW anzuwenden. Aus dem Polizeigesetz ergibt sich für die Polizei die Aufgabe, Störungen der

¹¹⁵ Siehe Ziffer 3.1.2, „Amtshilfe“.

¹¹⁶ [88] THW DV 1-100, Ziffer 4.2.1.

¹¹⁷ [87] § 152 (2) StPO.

¹¹⁸ [87] § 163 StPO.

¹¹⁹ [87] § 160 und § 161 (1) StPO.

öffentlichen Sicherheit und Ordnung, die sich im Zusammenhang mit der geplanten Veranstaltung ergeben, mit allen rechtlich und taktisch zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu verhindern bzw. zu beseitigen.

Das Polizeigesetz verwendet den organisationsrechtlichen Begriff der Polizei als Oberbegriff, der sowohl die (allgemeinen und besonderen) Polizeibehörden als auch den in Polizeidienststellen gegliederten Polizeivollzugsdienst umfasst. Die Polizei im Sinne des Polizeirechts BW gliedert sich demnach in einen behördlichen Teil (Polizeibehörden) und einen Vollzugsteil (Polizeivollzugsdienst).¹²⁰ Polizeibehörden sind alle staatlichen und kommunalen Verwaltungsbehörden in Baden-Württemberg, denen durch Rechtsvorschrift behördliche Aufgaben der polizeilichen Gefahrenabwehr übertragen sind.¹²¹ Das Polizeigesetz BW verwendet den Begriff „Polizeivollzugsdienst“ als Sammelbegriff, der sämtliche Polizeidienststellen des Landes Baden-Württemberg umfasst.¹²² Der Polizeivollzugsdienst ist für alle Aufgaben zuständig, die ein sofortiges Tätigwerden erforderlich machen.¹²³ Die Polizeibehörden haben grundsätzlich ein Weisungsrecht gegenüber den Polizeidienststellen.¹²⁴ Für die Wahrnehmung der polizeilichen Aufgaben sind, soweit nichts anderes bestimmt ist, die Polizeibehörden zuständig.¹²⁵ Soweit die Polizeibehörde nicht erreichbar ist und ein sofortiges Tätigwerden erforderlich erscheint, trifft der Polizeivollzugsdienst Maßnahmen zur Gefahrenabwehr und Störungsbeseitigung in eigener Zuständigkeit.¹²⁶ Der Einsatz von Einheiten und Einrichtungen des Katastrophenschutzes, wie Feuerwehr oder Rettungsdienste, richtet sich dann nach den jeweils für diese Organisationen gültigen rechtlichen Vorschriften (zum Beispiel Feuerwehrgesetz, Rettungsdienstgesetz etc.).

Abschließend ist festzuhalten, dass sich, sobald sich die Maßnahmen des Polizeivollzugsdienstes in erster Linie auf die Gefahrenabwehr beziehen, die Rechtsgrundlage aus dem Polizeigesetz ergibt, da die Polizei Störungen der öffentlichen Sicherheit und Ordnung beseitigen soll und damit als Behörde zuständig ist.

Ein Weisungsrecht des Polizeivollzugsdienstes bei der polizeilichen Gefahrenabwehr und Störungsbeseitigung ergibt sich grundsätzlich aus den allgemeinen beamtenrechtlichen Vorschriften;¹²⁷ weitergehende Regelungen ergeben sich durch die einschlägigen Erlassen

¹²⁰ [55] Belz/Mußmann, 2009: § 59 PolG Rn. 1.

¹²¹ [55] Belz/Mußmann, 2009: § 59 PolG Rn. 3.

¹²² [55] Belz/Mußmann, 2009: § 59 PolG Rn. 6.

¹²³ [84] § 60 (2) PolG BW. Zu den verschiedenen Einzelmaßnahmen siehe [84] § 60 (3) PolG BW.

¹²⁴ [84] § 74 (1) PolG.

¹²⁵ [84] § 60 (1) PolG BW.

¹²⁶ [84] § 60 (2) PolG BW.

¹²⁷ [73] § 35 BeamStG (Weisungsgebundenheit),

[73] § 36 BeamStG (Verantwortung für die Rechtmäßigkeit).

und Dienstanweisungen.¹²⁸ Dieses Weisungsrecht ist grundsätzlich gegenüber den beteiligten BOS nicht gegeben.

3.2.2. Feuerwehrgesetz Baden-Württemberg

Das Tätigwerden der Feuerwehr im Einsatz richtet sich nach den gesetzlichen Bestimmungen. Für das Feuerwehrwesen hat das Land Baden-Württemberg die Gesetzgebungskompetenz.¹²⁹ Die Feuerwehren haben gemäß Feuerwehrgesetz eine klare Aufgabenzuweisung.¹³⁰ Danach hat die Feuerwehr bei Schadenfeuer (Bränden) und öffentlichen Notständen Hilfe zu leisten und den Einzelnen und das Gemeinwesen vor hierbei drohenden Gefahren zu schützen und zur Rettung von Menschen und Tieren aus lebensbedrohlichen Lagen technische Hilfe zu leisten.¹³¹

Die Zusammenarbeit zwischen Feuerwehr und Polizei erfolgt im Rahmen der Amtshilfe.¹³² Darüber hinaus handelt die Feuerwehr nach den Führungsgrundsätzen der FwDV 100,¹³³ zu denen auch gehört, die Zusammenarbeit mit anderen, nicht unterstellten Kräften und Stellen zu gewährleisten. Da Feuerwehr und Polizei organisatorisch getrennt sind und nicht unter einheitlicher Leitung stehen, sind sie formell voneinander unabhängig.¹³⁴ Aus diesem Grund lässt sich ein Weisungsrecht zwischen dem Polizeivollzugsdienst und der Feuerwehr grundsätzlich nicht ableiten. Neben den planbaren Einsätzen ist auch bei einem Schadensfall die Feuerwehr gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag originär zuständig. Dies trifft – in Analogie zum Polizeivollzugsdienst – auch im Rahmen der Gefahrenabwehr zu. Laut § 28 (1) Satz 1 FwG BW ist der technische Einsatzleiter bezüglich der in § 2 FwG BW genannten Aufgaben der Feuerwehrkommandant, solange keine Katastrophe im Sinne des Landeskatastrophenschutzgesetzes Baden- Württemberg¹³⁵ vorliegt. Entscheidungen über die feuerwehrtechnische Taktik der Feuerwehrkräfte trifft ausschließlich der technische Einsatzleiter.¹³⁶

Auch die Feuerwehr wurde im Rahmen des NATO-Gipfels eingesetzt. Wenn – wie im Fall des NATO-Gipfels – die topographische Lage des Einsatzraumes mehrere Landkreise und

¹²⁸ Z.B. [83] PDV 100, Ziffer 1.5.2.1 (der Polizeiführer trägt die Gesamtverantwortung und trifft die grundsätzlichen Entscheidungen); Ziffer 4.15.1.6 (Nahtstellenkonflikte zwischen Polizei und Fachdiensten sollen durch abgestimmte Regelungen, enge Zusammenarbeit sowie gegenseitige Beratung und Unterstützung so gering wie möglich gehalten werden); Ziffer 4.17 (Unterstützung der originär zuständigen Behörden, Fachdienste beim Retten und Bergen; Räumung in Abstimmung mit originär zuständigen Behörden, Fachdiensten).

¹²⁹ [80] gemäß Art. 30, 70 und 74 GG.

¹³⁰ [79] § 2 FwG BW.

¹³¹ [79] § 2 FwG BW.

¹³² Siehe Ziffer 3.1.2, „Amtshilfe“.

¹³³ [78] FwDV 100 Nr. 3.1.

¹³⁴ [79] § 1 (1) Satz 2 FwG BW; Surwald, 2011: § 1 FwG Rn. 7.

¹³⁵ [81] § 1 (2) LKatSG BW.

¹³⁶ [69] Surwald, 2011: § 28 FwG Rn 3.

Gemeinden betrifft, wurde geprüft, ob es innerhalb der Feuerwehr einen verantwortlichen Einsatzleiter gab oder ob je nach den Gegebenheiten in den Landkreisen mehrere Einsatzleiter für ihr jeweiliges Einsatzgebiet zuständig waren. Wenn mehrere örtliche Einsatzleiter den Einsatz für ihren Zuständigkeitsbereich planen und umsetzen, sind entsprechende Kommunikationsprozesse zu bestimmen. Bestimmt wurde von den betroffenen Regierungspräsidien, dass die Kommandanten aus Baden-Baden und Kehl für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich die Verantwortung übernahmen. Hätte sich das Einsatzgebiet über den Stadtkreis hinaus verschoben, so wäre die gemeinsame Einsatzleitung durch das Regierungspräsidium Karlsruhe – unter Leitung des Landesbranddirektors von Baden-Württemberg – übernommen worden.

3.2.3. Landeskatastrophenschutzgesetz (LKatSG BW)

Geprüft wird hier das Landeskatastrophenschutzgesetz, um zu bestimmen, ob eine übergeordnete Rechtsnorm besteht, welche die Rechtsnormen der originären Organisationen mit Sicherheitsaufgaben beeinflusst. Weiterhin soll ein etwaiges Weisungsrecht der beteiligten Organisationseinheiten aufgezeigt werden.

Ein größeres Schadensereignis, beispielsweise eine Panik bei einer Versammlung, oder ein Anschlag kann sich innerhalb kürzester Zeit zu einer Katastrophe ausweiten. In einem solchen Fall hat beispielsweise die Polizei zahlreiche Aufgaben zu übernehmen, wie die Schaffung der Voraussetzungen für einen schnellen und wirkungsvollen Einsatz der originär zuständigen Fachstellen (zum Beispiel Rettungs- und Hilfsdienste) und auch die Ermittlung der Ursachen und Verantwortlichen für den Schadensfall. Katastrophen werden in der landesrechtlichen Gesetzgebung definiert. Für Baden-Württemberg ist dies im Landeskatastrophenschutzgesetz¹³⁷ geregelt, was gleichzeitig auch die Legaldefinition darstellt.

Dort heißt es:

„Eine Katastrophe im Sinne dieses Gesetzes ist ein Geschehen, das Leben oder Gesundheit zahlreicher Menschen oder Tiere, die Umwelt, erhebliche Sachwerte oder die lebensnotwendige Versorgung der Bevölkerung in so ungewöhnlichem Maße gefährdet oder schädigt, dass es geboten erscheint, ein zu seiner Abwehr und Bekämpfung erforderliches Zusammenwirken von Behörden, Stellen und Organisationen unter die einheitliche Leitung der Katastrophenschutzbehörde zu stellen.“

¹³⁷ [81] § 1 (2) LKatSG BW.

Die Feststellung des Katastrophenalarms obliegt der zuständigen Katastrophenschutzbehörde.¹³⁸ Das Katastrophenschutzrecht gilt auch bereits im Katastrophenvoralarm.¹³⁹ Das Landeskatastrophenschutzgesetz sieht vor, dass durch die Katastrophenschutzbehörde eine gemeinsame Oberleitung eingerichtet werden soll.¹⁴⁰ Jedoch unterliegen Polizeikräfte vor Ort grundsätzlich nicht den Weisungen der Katastrophenschutzbehörde. Diese kann lediglich Weisungen gegenüber der entsprechenden Polizeidirektion aussprechen, welche ihre nachgeordneten Organisationseinheiten anweisen kann. Allerdings besteht die Möglichkeit, dem technischen Einsatzleiter (in der Regel ein Feuerwehrangehöriger) vor Ort bestimmte Spezialkräfte des Polizeivollzugsdienstes zu unterstellen. Diese unterstehen dann auch den Weisungen des Einsatzleiters. Grundsätzlich gilt dies auch umgekehrt. Der Katastrophenschutz unterscheidet sich vom Brandschutz bzw. der Allgemeinen Hilfe, als er eine größere Gefahrenlage voraussetzt, deren Abwehr das organisatorische Zusammenfassen vorhandener Einheiten unter einer Führung erfordert, um diese übersichtlicher anleiten und einsetzen zu können. Somit beinhaltet der Katastrophenschutz im Wesentlichen Organisations- und Führungsaufgaben. Der Einsatzleiter ist hier gemäß § 25 LKatSG BW bestimmt.

Im Katastrophenschutz gilt eine grundsätzliche Pflicht zur Zusammenarbeit und Unterstützung, die sich – neben den Regelungen zur Amtshilfe¹⁴¹ – aus dem Programm für die Innere Sicherheit in der Bundesrepublik Deutschland 1974,¹⁴² dessen Fortschreibung 1994¹⁴³ sowie der PDV 100¹⁴⁴ ergibt. Dabei ergänzen sich Fachlichkeit, Erfahrung sowie technische, rechtliche und personelle Möglichkeiten der einzelnen Organisationen.

Für den Katastrophenschutz sind die unteren Katastrophenschutzbehörden¹⁴⁵ für den Katastrophenschutz sachlich zuständig, soweit nichts anderes bestimmt ist.¹⁴⁶

Die oberste Katastrophenschutzbehörde ist jedoch für Katastrophenschutzaufgaben sachlich zuständig, die sich über einen Regierungsbezirk hinaus erstrecken.¹⁴⁷ Die höheren Katastrophenschutzbehörden sind sachlich zuständig für Katastrophenschutzaufgaben, die sich über den Bezirk einer unteren Katastrophenschutzbehörde hinaus erstrecken.¹⁴⁸ Bei dem NATO-Gipfel waren die Regierungsbezirke Karlsruhe und Freiburg betroffen. Wegen der „Außenwirkung gegenüber der Bevölkerung“ wurde für diesen Einsatz weder ein Katastrophenalarm noch ein Katastrophenvoralarm ausgelöst.

¹³⁸ [81] § 18 LKatSG BW.

¹³⁹ [81] § 22 LKatSG BW.

¹⁴⁰ [81] §§ 19, 20 LKatSG BW.

¹⁴¹ [90] Art. 35 GG, §§ 4 VwVfG ff. i.V.m. § 1 Abs. 1 LVwVfG.

¹⁴² [60] Innenministerium des Bundes und der Länder: Abschnitt IV, Nr. 6.1, S. 19.

¹⁴³ [60] Innenministerium des Bundes und der Länder: Abschnitt III, Nr. 1, S. 38.

¹⁴⁴ [83] PDV 100, Nr. 1.7.1, 1.7.2.1 und 4.15.1.6.

¹⁴⁵ [82] § 13 LVG.

¹⁴⁶ [81] § 6 (1) LKatSG BW.

¹⁴⁷ [81] § 6 (3) LKatSG BW.

¹⁴⁸ [81] § 6 (3) LKatSG BW i.V.m. § 6 (1) LKatSG BW.

Das Landeskatastrophenschutzgesetz erleichtert bei planbaren Einsätzen, aber auch bei einem größeren Schadensereignis die Zusammenarbeit aller beteiligten Behörden, da Führungsstrukturen im Katastrophenschutz eindeutig definiert sind. Dies gilt es im Hinblick auf die Kommunikationsaufgabe festzuhalten.

3.2.4. Rettungsdienstgesetz Baden-Württemberg

Der Rettungsdienst umfasst die öffentliche Aufgabe der Gefahrenabwehr und der Gesundheitsvorsorge.¹⁴⁹ Die Kompetenz für den Rettungsdienst liegt bei den Ländern.¹⁵⁰ Primäre Aufgabe des Rettungsdienstes ist es, professionelle Hilfe zum Patienten zu bringen, zu leisten und den Patienten medizinisch zu versorgen, wenn er nicht mehr selbst in der Lage ist, einen Arzt oder ein Krankenhaus aufzusuchen.¹⁵¹ Das Land ist in Rettungsdienstbereiche so aufgeteilt, dass eine rasche, effiziente und dennoch wirtschaftliche Notfallrettung möglich ist.¹⁵² Der Rettungsdienst wird ferner durch einen Landesausschuss beraten, der sich aus Vertretern der Kosten- und Leistungsträger zusammensetzt.¹⁵³ Die Einsätze des Rettungsdienstes in einem Rettungsdienstbereich werden von der Rettungsleitstelle gelenkt.¹⁵⁴ Diese arbeitet mit den Krankenhäusern, dem ärztlichen Notfalldienst, Polizei und Feuerwehr zusammen und wirkt im Katastrophenschutz mit. Die Rettungsleitstelle wird gemeinsam mit der Feuerwehr im integrierten Betrieb in gemeinsamer Trägerschaft eingerichtet. Alle Leistungsträger sowie privaten Rettungsdienstunternehmen werden von der Integrierten Rettungsleitstelle gleich behandelt.¹⁵⁵ In Baden-Württemberg gibt es zur Zeit 34 Rettungsleitstellen.¹⁵⁶

Im Rettungsdienstgesetz (RettdG BW)¹⁵⁷ werden die folgenden Rettungsdienstorganisationen als Leistungsträger speziell für Baden-Württemberg genannt:

- Arbeiter-Samariter-Bund (ASB),
- Deutsches Rotes Kreuz (DRK) mit seiner Bergwacht Württemberg,
- Johanniter-Unfallhilfe (JUH),
- Malteser-Hilfsdienst (MHD),
- Deutsche Rettungsflugwacht (DRF),
- Bergwacht Schwarzwald,

¹⁴⁹ [57] DRK Landesverband BW 2012: 4.

¹⁵⁰ [80] Auf der Grundlage der Art. 30, 70 und 83 GG.

¹⁵¹ [85] § 1 RettdG BW.

¹⁵² [85] § 3 (2) RettdG BW.

¹⁵³ [85] § 4 (1) RettdG BW.

¹⁵⁴ [85] § 6 (1) RettdG BW.

¹⁵⁵ [85] § 6 (1) RettdG BW.

¹⁵⁶ [57] DRK Landesverband BW 2012: 14.

¹⁵⁷ [85] § 1 (1) RettdG BW.

- Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft (DLRG).

Mit den oben genannten Rettungsdienstorganisationen hat das Innenministerium Baden-Württemberg Rahmenvereinbarungen über die bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung geschlossen.¹⁵⁸ Soweit die Versorgung der Bevölkerung mit Einrichtungen des Rettungsdienstes nicht ausreichend ist, werden die jeweiligen Land- und Stadtkreise zum Leistungsträger, das heißt die bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung wird zu ihrer Pflichtaufgabe.¹⁵⁹ In diesem Fall gelten weitere organisatorische Bestimmungen, so etwa die Aufnahme kommunaler Vertreter in den Landesausschuss.¹⁶⁰ Die kommunalen Träger können sich zur Erfüllung der Aufgaben freiwilliger Hilfsorganisationen bedienen, soweit diese dazu bereit und in der Lage sind.¹⁶¹ Zur Bewältigung von Großschadensereignissen oder planbaren Einsätzen werden die hauptamtlichen Helfer des Rettungsdienstes durch ehrenamtliche Kräfte verstärkt. Aus diesem Grunde wurden innerhalb des Sanitäts- und Betreuungsdienstes des Katastrophenschutzes so genannte Schnelleinsatzgruppen (SEG) geschaffen, die zügig alarmiert und flexibel einsetzbar sind.

Der organisatorische Leiter des Rettungsdienstes (OrgL) beurteilt in der Regel die Lage aus taktisch-organisatorischer Sicht. Er leitet den örtlichen Einsatz der Kräfte des Rettungs- und Sanitätsdienstes und arbeitet im Bedarfsfall mit der Polizei, Feuerwehr, sowie dem Leitenden Notarzt (LNA) eng zusammen.

Das RettDG regelt die Führung der Rettungsorganisationen insoweit, als dass die jeweils zuständige Leitstelle die Einsätze lenkt.¹⁶² Darüber hinaus bestehen **keine** Regelungen hinsichtlich der Einsatzleitung oder einer Übernahme der Führung durch eine Behörde, wie beispielsweise bei der Feuerwehr. Die Rettungsleitstelle arbeitet mit der Polizei, der Feuerwehr und anderen Beteiligten in der Notfallrettung zusammen und wirkt im Katastrophenschutz mit.¹⁶³

Leitender Notarzt

Der Einsatz des Leitenden Notarztes (LNA) stützt sich auf das Rettungsdienstgesetz¹⁶⁴ und hat die Koordination der Maßnahmen zur Rettung- und Versorgung verunglückter und verletzter Personen zu gewährleisten.¹⁶⁵ Hierbei kommt es wesentlich auf das enge Zusammenwirken zwischen LNA und dem ihm unterstellten rettungsdienstlichen Personal, insbesondere dem Organisatorischen Leiter Rettungsdienst (OrgL), an. Bei

¹⁵⁸ [85] § 2 (1) RettDG BW.

¹⁵⁹ [85] § 2 (3) RettDG BW i.V.m. § 2 (1) RettDG BW.

¹⁶⁰ [85] § 12 RettDG BW.

¹⁶¹ [85] § 2 (3) RettDG BW.

¹⁶² [85] § 6 (1), Satz 1 RettDG BW.

¹⁶³ [32] § 6 (1), Satz 3 RettDG BW.

¹⁶⁴ [85] § 10 RettDG BW.

¹⁶⁵ [86] Rettungsdienstplan, 2001: Kap. VIII, Abschnitt 2.

nationalen oder internationalen Großveranstaltungen wie dem NATO-Gipfel 2009 dient der örtliche LNA als offizieller Ansprechpartner und Bevollmächtigter für die medizinische Versorgung von Beteiligten und Zuschauern.¹⁶⁶ Spezielle Aufgaben waren beim NATO-Gipfel unter anderem mögliche Szenarien für einen etwaigen Massenunfall von Verletzten zu entwerfen und an definierten Örtlichkeiten Behandlungsplätze funktionsbereit aufzubauen. Das Regierungspräsidium Karlsruhe hatte für den NATO-Gipfel einen erfahrenen LNA für die Koordination und Umsetzung des medizinischen Bereichs eingesetzt. Für den medizinischen Bereich war der LNA der ständige Ansprechpartner sowohl für die Feuerwehr als auch für die Polizei.

Rettungsdienstplan (BW)

Da dem Rettungsdienstgesetz keine Kommunikationsstrukturen bei der Zusammenarbeit mit anderen Behörden zu entnehmen sind, wird geprüft, ob der Rettungsdienstplan eine verbindliche Empfehlung darstellt.

„Zweck der Rettungsdienstplanung auf Landesebene ist es, die Grundzüge einer bedarfsgerechten und wirtschaftlichen Versorgung der Bevölkerung mit leistungsfähigen Einrichtungen des Rettungsdienstes festzulegen und damit insbesondere den im Rettungsdienst tätigen Leistungsträgern (Rettungsdienstorganisationen) und Kostenträgern (Verbände der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherungen) sowie den privaten Unternehmern einen Handlungsrahmen zu geben.“¹⁶⁷ Die gesetzliche Grundlage für den Rettungsdienstplan ist das RettDG BW. Ein Großschadensfall wird in dem Rettungsdienstplan wie folgt definiert: „Ein Großschadensfall ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Verletzten oder Erkrankten bei häufig nicht mehr funktionsfähiger oder nicht mehr ausreichender Infrastruktur am Schadensort, teilweise auch durch das Bestehen einer erheblichen Gefährdung der Einsatzkräfte im Bereich des Schadensereignisses.“¹⁶⁸ Kommunikations- oder Führungsstrukturen werden im Rettungsdienstplan nicht dargestellt. Bei einem Ereignis unter Mitwirkung des Rettungsdienstes ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Leitenden Notarzt und dem ihm unterstellten rettungsdienstlichen Personal anzustreben. Die medizinische Versorgung obliegt grundsätzlich originär dem Rettungsdienst, die technische Rettung der Feuerwehr.

¹⁶⁶ [85] § 10 RettDG BW.

¹⁶⁷ [86] Rettungsdienstplan, 2000: 4.

¹⁶⁸ [86] Rettungsdienstplan, 2000: 14.

3.3. Zusammenfassende rechtliche Bewertung

Bereits im Rahmen der Alltagsroutine sind die verschiedenen Organisationen nebeneinander eingesetzt, beispielsweise bei einem Wohnungsbrand. Die Anordnungsbefugnisse beschränken sich auf die **eigenen, unmittelbar unterstellten Kräfte**. Das bedeutet, dass grundsätzlich jede Organisation in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich gemäß der eigenen Rechtsgrundlagen (PolG BW, RettDG, FwG) ihre Berechtigung findet. Dies soll Abbildung 12 nochmals verdeutlichen:



Abbildung 12: Rechtliche Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen bei größeren Gefahren- und Schadenslagen. Nur im Katastrophenfall besteht ein organisationsübergreifendes Weisungsrecht.

Die Länder haben im Friedensfall die Kompetenz im Katastrophenschutz bzw. in der Gefahrenabwehr.¹⁶⁹ Hier sind Regelungen in den Katastrophenschutzgesetzen getroffen worden, wobei mit der Wahrnehmung der entsprechenden Aufgaben in der Regel untere (Landkreise bzw. kreisfreie Städte), mittlere (Regierungspräsidien) sowie obere Katastrophenschutzbehörden (Innenministerium) betraut sind. Im Katastrophenschutz unterstützen sowohl die Feuerwehren und das THW als auch die aufgeführten Hilfsorganisationen (zum Beispiel DRK, DLRG, Bergwacht)¹⁷⁰ Hinzu kommen die Hilfeleistungspotenziale, die

¹⁶⁹ [80] Art. 30, 70 GG.

¹⁷⁰ [85] Gemäß § 1 (2) RettDG.

der Bund vorhält und auf die im Wege der Amtshilfe¹⁷¹ zurückgegriffen werden kann (zum Beispiel Bundespolizei¹⁷², Bundeswehr¹⁷³ oder THW¹⁷⁴).

Wie die Betrachtung der verfassungsrechtlichen Bestimmungen und der Vorschriftenlage zeigt, verbietet der Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit jedes Hoheitsträgers eine Einflussnahme auf Behörden durch Weisungen. Ferner unterscheiden sich aufgrund der föderalen Strukturen in Deutschland Aufbau und Zuständigkeiten der Behörden, sodass ein Zusammenwirken mehrerer Länder bei planbaren Einsätzen und Sofortlagen nicht ohne weiteres möglich ist. Dies hat zur Konsequenz, dass die Parallelzuständigkeit für die Lagebewältigung bei den beteiligten BOS im Rahmen ihrer gesetzlichen Vorschriften verbleibt, sofern die Gefahrenlagen unterhalb der Katastrophenschwelle liegen. Bei großen Gefahren- und Schadenslagen übernimmt die oberste Katastrophenschutzbehörde die Oberleitung und ist in Bezug auf Führung, Bereitstellung und Zuweisung der Einsatz- und Rettungskräfte den untergeordneten Behörden bzw. den Einsatzleitungen gegenüber weisungsbefugt.

Nicht zuletzt diese Konstellation macht eine entsprechende kommunikative und kooperative Zusammenarbeit unabdingbar, deren Prozess in der Folge näher betrachtet wird.

¹⁷¹ Siehe Ziffer 3.1.2, „Amtshilfe“.

¹⁷² [80] Gem. Art. 35 Abs. 2 Satz 2 GG i.V.m. [75] BPOlKatHiVwV.

¹⁷³ [80] Gem. Art. 35 Abs. 2 Satz 2 GG.

¹⁷⁴ [89] Gem. § 1 Abs. 2 THW-HelfRG.

4. Ein Modell der Kommunikation und Kooperation zwischen Organisationen

Im vorangegangenen Kapitel wurde deutlich, dass bereits dann, wenn eine einzelne Organisation im Rahmen ihrer Aufgaben und Befugnisse aktiv wird, umfangreiche Aufgaben zu bewältigen sind, die von den einzelnen Mitgliedern der Organisation oft spezialisierte Tätigkeiten und Kooperation verlangen. Kooperation erfordert Kommunikation. Schwieriger stellt sich die Situation dar, wenn mehrere Organisationen in abgestimmter Weise einen Konflikt lösen oder eine Situation beherrschen müssen, sowohl in geplanten Einsatzlagen als auch Sofortlagen. Solche Situationen stellen deutlich erhöhte Anforderungen an die Kommunikation, da diese nun auf zwei Ebenen – innerhalb von und zwischen Organisationen – stattfinden muss und bei der interorganisationalen Kommunikation zudem mit Schnittstellenkonflikten aufgrund von unterschiedlichen Terminologien gerechnet werden muss.¹⁷⁵

Diese Konflikte werden nach Lasogga und von Ameln auf bestimmte Aspekte der Gestaltung der interorganisationalen Zusammenarbeit sowie auf bestimmte organisationale Merkmale der BOS selbst zurückgeführt.¹⁷⁶ Die beiden Autoren argumentieren wie folgt: Organisatorische Merkmale der BOS sowie strukturelle und prozessbezogene Aspekte der interorganisationalen Kommunikation und Kooperation tragen zu bestimmten Konflikten zwischen den Organisationen bei. Abbildung 13 illustriert diesen Gedanken.

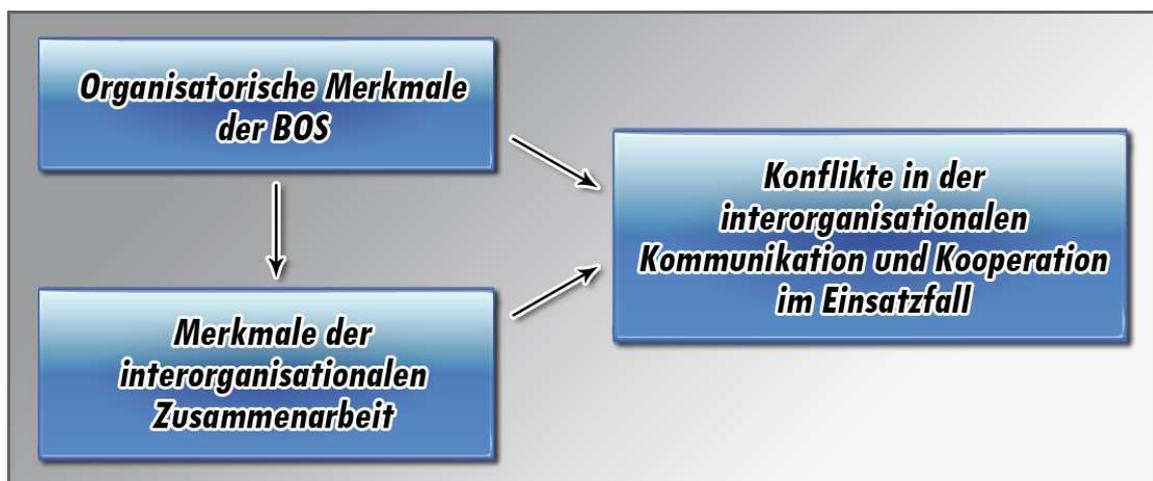


Abbildung 13: Grundlegendes Modell der Entstehung von Konflikten der interorganisationalen Kommunikation und Kooperation im Einsatzfall.

¹⁷⁵ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 166-168.

¹⁷⁶ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 161 f.

Dieser Sichtweise wird hier gefolgt. Dabei wird jedoch in zweierlei Hinsicht über Lasogga und von Ameln hinausgegangen:

1. Lasogga und von Ameln legen ihrer Analyse das Konzept der operationalen Geschlossenheit von Organisationen zugrunde. Operationale Geschlossenheit von Organisationen ist die wesentliche Bedingung für die interorganisationalen Kommunikations- und Kooperationskonflikte. In der vorliegenden Dissertation wird diese Sichtweise um Modellannahmen zur interorganisationalen Kommunikation erweitert. Diese Modellannahmen sollen helfen, den Zusammenhang zwischen strukturellen Konzepten wie der operationalen Geschlossenheit und den interorganisationalen Kommunikations- und Kooperationskonflikte zu erklären.
2. Lasogga und von Ameln gehen induktiv vor. Sie beschreiben zunächst eine Reihe interorganisationaler Kommunikations- und Kooperationskonflikte zwischen BOS im Einsatzfall und versuchen dann, diese Konflikte mit dem Konzept der operationalen Geschlossenheit zu erklären.¹⁷⁷ In dieser Untersuchung wird hingegen ein deduktiver Ansatz versucht. Zunächst werden strukturelle und prozessuale Merkmale der BOS und der interorganisationalen Zusammenarbeit modellhaft beschrieben. Dann werden hieraus Hypothesen zu Konflikten in der Kommunikation und Kooperation zwischen den BOS abgeleitet. Ein deduktives Vorgehen hat den Vorteil, dass es stärker theoriegeleitet ist und damit eine theoretische Integration bestehender Phänomene besser unterstützen kann.
3. Im Anschluss an die Erstellung der Hypothesen wird eine empirisch-qualitative Überprüfung ihres Gehalts vorgenommen. Empirische Untersuchungen der interorganisationalen Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen BOS in Einsatzlagen liegen nach dem Kenntnisstand des Verfassers bisher vereinzelt¹⁷⁸ und teils in Bezug auf bestimmte BOS (zum Beispiel Selbsthilfegruppen in Katastrophenlagen)¹⁷⁹ vor. Diese spärliche empirische Lage gilt nicht nur für den deutschsprachigen Raum, sondern auch international.¹⁸⁰ Zudem wird in diesen Arbeiten der inhaltsanalytische Ansatz der sogenannte Grounded Theory eingesetzt. Dieser bietet sich an, wenn über einen Gegenstand relativ wenig bekannt ist. In der vorliegenden Erhebung werden anhand der Überlegungen zu den Organisations- und Kommunikationsmodellen sowie den bisherigen empirischen

¹⁷⁷ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 162.

¹⁷⁸ [112] Heger/Reuter, 2013: 1861 f. ; [119] Ludwig/Reuter/Pipek, 2013: 318 f.

¹⁷⁹ [112] Heger/Reuter, 2013: 1861 f.

¹⁸⁰ [98] Bharosa/Lee/Janssen, 2010: 49.

Befunden explizite Hypothesen formuliert. Daher wird, wie später zu begründen sein wird, auch ein anderes inhaltsanalytisches Vorgehen gewählt, und zwar das von Philipp Mayring entwickelte.¹⁸¹

Gemäß dem skizzierten Vorgehen gliedert sich dieses Kapitel in vier Abschnitte. Im ersten Abschnitt werden zunächst Grundlagen der Organisation und der intra- und interorganisationalen Kommunikation und Kooperation beschrieben. Der zweite Abschnitt bezieht diese allgemeinen Überlegungen auf die Kommunikation und Kooperation innerhalb und zwischen den Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. Im dritten Abschnitt werden Konflikte und Schwierigkeiten zwischen den Organisationen im Einsatzfall beschrieben. Dies Konflikte und Schwierigkeiten werden mit den herausgearbeiteten organisations- und kommunikationstheoretischen Aspekten in Beziehung gesetzt. Als Ergebnis wird eine Vielzahl von Hypothesen formuliert, die im vierten Abschnitt systematisiert und zu einem Modell der Kommunikation und Kooperation zwischen den Organisationen im Einsatzfall zusammengefasst werden. Dieses Denkmodell wird Ausgangspunkt für die im fünften Kapitel darzustellende empirische Erhebung sein.

4.1. Grundlagen der Kommunikation

Im zweiten Kapitel wurden die Strukturen, Prozesse und Schnittstellen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben beschrieben. Analog hierzu wird in diesem Abschnitt auf den Begriff der Organisation (Struktur) und anschließend auf die Begriffe Kommunikation und Kooperation (Prozesse und Schnittstellen) eingegangen.

4.1.1. Organisation

4.1.1.1. Klassische Sichtweise

Der Begriff der (sozialen) Organisation war in Anlehnung an Simon¹⁸² definiert worden als System bewusst koordinierter Verhaltensweisen, Kräfte oder Einflüsse, in dem mindestens zwei Menschen tätig sind. Das System der Kräfte oder Einflüsse wird durch explizite und/oder implizite Regeln konstituiert und aufrechterhalten, es besteht unabhängig von den in der Organisation tätigen konkreten Individuen. Handlungsweisen sind aufgrund von Regeln und Ritualen soweit standardisiert, dass von konkreten Menschen abstrahiert werden kann.

¹⁸¹ [124] Mayring, 2003: 16 f.

¹⁸² [142] Simon, 2007: 13.

An diese Bestimmung des Begriffs der Organisation schließt sich die Frage an, worin genau ein solches koordiniertes Handlungssystem besteht und ferner, wie es entsteht und was es aufrechterhält.¹⁸³ Da die genannten Handlungsmuster und Regeln auf Kommunikation zwischen Menschen beruhen, lassen sich Organisationen auch als Kommunikationssysteme bezeichnen.¹⁸⁴ Kommunikations- und Handlungsmuster tragen dazu bei, dass Organisationen als charakteristische unverwechselbare Einheiten sowohl von innen als auch von außen erkennbar sind. Organisationen werden daher etwa von Fayols, Taylors und Webers auch als weitgehend geschlossene, formale und statische Gebilde betrachtet. Gemeinsam ist diesen auch als klassisch bezeichneten Ansätzen die Beschäftigung mit den formalen Charakteristika von Organisationen, der Arbeitsteilung, Spezialisierung und Zentralisierung sowie den hierarchisch gegliederten Autoritätsstrukturen und den entsprechenden Kommunikations-/Informationsflüssen. Klassische Ansätze betrachten in erster Linie Strukturen; diese sind den Funktionen vorangestellt, wobei der funktionale Aspekt meist auf die Leistungen von Subsystemen bzw. einzelnen Akteuren beschränkt ist.¹⁸⁵ Gerade in hierarchisch gegliederten Organisationen werden zentral festgelegte Aufgaben durch strikte Befolgung von Routinen und Regeln bzw. Programmen erfüllt. Hier wird besonders deutlich, dass Kommunikation vor allem im Zusammenhang mit der Koordination von Aktivitäten zur Erfüllung der vorgegebenen Aufgaben und den verschiedenen Formen der Kontrolle von Bedeutung ist, wenn auch mit unterschiedlicher Zielsetzung.¹⁸⁶ Die klassischen Organisationskonzepte verstehen Kommunikation im Sinne eines Kontroll- und Befehlsmediums, ausgehend von der Annahme, dass Personen an der Spitze von Organisationen alle relevanten Informationen besitzen, die durch vertikale Kanäle an die verschiedenen operativen Einheiten weitergeleitet werden. Hier gilt die Aufmerksamkeit der Ausgestaltung der Kommunikationsstruktur.¹⁸⁷

4.1.1.2. Systemische Sichtweise

„Systemische“ Ansätze fragen gegenüber den klassischen Ansätzen in stärkerem Maße auch nach den Funktionen und damit nach den Hintergründen und der Berechtigung von Strukturen. Die Frage nach den Funktionen der Strukturen ist notwendig, um auch

¹⁸³ [142] Simon, 2007: 19.

¹⁸⁴ [132] Saxer, 1999: 21.

¹⁸⁵ [154] Willke, 2000: 5.

¹⁸⁶ [145] Theis, 1994: 121; [144] Taylor, 1911; [151] Weber, 1976; [122] Manning, 1992.

¹⁸⁷ Interesse spiegelt sich auch in einer Reihe von Netzwerkstudien wider, die dem Zusammenhang zwischen Kommunikationsstruktur und Gruppeneffizienz gewidmet sind. (vgl. dazu [117] Leavitt, 1951: 38-40; [96] Bavelas/Barrett, 1951: 366-371; vgl. auch [92] Allmendinger/Hinz, 2002: 11; vgl. auch [136] Schimank, 2002b: 23).

Veränderungen in diesen Strukturen erkennen oder – etwa angesichts von Umweltveränderungen – prognostizieren zu können.¹⁸⁸

Ein Beispiel für einen solchen „funktional“ orientierten systemischen Ansatz ist die insbesondere von Luhmann begründete Systemtheorie.¹⁸⁹ Sie bietet im Ansatz eine Antwort auf alle aufgeworfenen Fragen – woraus das koordinierte Handlungssystem der Organisation besteht, wie es entstanden ist, wie es sich an neue Gegebenheiten anpasst, was es aufrechterhält und was seine Stabilität begründet.

Inhalt der Organisation

Luhmann betrachtet die Kommunikation als kleinste Einheit – oder Basiseinheit – aller sozialen Systeme. Kommunikation wird hierbei als Entität betrachtet, die zwei oder mehrere Personen als Relation verbindet. Sie kann in der Regel von außen nicht direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden. Der Rückschluss geschieht über die beobachtbaren Handlungen und Prozesse.¹⁹⁰ Dabei ist eine Kommunikation über organisationsspezifische Rituale, Handlungsmuster, Standardisierungen usw. als Kommunikation dieser Organisation erkennbar. Die organisationsspezifischen Rituale und Standardisierungen aber sind von den jeweiligen konkret ausführenden Personen unabhängig.¹⁹¹ Somit bleiben die Kommunikationsmuster auch bei wechselnden Personen weitgehend erhalten und tragen dazu bei, dass die Organisation als abgegrenzte Einheit wahrgenommen wird.

Eine Organisation besteht nicht nur aus organisationsspezifischen Kommunikations- und Handlungsmustern. Vielmehr steht „hinter“ diesen Mustern organisationales Wissen. Die Kommunikations- und Handlungsmuster sind nicht zufällig, sondern sie dienen dazu, die Aufgaben der Organisation zu bewältigen und Konflikte zu lösen. Die Kommunikations- und Handlungsprozesse sind die Grundlagen für Entscheidungen,¹⁹² die im Rahmen der Bearbeitung von Aufgaben oder der Lösung von Konflikten getroffen werden. Um eine Entscheidung zu treffen, müssen entweder andere Akteure einbezogen werden, oder der Entscheidungsweg ist durch formale Strukturen und Hierarchien fest vorgegeben und kodiert. In beiden Fällen beruhen die Entscheidung und ihre Weitergabe an nachgeordnete Stellen offensichtlich auf Kommunikationsprozessen. Sind formale Strukturen schwach ausgeprägt, tritt an ihre Stelle Vertrauen zu den entscheidenden Personen.¹⁹³

¹⁸⁸ [154] Willke, 2000: 5-6.

¹⁸⁹ [123] Martens/Ortmann, 2006: 427 f.

¹⁹⁰[120] Luhmann, 1984: 226.

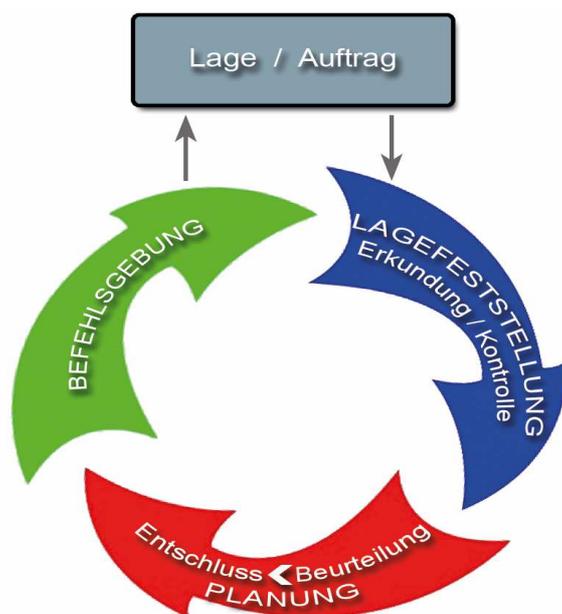
¹⁹¹ [142] Simon, 2007: 73. Die jeweils ausführende Person ist allerdings nicht völlig gleichgültig, da Personen eine Organisation mit prägen können.

¹⁹² [142] Simon, 2007: 70.

¹⁹³ [142] Simon, 2007: 74.

Die Entscheidungen ermöglichen weitere Entscheidungen. Ketten von (bedingten) Entscheidungen werden als Programme bezeichnet.¹⁹⁴ Die bedingten Entscheidungen bzw. Programme beruhen auf Wissen, was in welcher Situation zu tun ist.

Da Kommunikations- und Handlungsprozesse Entscheidungen ermöglichen, schaffen sie die Strukturen und Prozesse, in denen Konfliktlösungen möglichst gut gelingen und mit größtmöglicher Einfachheit und Eindeutigkeit durchführbar sind. Die Strukturen und Prozesse sind so beschaffen, dass sie den Akteuren der Organisation bestimmte Teilaufgaben zuweisen, welche durch Kooperation wieder in kontrollierter Weise zusammengefügt werden können.¹⁹⁵ Aufgrund dieser Kooperationsleistung ist es Organisationen möglich, Leistungen zu erbringen, mit denen einzelne Menschen deutlich überfordert wären. Organisationen weisen somit einen beträchtlichen „Unterbau an Tiefenstrukturen“¹⁹⁶ auf, der dafür sorgt, dass die in der Organisation tätigen Personen „die richtigen Dinge“ ausführen und ihre Tätigkeit in geeigneter Weise koordinieren. Die hierzu nötigen Regeln und ungeschriebenen Gesetze definieren die organisationalen Kommunikations- und Handlungsmuster, die das beschriebene organisationale Wissen in teilweise standardisierten und vorgegebenen Abläufen abbilden.



Letzteres wird beispielsweise an den Dienstvorschriften 100 von Feuerwehr und Polizei besonders deutlich. In ihnen sind jeweils Ablaufschemata des Führungsvorgangs beziehungsweise des Planungs- und Entscheidungsprozesses enthalten. Die FwDV 100 beschreiben den Führungsvorgang als einen zielgerichteten, immer wiederkehrenden und in sich geschlossenen Denk- und Handlungsablauf. Dabei werden Entscheidungen vorbereitet und umgesetzt. Der Führungsvorgang ist nicht auf die Tätigkeit des Einsatzleiters beschränkt,

sondern ist von den Führungskräften auf allen Führungsebenen sinngemäß anzuwenden.¹⁹⁷ Der Führungsvorgang wird als dynamischer Prozess aufgefasst und in Lagefeststellung (Erkundung und Kontrolle), Planung (Beurteilung der Lage und Entschluss), Steuerung und Kontrolle (instrumentelle Elemente) und Befehlerteilung untergliedert. Damit erhält der Prozess eine bestimmte Struktur, wodurch er wiederum verdeutlicht

¹⁹⁴ [107] Fischer, 2009: 49; [142] Simon, 2007: 71.

¹⁹⁵ [155] Willke, 2001: 34.

¹⁹⁶ Ebenda:35.

¹⁹⁷ [159] FwDV 100.

und vereinfacht wird. Die Entschlüsse und Befehle müssen durch wiederkehrende Erkundung überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.¹⁹⁸ Durch diesen Ablauf werden die Einstellungen der Mitarbeiter sowie ihre Konzeption von der organisationalen Realität beeinflusst.

Veränderung und Stabilität der Organisation

Um organisationales Wissen aufzubauen, zu entwickeln und gegebenenfalls an neue Anforderungen anzupassen, ist nach Willke¹⁹⁹ dreierlei erforderlich: Erstens muss die Organisation über Beobachtungsinstrumente verfügen, um die für eine optimale organisationale Funktion relevanten Daten und Informationen zu erkennen. Zweitens muss es Relevanzkriterien für die Bewertung dieser Daten geben, um in der täglichen Datenflut Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können. Drittens muss ein gemeinsamer organisationaler Erfahrungskontext bestehen, vor dessen Hintergrund Informationen bestimmte Bedeutungen erlangen und damit zu Wissen werden.

Was aber macht Organisationen relativ stabil und überdauernd? Anders gefragt: Warum ändern sie sich nicht ständig? Wie oben dargestellt, ist das Wissen der Organisation weniger in den Köpfen der Mitarbeiter, sondern vor allem in den Operationsformen gespeichert. Dies wird gerade an Systemen wie großen Unternehmen, Behörden oder Kirchen deutlich, die komplex und intelligent sind, obwohl die in ihnen tätigen Menschen unter Umständen recht einfache Arbeiten verrichten.²⁰⁰ Die Aufrechterhaltung dieses organisationalen Wissens aber verlangt nach einer gewissen Abgrenzung, „Abschottung“ gegen die Außenwelt. Willke²⁰¹ bezeichnet diesen Prozess als „operative Geschlossenheit“. Damit ist Folgendes gemeint: Eine Organisation kann, wie erwähnt, aufgrund der Kooperationsfähigkeit ihrer Mitglieder beträchtliche Leistungen erbringen. Sie kann mit einem hohen Grad an Komplexität umgehen: Die Herstellung von Flugzeugen, Supercomputern, modernen Automobilen, aber auch die Herstellung abstrakter Rechtsgüter wie soziale Sicherheit ist nur in Organisationen möglich, die mit beträchtlicher Komplexität umgehen können. Diese Komplexität, mit der eine entsprechende innere Differenzierung der Organisation einhergeht, ist möglich, indem sich verschiedene Teilprozesse innerhalb der Organisation wechselseitig aufeinander beziehen. Es entsteht ein ineinandergreifendes, durch vielfältige Rückkoppelung und Feedbacks gekennzeichnetes Netzwerk von Prozessen. Es handelt sich um eine verselbstständigte Operationslogik,²⁰² die einerseits

¹⁹⁸ [159] FwDV 100, Quelle Bild 14: FwDV 100.

¹⁹⁹ [155] Willke, 2001: 34-35.

²⁰⁰ [153] Willke, 1998: 167.

²⁰¹ [152] Willke, 1995: 24 f.

²⁰² [153] Willke, 1998: 169.

notwendig ist, um die genannten komplexen Leistungen zu erbringen, die sich andererseits aber als Abschottung gegenüber Turbulenzen der Umwelt auswirken kann:²⁰³ Würde jedes externe Ereignis die Prozesse einer komplexen Organisation stören, so wäre sie bald nicht mehr arbeitsfähig. Hohe organisierte Komplexität erfordert ein hohes Maß an Selektivität im Reagieren auf Außenereignisse, sodass sich die Organisation gegenüber den meisten Ereignissen in ihrer Umwelt indifferent verhält, das heißt sie lässt sich von wenigen externen Ereignissen „beeindrucken“. Die Organisation erscheint als inflexibel. Dies ist einerseits sinnvoll, damit die genannte Operationslogik weitgehend routiniert ablaufen kann, andererseits können sich hieraus erhebliche Schwierigkeiten für ihre Steuerung ergeben.²⁰⁴

Organisationen sind, wie bereits erwähnt typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass die in ihnen stattfindenden Prozesse und Operationen festgelegt und routiniert sind; die Akteure hingegen sind austauschbar in dem Sinne, dass die Operationslogik der Organisation nicht von den einzelnen Mitarbeitern abhängig ist. Dieser Sachverhalt kann als feste Aktionskoppelung bei loser Akteurskoppelung bezeichnet werden.²⁰⁵ Eine „feste“ Kopplung bezeichnet relativ starre, unbewegliche Relationen zwischen Elementen. Dies gilt offensichtlich für die routinierten organisationalen Prozesse. Eine „lose“ Koppelung hingegen liegt vor, wenn die Relationen relativ leicht veränderbar sind. Dies gilt in der Regel für die Mitarbeiter; eine Veränderung der Relation – hier die Zugehörigkeit zur Organisation – verändert nicht die Arbeitsweise und Operationslogik der Organisation. Bei einer Transorganisation, einem temporären Zusammenschluss von Organisationen zur Erreichung eines definierten Ziels, verhält sich die Frage der Kopplung umgekehrt. Die interorganisationalen Prozesse, die Kommunikation und Kooperation zwischen den Organisationen, sind in diesem Fall vor allem bei Sofortlagen nur wenig routiniert, weil sie erheblich von der konkreten Einsatzlage abhängig sind. Hier liegt eine relativ lose Aktionskoppelung vor. Die Akteure – in diesem Fall die Organisationen – sind dagegen in stärkerem Maße festgelegt, denn dies ist von der Einsatzlage und von regionalen Gegebenheiten abhängig, und die Abläufe sind – da in geringerem Maße kodifiziert – auch von der Qualität der Verständigung der Akteure untereinander abhängig. Insofern liegt eine weniger lose Akteurskoppelung vor. Wenn in der Transorganisation zentrale Befehlsgewalt und Weisungsbefugnis gegeben sind, sind die Aktionen der einzelnen BOS stärker auf diese zentrale Instanz ausgerichtet, die Aktionskoppelung ist lose, weil die Aktionen der einzelnen BOS weniger stark aufeinander abgestimmt werden müssen (sie folgen der zentralen Befehlsgewalt).

²⁰³ [152] Willke, 1995: 24.

²⁰⁴ [152] Willke, 1995: 25.

²⁰⁵ [114] Humm/Juwig, 2006: 1 f.; [142] Simon, 2007: 77 f.

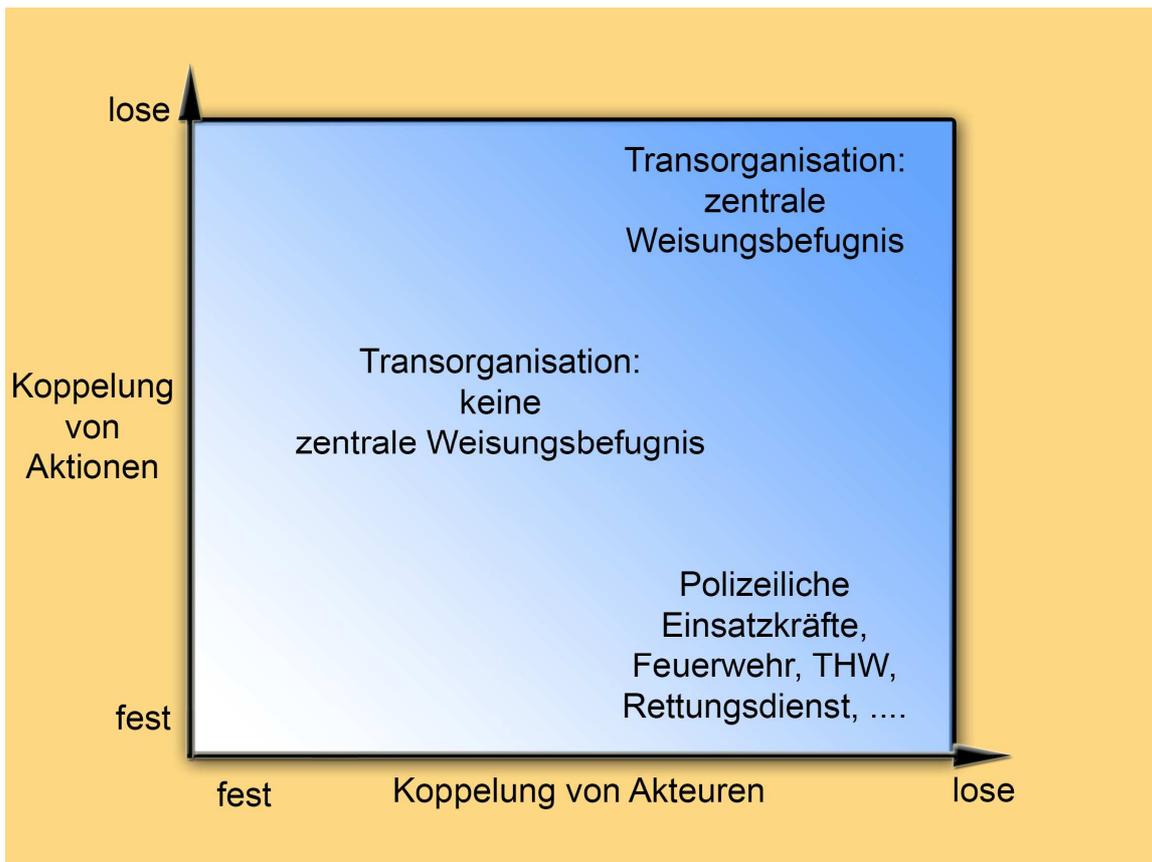


Abbildung 15: Klassifikation der Organisationen der BOS nach fester und loser Koppelung.

4.1.2. Kommunikation und Kooperation

4.1.2.1. Definitionen

Kooperation bezeichnet das zielgerichtete Ineinandergreifen individueller Handlungen. Individuen führen sinnvoll aufeinander bezogene (interdependente) Handlungen aus, um gemeinsame Ziele zu erreichen.²⁰⁶ Zur Kooperation gehört der koordinierte Austausch von Informationen oder auch Bewertungen und Meinungen.

Im vorliegenden Zusammenhang wird der Begriff der Kooperation nicht nur auf die Zusammenarbeit zwischen Individuen bezogen, sondern auch auf die Zusammenarbeit zwischen Organisationen. Organisationen können ebenso miteinander kooperieren wie Individuen.

Diese Definition von Kooperation macht deutlich, dass Kommunikation, soweit sie dem Zweck der Kooperation dient, bereits als ein Bestandteil von Kooperation aufgefasst werden kann. Im vorliegenden Zusammenhang wird Kommunikation dennoch gesondert betrachtet, weil sich einige der darzustellenden Modelle explizit auf Kommunikation beziehen und weil, wie noch zu zeigen sein wird, die Kommunikation einerseits ein

²⁰⁶ [99] Brodbeck, 2007: 417.

wichtiges Bindeglied zwischen den Strukturen der BOS sowie ein Faktor von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit darstellt und weil andererseits ein Teil dieser Konflikte unmittelbar als Kommunikationskonflikt klassifiziert werden kann.

Das Wort Kommunikation entstammt aus dem lateinischen *communis*, das „mehreren oder allen gemeinsam, allgemein, gewöhnlich“ bezeichnet. Aus ihm leiten sich die Begriffe „*communia* = Gemeinde, *communio* = Gemeinschaft, *communicare* = etwas gemeinsam machen, gemeinsam beraten, einander mitteilen oder auch „*communis* = mitverpflichtet, mitleistend ab. Im Zuge der rasanten Entwicklung der Nachrichtenübertragungssysteme ist Kommunikation heute zu einem Schlag- und Modewort geworden. Kommunikation bezeichnet sehr allgemein den Austausch von Information zwischen Lebewesen oder technischen Geräten. Kommunikation findet immer mit einem Partner, personal oder apersonal, statt.²⁰⁷

Watzlawick, Beavin und Jackson²⁰⁸ zufolge dient Kommunikation der Konstitution eines Beziehungssystems. Kommunikations- bzw. Handlungssysteme sind soziale Regulationssysteme, „in denen das Handeln des Einzelnen an spezifischen Erwartungen oder Normen orientiert ist“. ²⁰⁹ Regeln und ihre Komprimierung in Form von sozialen Rollen legen fest, welches Verhalten in welcher Situation als angemessen, erlaubt oder verboten betrachtet wird.²¹⁰ Besprechungen, Sitzungen oder Konferenzen sind Beispiele für derartige Systeme, bei denen sich bei regelmäßiger Wiederkehr im Zeitablauf spezifische Erwartungen und Regeln herausbilden. Hierbei sind die beteiligten Akteure in erster Linie Repräsentanten von Organisationen, von anderen Sozialsystemen, denen typische Einstellungen, Interessen, Verhaltens- und Interpretationsmuster zugeschrieben werden. Kommunikation ist der Austausch von Informationen vor dem Hintergrund eines meist unausgesprochenen Systems von Regeln, Erwartungen und Beziehungen.

4.1.2.2. Kommunikationsmodelle

Kommunikationsmodelle befassen sich mit der Frage, wie (aufgrund welcher Bedingungen) Kommunikation stattfindet, welche Größen hierbei berücksichtigt werden müssen, und unter welchen Bedingungen Kommunikation gelingt. Wie jedes Modell stellen sie dabei eine partielle Abbildung der komplexen kommunikativen Wirklichkeit dar. Im Folgenden werden einige Modellvorstellungen zur Kommunikation beschrieben, die im vorliegenden Zusammenhang relevant erscheinen: das Modell von Maletzke²¹¹, das

²⁰⁷ [104] Delhees, 1994: 12; [158] Zöllner, 1993: 10.

²⁰⁸ [148] Watzlawick/Beavin/Jackson, 1993.

²⁰⁹ [131] Reimann, 1974: 35.

²¹⁰ [145] Theis, 1994: 105.

²¹¹ Siehe Abbildung 16; Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

Kommunikationsquadrat.²¹² Hieran anknüpfend werden Kriterien einer erfolgreichen Kommunikation vorgestellt.

Das Kommunikationsmodell von Maletzke

Informationen brauchen immer einen materiellen Träger. Hierbei muss man sich vorstellen, dass der Mensch im eigenen Kopf Informationen „wälzt“ oder Informationen mit anderen austauscht. Als Informationsträger kommen infrage: akustische Muster (zum Beispiel Sprache oder Musik), Gesten (zum Beispiel Blicke oder Körperhaltung), visuell wahrnehmbare graphische Muster (zum Beispiel Farben, Schrift, Zeichnungen) und weitere Formen.²¹³

Das klassische Grundmodell zwischenmenschlicher Kommunikation ist das Sender-Empfänger-Modell. Ausgehend von der Quelle, dem Sender, erfolgt eine Nachricht an den Empfänger, der diese Nachricht wahrnimmt und übersetzt.²¹⁴ Diese nachrichtentechnische Sichtweise wird allerdings der Komplexität von Kommunikation in sozialen Kontexten nicht gerecht.²¹⁵ Denn Kommunikation umfasst zum einen die schon erwähnten „Trägermedien“,²¹⁶ die die Möglichkeiten der Kommunikation spezifisch begrenzen können.²¹⁷ Mit Kommunikation sind verschiedene Funktionen bzw. „Botschaften“ verbunden. Ein Kommunikator bezieht die vermuteten oder antizipierten Wirkungen seiner Botschaft beim Empfänger ein.

Aufgrund dieser Defizite des klassischen Sender-Empfänger-Modells in der Beschreibung menschlicher – und auch organisationaler – Kommunikation wurden verschiedene Weiterentwicklungen vorgestellt. Eine Weiterentwicklung, die geeignet scheint, die oben genannten Punkte zu berücksichtigen, ist das Kommunikationsmodell von Maletzke, (siehe Abbildung 16).²¹⁸

²¹² Siehe Abbildung 17; Kommunikationsquadrat.

²¹³ [108] Flammer, 1997: 20.

²¹⁴ Modell von Shannon/Weaver, zitiert in [156] Winterhoff-Spurk 2004: 9.

²¹⁵ [156] Winterhoff-Spurk 2004: 10.

²¹⁶ [113] Hoffmann, 2003: 13 f.

²¹⁷ Beispielsweise ermöglicht das Telefon keine Kommunikation anhand von Gesten.

²¹⁸ [156] Winterhoff-Spurk 2004: 14; ähnlich auch [101] Burkart/Hömberg, 1998: 34.

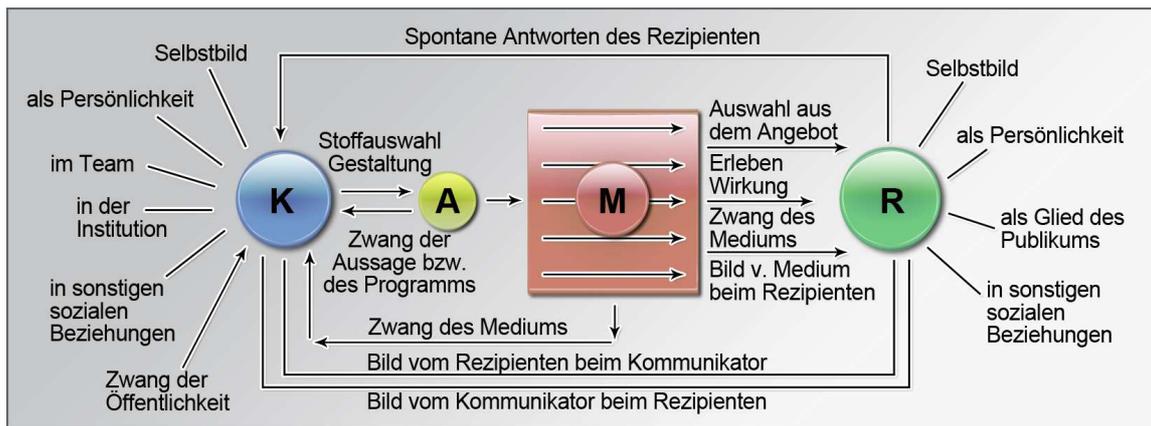


Abbildung 16: Das Modell der Massenkommunikation von Maletzke.¹⁶⁴

Dieses Modell unterscheidet zunächst einen Kommunikator K und einen Rezipienten R. Der Kommunikator formuliert eine Aussage A, die er über ein Medium M an R sendet. K hat ein bestimmtes Bild von sich selbst, von seinen Aufgaben, seinem Selbstverständnis und seinen Beziehungen zu anderen Personen und Stellen. K steht zudem mehr oder minder deutlich im Blick der Öffentlichkeit. Die Aussage A wird gemäß den Aufgaben und Intentionen von K sowie weiteren Rahmenbedingungen (beispielsweise Annahmen über den Rezipienten) gewählt und gestaltet. Zur Gestaltung gehört beispielsweise die Art der Formulierung. Der zu übermittelnde Bedeutungsinhalt von A übt dabei einen „Zwang“ auf K aus. Damit ist gemeint, dass K seine Aussage je nach Intention (beispielsweise im Falle eines mit der Aussage verbundenen Appells an den Rezipienten) entsprechend „verkleiden“ muss. Dabei spielt das Bild, das K von R hat, eine Rolle. Aber auch das Medium M übt einen „Zwang“ aus; damit sind in erster Linie die schon angesprochenen Begrenzungen gemeint. Der Rezipient R wiederum wählt aus dem kommunizierten Angebot A aus, das heißt nicht jede Botschaft wird notwendigerweise vollständig aufgenommen. Die medial vermittelte Botschaft wirkt auf R, wobei auch das Bild des Mediums (zum Beispiel das Wissen um mögliche Verzerrungen der medial vermittelten Information) eine Rolle spielt. R hat darüber hinaus ein Bild vom Kommunikator K, das die Interpretation des kommunizierten Inhalts von A mit beeinflussen kann. Schließlich verfügt auch R über ein Selbstbild, seine Aufgaben und seine Rolle im Geschehen.

Das Modell von Maletzke²¹⁹ wurde zwar ursprünglich für die Massenkommunikation entwickelt, es kann aber auch für die Individualkommunikation²²⁰ bzw. für die Kommunikation von Organisationen angewendet werden. Bei wechselseitiger Kommunikation nehmen die Kommunikationspartner jeweils abwechselnd die Rolle des Kommunikators bzw. des Rezipienten ein. Das Modell erweitert somit das einfache Sender-Empfänger-Modell um zahlreiche psychologische Dimensionen, indem a) interpretative und

²¹⁹ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²²⁰ [101] Burkart/Hömberg, 1998: 34.

b) kontextbezogene Prozesse integriert werden.²²¹ Das Modell könnte beispielsweise erklären, warum bei einer Verwendung von spezifischen Fachbegriffen durch eine Sicherheitsbehörde, die den Gesprächsteilnehmern unter Umständen nicht bekannt sind, in der Folge Fehlinterpretationen entstehen können: Wenn der Kommunikator ein unzutreffendes Bild vom Rezipienten hat oder die Zwänge der zu übermittelnden Botschaft oder des Mediums nicht angemessen berücksichtigt oder ein Verständnis seiner Aufgabe und Rolle hat, die mit dem entsprechenden Verständnis des Rezipienten nicht übereinstimmt, kann es zu Fehlinterpretationen kommen. Die Gefahr von Fehlinterpretationen lässt sich folglich verringern, wenn der Kommunikator von vornherein Begriffe aus der Begriffswelt der Rezipienten verwendet oder die kommunizierten Informationen angemessen erläutert.²²²

Das Modell enthält auch zwei Rückkoppelungsmechanismen. Rückkoppelungen treten in technischen, sozialen und biologischen Systemen auf.²²³ In Regelkreisen werden eine Führungsgröße und eine Regelgröße unterschieden. Die Führungsgröße gibt einen bestimmten Wert oder ein Verhalten vor; die Regelgröße ergibt sich aus der Abweichung zwischen der Führungsgröße und dem aktuellen Zustand und löst regulierende Aktivitäten aus.²²⁴ Im Modell von Maletzke²²⁵ übernimmt zum einen der Rezipient die Funktion einer Führungsgröße; der Kommunikator passt seine Kommunikation an diese Größe (das heißt beispielsweise an die vermuteten Präferenzen und Merkmale) an. Umgekehrt hat der Rezipient ein Bild vom Kommunikator (Führungsgröße), das die Interpretation der Botschaft (Regelgröße) mit beeinflussen kann.

Das Kommunikationsquadrat

In dieses Modell sind auch die fünf Grundannahmen der Kommunikation, die sogenannten pragmatischen Axiome, integrierbar.²²⁶ Wesentlich erscheint hierbei zunächst die Erkenntnis, dass es für Menschen unmöglich ist, nicht zu kommunizieren.

Diese Erkenntnis wird daraus abgeleitet, dass nicht nur die Sprache, sondern beispielsweise auch „paralinguistische Phänomene“ oder Körpersignale, schlichtweg alle Verhaltensweisen, Kommunikation darstellen.²²⁷ Weiterhin wird angenommen, dass jede Mitteilung nicht nur Inhalts- sondern auch Beziehungsaspekte umfasst. Der Inhaltsaspekt vermittelt die „Daten“, der Beziehungsaspekt weist an, wie die Daten zu erfassen sind.²²⁸ Eine Äußerung ist auf vierfache Weise wirksam, da sie, ob man will oder nicht, vier

²²¹ [100] Bruhn 1995: 22.

²²² Siehe Abbildung 16: Modell von Maletzke; [156] Winterhoff-Spurk, 2004: 16.

²²³ [141] Siebert, 1977: 4 f.

²²⁴ [141] Siebert, 1977: 4 f.

²²⁵ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²²⁶ [148] Watzlawick/Beavin/Jackson, 1993: 50 ff..

²²⁷ [148] Watzlawick/Beavin/Jackson, 1993: 51.

²²⁸ [148] Watzlawick/Beavin/Jackson, 1993: 55.

Botschaften gleichzeitig darstellt. Diese sind im Modell des Kommunikationsquadrats²²⁹ veranschaulicht.²³⁰

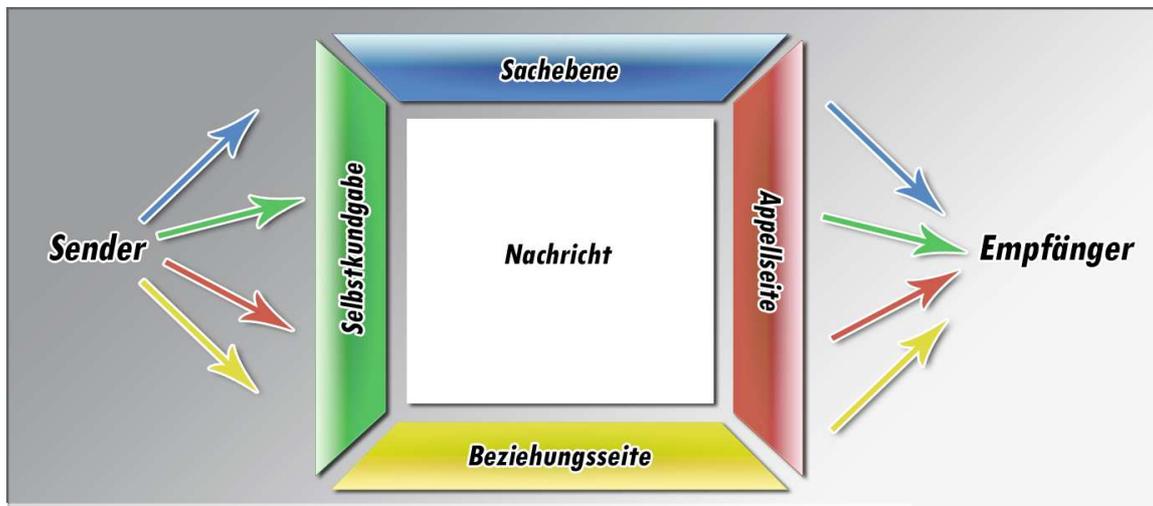


Abbildung 17: Das Kommunikationsquadrat.¹⁷⁶

- Eine Sachinformation bezeichnet das, worüber der Sender informiert.
- Eine Selbstkundgabe bezeichnet das, der Sender von sich zu erkennen gibt.
- Ein Beziehungshinweis ist ein Hinweis darauf, was der Sender vom Empfänger hält und wie er zu dem steht.
- Ein Appell bezeichnet das, was der Sender erreichen möchte.

Die Botschaft enthält zunächst einen Sachinhalt, der meist direkt ausgesprochen wird. Auf der Sachebene des Gesprächs gilt zum einen das Wahrheitskriterium (wahr oder unwahr) zum anderen das Kriterium der Relevanz. Werden Konflikte auf der Beziehungsebene statt auf der Sachebene ausgetragen, so sind unergiebiges Diskussionen und Verstimmungen die Folge. Auf der Beziehungsseite gibt man, bezogen auf den aktuellen Gesprächsgegenstand, zu erkennen, wie man zu dem anderen steht und was man von ihm hält. Dies geschieht beispielsweise durch die Art einer Formulierung, den Tonfall und die Begleitmimik.

In jeder Äußerung steckt auch ein Beziehungshinweis, für welchen der Empfänger oft ein besonderes empfindliches „Ohr“ besitzt. Jede Äußerung enthält auch eine Selbstkundgabe, einen Hinweis darauf, was in der Person des Senders vorgeht, wofür er steht und wie er seine eigene Rolle auffasst. Die Appellfunktion beinhaltet eine Handlungsaufforderung an den Rezipienten. Wenn das Wort ergriffen und an jemanden gerichtet wird, ist nicht selten auch eine Einflussnahme intendiert, indem man den anderen nicht nur „erreichen“, sondern auch „bei ihm etwas erreichen“ will. Die Macht des Wortes ist von

²²⁹ [139] Schulz von Thun, 2008: 33 ff.

²³⁰ Abbildung entnommen aus Wikipedia, Stichwort Vier-Seiten-Modell.

besonderer Bedeutung, denn der Auftrag enthält die Herausforderung, Menschen zu leiten, zu bewegen und zu motivieren. Die Appellfunktion muss nicht immer im Vordergrund stehen, kann aber andererseits sehr subtil vermittelt werden oder aber sich implizit aus dem geteilten Rollenverständnis der Kommunikationspartner ergeben.

Die vier Funktionen einer Botschaft im Sinne des Kommunikationsquadrats spiegeln sich in Maletzkes²³¹ Kommunikationsschema ebenfalls wider: Die Sachebene, der semantische Gehalt der Botschaft, steht ohnehin (scheinbar) meist im Vordergrund. Die Beziehungsebene ist das Produkt aus dem Bild des Kommunikators vom Rezipienten sowie seinem eigenen Rollenverständnis; ein Beispiel ist eine Formulierung, die bei einem Rezipienten negative Eigenschaften wie Faulheit oder Inkompetenz unterstellt (etwa durch übertrieben ausführliche Erläuterungen). Die Selbstdarstellungsebene ergibt sich aus dem Selbstbild und Rollenverständnis des Kommunikators, welches die Auswahl und Gestaltung seiner Aussage beeinflusst. Die Appellebene wird ebenfalls durch Stoffauswahl und Gestaltung der Aussage sowie auch durch das Bild des Kommunikators vom Rezipienten beeinflusst; sie beinhaltet eine mit der übermittelten Botschaft oft implizit verbundene Handlungsaufforderung.

Kriterien erfolgreicher Kommunikation

Eine erfolgreiche Kommunikation sollte unter diesen Gegebenheiten nach Schmalzl²³² den folgenden Prinzipien folgen:

- **Kongruenz.** Was gesagt wird, muss auch so getan werden. Es sollte Kongruenz zwischen dem Rollenverständnis des Kommunikators und dem semantischen Gehalt der Aussage bestehen. Ferner sollte Kongruenz zwischen dem Rollenverständnis des Rezipienten und dem Verständnis des Kommunikators bezüglich der Rolle des Rezipienten bestehen, denn anderenfalls richtet der Kommunikator einen Appell an den Rezipienten, der von diesem womöglich nicht verstanden wird.
- **Kooperation.** Eine offene, transparente und berechenbare Kommunikation an den Tag legen. Transparenz und Berechenbarkeit setzen ebenfalls voraus, dass die Selbstbilder und Rollenverständnisse der Beteiligten sowie die Rollenverständnisse der jeweiligen Kommunikationspartner deckungsgleich sind. Wenn zwei Kommunikationspartner unterschiedliche Verständnisse von der Rolle eines der beiden haben, dann handelt einer der beiden in den Augen des anderen nicht seiner Rolle gemäß und damit nicht berechenbar. „Offenheit“ setzt voraus, dass keine versteckten Botschaften auf Beziehungsebene vermittelt werden.

²³¹ Siehe Abbildung 16: Modell von Maletzke; [156] Winterhoff-Spurk, 2004: 16.

²³² [137] Schmalzl, 1996: 155.

- **Verlässlichkeit.** Durch Kommunikation Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen. Zuverlässigkeit setzt zunächst die Wahrheit der vermittelten Sachinformation voraus. Eine weitere Bedingung lautet, dass die Sachinformation ihrer Relevanz entsprechend gewichtet sein muss. Vertrauenswürdigkeit schließlich beinhaltet ebenfalls, dass auf versteckte Botschaften auf der Beziehungsebene verzichtet wird.
- **Einmaligkeit.** Sich auf jeden Gesprächspartner von neuem einstellen. Dieses Kriterium beinhaltet, dass die genannten Aspekte (Verständnis der Rolle und Aufgabe des jeweils anderen) zwischen je zwei Kommunikationspartnern stets situationsadäquat entwickelt werden. Ein Gegenbeispiel hierzu wären stereotype Vorannahmen, die für eine konkrete Kommunikationssituation möglicherweise unzutreffend sind.

Erfolgreich ist Kommunikation dann, wenn es zu einer auf Bedeutungskongruenz basierenden Verständigung kommt.²³³ Dies wiederum erfordert erstens ein jeweils gleiches Rollenverständnis von Kommunikator und Rezipient im Sinne des Modells von Maletzke.²³⁴ Zweitens gilt es, unangemessene Botschaften auf der Beziehungsebene zu vermeiden. Drittens setzt Bedeutungskongruenz die richtige Gewichtung gemäß der Relevanz der übermittelten Sachinformation sowie ein gemeinsames Verständnis dieser Gewichtung voraus. Kommunikation unterstützt bzw. ermöglicht in diesem Fall den Arbeitsablauf, sie fördert damit die Effektivität und die Effizienz und somit die Leistung²³⁵ der Beteiligten sowie die Aufrechterhaltung der individuellen Integrität.²³⁶ Dass es bei der Vielzahl der anhand des Modells von Maletzke²³⁷ skizzierten Interpretationsmöglichkeiten und Fehlerquellen, die im Verlauf eines Gesprächs auftreten können, leicht zu Missverständnissen kommen kann, ist nachvollziehbar. Berndt²³⁸ ergänzt die Kriterien erfolgreichen Kommunizierens um die folgenden Elemente: aktives Zuhören, Sprechen der gleichen Sprache (damit auch Klarheit über die verwendeten Begriffe), Nutzung positiver Begriffe, Berücksichtigung des Wissensstandes des Gegenübers sowie Gewährleistung von Rückkoppelungsmöglichkeiten. Diese Elemente sind ebenfalls in den Kommunikationsprinzipien von Schmalzl²³⁹ und damit auch in dem Kommunikationsmodell von Maletzke²⁴⁰ abbildbar. Sie bilden die Basis jeder Form von Kommunikation. Ihre Berücksichtigung in der Gesprächsführung ist Voraussetzung für deren Erfolg.

²³³ [145] Theis, 1994: 110.

²³⁴ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²³⁵ [145] Theis, 1994: 123; [93] Anders, 1983.

²³⁶ [145] Theis, 1994: 124.

²³⁷ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²³⁸ [97] Berndt, 1989: 76.

²³⁹ [137] Schmalzl, 1996: 155 f.

²⁴⁰ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

Eine erfolgreiche Kommunikation lässt sich auch in Analogie zu technischen Systemen beschreiben. Ein technisches System nach dem Verständnis von Pahl und Beitz²⁴¹ steht über Eingangsgrößen und Ausgangsgrößen mit seiner Umgebung in Verbindung. Dabei werden Stoffe und gegebenenfalls Signale umgesetzt. Das Basisschema dieses Prozesses kann wie in Abbildung 18 dargestellt werden.²⁴²

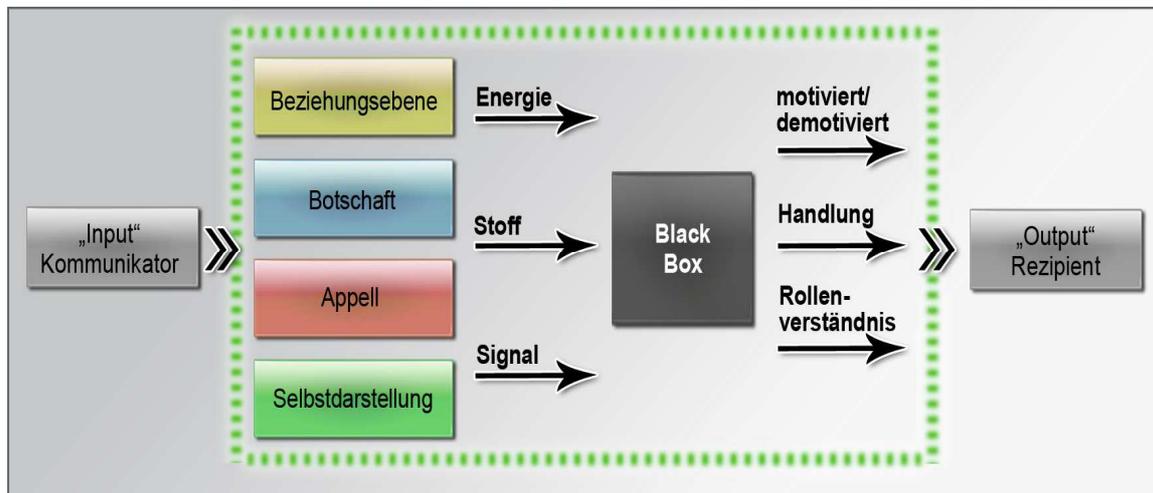


Abbildung 18: Umsatz von Energie, Stoff und Signal in einem technischen System.¹⁸⁸

Die Analogie zum Kommunikationsmodell lässt sich wie folgt ziehen. Das „technische System“ entspricht dem Rezipienten, dem Empfänger einer Nachricht. Der „Input“ in dieses System ist die medial vermittelte Aussage des Kommunikators, der „Output“ sind das Handeln des Rezipienten und eventuell eine Aussage seitens des Rezipienten (der damit die Rolle des Kommunikators übernimmt). Die Facetten der auf den Rezipienten einwirkenden Botschaft können nach den folgenden Maßgaben den Entitäten „Energie“, „Stoff“ und „Signal“ zugeordnet werden:

- Der Inhalt der Botschaft, die Sachinformation, sowie die Appellfunktion entsprechen am ehesten dem „Stoff“, denn diese beiden Bestandteile der Botschaft werden in Handlung „umgewandelt“.
- Die Beziehungsebene entspricht am ehesten der „Energie“. Denn die Beziehungsebene löst positive oder negative Emotionen aus, welche energetisierend bzw. motivierend oder aber demotivierend wirken können. Psychologische Untersuchungen haben Emotionen als entscheidendes Kriterium bei der Steuerung von Aufmerksamkeit identifiziert.²⁴³

²⁴¹ [130] Pahl/Beitz, 1997: 39 f.

²⁴² Entnommen aus [130] Pahl/Beitz, 1997: 43.

²⁴³ [102] Carroll, 1996: 71 ff.; [111] Grimm, 1993: 206 ff.; [133] Schacher, 2001: 395.

- Die Selbstdarstellungsfunktion entspricht am ehesten der Signalfunktion. Hiermit signalisiert der Kommunikator seine Position und sein Rollenverständnis. Ebenso signalisiert er dem Rezipienten, in welcher Rolle er ihn sieht.

Eine Kommunikation ist nach dem Modell von Pahl und Beitz dann erfolgreich, wenn die folgenden Kriterien erfüllt sind:

- Die Sachebene und die Appellebene werden so vermittelt, dass das „technische System“ (der Rezipient) im Sinne der Bewältigung der gemeinsamen Aufgabe mit Handlungen und/oder Kommunikation reagiert. Das setzt im Sinne des Modells von Maletzke²⁴⁴ voraus, dass der Kommunikator ein angemessenes Bild von den Aufgaben und der Rolle des Rezipienten hat und seine Botschaft entsprechend diesem Verständnis sowie den Gegebenheiten des Kommunikationsmediums formuliert.
- Die Beziehungsebene führt nicht zu negativen Nebenwirkungen. Sie ist entweder „neutral“ oder trägt zu positiven Nebenwirkungen bei (zum Beispiel sukzessiver Aufbau von Vertrauen, Steigerung der Motivation zur gemeinsamen Arbeit). Dies setzt wiederum Kenntnis und der Aufgaben und Rolle des Rezipienten, aber auch dessen Wertschätzung voraus.
- Die Selbstdarstellungsebene löst keine negativen Rückwirkungen aus. Insbesondere steht die Selbstdarstellung des Kommunikators nicht im Widerspruch zu seiner Rolle in der Wahrnehmung des Rezipienten.

Mit der Kombination des Kommunikationsmodells von Maletzke²⁴⁵ mit dem Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun²⁴⁶ und dem Modell des technischen Systems von Pahl und Beitz²⁴⁷ steht somit ein Analyserahmen zur Verfügung, der eine systematische Betrachtung der Kommunikation von BOS in verschiedenen Einsatzlagen erlaubt.

4.1.3. Interorganisationale Kommunikation und Kooperation: Zusammenfassung

Nachfolgend werden die hier festgestellten strukturellen Merkmale von Organisationen sowie die prozessualen Merkmale der Kommunikation und Kooperation zusammengefasst und auf die interorganisationale Kommunikation bezogen.

²⁴⁴ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁴⁵ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁴⁶ [139] Schulz von Thun, 2008: 33 ff.; siehe Abbildung 17: Kommunikationsquadrat.

²⁴⁷ [130] Pahl und Beitz, 1997: 36-80; siehe auch Abbildung 19: Umsatz von Energie, Stoff und Signal in einem technischen System.

Strukturelle Merkmale:

- **Operative Geschlossenheit.** Die einer Organisation inhärente Operationslogik erfordert eine gewisse Abschirmung gegen äußere Einflüsse. Die entsprechende operative Geschlossenheit impliziert, dass die organisationalen Abläufe nur bedingt veränderbar sind, das heißt, sie impliziert eine gewisse Rigidität und Inflexibilität. Verschiedene Organisationen können unterschiedliche Operationslogiken aufweisen (beispielsweise unterschiedliche Formen des innerorganisationalen Informationsflusses). Diese können miteinander inkompatibel sein.
- **Akteurskoppelung und Aktionskoppelung.** Organisationen tendieren zu einer losen Akteurskoppelung (die Akteure sind Funktionsträger, ihre Identität ist für die Tätigkeit der Organisation nicht entscheidend) und zu einer festen Aktionskoppelung (relativ unflexible Operationslogik, wie beschrieben). Transorganisationen hingegen tendieren zu einer weniger losen Akteurskoppelung (die gegenseitige Verständigung und damit die Identität der Akteure spielt eine größere Rolle) und zu einer weniger festen Aktionskoppelung (die Zusammensetzung der Transorganisation und die Art ihrer Zusammensetzung sind in geringerem Maße routiniert und kodifiziert.)

Prozessuale Merkmale:

- **Kommunikationsmodell von Maletzke²⁴⁸ zur Beschreibung interorganisationaler Kommunikation.** Ein unzutreffendes Bild des Kommunikators (Organisation 1) vom Rezipienten (Organisation 2), Zwänge des Mediums oder mangelnde Übereinstimmung des Rollenverständnisses von Kommunikator und Rezipient können zu Fehlinterpretationen der Nachricht durch den Rezipienten oder aber zur Nichteinhaltung von Kommunikationsstrukturen durch den Kommunikator führen.
- **Kommunikationsquadrat.²⁴⁹** Nachrichten zwischen Organisationen umfassen neben einer Sachebene eine Beziehungsebene, eine Appellebene und eine Selbstdarstellungsebene. Je weniger stark kodifiziert und routiniert eine Nachricht ist, desto deutlicher können Beziehungsebene, Appellebene und Selbstdarstellungsebene zum Ausdruck kommen.
- **Kriterien erfolgreicher Kommunikation.** Interorganisationale Kommunikation ist erfolgreich, wenn bezüglich der Rollenverständnissen zwischen Kommunikator und Rezipient einer Nachricht Kongruenz besteht und wenn übermittelte Informationen verständlich, wahr und relevant bzw. der Situation angemessen und frei

²⁴⁸ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁴⁹ [139] Schulz von Thun, 2008: 33 ff.; siehe Abbildung 17: Kommunikationsquadrat.

von unangemessenen Botschaften auf der Beziehungsebene sind. Unter diesen Bedingungen liegt Bedeutungskongruenz der Nachricht auf beiden Seiten vor.

Die hiermit zusammengefassten Aspekte werden im folgenden Abschnitt auf die Zusammenarbeit der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben angewendet.

4.2. Anwendung der Konzepte auf Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben

Nachdem im ersten Abschnitt dieses Kapitels die Grundlagen der Organisation und der Kommunikation dargestellt wurden, werden die beschriebenen Modelle auf die Zusammenarbeit der BOS im Einsatzfall bezogen. Dabei wird versucht, die Schwierigkeiten und Konflikte, die in der interorganisationalen Zusammenarbeit von BOS im Einsatzfall auftreten können, mit diesen Modellen und Konzepten zu erklären. Es wird zuerst auf strukturbedingte (organisationale) und dann auf prozessbedingte (kommunikations- und kooperationsbezogene) Schwierigkeiten eingegangen.

Die Unterscheidung von Strukturen und Prozessen dient dabei der besseren Klarheit der Darstellung. Faktisch lassen sich diese beiden Aspekte kaum voneinander trennen. Kommunikation und Kooperation orientieren sich an Strukturen, welche wiederum durch Kommunikation und Kooperation gestärkt und gefestigt werden. Beispielsweise wird die Art, in der ein Mitarbeiter eine E-Mail an seinen Vorgesetzten formuliert, die hierarchische Struktur zwischen beiden widerspiegeln und damit festigen. Der Aspekt der Strukturbildung durch Kommunikation erhält in allen jüngeren Organisationsansätzen Beachtung. Strukturen wird eine unabhängig vom menschlichen Handeln existierende Realität abgesprochen. Sie sind an Handlungen gebunden, ohne als solche beabsichtigt zu sein: Strukturen sind das Ergebnis menschlichen Handelns, nicht aber menschlicher Absicht.²⁵⁰ Die meiste Kommunikation findet in komplementären Verhältnissen in Über- und Unterordnungsverhältnissen statt, oft eingebettet in ökonomische, rechtliche, soziale und psychologische Ungleichheiten.²⁵¹ Dies sei als Vorbemerkung vorausgeschickt.

²⁵⁰ [145] Theis, 1994: 208.

²⁵¹ [104] Delhees, 1994: 19.

4.2.1. Strukturbezogene interorganisationale Konflikte im Fall größerer Einsatzlagen

Als strukturbezogen werden hier solche Konflikte in der interorganisationalen Zusammenarbeit bezeichnet, die im Sinne von Lasogga und von Ameln²⁵² auf unterschiedlichen Handlungslogiken und Rollenanforderungen beruhen, oder die aus unklaren oder widersprüchlichen Strukturen der beteiligten Organisationen resultieren.

Unterschiedliche Handlungslogiken liegen dann vor, wenn sich die Aufgaben und Ziele der einzelnen Organisationen widersprechen, weil die beteiligten Organisationen unterschiedlichen Rollenanforderungen unterliegen. Ein Beispiel hierfür ist die Arbeit der Polizei und der psychosozialen Helfer bei einem Großschadensereignis: Die Polizei wünscht beispielsweise, Personen zu befragen, die jedoch zunächst der Betreuung bedürfen, umgekehrt behindern die Helfer gelegentlich (unabsichtlich) die Polizeiarbeit.²⁵³ Diese unterschiedlichen Rollenanforderungen sind ein klares Beispiel für die Notwendigkeit, einen organisationsübergreifenden Prozess zu etablieren. Die beteiligten Organisationen haben für solche Konfliktfälle meist keinen Alternativplan, da die Entscheidungsketten, die das eigene Programm ausmachen, in der Regel keine Alternativen vorsehen. Die Frage, wie solche Konflikte gelöst werden können, ist somit nicht trivial. Hier kommt es auf Flexibilität und Verhandlungsgeschick der einzelnen Organisationen bzw. ihrer Akteure an, es ist eine gewisse Situationsanpassung und damit Flexibilität im Handeln erforderlich. Entsprechend unterschiedliche Handlungslogiken wurden beispielsweise auch im internationalen Rahmen wiederholt deutlich, so etwa in den USA bei der Bekämpfung verschiedener Großfeuer in Kalifornien oder während des Hurrikans Katrina im Jahr 2005. Die wichtige Rolle interpersonaler Kompetenzen – und weniger der technischen Kompetenzen – der an der Kommunikation und Koordination der Aktivitäten der einzelnen Organisationen federführend beteiligten Personen wurde hier sehr deutlich.²⁵⁴

Unklare oder widersprüchliche Strukturen können entstehen, weil bei der Zusammenarbeit von BOS verschiedene, in sich klar geregelte Strukturen und Verantwortlichkeiten nebeneinander treten. So können Funktionsträger verschiedener Organisationen für dieselbe Aufgabe zuständig sein. In solchen Fällen kommt es zu Kompetenzüberschneidungen. Weiter ist denkbar, dass bestimmte Entscheidungen keiner Organisation eindeutig zugerechnet werden können, so dass Unklarheiten darüber bestehen könnten, welche Organisation jeweils für bestimmte Teilaufgaben zuständig sind.

Diese beiden Konfliktkreise werden nacheinander betrachtet.

²⁵² [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 161.

²⁵³ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 166; [138] Schmidt-Herbolz, 2008: 25.

²⁵⁴ [149] Waugh/Streib, 2006: 134.

4.2.1.1. Unterschiedliche Handlungslogiken und Rollenanforderungen

Unterschiedliche Handlungslogiken und Rollenanforderungen erfordern im Einsatzfall Abstimmung. Die Herausforderung, mit denen Organisationen im Einsatz konfrontiert sind, ist gekennzeichnet durch:²⁵⁵

- die situativ bedingte Konstellation verschiedener Organisationen je nach Typ und Merkmalen des Ereignisses;
- einem hohen Zeitdruck und geringe Fehlertoleranz, weshalb nur geringe Spielräume für Kommunikation und Verständigung gibt;
- eine hochgradige funktionale Differenzierung unter weitgehender Wahrung der Autonomie der beteiligten Organisationen.

Dies macht die Einschätzung von Oberkinkhaus²⁵⁶ verständlich, die Kommunikation sei bei Großschadensereignissen oft schlecht. Neben den bereits angesprochenen Faktoren Stress und Zeitdruck kann die Prozesstreue vor allem dadurch gefährdet werden, dass die Beteiligten, insbesondere in außergewöhnlichen Situationen, die Vorgaben nicht immer präsent haben. So mangelt es häufig an Einsatzpraxis. Stress und Zeitdruck können des Weiteren zu Fehlern auch im Prozessablauf führen. Ferner sind auch (organisations-) kulturelle Unterschiede denkbar, die durch die jeweilige organisationspezifische Kultur ausgefüllt werden. Ein Beispiel sind unterschiedliche Führungsstile:²⁵⁷ So neigen etwa die Organisationen Polizei und Feuerwehr zu einem autoritären Führungsstil, unter psychosozialen Betreuern hingegen herrscht häufig ein demokratischer Führungsstil.

Diese Merkmale und Konflikte können mit dem Kommunikationsmodell von Maletzke²⁵⁸ wie folgt beschrieben werden:

- Hoher Zeitdruck und die Tatsache, dass Einsätze jenseits der Routine vorliegen, können das Selbstbild und Rollenverständnis – in diesem Fall das Verständnis der eigenen Aufgaben und der Erwartungen, denen man zu entsprechen hat²⁵⁹ – sowie das Verständnis der Rollen anderer beteiligter Organisationen beeinflussen.
 - Betrachtet man eine Organisation in der Rolle des Rezipienten, so besteht zum einen die Gefahr, dass die Organisation Informationen, die sie von anderen Organisationen erhalten hat, nicht optimal in Handlungen umsetzt, weil sie ihr Rollen- und Aufgabenverständnis in der aktuellen Einsatzlage nicht ausreichend klären konnte oder weil sie ein falsches Verständnis von der Rolle der anderen Beteiligten hat oder weil die Fülle

²⁵⁵ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 161.

²⁵⁶ [128] Oberkinkhaus, 2009: 26, 27.

²⁵⁷ [147] von Rosenstiel, 2009: 11.

²⁵⁸ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁵⁹ [91] Abramis, 1994: 550.

der Information in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht bewältigt werden kann.²⁶⁰ Zum anderen besteht aus dem gleichen Grund die Gefahr, dass der Prozess der Auswahl von Informationen aus dem Angebot beeinträchtigt wird, das heißt, dass wichtige Informationen nicht oder nicht in der angemessenen Gewichtung berücksichtigt werden.

- In der Rolle des Kommunikators ist denkbar, dass die Organisation Informationen vermittelt, die sie gemäß ihrer Aufgabe in dem Gesamtprozess nicht oder nicht in der vorgenommenen Gewichtung kommunizieren sollte. Damit kann die Information bei den Empfängern Irritation auslösen, weil der Prozess der Auswahl der relevanten Teile der erhaltenen Information erschwert wird. Umgekehrt ist denkbar, dass eine BOS weniger Information kommuniziert, als sie kommunizieren könnte, so dass anderen BOS wichtige Informationen vorenthalten werden.

Empirische Ergebnisse hierzu zeigen, dass BOS oft dazu tendieren, eher Information selbst zu erhalten, als Information weiterzugeben.²⁶¹

- Unterschiedliche Selbstverständnisse in Bezug auf die Führungsstile könnten sich dahingehend auswirken, dass ein Kommunikator eine Information nicht gemäß dem Selbstverständnis des Rezipienten übermittelt. Beispielsweise könnte ein Kommunikator, bei dem ein partizipativ-demokratischer Führungsstil vorherrscht, eine Information an ein in der Hierarchie weit unten angesiedeltes Mitglied der Organisation eines autoritär geführten Rezipienten übermitteln und dadurch die dort vorherrschenden Befehls- und Kommunikationsstrukturen unterlaufen. Allgemein wenden viele Menschen – Polizisten, aber auch solche in „Helferberufen“ – die verinnerlichte direktive Gesprächsform an. Sie sind darauf fixiert, Ursachen für Konflikte zu erkennen und Lösungen anzubieten. Dies kann mit einer dialogorientierten Sichtweise in Konflikt stehen.

Somit lassen sich folgende erste Hypothesen zur interorganisationalen Kommunikation ableiten:

Hypothese (H1) Unterschiedliche Rollenverständnisse

Unter Zeitdruck sowie in relativ neuartigen Einsatzlagen besteht ein erhöhtes Risiko, dass übermittelte Information nicht rollenangemessen in Handlung umgesetzt wird und dass die Aspekte einer Information nicht rollenangemessen bzw. nicht in der angemessenen Gewichtung beachtet werden. Ursächlich hierfür ist ein Mangel an Klarheit über die Rollen der verschiedenen beteiligten Organisationen.

²⁶⁰ [106] Enste, 1998: 446 f.

²⁶¹ [98] Bharosa/Lee/Janssen, 2010: 61.

Hypothese (H2) Organisationskulturen und Führungsstile

Unterschiedliche Kulturen und Führungsstile der beteiligten Organisationen erhöhen das Risiko, dass die Befehls- und Kommunikationsstrukturen nicht eingehalten werden.

Die zweite Hypothese ist auch im Zusammenhang mit der schon beschriebenen Tatsache relevant, dass sich die Kommunikation an Strukturen orientiert, welche durch die Kommunikation gestärkt und gefestigt werden.²⁶² Der in der Hypothese H2 beschriebene Sachverhalt durchbricht diese Logik der Strukturbildung und Strukturhaltung, indem ein dieser Logik nicht entsprechender Adressat angesprochen wird.

4.2.1.2. Nicht eindeutige oder widersprüchliche Strukturen

Wie dargestellt, liegen bei den BOS relativ lose Koppelungen von Akteuren, aber relativ feste Kopplungen von Aktionen vor, da die Aktionen durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die konkretisierenden Vorschriften, Richtlinien und Befehlsstrukturen relativ starr festgelegt sind. Die Freiheitsgrade des Handelns sind stark eingeschränkt. Aktionen stellen fest definierte „Programme“ (Ketten, Bäume oder Netze aus bedingten Entscheidungen) dar. Die Handlungs- und Kommunikationsstrukturen sind durch weitgehend technische Regeln definiert. Das organisationale Wissen ist wesentlich in diesen Programmen enthalten.

Da die Organisationen durch lose Akteurskoppelung und feste Aktionskoppelung gekennzeichnet sind, können im Falle der Transorganisationsbildung feste, zum Teil inkompatible Programme der beteiligten Organisationen aufeinanderprallen.²⁶³ Somit können die Strukturen der beteiligten Organisationen miteinander in Konflikt geraten. Als typische Struktur einer Organisation wurde und wird auch heute in vielen Fällen die streng hierarchische Gliederung betrachtet. Dementsprechend werden Kommunikationskanäle als strukturelle Verbindungsstücke sowohl innerhalb einer als auch zwischen mehreren hierarchischen Ebenen betrachtet. Sie sollen in einer arbeitsteiligen Organisation den störungsfreien Informationsfluss gewährleisten. Dahinter verbirgt sich die – gerade auch mit dem Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien verbundene – (Wunsch-) Vorstellung, dass Informationen schnell und exakt an diejenige Stelle weitergeleitet werden sollen, an der sie benötigt werden.²⁶⁴ Im Fall größerer Einsatzlagen entsteht jedoch typischerweise die Situation, dass die anfallenden Aufgaben nicht deckungsgleich mit den Aufgabenprofilen der Einzelorganisationen sind: Es kann einerseits zu Kompetenzüberschneidungen (Zuständigkeitsredundanzen), andererseits zu

²⁶² [104] Delhees, 1994: 19.

²⁶³ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 163.

²⁶⁴ [145] Theis, 1994: 33.

Vakuumsituationen (Zuständigkeitslücken) kommen. Des Weiteren sind Entscheidungs- und Weisungskompetenzen nicht immer eindeutig geregelt, wenn keine ausdrückliche Führungsstruktur etabliert wird.²⁶⁵

Diese Sachverhalte lassen sich durch die folgenden Hypothesen ausdrücken.

Hypothese (H3) Zuständigkeitsredundanzen und -lücken

Je größer der Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Organisationen und in je höherem Maße der Handlungsspielraum durch Weisungen festgelegt ist, desto größer ist das Risiko, dass unterschiedliche Rollenvorstellungen zu Konflikten führen. Es kann vermehrt zu Zuständigkeitsredundanzen oder aber Zuständigkeitslücken kommen.

Hypothese (H4) Kommunikationsstrukturen

Je größer der Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Organisationen ist, desto größer ist das Risiko, dass aufgrund von unterschiedlichen Programmen die Befehls- und Kommunikationsstrukturen nicht eingehalten werden.

Diese Hypothesen ergeben sich aus der festen Aktionskoppelung der beteiligten BOS. Der zweite oben beschriebene strukturelle Gesichtspunkt ist die operative Geschlossenheit. Da jede Organisation (wie etwa die Polizei, das Technische Hilfswerk oder die Feuerwehr) bereits Leistungen von erheblicher Komplexität erbringen muss, dürfte diese operative Geschlossenheit beträchtlich sein, zumal die Handlungsspielräume durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen weiter festgelegt und eingeschränkt werden.

Konflikte entstehen vornehmlich in Einsatzlagen, die sowohl neuartig als auch komplex sind, bzw. die neuartige Abstimmungen erfordern. Komplexität zeichnet sich unter anderem aus durch Unübersichtlichkeit der Situation und das Vorliegen oft rascher, unvorhersehbarer Veränderungen und eine Vielzahl zum Teil unscharfer oder widersprüchlicher Anforderungen und Ziele.²⁶⁶ Unvorhersehbarkeit impliziert das Fehlen von Routinen, also Neuartigkeit einer Anforderung; die Neuartigkeit einer Situation verlangt hier, dass die bekannten Programme überprüft und gegebenenfalls angepasst oder erweitert werden müssen. Gerade bei hoher Komplexität wirkt operative Geschlossenheit hemmend, denn ist, wie oben ausgeführt, eine Vorbedingung für die Bewältigung

²⁶⁵ [128] Oberkinkhaus, 2009: 26, 27.

²⁶⁶ [134] Schaub, 2005: 63.

von hoher Komplexität, indem sie die verfügbaren Routinen aktualisiert. Hohe Komplexität löst eine Tendenz zur Beharrung aus und steht somit Veränderungen entgegen. Dies wiederum erschwert die interorganisationale Abstimmung und Flexibilität besonders in neuartigen Einsatzsituationen, so dass vermehrt Kommunikations- und Kooperationskonflikte zwischen den BOS möglich sind. Gerade dann, wenn aufgrund von hoher Komplexität Abstimmungsbedarf und somit Flexibilität erforderlich sind und somit eine gewisse „Auflockerung“ der operativen Geschlossenheit notwendig wäre, entsteht eher eine Tendenz zur Bestätigung der Geschlossenheit. Insbesondere auch hoher Zeitdruck dürfe die Tendenz zur operativen Geschlossenheit und damit zum Rückgriff auf Routine bestärken und der für interorganisationale Abstimmungen benötigten Flexibilität entgegenwirken. Somit ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese (H5) Operative Geschlossenheit:

Je komplexer die Anforderungen in einem gegebenen Einsatz-szenarium für eine Organisation sind, desto stärker werden sich Kooperations- und Kommunikationskonflikte auswirken, weil die operative Geschlossenheit mit der Komplexität der Anforderung tendenziell zunimmt. Zeitdruck verschärft diese Tendenz, es entwickelt sich ein „Tunnelblick“. Ein Abwägen von Alternativen wird tendenziell eher abgewehrt, da die hierfür notwendige Flexibilität mit steigender Komplexität immer stärker eingeschränkt wird. Deshalb kommt es in komplexen Einsatzsituationen zu einer Verschärfung von Kooperations- und Kommunikationskonflikten.

Die dargestellten Hypothesen H1 bis H5 werden in Abbildung 19 nochmals verdeutlicht.



Abbildung 19: Faktoren innerhalb einer Organisation für eine verbesserte organisationsübergreifende Kommunikation und Kooperation.

In Einsatzsituationen, die sowohl hochgradig komplex als auch in Teilen neuartig sind, treffen zwei widersprüchliche Anforderungen aufeinander: Einerseits ist es in diesen Situationen funktional, zur Bewältigung der Komplexität, Routinen und Programme im Sinne Luhmanns²⁶⁷ einzusetzen. Andererseits erfordert die Neuartigkeit erhöhte Flexibilität und interorganisationale Abstimmung.

Vor allem in solchen Situationen kann Stress resultieren. Stress ist Ausdruck einer erlebten Inkongruenz zwischen den wahrgenommenen Anforderungen einer Situation und den wahrgenommenen eigenen Kompetenzen zur Bewältigung dieser Anforderungen.²⁶⁸ Subjektive Gefühle der Überforderung können als die subjektive Widerspiegelung von Komplexität angesehen werden. Stress stellt eine hohe psychische Belastung dar, die die menschliche Informationsverarbeitung beeinträchtigen kann.²⁶⁹ Verschlechterungen der Informationsverarbeitung können dazu beitragen, dass die Erfüllung der Anforderungen leidet, das heißt, dass aus der wahrgenommenen eine tatsächliche Überforderung wird. Dabei wirkt sich Stress auf kollektiver Ebene (hier auf der Ebene einer

²⁶⁷ [121] Luhmann, 2004.

²⁶⁸ [127] Myers, 2005: 668 f.

²⁶⁹ [143] Stehling, 2000: 9; 12; [140] Schwan/Litzcke, 2006: 92.

BOS) auch auf die individuelle Ebene aus und umgekehrt. Unter Stress kann es vermehrt sowohl zu individuellen als auch zu kollektiven Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen kommen.²⁷⁰

Bei der Kommunikation in planbaren Einsätzen, aber auch bei größeren Gefahren- und Schadenslagen kann sich Stress unter anderem dahingehend auswirken, dass Informationen durch die anfängliche Flut von Nachrichten, den bestehenden Zeitdruck und die dynamische Entwicklung des Einsatzgeschehens derart extrem reduziert werden, dass letzten Endes Missverständnisse auftreten. Im Sinne des Modells von Maletzke²⁷¹ kommt es auf der Seite des Kommunikators zu unvollständigen oder unverständlichen Botschaften und auf der Seite des Empfängers zu einer reduzierten und gegebenenfalls dysfunktionalen Verarbeitung der empfangenen Information. Neben dem Gefühl von Informationsüberflutung und dem subjektiven Empfinden von Informationslücken²⁷² kommt es zu echten Informationsdefiziten und gegebenenfalls Fehlinformationen. Ein nicht mehr zu verarbeitendes Zuviel an Informationen etwa ununterbrochen einlaufende Lagemeldungen, ohne dass die vorherigen bereits hätten zur Kenntnis genommen werden können oder aber gänzlich fehlende Einsatzinformationen, dies gleichwohl zur Beurteilung der Lage notwendig wären, führen demnach schnell zu Versagensängsten, oder zu Unsicherheiten, je nach der Bewertung der Situation durch den Betroffenen.

Somit ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese (H6) Operative Geschlossenheit und Stress

Mit zunehmender Komplexität der Anforderungen und Zunahme der operativen Geschlossenheit bei gleichzeitiger Anforderung, sich untereinander abzustimmen und die dadurch zunehmenden Kooperations- und Kommunikationskonflikte zwischen BOS entsteht Stress. Die Komplexität von Situationen spiegelt sich in erlebtem Stress und Gefühlen der Überforderung und Informationsüberflutung wider.

Wie dargestellt, folgt aus hoher Komplexität in Verbindung mit Zeitdruck und Stress eine Verhärtung der eingeübten Routinen und damit der operativen Geschlossenheit mit entsprechend sinkender Bereitschaft bzw. Fähigkeit zur situationsangepassten Abstimmung. Soweit die beschriebenen Zuständigkeitsredundanzen und -lücken zutage treten, werden sie bei hoher operativer Geschlossenheit verschärft, anstatt sie zu beseitigen.

²⁷⁰ [103] Chen/Kao, 2011: 384.

²⁷¹ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁷² [146] Ungerer, 1999: 19 ff.; 22 ff.

Hypothese (H7) Konflikte

Zuständigkeitsredundanzen und Zuständigkeitslücken können wegen der relativen Starrheit der Programme nur schwer aufgelöst werden. Es kommt in stärkerem Maße zu Zuständigkeitslücken und Zuständigkeitsredundanzen als:

- a) innerhalb der Organisationen sowie
- b) in Fällen, in denen die Transorganisation durch eine zentrale Befehlsstruktur definiert ist.

4.2.2. Prozessbezogene interorganisationale Konflikte in größeren Einsatzlagen

Im Prozess der interorganisationalen Kommunikation und Kooperation zwischen den BOS kann es, relativ unabhängig von den strukturellen Aspekten, zu folgenden weiteren Konflikten kommen:²⁷³

- Unklare oder unzureichend abgestimmte Prozesse sind eine direkte Folge der beschriebenen Programme, die innerhalb der einzelnen Organisationen zentral festgelegt werden können, aber in einem Einsatzfall, der mehrere BOS beteiligt, miteinander vernetzt werden müssen.
- Interorganisationale Regelungen werden, selbst wenn sie ausdrücklich vereinbart wurden, nicht immer eingehalten. Dies kann auf personale Gründe bzw. mangelnde Ressourcen, aber auch auf kulturelle Aspekte zurückzuführen sein. Die Kultur der Organisation legt unter anderem fest, wie mit informellen Entscheidungssituationen umzugehen ist.²⁷⁴ Solche kulturellen, nicht kodifizierten Regeln einer Organisation können mit vereinbarten interorganisationalen Regeln in Konflikt geraten.
- Die Schnittstellen in der Kommunikation sind nicht ausreichend geklärt. Lasogga und von Ameln²⁷⁵ nennen hier verschiedene Teilprobleme wie ein mangelndes Informationsmanagement (welche Organisation benötigt zu welchem Zeitpunkt welche und wie viele Informationen?), Unklarheit in der Kommunikation und den verwendeten Begrifflichkeiten, oder ein mangelndes Feedback.
- Gruppendynamische Effekte der Identitätsbildung von Gruppen und entsprechend der Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen behindern die Kommunikation und Kooperation. Derartige Effekte können zu Vorurteilen, zur Bildung von Stereotypen und zu Konkurrenzdenken zwischen verschiedenen BOS beitragen.

²⁷³ [109] Frings/Engelbach/Lopez Remondes, 2010: 820; [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 161 f.

²⁷⁴ [135] Schein, 1990: 111.

²⁷⁵ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 167.

Entsprechende Effekte sind in der Sozialpsychologie vielfach identifiziert worden, wobei die Konkurrenzgedanken oftmals gerade bei Gruppierungen mit ähnlichen Aufgabengebieten am stärksten sind, beispielsweise zwischen Notärzten und Mitarbeitern der Rettungsdienste.²⁷⁶

Diese prozessbezogenen Konfliktquellen in der interorganisationalen Zusammenarbeit lassen sich im Sinne des Modells von Maletzke²⁷⁷ grundsätzlich interpretieren als

- a) Informationsverzerrungen und -verluste bzw. ein unzureichendes Informationsmanagement (verursacht auf Senderseite),
- b) Fehlinterpretationen (verursacht auf Empfängerseite) und
- c) falsche Erwartungen des Senders (Kommunikators), damit Fehlkonzepte zu Funktion und Rolle der anderen beteiligten Organisationen.

Sie werden im Folgenden nacheinander betrachtet.

4.2.2.1. Unklare oder unzureichend abgestimmte Prozesse

Der Erfolg von Organisationen beruht auf ihren Handlungs- und Kommunikationsmustern, denen wiederum explizites und implizites Wissen zugrunde liegt. Prozesse der Transorganisation sind oft „horizontal“ über die beispielsweise hierarchischen Aufbauorganisationen der Organisationseinheiten hinweg zu organisieren. Eine ähnliche Sichtweise findet sich in betriebswirtschaftlichen Kontexten.²⁷⁸ Der Konflikt hierbei ist, dass die Teilprozesse innerhalb der beteiligten Organisationen nicht immer kompatibel zueinander sind. Die transorganisationalen horizontalen Prozesse müssen erst entwickelt und etabliert werden. Oftmals sind diese Prozesse auch heute in beträchtlichem Maße durch Improvisation und relativ spontane, wenig informierte Entscheidungen geprägt.²⁷⁹ Eine Vernetzung der Teilprozesse in einen übergeordneten, verbindlichen Prozess ist häufig kaum möglich, gerade unter Zeitdruck. Dies gilt vor allem auch für weniger etablierte Gruppen wie psychosoziale Notfallhelfer. Besonders problematisch ist dieser Aspekt auch bei bundesübergreifenden Prozessen, weil hier die bereits erwähnten in Teilen unterschiedlichen Gesetzgebungen mit unterschiedlichen Zuständigkeitsregelungen greifen. Aber selbst wenn dieser Konflikt nicht besteht, haben Transorganisationen oft weder Zeit noch Gelegenheit, dieses Wissen und die daran anknüpfenden Kommunikationsstrukturen aufzubauen.

²⁷⁶ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 169;

siehe allgemein auch [157] Zarate/Garcia/Garza/Hitlan, 2004: 99 f.

²⁷⁷ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁷⁸ [129] Osterloh/Frost, 2003: 28 f.

²⁷⁹ [125] Mendonca/Jefferson/Harrold, 2007: 2.

Eine Möglichkeit, diesem Konflikt zu begegnen, ist die Etablierung einer Gesamtführung des Prozesses, um eine koordinierten Prozess für die Teilung und Nutzung der relevanten Information aufzubauen und hieraus koordinierte Entscheidungen abzuleiten. Das weitgehende Fehlen einer solchen Führung wurde in den USA als ein wesentlicher Grund für die Fehler der Katastrophenhilfe im Fall des Hurrikans Katrina erkannt.²⁸⁰

Wie schon dargestellt, ist eine solche koordinierende Führung in Deutschland schon aus rechtlichen Gründen in der Regel nicht möglich, weil die einzelnen BOS im Rahmen der rechtlichen Gegebenheiten nur begrenzte Spielräume haben. Eine Alternative zu einer solchen gemeinsamen Führung wäre aber ein interorganisationaler Lernprozess. Dieser erfordert die Möglichkeit vorherigen Übens der Zusammenarbeit in der Transorganisation im Vorfeld von Einsatzsituationen sowie die anschließende Auswertung von Einsatzsituationen.²⁸¹ Lernprozesse benötigen aber Zeit. So lässt sich das Modell der Gruppenentwicklung nach Tuckman²⁸² mit den vier Phasen „Forming“, „Storming“, „Norming“ und „Performing“ auch auf die Formierung von Organisationen zu einer Transorganisation anwenden: Die Transorganisation wird zunächst gebildet (Forming). Dann entstehen Konflikte, die ausgelebt werden (Storming). Es schließt sich eine Phase des „Zusammenraufens“ und der Bildung gemeinsamer Regeln (Norming) an. Diese bereitet den Boden für die gemeinsame Zusammenarbeit (Performing) in der vierten Phase. Ein solcher Prozess gelingt rascher, wenn die Konstellation und die Aufgabenverteilung in der Transorganisation nicht (zu sehr) wechseln – eine Voraussetzung, die schon angesichts der sehr unterschiedlichen Einsatzszenarien (Sofortlagen oder planbare Einsätze, bei ersteren: Katastrophen oder Einsätze unterhalb der Katastrophenschwelle) im vorliegenden Zusammenhang nur schwer realisierbar scheint.

Hypothese (H8) Unterschiedlichkeit der Einsatzszenarien:

Je unterschiedlicher die Einsatzszenarien in einer bestimmten Zeitperiode sind, desto stärker werden sich Kommunikations- und Kooperationskonflikte auswirken, weil die interorganisationalen Lerngelegenheiten bzw. die Transfermöglichkeiten zwischen den Einsatzszenarien geringer sind.

4.2.2.2. Mangelnde Einhaltung interorganisationaler Regelungen

Zwar mag es sein, dass zwischen den beteiligten BOS Regeln vereinbart wurden. Doch aufgrund mangelnder Ressourcen aber auch kulturelle Gründe können dazu führen, dass Regeln nicht eingehalten werden.

²⁸⁰ [149] Waugh/Streib, 2006: 135.

²⁸¹ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 171-172.

²⁸² Zitiert in [95] Badke-Schaub, 2005: 19.

Die Rolle kultureller Aspekte kann unter Bezugnahme auf das Modell von Maletzke²⁸³ näher verdeutlicht werden. Wenn zwei Organisationen unterschiedliche Werte und Annahmen hinsichtlich geeigneter Lösungsansätze insbesondere für unerwartete Konflikte hegen, dann wirkt sich dies in der Kommunikation zwischen zwei Organisationen folgendermaßen aus:

Erstens antizipiert der Kommunikator bestimmte Reaktionen und Handlungsweisen aufseiten des Rezipienten einer Information. Aufgrund dieser Erwartungshaltung des Kommunikators²⁸⁴ wirken die beabsichtigten oder unbeabsichtigten (möglichen) Folgen von Kommunikation auf den Kommunikationsprozess unmittelbar zurück. Dieser als reflexiv zu bezeichnende Prozess kann zu Verzerrungen führen. Während der Kommunikator seine Nachricht so „verpackt“, dass er glaubt, der Empfänger werde sie im intendierten Sinne auslegen, stimmen möglicherweise antizipierten Reaktionen und Handlungsweisen des Rezipienten nicht mit den tatsächlichen überein. Die durch den Kommunikator übermittelte Information ist daher möglicherweise nicht gemäß der Rolle und dem Selbstverständnis des Rezipienten ausgewählt und aufbereitet. Wie bereits erwähnt, weisen erste empirische Ergebnisse in die Richtung, dass BOS anderen Organisationen im Einsatzfall oftmals insgesamt zu wenig Informationen bereitstellen.²⁸⁵

Hypothese (H9) Reflexivität

Das Modell von Maletzke²³² beschreibt die Möglichkeit, dass der Kommunikator Reaktionen des Rezipienten antizipiert und seine Botschaft entsprechend „verpackt“. Bei Inkongruenz von Selbstbild und Fremdbild des Rezipienten kann diese Antizipation nicht zielführend sein. Je größer die Diskrepanz ist, desto eher wird seitens des Kommunikators die Antizipation der Reaktion des Rezipienten zu einer nicht rollenangemessenen Informationsauswahl und -aufbereitung führen.

Zweitens kann sich die beschriebene Diskrepanz zwischen der Erwartung des Kommunikators und dem Selbstbild des Rezipienten gemäß dem Modell von Maletzke²⁸⁷ auch auf den Rezipienten auswirken. Der Rezipient erlebt einen Widerspruch zwischen seinem Selbstbild (seinem Verständnis seiner Aufgaben und geeigneter Lösungswege bei unerwarteten Konflikten) und dem von der Kommunikator-Organisation vermittelten Bild seiner selbst (den Erwartungen, die der Kommunikator in seiner Botschaft an den

²⁸³ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁸⁴ [118] Löffelholz, 2004: 50; [126] Merten, 1977: 161 f.

²⁸⁵ [98] Bharosa/Lee/Janssen, 2010: 61.

²⁸⁶ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁸⁷ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

Rezipienten heranträgt). Dieser Widerspruch kann auf die Appellebene, auf die Selbstdarstellungsebene und auf die Beziehungsebene der nachfolgend vom Rezipienten versandten Botschaft wirken: Der Kommunikator wird dazu gedrängt, etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen (Appellebene), das eigene Selbst- und Aufgabenverständnis (sowie eigene Kompetenzen) werden expliziert (Selbstdarstellungsebene), und das Verhalten des Kommunikators wird gegebenenfalls negativ kommentiert (Beziehungsebene). Somit ergibt sich folgende die weitere Hypothese:

Hypothese (H10) Kommunikationsfunktionen

Wenn eine Organisation einen Handlungskonflikt mit einer anderen beteiligten Organisation wahrnimmt, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Appellfunktion, die Selbstdarstellungsfunktion und die Beziehungsebene in den nachfolgenden Abschnitten der Kommunikation stärker herausgestellt/expliziert werden.

In kritischen Situationen finden – abgesehen von klaren Anweisungen oder Befehlen – sogenannte defensive Gesprächstechniken in der Regel guten Anklang. Wesentlicher Kern dieser nicht direktiven Gesprächsführung ist das „aktive Zuhören“.²⁸⁸ Während der Inhaltsaspekt in der Regel verbal zum Ausdruck gebracht wird, werden Informationen darüber, wie diese Daten zu interpretieren sind, größtenteils nonverbal übertragen.²⁸⁹ Die positive Wirkung aktiven Zuhörens spiegelt sich auch im Modell von Maletzke²⁹⁰ wider, da hierdurch Gründe für Rollenkonflikte erkennbar und zumindest im Grundsatz lösbar gemacht werden.

²⁸⁸ [105] Dubbert, 2005: 98; [148] Watzlawick/Beavin/Jackson, 1993.

²⁸⁹ [94] Argyle, 1979.

²⁹⁰ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

Die dargestellten Hypothesen 6 bis 10 werden in Abbildung 20 nochmals verdeutlicht.



Abbildung 20: Berücksichtigung organisationsübergreifender Faktoren für eine verbesserte Kommunikation und Kooperation zwischen den Organisationen.

Ein weiterer Konflikt kann in unheitlich verwendeten Begrifflichkeiten bestehen. Unter Umständen sprechen die beteiligten Organisationen verschiedene „Sprachen“. Beispiele sind Begriffe wie „Trauma“ oder auch „Gruppe“, die die beteiligten Organisationen möglicherweise unterschiedlich verwenden²⁹¹ oder unterschiedlich interpretieren.²⁹² Im Sinne des Modells von Maletzke²⁹³ liegt hier eine Inkongruenz zwischen der erlebten Wirkung einer Information beim Rezipienten und der intendierten Wirkung vor.

²⁹¹ [116] Lasogga/von Ameln, 2010: 168.

²⁹² [145] Theis, 1994: 23; [150] Webber, 1970: 235 ff.; [115] Jablin, 1982: 338 ff.

²⁹³ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

Es fehlen oft Rückmeldungen der Informationsempfänger, welche sicherstellen könnten, dass sie die Information erhalten und richtig verstanden haben.

Hypothese (H11) Verschiedene Fachsprachen

In dem Maße, in dem Begriffe von den beteiligten BOS unterschiedlich verstanden bzw. interpretiert werden, ist von einer Inkongruenz der Rollenvorstellungen des Kommunikators vom Rezipienten (= Fremdbild des Rezipienten) und des Rezipienten von sich selbst (= Selbstbild des Rezipienten) auszugehen. In Transorganisationen, die nicht durch eine zentrale Befehlsgewalt definiert sind, erhöht sich daher das Risiko begrifflicher Missverständnisse.

Neben den genannten, eher kulturell bedingten interorganisationalen Konflikten kann es auch zu ressourcenbedingten Konflikten kommen. Hier sind insbesondere technische Konflikte zu nennen, die im Sinne des Modells von Maletzke²⁹⁴ auf unterschiedliche Verfügbarkeiten von Übertragungsmedien oder unterschiedliche Kompetenzen im Umgang mit ihnen zurückgehen. Technische Konflikte beeinflussen aus der Sicht des Rezipienten die Auswahl der Information aus dem Informationsangebot sowie das Erleben der Wirkung dieser Information. Aus der Sicht des Kommunikators beeinflussen technische Konflikte die Auswahl und Gestaltung von Informationen, sodass es zu unangemessenen Filterungen und Verzerrungen²⁹⁵ der zu übermittelnden Information kommen kann.

Hypothese (H12) Technische Konflikte

Technische Konflikte beeinflussen die Qualität und die Quantität der übermittelten Information. Es sind Filterungen und Verzerrungen der Information möglich, die die Risiken einer nicht rollen- und sachangemessenen Informationsauswahl und eines nicht sachgerechten Rollenverständnisses erhöhen.

Ebenfalls ressourcenbedingt kann es zu Mängeln bei der Versorgung der anderen BOS mit Feedback und Informations-Updates kommen. Die Kommunikation von Abweichungen und Änderungen der Situation im Sinne von „Updates“, um das shared mental model²⁹⁶ aller beteiligten Personen möglichst auf dem aktuellsten Stand zu halten, ist eine wichtige Voraussetzung für adäquaten Informationsaustausch. Im Sinne des Modells von

²⁹⁴ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁹⁵ [110] Gehm, 1994: 33.

²⁹⁶ Das mental model ist die Summe aller handlungsleitenden Konzepte, die sich auf Personen, Situationen und Ereignisse beziehen.

Maletzke²⁹⁷ wird hierdurch die Kongruenz zwischen der vermittelten und der empfangenen Botschaft sowie zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild der jeweiligen Aufgabenträger erhöht.

Somit wird auch die bezweckte Wirkung gesteigert. Die Präferenz liegt hier eindeutig bei den mündlich offenen Gesprächen (Face-to-face), in denen auch konstruktive Kritik geübt wird. Von Bedeutung ist auch der Prozesscharakter dieser Begegnungen, wichtige Informationen müssen explizit kommuniziert werden. Hilfreich ist hier die Erstellung von Regeln um standardisierte Abläufe gewährleisten zu können. In Meetings und Gesprächsrunden könnte mehr Klarheit erzeugt werden, wenn die Gesprächsteilnehmer auf unpräzise Aussagen Bezug nehmen und vom Sender eine Präzisierung ihrer Aussagen einfordern und diese gegebenenfalls schriftlich festhalten.

Gerade in kritischen Situationen, in denen hoher Handlungsdruck besteht, wird das Informations-Update jedoch leicht unterlassen. Doch selbst in Situationen, in denen Zeit- und Handlungsdruck dominieren, sollte ausreichend Zeit investiert werden, um verschiedene Szenarien zu kommunizieren. Durch unterlassene Updates bedingt durch Konflikte können durch Hierarchien verschärft werden, da diese zu vermehrter Informationsselektion führen, die ihrerseits den Informationstransfer behindert.²⁹⁸

Hypothese (H13) Informations-Update

Je häufiger (seltener) Informations-Updates durchgeführt werden, desto größer (kleiner) ist die Kongruenz zwischen Selbst- und Fremdbild der jeweiligen Aufgabenträger einerseits und zwischen der vermittelten und empfangenen Information andererseits.

4.2.2.3. Mangelnde Klärung kommunikativer Schnittstellen

Ein Konflikt kann beispielsweise auftreten, wenn zwei BOS über Ansprechpartner kommunizieren, die unterschiedlichen Funktions- oder Hierarchieebenen zugeordnet sind. Von Vorteil scheint demgegenüber eine direkte Kommunikation der jeweiligen Führungskräfte der beiden BOS.

Notwendige bilaterale Absprachen der Führungskräfte sollten in aller Regel frühzeitig und größtenteils über direkte Ansprechpartner persönlich erfolgen, so dass Schnittstellenkonflikte minimiert werden können. Das Ergebnis zeigt sich in einer professionellen Bewältigung verschiedener Einsatzlagen, in besonderer Weise zum Beispiel bei schnellen Kräfteverlagerungen und kurzen Reaktionszeiten bei Störungen. Durch die intensive Einbindung

²⁹⁷ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

²⁹⁸ [145] Theis, 1994: 251.

der Betroffenen sind ressourcenschonende Einsatzplanungen und die Vermeidung redundanter Konzepte und Abstimmungen möglich.

Wichtig ist, dass bei elementaren Entscheidungen die Einhaltung von Zusagen wesentlich von der Entscheidungskompetenz der Ansprechpartner abhängt. Zusagen müssen verbindlich und die Ansprechpartner als Vertreter der Organisationseinheit zu ihrer Abgabe autorisiert sein.

Hypothese (H14) Direkte Kommunikation auf Führungsebene

Je stärker Führungskräfte der beteiligten BOS direkt miteinander kommunizieren, desto geringer werden Rollenkonflikte aufgrund von unterschiedlichen Organisations- und Führungsstrukturen. Diese treten nur auf, wenn bei der interorganisationalen Kommunikation die „falsche“ Ebene angesprochen wird.

4.2.2.4. Gruppendynamische Effekte

Als wesentlicher Konflikt sind in diesem Zusammenhang Konkurrenz, Stereotypenbildung und gegenseitige Abwertung unter den an einem Einsatz beteiligten BOS zu nennen. Konkurrenzdenken kann eine professionelle Kooperation der beteiligten Organisation merklich erschwert. Dies trifft verstärkt auch für gegenseitige Abwertung zu. Ein Beispiel bietet das Verhältnis von Notärzten und Rettungsdiensten: Letztere fühlen sich manchmal gering geschätzt. Ähnliches trifft auf die psychosozialen Helfer zu, die sich nicht selten durch Bezeichnungen wie „Lagerheinis“ abqualifiziert fühlen.

Hypothese (H15) Emotionale Abwertung

Wenn die Kulturen und Führungsstrukturen verschiedener BOS sehr unterschiedlich sind und/oder wenn Inkongruenzen zwischen Selbstbildern und Fremdbildern bestehen, dann steigt das Risiko emotionaler Abwertungen. Im Sinne des Modells von Maletzke²⁴⁵ und des Kommunikationsquadrats²⁴⁶ enthalten die Aussagen dann vermehrt Informationen auf Beziehungsebene, die negativ gefärbt sind. Außerdem enthalten sie vermehrt Informationen auf der Selbstdarstellungsebene (der Kommunikator will das eigene Rollenverständnis kommunizieren) und Information auf Appellsebene (die andere Organisation möge sich „rollenkonform“ verhalten).

²⁹⁹ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

³⁰⁰ Siehe Abbildung 17: Kommunikationsquadrat = Vier-Seiten-Modell.

Die dargestellten Hypothesen 11 bis 15 werden in Abbildung 21 nochmals verdeutlicht.



Abbildung 21: Menschliche Faktoren für eine verbesserte Kommunikation und Kooperation zwischen den Organisationen.

Solche Prozesse dürften sich insbesondere unter hoher Komplexität und unter Zeitdruck und hierdurch induziertem Stress noch verschärfen. Wenn durch Stress der Ton untereinander unfreundlicher wird oder sich die Situation bis zum feindseligen Schweigen verhärtet, dann ist wahrscheinlich ein Teufelskreis im Gange. Das kann für alle Gesprächsteilnehmer nachhaltige psychische Auswirkungen haben. In solchen Situation ist es dringend erforderlich, dass Führungskräfte eingreifen.³⁰¹

4.3. Zusammenfassung der Hypothesen zur Kommunikation und Kooperation zwischen Organisationen zu einem Hypothesenmodell

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Transorganisationen (wie etwa die Kooperation polizeilicher Einsatzkräfte, mit Feuerwehr, Rettungsdiensten, THW und bei anderen Organisationen bei einem Großschadensereignis) verfügen nicht oder nur in geringem Maße über interorganisationales Wissen und entsprechende Handlungs- und Kommunikationsstrukturen auf Transorganisationsebene. Sie haben oft wenig Zeit und Gelegenheit solche Kenntnisse aufzubauen, zum einen da dies gemeinsame Übungen und Auswertungen erfordert und zum anderen die beteiligten Organisationen und zum Teil

³⁰¹ [143] Stehling, 2000: 226.

auch ihre Aufgaben je nach Einsatzlage unterschiedlich sind. Dadurch werden Kommunikations- und Kooperationskonflikte wahrscheinlicher. Durch operative Geschlossenheit und feste Aktionskoppelung wird die Zusammenarbeit weiter erschwert, denn diese Merkmale bewirken, dass Organisationen auf wechselnde Anforderungen nur wenig flexibel reagieren können.

Besonders dann, wenn Konflikte und Zeitdruck parallel auftreten, kollidiert operative Geschlossenheit mit steigenden analytischen Anforderungen. Die Faktoren, die die Kommunikation und die Kooperation zwischen Organisationen beeinflussen, können auch in Faktoren innerhalb einer Organisation, Faktoren zwischen den Organisationen sowie menschliche Faktoren gegliedert werden. Dies zeigt die Abbildung 22.



Abbildung. 22: Faktoren von Kommunikations- und Kooperationskonflikte zwischen Organisationseinheiten.

Die Zusammenfassung der in diesem Kapitel entwickelten Hypothesen ergibt das in Abbildung 23 wiedergegebene übergreifende Modell.

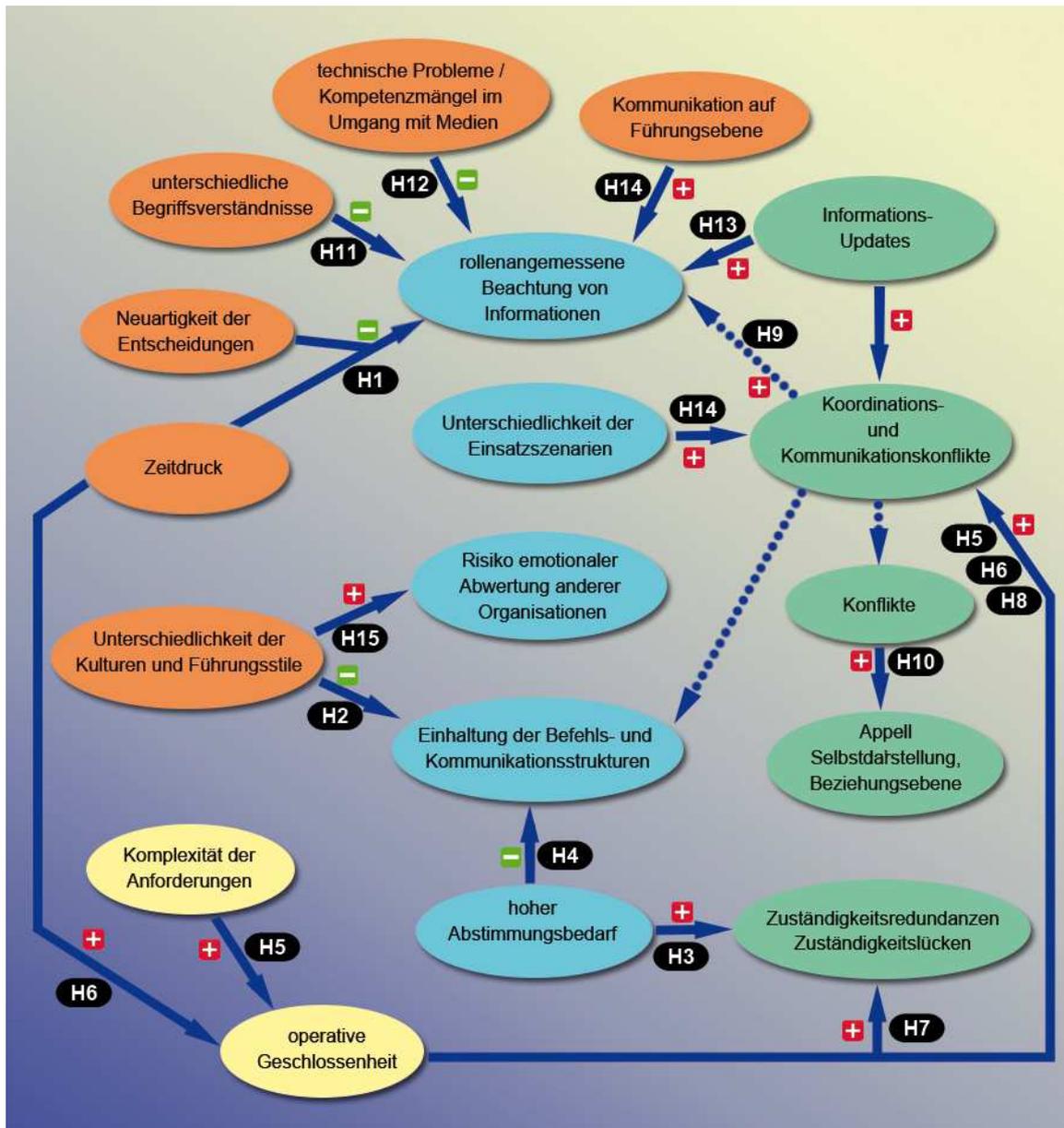


Abbildung 23: Gesamtmodell der Hypothesen zur Kooperation und Kommunikation zwischen Organisationen.

Die Pfeile stehen für die Beziehungen zwischen je zwei Konzepten, die Vorzeichen für einen positiven oder negativen Zusammenhang. Längs der Pfeile sind die jeweiligen Hypothesen angegeben, die den betreffenden Zusammenhang zum Gegenstand haben. Die gestrichelten Pfeile stehen für einen Teil-Ganzes-Bezug, in diesem Fall für verschiedene Ausprägungen von Kommunikations- und Kooperationskonflikten.

5. Empirische Erhebung

Im fünften Kapitel werden die in den vorausgegangenen Kapiteln gebildeten theoretischen Abstraktionen und Hypothesen durch eine empirische Analyse ergänzt bzw. überprüft. Nur durch eine empirische Analyse kann die Angemessenheit allgemeiner Aussagen und Empfehlungen geprüft, können gewonnene Erfahrungen systematisch ausgewertet werden.³⁰²

Das Kapitel umfasst vier Hauptteile. Im ersten Teil wird der Frage nachgegangen, wie Kommunikations- und Handlungsmuster von BOS im Einsatzfall einer empirischen Analyse zugänglich gemacht werden können, das heißt welches methodische Instrumentarium hierfür erforderlich ist und wie es eingesetzt werden kann. Es werden zwei empirische Ansätze vorgestellt und begründet: das qualitative Interview und das szenariobasierte Experiment. Der zweite Teil geht auf das qualitative Interview ein, die Methodik und das Vorgehen werden beschrieben und begründet. Anschließend werden die Ergebnisse dargestellt, systematisiert und interpretiert. Der dritte Teil hat die Beschreibung des Aufbaus, der Durchführung und der Ergebnisse des szenariobasierten Experiments zum Gegenstand. Der letzte Teil führt die Ergebnisse des Interviews und des szenariobasierten Experiments zusammen und integriert sie im Sinne der Triangulation.³⁰³ Dabei sollen zum einen Konflikte und Hemmnisse, andererseits aber auch positive Aspekte der Zusammenarbeit und Kommunikation in der Transorganisation aufgezeigt werden.

5.1. Vorüberlegungen zur Methodik

5.1.1. Bedingungen der Methodenwahl

In diesem Abschnitt wird dargelegt, wie die Kommunikations- und Handlungsprozesse von Organisationen und Institutionen, die an einem planbaren Einsatz wie dem anlässlich des NATO-Gipfels beteiligt sind empirisch analysiert werden können. Diese Prozesse sind umfangreich und zeitlich strukturiert. Sie gliedern sich in die Zusammenarbeit zwischen Polizei und Bevölkerungsschutz sowie in Formen der internen und der externen Kommunikation. Verfahren zur empirischen Analyse werden vor dem Hintergrund der Eigenarten dieses Bereichs diskutiert, um eine begründete Auswahl der Methoden treffen zu können. Die wesentlichen Kommunikations- und Handlungsfelder der Organisationen und Institutionen im angesprochenen Kontext können wie folgt zusammengefasst werden:

³⁰² [163] Bortz/Döring, 1995: 5.

³⁰³ [166] Flick, 2007: 309 f.

- Die Zusammenarbeit zwischen Polizei und Bevölkerungsschutz über definierte Schnittstellen im Rahmen festgelegter Einsatzstrukturen bzw. stabsübergreifende Zusammenarbeit. Diese Zusammenarbeit ist durch überwiegend formelle Kommunikation geprägt.
- Stabsinterne Zusammenarbeit bzw. verschiedene Formen der internen Kommunikation. Hier ist zwischen formellen und informellen Formen der Kommunikation zu unterscheiden.
- Externe Kommunikation, beispielsweise im Rahmen der einsatzbegleitenden Öffentlichkeitsarbeit oder der Personenauskunft bei größeren Schadensereignissen.

Wie oben dargestellt, ist Kommunikation ein zentrales Merkmal der Aktivitäten und der Formen der Zusammenarbeit von Organisationen. Jedoch sind umgekehrt diese Aktivitäten und Formen der Zusammenarbeit nicht auf Kommunikation reduzierbar. Entscheidungen, Dokumentation, Sichtung von Unterlagen oder die Nutzung technischer und elektronischer Gerätschaften sind Beispiele für weitere Aktivitäten im Rahmen des Zusammenwirkens. Es handelt sich damit um umfangreiches soziales Handeln in einem definierten Kontext mit einem hohen kommunikativen Anteil. Dieser Kontext legt dabei unter anderem die Regeln und Abläufe fest, die für dieses Handeln gelten. Neben dieser Gliederung von Formen der Zusammenarbeit nach strukturellen Gesichtspunkten lassen sich weitere Kriterien einer Systematisierung nennen. Hier ist insbesondere die Gliederung nach den Phasen des Gesamtprozesses zu nennen, das heißt nach Planung der Zusammenarbeit, Durchführung der Zusammenarbeit während des Einsatzes und Nachbereitung. Überdies können die Aktivitäten auch nach funktionalen Gesichtspunkten gegliedert werden, beispielsweise nach Einsatzbefehlen und vorbereiteten Szenarien, nach Informations- oder Kooperationsgesichtspunkten.

Der hier betrachtete Gegenstandsbereich ist der Sozial- und Kommunikationsforschung zuzurechnen. Grundsätzlich muss hier wie in jeder Forschung zwischen der Datenerhebung und der Datenanalyse unterschieden werden. Um für diese Teilprozesse die angemessenen methodischen Herangehensweisen identifizieren zu können ist es sinnvoll, zwischen den folgenden Varianten zu unterscheiden:³⁰⁴

- Eine ausgearbeitete Theorie des Gegenstands ist vorhanden. Es werden nachvollziehbare Hypothesen formuliert und empirisch verifiziert.
- Eine ausgearbeitete Theorie des Gegenstands ist nur teilweise oder nicht in ausreichender Präzision vorhanden. In diesem Fall können Hypothesen nur teilweise formuliert werden. Es schließt sich eine explorative Phase der Datengewinnung

³⁰⁴ [160] Atteslander, 2006: 31.

an, die nicht bzw. nicht vollständig theoriegeleitet ist. Dies führt zu einer Weiterentwicklung bzw. Ergänzung der Hypothesen und damit der Theorie, aus denen sie hergeleitet wurden. Dieser Fall ist in den Sozial- und Kommunikationswissenschaften häufig anzutreffen.³⁰⁵

- Es bestehen keine theoretischen Vorstellungen. Sie sind vielmehr erst noch zu entwickeln. Anschließend folgt eine explorative Phase. Hypothesen und Theorien werden – gegebenenfalls nach einer weiteren explorativen Phase – formuliert. Es kann sich ein interaktiver Prozess zwischen Theorienformulierung und explorativer Datengewinnung und -analyse entwickeln.

Welcher dieser drei Varianten ist nun der hier zu untersuchende Gegenstandsbereich zuzuordnen? Zu den bisher beschriebenen Kommunikations- und Handlungsfeldern existieren – wie beschrieben – teilweise theoretische Beschreibungskonzepte, so beispielsweise das Kommunikationsmodell von Maletzke,³⁰⁶ die Theorie der Kommunikationsebenen von Watzlawick,³⁰⁷ das Vier-Seiten-Modell³⁰⁸ oder auch die Analogie zu einem technischen Modell. Hierbei handelt es sich jedoch um allgemeine, bereichsübergreifende Vorstellungen. In Bezug auf das integrierte Handeln in der Zusammenarbeit zwischen Polizei und Bevölkerungsschutz sowie in Bezug auf interne Kommunikation und stabsinterne Zusammenarbeit kann von einer durchgängigen Theorie des Handelns derzeit nicht gesprochen werden. Eine derartige ausgearbeitete Theorie der stattfindenden komplexen Prozesse würde beschreiben und erklären, warum unter verschiedenen situativen und kontextuellen Gegebenheiten bestimmte Teilprozesse stattfinden. Eine solche Theorie wäre sinnvoll, weil sie über die Verallgemeinerung pragmatischer Erfahrungen hinaus weitere Leitlinien des Handelns in konkreten Situationen bereitstellen könnte. Im vorliegenden Fall muss von der mittleren theoretischen Ausprägung ausgegangen werden: Theoretische Vorstellungen liegen teilweise vor, aber sie beziehen sich auf Detailspekte des hier betrachteten integrativen Kommunizierens und Handelns, bzw. sie weisen nicht die nötige Präzision auf, um empirisch überprüfbar zu sein. Hier kommt noch ein weiteres Merkmal des hier betrachteten Gegenstandsbereichs hinzu: seine hohe Komplexität. Insgesamt handelt es sich bei der Frage der Kommunikation und Kooperation in Transorganisationen aus BOS um einen umfangreichen Sachverhalt, der noch nicht sehr gut verstanden wird. Zwar wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit eine Reihe grundsätzlicher Zusammenhänge dargestellt und erörtert.

Doch allein die Vielfalt möglicher Kommunikations- und Kooperationskonflikte wie beispielsweise Zuständigkeitsredundanzen und Zuständigkeitslücken kann angesichts des

³⁰⁵ [160] Atteslander, 2006: 32.

³⁰⁶ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

³⁰⁷ [179] Watzlawick/Beavin/Jackson, 1993.

³⁰⁸ Siehe Abbildung 17: Kommunikationsquadrat = Vier-Seiten-Modell.

allgemeinen Forschungsstandes bisher nicht formuliert werden. Diese theoretische Einordnung hat Konsequenzen für die Wahl der Methodik, die im Folgenden erläutert wird.

5.1.2. Auswahl und Begründung der Methoden

In diesem Abschnitt werden sozialwissenschaftliche Methoden auf ihre Eignung für die empirische Untersuchung der Zusammenarbeit der BOS untersucht.

Eine sozialwissenschaftliche Methode, die zu sehr aussagekräftigen Ergebnissen führt, ist das Experiment. In komplexen Umgebungen stößt das Experiment jedoch auf Schwierigkeiten. Wollte man den Einfluss verschiedener Kommunikationsvariablen auf das Handeln der Beteiligten untersuchen, so wäre eine Vielzahl an Bedingungen zu variieren und zu kombinieren. Außerdem ist eine Variation von Bedingungen, die den Kern jedes Experiments darstellt,³⁰⁹ im vorliegenden Fall nicht möglich bzw. nicht praktikabel. Eine konkrete Einsatzsituation ist nicht wiederholbar, es könnten nicht zwei unterschiedliche Verfahrensweisen parallel realisiert und empirisch geprüft werden. Selbst wenn zwei (oder mehr) unterschiedliche Verfahrensweisen empirisch miteinander verglichen werden könnten, so würden sich diese auf verschiedene Einsatzsituationen und -kontexte beziehen, so dass technisch gesprochen ein hohes Maß an Störbedingungen³¹⁰ und somit eine geringe interne Validität³¹¹ vorläge. Eine Rückführung eventuell gefundener Unterschiede auf die realisierte Bedingungsvariation wäre somit kaum möglich. Im Rahmen polizeilicher Einsätze können experimentelle Bedingungsvariationen zudem aus nachvollziehbaren Gründen nicht hergestellt werden, und eine Kontrolle von „Störvariablen“, wie sie die experimentelle Methodologie fordert,³¹² scheint ebenfalls wenig sinnvoll.

Informationen zu umfangreichen Sachverhalten werden meist auf andere Weise ermittelt. Eine der in den Sozialwissenschaften am häufigsten eingesetzten Methoden ist die Befragung. Rund 90% aller Daten in den Sozialwissenschaften stammen aus Befragungen,³¹³ so etwa mündliche Befragungen beteiligter Personen (zum Beispiel Experten).³¹⁴ Dabei hängt die Art der zu wählenden Befragungstechnik wesentlich vom bereits vorhandenen Wissen über den Untersuchungsgegenstand ab. Je mehr Wissen bereits vorhanden ist, desto stärker kann für die Strukturierung der Befragungssituation und die Konstruktion des Fragebogens genutzt werden.

³⁰⁹ [177] Schnell/Hill/Esler, 2005: 232.

³¹⁰ [177] Schnell/Hill/Esler, 2005: 110 f.

³¹¹ [163] Bortz/Döring, 1995: 56.

³¹² [160] Atteslander, 2006: 165.

³¹³ [163] Bortz/Döring, 1995: 216.

³¹⁴ [163] Bortz/Döring, 1995: 216.

Ist das Wissen bzw. sind die zugrunde liegenden Konzepte hingegen noch vage, so ist eine weniger stark strukturierte, „offenere“ Befragungssituation vorzuziehen. Denn in diesem Fall ist es meist nicht sinnvoll, Interpretationsmöglichkeiten bereits durch die Konstruktion eines Fragebogens mit vorgegebenen Antworten festlegen zu wollen. Hier eignet sich das Interview, das die „freie“ Beantwortung von Fragen ermöglicht. Innerhalb dieser weniger stark strukturierten, „qualitativen“ Interviewtechniken lassen sich offene und halb standardisierte Verfahren abgrenzen. Offene Verfahren geben lediglich eine grobe Richtung der Befragung vor. Halb standardisierte Befragungen hingegen gehen bereits von definierten Fragestellungen aus, ohne aber die Antwortmöglichkeiten vorzugeben.³¹⁵ Im vorliegenden Fall liegen formulierte Fragestellungen in Form der 15 Hypothesen vor, andererseits scheint das bereits vorliegende Wissen nicht so gefestigt, dass die Vorgabe von Antwortmöglichkeiten sinnvoll scheint. Als Methode der Wahl ergibt sich somit das halb standardisierte bzw. qualitative Interview. Interviewpartner sind hierbei idealerweise Personen, die Auskunft über die Merkmale und Konflikte der interorganisationalen Zusammenarbeit geben können bzw. die innerhalb ihrer Organisation an der Schnittstelle zu anderen Organisationen tätig sind.

Eine weitere Methode, mit der das Verhalten von Menschen in komplexen Umgebungen untersucht werden kann, ist das Szenario bzw. das szenariobasierte Experiment. Mit Szenarien hat insbesondere die Forschergruppe um Dietrich Dörner³¹⁶ Verhaltensweisen und Entscheidungsprozesse in komplexen Situationen untersucht. Komplexität zeichnet sich, wie bereits dargelegt, durch Merkmale wie Intransparenz der Gesamtsituation, Interdependenz von Variablen, Unsicherheit sowie Eigendynamik aus.³¹⁷

Auch größere Einsatzlagen sind typischerweise durch diese Merkmale gekennzeichnet, wie oben bereits dargelegt: Eine Vielzahl zu berücksichtigenden Faktoren, Abhängigkeiten zwischen den Handlungsmöglichkeiten, unsichere Lageinformation und unerwartete Entwicklungen einer Lage gehören zum Alltag der Einsatzkräfte. Dörner und seine Mitarbeiter haben unterschiedliche Szenarien entwickelt, beispielsweise Simulationen einer Kleinstadt, eines Entwicklungslandes oder eines Betriebs. Aufgabe der Personen war es, die Geschicke des jeweiligen Systems zu lenken.³¹⁸ Dörner/Schaub/Strohschneider³¹⁹ argumentieren, dass sich menschliches Denken, aber auch Handeln und Entscheiden in solchen möglichst wirklichkeitsnahen Situationen sehr viel besser beobachten lassen als etwa in Befragungen oder auch in isolierten experimentellen Untersuchungen einzelner Handlungs- und Entscheidungssituationen. Die Untersuchung des Entscheidens und

³¹⁵ [163] Bortz/Döring, 1995, S. 216 f.

³¹⁶ [164] Dörner, 1996.

³¹⁷ [164] Dörner, 1996: 58.

³¹⁸ [165] Dörner/Schaub/Strohschneider, 1999: 198.

³¹⁹ [165] Dörner/Schaub/Strohschneider, 1999.

Handelns in szenariobasierten Situationen hat zudem den Vorteil, dass die handelnde Person direkt beobachtet werden kann. Als Alternative zur experimentellen Beobachtung ließe sich die postexperimentelle Befragung anführen. Dies weist jedoch den Nachteil auf, dass eine befragte Person rückblickend aus dem Gedächtnis über die betreffenden Sachverhalte berichtet. Dabei sind Verzerrungen, Bewertungen sowie Ausschmückungen und umgekehrt Auslassungen von Information möglich und oft auch wahrscheinlich.

Als zweiter empirischer Zugang zu der Thematik wurde daher ein szenariobasierter Ansatz gewählt. Er soll das qualitative Interview als weitere Erhebung ergänzen und validieren. Dies ist sinnvoll, da es sich gerade bei komplexen Forschungsfragen empfiehlt, das Prinzip der Triangulation³²⁰ anzuwenden. Triangulation ist der Versuch, dass denselben Sachverhalt über verschiedene inhaltliche, theoretische oder methodische Zugänge zu erschließen. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie die noch unsicheren Erkenntnisse zu einem umfangreichen Sachverhalt stützt, sofern sich über einen weiteren Zugang zusätzliche Evidenz ergibt. Umgekehrt ist es auch denkbar, dass aufgrund der zusätzlichen Information die ursprünglichen Sichtweisen und Hypothesen revidiert werden müssen und auch das wäre ein wertvolles Ergebnis.

Für die empirische Arbeit wurden daher zwei methodische Zugänge gewählt, die sich vor allem im Sinne der Methoden-Triangulation ergänzen: das qualitative Interview und das szenariobasierte Experiment. In den nächsten Abschnitten dieses Kapitels werden beide Verfahren vorgestellt, weiter begründet sowie das empirische Vorgehen und die Ergebnisse beschrieben.

5.2. Empirische Analyse I: Qualitatives Interview

5.2.1. Material

Ausgehend von den beschriebenen Überlegungen zur Durchführung eines qualitativen Interviews sowie zu den Hypothesen wurde ein Interviewleitfaden konstruiert.³²¹ Dieser unterscheidet insgesamt sieben Fragenblöcke. Der erste Fragenblock bezieht sich auf die Rahmenbedingungen der transorganisationalen Kommunikation in Einsatzsituationen und umfasst Fragen nach der Relevanz kommunikativer Schnittstellen oder der Häufigkeit und Bedeutung von Konflikten. Die hieran direkt anknüpfende zweite Fragengruppe bezieht sich darauf, wie die Einsatzkommunikation hergestellt, sichergestellt und aufrechterhalten wird.

Die dritte und die vierte Fragengruppe beziehen sich auf die Hypothesen: Das Auftreten von Kommunikations- und Kooperationskonflikten, Zuständigkeitsredundanzen und

³²⁰ [166] Flick, 2007: 319 f.

³²¹ Siehe Anhang A: „Interview Leitfaden“.

-lücken sowie die Auswirkungen dieser Konflikte auf die Kommunikation und das interorganisationale Handeln im Einsatzfall insgesamt. Diese Fragen sollen anhand von möglichst zwei konkreten zurückliegenden Einsatzsituationen erörtert werden. Der Grund für die Bindung dieser Fragen an konkrete Situationen liegt darin, dass die Betrachtungen nicht abstrakt ins Allgemeine abschweifend, sondern so weit wie möglich situationsbezogen erfolgen und Aufschluss über die Hypothesen geben sollen. Die in den Hypothesen formulierten Sachverhalte werden aber nicht direkt erfragt, um keine Suggestivantworten zu provozieren und die zu befragenden Personen nicht zu überfordern. Im letzten Teil des Fragenblockes wird auf die Merkmale und Eigenheiten der Einsatzszenarien (zum Beispiel Komplexität, Überschaubarkeit, Zeitdruck) und deren mögliche Auswirkungen auf interorganisationale Kommunikations- und Kooperationskonflikte eingegangen. Auch hier soll, soweit möglich, ein konkreter Bezug zu den drei bis vier letzten Einsatzsituationen hergestellt werden. Unterschiede in Zusammensetzung und Ablauf, in der Komplexität, in der Art der Zusammenarbeit und Abstimmung³²² sowie in Bezug auf Zeitdruck und Stress sollen hier herausgearbeitet und mit den möglichen Kommunikations- und Kooperationskonflikten in Beziehung gesetzt werden. Auch hier ist darauf zu achten, dass die befragende Personen nicht überfordert werden, indem ihnen zu viele Interpretationsleistungen abverlangt werden: Die Interpretation soll nicht Aufgabe der befragten Personen sein, vielmehr ist sie Teil der Forschungsaufgabe.

Die letzten drei Fragenblöcke beziehen sich auf Verbindungspersonen (VP), die Kommunikation der Transorganisation nach außen und Optimierungspotenzial:

- Erhoben werden soll, ob diesbezüglich bereits Erfahrungen gewonnen werden konnten und welche Erwartungen an VP zwischen den an einer Transorganisation beteiligten Organisationen gegebenenfalls geknüpft werden.
- Eine weitere Gruppe von Fragen bezieht sich auf die Kommunikation der Transorganisation als Ganzes nach außen bzw. in Zusammenhang damit auf die Abstimmung von Informationen, die an die Öffentlichkeit gegeben werden. Dies ist ein wichtiger Aufgabenbereich, in dem die Zusammenarbeit zwischen den Einzelorganisationen geregelt werden muss. Möglicherweise lassen sich aus hier gewonnenen Erfahrungen Hinweise ableiten, die auch auf andere Bereiche der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen übertragen werden können.
- Die letzten Fragen beziehen sich schließlich auf Möglichkeiten der Verbesserung der interorganisationalen Kommunikation aus Sicht der befragten Person. Diese Fragen sind grundsätzlich wichtig, um mögliche Anregungen vonseiten der befragten Personen zur Verbesserung der Zusammenarbeit aufzunehmen.

³²² Hypothesen H 14 bis H 16

5.2.2. Teilnehmer der Befragung und Durchführung

Die nachfolgend aufgeführten Personen nahmen am qualitativen Interview teil:

- Herr Dr. S., Leiter der Stabsstelle Städtisches Krisenmanagement und Bevölkerungsschutz einer deutschen Großstadt,
- Herr Dr. H., Abteilungsleiter der Abteilung Einsatz der Branddirektion einer weiteren deutschen Großstadt,
- Herr Dr. med. Sp., leitender Notarzt und Anästhesist,
- Frau Dr. med. NN., leitende Notärztin und Anästhesistin,
- Herr H., Polizeidirektor und Leiter Führungs- und Einsatzstab einer Polizeidirektion.

Durch das Interview von Experten aus vier unterschiedlichen Funktions- bzw. Organisationsbereichen (Krisenmanagement, Feuerwehr, Notärzte, Polizei), bot sich die Möglichkeit, Sichtweisen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu gewinnen und miteinander zu vergleichen.³²³

Dadurch sollte im Sinne der Triangulation ein insgesamt kohärenteres Bild in Bezug auf die interorganisationale Zusammenarbeit und ihre Konflikte gewonnen werden. Zudem bot dies die Gelegenheit, etwaige Gegensätze und Widersprüche (etwa in Kompetenzfragen) herauszuarbeiten.

Die Befragungen fanden in den Monaten März/April 2012 im Rahmen persönlicher Einzelgespräche statt, dauerten zwischen 30 und 60 Minuten und wurden mit Einverständnis der befragten Personen aufgezeichnet. Dieses Einverständnis erfolgte unter der Voraussetzung, dass die Ergebnisse der Befragung ausschließlich im Rahmen des hier beschriebenen Forschungsvorhabens genutzt werden.

5.2.3. Ergebnisse

5.2.3.1. Darstellung der Ergebnisse der Befragungen

Die Auswertung erfolgte qualitativ.³²⁴ Dazu wurden die nach Kategorien bzw. Fragestellungen gegliederten Äußerungen der fünf Experten stichwortartig in einer Tabelle angeordnet. Im nächsten Schritt wurden die kategorisierten Äußerungen miteinander verglichen, mit dem Ziel, Übereinstimmungen, Ergänzungen und Widersprüche festzustellen. Diese wurden wie folgt operationalisiert:

³²³ [167] Flick/von Kardorff/Steinke, 2007: 13 f.

³²⁴ [167] Flick/von Kardorff/Steinke, 2007: 15 f.

- Übereinstimmungen liegen vor, wenn sich die Äußerungen zweier verschiedener Personen zu demselben Aspekt inhaltlich sehr stark ähneln.
- Von Ergänzungen ist zu sprechen, wenn eine Äußerung einer Person zur Äußerung einer anderen Person weitere, ergänzende Aspekte enthält, die nicht als Übereinstimmung oder Widerspruch, sondern einfach als weitere, neue Aspekte zu werten sind.
- Widersprüche liegen vor, wenn zwei Personen denselben Sachverhalt einander widersprechend charakterisieren. Das Kriterium der Widersprüchlichkeit wird dabei geprüft, indem die Aussagen der beiden Personen zusammengefasst werden. Ergibt sich dann ein kohärenter Sinnzusammenhang, so ergänzen sich die Aussagen der beiden Personen; anderenfalls liegt ein Widerspruch vor.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung, wie sie in der Tabelle im Anhang³²⁵ zusammengefasst sind, näher beschrieben und miteinander verglichen.

Rahmenbedingungen

- **Wichtigkeit der Kommunikation.** Die Bedeutung einer guten Abstimmung und Kommunikation zwischen den BOS wird von allen fünf befragten Personen klar hervorgehoben. Vor allem wird auch betont, wie wichtig es sei, dass Informationsweitergaben frühzeitig erfolgen. Gleichzeitig wird dieser Punkt von mindestens einer Person als großes Problem bezeichnet. Hervorgehoben wird des Weiteren, dass die gesetzlichen Aufträge der verschiedenen BOS nicht ausreichen, um die gemeinsame Tätigkeit während einer Einsatzlage ausreichend zu definieren. Innerhalb des gesetzlichen Auftrags seien zum Beispiel strategische und taktische Ziele zu beachten, die situativ unterschiedlich gewichtet werden könnten.
- **Kommunikative Schnittstellen.** Kommunikative Schnittstellen bestehen innerhalb und zwischen den Organisationen an verschiedenen Punkten, sowohl operativ als auch in den Stäben.
- **Ursachen kommunikativer Konflikte**
Als kommunikationshemmend erweisen sich
 - a) die unterschiedlichen Fachsprachen,
 - b) die unterschiedliche Priorisierung,
 - c) Unterschiede in den Hierarchie- und Führungsstrukturen („rückwärtiges“ Führen bei der Polizei, das heißt nicht am Ereignisort im Gegensatz zum Führen direkt vor Ort bei Feuerwehr und Rettungsdiensten),
 - d) allgemein zu geringe Kenntnis voneinander und

³²⁵ Siehe Anhang B: „Expertengespräche/-interviews verkürzte Äußerungen.“

e) zum Teil auch organisationskulturelle Unterschiede bzw. unterschiedliche „Philosophien“. Hinzu kommen

f) allgemeine menschliche Konflikte wie Differenzen auf der Beziehungsebene, insbesondere wenn sich die Beteiligten nicht oder kaum kennen. Das „rückwärtige Führen“ bei der Polizei hat für die anderen BOS oft den Nachteil, dass nicht ausreichend transparent ist, wer bei der Polizei vor Ort wann welche Entscheidungen trifft. Aus der Sicht der Polizei hingegen könnten gute Kenntnis voneinander und Training miteinander manchen Konflikt beheben.

- **Rahmenbedingungen für gute Einsatzkommunikation.** Als wichtig für eine gute Einsatzkommunikation gelten die Vertrauensbildung und das gegenseitige Kennenlernen; so sind beispielsweise Personalwechsel in diesem Kontext häufig kontraproduktiv. Eine wichtige Rolle für eine effektive Kommunikation spielt auch die Klärung von Kompetenzen im Vorfeld und nicht erst während oder unmittelbar vor einer Einsatzlage. Hierbei können die jeweils unterschiedlichen Fachtermini sowie Führungskonzepte vermittelt und Verständnis für diese Konzepte geweckt werden.

Dafür werden Übungen und Trainings als notwendig angesehen. Entsprechende vorbereitende Kontakte bestehen nur zum Teil, hier wird Verbesserungsbedarf gesehen. Aus der Sicht des Polizeivertreters werden vor allem auch die Bedeutung niedrigschwelliger Einsatzsituationen sowie eine präzise Nachbereitung hervorgehoben.

- **Wirkung von Einsatzstress.** Stress trägt zur Einschränkung der Kommunikation durch Bildung eines „Tunnelblicks“ bei. Dadurch werden Mitteilungen oder Anweisungen knapp gehalten, die Gefahr von Missverständnissen einerseits und von Konflikten auf der Beziehungsebene andererseits steigt. Auch läuft die Kommunikation unter Stress insgesamt weniger präzise ab. Umso mehr zeigt die Wirkung von Einsatzstress ebenfalls die Notwendigkeit guter Kommunikation und der Kenntnis der Aufgaben und Strukturen der jeweils anderen BOS im Vorfeld.

Einsatzkommunikation

- **Einsatzkommunikation vor einem Einsatz.** Zur Informationsübermittlung, aber auch zur späteren Nachbereitung sind fest benannte Mitarbeiter bzw. VP aller BOS erforderlich, die sich im Vorfeld abstimmen. Dies ist zum Teil durchaus realisiert. Neben der Regelkommunikation wird dies flankiert durch Jours fixes. Die Kommunikation muss Selbstkritik zulassen, also offen sein, und das Ziel gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauensbildung verfolgen.
- **Einsatzkommunikation während eines Einsatzes.** Hier ist zwischen großen und kleineren Einsätzen zu unterscheiden. Bei Großeinsätzen sind die VP wichtig –

nicht nur vor Ort, sondern auch in den Stäben. Sie müssen zwischen operativen Ebenen, Zwischenebenen und strategischen Ebenen vermitteln. Bei kleineren Einsätzen können die Kommunikationsaufgaben gegebenenfalls von den Personen mit Leitungsfunktion übernommen werden. Des Weiteren müssen zwischen, aber auch innerhalb der Organisationen Nahtstellen reduziert werden.

- **Einsatzkommunikation nach einem Einsatz.** Zwischen den VP muss ein regelmäßiger Austausch stattfinden. Die gemeinsame Nachbereitung sowohl planbarer als auch akuter Einsätze unterbleibt in vielen Fällen leider, diese wird ebenfalls als unerlässlich angesehen.

Kooperation, Konflikte und Kommunikation: Beispiele

- **Technische Regeln.** Die Zusammenarbeit zwischen den BOS ist, wie erwähnt, zum Teil durch entsprechende Gesetze geregelt. Darüber hinaus wird auf engen Kontakt und kurze Wege geachtet. Die Bedeutung von (technisch gut ausgerüsteten) VP wird auch hier betont.
- **Kommunikations- und Kooperationskonflikte.** In manchen Fällen, insbesondere bei Sofortlagen, wird nicht sofort eine abgestimmte Vorgehensweise gewählt. Bei einer Sofortlage sind Hektik und Zeitdruck dominant, in dieser Phase müssen schnelle effektive Entscheidungen getroffen werden. Beispiele sind die Feststellung von Personenschäden (Einsturz des Kölner Stadtarchivs), Unklarheit von Verletztanzahlen und Unklarheit sowie Zuständigkeitsfragen bezüglich Nacheinsätzen (Stuttgart 21) oder die potenzielle Gefährdung von Rettungskräften (Banküberfall Karlsruhe). Auch hier spiegeln sich die oben beschriebenen Grundkonflikte wider:
 - unterschiedliche Fachsprachen, unterschiedliche Interessen bzw. Prioritäten, unterschiedliche Führungsstrukturen und zum Teil unterschiedliche Organisationskulturen. Entschärfen lässt sich dieses Problem (außer durch die erwähnten Formen der Zusammenarbeit im Vorfeld) durch regelmäßige gemeinsame Updates bei Einsatzbesprechungen.
- **Zuständigkeitsredundanzen, Zuständigkeitslücken.** Diese traten im Falle des Einsturzes des Kölner Stadtarchivs erst später auf. In einem anderen Fall wurden Abstimmungskonflikte zwischen verschiedenen Feuerwehreinheiten (darunter Berufsfeuerwehren, freiwillige Feuerwehren aus verschiedenen Landkreisen bzw. Bundesländern) festgestellt.

Merkmale der Einsatzsituationen und ihr Bezug zu Kommunikations- und Kooperationskonflikten

- **Kommunikationsanforderungen.** Kommunikation muss so rasch wie möglich erfolgen, beispielsweise die Definition von Flächen für Einsatzkräfte. Insbesondere die Kommunikation mit der Polizei scheint in manchen Fällen noch deutlich verbesserungswürdig.
- **Unterschiede.** Die Einsatzsituationen unterscheiden sich in ihrer Grundstruktur oft nur in geringem Maße. Dies hängt auch mit der persönlichen Bekanntheit der meisten Akteure zusammen. Der Vergleich beispielsweise zwischen den Situationen in Stuttgart und in Rostock zeigte allerdings größere Unterschiede, die auf der Dimension „strukturiert/geplant“ versus „improvisiert“ angesiedelt werden können.
- **Komplexität.** Die meisten Einsätze (Einsturz des Kölner Stadtarchivs, Proteste Stuttgart 21) wurden als sehr umfangreich geschildert. Generell ist die Komplexität aber sehr unterschiedlich.
- **Mangelnde Abstimmung.** Abstimmungsmängel sind einerseits oft stressbedingt und geschehen natürlich nicht in böser Absicht. Als problematisch wurden andererseits auch die rückwärtige Führungsstruktur der Polizei sowie eine eventuelle Abwesenheit der Polizei genannt, weil dies erforderliche Abstimmungen und Entscheidungen verzögert. Problematisch kann auch die Abstimmung zwischen den Feuerwehren sein. Der Polizeivertreter nannte vor allem den Grad der Planung als wichtige Voraussetzung für eine gute Abstimmung.
- **Zeitdruck.** Dieser wurde als meist hoch bis sehr hoch eingeschätzt; je schlechter/ungenauer die Planung, desto mehr Zeitdruck baut sich tendenziell auf.

Verbindungskräfte

- **Allgemeine Notwendigkeit.** Die Notwendigkeit des Einsatzes von Verbindungskräften wurde als sehr hoch angesehen. Sie entspannen die Situation und fördern die Kommunikation, unter anderem indem sie Informationen bereits im Vorfeld auf geeignete Weise „filtern“. Sie optimieren Informations- und Kommunikationswege. Sie können die Lagen zeitnah bei anderen BOS begleiten und damit für einen stetigen Informationsfluss sorgen.
- **Fortbildung.** Ein Fortbildungskonzept für VP gibt es in der Regel nicht. Gelernt wird durch interne Einweisungen und „Training on the Job“, durch Kennenlernen und Kontakte. Wichtig ist allerdings auch, dass die VP die Strukturen bereits im Vorfeld gut kennen. Als wichtig wurden ferner Kenntnisse bzw. Hospitationen bei anderen BOS, ebenso aber auch eine gute Kenntnis der eigenen Strukturen angesehen. Es werden zum Teil wechselseitige Fortbildungsveranstaltungen,

Führungstrainings/Stabsübungen und gemeinsame Nachbereitungen angeboten bzw. durchgeführt.

- **Erwartungen.** Die VP sollten unter anderem loyal, integer und absolut zuverlässig sein, gute Kommunikationsfähigkeiten und eine hohe Flexibilität besitzen, die verschiedenen BOS kennen und ihre Fachsprachen verstehen und übersetzen können sowie mit Fingerspitzengefühl vorgehen können.

Kommunikation nach außen

- **Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit.** Diese wurde als grundsätzlich sehr vorteilhaft angesehen. Wichtig ist eine verlässliche, einheitlich kommunizierte Gesamtinformation. Keinesfalls sollten BOS gegeneinander ausgespielt werden. Allerdings wurde ein gut abgestimmtes Vorgehen auch als aufwändig eingeschätzt.
- **Gemeinsame Personenauskunftsstellen.** Auch dies kann nur als vorteilhaft beurteilt werden, ist aber zum Teil entsprechend gesetzlich geregelt. Allgemein ist hierbei der Datenschutz zu beachten.
- **Gemeinsame Opferbetreuung.** Dies wurde unterschiedlich beurteilt: Einerseits wurden in einer gemeinsamen Opferbetreuung Vorteile gesehen, andererseits wurde auf die jeweiligen Zuständigkeiten und die Unterschiedlichkeit der Zielrichtungen verwiesen.

5.2.3.2. Bezug der Befragungsergebnisse zu den Hypothesen

Mit den dargestellten Ergebnissen kann ein erster Versuch unternommen werden, Einschätzungen zu den 15 Hypothesen zu geben.

Strukturbezogene Hypothesen

Die strukturbezogenen Hypothesen sind die oben hergeleiteten Hypothesen H1 bis H7. Die Hypothesen H1 und H2 beziehen sich auf unterschiedliche Handlungslogiken und Rollenanforderungen. Die Hypothesen H3 bis H7 beziehen sich auf unklare bzw. einander widerstrebende Strukturen verschiedener beteiligter Organisationen.

Hypothesen zu unterschiedlichen Handlungslogiken und Rollenanforderungen:

Hypothese H1 Unterschiedliche Rollenverständnisse

Unter Zeitdruck sowie bei relativ neuartigen Einsatzlagen besteht ein erhöhtes Risiko, dass übermittelte Information nicht rollenangemessen in Handlung umgesetzt wird und dass die Aspekte einer Information nicht rollenangemessen bzw. nicht in der angemessenen Gewichtung beachtet werden. Ursächlich hierfür sind nicht genügend klare Rollenverständnisse der eigenen Organisation und der Rollen der anderen beteiligten Organisationen.

Die Rollenverständnisse sind nicht immer ausreichend geklärt. Die gesetzlichen Aufträge der beteiligten BOS reichen nicht aus, um die gemeinsame Tätigkeit während des Einsatzes ausreichend zu definieren. So können strategische und taktische Ziele situativ unterschiedlich bewertet/gewichtet werden. Diese situativen Gewichtungen/Bewertungen werden gerade unter Zeitdruck, wenn rasch effektive Entscheidungen getroffen werden müssen, nicht immer genügend abgestimmt. Dies spricht für Hypothese H1.

Hypothese H2 Organisationskulturen und Führungsstile

Unterschiedliche Organisationskulturen und Führungsstile der beteiligten Organisationen erhöhen das Risiko, dass die Befehls- und Kommunikationsstrukturen nicht eingehalten werden.

In den Interviews wurden mehrfach unterschiedliche „Philosophien“ der beteiligten BOS hervorgehoben. Konkret wurde das „rückwärtige Führen“³²⁶ bei der Polizei genannt, das mit dem Führen direkt am Ereignisort, wie es bei Feuerwehr und Rettungsdiensten üblich sei, im Konflikt stehe. Ein Ergebnis dessen sei, dass Feuerwehr und Rettungsdienste nicht immer wüssten, wer aufseiten der Polizei über welche Entscheidungsbefugnisse verfügt. Dies spricht im Wesentlichen für Hypothese H2.

Hypothesen zu unklaren/ widersprüchlichen Strukturen

Hypothese H3 Zuständigkeitsredundanzen und Zuständigkeitslücken

Je größer der Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Organisationen ist und in je höherem Maße der Handlungsspielraum durch Weisungen festgelegt ist, desto größer ist das Risiko, dass unterschiedliche Rollenvorstellungen zu Konflikten führen. Es kann vermehrt zu Zuständigkeitsredundanzen oder aber Zuständigkeitslücken kommen. Dies war etwa beim Großbrand in Philippsburg zu beobachten, bei dessen Bekämpfung unterschiedliche Feuerwehren (Berufsfeuerwehr, freiwillige Feuerwehren aus verschiedenen Landkreisen) zusammenarbeiteten. So wurde die Wetterlage nicht erhoben, und die Kommunikation mit den angrenzenden Landkreisen ließ aufgrund einer Zuständigkeitslücke zu wünschen übrig. Zwischen den verschiedenen Feuerwehren bestand ein erheblicher Abstimmungsbedarf, sodass ein Bezug zwischen Abstimmungsbedarf und Zuständigkeitsredundanzen/-lücken gesehen werden kann. Dies deutet in Richtung der Hypothese.

³²⁶ „Rückwertiges Führen“, bedeutet, dass der Einsatzleiter sich nicht direkt an der Einsatzstelle befindet, sondern stattdessen in den Räumlichkeiten des Einsatz- und Führungsstabs.

Hypothese H4 Kommunikationsstrukturen

Je größer der Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Organisationen ist, desto größer ist das Risiko, dass aufgrund unterschiedlicher Programme die Befehls- und Kommunikationsstrukturen nicht eingehalten werden.

Die große Bedeutung einer guten Abstimmung wurde von allen Interviewpartnern klar hervorgehoben. Auch wurde klar zum Ausdruck gebracht, dass dieser Bedarf trotz der gesetzlichen Aufträge besteht und dass Abstimmungskonflikte zu nachfolgenden Konflikten in der Zusammenarbeit führen. Ein Beispiel für die Übertretung von Kommunikationsstrukturen ist die Kommunikation gegenüber der Polizei, weil bei dieser aufgrund einer abweichenden Führungsphilosophie die Ansprechpartner nicht immer bekannt seien. Insofern unterstützen die Aussagen der Interviewpartner auch diese Hypothese.

Hypothese H5 Kommunikationsfunktionen

Je umfangreicher die Anforderungen in einem gegebenen Einsatzszenario für eine Organisation sind, desto stärker werden sich Kommunikations- und Kooperationskonflikte auswirken, weil die operative Geschlossenheit mit der Komplexität der Anforderung tendenziell zunimmt. Zeitdruck verschärft dies, es entwickelt sich ein „Tunnelblick“. Abwägungen von Alternativen werden tendenziell eher abgewehrt, da die hierfür notwendige Flexibilität mit steigender Komplexität immer stärker eingeschränkt wird. Deshalb kommt es bei komplexen Einsatzsituationen zu einer Verschärfung von Kommunikations- und Kooperationskonflikten.

Die Einsatzszenarien wurden als generell komplex bis sehr komplex beurteilt. Insofern besteht hinsichtlich dieses Merkmals wenig Variabilität, und die Ergebnisse liefern kaum Hinweise zur Stützung dieser Hypothese. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich Kommunikations- und Kooperationskonflikte mit jeder weiteren hinzutretenden Schnittstelle vergrößern. Dementsprechend wurde von einigen der befragten Personen auch eine Reduktion der (inter- und intraorganisationalen) Schnittstellen als wichtig angesehen. Insofern liefern die Interviews auch für diese Hypothese indirekte Hinweise.

Hypothese H6 operative Geschlossenheit und Stress

Stress entsteht mit zunehmender Komplexität der Anforderungen und zunehmender operativer Geschlossenheit bei gleichzeitiger Anforderung, sich untereinander abzustimmen. Dies ist eine Quelle für Kommunikations- und Kooperationskonflikte zwischen den BOS. Die Komplexität von Situationen spiegelt sich in erlebtem Stress und Gefühlen der Überforderung und Informationsüberflutung wider.

Auch hier gilt: Die Einsatzszenarien sind in der Regel mit hohem Zeitdruck verbunden, insofern lässt sich keine direkt für diese Hypothese relevante Information ableiten.

Allerdings besteht auch hier indirekte Evidenz für die Hypothese, weil Stress und Zeitdruck mit einer tendenziellen Verkürzung der Informationsübermittlung unter Außerachtlassung von Konventionen (zum Beispiel Höflichkeitsfloskeln) einhergehen. Damit aber steigt das Risiko von Missverständnissen einerseits und möglichen zwischenmenschlichen Verstimmungen andererseits.

Hypothese H7 Konflikte

Zuständigkeitsredundanzen und Zuständigkeitslücken können wegen der relativen Starrheit der Handlungsprogramme nur schwer beseitigt werden. Zum Teil erhält diese Hypothese ebenfalls Unterstützung, da ein Mangel an Klarheit bezüglich der Befehlsstrukturen zu Zuständigkeitskonflikten beizutragen scheint, so im Beispiel des Einsturzes des Kölner Stadtarchivs und der Versammlung „Stuttgart 21“, als es um die Frage des Nachteinsatzes ging. Andererseits scheinen hier auch weitere Faktoren eine Rolle zu spielen. Genannt wurden zum einen Kooperationskonflikte innerhalb der verschiedenen Feuerwehren, andererseits aber auch Konflikte bei Einsätzen, die bundeslandübergreifend waren, wie der Brand in Philippsburg.

Prozessbezogene Hypothesen

Die prozessbezogenen Hypothesen sind die oben hergeleiteten Hypothesen H8 bis H15. H8 bezieht sich auf unklare bzw. unzureichend abgestimmte Prozesse. H9 bis H13 beziehen sich auf (kulturelle oder ressourcenbedingte) Mängel in der Befolgung interorganisationaler Regelungen und Vereinbarungen. H14 betrifft Mängel bei der Klärung kommunikativer Schnittstellen und H15 bezieht sich auf gruppendynamische Effekte.

Hypothese zu unklaren bzw. unzureichend abgestimmten Prozessen:

Hypothese H8 Unterschiedliche Einsatzszenarien

Je unterschiedlicher die Einsatzszenarien in einer bestimmten Periode sind, desto stärker werden sich Kommunikations- und Kooperationskonflikte auswirken, weil die interorganisationalen Lerngelegenheiten bzw. die Transfermöglichkeiten zwischen den Einsatzszenarien geringer sind.

Die Einsatzszenarien wurden als generell einander recht ähnlich beurteilt, insofern scheint eine Aussage zu dieser Hypothese schwierig. Ein Hinweis wird allerdings an einer Stelle gegeben: Es wurde als vorteilhaft erachtet, wenn die VP Erfahrungen in vielen, möglichst unterschiedlichen Einsatzszenarien sammeln.

Dies ist ein indirekter Hinweis auf die Relevanz der Hypothese, da eine größere Unterschiedlichkeit der Einsatzszenarien offenbar auch mit einer größeren Unterschiedlichkeit der Kommunikationsanforderungen einhergeht.

Anderenfalls wären unterschiedliche Erfahrungen aus unterschiedlichen Szenarien nicht erforderlich. Ein weiterer Hinweis ergibt sich aus der Aussage, dass Konflikte vor allem bei improvisierten, wenig geplanten (bzw. wenig planbaren) Einsätzen vermehrt auftauchen (Beispiel G8-Gipfel Rostock, Sofortlage).

Hypothesen zur mangelnden Einhaltung interorganisationaler Regeln

Hypothese H9 Reflexivität

Das Modell von Maletzke³²⁷ beschreibt die Möglichkeit, dass der Kommunikator Reaktionen des Rezipienten antizipiert und seine Botschaft entsprechend „verpackt“. Bei Inkongruenz von Selbstbild und Fremdbild des Rezipienten kann diese Antizipation nicht zielführend sein. Denn je größer diese Inkongruenz ist, desto eher wird die Antizipation der Reaktion des Rezipienten zu einer nicht rollenangemessenen Informationsauswahl und -aufbereitung seitens des Kommunikators führen.

Zu dieser Hypothese ergeben die Interviews keine unmittelbare Evidenz. Ein gewisser Anhaltspunkt ergibt sich allerdings daraus, dass ein mangelndes Verständnis der Begriffsbedeutungen bei anderen BOS (gerade in Situationen, die durch großen Entscheidungsdruck charakterisiert sind) zu Missverständnissen und Konflikten führt. Dieses mangelnde Verständnis kann im Sinne der Hypothese als mangelnde Antizipation der Reaktion des Rezipienten interpretiert werden. Insgesamt aber scheint die Evidenzlage für diese Hypothese zu gering.

Hypothese H10 Kommunikationsfunktionen

Wenn eine Organisation einen Handlungskonflikt mit einer anderen beteiligten Organisation wahrnimmt, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Appellfunktion, die Selbstdarstellungsfunktion und die Beziehungsebene in den nachfolgenden Kommunikationen stärker herausgestellt/expliziert werden.

Für diese Hypothese gibt es in den Protokollen keine unmittelbare Evidenz. Allerdings wurde von den befragten Personen mehrfach hervorgehoben, wie wichtig es sei, dass sich die Beteiligten kennenlernen und untereinander Vertrauen schaffen. Dies kann im Sinne der Schaffung einer positiven Beziehungsebene in der Kommunikation interpretiert werden. Auch wurde darauf hingewiesen, dass gegenseitiges Vertrauen eine Kommunikation auf Sachebene unterstütze und es anderenfalls verstärkt zu Kommunikationen auf der Beziehungsebene komme.

Die Beziehungsebene scheint somit vor allem bei gegenseitiger Unkenntnis und fehlendem Vertrauen eine (negative) Rolle zu spielen. Somit deuten die Ergebnisse in Richtung der Hypothese, ohne sich allerdings direkt auf sie zu beziehen.

³²⁷ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

Hypothese H11 verschiedene Sprachen

In dem Maße, in dem Begriffe von den beteiligten BOS unterschiedlich verstanden bzw. interpretiert werden, ist von einer Inkongruenz der Rollenvorstellungen des Kommunikators vom Rezipienten (= Fremdbild des Rezipienten) und des Rezipienten von sich selbst (= Selbstbild des Rezipienten) auszugehen. In Transorganisationen, die nicht durch eine zentrale Befehlsgewalt definiert sind, erhöht sich daher das Risiko begrifflicher Missverständnisse.

Ergebnisse der Interviews sprechen auch für diese Hypothese. Konflikte aufgrund der divergierenden „Fachsprachen“ wurden mehrfach erwähnt. Überdies wurde darauf hingewiesen, dass eine verbesserte Kenntnis der BOS untereinander sowie eine verbesserte Kommunikation dazu beitragen könnten, diese Problematik zu entschärfen, also Wissen um die anderen Organisationen zu schaffen (und damit angemessenere Fremdbilder herzustellen). Kommunikation und Wissen um die anderen BOS sowie eine entsprechende kommunikationsunterstützende Tätigkeit von VP wurden als Maßnahmen angesehen, die geeignet sind, mit unterschiedlichen „Fachsprachen“ verbundene Konflikte zu entschärfen.

Die Befehlsstruktur wurde in diesem Zusammenhang allerdings nicht genannt, das heißt wesentlich scheinen Kommunikation und Information, weniger aber die Strukturen. Darüber hinaus wurden neben der Kommunikation auch gemeinsame Übungen, niedrigschwellige Einsätze und gemeinsame Nachbereitungen betont. Eine zentrale Befehlsstruktur spielt somit keine hervorgehobene Rolle.

Hypothese H12 Technische Konflikte

Technische Konflikte beeinflussen die Qualität und die Quantität der übermittelten Information und damit die Auswahl und Gestaltung dieser Information. Es sind Filterungen und Verzerrungen der Informationen möglich, die die Risiken einer nicht rollen- und sachangemessenen Informationsauswahl und eines nicht sachgerechten Rollenverständnisses erhöhen.

Die Rolle einer guten technischen Kommunikationsausstattung (etwa mit Laptops) wurde von den befragten Personen betont. Hieraus kann im Sinne der Hypothese der induktive³²⁸ Rückschluss gezogen werden, dass ein Mangel an technischer Ausstattung oder an Fähigkeiten, diese angemessen zu nutzen, zu Kommunikationsdefiziten führen kann. Konkret wurde darauf hingewiesen, dass mangelnde kommunikationstechnische Bedingungen dazu führen, dass die Kommunikation sich „ihren eigenen Weg“ suche. Es fänden dann relativ unkontrollierte Kommunikationen statt, die im Sinne der Hypothese zu unangemessenen Filterungen und Verzerrungen führen können. Insofern wird die Hypothese eher gestützt, auch wenn die Evidenz nur indirekte Schlüsse erlaubt.

³²⁸ Die Schlussfigur „A → B → -A → -B“ ist nicht logisch zwingend, sondern lediglich empirisch naheliegend.

Hypothese H13 Informations-Update

Je häufiger (seltener) Informations-Updates durchgeführt werden, desto größer (kleiner) ist die Kongruenz zwischen Selbst- und Fremdbild der jeweiligen Aufgabenträger einerseits und zwischen der vermittelten und empfangenen Information andererseits. Diese Hypothese wird durch die Interviewergebnisse gestützt. Auf die Notwendigkeit vor allem auch regelmäßiger Absprachen und von Updates vor und während eines Einsatzes wurde mehrfach hingewiesen.

Derartige Absprachen dienen nicht nur der Abstimmung, sondern sie fördern auch das gegenseitige Verständnis und damit die Kongruenz der Selbstverständnisse der beteiligten BOS und der entsprechenden Fremdbilder.

Hypothese zur mangelnden Klärung kommunikativer Schnittstellen

Hypothese H14 Direkte Kommunikation auf Führungsebene

Je intensiver Führungskräfte der beteiligten BOS direkt miteinander kommunizieren, desto geringer werden Rollenkonflikte aufgrund der Unterschiedlichkeit von Organisations- und Führungsstrukturen. Denn diese treten wie beschrieben nur auf, wenn bei der interorganisationalen Kommunikation die „falsche“ Ebene angesprochen wird.

Die Wichtigkeit einer direkten und intensiven Kommunikation auch für die Vermeidung von Rollenkonflikten und damit verbundenen Zuständigkeitskonflikten wird von den befragten Personen mehrfach hervorgehoben. Eine weitere, indirekte Stützung der Hypothese ergibt sich aus der schon angesprochenen Kritik an der rückwärtigen Führungsstruktur bei der Polizei, aufgrund deren die jeweiligen Ansprechpartner bei der Polizei nicht immer bekannt bzw. allgemein die Entscheidungsstrukturen der Polizei nicht immer transparent seien.

Hypothese zu gruppenspezifischen Effekten

Hypothese H15 Emotionale Abwertung

Wenn die Kulturen und Führungsstrukturen verschiedener BOS sehr unterschiedlich sind und/oder wenn Inkongruenzen zwischen Selbstbildern und Fremdbildern bestehen, dann steigt das Risiko emotionaler Abwertungen. Im Sinne des Modells von Maletzke³²⁹ und des Kommunikationsquadrats³³⁰ enthalten die Aussagen vermehrt Informationen auf der Beziehungsebene, die negativ gefärbt sind. Außerdem enthalten sie vermehrt Information auf der Selbstdarstellungsebene (der Kommunikator will das eigene Rollenverständnis kommunizieren) und auf der Appellebene (die andere Organisation möge sich „rollenkonform“ verhalten).

³²⁹ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

³³⁰ Siehe Abbildung 17: Kommunikationsquadrat.

Einer der Interviewpartner stellte explizit eine Verbindung zwischen mangelnder Kenntnis der Organisationen voneinander (= Inkongruenzen zwischen Selbstbildern und Fremdbildern) und einer vermehrten Kommunikation auf der Beziehungsebene her. Wenn sich die Personen kennen, verbleibe vieles auf der sachlichen Ebene, anderenfalls bestehe die Gefahr, dass die Beziehungsebene in die Kommunikation (negativ) einfließt. Dies spricht für die Hypothese.

5.3. Empirische Analyse II: Szenariobasiertes Experiment

5.3.1. Vorüberlegungen

In diesem Abschnitt werden verschiedene Kommunikationsstrukturen sowie Kommunikationsmuster betrachtet bzw. durch das Design eines szenariobasierten Experiments zum Teil auch induziert. Kommunikationskonflikte oder aber Faktoren gelungener Kommunikation werden anhand der Interaktionen in verschiedenen Szenarien untersucht und mit den theoretisch oder pragmatisch hergeleiteten Annahmen sowie den Ergebnissen der Interviews verglichen. Dazu ist es erforderlich anhand der Interaktionen in den Szenarien theoretische oder aber pragmatisch motivierte (also auf der Beobachtung empirischer Regelmäßigkeiten beruhende)³³¹ Verallgemeinerungen zu bilden, die geeignet erscheinen, das Verhalten der beteiligten Akteure in den jeweiligen Kontexten zu beschreiben und zu erklären.

Szenarien stellen vereinfachte Abbilder der Realität dar. Die Vereinfachungen dürfen nicht zu weitgehend sein, das heißt, die Entwürfe dürfen nicht zu sehr von der faktisch gegebenen Komplexität abweichen. Szenarien stellen in dieser Arbeit eine ideale Umgebung dar, weil sie einerseits die relevanten Variablen in vernetzter Weise abbilden können, aber andererseits die natürliche Komplexität in eine (noch) handhabbare und damit analysierbare Form bringen. Dies beinhaltet zwar eine gewisse Vereinfachung und Abstraktion gegenüber der Realität, aber dies erscheint vertretbar. So berichten beispielsweise Dörner/Schaub/Strohschneider,³³² dass sie in den Untersuchungen zu ihren Szenarien zahlreiche Verhaltensweisen beispielsweise typische Fehler und Kommunikationsmuster gefunden haben, die auch in der Realität auftreten. Somit scheint eine gewisse ökologische Validität des Szenario-Ansatzes gegeben zu sein.³³³

Andererseits erscheint es im Sinne der Hypothesen auch als sinnvoll, eine gewisse Vielfalt möglicher Situationen zuzulassen (Hypothese H4 geht auf diese Vielfalt explizit ein). Um beide Ziele – Einfachheit bei gleichzeitiger Aussagefähigkeit der Szenarien und

³³¹ [160] Atteslander, 2006: 29.

³³² [165] Dörner/Schaub/Strohschneider, 1999: 198.

³³³ [178] Süß/Oberauer/Kersting, 1993: 84 f.

situative Vielfalt – erreichen zu können, wurden mehrere unterschiedliche, relativ einfache Szenarien für hypothetische Übungs-Einsatzlagen konstruiert.

Die in dem Experiment verwendeten Szenarien sind wie folgt konstruiert. Es werden bestimmte Einsatzsituationen vorgegeben. Die Teilnehmer nehmen die Rollen der Beteiligten im Einsatz an und sind gebeten, sich einsatz- und rollengerecht zu verhalten. Zu Beginn eines Szenarios werden initiale Informationen zur Einsatzlage gegeben. Diese Informationen werden im Laufe des Szenarios durch weitere Lageinformationen ergänzt, die durch Video, Telefon oder Funk eingespielt werden. Diese „Choreographie“ des jeweiligen Szenarios wurde vom Verfasser vorab entwickelt. Die Aktivitäten der Teilnehmer des Experiments beschränken sich auf die Kommunikation untereinander sowie mit anderen Einheiten, wofür Funk und Telefon zur Verfügung stehen. Bei dem szenariobasierten Experiment handelt es sich um den Ablauf eines Einsatzes wie er in der Realität grundsätzlich auch möglich wäre, nur dass die Interaktionsmöglichkeiten eingeschränkt bzw. vereinfacht sind.

Die Datengewinnung anhand eines solchen Szenarios muss im Wesentlichen auf der Beobachtung der Interaktionen bestehen. Daher war im Vorfeld neben der eigentlichen Entwicklung des Szenarios festzulegen, wie diese Befragung methodisch ausgestaltet wird. Der folgende Unterabschnitt wird sich zunächst mit dieser Fragestellung der Datengewinnung und auch der Datenauswertung befassen, bevor auf die Szenarien eingegangen wird.

5.3.2. Datenerhebung und Datenauswertung

5.3.2.1. Datengewinnung durch Beobachtung

Zunächst sind die theoretischen Überlegungen zu präzisieren und zu operationalisieren.³³⁴ Beispielsweise ist zu klären, woran erkennbar ist, dass die Beteiligten eigenverantwortlich handeln, oder woran sich ein Widerspruch in der Kommunikation ablesen lässt. Dabei ist es auch wichtig, den Kontext des zu betrachtenden Geschehens aufzuarbeiten. Dazu gehören der Auftrag und die Bedeutung des Ereignisses, situative Merkmale sowie die Beziehungen zwischen den Interaktionspartnern.³³⁵

Wenn der methodische und inhaltliche Kontext feststeht, geht es im nächsten Schritt darum, die Gewinnung der erforderlichen Daten zu planen. Die zentrale Form der Datengewinnung ist die Beobachtung. Keine Datenerhebungsmethode kann auf

³³⁴ [160] Atteslander, 2006: 40 f.

³³⁵ [180] Wawrinowski, 2006: 129.

Beobachtung und damit auf Sinneserfahrungen verzichten.³³⁶ Beobachten ist das systematische Erfassen, Festhalten und Deuten sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens zum Zeitpunkt seines Geschehens.³³⁷

Dabei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass auch jede scheinbar objektive Beobachtung niemals frei ist von Annahmen und Theorien, da die Art, wie Dinge wahrgenommen werden stets auch vom Vorwissen des Beobachters abhängt.³³⁸ Im wissenschaftlichen Kontext werden an die Beobachtung verschiedene Anforderungen wie etwa die folgenden gestellt:

- Beobachtung soll systematisch, objektivierbar und überprüfbar sein, um Fehler und subjektive Einflüsse (zum Beispiel eigene Vorurteile) zu reduzieren oder zumindest erkennbar zu machen. Es ist festzulegen, wie die Beobachtungen zu protokollieren sind und in welcher Weise Beobachtetes zu deuten ist.³³⁹ Systematische Beobachtung zeichnet sich aus durch Selektion und Abstraktion (nicht alles kann beobachtet werden), Klassifikation des Beobachteten sowie Systematisierung und Integration in einen übergreifenden (beispielsweise in einen theoretischen) Kontext.
- Beobachtung ist stets auch soziales Geschehen. Beobachtungen beruhen zunächst auf der Fremdwahrnehmung des Beobachters. Sie können jedoch durch Selbstaussagen des Beobachters sowie durch die Selbstbeobachtung des Beobachters modifiziert werden. Werden diese drei Komponenten berücksichtigt, so spricht man von reflektierter Beobachtung.³⁴⁰

Der letztgenannte Punkt ist im vorliegenden Zusammenhang schon deshalb besonders bedeutsam, weil in einem szenariobasierten Kontext die teilnehmende Beobachtung (Feldbeobachtung)³⁴¹ die einzige sinnvolle Variante ist. Ihr ist die nicht-teilnehmende Beobachtung entgegenzustellen, bei der der Beobachter von den Beobachteten räumlich getrennt und nicht Bestandteil des Geschehens ist.³⁴² Dies wäre in Bezug auf das zu untersuchende Interaktionsgeschehen kaum möglich.

Neben der nicht-teilnehmenden und der teilnehmenden Beobachtung sind die folgenden weiteren Dimensionen der Beobachtung zu unterscheiden.³⁴³

³³⁶ [163] Bortz/Döring, 1995: 240.

³³⁷ [160] Atteslander, 2006: 67.

³³⁸ [169] Fuchs, 2004: 11 f.

³³⁹ [163] Bortz/Döring, 1995: 241.

³⁴⁰ [179] Warwrinowski, 2006: 12 f.

³⁴¹ [163] Bortz/Döring, 1995: 241; [177] Schnell/Hill/Esler, 2005: 390 f.

³⁴² Ein Beispiel wäre die Beobachtung des Spielverhaltens von Kindern hinter einer Einwegscheibe.

³⁴³ [177] Schnell/Hill/Esler, 2005: 391.

- *Offene und verdeckte Beobachtung.* Bei der offenen Beobachtung ist den beobachteten Personen bekannt, dass sie beobachtet werden. Bei der verdeckten Beobachtung ist dies nicht der Fall. Es sind, wie etwa im vorliegenden Fall, auch Mischformen möglich, zum Beispiel indem Führungskräfte über die Beobachtung informiert sind, nicht aber Personen auf untergeordneten Hierarchiestufen.
- *Strukturierte und unstrukturierte Beobachtung.* Bei der strukturierten Beobachtung liegt ein systematisches Beobachtungsschema vor, anders als bei der unstrukturierten Beobachtung. Die unstrukturierte Beobachtung ist, soweit es sich um ein wissenschaftliches Verfahren und nicht um Alltagsbeobachtung handelt, den ethnographischen Studien zuzuordnen. In jüngerer Zeit haben diese jedoch in die Analyse unterschiedlicher sozialer Strukturen und Prozesse Eingang gefunden.³⁴⁴
- *Beobachtung in natürlichen und künstlichen Beobachtungssituationen.* Erstere finden in einem natürlichen Kontext statt, zum Beispiel bei einem realen Einsatz. Letztere liegen dann vor, wenn zumindest einzelne Bestandteile der Situation künstlich hergestellt wurden. Das ist bei der Konstruktion von Szenarien der Fall. „Künstlich“ heißt in diesem Fall aber nicht, dass standardisierte, zu variierende Bedingungen geschaffen werden wie im klassischen Experiment.

Somit ist im vorliegenden Zusammenhang Beobachtung als teilnehmende Beobachtung in einer szenariobasierten und insoweit „künstlichen“ Umgebung zu konzipieren. Wie dargelegt, ist jedoch eine Reihe weiterer Fragen zu klären: die Frage Offenheit versus Verdecktheit, der Grad der Strukturiertheit und die Gestaltung von Beobachtungsinstrumenten.

5.3.2.2. Gestaltung teilnehmender Beobachtung

Die erste zu klärende Frage bezieht sich auf die Offenheit oder Verdecktheit der Beobachtung. Ist den Personen bekannt, dass sie beobachtet werden („reaktives“ Verfahren),³⁴⁵ so kann bereits diese Tatsache ihr Verhalten beeinflussen und damit zu Verzerrungen führen. Reaktanz verringert somit in der Tendenz die externe Validität und damit die Generalisierbarkeit empirischer Befunde.

Hieraus kann allerdings nicht vorbehaltlos der Schluss gezogen werden, dass auf Aufklärung der Akteure darüber, dass sie Gegenstand einer wissenschaftlichen Beobachtung seien, verzichtet werden sollte. Diese Frage hängt von den Zielsetzungen der Untersuchung ab. Wenn davon auszugehen ist, dass sich die Akteure mit den Zielen einer

³⁴⁴ [176] Neyland, 2008: 2.

³⁴⁵ [177] Schnell/Hill/Esser, 2005: 353.

Untersuchung nicht identifizieren können, ist verdeckte Beobachtung abzulehnen.³⁴⁶ Im vorliegenden Fall wäre das übergeordnete Ziel einer Beobachtung die Verbesserung von Kommunikations- und Handlungsstrukturen. Insofern ist hier nicht von einer Inkongruenz der Ziele von Beobachter und beobachteten Personen auszugehen, sodass zunächst aus ethischen Gründen nichts gegen eine verdeckte Beobachtung spricht. Aber nur wenn das Untersuchungsziel ernsthaft gefährdet oder erschwert scheint, sollte auf die Aufklärung verzichtet werden. Des Weiteren sollte so rasch wie möglich aufgeklärt werden.³⁴⁷

Im vorliegenden Fall wäre es daher angezeigt, zunächst abzuklären, in welchem Ausmaß das Bewusstsein der Akteure, beobachtet zu werden, ihr Verhalten beeinflussen kann. Insbesondere die formellen Kommunikationsmuster sind durch weitgehend vordefinierte Abläufe charakterisiert. Aber im Rahmen institutionalisierter Kontexte (beispielsweise Hierarchieebenen) findet auch informelle Kommunikation statt. Bevor daher vorschnell eine Entscheidung für eine verdeckte Beobachtung getroffen wird, ist eine Voruntersuchung vergleichbarer Aktivitätsausschnitte sinnvoll, die in einem Fall offen, im anderen Fall verdeckt stattfindet. Mithilfe dieser Voruntersuchung kann der Effekt des Wissens, beobachtet zu werden, abgeschätzt werden.

Die nächste Frage betrifft die Strukturiertheit der Beobachtung. Eine strukturierte Beobachtung gehorcht definierten Regeln, die als Beobachtungssystem bezeichnet werden. Es werden drei Arten von Beobachtungssystemen unterschieden:³⁴⁸ Zeichensysteme erwarten vom Beobachter die Aufzeichnung bestimmter, in Voraus definierter Ereignisse, zum Beispiel die Formulierung eines Befehlssatzes. Hierbei werden nur bestimmte Aspekte des interaktiven Geschehens überhaupt beachtet. Der Einsatz von Zeichensystemen ist angemessen, um definierte, spezifische Hypothesen zu untersuchen. Kategoriensysteme sehen demgegenüber die Aufzeichnung des interaktiven Geschehens nach definierten Kategorien und in ihrer zeitlichen Abfolge vor. Mit ihrer Hilfe lassen sich Interaktionsverläufe nachvollziehen. Schätzskalen schließlich verlangen die Beurteilung des Ausprägungsgrades einer Kategorie.

Unabhängig von diesen drei Varianten gelten für die strukturierte Beobachtung klare Regeln. So müssen die Beobachtungskategorien erschöpfend, einander ausschließend und ausreichend konkret sein. Außerdem müssen sie eindimensional sein, da sonst Mehrdeutigkeiten entstehen, und die Zahl der Kategorien darf nicht zu groß sein.³⁴⁹

Insbesondere Schätzskalen in Verbindung mit Beobachtungskategorien können erhebliche Anforderungen an die Beobachtungs- und Bewertungsleistung der Beobachter

³⁴⁶ [163] Bortz/Döring, 1995: 105.

³⁴⁷ [168] Fraenkel/Wallen, 1996: 41.

³⁴⁸ [177] Schnell/Hill/Esler, 2005: 393.

³⁴⁹ Ebenda: 397.

stellen. Je nach den Fähigkeiten des Beobachters sind mit steigender Belastung Verzerrungen möglich. Grundsätzlich kann dieses Risiko jedoch durch Schulungen in der praktischen Anwendung eines Kategoriensystems bzw. einer Schätzskala abgemildert werden.³⁵⁰

Zusätzlich kann das Ausmaß der Verzerrung einer Beobachtung abgeschätzt werden, indem mehrere Beobachter eingesetzt werden und der Übereinstimmungsgrad zwischen ihren Beobachtungen (Inter-Coder-Reliabilität) ermittelt wird.³⁵¹ Die Ermittlung der Inter-Coder-Reliabilität kann periodisch wiederholt werden.

Unabhängig davon ist die Repräsentativität der letztlich durchgeführten Beobachtungen zu klären. Wenn es aufgrund der hohen Belastung der Beobachter beispielsweise zu einer systematischen Vernachlässigung bestimmter Phänomene kommt, liegt eine systematische Verzerrung und damit eine Schwächung sowohl der internen als auch der externen Validität der Beobachtung vor.³⁵²

Ethnographie ist die Verbindung von Teilnahme und Beobachtung.³⁵³ Sie bezieht sich auf definierte Lebenswelten.³⁵⁴ Das Handeln und die Interaktionen von Einsatzkräften im Vorfeld und während eines Großereignisses kann ein Beispiel einer solchen Lebenswelt sein. Ziel der ethnographischen Analyse ist es, das soziale Geschehen aus der Perspektive der beteiligten Akteure nachzuvollziehen. Die Methode der Ethnographie ist auf die Beobachtung von Alltagstätigkeiten und insbesondere auch von längeren Handlungsbezügen gerichtet.

Dabei sind Alltagsdiskurse häufig durch Vagheit, Vorläufigkeit oder Ambiguität gekennzeichnet;³⁵⁵ dies gilt insbesondere für die informelle Kommunikation. Ambiguitäten werden jedoch vor dem Hintergrund des organisatorischen und sozialen Kontexts (zum Beispiel Vorhandensein von Kommunikationsregeln oder hierarchischer Strukturen) teilweise aufgelöst. Dennoch gilt für die ethnographische Analyse, dass Beobachtetes nicht zu früh in vertraute Interpretationsschemata eingeordnet werden sollte. Man sollte die Menge der Beobachtungen bewusst nicht mit theoretischen Vorstellungen oder gar Voreingenommenheit einschränken.³⁵⁶ Vielmehr ist eine bewusste Offenheit gegenüber der Situation und den Interpretationsmöglichkeiten der Interaktionen und Handlungen erforderlich, da nur auf diese Weise auch scheinbar Unwesentliches als relevant erkannt werden kann.³⁵⁷

Eine weitere Eigenart der ethnographischen Methode besteht in der Dokumentation.

³⁵⁰ Ebenda: 405.

³⁵¹ [160] Atteslander, 2006: 192; Schnell/Hill/Esser, 2005: 404 f.

³⁵² [168] Fraenkel/Wallen, 1996: 463 f.

³⁵³ [172] Honer, 2007: 201.

³⁵⁴ [174] Lüders, 2007: 389.

³⁵⁵ [161] Bergmann, 2007: 128.

³⁵⁶ [172] Honer, 2007: 202.

³⁵⁷ [176] Neyland, 2008: 18.

Typischerweise ist ein in das soziale Geschehen integrierter Beobachter nicht in der Lage, Instrumente wie Beobachtungsbögen oder gar technische Instrumente wie Aufzeichnungsgeräte einzusetzen. Hier stehen je nach Situation verschiedene Techniken zur Verfügung beispielsweise Kurzschrift oder Gedächtnisprotokolle. Es wird somit typischerweise ein Tagebuch angelegt.³⁵⁸ Die Protokolle dürfen sowohl Beobachtungen als auch bewusste Interpretationen dieser Beobachtungen enthalten, jedoch ist es sinnvoll, Beobachtung und Interpretation voneinander getrennt auszuweisen.

Schließlich stellen sich auch und gerade für die Ethnographie im Fall einer verdeckten Beobachtung die oben aufgeworfenen ethischen Fragen. Im vorliegenden Fall erscheint es als angemessen, eine ethnographische Studie nicht verdeckt, sondern offen durchzuführen. Die Gründe dafür lauten wie folgt:

- Zum einen sind ethnographische Studien längerfristige angelegt. Im vorliegenden Fall geht es um eine berufsbezogene, den persönlichen bzw. intimen Bereich nicht unmittelbar tangierende Tätigkeit, sodass zu erwarten ist, dass die Untersuchungsziele den persönlichen Zielen der Akteure nicht widersprechen. Somit ist zu vermuten, dass Offenheit das Verhalten der Beteiligten – über einen längeren Zeitraum betrachtet – nicht wesentlich beeinflussen würde.
- Zum zweiten verkleinert Verdecktheit im Rahmen ethnographischer Studien den Handlungsspielraum des Beobachters: Einerseits ist in diesem Fall die Dokumentation auf Gedächtnisprotokolle beschränkt. Andererseits sind weitere Möglichkeiten der Datengewinnung ausgeschlossen, wie etwa die Gewinnung von Feedback von den beobachteten Akteuren, um Hypothesen über ihr Verhalten bzw. über das soziale Geschehen in der Organisation zu prüfen.³⁵⁹

Zusammengefasst wurde im vorliegenden Fall für die empirische Analyse der Handlungen und sozialen Interaktionen der BOS eine offene, am ethnographischen Vorgehen orientierte Analyse der Handlungen und sozialen Interaktionen für sinnvoll erachtet, um die Prozesse detailliert zu untersuchen und mit den Hypothesen in Beziehung zu setzen.

Nachdem hiermit die Frage der Datengewinnung behandelt ist, wird nun auf die Datenanalyse und Interpretation eingegangen.

5.3.2.3. Qualitative Datenanalyse und Interpretation

Die im vorausgegangenen Abschnitt beschriebenen Verfahren legen verschiedene Formen der Datenanalyse nahe, welche vorwiegend als qualitative Verfahren zu charakterisieren sind. Es kann von einem Kontinuum ausgegangen werden, da die Beobachtung

³⁵⁸ [176] Neyland, 2008: 21.

³⁵⁹ [176] Neyland, 2008: 23.

nach Kategoriensystemen und gegebenenfalls Schätzskalen quantitative, zum Beispiel statistisch bearbeitbare Daten liefert. Diese werden je nach Fragestellung ausgewertet. Von größerem Interesse sind im vorliegenden Zusammenhang qualitative Datenanalysen. Diese beruhen auf qualitativem, das heißt nicht-numerischem Material. Diesem sind Beobachtungsdaten zuzurechnen.³⁶⁰ Qualitative Verfahren der Erhebung und Auswertung von Daten sind meist zeitintensiver als quantitative Verfahren.³⁶¹ Daraus resultiert, dass meist relativ geringe Fallzahlen betrachtet werden. Dies kann einerseits einen Konflikt mit dem Kriterium der Repräsentativität schaffen, andererseits kann hier argumentiert werden, dass qualitative Verfahren in erster Linie der Generierung von Hypothesen und Theorien dienen und weniger der Überprüfung. Ist einmal eine kohärente Theorie entwickelt und wurden aus dieser empirisch überprüfbare Hypothesen abgeleitet, so kann die Überprüfung mit quantitativen Verfahren durchgeführt werden. Dadurch ergibt sich eine Komplementärbeziehung (das heißt keine Konkurrenzbeziehung)³⁶² zwischen qualitativem und quantitativem Vorgehen. Im Folgenden werden einige gängige Datenanalyse- und Interpretationsverfahren kurz vorgestellt:

Die Grounded Theory ist ein konsequent induktives Verfahren.³⁶³ Theoretische Konzepte müssen anhand und in der Analyse der Daten entdeckt und entwickelt werden. Dies stellt einen zyklischen Prozess dar, der sich folgendermaßen beschreiben lässt:³⁶⁴

- Aus den Daten werden versuchsweise erste empirische Verallgemeinerungen, Hypothesen bzw. Schlussfolgerungen gebildet, die geeignet sein könnten, die Daten zu erklären. Dies stellt einen abduktiven Schluss dar. Der Prozess verläuft meist zweistufig, indem zunächst Fragen an das Material gestellt und diese sodann zu Konzepten verdichtet werden.
- Aus den Hypothesen werden (deduktiv) Erwartungen an die weiteren Daten abgeleitet. Diese werden im Verfahren des theoretical sampling überprüft, indem nach Fundstellen gesucht wird, die die bisherigen Hypothesen stützen. Die Hypothesen werden dabei zunehmend aufeinander bezogen und zum Beispiel im Rahmen eines Diagramms dargestellt. Dadurch entwickelt sich schrittweise die „Theorie“ des betrachteten sozialen Geschehens,
- Die Daten werden in diesem Lichte untersucht. Dabei kommt es zu dem zyklischen Prozess, weil sich hier in der Regel (wiederum induktiv) Modifikationen der bisherigen empirischen Verallgemeinerungen und Hypothesen ergeben.

³⁶⁰ [163] Bortz/Döring, 1995: 272.

³⁶¹ [176] Neyland, 2008: 21.

³⁶² [163] Bortz/Döring, 1995: 272 f.; [175] Mayring, 2003: 19.

³⁶³ [171] Hildenbrand/Strauss, 2007: 33.

³⁶⁴ [170] Glaser/Strauss, 2005: 31 f.; [171] Hildenbrand/Strauss, 2007: 34 f.

Die Grounded Theory ist in der Praxis bereits recht verbreitet und stellt einen wichtigen Bestandteil der Theorienentwicklung dar.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist demgegenüber eine Sammlung von Techniken der Datengewinnung, Datenanalyse und Interpretation. Die Verfahren können eher datengeleitet oder eher hypothesengeleitet durchgeführt werden. Diese beiden Begriffe spannen ein Kontinuum auf: Ein eher datengeleitetes Vorgehen ist stark an die Grounded Theory angenähert, ein eher hypothesengeleitetes Vorgehen rückt in die Nähe der Hypothesenprüfung.

Im Mittelpunkt des Ansatzes steht eine Methodologie zur systematischen Bearbeitung insbesondere von Textdaten, also von verbalen Beschreibungen oder Interaktionen.³⁶⁵ Handeln kann in dem Ansatz jedoch ebenfalls berücksichtigt werden. Zunächst werden diverse Vorbereitungsschritte durchgeführt,³⁶⁶ hierzu gehört die Segmentierung. Dabei wird das Material in sinnvolle Einheiten gegliedert. Was eine „sinnvolle Einheit“ ist, kann nicht absolut definiert werden, dies ergibt sich aus dem Kontext und der zu untersuchenden Fragestellung. Als Leitlinie hierfür kann aber festgehalten werden, dass es sich um eine vollständige Aussage mit Bezug zum Thema handeln muss.

Die Segmentierung führt somit zu Kodiereinheiten, also kleineren Text- und Handlungseinheiten (beispielsweise gesprochene Sätze bzw. Sinneinheiten). Der nächste Schritt ist die Kategorisierung. Das Kategoriensystem soll so beschaffen sein, dass es die Kodiereinheiten möglichst eindeutig und vollständig zuordnet. Die Kategorisierung richtet sich nach den Zielsetzungen der empirischen Erhebung, aber auch nach dem Material. Je nach Intention kann es zusammenfassende, explizierende oder strukturierende Funktion haben. Zusammenfassende Kategorien reduzieren den Inhalt, Explikationen bereichern ihn mit weiterem Kontextmaterial an, um beobachtete Interaktionen verständlich zu machen. Strukturierungen dienen der Extraktion inhaltlicher oder formaler Strukturen, beispielsweise bestimmter wiederkehrender Kommunikationsabläufe bei einer Einsatzbesprechung. Die drei Funktionen können auch miteinander kombiniert werden. Beispielsweise ist es denkbar, Inhalte zunächst zusammenzufassen und anschließend zu strukturieren.

Die Gewinnung der Kategorien ist in der Regel ein interaktiver Prozess: Werden die Kategorien ausschließlich theoriegeleitet gebildet, so besteht die Gefahr, dass sich das Material schwer kategorisieren lässt, weil es nicht in die vorgefertigten Kategorien passt. Werden demgegenüber die Kategorien zu sehr datenorientiert entwickelt, so ist es denkbar, dass die Äußerungen zwar gut kategorisiert werden können, aber der Bezug zu den inhaltlichen Fragestellungen verloren geht. Deshalb muss die Kategorienbildung einerseits die Anpassung an die theoretischen Fragestellungen, andererseits die Eignung zur

³⁶⁵ [175] Mayring, 2003: 42 f.

³⁶⁶ Ebenda: 54 f.

Kategorisierung des empirischen Materials im Auge behalten. Die Kategorien müssen darüber hinaus so beschaffen sein, dass sich die Äußerungen der Personen relativ mühelos zuordnen lassen. Wenn häufig Unklarheiten und Interpretationsfragen auftreten, so deutet dies darauf hin, dass die Kategorien nicht klar genug formuliert und voneinander abgegrenzt wurden.

Das Verfahren der Kodierung und Kategorisierung kann geeignet sein, den Beobachter zu entlasten, weil die eigentliche theoretische Arbeit Segmentierung und die Bildung der Kategorien erst im Rahmen der Analyse und Auswertung und nicht bereits teilweise im Rahmen der Datenerhebung durchgeführt wird.³⁶⁷

Da im vorliegenden Fall Hypothesen existieren, erscheint es als sinnvoll, stärker theoriegeleitet vorzugehen. Damit wäre der Vorgehensweise von Mayring eher der Vorzug zu geben. Allerdings darf ein theoriegeleitetes Vorgehen bei der qualitativen Datenanalyse nicht zur Einengung und zum vorzeitigen Ausschluss interessanter bzw. unerwarteter Befunde führen.

5.3.3. Beschreibung des szenariobasierten Experiments bei der Integrierten Leitstelle Stuttgart

Das szenariobasierte Experiment wurde am 20. Juni 2012 in der Integrierten Leitstelle Stuttgart (ILS; vertreten DRK und Berufsfeuerwehr) durchgeführt.



Abbildung 24: Die integrierte Leitstelle Stuttgart

Nachfolgend wird der Ablauf des Experiments umfassend beschrieben. Anschließend wird das Ergebnis den Hypothesen dieser Untersuchung gegenübergestellt.

5.3.3.1. Szenarien und Übungsunterlagen

Der Übungsleiter entwarf für die Übung einen „Haupt Handlungsstrang“³⁶⁸ mit 14 Lageeinspielungen. In diesem Ablaufkalender wurden unter anderem der Einspielzeitpunkt, das Einspielmedium (unter anderem Video, Telefon, Funk) und die möglichen zu treffenden Maßnahmen definiert.

³⁶⁷ [175] Mayring, 2003: 101 f.

³⁶⁸ Siehe Anhang E: „Haupt Handlungsstrang der Kommunikationsübung.“

Eine Woche vor dem Beginn der Übung stellte die Übungsleitung allen Beteiligten Übungsunterlagen zur Verfügung. Wie aus diesem Dokument³⁶⁹ ersichtlich, wurde dabei größtmögliche Transparenz für alle Beteiligten angestrebt, das heißt die Beteiligten wurden vollständig über Zielsetzung, Inhalte, Ablauf und die Beobachtung informiert. Die Übungslage umfasste vier angemeldete Versammlungen, bei denen Gewaltdelikte aus dem linksextremistischen Lager zu erwarten waren.

Für den 20. Juni waren die folgenden Versammlungen angemeldet:

- „Junge Nationaldemokraten“ mit einer Teilnahme von 500 bis 600 Personen,
- Als Ausdruck des Protests fand in der Stuttgarter Innenstadt ein großes Bürgerfest unter dem Motto „Vielfalt statt Einfalt“ statt. Zwischenzeitlich hatten weitere Vertreter des „bürgerlichen Lagers“ bereits eigene Beiträge zum Bürgerfest angekündigt. Insgesamt wurden im Rahmen des Bürgerfestes und der weiteren Veranstaltungen bis zu 10.000 Teilnehmer erwartet. Aufgrund der unterschiedlichen Themen fanden hier zwei Versammlungsaufzüge statt.
- Unklar blieb, inwiefern das in Stuttgart gut organisierte und weit vernetzte linksautonome bis linksextremistische Spektrum erreicht werden konnte. Der „harte Kern“ der Szene wurde auf rund 70 Personen beziffert. Die Anzahl der Mitläufer schwankte stark und wurde auf rund 300 Personen geschätzt.
- Bereits im Vorfeld fand im Stuttgarter Stadtgebiet eine Oldtimerversammlung statt.

5.3.3.2. Organisatorischer Ablauf

Im Hinblick auf ein vorgegebenes Ausgangsszenario war durch die Integrierte Leitstelle eine Führungsgruppe mit folgenden Positionen zu besetzen:

- zwei Leitstellendisponenten,
- ein Lagedienstführer,
- eine VP zur Polizei.

Die Gesamtübungsleitung wurde vom Ersteller dieser Dissertation wahrgenommen. Der Übungsleiter wurde bei der Durchführung und Überwachung der Übung durch fünf Beamte der Polizei, zwei Angehörige des Rettungsdienstes, einen Angehörigen eines Verwaltungsstabs und drei Beamte der Feuerwehr unterstützt.

Die Aufgaben der Beteiligten in der Übung stellten sich wie folgt dar:

³⁶⁹Siehe Anhang E folgende: „Szenariobasiertes Experiment: Übungsanweisung zur Kommunikationsübung.“

- Die Aufgabe der Führungsgruppe der Integrierten Leitstelle war es, Lageinformationen abzurufen bzw. entgegenzunehmen und aus einer Menge jeweils möglicher taktischer Entscheidungsalternativen auszuwählen. Im Hinblick auf die dargestellte Übungslage standen der Integrierten Leitstelle im Einsatzverlauf verschiedene taktische Handlungsalternativen zur Einsatzbewältigung zur Verfügung. Die VP nahm dabei die Kommunikation mit der Polizei wahr. Im Szenario wurde dazu ihre Information entgegengenommen und sie erhielt gegebenenfalls Rückmeldungen. Darüber hinaus hatte die Führungsgruppe Zugang zum elektronischen Meldungs- und Auftragsmanagementsystem der Integrierten Leitstelle Stuttgart e-MAS sowie zum Einsatzleitsystem ELS. Hier wurden relevante Informationen über die Szenarien ebenfalls abrufbar hinterlegt und die Teilnehmer konnten hier Informationen einpflegen. Die genannten Systeme konnten wie im realen Einsatzfall benutzt werden.
- Die Aufgabe der Übungsbeobachter bestand darin, die getroffenen Entscheidungen zu bewerten und die Kommunikationsprozesse in der ILS und mit der VP sowie die organisatorischen Abläufe in der ILS zu analysieren. Als Hilfestellung wurden den Beobachtern Bewertungsbögen³⁷⁰ zur Verfügung gestellt. Sie enthalten neben einer kurzen Referenz auf das Szenario und die jeweils erwarteten Maßnahmen im Bereich „Erledigungsvermerk“ die Notizen des Beobachters zum Kommunikations- und Handlungsprozess.
- Die Übungsleitung nahm, orientiert an den strategischen Einsatzentscheidungen und den verfügbaren Arbeitsressourcen der ILS, Fortschreibungen der Lage bzw. Lageeinspielungen vor und brachte diese in der Führungsgruppe ein.

Die Kommunikation zwischen der ILS, der VP im Führungsstab der Polizei und der Übungsleitung erfolgte mit den zur Verfügung stehenden Einsatzmitteln (Telefon, Funk).

5.3.3.3. Teilnehmer der Übungsbeobachter und Durchführung

Für die qualitativen Beobachtungen konnten die folgenden Personen aus vier unterschiedlichen Funktions- bzw. Organisationsbereichen (Verwaltungsstab, Feuerwehr, Rettungsdienst, Polizei) gewonnen werden:

- Herr E., Polizeikommissar und Dienstgruppenleiter eines Autobahnpolizeireviere;
- Herr L., Polizeioberkommissar und Dienstgruppenleiter eines Polizeireviere;
- Herr J., Polizeioberkommissar und Referent im Führungs- und Einsatzstab eines Polizeipräsidiums;

³⁷⁰ Siehe Anhang E folgende: „Beobachtungsbogen am Beispielleines Ereignisses.“

- Herr S., Polizeihauptkommissar und Referent im Führungs- und Einsatzstab eines Polizeipräsidiums;
- Herr A., Polizeihauptkommissar und Referent im Führungs- und Einsatzstab eines Polizeipräsidiums;
- Herr S., Abteilung Integrierte Leitstelle, Branddirektion Stuttgart;
- Herr St., Abteilung Einsatz, Branddirektion Stuttgart;
- Herr B., Referent Sanitätsdienste und Katastrophenschutz DRK Stuttgart;
- Herr W., Abteilung Integrierte Leitstelle, DRK Stuttgart;
- Herr M., Angehöriger des Verwaltungsstabs Baden-Baden;
- Herr F., Stellv. Abteilungsleiter der Abteilung Einsatz der Berufsfeuerwehr Stuttgart.

Damit besteht die Möglichkeit, im Sinne der Triangulation³⁷¹ Sichtweisen aus unterschiedlichen Perspektiven zu gewinnen und miteinander zu vergleichen.³⁷²

5.3.3.4. Beispiel: Ablauf einer Lageeinspielung am Beispiel Personenunfall Hauptbahnhof

Um den Gesamtablauf der Übung transparent zu machen, wird im folgenden Abschnitt am Beispiel des Szenarios 12 „Personenunfall im Hauptbahnhof“ der Gesamtprozess der Lageeinspielung und Einsatzbearbeitung mit den bereitstehenden Kommunikationswegen und Formen technischer Unterstützung ausführlicher beschrieben. Es wird dargestellt, wie sich die Kooperation und die Kommunikation der Einsatzkräfte sowie die Sammlung und Weitergabe von Informationen zwischen Feuerwehr, Rettungsdienst und Polizei bei dieser Übungseinlage gestalten kann:³⁷³

- Es wurden drei Einsatzzüge und der Direktionsdienst der Feuerwehr, weiterhin ein Rettungswagen ein Notarzteinsatzfahrzeug mit Notarzt und ein Organisatorischer Leiter Rettungsdienst alarmiert. Auf den Alarmdepeschen wurden bereits die Bereitstellungsräume der Einheiten vorgegeben, das heißt die Einheiten führen **nicht direkt zum Einsatzort**. Drei Bereitstellungsräume wurden wie folgt festgelegt:
 - Wache 3, Cannstatter Straße/Wolframstraße;
 - Wache 4, Heilbronner Straße;
 - Wache 2, Keplerstraße/Friedrichstraße.
- Hintergrund dieser Maßnahme war, dass in unmittelbarer Nähe (vor dem Hauptbahnhof) die Versammlung der „Jungen Nationaldemokraten“ begonnen hatte. Insofern galt es, die Einsatzkräfte der Feuerwehr und des Rettungsdienstes vor

³⁷¹ [145] Flick, 2007.

³⁷² [145] Flick/von Kardorff/Steinke, 2007: 13 f.

³⁷³ Siehe Anhang E folgende: „Einsatzübersicht/ Einsatztagebuch der Integrierte Leitstelle Stuttgart.“

einer möglichen Gefährdung zu schützen. Aus diesem Grund musste in der Folge eine Abstimmung mit der Polizei erfolgen; die anfahrenden Zugführer der Feuerwehr und des Rettungswagens sowie Notarzteinsetzfahrzeugs wurden über Funk nochmals eindringlich angewiesen, ausschließlich die Bereitstellungsräume anzufahren. Alle Maßnahmen wurden gemäß den Vorgaben des Einsatzleitsystems abgearbeitet.

- Der Leitstellendisponent hielt den Kontakt mit den Einsatzeinheiten über Funk. Der Lagedienstführer stimmte die Maßnahmen mit dem Leitstellendisponenten ab und nahm parallel telefonisch Kontakt mit der VP der Feuerwehr auf, die im Führungsstab der Polizei saß. Die VP hatte mit der Alarmierung der Feuerwehreinheiten über ihren eigenen Funkmeldeempfänger Kenntnis von der Einsatzörtlichkeit erhalten. Sie hatte in den Räumlichkeiten der Polizei über Laptop den ganzen Einsatz der in der Integrierten Leitstelle im Einsatzleitsystem (ELS) erfassten Daten „gespiegelt“ erhalten. Somit war sie, was den Einsatz betraf, ständig auf dem Laufenden. In dem ELS wurden unter anderem alle alarmierten Einheiten erhoben, es wurden die Bereitstellungsräume definiert und alle Lagemeldungen wurden eingetragen. Die VP nahm in der Folge mit dem Einsatzleiter der Polizei Kontakt auf, um abzustimmen, ob die Einsatzkräfte von DRK und Feuerwehr, gegebenenfalls mit Polizeibegleitung, die Einsatzörtlichkeit anfahren sollten.
- Bis zur Entscheidung der Polizei verblieben alle Einheiten der Hilfsorganisationen in den definierten Bereitstellungsräumen in unmittelbarer Nähe des Hauptbahnhofs.
- Der Einsatzleiter der Polizei entschied, dass Einsatzkräfte der Polizei die Feuerwehr und den Rettungsdienst begleiten sollten.
- Die VP teilte dies telefonisch dem Lagedienstführer mit, gleichzeitig erfolgte auf seinem Laptop die Dokumentation, diese konnte wiederum von allen Leitstellendisponenten der Integrierten Leitstelle eingesehen werden.
- Der Lagedienstführer übermittelte dem Direktionsdienst per Funk, dass alle Einheiten der Feuerwehr und des Rettungsdienstes warten sollten, bis ein Zugführer der Polizei mit seiner Einheit bei den Rettungskräften am Bereitstellungsraum eintraf.
- Über Funk meldete der Direktionsdienst, dass Kontakt mit der Polizei am Bereitstellungsort bestand; Teileinheiten der Feuerwehr, der Rettungsdienst und Polizei gingen über den Südeingang des Hauptbahnhofs gemeinsam zum Einsatzort.
- Mit diesem Ablauf konnte die Eigensicherung der Hilfsorganisationen gewährleistet werden, der Betroffene erhielt die benötigte Hilfe, und die Helfer wurden nicht durch gewaltgeneigte Demonstranten behindert.

- Nach dem Ende des Einsatzes wurden die Führer der Fahrzeuge von Feuerwehr und Rettungsdienst über Funk angewiesen, welchen Weg sie zur Rückfahrt zu den Stützpunkten nehmen sollten. Auf diese Weise sollten mögliche Konfliktsituationen mit den aktuellen Versammlungstrecken ausgeschlossen werden.
- Alle Maßnahmen wurden im ELS dokumentiert. Somit waren alle Leitstellendisponenten, der Lagedienstführer der ILS und die VP bei der Polizei auf dem gleichen, elektronisch vermittelten Informationsstand.

Der Abstimmungsprozess zwischen Organisationen wird auf der Grundlage des oben dargestellten Beispiels in Abbildung 25 illustriert. Im Prozess der Verständigung ist die VP für die Koordination zwischen der Polizei und den weiteren Organisationseinheiten (hier der Feuerwehr) verantwortlich. Schon in diesem Teilprozess, der lediglich die Verlegung von Polizei und Feuerwehr an die Einsatzörtlichkeit nach eingegangenem Notruf beschreibt, ist die VP in mehrere Kommunikationsprozesse zwischen Leitstelle, Polizei und Feuerwehr eingebunden.

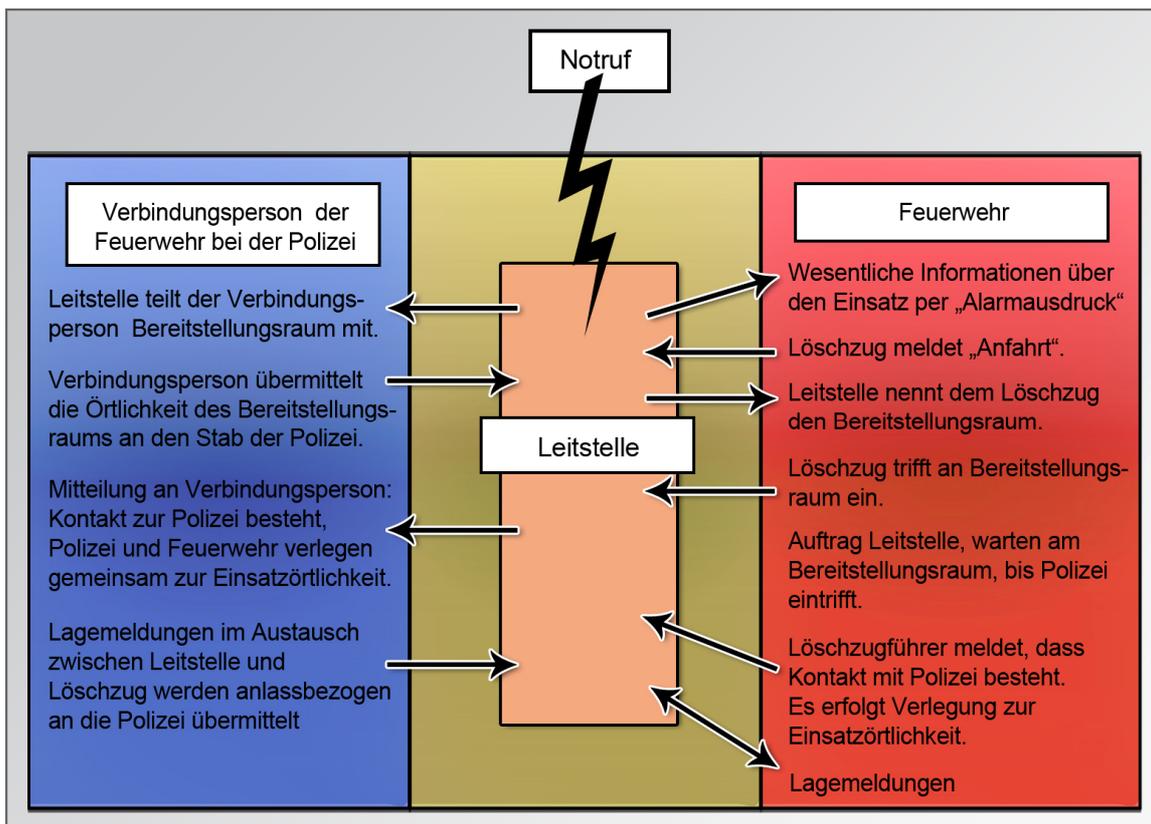


Abbildung 25: Beispiel für die Bedeutung der VP: Prozess „Verständigung“.

5.3.4. Ergebnisse des szenariobasierten Experiments

5.3.4.1. Tabellarischer Überblick

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Auswertung des szenariobasierten Experiments vorgestellt.

Die Beobachter der Übung erhielten zu jedem Szenario einen Beobachtungsbogen.³⁷⁴ Bei den Beobachtungen handelt es sich, wie bereits dargestellt um die Inhalte der „Erledigungsvermerke“ der Beobachtungsbögen. Die Erledigungsvermerke bilden die zentrale Informationsquelle für die Auswertung des Szenarios.

Die Beobachtungen der Angehörigen der verschiedenen Organisationen (wie Rotes Kreuz, Feuerwehr, Polizei und Verwaltungsstab) sind im Anhang dargestellt.³⁷⁵ Sie wurden im Sinne der qualitativen Datenanalyse nach Mayring³⁷⁶ ausgewertet. Dabei wurde gemäß dem oben beschriebenen Mayring-Ansatz das Material segmentiert,³⁷⁷ und in einem iterativen Prozess wurden Kategorien gebildet, die in der folgenden Tabelle (Tabelle 1) wiedergegeben und beschrieben sind.

Kategorie	Beschreibung
Mündliche Kommunikation intern	Es wird auf einen Informationsaustausch innerhalb eines Funktions- bzw. Organisationsbereichs (Verwaltungsstab, Feuerwehr, Rettungsdienst, Polizei) verwiesen, beispielsweise die Information von Mitarbeitern.
Information an VP	Eine Organisationseinheit übergibt eine Information oder eine Anweisung an eine VP.
Eintrag in System	Es wird ein Eintrag bzw. eine Dokumentation in einem technischen System (e-MAS, ELS) vorgenommen.
Information an andere Einheiten	Eine Organisationseinheit übergibt eine Information oder eine Anweisung an eine andere Organisationseinheit.
Information von VP	Eine Organisationseinheit erhält eine Information oder eine Anweisung von einer VP. Hierzu zählt auch der Erhalt einer Antwort auf eine Frage.

³⁷⁴ Siehe Anhang E folgende: „Beobachtungsbogen am Beispiel eines Ereignisses.“

³⁷⁵ Siehe Anhang E folgende: „Tabellen der Beobachtungen des szenariobasierten Experiments.“

³⁷⁶ [175] Mayring, 2003.

³⁷⁷ Wiederholungen von Aussagen, die von derselben Person getroffen wurden, wurden gestrichen. Wiederholungen haben keinen zusätzlichen Informationswert und hätten möglicherweise zu Verzerrungen in der Auswertung geführt.

Kategorie	Beschreibung
Abruf aus System	Es wird eine Information aus einem technischen System (e-MAS, ELS) ausgelesen.
Information von anderen Einheiten	Eine Organisationseinheit erhält eine Information oder eine Anweisung von einer anderen Organisationseinheit. Hierzu zählt auch der Erhalt einer Antwort auf eine Frage.

Tabelle 1: Kategorien für die Analyse der Beobachtungen.

Tabelle 2 zeigt das Ergebnis der Anwendung der Kategorien auf die Äußerungen der Beobachter. Die Spalten stellen die Kategorien dar, die Zeilen die Organisationsbereiche, denen die Beobachter zugeordnet waren. Die Zellen der Tabelle enthalten, sofern sie nicht leer sind, Ziffernpaare, die mit Doppelpunkt getrennt sind (zum Beispiel 4:6). Der Eintrag 4:6 bedeutet, dass in Szenario 4³⁷⁸ sechsmal Beobachtungen notiert wurden, die sich der betreffenden Kategorie zuordnen lassen. Fragezeichen stehen für Unklarheiten oder Konflikte, auf diese wird im Anschluss gesondert eingegangen werden. Unterhalb der Ziffernpaare ist jeweils die Summe der Beobachtungen in der jeweiligen Kategorie vermerkt. Dieser Wert ergibt sich durch Summierung der Zahlen jeweils rechts vom Doppelpunkt innerhalb der betreffenden Zelle.

³⁷⁸ Zu den Nummern der Szenarien siehe Anhang E folgende: „Haupt Handlungsstrang der Kommunikationsübung.“

	Mündliche Kommunikation intern	Information an Verbindungs-person	Eintrag in System	Information an andere Einheiten	Information von Verbindungs-person	Abruf aus System	Information von anderen Einheiten
DRK	2:2 5:2 6:2 10:2 11:2		5:1	5:1 6:1 7:2 8:1 9:2 10:2 12:2 14:2	5:2	3:1 4:2 5:2	3:1 5:2 12:2
Ergebnis	10		1	13	2	5	5
Feuerwehr	8:3 12:1	2:1 4:3 5:3 6:3 12:2 14:3	2:1 3:2 4:1 6:1 7:1 9:3 11:1 14:3	2:1 3:2 4:3 5:3 7:3 8:3 10:2 11:3 12:3 14:3	10:?	3:2 4:1 5:3 7:3 9:1 11:3 12:2 14:1	4:2 5:1 7:1 11:1 12:1 14:3
Ergebnis	4	15	13	26	16	9	10
Polizei	2:3 3:1 5:2 6:1 7:3 8:1 9:2 10:1 10:? 11:? 12:6 14:2	2:1 3:2 4:3 5:3 6:2 7:1 8:4 9:1 10:2 12:1 14:2	2:1 3:1 4:1 5:4 6:3 8:1 9:4 11:2 12:2 14:1	2:3 3:1 4:4 5:5 6:4 7:2 8:5 10:3 10:3 11:? 12:9 14:4	5:? 6:?	2:? 3:1 4:2 5:2 6:1 7:? 10:3 12:4 14:3	4:2 5:2 7:1 8:1 9:? 10:2 12:4 14:1 12:?
Ergebnis	22	22	20	40	18	8	13
Verwaltungsstab	3:1 9:1 14:1	4:1 5:1 8:1 10:1 14:1		4:2 6:1 7:1 8:1 14:1		4:1 14:1	3:1 5:? 5:1 8:1
Ergebnis	3	5		6	2	1	3

Tabelle 2: Zahl der Beobachtungen, gegliedert nach Organisation, Szenario und Kategorie.

Im Sinne der Hypothesen sind die Kategorien, die von wesentlichem Interesse sind, die Kategorien, die Konflikte oder Probleme anzeigen. In Tabelle 2 handelt es sich bei den Beobachtungen, die mit Fragezeichen versehen sind, um problematische bzw. konflikt-hafte Situationen. Sie werden in der folgenden Tabelle 3 näher erläutert. In Tabelle 3 sind diese Beobachtungen konfliktbehafteter Situationen bzw. Interaktionen dargestellt, so dass sie nachvollzogen werden können. In der Tabelle bedeutet beispielsweise „2/07“ Szenario 2, Zeile Nr. 07 (Polizei).³⁷⁹

Beobachtung	Beschreibung
2/07 (Polizei)	Ob Standorte der Polizei mitgeteilt wurden, ist nicht bekannt, möglicherweise waren sie über das Einsatzleitsystem den VP bekannt. Dies konnte vom Standort des Beobachters jedoch nicht festgestellt werden. Es wurde nicht um Schutz der Fahrzeuge an den Bereitstellungsstellen gebeten.
5/11 (Verwaltungsstab)	Information der Versammlungsgenehmigung von der VP an den Lagedienstführer ist vermutlich zusammen mit der Information der Übungseinlage Nr. 06 mitgeteilt worden, denn explizit wurde hierüber nicht kommuniziert, jedoch ist es gut möglich, dass Meldungen im Rechner dokumentiert wurden.
6/07 (Polizei)	Mitteilung an die betroffenen zusätzlichen Einsatzkräfte (Löschzug, NEF, RTW) nicht erfolgt. Abstimmung mit Polizei bezüglich der Standorte des Demozuges nicht erfolgt.
9/06 (Polizei)	Nicht bekannt, ob Abstimmung mit Polizei über VP veranlasst.
10/03 (Feuerwehr)	Anfrage Notfallmanager Bahn verständigt?
10/07 (Polizei)	Info, dass Oldtimerfahrt beendet ist, wurde nicht weitergegeben.
11/07 (Polizei)	Demobeginn am Hauptbahnhof wurde im System vermerkt, aber nicht weitergegeben, auch nicht im Raum laut bekannt gegeben.
11/08 (Polizei)	Über Beginn keine Info an Kräfte.
12/07 (Polizei)	Frage des Disponenten: Wer ist Ansprechpartner der Polizei vor Ort?
12/11 (Verwaltungsstab)	Lagedienstführer korrigiert nach näherer Information von der VP die Bereitstellungsräume und gibt an Zug 4 die Information, dass eine Begleitung durch die Polizei erfolgt weiter.

Tabelle 3: Problematische Beobachtungen.

³⁷⁹ Siehe Anhang E folgende: „Tabellen der Beobachtungen des szenariobasierten Experiments.“

Zunächst sind folgende allgemeine Beobachtungen festzuhalten:

- Wie Tabelle 3 zeigt, verweisen zehn von insgesamt 286 Beobachtungen (vgl. Tabelle 2) verweisen auf Konflikte. Das sind 3,49 % – sicher auch für eine Übung kein hoher Wert, zumal alle genannten Konflikte durch Nachfragen gelöst werden konnten.
- 149 der 286 Beobachtungen (52,1%) stammen von den Vertretern der Polizei. Dies ist ein leicht überproportional hoher Wert, auch wenn man berücksichtigt, dass fünf der elf Beobachter (45,4%) Vertreter der Polizei waren.
- Die Verteilungen der Beobachtungen über die Szenarien sind ebenfalls recht unterschiedlich, wie Abbildung 26 zeigt. Bei den Szenarien 5 und 12 sowie mit einigem Abstand 4 und 14 wurden die meisten Beobachtungen gemacht. Diese Unterschiedlichkeit ist als ein Hinweis zu werten, dass die Szenarien unterschiedlich komplex sind, was wiederum eine Voraussetzung z.B. für die Ableitung von Aussagen zu Hypothese H5 ist.

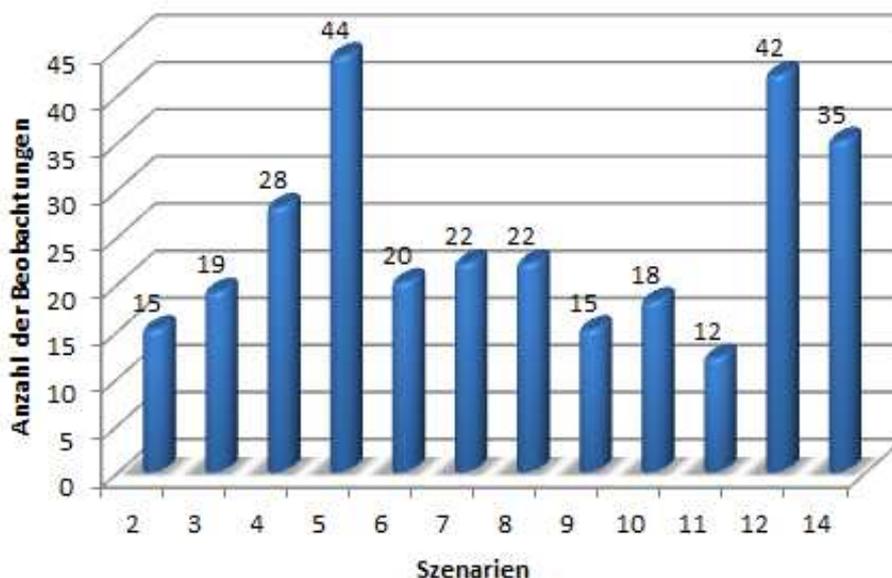


Abbildung 26: Häufigkeiten der Beobachtungen bei den verschiedenen Szenarien.

5.3.4.2. Erläuterung der Ergebnisse mit Bezug zu den Hypothesen

Eine Prüfung der Hypothesen im engeren Sinne erscheint auf der Basis der Ergebnisse zu den Szenarien kaum möglich. Dazu ist die Zahl der aufgetretenen Kommunikationskonflikte mit einem Wert von 10 zu gering. Darüber hinaus sind sich die Konflikte recht ähnlich: Bei acht von ihnen wurde eine Information nicht weitergegeben, oder über ihre Weitergabe war an der entscheidenden Stelle nichts bekannt. In einem weiteren Fall bestand Unklarheit bezüglich eines Ansprechpartners, im letzten Fall wurde eine zunächst falsche Entscheidung (Zuteilung von Bereitstellungsräumen) aufgrund von Informationen einer VP korrigiert.

Aus dem Befund von zehn relativ ähnlich gelagerten Konflikten lassen sich kaum systematische Aussagen ableiten. Allerdings kann dennoch versucht werden, die Hypothesen auf einer qualitativen Ebene mit den Kommunikationskonflikten in Beziehung zu setzen. Dies ist zwar keine Prüfung der Hypothesen im engeren Sinne, aber es kann Hinweise darauf geben, ob die Hypothesen gestützt werden oder ob sie modifiziert werden müssen bzw. welche Fragestellungen den künftigen Forschungsvorhaben bevorzugt aufgegriffen werden sollten.

Strukturbezogene Hypothesen

Die Hypothesen H1 (Rollenverständnisse unter Zeitdruck), H2 (Organisationskulturen) und H4 (Einhalten von Kommunikationsstrukturen) beziehen sich auf strukturell bedingte Kommunikationskonflikte: Information wird nicht oder nicht in angemessener Weise weitergegeben bzw. rezipiert, oder über die Weitergabe/Rezeption der Information ist nichts bekannt. Wie erwähnt, sind acht der zehn problematischen Fälle in den Szenarien als solche Art Konflikte klassifizierbar.

Fünf dieser Konflikte betreffen unmittelbar die Kommunikation mit der Polizei. Somit könnten hier die schon angesprochenen Unterschiede der Führungskulturen und – damit zusammenhängend – Unklarheiten bezüglich der Ansprechpartner bei der Polizei eine Rolle gespielt haben. So war in Szenario 6/07 im Zusammenhang mit der Versammlung die Mitteilung an mehrere Organisationen bzw. Einsatzkräfte unterblieben. Auch hatte keine Abstimmung mit der Polizei bezüglich der Standorte des Versammlungszuges stattgefunden. In 9/06 war über eine Abstimmung mit der Polizei im Zusammenhang mit einer Unwetterwarnung nichts bekannt. In 10/07 war die Information über die Beendigung der Oldtimerfahrt nicht an die Polizei weitergegeben worden. Ebenso fehlte die Information an die Polizei über den Beginn der Versammlung „Rechts“ (11/08). In Szenario 12/07 schließlich wurde explizit nach dem Ansprechpartner der Polizei vor Ort gefragt; hierüber herrschte offensichtlich Unklarheit.

Drei der Szenarien beziehen sich auf die Kommunikation zwischen anderen BOS außerhalb der Polizei. In Szenario 2/07 war nicht bekannt, ob während einer Versammlung Informationen über Standorte der Polizei an andere Organisationen weitergegeben worden waren. In Szenario 5/11 war nicht nachvollziehbar, welche Informationen im Zusammenhang mit einer Versammlungsgenehmigung an den Lagedienstführer weitergegeben worden waren. In Szenario 10/03 bestand bei der Berufsfeuerwehr Unklarheit über die Verständigung des Notfallmanagements Bahn.

Im Zusammenhang mit der Auswertung der Interviews war festgestellt worden, dass mangelnde Klarheit etwa über die Befehlsstrukturen bei der Polizei zu Kommunikations- und Kooperationskonflikten beitragen würden. Einer der zehn ermittelten Konflikte steht

unmittelbar hiermit im Einklang: In Szenario 12/07 wurde die Frage nach dem Ansprechpartner der Polizei vor Ort gestellt. Dieser Konflikt kann im Sinne von Hypothese H4 als Unklarheit bezüglich der bei anderen Organisationen geltenden Befehls- und Kommunikationsstrukturen interpretiert werden.

Des Weiteren ist erkennbar, dass auch bei den komplexeren Szenarien der Handlungsablauf durch technische Regeln relativ klar strukturiert war. Als „komplex“ könnten in einer ersten Annäherung die Szenarien gelten, zu denen besonders viele Beobachtungen festgehalten wurden, insbesondere die Szenarien 5 und 12. Diese Komplexität schlägt sich in umfangreicheren und detaillierteren Prozessbeschreibungen nieder, wie dies Tabelle 2 deutlich macht. Dennoch treten bei diesen relativ umfangreichen Lageeinsätzen nicht mehr Fehler auf als bei den anderen, eine Häufung der ohnehin recht wenigen Fehler ist allgemein nicht erkennbar. Daraus lässt sich schließen, dass der Ablauf aufgrund entsprechender Regelungen relativ gut vorstrukturiert ist, sodass nicht mehr Kommunikationskonflikte und weitere Störungen auftreten als bei den „einfachen“ Lagen.

Insgesamt erscheinen die aufgetretenen Konflikte allerdings als zu unspezifisch, als dass sich über die in H1, H2 und H4 genannten Aspekte genauere Aussagen treffen ließen. Zeitdruck wurde in den Szenarien 4 und 12 induziert, da es hier jeweils um sehr kritische Sofortlagen ging. Vor allem Szenario 4 war in dieser Hinsicht eine Herausforderung, weil die Teilnehmer noch mit den vorangegangenen Szenarien beschäftigt waren. In Szenario 4 trat allerdings kein Problem auf, und in Szenario 12 gab es lediglich eine Nachfrage. Dies spricht nicht für eine spezifische Wirksamkeit von Zeitdruck im Sinne von Hypothese H1. Hingegen beziehen sich fünf der Problemfälle auf eine Kommunikation mit der Polizei, wie von der Hypothese H2 (unterschiedliche Kulturen/Führungsphilosophien) vorhergesagt. Insgesamt sprechen die aufgetretenen Konflikte im Sinne der Hypothesen für ein Vorliegen von Kommunikationskonflikten, aber die spezifischen Aspekte der Hypothesen sind mit den Szenarien nicht genauer prüfbar.

Hypothese H5 (Komplexität/operative Geschlossenheit) wird, wie schon angedeutet, durch die Ergebnisse des szenariobasierten Experiments nicht gestützt. In den „komplexen“ Szenarien – hier insbesondere die Szenarien 5 und 12 und mit einigem Abstand die Szenarien 4 und 14 – treten nicht mehr Konflikte auf als in den anderen Szenarien. Dies gilt, obwohl die Zahl der Beobachtungen (und damit der Kommunikationsvorgänge bzw. kommunikationsbegleiteten Interaktionen) mit bis zu 42 rund das Vierfache der Werte für die Szenarien beträgt, in denen die wenigsten Beobachtungen verzeichnet wurden (9 und 11). Im Verhältnis zum Umfang bzw. zur Zahl der Beobachtungen nehmen die konflikthaften Beobachtungen sogar ab. Es liegt nahe, dass dieses Ergebnis durch eine klare Befehlsstruktur bzw. durch die technischen und gesetzlichen Regelungen erklärt werden

kann. Auf jeden Fall scheint es nicht etwa einen Mechanismus zu geben, nach dem eine Zunahme von Komplexität automatisch mit einer Zunahme von Fehlern und Konflikten einhergeht.

Insofern wäre diese Hypothese zu modifizieren: Komplexität in Verbindung mit mangelnden Strukturen kann zu vermehrten Kommunikations- und Kooperationskonflikten führen.

Bezüglich der Hypothese (H6) (operative Geschlossenheit und Stress) ist Folgendes festzuhalten: Zeitdruck wurde, wie erwähnt, bei den „kritischen Sofortlagen“ (Szenarien 4 und 12) induziert. Entsprechend wurde auch unmittelbar eine Verbindung zwischen den vorhergehenden Ereignissen (Vorhalten von Einsatzkräften in der Stuttgarter Innenstadt angesichts geplanter Versammlungen) und dem neuen Ereignis hergestellt. Bei diesen Szenarien konnte keine Zunahme an Kommunikations- und Kooperationskonflikten festgestellt werden. Dies spricht nicht für die Hypothese. Andererseits waren die angebotenen Szenarien in ihrer Komplexität und Dringlichkeit möglicherweise noch nicht kritisch genug, als dass solche Phänomene hätten sichtbar werden können. Die Szenarien bewegten sich trotz des induzierten Zeitdrucks noch weitgehend im Routinebereich.

Für die Hypothese bedeutet dies nicht, dass sie modifiziert werden muss. Aber Stressfaktoren wie Zeitdruck müssen offenbar schon erheblich sein, bevor sie sich im Handeln und Interagieren der beteiligten Kräfte auswirken können. Routineaufgaben wie jene die in den Szenarien anfielen, sind nicht ausreichend anspruchsvoll, um Stressreaktionen auszulösen.

In diesem Zusammenhang ist die Aussage eines der beteiligten Beobachter interessant, das gesondert geschaffene Übungsumfeld berücksichtige nicht umfänglich den alltäglichen Dienst. Neben der Übung arbeite der Lagedienstleiter im Normalfall parallel auch den Regelbetrieb ab. Im szenariobasierten Experiment hingegen habe man sich auf die Übung konzentrieren können (siehe Szenario 5/09). Diese Aussage weist darauf hin, dass komplexitätsfördernde Faktoren wie Unübersichtlichkeit, Informationsaufkommen und Zeitdruck im realen Einsatzfall deutlich höher sein können als in der hier durchgeführten Übung.

Zu den Hypothesen (H3) (Zuständigkeitsredundanzen und -lücken) und (H7) (Konflikte) lässt sich folgendes feststellen: Zuständigkeitsredundanzen und Zuständigkeitslücken traten während des szenariobasierten Experiments nicht in erkennbarer Weise auf. Die einzige Situation, die auf einen Konflikt (zwischen zwei verschiedenen, sich widersprechenden Informationen) hindeuten könnte, trat in 12/11 auf: Der Lagedienstführer korrigierte nach näherer Information, die er von der VP erhalten hatte, die Angaben zu

den Bereitstellungsräumen und gab sie anschließend an den entsprechenden Löschzug weiter. Offenbar war zunächst eine Fehlinformation aufgenommen worden, die später als solche erkannt und korrigiert wurde. Der Lagedienstführer löste diesen Konflikt schlicht dadurch, dass er die von der VP erhaltene Information als bindend ansah. Welcher Art jedoch diese Fehlinformation war, konnte im Nachhinein leider nicht mehr rekonstruiert werden.

Prozessbezogene Hypothesen

Was die Hypothese (H8) (Unterschiedlichkeit der Einsatzszenarien) betrifft, so wurde im vorliegenden Fall eine genaue Definition von „Unterschiedlichkeit“ nicht vorgenommen. Das hätte vorausgesetzt, dass man verschiedene Dimensionen der Unterschiedlichkeit identifiziert und die Szenarien entsprechend variiert. Aber auch „nach Augenschein“ ist erkennbar, dass sich die Szenarien zum Teil erheblich unterscheiden, so etwa durch Zeitdruck, die Anzahl einzubeziehender Organisationen und die entsprechenden Kommunikations- und Kooperationsanstrengungen. Die Tatsache, dass sich zwischen den Szenarien bezüglich der Fehler und Konflikte kaum Unterschiede zeigen deutet aber darauf hin, dass dieser Faktor weniger gravierend ist. Möglicherweise treten Konflikte erst bei einer größeren Zahl bzw. einer größeren Heterogenität von Szenarien auf. Solange relativ klare Strukturen und Regelungen bestehen, spielt die Unterschiedlichkeit der Szenarien (bzw. der Einsatzlagen) möglicherweise in der Tat nur eine untergeordnete Rolle.

Zu den Hypothesen H9 (Reflexivität), H10 (verschiedene Kommunikationsfunktionen) und H15 (emotionale Abwertung) gaben die Szenarien keine Anhaltspunkte.

Zu Hypothese (H11) (Kommunikationskonflikte) lässt sich feststellen, dass Konflikte aufgrund von unterschiedlichen Fachsprachen aus den Protokollen nicht ersichtlich wurden. Dies könnte allerdings damit zusammenhängen, dass die Zahl ebenso wie die Vielfalt der einbezogenen Organisationen in den Szenarien überschaubar waren. So wurde zwar in einem Fall (Szenario 4 – Verkehrsunfall) das Kriseninterventionsteam in Bereitschaft versetzt, aber dann letztlich nicht angefordert.

Möglicherweise waren die Ähnlichkeiten zwischen den Szenarien doch noch groß genug, sodass dieses Problem in den Übungen keine Entsprechung fand. Aus den Befunden zu den Übungen lässt sich jedenfalls keine weitere Unterstützung der Annahme ableiten, dass es zu Konflikten aufgrund unterschiedlicher Fachsprachen kommt. Hier sind sicher weitere Untersuchungen erforderlich.

Ein Anhaltspunkt zur Bekräftigung der Hypothese (H12) (technische Konflikte) befindet sich in Szenario 11/07. Der Versammlungsbeginn am Hauptbahnhof wurde im System vermerkt, erreichte die Vertreter der anderen Organisationen jedoch nicht bzw. nur mit

Verspätung. Da aber die Information in einem technischen System hinterlegt war, hätte sie allen Beteiligten bekannt sein können. In diesem Fall könnte somit der Konflikt im Sinne der Hypothese auf eine mangelnde Nutzung der bereitstehenden technischen Systeme zurückgeführt werden.

Die Hypothese (H13) (Informations-Update) wird durch die Szenarien 5/11 (Information vermutlich zusammen mit weiterer Information übermittelt) und 12/11 (Korrektur einer Entscheidung nach weiterer Information) gestützt. Weitere, zeitnahe Information verbessern die Informations- und Entscheidungsqualität.

Einen gewissen Anhaltspunkt für die empirische Relevanz von Hypothese (H14) (direkte Kommunikation auf Führungsebene) liefert ebenfalls Szenario 12/11. Die Korrektur der besagten Entscheidung wurde durch eine VP angestoßen, die die anfallenden Informationen direkt an die jeweils richtige Ebene übermittelte. Dies spricht für die Hypothese.

5.4. Zusammenfassung der Ergebnisse des Interviews und des szenariobasierten Experiments

Jeweils ausgehend von der ursprünglichen Hypothese (aufgeführt in der ersten Spalte von Tabelle 4) werden abschließend die Ergebnisse des Interviews und des szenariobasierten Experiments zusammengeführt, und im Sinne der Triangulation³⁸⁰ wird eine Integration versucht. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 in Kurzform, im Anhang ausführlich dargestellt.³⁸¹ (In der entsprechenden Tabelle im Anhang sind die hypothesenbezogenen Ergebnisse aus der Befragung und aus dem szenariobasierten Experiment einander gegenübergestellt; überdies weist sie jeweils eine zusammenfassende Synopse aus.

Ursprüngliche Hypothese	Auswirkungen auf die Hypothese
Strukturbezogene Hypothesen:	
H1 – Unterschiedliche Rollenverständnisse unter Zeitdruck	Es sind weitere Informationen erforderlich. Zeitdruck allein beeinträchtigt die Kommunikationsqualität möglicherweise noch nicht.
H2 – Organisationskulturen und Führungsstile	keine Veränderung der Hypothese.
H3 – Zuständigkeitsredundanzen und -lücken	keine Veränderung der Hypothese.

³⁸⁰ [166] Flick, 2007: 309 f.

³⁸¹ Siehe Anhang F: „Triangulation des Interviews und des szenariobasierten Experiments.“

Ursprüngliche Hypothese	Auswirkungen auf die Hypothese
H4 – Einhaltung von Kommunikationsstrukturen	keine Veränderung der Hypothese.
H5 – Komplexität operative Geschlossenheit	Erweiterung der Hypothese zu H5': Komplexität. Bei nicht ausreichenden Strukturen verstärkt Komplexität der Einsatzszenarien Kommunikations- und Kooperationskonflikte.
H6 – Operative Geschlossenheit und Stress	Keine Veränderung der Hypothese, aber in Routinesituationen sollte Zeitdruck nicht überbewertet werden.
H7 – Konflikte	keine Veränderung der Hypothese.
Prozessbezogene Hypothesen:	
H8 – Unterschiedlichkeit der Einsatzszenarien	Erweiterung der Hypothese zu H8': Konflikte. Die Unterschiedlichkeit der Einsatzszenarien bei komplexen bzw. Nicht-Routine-Einsätzen verstärkt Kommunikations- und Kooperationskonflikte.
H9 – Reflexivität (d.h. wenig Vertrautheit der BOS untereinander)	keine Veränderung der Hypothese.
H10 – Verschiedene Kommunikationsfunktionen	Es sind weitere Informationen erforderlich. Hypothese zunächst auf die Beziehungsebene einschränken: H10': Wenn Handlungskonflikte auftreten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beziehungsebene stärker angesprochen wird.
H11 – Verschiedene Fachsprachen	keine Veränderung der Hypothese.
H12 – Technische Konflikte	keine Veränderung der Hypothese.
H13 – Informations-Update	keine Veränderung der Hypothese.
H14 – Direkte Kommunikation auf Führungsebene	keine Veränderung der Hypothese.
H15 – Emotionale Abwertung	keine Veränderung der Hypothese.

Tabelle 4: Ursprüngliche Hypothesen und ihre Veränderung angesichts der empirischen Evidenz.

In Ergänzung zu dieser Tabelle werden nachfolgend die wesentlichen empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung zusammengefasst. Die Ergebnisse sind qualitativer Art; für eine Quantifizierung wäre eine größere Datenbasis erforderlich.

Kommunikation und Kooperation zwischen den BOS werden von den Beteiligten als erfolgsentscheidender Faktor angesehen. Konflikte bestehen in folgender Hinsicht:

- Durch den gesetzlichen Auftrag allein sind die Rollenverständnisse nicht ausreichend geklärt (H1). Unter Zeitdruck in Verbindung mit relativ neuartigen Einsatzlagen besteht ein erhöhtes Risiko, dass übermittelte Information nicht rollenangemessen in Handlung bzw. Kommunikation umgesetzt wird. Die Verständnisse der Rollen der anderen beteiligten Organisationen sind nicht immer ausreichend geklärt. So können strategische und taktische Ziele von den beteiligten Organisationen unter Umständen unterschiedlich gewichtet und bewertet werden. Die Wahrscheinlichkeit für Abstimmungskonflikte steigt. Zeitdruck allein bringt diese Effekte allerdings noch nicht hervor, da die Organisationen mit Zeitdruck effektiv und effizient umgehen können. Erst in Verbindung mit hoher Neuartigkeit werden die genannten Konflikte wahrscheinlicher.
- Ein Ausdruck der Organisationskultur sind unterschiedliche Führungsstrukturen bei der Polizei und den anderen beteiligten Organisationen (rückwärtiges Führen versus Führen am Ereignisort) (H2). Diese kann zu Unklarheiten über Entscheidungsbefugnisse beitragen. Befehls- und Kommunikationsstrukturen, die denen der eigenen Organisation widersprechen, werden eventuell missachtet (H4).
- Unklarheit über die Rollen der anderen beteiligten Organisationen sowie unterschiedliche Führungsstrukturen können zu unterschiedlichen Situationswahrnehmungen und –bewertungen, also zu unterschiedlichen Situationsbewertungen und damit zu möglichen Abstimmungskonflikten führen. Zuständigkeitslücken und Zuständigkeitsredundanzen werden dadurch wahrscheinlicher (H3).
- Kommunikations- und Abstimmungskonflikte zwischen den BOS sind größer, wenn die Komplexität der Einsatzsituation größer ist (H5). „Komplexität“ bezieht sich dabei auf die Zahl der Beteiligten, die Zahl einzelner, unterscheidbarer Ereignisse sowie Abhängigkeiten zwischen diesen Ereignissen.
- Strukturelle Aspekte wie hoher Zeitdruck (H1), unterschiedliche Organisationskulturen (H2), ein lagebedingt hoher Abstimmungsbedarf (H4) und – hiermit zusammenhängend – eine hohe Komplexität der Lage (H5) sowie prozessuale Aspekte wie eine noch geringe Vertrautheit der Akteure untereinander (H10), unterschiedliche Fachsprachen (H11) sowie eine geringe Frequenz von Informations-Updates (H13)
 - verschärfen Abstimmungskonflikte zwischen den BOS;
 - verschärfen den Stress, den die einzelnen Akteure erleben (H6);
 - verzögern die Aufhebung von Zuständigkeitsredundanzen und -lücken (H7);
 - verstärken das Risiko gegenseitiger Abwertung (H15).

Diese Ergebnisse lassen sich weiter verdichtet auch im Sinne des Bow-Tie-Ansatzes darstellen. Die Bow-Tie-Methode³⁸² ist ein Werkzeug zur Visualisierung von Risiken und Möglichkeiten, um eine Reduzierung bzw. Vermeidung dieser Phänomene zu erreichen. Die Methode zeigt (in etwas vereinfachter Form) die Bedingungen und Voraussetzungen für mögliche Kommunikations- und Kooperationskonflikte sowie die hieraus folgenden Konsequenzen auf.

Auf den Verbindungslinien werden in der Folge mögliche Maßnahmen dargestellt, die zu einer Abmilderung der entsprechenden Konflikte beitragen können. (Hierauf wird im folgenden Kapitel eingegangen.) Die wesentlichen Ergebnisse im Sinne der Bow-Tie-Methode³⁸³ sind in Abbildung 27 dargestellt.

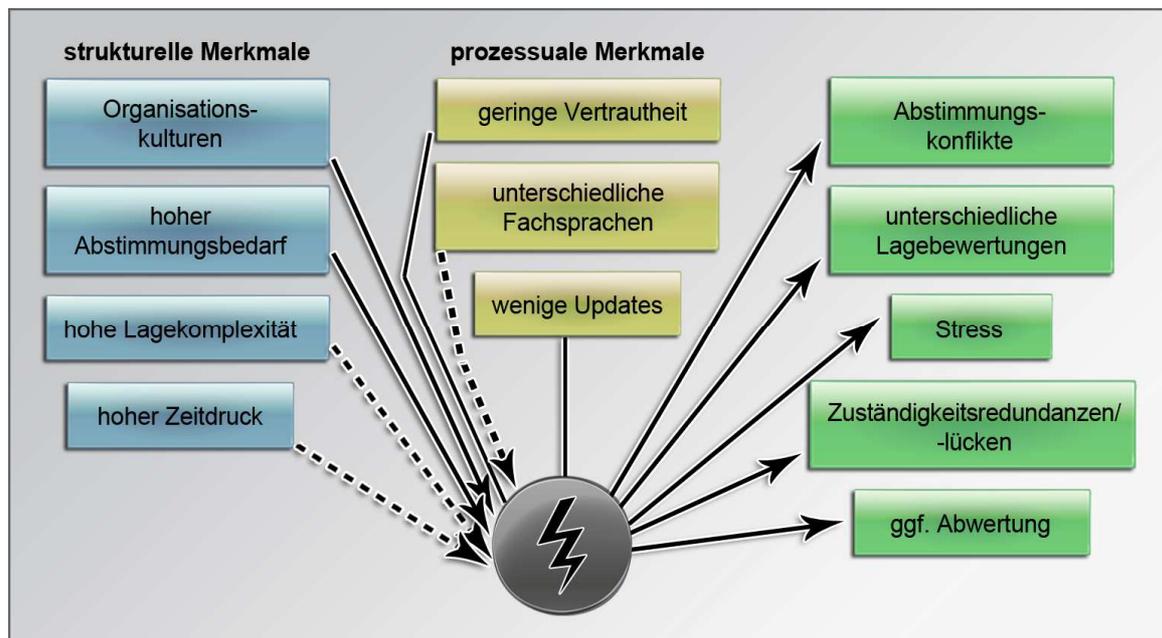


Abbildung 27: Ergebnisse zu den Hypothesen als Bow-Tie-Modell (Bedingungen/Voraussetzungen; Effekte). Die von den Merkmalen hohe Lagekomplexität, hoher Zeitdruck und unterschiedlichen Fachsprachen ausgehenden Linien sind gestrichelt dargestellt, weil sich diese Zusammenhänge nur in der Befragung zeigten, aber nicht bzw. kaum in dem szenariobasierten Experiment.³⁸⁴

³⁸² [162] Book, 2007: 21 f.

³⁸³ Abgeleitet von [173] Klipper, 2011: 109 f.

³⁸⁴ Vgl. auch Anhang F: „Triangulation des Interviews und des szenariobasierten Experiments.“

6. Diskussion der Merkmale interorganisationalen Kommunikation und Kooperation und Möglichkeiten ihrer Verbesserung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse bzw. die auf ihnen beruhenden (teils modifizierten) Hypothesen diskutiert. Erstens sollen insbesondere für die Ergebnisse, die von den Hypothesen abweichen, mögliche Gründe betrachtet werden. Dabei sollen Konflikte und Hemmnisse, aber auch bereits gelingende Aspekte der Zusammenarbeit und Kommunikation in der Transorganisation auf strukturelle und funktionale Besonderheiten zurückgeführt werden. Zweitens werden anknüpfend an die Ergebnisse Vorschläge und Konzepte zur Verbesserung der Kommunikationsstrukturen erarbeitet und hieran anknüpfend drittens einige Empfehlungen zur Prozessgestaltung abgeleitet.

6.1. *Robustheit der Transorganisation bei Komplexität, Zeitdruck und verschiedenen Fachsprachen: Mögliche Gründe für die Abweichungen von den Hypothesen*

In dem Experiment fiel auf, dass weder die Komplexität der Anforderungen noch ein hoher Zeitdruck die Kommunikationsqualität (Hypothesen H5 und H6) verschlechterten – anders als bei der Formulierung der Hypothesen und des Fragebogens erwartet. Auch Zuständigkeitskonflikte aufgrund von divergierenden Fachsprachen (Hypothese H11) waren in den komplexen Szenarien nicht erkennbar. Diese Ergebnisse scheinen erklärungsbedürftig, denn die Hypothesen waren theoretisch hergeleitet worden. Außerdem hatten die im ersten Teil des Empirie-Kapitels beschriebenen Interviewergebnisse für ihre Relevanz gesprochen.

Oben wurde die Vermutung geäußert, dass dieses Ergebnis durch eine klare Befehlsstruktur bzw. durch die technischen und gesetzlichen Regelungen erklärt werden kann. Dies bedarf nach diesen Ergebnissen jedoch genauerer Analyse bzw. Erläuterung.

6.1.1. Befehlsstrukturen: Symbolische Führung als intraorganisationales Handlungsprinzip

In diesem Abschnitt wird zunächst das bereits dargestellte, unerwartete Ergebnis des szenariobasierten Experiments genauer betrachtet: die relativ geringe Bedeutung von Lagekomplexität, Zeitdruck und unterschiedlichen Fachsprachen als Quelle von Zuständigkeitskonflikten. Die Frage lautet, inwieweit die Befehlsstruktur bzw. die gesetzlichen Regelungen geeignet sind, solche Konflikte zu vermeiden.

Im Theorieteil wurde beschrieben, wie Kommunikationsprozesse in teilweise standardisierte, vorgegebene Abläufe eingebettet sind. Strukturierte Kommunikationsprozesse aber tragen so die oben aufgestellte Vermutung bei steigender Komplexität der Lage in Verbindung mit hohem Zeitdruck zu einer Steigerung der operativen Geschlossenheit bei; damit aber wird die Fähigkeit zur interorganisationalen Kommunikation tendenziell reduziert, was wiederum die Wahrscheinlichkeit interorganisationaler Kommunikations- und Kooperationskonflikte erhöht.

Diese theoretische Position wurde durch das Experiment nicht gestützt, da im Experiment (anders als im Interview) Komplexität und Zeitdruck keinen erkennbaren Einfluss auf die Abstimmungsprobleme hatten. Damit stellt sich die Frage, welche Strukturen und Prozesse zu einer Aufrechterhaltung der interorganisationalen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit auch bei Zeitdruck, hoher Lagekomplexität und unterschiedlichen Fachsprachen beitragen.

Die Befragung und das Experiment zeigten allerdings auch, dass technische und gesetzliche Regelungen für eine effektive und effiziente Kommunikation allein nicht ausreichen, insbesondere nicht in Lagen von hoher Komplexität mit einer entsprechenden Weitung von Interpretationsspielräumen. Somit besteht eine gewisse „Erklärungslücke“: Einerseits scheint die Transorganisatin gegen Zeitdruck, Lagekomplexität und verschiedene Fachsprachen relativ robust zu sein, andererseits ist auch klar, dass kodifizierte Führungsstrukturen nicht ausreichen und damit auch diese Stabilität nicht erklären können.

Ein Prinzip, das in diesen Fällen ergänzend hinzutreten und die entstehenden Interpretationsspielräume füllen könnte, ist das Prinzip der symbolischen Führung. Symbolische Führung heißt in dieser Sichtweise zum einen, dass Vorgesetzte keine direkte Einwirkung auf Unterstellte haben. Die „symbolischen“ Handlungen von Führungskräften müssen von den Geführten wahrgenommen und (richtig) gedeutet³⁸⁵ werden, um ein entsprechendes Verhalten auszulösen. Zum anderen wirken die Handlungen von Führungskräften parallel zu führungsgleichen anderen Einflüssen. Diese sogenannten Führungssubstitute sind verfestigte, strukturelle und handlungsleitende Elemente. Mitarbeiter werden sowohl durch das Handeln der Führungskräfte als auch durch Größen wie Anreizsysteme, Organisationsprinzipien und -regeln, Arbeitsinhalte und Praktiken beeinflusst.³⁸⁶ Sie werden sozial verbindlich zu einem bestimmten Handeln verpflichtet, ohne dass die Führungskraft immer persönlich anwesend ist. In unübersichtlichen Lagen mit größerem Interpretationsbedarf könnte dieses Prinzip also an Bedeutung gewinnen.

Bei der symbolischen Führung handelt es sich um Führungssubstitute, um sachliche und „rationale“ Verfahren, mit denen Handlungen erzwungen, gelenkt und überwacht werden. Jedoch muss für ihre kollektivhandlungsleitende Wirkung sichergestellt werden,

³⁸⁵ „Richtig“ heißt in diesem Zusammenhang in der von der Führungskraft gewollten Bedeutung.

³⁸⁶ [196] Neuberger, 1995: 246.

dass strukturelle Lenkungsmittel auch kollektiv gleich gedeutet werden. Zudem wird argumentiert, dass Führung symbolisierend (sinnkonstituierend) wirkt. Da Fakten immer mehrere Bedeutungen haben und somit von Personen unterschiedlich gedeutet werden können, muss Führung sicherstellen, dass der „richtige“ Sinn von allen Beteiligten interpretiert wird.³⁸⁷ Dies setzt verschiedene „Codes“ voraus, die aber eher nicht gegeben sind (vergleiche das Ergebnis zu Hypothese H11). Gerade in zunehmend unübersichtlichen Lagen, die typischerweise auch mit einer Zunahme an Deutungsmöglichkeiten verbunden sind, ist also schwer erkennbar, wie das Prinzip der symbolischen Führung diese Deutungsräume ausfüllen kann.

Symbolische Führung allein kann die Ambiguität komplexer Entscheidungssituationen nicht aufheben. Daher wird nun der Blick vom prozessualen auf den strukturellen Aspekt verlagert. Als eine wesentliche kommunikationsunterstützende Struktur fällt die VP ins Auge.

6.1.2. Verbindungspersonen

Ein weiterer Grund für die relative Robustheit der Transorganisation gegenüber Komplexität, Zeitdruck und verschiedenen Fachsprachen könnten die Figur der VP sein. Die Einsatzübung bei der Integrierten Leitstelle in Stuttgart hat die Funktion einer VP deutlich gemacht. Aus diesem Grund wird anhand des NATO-Gipfels und der Einsatzübung in Stuttgart die Bedeutung der VP für die Robustheit der Transorganisation unter Zeitdruck und Lagekomplexität genauer betrachtet.

Zunächst muss der Begriff der Verbindungsperson geklärt werden. So kennt die nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr beispielsweise die VP sowie den (externen) Fachberater,³⁸⁸ wobei eine klare und einheitliche Differenzierung der Aufträge der beiden Typen nicht getroffen wird. Vielmehr kann es sein, dass die Polizei beide Funktionen innehaben kann. Im polizeilichen Sprachgebrauch unterscheidet man Verbindungskräfte³⁸⁹ und Verbindungspersonen.³⁹⁰ Innerhalb der Verbindungskräfte wird nochmals zwischen Verbindungsberatern³⁹¹ und Verbindungsbeamten³⁹² differenziert.³⁹³ Ergänzt werden diese noch durch die sogenannten Berater (außerhalb der Polizei).³⁹⁴ In der vorliegenden

³⁸⁷ [202] Weik/Lang, 2005: 244.

³⁸⁸ Vgl. bspw. [204] THW DV 1-100, Nr. 4.3.1.8 und 4.3.1.9 und FÜRi, Nr. IV 3.1 und IV 3.4.

³⁸⁹ Polizeibeamte oder sonstige Mitarbeiter der Polizei.

³⁹⁰ Kräfte anderer Behörden/Organisationen.

³⁹¹ Berater des Polizeiführers bzw. des Führungsstabes.

³⁹² Kontaktpersonen zu den vor Ort tätigen Kräften.

³⁹³ [200] Thielmann/Papenfuß/Wawrzynski: 2006.

³⁹⁴ Personen mit speziellen Kenntnissen bzw. Fähigkeiten, die hiermit zur Auftragsbewältigung beitragen können; [183] Berndt/Altmann, Berater und VP, 1981: 75.

Betrachtung liegt der Schwerpunkt – aus der Perspektive der aufnehmenden Führungsstäbe – auf den VP.

Die Tätigkeit einer VP entspricht nie einer einseitigen und ausschließlichen Nachrichtenübermittlung, vielmehr umfasst sie stets einen wechselseitigen Austausch von Informationen aller betroffenen Führungsstellen. In der empirischen Analyse ist diese Wechselseitigkeit sehr deutlich geworden,³⁹⁵ die VP nimmt Informationen entgegen bzw. ruft sie ab, verarbeitet sie gegebenenfalls und gibt sie mündlich oder auf elektronischem Wege an die jeweils zuständigen Empfänger weiter.

Dabei wird auch ein gewisser Einfluss auf die eigene Organisation als Vorteil betrachtet. Die Beratungstätigkeit der Verbindungskräfte erfolgt stets gegenüber dem Führungsstab und nicht etwa an diesem vorbei, um nicht unmittelbar und ohne dessen Bewertung den jeweiligen Einsatzleiter zu beeinflussen. Umgekehrt muss natürlich auch eine vollständige Einbindung der Kontaktpersonen in die stabsinterne Kommunikation, beispielsweise den Belegfluss erfolgen.³⁹⁶ Die damit entstehenden unmittelbaren Kontakte ermöglichen schnellere Reaktionen auf plötzlich auftretende Lageveränderungen, ein kontinuierliches Abstimmen der verschiedenen taktischen Konzepte und schaffen zudem Verständnis für etwaige vorrangig zu erledigende Aufträge und Aufgaben.³⁹⁷

Im Sinne der oben formulierten Hypothesen kann die VP zu einer stärkeren Zentralisierung der Befehlsstruktur beitragen und damit Zuständigkeitslücken/-redundanzen vermeiden (vgl. Hypothese H7). Denn durch die VP werden zum einen Zuständigkeitskonflikte und -lücken aufgrund des schnelleren Informationsflusses und einer „zentralisierten“ Prozesskontrolle („Tracking“ von Prozessen) rascher erkannt. Auch der Konflikt unterschiedlicher Fachsprachen (Hypothese H11) kann deutlich gemildert werden, weil die VP zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten „übersetzen“ und so zur Schaffung eines gemeinsamen Begriffsverständnisses beitragen kann. Solche Konflikte sind im szenariobasierten Experiment allerdings nicht aufgetreten. Des Weiteren kann die VP zur Reduktion von Komplexität beitragen (vgl. Hypothese H5), weil sie „informationsfilternd“ wirkt: Über sie werden primär die Informationen vermittelt, die für die jeweilige Organisationseinheit wichtig sind. Dadurch wird eine „Überflutung“ mit Information zumindest reduziert. Eng hiermit zusammenhängend kann die VP ferner zeitdruckmindernd wirken, weil nur relevante Information bereitgestellt wird und die Organisationseinheiten von der Arbeit des Filterns weitgehend entlastet werden. Somit kann die Institution der VP die Erklärung dafür liefern, warum steigende Komplexität

³⁹⁵ Siehe Abbildung 26: „VP Ablaufprozess Verständigung.“

³⁹⁶ [200] Thielmann/Papenfuß/Wawrzynski, 2006.

³⁹⁷ [190] Keller, 1976: 254.

nicht notwendigerweise die interorganisationale Kommunikations- und Kooperationsleistung verschlechtert. Allerdings ist zu klären, wie ein zielführendes ortsbezogenes Einsatzmodell der VP konkret aussehen sollte. Da in einem Einsatz mehrere VP eingesetzt werden, die jeweils unterschiedliche Schnittstellen bedienen (zum Beispiel zwischen Feuerwehr und Polizei sowie zwischen Feuerwehr und Rettungsdiensten) sind verschiedene „dezentrale“ Konzepte (jede VP bearbeitet „ihre“ Schnittstelle) oder auch stärker zentralisierte Konzepte denkbar. Auf einige sinnvoll erscheinende Varianten wird im Folgenden eingegangen.

Zusammenfassend legt die Betrachtung nahe, dass die relative Robustheit der Transorganisation gegenüber Zeitdruck und Lagekomplexität, die so nicht erwartet worden war und Modifikationen der Hypothesen H1, H5 und H6 erforderlich machte, auf die Koordination der einzelnen Maßnahmen und ihre zeitliche Abstimmung durch Verbindungspersonen zurückzuführen ist.

Die VP stellen die institutionalisierte Koordination der verschiedenen Teilorganisationen dar und können der Schlüssel zur Erklärung des Umstands sein, dass Kommunikations- und Kooperationskonflikte entgegen der ursprünglichen Hypothese mit wachsender Komplexität der Einsatzsituation nicht zunehmen.

6.1.3. Zwischenfazit: Modifiziertes Bow-Tie-Modell

Im Sinne eines Zwischenfazit können nun die symbolische Führung und die VP in das oben entworfene Bow-Tie-Modell zur Entwicklung vorbeugender Maßnahmen integriert werden.

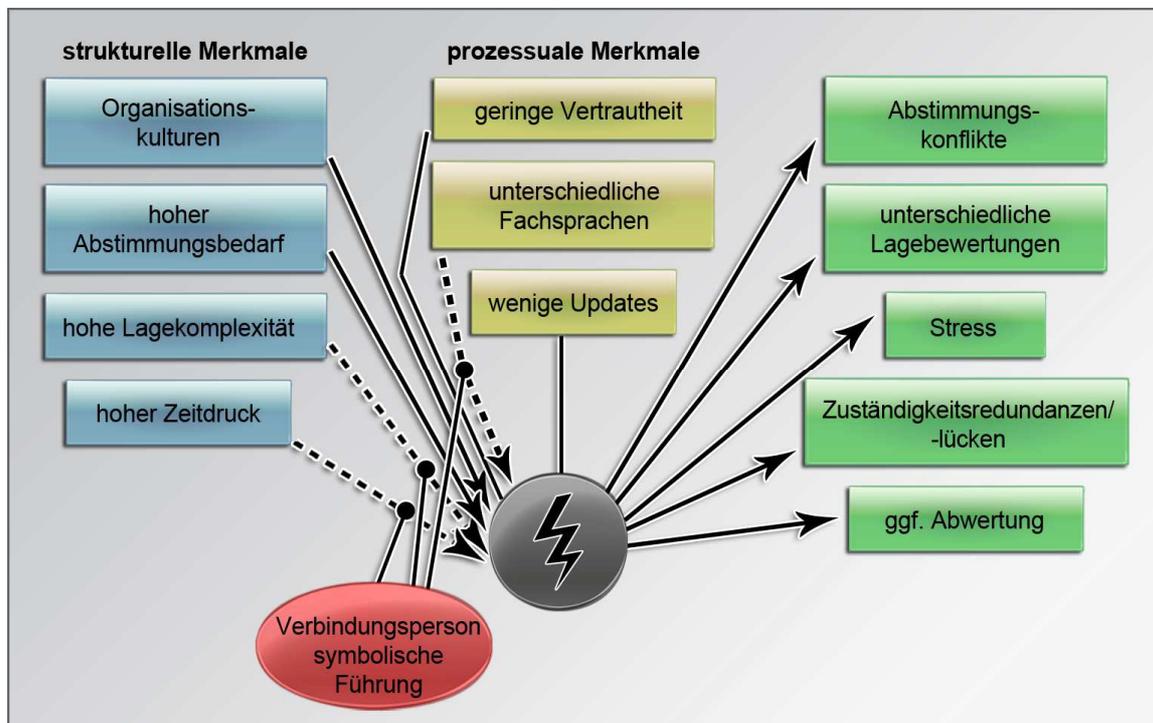


Abbildung 28: Ergebnisse zu den Hypothesen als Modell (Bedingungen/ Voraussetzungen; Effekte).

In diesem Modell dienen die VP sowie das Konzept der symbolischen Führung als Mechanismen, die die Einflüsse von Zeitdruck, Lagekomplexität und unterschiedlichen Fachsprachen auf die Kommunikation und Kooperation abmildern bzw. den dadurch möglichen Effekten vorbeugen.

Allerdings stellt sich, wie Abbildung 28 nahelegt, die Frage, ob die Wirkung der weiteren in der Abbildung dargestellten Einflüsse (wie unterschiedliche Organisationskulturen, hoher Abstimmungsbedarf, geringe Vertrautheit und geringe Update-Frequenz) ebenfalls abgemildert werden kann, oder ob die resultierenden Effekte selbst (in der Abbildung auf der rechten Seite) abgeschwächt werden können. Zur Klärung dieser Frage wird nun vom analytischen zum synthetischen Blickwinkel übergegangen. Im nächsten Abschnitt werden einige Möglichkeiten der Schaffung von Strukturen und Prozessen für eine integrierte Kommunikation betrachtet. Dazu werden verschiedene Modelle des Einsatzes von VP erörtert. Im danach folgenden Abschnitt werden hieran anknüpfend konkretere Empfehlungen abgeleitet.

6.2. Möglichkeiten der Schaffung von Strukturen und Prozessen für die Kommunikation: Modelle des Einsatzes von Verbindungspersonen

6.2.1. Modelle im Rahmen planbarer Einsätze

Am Beispiel des NATO-Einsatzes 2009 sollen einige Einsatzmodelle vorgestellt und diskutiert werden. Neben dem Führungsstab und dem Einsatzleiter der Polizei wurden zusätzliche Arbeitsplätze für VP vorgesehen. Der Einsatz von VP, insbesondere aus Frankreich und aus dem Bereich der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr sowie der Bundespolizei in den Befehlsstellen der Einsatz- und der Unterabschnitte, war zielführend und verkürzte die Informations- und Entscheidungswege erheblich. Wichtig war, dass jeder der Beteiligten in die aktuellen Abstimmungen und Planungsgrundlagen eingebunden war. Dadurch konnten Defizite der verschiedenen an der Lagebewältigung beteiligten Behörden bezüglich einer differenzierten Beurteilung der Lage vermieden oder zumindest abgemildert werden. Vor dem Hintergrund des oben dargestellten Bow-Tie-Modells wird dadurch negativen Auswirkungen eines hohen Abstimmungsbedarfs zumindest teilweise vorgebeugt, es traten keine gravierenden Konflikte infolge unterschiedlicher Lagebeurteilungen auf.

Diese positiven Effekte wurden auch dadurch erreicht, dass in schwierig zu beurteilenden Situationen eine gemeinsame Lagebeurteilung unter Führung der Polizei festgeschrieben wurde. Zudem wurde der Einsatz von VP auch logistisch und technisch vorbereitet, um die ständige kommunikative Anbindung der VP und die verzugsarme Weitergabe von Informationen zu gewährleisten. Die VP erhielten für ihr Arbeitsumfeld einen Netz- und Internetzugang sowie einen Telefonanschluss.

Allerdings gibt es für den Einsatz der VP und ihre strukturelle Ansiedlung eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten. Im Folgenden werden einige denkbare Alternativen näher betrachtet.

6.2.1.1. Alternative 1

Die erste Alternative sieht den Einsatz einer VP Feuerwehr, THW und Rettungsdienst abschnittsübergreifend in einem Sachbereich der Polizei vor. Die jeweiligen VP informieren die Einsatzleitungen ihrer Organisationseinheiten in eigener Zuständigkeit. Durch die einheitlich abgestimmte Führung einer gemeinsamen Lagekarte für die Kräfte des Bevölkerungsschutzes beim Führungsstab wird über die VP ein einheitlicher Wissensstand aller beteiligten BOS-Kräfte gewährleistet. Umgekehrt fördert die VP den Informationsfluss von Feuerwehr, THW und Rettungsdienst zur Polizei und wirkt damit fehlerhaften Verschiebungen der Einsatzkräfte durch die Betrachtung aller Beteiligten, einschließlich der Polizei, entgegen. Schwachstellen in der Stärkevorhaltung und

mögliche Gefährdungen der Einsatzkräfte können relativ rasch erkannt und wechselseitig kommuniziert werden. In der Folge ist eine effektive und sinnvolle Reaktion möglich. Abbildung 29 veranschaulicht diese Struktur.

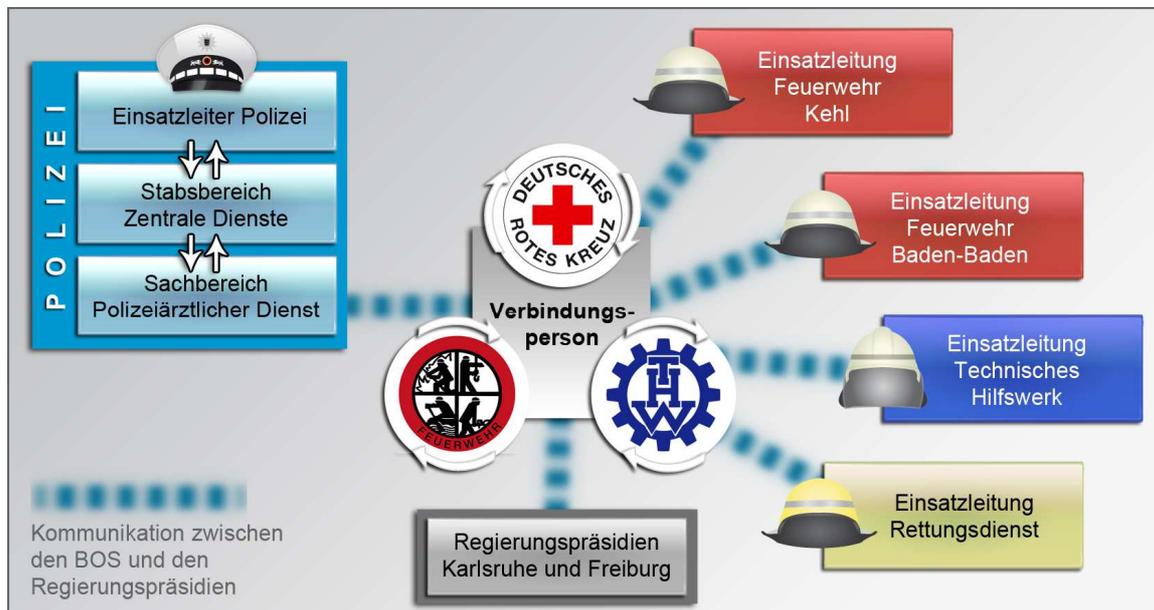


Abbildung 29: Optimierter Informations- und Kommunikationsprozess (Alternative 1). Zentraler Einsatz der VP im Führungstab der Polizei.

Die immerwährende Gefahr, dass alle Beteiligten nicht die gleiche Information erhalten und diese verändert wird, kann auf ein Minimum reduziert werden. Im Rahmen einer Face-to-Face Kommunikation lässt sich ein gemeinsames taktisches Vorgehen durchaus schnell und unkompliziert koordinieren.

Im Sinne des Bow-Tie-Modells wird hierdurch eine bessere Information und Informationsfrequenz aller Beteiligten erreicht, und der Konflikt unterschiedlicher Fachsprachen wird weiter reduziert. Dadurch wird der Raum für unterschiedliche Lagebewertungen sowie Zuständigkeitsredundanzen und -lücken verkleinert.

6.2.1.2. Alternative 2

Hier werden die VP der Feuerwehr bei demjenigen Einsatzabschnitt angesiedelt, der seine Verwendung beim Versammlungsgeschehen findet. Die weiteren VP von THW und Rettungsdienst verbleiben in einem Sachbereich. Die jeweiligen VP informieren auch hier die Einsatzleitungen ihrer Organisationseinheiten in eigener Zuständigkeit.

Im NATO-Beispiel etwa befand sich im Sinne dieser Alternative die Verbindungsperson zur Einsatzleitung Feuerwehr im ständigen Austausch mit dem Einsatzabschnitt Versammlung der Polizei. Zudem war in der Befehlsstelle in Freiburg ein Vertreter des Bevölkerungsschutzes präsent.

Der Vorteil dieser strukturellen Alternative liegt in einer sehr unmittelbaren und unverzüglichen Kommunikation und Koordination der Aktivitäten des betreffenden Einsatzabschnitts der Polizei und der Einsatzleitung Feuerwehr. Hier finden im Sinne des Bow-Tie-Modells häufigere Informations-Updates statt. Der auch in der Abbildung erkennbare Nachteil dieser Konstruktion liegt, demgegenüber in einer wenig direkten Abstimmung mit den Kräften des Bevölkerungsschutzes. Der Abstimmungsbedarf und mögliche Konflikte aufgrund von unterschiedlichen Fachsprachen werden hierdurch kaum berührt. Auswirken kann sich dies vor allem, wenn sich unfriedliche Aktionen verlagern. In dem Fall müssen die vorgehaltenen Einsatzkräfte des Bevölkerungsschutzes sofort informiert werden. Die Informationswege zum betreffenden Einsatzabschnitt der Polizei sind jedoch nur mit zeitlichem Verzug gangbar. Unter Umständen ist bei unterschiedlicher Koordinierung (Einsatzleitungen THW und Rettungsdienst/ Befehlsstelle Einsatzabschnitt) eine Gefährdung dieser Einsatzkräfte, die im Bereich einer möglichen Versammlung bereitgehalten werden, nicht auszuschließen.

Abbildung 30 stellt die formalen Meldewege innerhalb der Polizei sowie zu Feuerwehr, THW und Rettungsdienst und die mit ihnen verbundenen zeitlichen und möglicherweise inhaltlichen Verluste dar. Diese Verluste entstehen, weil die Informationswege durch mehrere Sachbereiche und Einsatzabschnitte – die im Fall des NATO-Gipfels auch an unterschiedlichen Standorten untergebracht waren – wahrgenommen werden, bis die VP als Bedarfsträger die für sich entscheidende Information erhält.

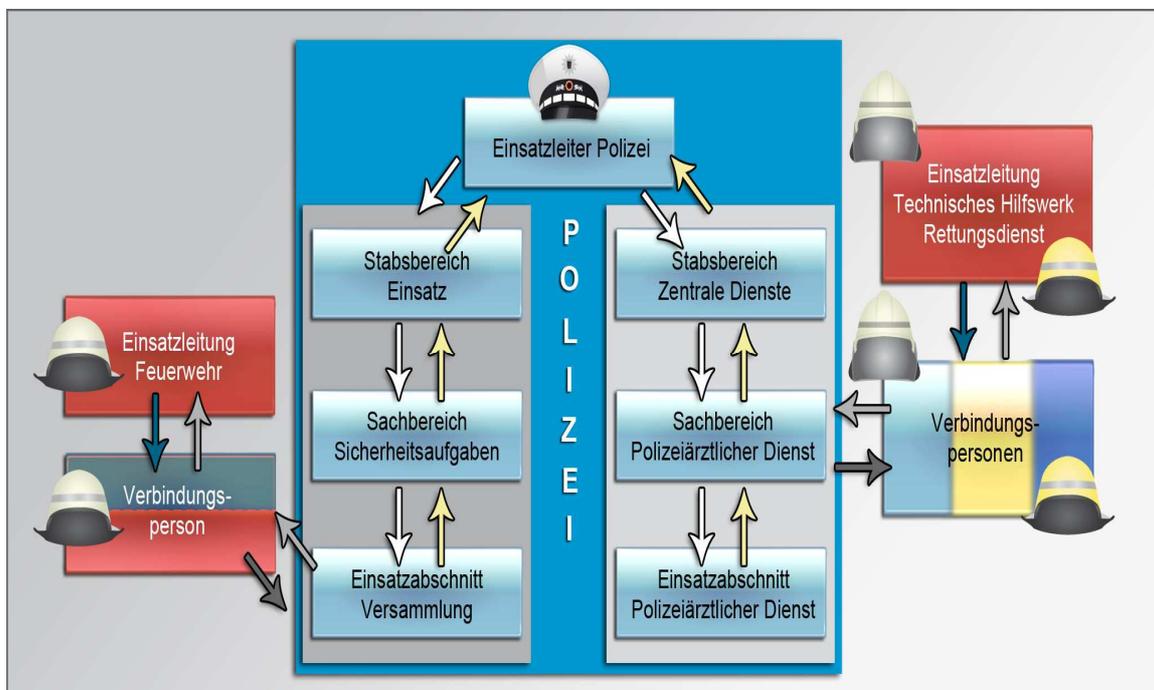


Abbildung 30: Struktur für einen Informations- und Kommunikationsprozess (Alternative 2).
Disziplinierter Einsatz der VP in Sachbereichen und EA der Polizei.

6.2.1.3. Alternative 3

Die VP des Bevölkerungsschutzes werden in der Befehlsstelle der Einsatzabschnitte Verkehr, Polizeiärztlicher Dienst (PÄD) und Versammlung dezentral eingesetzt. Die jeweiligen VP informieren die Einsatzleitungen ihrer Organisationseinheiten in eigener Zuständigkeit. In einem Sachbereich und somit in der Hauptbefehlsstelle sind hier keine VP vertreten.

Der Vorteil dieses Modells ist eine rasche und umfassende Kommunikation zwischen den verschiedenen Einsatzabschnitten und den beteiligten BOS. Ein Konflikt kann hier jedoch etwa bei den Einheiten des THW gegeben sein, welche abschnittsübergreifend benötigt werden. In diesem Fall besteht zusätzlicher Kommunikations- und Abstimmungsaufwand zwischen den einzelnen Einsatzabschnitten, so dass es zu erheblichen Zeitverzögerungen und auch Abstimmungskonflikten kommen kann.

Abbildung 31 verdeutlicht die Anzahl der Stellen, die eine Information erhalten und weiterleiten müssen, bis die VP entsprechende Nachrichten erhalten. Neben dem Aspekt des zeitlichen Verzuges besteht hier vor allem die Gefahr der inhaltlichen Veränderung der Information.

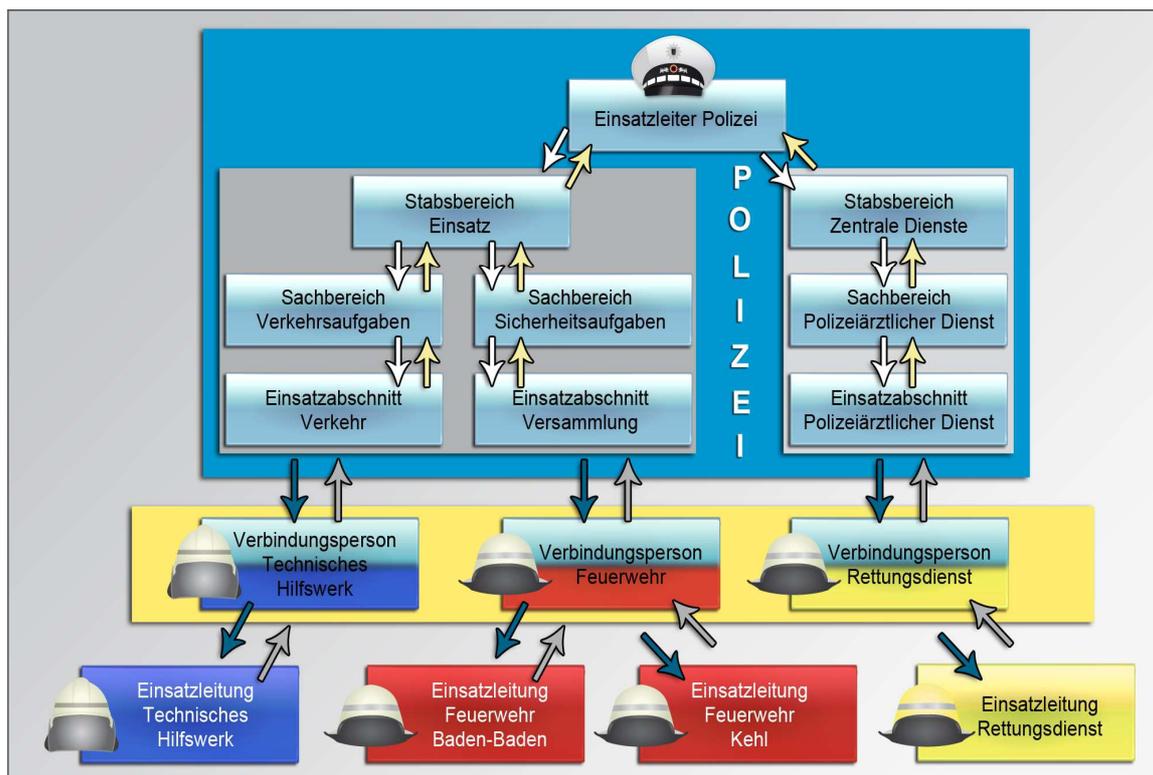


Abbildung 31: Struktur für einen verbesserten Informations- und Kommunikationsprozess (Alternative 3). Dislozierter Einsatz der VP in den EA der Polizei.

Im Sinne des Bow-Tie-Modells wird auch hier eine bessere Information der beteiligten BOS erreicht, aber das Problem unterschiedlicher Fachsprachen und damit letztlich

unterschiedlicher Lagebewertungen wird kaum berührt, weil die VP dezentral eingesetzt werden und zentrale Abstimmungen kaum möglich sind.

6.2.1.4. Schlussfolgerungen

Die hier am günstigsten erscheinende strukturelle Variante ist somit Variante 1, der abschnittsübergreifende Einsatz der verschiedenen VP in einem Sachbereich der Polizei. Dieses Modell begünstigt auch besser als die beiden anderen Modelle die Abstimmung zwischen den eingesetzten VP, welche besonders bei Alternative 3 ein Konflikt darstellen kann. In Modell 1 dürften die Gleichzeitigkeit einer gemeinsamen (BOS-übergreifenden) Kommunikation und die Information der Einsatzleitungen der eigenen BOS am ehesten gegeben sein. Das entsprechende Bow-Tie-Modell ist in Abbildung 32 wiedergegeben.

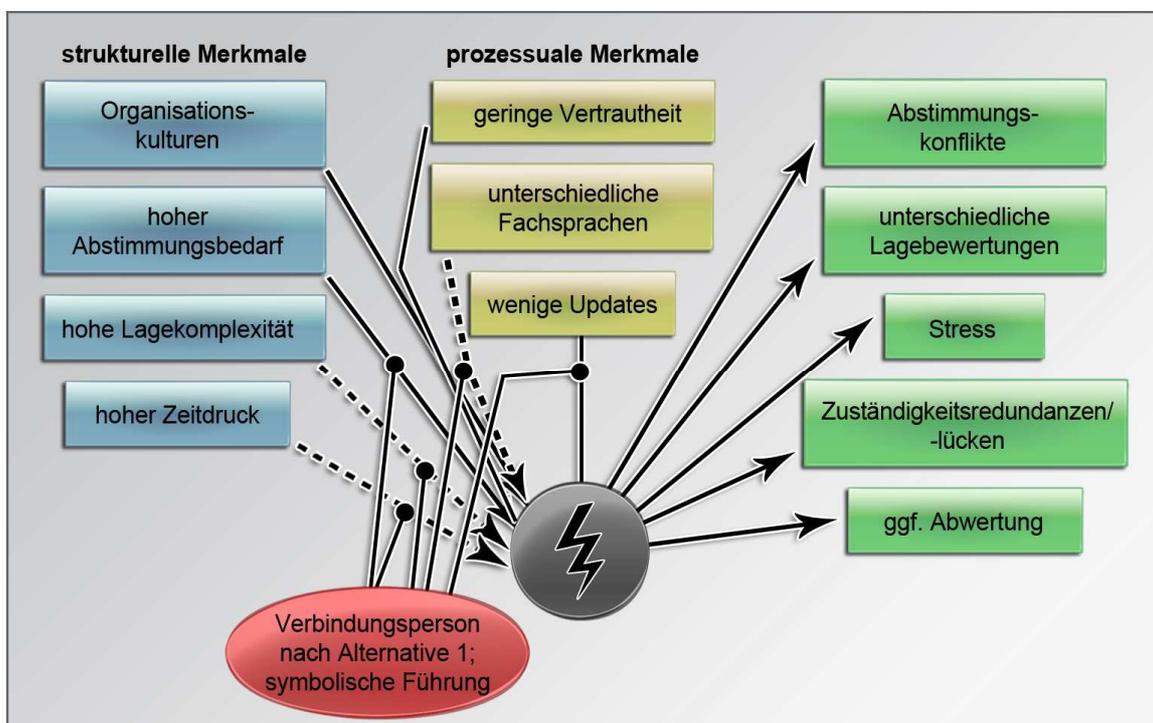


Abbildung 32: Bow-Tie-Modell (Bedingungen/Voraussetzungen; Effekte) mit Einsatz der VP bei der Polizei.

Im folgenden Abschnitt wird diese Variante mit dem Einsatz der VP beim NATO-Gipfel in Beziehung gesetzt. Es soll festgestellt werden, inwieweit der Einsatz der VP beim NATO-Gipfel dem dargestellten Modell entsprach.

6.2.1.5. Einsatz der Verbindungspersonen beim NATO-Gipfel

Die Informations- und Abstimmungsbedürfnisse der BOS konnten hier gewährleistet werden, indem jeweils eine VP von der Feuerwehr im Führungsstab in Freiburg und zusätzlich einer VP in dem territorial zuständigen EA der Polizei eingesetzt wurde. Ein Sachbereich

der Polizei leitete aktuelle und entscheidende Informationen an die VP aller Organisationseinheiten des Bevölkerungsschutzes sowie auch an den EA Polizeiärztlicher Dienst weiter. Die VP des Bevölkerungsschutzes im Führungsstab der Polizei informierten in eigener Zuständigkeit die jeweiligen Einsatzleitungen in Kehl und Baden-Baden. Zusätzlich tauschten sich die VP der Feuerwehr (im territorialen EA der Polizei) mit den Feuerwehrangehörigen im Führungsstab über aktuelle Lageentwicklungen aus.

Die VP des Rettungsdienstes war beim EA Polizeiärztlicher Dienst angesiedelt. Dieser hielt ständigen Kontakt mit der Einsatzleitung des Rettungsdienstes. Die VP des THW hielten sich in der Hauptbefehlsstelle auf. Nach Anforderung durch einen EA der Polizei über den Führungsstab wurden Informationen über den Einsatzort und die benötigten Ressourcen über die VP an die Einsatzleitung des THW weitergeleitet und umgesetzt. Mithilfe der Platzierung von VP des THW im Führungsstab konnte den Unterstützungsanforderungen der einzelnen EA an das THW zügig entsprochen werden. Die jeweiligen VP informierten die Einsatzleitungen ihrer Organisationseinheiten, in eigener Zuständigkeit. In seiner Grundstruktur entspricht dieser Einsatz der VP somit am ehesten der oben beschriebenen und favorisierten Alternative 1.

Der dargestellte Ablauf des Bevölkerungsschutzes beinhaltet allerdings die Gefahr, dass VP in den territorialen EA die eigenen Einsatzkräfte ohne Abstimmung bzw. Kenntnis des Führungsstabes der Polizei in Freiburg einsetzen konnten. Eine Gefährdung der Einsatzkräfte des nichtpolizeilichen Gefahrenabwehrbereichs war nicht auszuschließen, da ausschließlich der Führungsstab der Polizei in Freiburg eine Gesamtübersicht über den Einsatz hatte. Gemeinsame Lagebeurteilungen mit den VP sind insofern unverzichtbar. Die Absprache der Maßnahmen und ihrer Durchführung ist von besonderer Bedeutung, denn hierdurch können Missverständnisse und ein „übermäßigen Ressourceneinsatz“ vermieden werden.

Als Konsequenz aus den Erfahrungen aus dem NATO-Beispiel lässt sich somit die Alternative 1 erweitern wie in der folgenden Abbildung 33 dargestellt. Sie gibt den Sachbereich der Polizei wieder und charakterisiert die gemeinsamen Lagebeurteilungen und damit auch die enge Abstimmung der verschiedenen VP untereinander. Abbildung 33 ist daher als Erweiterung der Alternative 1 oder auch als Integration von Alternative 1 und 3 zu interpretieren. Der Sachbereich der Polizei leitet hier aktuelle und entscheidende Informationen an die VP des THW und der Feuerwehr (die im Führungsstab der Polizei angesiedelt sind). Die VP des Rettungsdienstes wird über den EA Ärztlicher Dienst informiert. Zusätzlich hält die Feuerwehr im territorialen EA der Polizei eine VP vor.

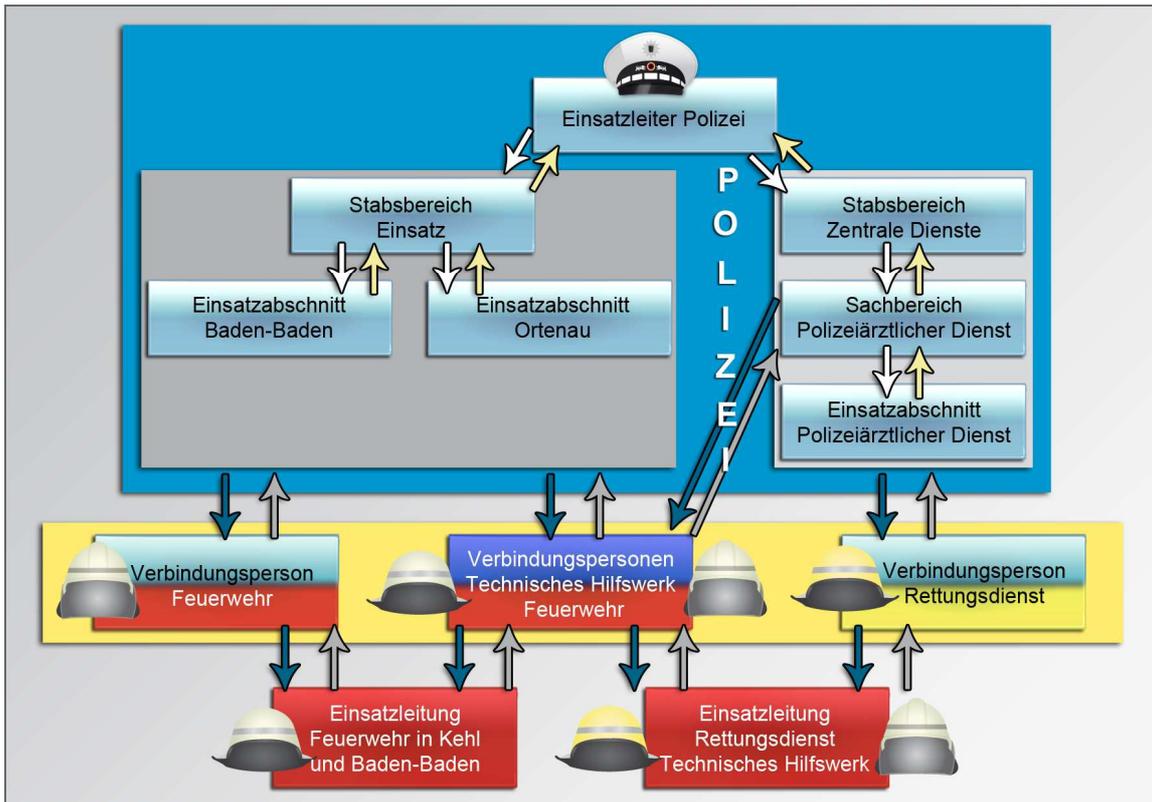


Abbildung 33: Struktur für einen verbesserten Informations- und Kommunikationsprozess, am Beispiel NATO-Gipfel. Dislozierter Einsatz der VP beim Sachbereich Zentrale Dienste und zusätzlich in den territorialen EA der Polizei.

Der zentrale Einsatz aller VP im Gesamtführungsstab der Polizei (siehe Alternative 1) zeigt deutliche Vorteile, wenn es darum geht, mögliche Schnittstellen- und Abstimmungskonflikte zu minimieren und die eingesetzten Kräfte vor Ort vor zusätzlichen Gefahren zu schützen. Bei dieser Variante werden die aktuellen und wesentlichen Informationen bei wenigen Personen gebündelt und ohne großen Zeitverlust weitergegeben. Sofern VP in den territorialen EA eingesetzt werden, sollte dies also nur in brennpunktorientierten EA erfolgen. Um jedoch eine Gefährdung der Einsatzkräfte des nichtpolizeilichen Gefahrenabwehrbereichs auszuschließen, müssen Entscheidungen hinsichtlich eines möglichen Einsatzes von Einsatzkräften ausschließlich dem Gesamtführungsstab vorbehalten sein.

Die dargestellten Einsatzmodelle zeigen, dass der zentrale Einsatz der VP im Führungsstab der Polizei am besten geeignet ist, um institutionalisierten Kommunikations- und Kooperationskonflikten bei steigender Komplexität der Einsatzsituation begegnen zu können.

6.2.2. Einsatzmodell der Verbindungsperson bei der empirischen Erhebung: Die Rolle der technischen Ausstattung

Im Gegensatz zu dem Geschehen rund um den NATO-Gipfel, das mehrere Örtlichkeiten gleichzeitig betraf, beschränkte sich das im Kapitel 5 beschriebene Experiment auf ein festgelegtes Territorium, die Innenstadt von Stuttgart. Eine derartige Konstellation gilt für die überwiegende Mehrzahl der planbaren Einsätze der BOS. Auch hier gilt als oberstes Ziel für die Polizei, aus Sicherheitsgründen BOS-Kräfte nicht in einem Bereich einzusetzen, in dem es zu gewalttätigen Auseinandersetzungen kommen könnte. Ausgehend von den Erfahrungen aus verschiedenen zurückliegenden Einsätzen – insbesondere bei Versammlungen mit gewaltbereiten Teilnehmern – wurde die Funktion der VP bei der Integrierten Leitstelle Stuttgart modifiziert.

Auch bei dem szenariobasierten Experiment wurden VP der Feuerwehr und des Rettungsdienstes in den Führungsstab der Polizei entsandt, um zum einen die Polizei mit feuerwehr- bzw. rettungstechnischen Informationen zu versorgen und zum anderen einen ständigen aktuellen Informationsfluss zwischen dem Führungsstab der Polizei und den Entscheidungsträgern ihrer Dienste zu sichern.

Bei der empirischen Erhebung wurde zusätzlich der folgende neu entwickelte Prozess erfolgreich umgesetzt:

Im Einsatzleitsystem der Integrierten Leitstelle Stuttgart (ILS) wird im Vorfeld die angemeldete Versammlungsstrecke hinterlegt. Dadurch erscheint bei der Eingabe eines Einsatzes im betroffenen Einsatzgebiet der Versammlungsstrecke **sofort** für den Leitstellendisponenten eine Meldung mit dem Hinweis, dass die Versammlungsstrecke tangiert ist. So können gegebenenfalls bezüglich des Einfahrens der Einsatzfahrzeuge von Feuerwehr bzw. Rettungsdienst über die VP Abstimmungen mit der Polizei getroffen werden. Durch die technischen Abläufe im Einsatzleitsystem der ILS werden den beteiligten Nutzern Pflichtfelder ebenso wie Empfehlungen vorgegeben, die ausgefüllt werden müssen. Die VP von Feuerwehr und Rettungsdienst werden mit der Eröffnung des Einsatzes im Einsatzleitsystem **zusätzlich** über Funkmeldeempfänger informiert. Mithilfe der betriebsinternen Programme via Laptop, die mit dem Einsatzleitsystem der ILS verbunden sind, können nun weitere Informationen, über den gemeldeten Einsatz abgerufen und mit der Einsatzleitung der Polizei abgestimmt werden.

Von Vorteil ist dabei, dass sich die VP ortsunabhängig in das Einsatzleitsystem „einloggen“ können und dadurch immer auf dem aktuellsten Stand hinsichtlich der Ereignisse von Feuerwehr und Rettungsdienst sind. Lageveränderungen bei der Polizei werden durch die VP unverzüglich via Laptop dokumentiert und der ILS übermittelt. Handelt es sich um

einen Feuerwehreinsatz, so spricht die VP der Feuerwehr die notwendigen Schritte ab, beim Rettungsdiensteinsatz entsprechend die VP des Rettungsdienstes. Beide VP unterstützen sich gegenseitig. Der Vorteil dieser Besetzung liegt darin, dass jeder Vorgang sehr schnell bearbeitet werden kann und dass zwei qualifizierte und entscheidungsbefugte Mitarbeiter der jeweiligen Fachbereiche beim Führungsstab der Polizei eingesetzt werden. In dem szenariobasierten Experiment wird somit die Rolle der technischen Ausstattung deutlich.

Durch das verbesserte Zusammenwirken von Technik, der festgelegten Funktionsbeschreibung der VP, den ortbezogenen Einsatz der VP und die qualitativen Voraussetzungen an die VP selbst, wird die Gefahr von Schnittstellen- und Abstimmungskonflikten minimiert.

Durch die konsequente Vorgabe an die Verantwortlichen von Feuerwehr und Rettungsdienst, die vorsieht, dass deren Einsatzkräfte nur in Abstimmung mit der Polizei in einen gefährdeten Einsatzraum einfahren dürfen, werden die Einsatzkräfte des nicht-polizeilichen Gefahrenabwehrbereichs gegen zusätzliche Gefahren abgeschirmt. Der dargestellte experimentelle Ablauf aus der Sicht der Polizei wird in Abbildung 34 nochmals verdeutlicht.

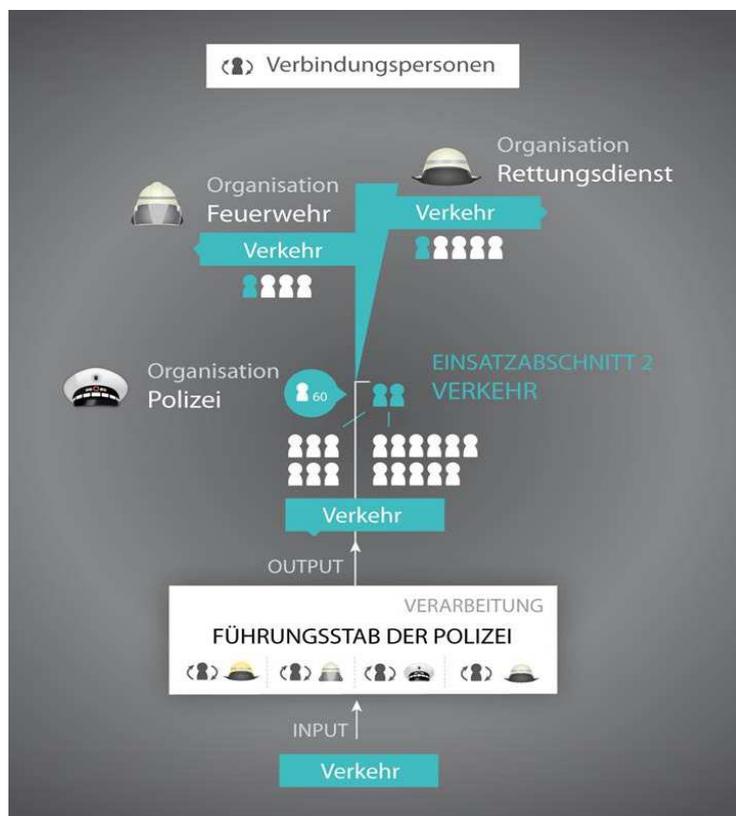


Abbildung 34: Ganzheitlicher Informationsverlauf – ausgehend von einer Nachricht aus dem Bereich Verkehr – der im Führungsstab der Polizei bearbeitet und über die jeweilige VP an die beteiligten Organisationseinheiten zielgerichtet weitergeleitet wird.

6.3. Empfehlungen für die Schaffung von Strukturen und Prozessen für integrierte Kommunikationsfelder

In diesem Abschnitt werden die Überlegungen der vorangegangenen Abschnitte dieses Kapitels in einem weiteren Syntheseschritt ergänzt. Es sollte deutlich geworden sein, dass zur Abstimmung und Vereinheitlichung in der Kommunikationsarbeit eine ganzheitliche, vernetzte und strategische Kommunikation zwingend notwendig ist. Es werden nun im Folgenden einige weitere Vorschläge zu der Frage unterbreitet, welche Schritte zusätzlich zur Einrichtung von VP gemäß der oben beschriebenen Modelle eine weitere Annäherung an dieses Ziel ermöglichen. Die im Abschnitt 6.2 beschriebenen Modelle bezogen sich auf den strukturellen Aspekt des Einsatzes von VP. Dies soll in diesem Abschnitt auf prozessuale Aspekte ergänzt werden. Die in diesem Abschnitt diskutierten Vorschläge beziehen sich zum einen auf die Prozesse der Informationsversorgung und zum anderen auf die Gestaltung der internen Kommunikation.

Dabei wird wiederum auf das komplexe Beispiel des NATO-Gipfels 2009 Bezug genommen. Anhand der hier gemachten Erfahrungen sollen einige weiterführende Probleme diskutiert und weitere Schritte für die Verbesserung und Integration der Kommunikation beschrieben bzw. empfohlen werden.

6.3.1. Vollständige und umfassende Informationsversorgung

Bereits in der Planung sind eine intensive Kooperation innerhalb der gesamten Organisationskommunikation, die Darstellung des Einsatzes in der Öffentlichkeit und größtmögliche Transparenz bei den Mitarbeitern vorzusehen. Die Notwendigkeit integrierter Kommunikation ist umso größer, je vielfältiger die zum Einsatz kommenden Kommunikationsinstrumente sind, je mehr Personen bzw. EA und weitere Hilfsorganisationen am Kommunikationsprozess beteiligt werden und je häufiger in Verbindung damit Kommunikationsdefizite auftreten.³⁹⁸ Bei der Organisationskommunikation kommen bei der Polizei der Einsatzleiter, der Stab und die EA infrage. Die Kommunikationsprozesse sind abwärts, aufwärts und seitwärtsgerichtet.³⁹⁹ In allen drei Prozessformen zeigt sich die Bedeutung der Kommunikation zwischen den BOS und den Aufgaben des Planungsstabes, um konzeptionelle Überlegungen anzustellen, Erfahrungen aus vergleichbaren Großeinsätzen einzuholen, sowie notwendige Rahmenbedingungen zu bezeichnen.

Anlässlich des NATO-Gipfels wurden in Anbetracht der Herausforderungen, mit denen die nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr (NiPoG) womöglich konfrontiert werden würde, die

³⁹⁸ [184] Bruhn, 1995: 7.

³⁹⁹ [184] Bruhn, 1995: 9.

Kontingente nichtpolizeilicher Gefahrenabwehrkräfte aus dem gesamten Land zusammengezogen und durch Kräfte aus anderen Bundesländern ergänzt. In die Vorbereitung des Einsatzes waren auch das Innenministerium und das Sozialministerium eingebunden. Daneben wurden Vertreter der Bundeswehr, des THW, der Rettungs-dienste und der im Katastrophenschutz mitwirkenden Behörden in die Arbeit einbezogen. Die Polizei erfüllte die Voraussetzung zur gegenseitigen Information, zu mehr Transparenz und auch Kontrolle in der Zusammenarbeit mit dem Bevölkerungsschutz. Der Bevölkerungsschutz selbst war in der Folge für die Kommunikationsprozesse in den jeweiligen eigenen Organisationseinheiten verantwortlich.

Die nachfolgende Abbildung (Abbildung 35) verdeutlicht die große Zahl der beteiligten Stellen und die damit verbundene Herausforderung, bei einem Einsatz dieser Größe eine effektive und effiziente Kommunikationsstruktur abbilden zu können.



Abbildung 35: Die an dem Einsatz anlässlich des NATO-Gipfels beteiligten Behörden und Organisationen

Inhalte und Formen der nach innen und außen gerichteten Kommunikation müssen konsistent sein. Dies verlangt die Formulierung einer Kommunikationsstrategie, die die zentralen Ziele, Zielgruppen, Inhalte und Instrumente definiert. Dieser Prozess schloss im Falle des Einsatzes anlässlich des NATO-Gipfels auch Festlegung von Zuständigkeitsgrenzen oder die gemeinsame Vorbereitung auf potenzielle künftige Gefahren mit ein.

Im Folgenden wird anhand des Beispiels NATO-Gipfel dargestellt, in welcher Form eine vollständige und umfassende Informationsversorgung innerhalb, aber auch zwischen den beteiligten Partnern sichergestellt werden kann.

6.3.1.1. Kommunikationsstrukturen und Dokumentation

Die Dokumentation dient vorrangig der Nachvollziehbarkeit von Planungsabläufen und dem Handeln der Organisationseinheiten, aber auch als Basis für die Einsatznachbesprechung.⁴⁰⁰ Einsatzlagen entwickeln sich oft in eine unvorhersehbare Richtung, was letztendlich erfordert, dass alle Maßnahmen bezüglich ihrer Rechtmäßigkeit und Verhältnismäßigkeit gerichtlich überprüfbar sein müssen. Deshalb müssen neue Erkenntnisse über Gefahren, Störungen, besondere Ereignisse und besondere Entwicklungen frühzeitig festgehalten werden. Bei Einsätzen ab einer bestimmten Dimension ist es zwingend notwendig, Handlungskonzepte für verschiedene Szenarien zu entwickeln. Dadurch wird eine professionelle und einheitliche Umsetzung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten definiert, die im Vorfeld mit den betroffenen Behörden und Organisationseinheiten abgestimmt wurden.

Mithilfe heuristischer Verfahren ist eine gemeinsame Problemlösung bei begrenzten Ressourcen (insbesondere Zeit) möglich. Kühn versteht unter heuristischen Verfahren Methoden, die der beschränkten Informationsbeschaffungs- und Problemlösungskapazität betrieblicher Faktoren angepasst sind und bewirken, dass durch sukzessive Ausschaltung potenzieller Lösungen der Problemlösungsweg abgekürzt wird, die jedoch keine optimale Lösung der aufgeworfenen Konflikte garantieren können.⁴⁰¹ Das Prinzip der Heuristik könnte wie folgt umgesetzt werden:⁴⁰²

- Komplexe Konflikte werden in ein System von Teilkonflikten zerlegt, deren Bewältigung als möglich erscheint. Durch die Hierarchiebildung wird das Spektrum der Entscheidungsalternativen schrittweise eingeengt, um den Lösungsraum zu bestimmen. Hier sind auch die Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen ersichtlich. Realistische Ziele bzw. ein realistisches Anspruchsniveau zur Zielerreichung werden formuliert, abschließend werden verschiedene Alternativen zur Lösung der Teilkonflikte nach und nach in einem sukzessiven Verfahren beurteilt. Der Entscheidungsspielraum wird nach und nach eingeengt, dadurch können praktische Hilfestellungen für einzelne Planungsprozesse gegeben werden, jedoch ohne den Anspruch, ein Optimum oder andere wünschenswerte Zustände einer integrierten Organisationskommunikation abzuleiten.⁴⁰³ Mit diesem Verfahren werden auch Synergie-Wirkungen geschaffen.

⁴⁰⁰ [203] PDV 100, Ziff. 3.5.1.

⁴⁰¹ [184] Bruhn, 1995: 87 f.; [191] Kühn, 1989 14 f.

⁴⁰² [195] Meffert, 1979: 130 ff.; [191] Kühn, 1989.

⁴⁰³ [184] Bruhn, 1995: 32.

- Die Dokumentation dieser Prozesse stellt Transparenz über die einzelnen Schritte und die Beteiligten her und trägt zum Verständnis der Abläufe bei. Bei einem Einsatz erfolgt zunächst eine grundsätzliche Aufgabenzuweisung an die EA mit speziellen Aufträgen, um die mit den Einsatzabschnittskonzeptionen und Handlungskonzepten verbundenen Naht- und Schnittstellen abschnitts- und behördenübergreifend zu minimieren. Die Struktur der Einsatzkonzeptionen wird durch den Planungsstab gezielt vorgegeben, um die Planungsaufgaben zu erleichtern, den Einsatzbefehl zu entwickeln und Redundanzen zu vermeiden. Die resultierende Arbeitsteilung führt zwangsläufig zu einem erhöhten Kooperationsbedarf und zu Kommunikationsstrukturen, weil der einzelne Stelleninhaber nicht mehr in der Lage ist, alle Maßnahmen und Vorgänge sowie deren Auswirkungen zu überblicken. Die Ergebnisse der Planungen werden durch die Stabsbereiche mit Blick auf den Gesamteinsatz gemeinsam mit den EA durch Fortschreibung in einer jeweiligen Einsatzabschnittskonzeption modifiziert. Damit kann insgesamt festgestellt werden, dass die konzeptionellen Arbeiten durch die Erarbeitung von Dokumentationen in der Form von Szenariopapieren und Handlungskonzepten begleitet und so die spezifischen Problemstellungen gelöst werden.
- Da die Aufgabenerfüllung in einer dynamischen Situation arbeitsteilig und unter Zeitdruck erfolgt, müssen zur Kooperation ständig Informationen in Form von Nachrichten, Berichten und Rücksprachen fließen. Es wird nicht immer gelingen, die jeweils betroffenen EA im erforderlichen Umfang in die Erarbeitungsprozesse einzubinden und die Ergebnisse als Planentscheidungen so vorzubereiten, dass sie im Ereignisfall tatsächlich sofort umgesetzt werden können.

Bei geplanten Einsätzen sollten in der ersten und zweiten Planungsphase wöchentliche Besprechungen mit allen Mitarbeitern der Stabsbereiche/Planungsgruppe abgehalten werden. Querschnittsthemen und Abstimmungsbedarf sind so leicht erkennbar; es besteht Transparenz für alle Mitarbeiter in Bezug auf die Kerninformationen. Mit zunehmender Stabsgröße und steigendem Arbeitsdruck wird die Gesamtstabsbesprechung jedoch zunehmend erschwert. In diesem Zeitraum sind gestaltete Besprechungen (Jour-fixe) des Leiters Planungsstab mit den Stabsbereichsleitern für die Koordination und Stringenz der Planungsarbeiten unabdingbar. Durch Dokumentation nicht nur der Ergebnisse, sondern auch der Argumentationen und Begründungen für die Entscheidungen können diese später nachvollzogen und auch zur Grundlage für künftige Lernprozesse werden. Die Stabsbereiche führen eigenständig in der Regel wöchentliche Besprechungen durch. Hierfür müssen Vereinbarungen über die Kommunikationsstruktur zwischen Stab und EA getroffen werden. Wenn der Zeitpunkt des Einsatzes näher rückt, sollten tägliche Briefings mit allen Stabsmitarbeitern durchgeführt werden, um einen breiten und

aktuellen Informationsstand im Hinblick auf die weiteren konzeptionellen Planungen zu gewährleisten. Damit sich Stabsbereichsinterne aber auch darüber hinausgehende Kommunikationsstrukturen nicht verfestigen, empfiehlt es sich, als weitere Form der Dokumentation ein Kommunikationshandbuch zu erstellen.⁴⁰⁴ Ergibt sich Änderungsbedarf bei den Kommunikationsregeln, der sich aus den Abläufen entwickelt hat, so ist dieser zeitnah umzusetzen und mit seinen Gründen zu dokumentieren. Die Kommunikationsverbindungen zwischen dem Stab und anderen am Einsatz beteiligten Stellen sollten in einem Kommunikationsplan dargestellt werden.⁴⁰⁵ Nur wenn allen Beteiligten die Informations- und Meldewege bekannt sind, werden diese bei Bedarf auch entsprechend bedient.⁴⁰⁶ Sie sind daher frühzeitig zu regeln und festzulegen.⁴⁰⁷

Der Einsatzleiter und der Planungsstab müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter die verschiedenen Elemente der Einsatzstrategie aufgreifen (Sachaufgabe) und in Art, Intensität und Wirkung ihre eigene Kommunikation einheitlich und zeitnah darauf ausrichten (Kommunikationsaufgabe).⁴⁰⁸ Kommunikations- und Organisationsvorstellungen sind untrennbar miteinander verbunden. In eher traditionellen Organisationskonzeptionen, die von der Zentralisierung aller Entscheidungskompetenzen ausgehen, interessiert Kommunikation als Medium der reibungslosen störungsfreien Übermittlung von Informationen. Die instrumentelle, lineare Kommunikationsperspektive wird besonders in Vorstellungen über Effizienz sichtbar.⁴⁰⁹

Die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an die Stabsbereichsleiter verbessert die Qualität von Entscheidungen, sofern diese über die entsprechende Kompetenz verfügen. Wichtig für die Organisation sind die Zugriffsmöglichkeiten auf aktuell verfügbare Informationen, da sie die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern fördern und in der Folge Entscheidungen schnell und kompetent getroffen werden können. Innerhalb des Stabs muss eine schnelle, sichere, genaue, umfassende und problemgerechte Bereitstellung von Informationen gewährleistet werden. Aufgrund der Masse der eingehenden Informationen ist es notwendig, von Anfang an die sofortige Einrichtung einer Nachrichtensammel- und Informationsstelle zu berücksichtigen.⁴¹⁰ Zur effektiven und zielgerichteten Kommunikation ist es wichtig, festgelegte Meldewege einzuhalten, um Mitteilungen kanalisiert an die richtigen Stellen zu leiten, an der sie bewertet bzw. weitergesteuert werden können. Dazu ist es entscheidend zu wissen, für welche Bedarfsträger welche

⁴⁰⁴ Siehe Anhang D: „Kommunikationshandbuch.“

⁴⁰⁵ [183] Berndt/Altmann, 1980: 93, 98.

⁴⁰⁶ [199] Thielmann, 2005.

⁴⁰⁷ [181] Altmann, 1976: 188.

⁴⁰⁸ [184] Bruhn, 1995: 8.

⁴⁰⁹ [185] Coenenberg, 1966: 38.

⁴¹⁰ [181] Altmann, 1976: 185 f.

Informationen von Bedeutung sind.⁴¹¹ Innerhalb des Stabs empfiehlt es sich, eine regionale Informationssammelstelle aufzubauen und mit mindestens zwei Mitarbeitern zu betreiben. Hier müssen insbesondere Kommunikationsstrukturen mit anderen Behörden vereinbart werden. Beispielsweise muss hier festgelegt werden, wie sensible Informationen einfließen sollen.

Auch hier empfiehlt es sich die Kommunikationsbeziehungen in einem Handbuch (Kommunikationshandbuch,⁴¹² Geschäftsverteilung) niederzuschreiben und verbindlich festzulegen. Als Dokumentationssystem muss organisationsintern eine elektronische Plattform eingerichtet werden, die eine stabsbereichs- und einsatzabschnittsübergreifende Informationssteuerung ermöglicht. Im Vorgriff auf die Einsatzphase sind verbindliche Dokumentationssysteme und Anwendersoftware festzulegen. Wichtig ist hier die gleichzeitige Nutzung einer einheitlichen Anwendung im Planungs-/Führungsstab und in den EA. Eine entsprechende Schulung und Fortbildung zur Bedienung der Systeme ist einzuplanen.

Für die EA ist die frühzeitige Benennung eines Verantwortlichen für das Kartenmaterial sehr wichtig. Ziel sollte es sein, allen Einsatzkräften einheitliches Kartenmaterial zur Verfügung zu stellen, um bei Ad-hoc-Lagen mittels genauer Ortsangaben zügig Kräfte nachführen zu können. Hier müssen zur Festlegung von Standards Abstimmungsgespräche mit den territorialen Abschnitten erfolgen. Laut Marra⁴¹³ sind insbesondere eine proaktive und kooperative Kommunikationskultur, sowie starke, von allen Mitarbeitern gelebte Kommunikationsprinzipien Bedingung für den Erfolg einer organisierten Krisenkommunikation.⁴¹⁴ Laut Gruning verfügen Organisationen, welche im Zeitverlauf ein erhöhtes Maß an Kommunikation mit kritischen Anspruchsgruppen zu bewältigen haben (Aktivismus, Krisen), demnach in der Regel über eine einflussreichere und besser ausgestattete Kommunikationsfunktion.⁴¹⁵

6.3.1.2. Informationsgewinnung und -steuerung

Die kurzfristige Einarbeitung der zum Teil ohne spezifische Vorkenntnisse in verschiedene Arbeitsbereiche entsandten Mitarbeiter stellt bei zu später Einweisung die größte Herausforderung dar. Aus diesem Grund ist es vorteilhaft, die Mitarbeiter mindestens zwei Monate vor Beginn des planbaren Einsatzes einzuweisen. Wichtig ist zudem, die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen zwischen den EA und dem Planungsstab abzustimmen. Mit diesen Maßnahmen werden sowohl höhere Glaubwürdigkeit als auch Akzeptanz bei den Mitarbeitern erzielt, wenn sie logisch aufgebaut und widerspruchsfrei,

⁴¹¹ [199] Thielmann, 2005.

⁴¹² Siehe Anhang D: „Kommunikationshandbuch.“

⁴¹³ [194] Marra, 1998: 461-474.

⁴¹⁴ [188] Hribal, 1999; [189] [145] [189] Ingenhoff/Rosberg, 10/2004.

⁴¹⁵ [186] Grunig L. A./Grunig J. A./Dozier, 2002: 442 ff.

einfach und leicht verständlich, überprüfbar und nachvollziehbar sowie dokumentiert sind. Der Planungsstab hat insbesondere im Bereich der Informationssteuerung eine Rund-um-die-Uhr-Besetzung zu gewährleisten. In Spitzenzeiten muss die Zahl der Mitarbeiter entsprechend erhöht werden. Der Zuständigkeitsbereich umfasst hier den kompletten Nachrichteneingang (E-Mail, Fax, verschlüsselte Kommunikation, Telefon, Telefonvermittlung). Damit verbunden erfolgt die Bewertung, Steuerung und Dokumentation der Nachrichten. In umgekehrter Form erfolgt die zentrale Steuerung der Informationen von der Polizei nach außen. In spezifischen Angelegenheiten sind die jeweiligen Sachbearbeiter zu bündeln, um abgestimmte Lösungen zu erarbeiten. Anzustreben ist der unmittelbare, persönliche Kontakt zwischen dem Stabsbereich der Polizei und den anderen BOS. Bei der Betreuung der BOS erscheint es im Fall großer Einsätze ratsam, hierfür eigens zwei bis drei Beamte der Polizei vorzusehen.

Wie bei jedem Einsatz ist die Bedeutung der informalen Organisationseinheit zu beachten. Gemeint sind hier die persönlichen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern. Informale Beziehungen beruhen auf den persönlichen Zielen, Wünschen, Einstellungen und Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder.⁴¹⁶ Die Führung der Organisationseinheit muss diesen Aspekt beachten, da die betroffenen Mitarbeiter durch ihr Verhalten für die Effizienz und Effektivität ausschlaggebend sind.

In der einschlägigen Forschung spiegelt sich aber noch ein weiteres Charakteristikum der mechanistischen Perspektive wider, nämlich der ausgeprägte Kontrollaspekt. Er ist sowohl bei den strukturorientierten Netzwerkstudien als auch bei den Arbeiten über Kommunikationsverhalten unübersehbar. Effiziente Kommunikation setzt damit organisationspezifische Netzwerkkennnisse voraus.⁴¹⁷

Entstehen während des Einsatzes Informationslücken, so führt dies dazu, dass eine unautorisierte Informationsbeschaffung erfolgt und auch ungesicherte Informationen genutzt wurden. Letztlich führt dies zu mehrfachen Sachstandsänderungen in kurzer Abfolge. Beim NATO Gipfel hatte der kurz vor dem Einsatz festgelegte Staatsbesuch des US-Präsidenten in Baden-Baden auf dem Marktplatz zu einem erheblichen Mehraufwand der konzeptionellen Planungen geführt. Dies bedeutete konkret einen hohen Koordinationsaufwand bei den Abschnittsplanungen und den Abstimmungen mit den Hilfsorganisationen. Auch mit Beginn des Einsatzes selbst waren die konzeptionellen Arbeiten mit Hochdruck fortzuführen, Naht- und Schnittstellen zu minimieren und die Informationssteuerung zu organisieren. Die Einsatzplanungen, vor allem der protokollarische Ablauf und die dynamische Lageentwicklung im Zusammenspiel mit den Sicherheitsbehörden

⁴¹⁶ [201] Vahs, 2007: 122.

⁴¹⁷ [198] Theis, 1994: 32.

waren in dieser Phase eine besondere Herausforderung. Hier mussten Kommunikationsstrukturen und Kommunikationswege konsequent angepasst werden.

6.3.2. Interne Kommunikation

6.3.2.1. Öffentlichkeitsarbeit nach innen

Das klassische Kommunikationsdefizit entsteht in Organisationen durch die Schwierigkeit der Abstimmung der internen Kommunikation. Defizite liegen vor, wenn die Mitarbeiter über die im Rahmen der Einsatzvorbereitung geplanten Maßnahmen nicht informiert werden. Die Führung einer Organisationseinheit muss bei einem Ereignis im Besitz von ausreichend anweisenden und anleitenden Informationen sein, um die am Einsatz beteiligten Organisationseinheiten koordinieren zu können. Somit sind alle nicht am Entscheidungsprozess beteiligten Mitglieder unter Informationsaspekten Betroffene organisational-politischer Entscheidungen, die – mangels Öffentlichkeit – bei Fragen nach den Entscheidungs- und Handlungssinn konstituierenden Prämissen vielfach neben eigenen Erfahrungen und Einschätzungen auf andere Quellen angewiesen sind.⁴¹⁸

Fehlen Entscheidungsinformationen, so hat dies Auswirkungen auf die Motivation der beteiligten Einsatzkräfte, in deren Folge Leistungen der Mitarbeiter hinter die Anforderungen der Führungskräfte zurückfallen können. Es entsteht Raum für Gerüchte in Form sich verbreitender Hypothesen und von Klatsch als diskret-indiskrete Kommunikation zur Durchsetzung individueller Interessen.⁴¹⁹ Interne Öffentlichkeitsarbeit wirkt an der Ausgestaltung des Organisationsprozesses mit, indem sowohl der Handlungssinn als auch der Bedeutungssinn transparent durch die Führung dargestellt werden müssen.

Bereits in der Planungsphase wurden beim NATO-Gipfel Newsletter verfasst, mit denen die Planungsarbeit in den EA dargestellt wurde. Das Handbuch für Einsatzkräfte⁴²⁰ wurde an alle EA in einer Zahl verteilt, die es ermöglichte, alle Einsatzkräfte mit dem Handbuch auszustatten. Die Kommunikation mit Kollegen, Untergebenen, Vorgesetzten, der Bevölkerung, Journalisten und Kritikergruppen wurde auf vielen verschiedenen Ebenen geführt. Aufgrund ihrer Vielschichtigkeit wurden sogenannte Handlungsanleitungen für den Umgang mit der Öffentlichkeit erteilt. Im Einsatzverlauf wurde für die Kräfte der BAO Atlantik und für die in der Alltagsorganisation der Polizei tätigen Kräfte im Intranet das aktuelle Einsatzgeschehen dargestellt.

⁴¹⁸ [197] Szyszka, 1999: 138; [184] Bruhn, 1995: 72.

⁴¹⁹ [197] Szyszka, 1999: 139; [182] Bergmann, 2007: 203 ff.

⁴²⁰ Siehe Anhang D: „Handbuch für Einsatzkräfte.“

Als weiteres Hilfsmittel könnte hier ein gemeinsamer Informationskanal für alle Kräfte eingerichtet werden, über den sich die erforderlichen Informationen (organisationsübergreifend) übermitteln ließen. Zum einen geht es hierbei darum, den Kräften die Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit zeitnah bekannt zu geben, damit es vor Ort nicht zu Unstimmigkeiten aufgrund fehlender Informationen kommen kann. Zum anderen können auf diesem Weg – je nach Intensität der Kooperation – auch allgemeine, interne Kenntnisse (zum Beispiel über Lageentwicklungen oder Ablösezeiten) vermittelt werden. Auf diese Weise würden alle Einsatzkräfte – je nach Einsatzlage – reaktiv (reagierend) oder proaktiv (agierend) informiert. Den Einsatzkräften könnten unmittelbar vor dem Einsatz Verhaltensregeln zu ihrem Verhalten gegenüber der Presse vermittelt werden. Die wichtigste Grundregel der integrierten Unternehmenskommunikation besagt, dass nach Außen nichts kommuniziert werden soll, was von den Mitarbeitern eines Unternehmens nicht mitgetragen wird. Deshalb ist die interne Kommunikation, die Information nach innen in die Polizei hinein, einer der tragenden Pfeiler einer professionellen Kommunikationsstrategie.⁴²¹ Der Organisationskommunikation werden zwei Aufgaben zugeschrieben: Nach innen dient sie der Information der Unternehmensführung und damit auch als Frühwarnsystem. Nach außen hat sie eine Vermittlungsaufgabe. Dies entspricht der Unterscheidung von Inputfunktion und Outputfunktion der Public Relation (Beger u.a. bezeichnen ihren Ansatz als Koordinierungsmodell der Unternehmenskommunikation).⁴²² Wie die Einsatzkräfte beim NATO-Gipfel konkret am Informationsprozess beteiligt wurden, wird in den nächsten Abschnitten dargestellt.

6.3.2.2. Konzeptionen zur Vorbereitung und Einweisung der Einsatzkräfte

Es kann durchaus Situationen geben, in denen ein Nichtwissen konfliktreduzierend wirken kann, eine totale Information aber konfliktverschärfende Konsequenzen hat.⁴²³ Die wesentlichen Informationen gilt es den beteiligten Organisationseinheiten gezielt im Rahmen der Einweisung der Einsatzkräfte darzulegen. Nur ein bewährtes lösungsorientiertes gemeinsames Handeln in aufwändigen Prozessen ist zielführend, um einen reibungslosen Ablauf während der Veranstaltung gewährleisten zu können. Bei unzureichend abgestimmten Vorgehensweisen bzw. unzureichend abgestimmten Grundlagen ist mit Schäden für alle Beteiligten und für die betroffenen Rechtsgüter zu rechnen. Im Rahmen eines Einsatzes können neben den Angehörigen der Behörden und Institutionen mit Sicherheitsaufgaben aus einem Bundesland auch Kräfte aus anderen Bundesländern zum Einsatz kommen. Der Vorbereitung und intensiven Einweisung der Einsatzkräfte aus Bund und Ländern kommt hohe Bedeutung zu. Hierzu wird empfohlen

⁴²¹ [193] Mauch, 1997: 124 f.

⁴²² [192] Kunczik, 2010: 441.

⁴²³ Ebenda: 322.

elektronische Einsatzunterlagen mit allen relevanten Daten (Grunddaten zum Einsatz, Befehl, (Einzel-) Aufträge und umfangreiches Kartenmaterial) zu erstellen. Sodann sollte die folgende zeitliche Abfolge beachtet werden: Zwei Wochen vor einem Einsatzbeginn sollte eine Einsatzbesprechung mit den zugewiesenen Kräften bis auf die Ebene der Führungsträger (die nach Organisationseinheit entsprechend definiert werden mussten) stattfinden. Im Rahmen dieser Besprechung sollten die Einsatzunterlagen ausgegeben und der Einsatzraum besichtigt werden. Bei der Einsatzbesprechung sollten den Teilnehmern zunächst die Leiter der EA und die UA vorgestellt werden. Weiterhin sollten sie grundlegende Informationen erhalten über:

- die geographische Lage des Einsatzraumes,
- die Einsatzkonzeption,
- die Führungs- und Einsatzorganisation,
- die Kräftekonzeption,
- die einzelnen Unterabschnitte.

Anschließend sollten den Leitern der einzelnen Unterabschnitte die Einsatzkräfte zugewiesen werden, um eine detaillierte Einweisung in die spezifischen Aufgabenbereiche mit anschließender Begehung des jeweiligen Einsatzraumes zu ermöglichen. Im Zuge der Einweisung lernen sich die Einsatzkräfte untereinander kennen und werden darüber hinaus direkt im Einsatzraum mit den entsprechenden Begebenheiten konfrontiert.

Um alle Einsatzkräfte bestmöglich vorzubereiten, ist es von Vorteil alle Einsatzunterlagen auszuhändigen, die alle zur sachgerechten Vorbereitung auf den Einsatz relevanten Informationen enthalten. Kritisch bei dieser Art der Übermittlung von Informationen ist die Aktualität der Unterlagen. Die Polizei hat die Möglichkeit im eigenen Netz (Intranet) ergänzende Einsatzunterlagen einzustellen. Dadurch wird gewährleistet, dass jede Einsatzkraft aktuelle relevante Informationen einsehen bzw. abrufen kann. Der entscheidende Vorteil bei diesem Verfahren liegt in der Zeitersparnis und der Möglichkeit der nachträglichen Aktualisierung der Informationen. Der Kreis der Zugriffsberechtigten muss durch ein Passwortverfahren beschränkt werden.

Nicht zu vergessen ist, dass es sich bei den Einsatzunterlagen zumindest teilweise um Dokumente handeln kann, die in dem Gebot der Geheimhaltung einzuordnen sind. Die Pflege dieser Unterlagen muss durch mindestens zwei Verantwortliche im Planungsstab gesichert werden.

Die Einsatzunterlagen sollen bei planbaren Einsätzen folgendes umfassen:

- Handbuch für Einsatzkräfte⁴²⁴ und Einweisungsfilm, zunächst für die Führungskräfte;
- Einsatz-/Unterabschnittsbefehle mit Anlagen (unter anderem graphischer Befehl, Organigramm, Kommunikationsplan);

⁴²⁴ Siehe Anhang D: „Handbuch für Einsatzkräfte.“

- vorgefertigte Präsentationen der einzelnen Abschnitte (z.B. Verkehrskonzeptionen, Kräftesammelstellen, Flächennutzungskonzepte, usw.);
- umfangreiches Kartenmaterial (vor allem Übersichtskarten vom jeweils betroffenen Einsatzraum sowie von Örtlichkeiten mit besonderer Bedeutung für den Einsatzablauf usw.);
- bildliche Darstellungen von Gegebenheiten wie Flächennutzung, Kräfteverteilung, Zonenverlauf, Verkehrsraum;
- Merkblätter, Checklisten, Handlungsanweisungen.

Unmittelbar vor dem Beginn des Einsatzes sollten Kräfte bis auf Zugführer-/Gruppenführerebene am zugewiesenen Einsatzort eingewiesen werden. Hierbei sollten sie direkt von den Leitern der EA die neusten Informationen zur Lage sowie jeweils ein Exemplar des Einsatzhandbuches erhalten. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Einsatzkräfte aktuelle Informationen erhalten und dass das Handbuch an den tatsächlich im Einsatz befindlichen Personenkreis ausgehändigt wird.

6.3.2.3. Anlassbezogene Fortbildungsmaßnahmen

Um im Einsatz wirkungsvoll und reibungslos miteinander arbeiten zu können, ist es unabdingbar, dass sich alle beteiligten Organisationen und Dienststellen im Hinblick auf ihre Aufgaben, Rechtsgrundlagen, Befugnisse, Arbeitsweisen und Ausrüstung gegenseitig kennen und ihre Zusammenarbeit abstimmen. Dieses Wissen muss durch gemeinsame Ausbildungsinhalte, gemeinsame Fortbildungen und Übungen vermittelt werden. Ausdrücklich notwendig erscheinen in diesem Zusammenhang das gute persönliche Verhältnis der Verantwortlichen und der ausgeprägte Wille zur offenen, vorbehaltlosen Zusammenarbeit.

Zur Einsatzvorbereitung ist es äußerst wichtig, dass verschiedene Abläufe in der Zusammenarbeit mit anderen Hilfsorganisationen geregelt werden. Von Vorteil ist hier ein gemeinsames Verständnis der jeweils anderen Organisation (zum Beispiel über Gefahren und Prioritäten). Außerdem muss jedem Einzelnen klar sein, welche Rolle er innehat und welches seine Aufgaben sind, wie die Einsatzstruktur vor Ort gestaltet ist und wie die festgelegten Kommunikationswege verlaufen. Als klassische Konflikte der Kommunikationsstruktur werden zum Beispiel Missverständnisse (etwa durch unterschiedliche Fachsprachen, Übermittlungsfehler oder falsch verstandene Anweisungen), das Einbringen von Informationen ohne konkreten Adressaten sowie das Verschweigen berechtigter Bedenken oder Kompetenzgerangel genannt.⁴²⁵ Zur Vermeidung derartiger Konflikte helfen Vorbereitungen und Übungen, in denen bereits klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie klare ablauforganisatorische Strukturen festgelegt werden. Bei diesen Übungen lernen die beteiligten Organisationsmitglieder auch die Funktionalität und

⁴²⁵ [187] Horn/Strohschneider, 2005: 107 ff.

Effektivität verschiedener Führungs-/und Einsatzmittel von Polizei, THW, Feuerwehr und Rettungsdienst kennen.

Bereits mehrere Wochen vor der Einsatzphase beim NATO-Gipfel 2009 wurden VP und Führungskräfte des Bevölkerungsschutzes zu Übungen der Bereitschaftspolizei eingeladen, um das Verhalten von NiPoG-Kräften im Einsatzgeschehen abzustimmen. Ziel war es, ein Zusammentreffen von NiPoG-Kräften und gewalttätigen Versammlungsteilnehmern zu verhindern und eindeutige Verhaltensempfehlungen zu vermitteln. In weiteren Fortbildungsveranstaltungen wurden an der Landesfeuerweherschule in Baden-Württemberg weitere 300 Führungskräfte für den Einsatz in demonstrativen Lagen sensibilisiert.

Den Führungskräften des Bevölkerungsschutzes wurde es ermöglicht, als Beobachter verschiedenen Übungseinlagen der Polizei vor Ort und im Führungsstab beizuwohnen. Diese Veranstaltung wurde insgesamt zweimal durchgeführt. Es wurde mit einer Versammlung rechtsgerichteter Personen begonnen. Übungsziel war es, Störaktionen gewaltbereiter Teilnehmer der Versammlung zu verhindern. In diesem Szenario wurde auch der Umgang mit Blockaden geübt.

Die Vertreter des Bevölkerungsschutzes wurden explizit darauf hingewiesen, dass in ungesicherten Bereichen keine Rettungseinheiten tätig werden dürften, da dort durch die Polizei kein ausreichender Schutz der Hilfskräfte und Gerätschaften gewährleistet werden konnte. Dies wurde in den Übungen realitätsnah dargestellt, um erfahrbar zu machen, zu welchen Konflikten es kommen kann, wenn Hilfsorganisationen ohne Abstimmung mit der Polizei Maßnahmen ergreifen. Im Führungsstab konnten die Beobachter den Hergang und die Verbindung damit die verbundene Anforderung einer Notarztwagen-Besatzung verfolgen, insbesondere den Abstimmungsprozess zwischen Polizei und Rettungsdienst außerhalb des Gefahrenbereichs. Allen Beobachtern war klar, dass die Sanitätskräfte an den direkten Ereignisort - im Versammlungsgeschehen - nicht einfahren durften, um Gefährdungen der eingesetzten Kräfte zu verhindern. Bei einer weiteren Übung wurden Sanitätskräfte des örtlichen Rettungsdienstes bewusst in einem Gefahrenbereich eingesetzt, um ihnen die damit verbundene Gefährdung nochmals nachhaltig darzulegen. Um den Einsatzwert eines Wasserwerfers für den „Erstangriff“ bei einem Brand im Freien zu zeigen, wurde ein Fahrzeug angezündet und durch einen Wasserwerfer gelöscht. Die Übungsbeobachter der Feuerwehr stellten daraufhin fest, dass ein Eingreifen einer eventuell anwesenden Feuerwehr - in der Akutphase - nicht notwendig war. Im Abschlussgespräch wurden verschiedene Abläufe bei den Übungen im Rückblick mit den Beobachtern diskutiert und verschiedene Optimierungsansätze bei der Zusammenarbeit der Beteiligten und zum Einsatzgeschehen abgestimmt.

Die übereinstimmende Meinung war, dass eine Gefährdung von Einsatzkräften des Bevölkerungsschutzes auszuschließen war und dass der Bevölkerungsschutz nur mit Abstimmung und Freigabe der Polizei tätig werden sollte.

Die dargestellten Kommunikationsfelder im internen Ablauf einer Organisationseinheit werden in Abbildung 36 nochmals verdeutlicht.

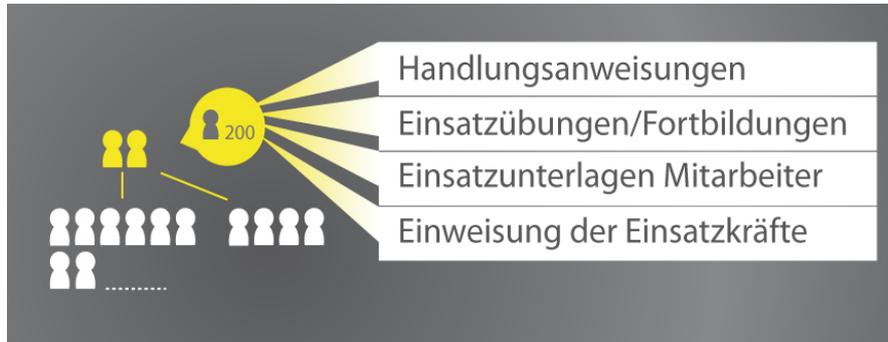


Abbildung 36: Faktoren zur internen Abstimmung und Vereinheitlichung der Strukturen und Prozesse im Sinne einer ganzheitlichen, vernetzten und strategischen Kommunikation.

6.4. Zusammenfassende Bewertung interorganisationaler Verbesserungsansätze

Die folgende Abbildung (Abbildung 37) sortiert die diskutierten Verbesserungsansätze der inter- und intraorganisationalen Kommunikation und Kooperation zusammenfassend nach den Kriterien Führungsstab, Einsatzkräfte der Polizei, VP und beteiligte Hilfsorganisationen, wobei sich der Stellenwert wiederum nur qualitativ angeben lässt. Vom Führungsstab wird der bedarfsorientierte Informationsprozess innerhalb der Polizei (Führungsstab und EA) sowie auch über die jeweiligen VP auf die beteiligten Organisationen angewendet.

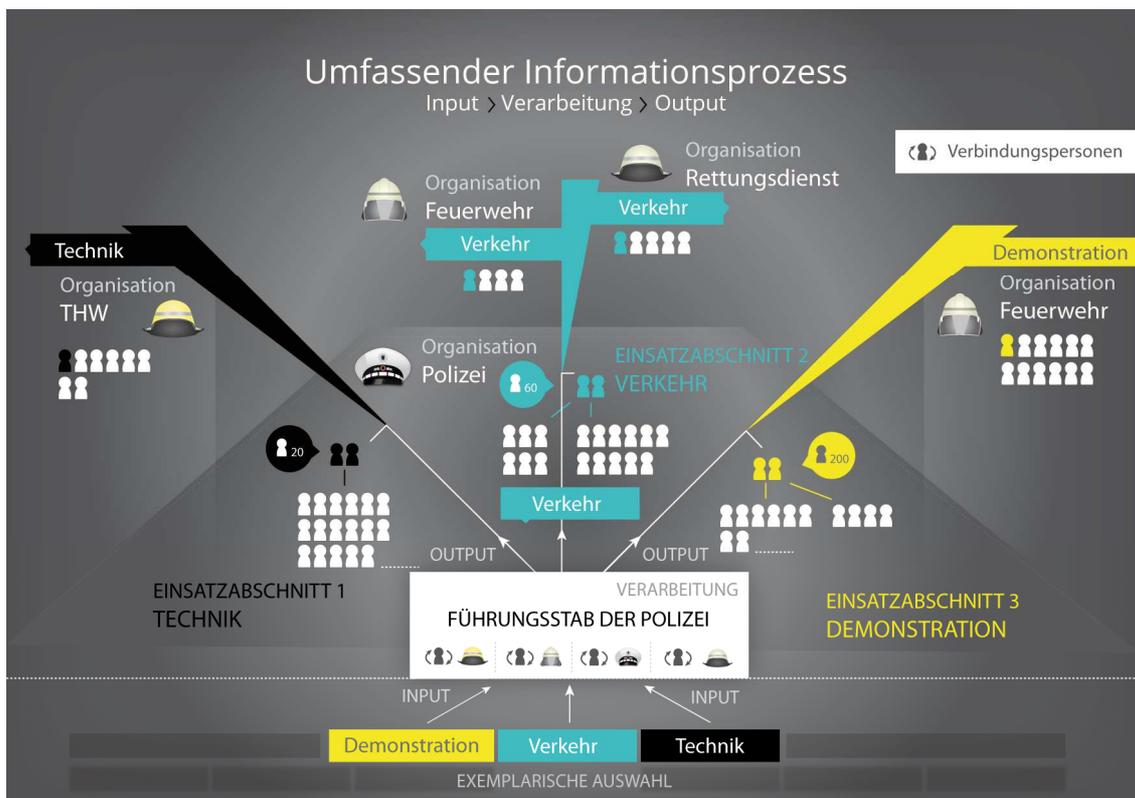


Abbildung 37: Bewertung verbesserter interorganisationaler Kommunikation und Kooperation, Verbesserungsansätze.

Die tragende Rolle bei der Übermittlung von Informationen wird von den VP wahrgenommen, welche beim Führungsstab der Polizei angegliedert sind. Die ad-hoc stattfindenden Kommunikationsprozesse zwischen Mitarbeitern der Polizei und Teilen des Bevölkerungsschutzes können auf diese Weise erleichtert und vorstrukturiert, aber nicht vollends gesteuert werden.

7. Ergebnis, Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Das Themenfeld dieser Ausarbeitung ist die Kommunikation und Kooperation von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS), die bei Großveranstaltungen und Großschadensereignissen zusammenarbeiten: Leitstellen, Polizei, Feuerwehr, Ordnungsdienste, bei Schadensereignissen auch Ärzte, Rettungsdienste, Technisches Hilfswerk oder Kriseninterventionsteams. Bei Einsätzen können die Anforderungen an die einzelnen Organisationen, aber auch die Anforderungen an die Kommunikation und Kooperation mit den anderen beteiligten Organisationen, erheblich sein. Besonders bei Schadensereignissen herrscht eine Kombination aus hohem Zeitdruck und geringer Fehlertoleranz bei den Verantwortungsträgern.⁴²⁶ Die Zusammenarbeit der genannten Organisationen wird in der Literatur vielfach als unbefriedigend eingeschätzt, da Kommunikation und Kooperation von BOS im Rahmen von temporär gebildeten übergeordneten „Transorganisationen“ nur unzureichend verstanden werden. Ein Grund hierfür ist, dass zu diesem Themenkreis, auch im internationalen Raum, nur vereinzelte empirische Untersuchungen vorliegen. Sofern solche Untersuchungen durchgeführt wurden, sind sie deskriptiv an den Phänomenen orientiert. Versuche, aus übergeordneten Theorien zur Kommunikation und Organisation Hypothesen zur Zusammenarbeit von BOS etwa bei Großereignissen oder im Großschadensfall abzuleiten und empirisch zu untersuchen, sind dem Verfasser nicht bekannt. Ziel dieser Dissertation war es, einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten. Dieses Ziel gliedert sich in drei Teilziele:

1. Ableitung von Annahmen und Hypothesen über die Zusammenarbeit von BOS in größeren Einsatzlagen auf der Basis allgemeinerer Annahmen und Theorien;
2. empirische Untersuchung dieser Annahmen und Hypothesen sowie
3. Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten und Empfehlungen für die Organisation und Kommunikation von BOS in größeren Einsatzlagen.

Ziel 1: Annahmen und Hypothesen über die Zusammenarbeit von BOS in größeren Einsatzlagen

Das erste, vorbereitende Ziel der Untersuchung erforderte es, die Kommunikations- und Kooperationsprozesse zwischen den beteiligten Organisationen strukturell, prozessual und im Hinblick auf die Schnittstellen zu beschreiben. Sichtbar wurde eine große Komplexität und Heterogenität, die zum einen von den Merkmalen der jeweiligen Einsatzlage und zum anderen von den beteiligten Organisationen selbst, von ihren Kulturen und ihren, technischen Möglichkeiten abhängig sind.

⁴²⁶ [206] Lasogga/von Ameln, 2010: 161.

Die Aufgaben der einzelnen Organisationen sowie auch die Zusammenarbeit sind teilweise durch Rechtsgrundlagen und Normen geregelt. Jedoch bieten konkrete Einsatzsituationen immer wieder Spielraum für Interpretationen und fallweise Ausgestaltungen und damit auch für Missverständnisse und Konflikte.

Es wurden Ansätze zu einem theoretischen Rahmenmodell entwickelt, das eine Synthese aus dem Modell der Kommunikation von Maletzke,⁴²⁷ dem Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun⁴²⁸ und dem Modell eines technischen Systems von Pahl und Beitz⁴²⁹ darstellt. Das Kommunikationsmodell von Maletzke⁴³⁰ beschreibt dabei die grundlegenden interorganisationalen Kommunikationsstrukturen. Das Kommunikationsmodell von Maletzke⁴³¹ beschreibt dabei die grundlegenden Kommunikationsstrukturen zwischen den Organisationen. Das Kommunikationsquadrat stellt die möglichen Kommunikationsebenen detaillierter dar. Die Analogie zum technischen System ermöglicht die Zuordnung dieser Kommunikationsebenen zu verschiedenen Wirkungsebenen.

Hierauf basierend wurde eine Reihe von Konflikten und kritischen Situationen in der Zusammenarbeit der BOS theoretisch abgeleitet und mit in der Literatur berichteten entsprechenden Konflikten in Beziehung gesetzt. Somit konnten Faktoren identifiziert werden, die die Kommunikation und Kooperation zwischen den beteiligten Organisationen erschweren. Als Ergebnis dieser theoretischen Arbeit wurden mehrere Hypothesen formuliert. Diese beziehen sich auf strukturelle Aspekte (zum Beispiel operative Geschlossenheit, Akteurs-/ Aktionskoppelung) und prozessuale Aspekte (insbesondere Aspekte der Kommunikation zwischen BOS).

Gemäß den Hypothesen kann das Fehlen einer zentralen Befehlsstruktur und/oder eines zentralen Werks technischer Regeln zu Kooperationskonflikten sowie Zuständigkeitskonflikten führen. Auch unterschiedliche Fachsprachen der beteiligten Organisationen sowie unterschiedliche Organisationskulturen, Philosophien und – damit zusammenhängend – unterschiedliche Abläufe und mangelnde wechselseitige Kenntnis können die Kommunikation erschweren. Weitere Gründe für Kommunikations- und Kooperationskonflikte sind Zeitdruck, eine hohe Komplexität sowie eine große Unterschiedlichkeit verschiedener Einsatzszenarien. Kommunikationsfördernd wirken dagegen klare Kommunikationswege zwischen den beteiligten Organisationen sowie häufige Informations-Updates. Abbildung 38 fasst Einflussgrößen zusammen.

⁴²⁷[209] Winterhoff-Spurk, 2004: 16; siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

⁴²⁸ [208] Schulz von Thun, 2008: 33 ff.; siehe Abbildung 17: Kommunikationsquadrat.

⁴²⁹ [207] Pahl und Beitz, 1997: 36-80; siehe Abbildung 18: Umsatz von Energie, Stoff und Signal in einem technischen System.

⁴³⁰ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

⁴³¹ Siehe Abbildung 16: Modell der Massenkommunikation von Maletzke.

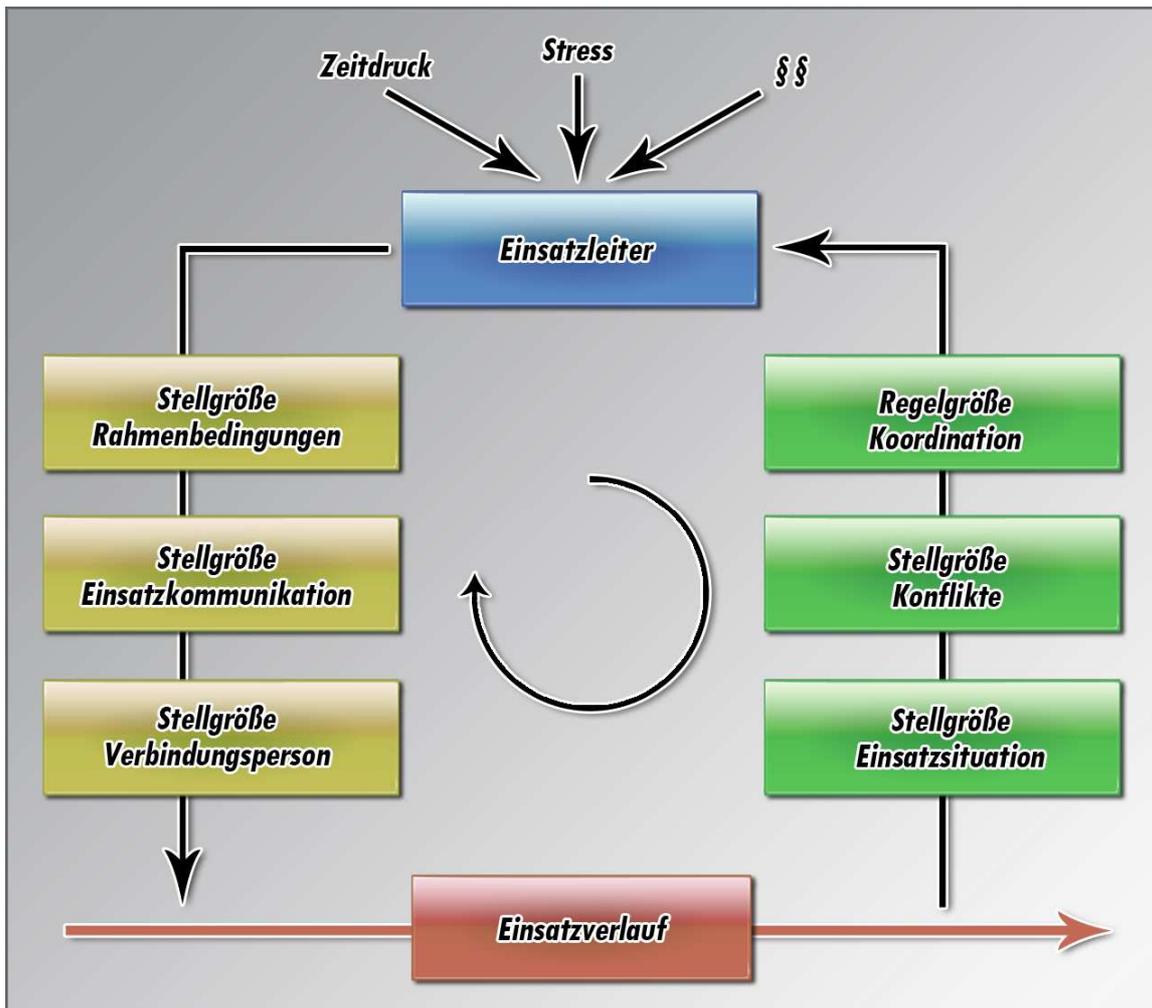


Abbildung 38: Struktur – und prozessbezogene Aspekte die den entscheidenden Erfolgsfaktor in Einsatzlagen beeinflussen.

Ziel 2: Empirische Untersuchung

Die Hypothesen wurden anhand zweier empirischer Ansätze untersucht, die sich im Sinne einer Triangulation ergänzen: Zum einen wurde eine qualitative Expertenbefragung durchgeführt, zum anderen ein szenariobasiertes Experiment, in dem Organisationen Übungseinsätze koordinierten und durchführten. In der empirischen Befragung wurden fünf leitende Mitarbeiter verschiedener Organisationen mit Sicherheitsaufgaben befragt. Die Protokolle wurden anhand einer hypothesengeleiteten qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. In dem szenariobasierten Experiment wurden insgesamt 14 Einsatzszenarien von den Mitarbeitern der Integrierten Leitstelle Stuttgart bearbeitet. Die Ergebnisse beider empirischen Zugänge wurden im Sinne der Methodentriangulation zusammengeführt. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt:

Die Qualität der Kommunikation und Kooperation zwischen den BOS ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in Einsatzlagen. Folgende Probleme sind hierbei typisch:

- Der gesetzliche Auftrag beseitigt nicht alle Unklarheiten bezüglich der Rollenverständnisse, der einzelnen BOS. Deshalb können unterschiedliche Situationsbewertungen, aber auch zu Zuständigkeitsredundanzen und -lücken auftreten.
- Strukturelle Aspekte (hoher Zeitdruck, unterschiedliche Organisationskulturen, hoher Abstimmungsbedarf, hohe Lagekomplexität) und prozessuale Aspekte (geringe Vertrautheit der Akteure untereinander, unterschiedliche Fachsprachen, mangelnde Informations-Updates) sind geeignet, vorhandene Abstimmungskonflikte und damit den erlebten Stress zu verstärken sowie notwendige Zuständigkeitsklärungen zu verzögern. Als eine Folge von Stress kann es zu gegenseitigen Abwertungen kommen.

Präzisierung sei hinzugefügt, dass hier mit strukturbezogenen Aspekten solche Merkmale gemeint sind, von denen angenommen werden kann, dass sie unabhängig von einer konkreten Einsatzlage vorliegen. Prozessbezogene Aspekte beziehen sich dagegen auf die Interaktionen zwischen den BOS während eines konkreten gemeinsamen Einsatzes.

In Bezug auf die strukturbezogene Merkmale (Hypothesen H1 bis H7) zeigten die empirischen Ergebnisse, dass die gesetzlichen Aufträge der einzelnen BOS nicht immer ausreichen, um die Zusammenarbeit zwischen den BOS bestmöglich zu definieren. Es verbleiben Spielräume für Interpretationen, die durch Abstimmungen geklärt werden müssen (H1). Unterbleiben diese Abstimmungen oder reichen sie nicht aus, so kann dies zu Zuständigkeitslücken und -redundanzen führen (H3) und die Einhaltung von Befehls- und Kommunikationsstrukturen gefährden (H4). Die Abstimmungskonflikte werden teils verstärkt durch unterschiedliche Kulturen. Diese tragen dazu bei, dass nicht immer klar ist, wer in welchen BOS welche Verantwortungsbereiche abdeckt (H2). Die Konflikte (zum Beispiel Zuständigkeitslücken und -redundanzen) können auch zu einem erhöhten Stresserleben beitragen (H6). Zuständigkeitsredundanzen und -lücken können nicht immer vollständig beseitigt werden (H7).

Für die Annahme, dass Zeitdruck (H1) und eine hohe Situationskomplexität (H5) die strukturellen Aspekte und die mit ihnen zusammenhängenden Konflikte verstärken, konnten nur teilweise empirische Belege gewonnen werden. Offensichtlich haben Transorganisationen aus BOS eine gewisse Resilienz gegenüber Zeitdruck und Lagekomplexität, sodass diese situativen Komponenten nicht zwangsläufig konfliktverschärfend wirken. Die prozessbezogenen Merkmale (Hypothesen H8 bis H15) beziehen sich auf Konflikte durch Unklarheiten oder durch mangelnde Einhaltung von Vereinbarungen sowie auch auf gruppendynamische Aspekte. Wesentlich sind Kommunikationskonflikte, die sich aus der fachspezifisch unterschiedlichen Verwendung von Begriffen (H11), aber auch aus der unterschiedlichen Gewichtung von Sachverhalten ergeben (H9). Der letztgenannte Punkt ist wichtig, denn er zeigt, dass die Kommunikationskonflikte nicht einfach auf unterschied-

liche Begriffsverständnisse zurückzuführen sind. Vielmehr führen beispielsweise unterschiedliche Wertungen von Sachverhalten dazu, dass bestimmte Informationen nicht oder nur verkürzt übermittelt werden oder dass zu viel unwichtig erscheinende Information übermittelt wird. Als wichtiger Faktor erscheint daher gegenseitiges Vertrauen und im Zusammenhang damit das Bewusstsein der BOS, „aufeinander eingespielt“ zu sein (H10). Fehlt das Vertrauen, so kann es infolge des mangelnden gegenseitigen Verständnisses zu gegenseitigen Abwertungen kommen (H15). Eine angemessene technische Ausstattung und die erforderliche kompetente Nutzung (H12), regelmäßige Information (H13) und die direkte Kommunikation zwischen den BOS auf Führungsebene (H14) können die Kommunikationskonflikte abmildern.

Die Ergebnisse der empirischen Befragung unterstützen die Hypothesen überwiegend, auch wenn diese durch die Befragung nicht im engeren Sinne überprüft werden konnten. Bei der Bearbeitung der Übungsszenarien ergaben sich allerdings einige Aspekte, die zu einer Modifikation bzw. Weiterentwicklung einiger Hypothesen führten. So scheinen Merkmale der Einsatzsituation wie Komplexität, Zeitdruck und eine große Unterschiedlichkeit der Einsatzlagen nicht per se die Zusammenarbeit der Organisationen zu erschweren, sondern erst dann, wenn sie in einer kritischen Kombination auftreten. Auch bezüglich der Kommunikationsebenen konnte lediglich ein Einfluss der Beziehungsebene, nicht aber der Selbstdarstellungsebene und der Appellebene identifiziert werden. Insofern sind differenziertere Untersuchungen erforderlich.

Ziel 3: Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten und Empfehlungen

Die empirischen Ergebnisse zeigen unter anderem, dass die Bedeutung von Zeitdruck, Lagekomplexität und unterschiedlichen Fachsprachen zum Teil weniger gravierend sind als angenommen. Offenbar verfügen Transorganisationen über Ressourcen, die es ihnen ermöglichen, mit diesen Merkmalen zurechtzukommen. Eine dieser Ressourcen ist die symbolische Führung, das heißt Führung über Vorbildverhalten, gemeinsame Werte und ungeschriebene Gesetze. Die andere in dieser Arbeit diskutierte Ressource ist die Figur der Verbindungsperson, die die Kommunikation und Koordination der beteiligten Organisationen erleichtert. Anhand des Bow-Tie-Modells wurde aufgezeigt, dass die Verbindungspersonen im Sinne der Hypothesen eine stärkere Zentralität der Befehlsstruktur ermöglichen, und dass sie als „Übersetzer“ zwischen Organisationen wirken. Sie nehmen eine Filterfunktion wahr und wirken dadurch komplexitäts- und zeitdruckreduzierend.

Allerdings gibt es im Rahmen einer Transorganisation verschiedene Möglichkeiten des Einsatzes der Verbindungspersonen. Es wurden drei Modelle diskutiert, die unterschiedliche (weitergehende) Effekte auf die Vorbeugung und Milderung von Konflikten in der Zusammenarbeit von BOS haben. Alle diese Modelle haben Vor- und Nachteile, aber ein Modell, das die Verbindungspersonen abschnittsübergreifend in einem Sachbereich der

Polizei zentral ansiedelt, scheint besonders vorteilhaft, denn es fördert die gemeinsamen Lagebeurteilungen und damit auch die enge Abstimmung der verschiedenen VP untereinander. Diese Variante scheint im Allgemeinen die besten Voraussetzungen für eine gelungene Kommunikation zwischen den beteiligten Organisationen, die rasche Rückkopplung von Informationen an andere BOS sowie die sachgerechte Information und Kommunikation mit den Einsatzleitungen der eigenen Organisation zu bieten. Hierbei ergeben sich in der Summe die kürzesten Kommunikationswege. Eine Lage muss nur einmal dargestellt werden und es findet ein Informationsaustausch statt, bei dem die Beteiligten auf eine gemeinsame Lageerstellung und -beurteilung zurückgreifen können.

Aus datenschutzrechtlichen Gründen sowie aufgrund der Pflicht zur Amtsverschwiegenheit kann es allerdings zu Konflikten innerhalb einer solchen Einsatzleitung kommen. Den rechtlichen Vorgaben lässt sich teilweise durch die spezifische Festlegung der Verbindungsperson, die sicherheitsüberprüft werden, Genüge tun. In der Gesamtbetrachtung überwiegen die Vorteile einer gemeinsamen Einsatzleitung durch Vertreter aller beteiligten Organisationseinheiten, so dass dies zum Standard für jeden größeren planbaren Einsatz werden sollte. Idealerweise ist ein nachhaltig festgelegter Personenkreis zu bestimmen, der professionell und effektiv auf die Aufgaben und die entsprechenden Abläufe vorbereitet werden sollte. Aus der Sicht des Verfassers muss die Zusammenarbeit der BOS untereinander ausgebaut werden. Nur durch eine zielgerichtete Kooperation werden alle betroffenen BOS-Einheiten in Zukunft in der Lage sein, die wachsenden Aufgaben bei planbaren Einsätzen, aber auch bei größeren Gefahren- und Schadenslagen zu bewältigen.

Von Vorteil ist dabei außerdem, dass die gemeinsame Abstimmung eine Reduzierung des redundanten Aufwands für die Einsatzplanung und -lenkung ermöglicht. Gemeinsame Einsatzplanung bedeutet, dass die Behörden und Organisationen sich gegenseitig bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützen und sich unverzüglich über alle Erkenntnisse, die für die Wahrnehmung ihrer eigenen ebenso wie der gemeinsamen Aufgaben von Bedeutung sind, unterrichten und die notwendigen Auskünfte erteilen. Bei Lagen, in denen die Zuständigkeiten mehrerer beteiligter Behörden betroffen sind, ist ein einvernehmliches Vorgehen abzustimmen. Hierbei muss die Bedeutung der Lage kommunikativ zwischen den betroffenen Behörden (Makroebene), innerhalb der Organisationseinheit selbst (Mesoebene) und unter Einbezug der individuellen Wahrnehmungen und Handlungen (Mikroebene) der Organisationsmitglieder abgestimmt werden.

Anspruch der vorliegenden Untersuchung war es, zur Schließung der eingangs skizzierten Forschungslücke einen Beitrag in Form einer empirischen Analyse der Zusammenarbeit zwischen BOS im Einsatzfall zu leisten. Die Untersuchung hat dabei vor allem auch weiteren Forschungsbedarf offen gelegt.

Zum einen legen die Ergebnisse nahe, dass Transorganisationen aus BOS eine gewisse Widerstandsfähigkeit gegen Zeitdruck und Lagekomplexität oder auch gegen mögliche Folgen der Verschiedenheit von Fachsprachen aufweisen. Dies wurde mit den Konzepten der symbolischen Führung sowie mit der Tätigkeit der Verbindungsperson erklärt. Diese Zusammenhänge sind jedoch erklärungsbedürftig, denn es ist noch nicht ausreichend dargestellt, warum einerseits Abstimmungskonflikte oder Zuständigkeitskonflikte trotz Verbindungsperson auftreten, während sich andererseits eine gewisse Robustheit gegen die genannten Situationsmerkmale entwickeln kann. Die realen Prozesse in Einsatzsituationen, bedürfen noch weiterer Aufklärung. Das Instrument des szenariobasierten Experiments scheint hier vor allem in Kombination mit retrospektiven Befragungen zu früheren Einsatzfällen eine sinnvolle Methode zu sein. Weitere Untersuchungen in der hier vorgestellten methodischen Ausrichtung werden deshalb als empfehlenswert erachtet, wobei in der Konstruktion der Szenarien ein breiteres Spektrum, verschiedener Einsatzfälle zu berücksichtigen wäre.

Eine weitere noch weitgehend offene Forschungsfrage betrifft die Modellbildung, die theoretische Abbildung der gefundenen empirischen Ergebnisse. Im Rahmen der vorliegenden empirischen Erhebung wurden verschiedene Modellansätze aus den Bereichen Kommunikation und Organisation zugrunde gelegt. Ein kohärentes Modell, das die verschiedenen Aspekte zusammenführt, steht jedoch aus. Ein solches Modell müsste Aspekte der Organisation, wie operative Geschlossenheit, feste und lose Koppelung mit Aspekten der Kommunikation, wie sie hier vorgeschlagen wurden, verbinden.

Dieses Modell hätte den Vorteil, dass Vorhersagen über verschiedene organisationale und kommunikationsbezogene Effekte und somit zugleich überprüfbare Aussagen über die in der Praxis am besten geeigneten Organisationsmodelle und Kommunikationswege getroffen werden könnten. Verschiedene Modellvarianten könnten dann empirisch überprüft werden. Ein möglicher Gegenstand weiterer Forschung ist beispielsweise der Vorschlag, bei einem planbaren Einsatz alle Entscheidungsträger der Behörden mit Sicherheitsaufgaben in einem Gebäude mit ihren jeweiligen Führungsstäben zu vereinen. Dieses gemeinsame Lagezentrum sollte eine partnerschaftliche Gemeinschaft der kurzen Wege sein, um eine Bündelung von Synergieeffekten zu erreichen. Hierzu zählt vor allem der persönliche Kommunikationsweg untereinander, bei dem der Informationsfluss sofort mündlich stattfinden könnte. Das bedeutet, alle Lagezentren würden auf einer Ebene, in einem Raum zusammengefasst. Es gilt hierbei in erster Linie eine „Einheit“ zu formen, welche sich gemeinsam dem Auftrag der Abwehr jeglicher Art von Gefahr stellt. Grundvoraussetzung ist der Zusammenschluss „echter“ und „gleichwertiger“ Partner. In baulicher Hinsicht sollte ein gemeinsamer großer Leitstellenraum für die beteiligten *Organisationseinheiten* geschaffen werden, wobei die BOS-Räume beispielsweise durch Glasschiebewände abgeteilt werden könnte. Diese Idee ist von dem Grundgedanken getragen,

dass jeder Bereich im Alltagsbetrieb ungestört und autark seine Aufgaben wahrnehmen kann. Läuft aber ein Großeinsatz an, so hätte man die Möglichkeit, sofort zu reagieren, indem man die Räume öffnen würde, um sich gemeinsam an die Problemlösung zu begeben. Für solche gemeinsamen Einsätze könnte man eine sogenannte *Katastrophen-Insel*,⁴³² wie in Abbildung 39 dargestellt, einrichten.

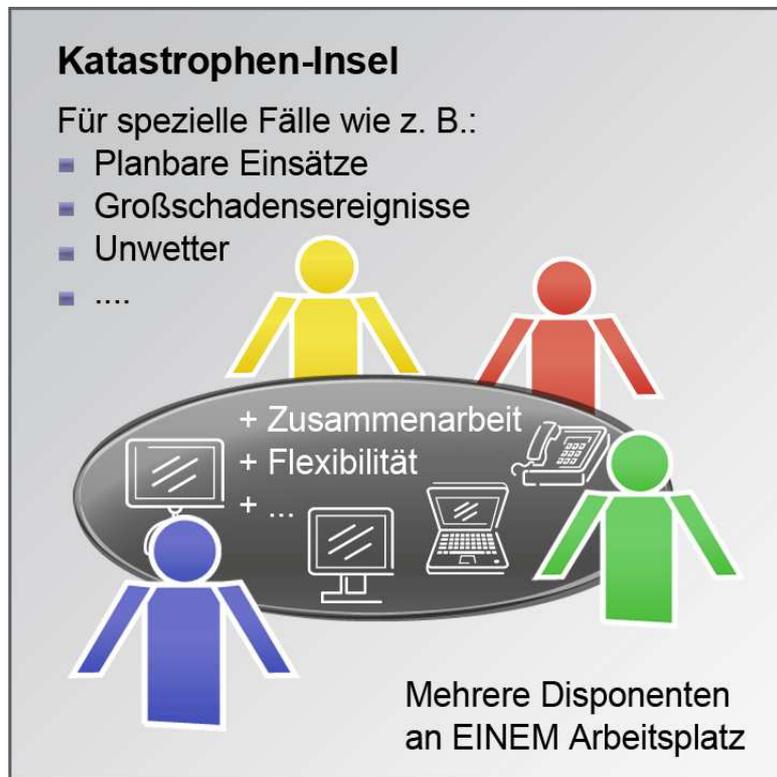


Abbildung 39: Die „Katastrophen-Insel“.³⁸⁸

Mit diesen und weiteren Forschungsvorhaben könnte auch ein bisher bestehender Konflikt verringert werden: Die Praxis kann in nur geringem Maße auf systematische empirische Ergebnisse und Modelle zurückgreifen. Insofern muss sie, basierend allein auf den eigenen Erfahrungen, pragmatische Entscheidungen treffen. Beim NATO-Gipfel und nach dem Versammlungsgeschehen zum Bauvorhaben „Stuttgart 21“ konnten in vielerlei Hinsicht wichtige Erfahrungen gesammelt werden. Bei der Einsatznachbereitung wurden bestehende Strukturen überdacht und Einsatzkonzepte einer kritischen Prüfung unterzogen. Darüber hinaus konnten Erfahrungen mit den vielfältigen Führungs- und Einsatzmitteln gewonnen werden, die es ermöglichten, Defizite zu erkennen und auszugleichen. Der Einsatzenerfolg wurde nicht zuletzt vom Grad der Zusammenarbeit bzw. der Kooperationsfähigkeit der beteiligten Führungskräfte bestimmt. Dennoch fehlte hier die Möglichkeit einer Unterstützung durch wissenschaftliche Erkenntnisse. Dennoch fehlte hier die Möglichkeit einer Unterstützung durch wissenschaftliche Erkenntnisse. Weitere empirische Forschung ist deshalb notwendig.

⁴³² [205] Ihle/Epe 2007.

Verzeichnisse

Abkürzungsverzeichnis

AAO	Allgemeine Aufbauorganisation
a.A.	anderer Ansicht
a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
a. E.	am Ende
alt.	Alternative
AG	Arbeitsgruppe
Anm.	Anmerkung
AK	Arbeitskreis der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder
AOC	Airline Operators Committee
APRev.	Autobahnpolizeirevier
Art.	Artikel
ASB	Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V.
Az.	Aktenzeichen
BAO	Besondere Aufbauorganisation
BAB	Bundesautobahn
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BF	Berufsfeuerwehr
BFE	Beweissichere Festnahmeeinheiten
betr.	betreffend
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGB1	Bundesgesetzblatt Teil I
BGH	Bundesgerichtshof
BGHSt	Amtliche Entscheidung des Bundesgerichtshofs in Strafsachen (zit. nach Band u. Seite; (1. Seite Beginn, 2. Seite Fundstelle))
BKA	Bundeskriminalamt
BMI	Bundesministerium des Innern
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
BT-Drs.	Drucksache Deutscher Bundestag

BuPol	Bundespolizei
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Amtliche Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
BVerwGE	Amtliche Entscheidungssammlung des Bundesverwaltungsgerichts
BW	Baden-Württemberg
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DD	Direktionsdienst der Branddirektion Stuttgart
D-Tröndle	Strafgesetzbuch, erläutert von Dreher (23.-37. A.), fortgeführt von Tröndle, 43. A., 1986
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DLRG	Deutsche Lebensrettungsgesellschaft e.V.
Dr.	Doktor
DRK	Deutsches Rotes Kreuz e.V.
DV	Dienstvorschrift
EA	Einsatzabschnitt
e-MAS	elektronisches Meldungs- und Auftragsmanagementsystem der Integrierten Leitstelle Stuttgart
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EL	Einsatzleiter
e-LAN	elektronisches Lagekartenführungsauswerte und -nachweissystem der Integrierten Leitstelle Stuttgart
ELS (R)	Einsatzleitsystem
ELW	Einsatzleitwagen
ENBW	Energie Baden Württemberg
EPS	Einsatzprotokollsystem
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell /-e /-en /-er /-es

f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Fn.	Fußnote
FS	Festschrift
FEM	Führungs- und Einsatzmittel
FMS	Funkmeldesystem
FR	Freiburg
FüStab	Führungsstab
FW	Feuerwehr
FwDV	Feuerwehrdienstvorschrift
FwG BW	Feuerwehrgesetz Baden Württemberg
Fzg	Fahrzeug/e
gem.	gemäß
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
ggf.	gegebenenfalls
GVG	Gerichtsverfassungsgesetz
grds.	grundsätzlich
GSL	größere Schadenslage
Hbf	Hauptbahnhof
h.M.	herrschende Meinung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.E.	im Ergebnis
i.e.S.	im engeren Sinn
insbes.	insbesondere
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinn
ILS	Integrierte Leitstelle
IT	Informationstechnologie
i.U.	im Unterschied
IuK	Information und Kommunikation
JUH	Johanniter-Unfall-Hilfe

krit.	Kritisch
KA	Karlsruhe
KatS	Katastrophenschutz
KG	Kommanditgesellschaft
KIT	Kriseninterventionsteam
KTW	Krankentransportwagen
LDF	Lagedienstführer
LF	Leitfaden
LKA	Landeskriminalamt
LKatSG BW	Landeskatastrophenschutzgesetz Baden-Württemberg
LimaKW	Lichtmastkraftwagen
LNA	Leitender Notarzt
LSÜG	Landessicherheitsüberprüfungsgesetz
LVwVfG	Landesverwaltungsverfahrensgesetz
LuftSiG	Luftsicherheitsgesetz
LZ	Lagezentrum
MA	Mitarbeiter
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
MANV	Massenanfall Verletzter
MHD	Malteser Hilfsdienst
m.E.	meines Erachtens
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NAW	Notarzwagen
NEF	Notarzteinsatzfahrzeug
NiPoG	Nicht-polizeiliche Gefahrenabwehr
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
NStZ	Neue Zeitschrift für Strafrecht
o.Ä.	oder Ähnliches
o.g.	oben genannte / -n / -r / -s
OLG	Oberlandesgericht
OrgL	Organisatorischer Leiter (Rettungsdienst)

PÄD	Polizeiärztlicher Dienst
PD	Polizeidirektor
PDV	Polizeidienstvorschrift
PF	Polizeiführer
PFA	Polizei-Führungsakademie
Pkt.	Punkt
PolG BW	Polizei- und Ordnungsbehördengesetz Baden-Württemberg
PR	Public Relation
PTSG	Gesetz zur Sicherstellung des Postwesens und der Telekommunikation
RettdG	Landesgesetz über den Rettungsdienst sowie den Notfall- und Krankentransport Baden-Württemberg
RD	Rettungsdienst
RDL	Rettungsdienstleiter
Rn.	Randnummer
RP	Regierungspräsidium
Rspr.	Rechtsprechung
RTH	Rettungshubschrauber
RTW	Rettungswagen
s.	siehe
S.	Seite
SB	Sachbereich
Sch/Sch	Schönke/ Schröder, Kommentar zum Strafgesetzbuch (-Bearbeiter)
SK	Systematischer Kommentar zum StGB (-Bearbeiter)
s.o.	siehe oben
sog.	so genannte /-n /-r /-s
StA	Staatsanwaltschaft
StGB	Strafgesetzbuch (ohne Gesetzesangabe „StGB“ in der Fußnote aus Gründen der besseren Lesbarkeit, andere Gesetze werden angegeben)
StPO	Strafprozessordnung
str.	strittig
s.u.	siehe unten
SÜ	Sicherheitsüberprüfung
TEL	Technische Einsatzleitung
THW	(Bundesanstalt) Technisches Hilfswerk

THW-HelfRG	Gesetz zur Regelung der Rechtsverhältnisse der Helfer der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk
TKG	Telekommunikationsgesetz
TKSiV	Verordnung zur Sicherstellung von Telekommunikationsdienstleistungen sowie zur Einräumung von Vorrechten bei deren Inanspruchnahme
TSK	Kommunikationsnetz mittels Server gestützter Telefonschaltkonferenzen auf Handybasis
u.	unten
UA	Unterabschnitt
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
VP	Verbindungsperson/en
VS	Verschlusssache
V.I.P.	Very Important Person
vgl.	vergleiche
VS	Verschlusssachen
VS-NfD	Verschlusssache – Nur für den Dienstgebrauch
VU	Verkehrsunfall
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
Ziff.	Ziffer
z.T.	zum Teil
z.Z.	zur Zeit

Anmerkung:

Soweit Personen- und Funktionsbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen Form verwendet wurden, gelten sie gleichermaßen für Frauen.

Glossar

Begriff	Erläuterung
Amtshilfe	Hilfe oder Unterstützung, die eine Organisation einer anderen im Bedarfsfall auf deren Ersuchen leistet, damit letztere ihre Aufgabe wahrnehmen kann.
Aufbauorganisation	Struktureller Aufbau einer Organisation. Es werden die Allgemeine Aufbauorganisation (für Routinefälle) und die Besondere Aufbauorganisation (für besondere Einsatzlagen) unterschieden.
Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben	Bezeichnung für alle Behörden und Organisationen, die mit der Abwehr von Gefahren betraut sind. Hierzu gehören Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst, Katastrophenschutz, Technisches Hilfswerk und weitere Organisationen.
Fehlertoleranz	Ausmaß, in dem die Effektivität und Effizienz eines Systems bzw. einer Organisation von ungeplanten Abweichungen von Regelgrößen („Fehler“) unbeeinflusst bleibt.
Feuerwehr	Organisation zur Hilfeleistung bei Bränden, aber auch Unfällen und Überschwemmungen sowie anderen öffentlichen Notständen, um Leben und – dem nachgeordnet – Sachwerte zu schützen.
Interorganisational	zwischen zwei oder mehr Organisationen
Intraorganisational	Innerhalb einer Organisation
Komplexität	Eigenschaft einer Organisation oder Situation. Die Komplexität steigt mit der Zahl und Interdependenz der Elemente, mit dem Effekte verdeckt sind oder aber erst zeitverzögert sichtbar werden, und mit der Eigendynamik der (Veränderung ohne äußeren Einfluss) der Situation/Organisation.
Kopplung	Grad der Verbundenheit von Strukturen und Prozessen bzw. von Akteuren und Aktionen. Strukturen/Akteure können fest gekoppelt sein (wenig variable) oder lose gekoppelt sein (variable, austauschbar). Prozesse/Aktionen können fest gekoppelt sein (Vorgehen nach Vorschrift) oder lose gekoppelt sein (variabel, flexibel, situationsabhängig).
Kritikalität	Hier: Eigenschaft eines Sachverhalts oder Prozesses, für ein bestimmtes Kriterium „kritisch“ zu sein, d.h. von der Ausprägung der Eigenschaft hängt ab, ob das Kriterium erfüllt wird oder nicht.
Leitender Notarzt	Ein einem Rettungsdienstbereich zugeordneter Notarzt, der bei Schadensereignissen mit vielen Verletzten die ärztliche Versorgung koordiniert.
Nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr	Die Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben, ausgenommen die Polizei
Operative Geschlossenheit	Abschirmung der in einer Organisation ablaufenden Operationen gegen äußere (Stör-) Einflüsse.

Begriff	Erläuterung
Organisation	Ein formales, aus Strukturen (Regeln, definierten Abläufen, Normen usw.) bestehendes Gebilde/System, in dem Menschen tätig sind, die durch bewusste, koordinierte Handlung geplante Ergebnisse hervorbringen.
Polizei	Eines der Exekutivorgane des Staates. Ihre Aufgaben sind die Gefahrenabwehr und die Beseitigung von Störungen der öffentlichen Sicherheit und Ordnung, soweit im öffentlichen Interesse geboten (Polizeigesetz Baden-Württemberg).
Polizeivollzugsdienst	Die Organisation Polizei umfasst die Polizeibehörde und den Polizeivollzugsdienst mit seinen Polizeibeamten. Der Polizeivollzugsdienst nimmt polizeiliche Aufgaben wahr, wenn ein sofortiges Tätigwerden erforderlich erscheint (Polizeigesetz Baden-Württemberg).
Qualität	Beschaffenheit. Der Begriff „qualitativ“ bezieht sich auf die Darstellung der Beschaffenheit von Objekten, Prozessen oder Sachverhalten, der Begriff „quantitativ“ auf die (zusätzliche) Zuordnung numerischer Werte.
Qualitatives Interview	Freies oder leitfadengestütztes Interview, bei dem die Antworten der Person nicht durch Befragungssituation und Instrumente vollständig festgelegt sind. (Die Antworten können durch Leitfragen eingeschränkt sein.)
Reflexivität	Rückwirkung; hier: die antizipierte Reaktion eines Rezipienten auf eine Kommunikation, und die entsprechende Formulierung bzw. Anpassung dieser Kommunikation.
Resilienz	Widerstandsfähigkeit
Rettungsdienst	Gesamtheit öffentlicher und nichtöffentlicher Organisationen, die Hilfe zum Patienten bringen und diesen medizinisch versorgen, wenn er nicht oder nicht rechtzeitig einen Arzt oder ein Krankenhaus aufsuchen kann.
Robustheit	Siehe Fehlertoleranz
Sofortlage	Nicht planbares und nicht voraussehbares Ereignis, insbesondere Schadensereignis.
Stress	Stress ist eine Kognition und eine unangenehme Empfindung und kann von physiologischen Reaktionen begleitet sein. Stress resultiert aus der wahrgenommenen Unfähigkeit, bestimmten Anforderungen zu genügen. Für die Entstehung von Stress kommt es nicht auf die objektiven Sachverhalte, sondern auf deren subjektive Wahrnehmung an.
Supra-organisation	siehe Transorganisation
Technisches Hilfswerk	Das Technische Hilfswerk ist eine Bundesanstalt. Sie dient dem nichtmilitärischen Schutz der Zivilbevölkerung, etwa bei Katastrophen.
Trans-organisation	Organisation aus mindestens zwei Organisationen, die für einen definierten, oft temporären Zweck zusammenarbeiten.

Literaturverzeichnis

Literatur zu Kapitel 1

- 1 AG BBK (2006), Arbeitsgruppe der Hilfsorganisationen im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Konzept zur überörtlichen Hilfe bei MANV. http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Downloads/GesBevS/Hilfekzept_bei_MANV.pdf?__blob=publicationFile.
- 2 Bharosa, Nitesh/Lee, JinKyu/Janssen, Marijn (2010), Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises. *Information Systems Frontiers*, 12, S. 49-65.
- 3 Cimolino, Ulrich/Bayer, Gerhard/Schneider, Siegfried/Schweigger, Andreas (2008), *Kommunikation im Einsatz. Planung, Organisation und Technik*. 2. Auflage. Landsberg: Verlagsgruppe Hüthig, Jehle, Rehm.
- 4 Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich Steinke, Ines (2007), Was ist qualitative Forschung? Ein Überblick, S. 13-29; in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/Steinke, Ines (Hrsg): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 5. Auflage, Reinbek, Rowohlt.
- 5 Friedrich, M./Gade, R. (2012), Maritime Notfallvorsorge in der Bundesrepublik Deutschland. *Wasser und Abfall*, 6/2012, S. 35-42.
- 6 Frings, Sandra/Engelbach, Wolf/Lopez Remondes, David (2010), Informations- und Kooperationsportal als Unterstützungssystem der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben für Großveranstaltungen. *GI-Jahrestagung Informatik, 2010. Proceedings*. S. 819-824.
- 7 Lasogga, Frank/von Ameln, Falco (2010), Kooperation bei Großschadensereignissen. Problemlagen und Entwicklungsperspektiven eines komplexen Organisationsnetzwerks, S. 157-176; *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 41.
- 8 Mayring, Philipp (2003), *Qualitative Inhaltsanalyse*. 8. Auflage, Beltz Verlag Weinheim.
- 9 MIK (2010), Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen. Leitfaden des MIK für die Planung, Genehmigung, Durchführung und Nachbereitung von Großveranstaltungen im Freien mit erhöhtem Gefährdungspotenzial. http://www.mik.nrw.de/fileadmin/user_upload/Redakteure/Dokumente/Themen_und_Aufgaben/Schutz_und_Sicherheit/sicherheitgrossveranstaltungen/201107grossveranstaltungen_leitfaden.pdf.
- 10 Oberkinkhaus, Jörg (2009), Ersteintreffendes Rettungsmittel: Entwicklung eines Ablaufschemas, S. 26-35; *Rettungsdienst*, 32(4).

- 11 Peinel, Gertraud/Rose, Thomas (2009), Prozessmodellierung für das Notfallmanagement. Workshop zur IT-Unterstützung von Rettungskräften. 39. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik (Informatik 2009), Lübeck, http://www.minet.uni-jena.de/preprints/erfurth_09/Manuskript-Workshop2009_Luebeck.pdf.
- 12 Schumann, Sandy/Yildirim-Krannig, Yeliz/Mähler, M./Wucholt, F./Strohschneider, Stefan (2010), Kultur und Technik - Ein kulturalanalytischer Ansatz als Grundlage der Entwicklung eines mobilen Endgerätes für Einsatzkräfte in Großschadenslagen. Gesellschaft für Informatik (Hrsg): INFORMATIK 2010. Service Science - Neue Perspektiven für die Informatik. Proceedings. Band 2 P-176, 187-191,
- 13 Waugh, William/Streib, Gregory (2006), Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. Public Administration Review, December 2006 (Special Issue), S. 131-140.
- 14 Wolff, Andrea/Rohde, Sebastian/Subik, Sebastian/Wietfeld, Christian (2009), Organisationsübergreifender sicherer Datenaustausch zwischen heterogenen Kriseninformationssystemen. Workshop zur IT-Unterstützung von Rettungskräften, 39. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik (Informatik 2009), Lübeck, http://www.minet.uni-na.de/preprints/erfurth_09/Manuskript-Workshop2009_Luebeck.pdf.

Gesetze, Entscheidungen, Dienstvorschriften, Leitfäden zu Kapitel 1

- 15 PolG BW Polizeigesetz Baden-Württemberg in der Fassung vom 13.01.1992 (GBl. S. 1, ber. S. 596, 1993 S. 155), zuletzt geändert durch Gesetz vom 25.02.2014 (GBl. S. 77) m.W.v. 01.03.2014.

Literatur zu Kapitel 2

- 16 Bruhn, Manfred (1995), Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- 17 Cyert, Richard M./March, James G. (1995), Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- 18 Donges, Patrick (2008), Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- 19 Frevel, Bernhard/Kuschewski, Philipp (2009), Police Organization and Police Reform in Germany: The Case of North Rhine-Westphalia. German Policy Studies, 5 (2), S. 49-89.

- 20 Gora, Walter (2004), Organisatorische und technische Perspektiven im Einsatzleitbereich. In Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung (Hrsg): Next Generation Government für die Innere Sicherheit. Stiftungsreihe 62, Hochschulkolleg E-Government. S. 35-44.
- 21 Hamm, Burkhard (01/2006), Einsatzleitstellen in Schleswig-Holstein. Auf dem Weg in eine kooperative Zukunft, S. 474-477; der Kriminalist 11, Fachzeitschrift des Bundes Deutscher Kriminalbeamter, 38. Jahrgang, Max-Schmidt-Römhild-Verlag, 23552 Lübeck.
- 22 Heger, Oliver/Reuter, Christian (2013), IT-basierte Unterstützung virtueller und realer Selbsthilfegemeinschaften in Katastrophenlagen. 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik, 27.2. – 1.3.2013, Leipzig, Germany, Proceedings, S. 1861-1875.
- 23 Heimann, Rudi (2009), Entscheidungsfindung in polizeilichen Einsatzlagen – Softwareunterstütztes Informations- und Kommunikationsmanagement. GI Jahrestagung, Lecture Notes in Informatics (LNI), Vol. 154, S. 1378-1392.
- 24 Jakoby, Andreas/Vagts, Hauke (2012), Cloud Computing für Polizei und andere BOS – Möglichkeiten und Grenzen. pvt (Polizei – Verkehr – Technik) 2/2012, S. 50-52.
- 25 Lasogga, Frank/von Ameln, Falco (2010), Kooperation bei Großschadensereignissen. Problemlagen und Entwicklungsperspektiven eines komplexen Organisationsnetzwerks, S. 157-176; Gruppendynamik und Organisationsberatung 41.
- 26 Lenk, Klaus/Traumüller, Roland (2005), Emergency Computing – ein soziotechnischer Ansatz. GI-Jahrestagung, Lecture Notes in Informatics, Vol. 68, S. 380-385.
- 27 Ludwig, Thomas/Reuter, Christian/Pipek, Volkmar (2013), Mobiler Reporting-Mechanismus für örtlich verteilte Einsatzkräfte. In Boll, S./Maaß, S./Malaka, R. (Hrsg): Mensch & Computer 2013München: Oldenbourg Verlag, S. 317-320.
- 28 Manning, Peter (1992), Organizational Communication, New York: de Gruyter.
- 29 Nuber, K. H. (1985), Management by Corporate Identity. Ein neues Konzept der integrierten Kommunikation, S. 105-108; in: Harvard Manager, 7. Jg., Nr. 3, 1985.
- 30 Pfeiffer, Peter (1996), Polizeiliche Kommunikation in extremen Einsatzlagen, Nr. 32, S. 15-16; Seminar an der Polizeiführungsakademie, Münster-Hiltrup.
- 31 Plattner Hans P. (2005), Führen im Einsatz - Kommentar zur FwDV/DV 100, 2. erweiterte Auflage, Kohlhammer Verlag Stuttgart.
- 32 Promberger, Kurt/Hernus, Raffaele/Koschar, Heidemarie (2006), Qualitätsmanagement in der Polizei. Internationale Fallstudien zur Umsetzung von EFQM, CAF und ISO 9001:2000. Universität Innsbruck, Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus. Working Paper 27/2006.

- 33 Reichwald, R./Hesch, G. (1998), Mitarbeiter und Manager in neuen Organisationsformen, 87-96; in: Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Band 61, von Adam D. (Hrsg): Gabler, Wiesbaden.
- 34 Schimank, Uwe (2002), Organisationen: Akteurkonstellationen - Korporative Akteure - Sozialsysteme, S. 29-54; in: Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hrsg): Organisationssoziologie. (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 12) Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- 35 Schönbein, Rainer/Bügel, Ulrich/Leuchter, Sandro (2005), Semantic Web Technologien für Sicherheitsaufgaben. Informatik 2005 – 35. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik, Symposium: Tag der außeruniversitären Forschung. Bonn: 19.09.2005. <http://www.safety-critical.de/doc/info2005TAF.pdf>.
- 36 Schuler, Heinz (2004), Lehrbuch Organisationspsychologie. Verlag Hans Huber, Bern 3. Auflage.
- 37 Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- 38 Sydow, Hörg/Duschek, Stephan (2011), Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke – Cluster – Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer.
- 39 Theis, Anna Maria (1994), Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und Forschungen. Westdeutscher Verlag Opladen, Wiesbaden.
- 40 Titscher, Stefan/Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael (2010), Zur Praxis der Organisationsforschung. In Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (Hrsg): Praxis der Organisationsanalyse. S. 17-44. Wien: UTB facultas.wuv.
- 41 Unterwallney, August (1988), Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik für den polizeilichen Einsatz, S. 14-77; Neue Informations- und Kommunikationstechnik für die Polizei, Nr. 48. Seminar an der Polizeiführungsakademie, Münster-Hiltrup.
- 42 Vahs, Dietmar (2007), Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- 43 Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hrsg.): (2005), Moderne Organisationstheorien
1. Handlungsorientierte Ansätze, S. 209-258;
2. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- 44 Wöhe, Günter (2008), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23. Auflage. München: Verlag Vahlen.
- 45 Wölker, Robert J. (1993), Der Fall Donaueschingen, S. 27-30; Deutsches Polizeiblatt 4, Vereinigte Buchdruckereien August Sandmaier & Sohn, Bad Buchau.

Internetquellen zum NATO-Gipfel 2009

- 46 Info Libertad: <http://www.info.libertad.de/story/2008/10/nato-gipfel-2009-polizei-bawue-bereitet-sich-vor>.
- 47 Linksnavigator: <http://www.linksnavigator.de/node/1289>.
- 48 N24: http://www.n24.de/news/newsitem_4950410.html.
- 49 NATO-Gipfel 2009 Blogspot: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/reuters04.04.09.pdf>
- 50 Focus: http://www.focus.de/politik/deutschland/nato-gewalt-ueberschattet-nato-gipfel-in-strassburg_aid_387346.html.
- 51 Nato-Gipfel I: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/news.de04.04.09.pdf>.
- 52 Nato-Gipfel II: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/Ba-discheZeitung04.04.09.pdf>.

Gesetze, Entscheidungen, Dienstvorschriften, Leitfäden zu Kapitel 2

- 53 Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 (1999): http://www.lfs-bw.de/Fachthemen/Recht-Organisation/Documents/FwDV/FwDV_100.pdf.

Literatur zu Kapitel 3

- 54 Ahrens, Rupert/Scherer, Helmut/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (1995), Integriertes Kommunikationsmanagement. Institut für Medienentwicklung und Kommunikation, Frankfurt am Main.
- 55 Belz, Reiner/Mußmann Eike (2009), Polizeigesetz für Baden-Württemberg, Erläuterungen und ergänzende Vorschriften, 7. Auflage 2009, Boorberg, Stuttgart--München-Hannover-Berlin-Weimar-Dresden.
- 56 Drews, Bill/Wacke, Gehard/Vogel, Klaus/Martens, Wolfgang (1985). Gefahrenabwehr. 9. Auflage. München: Carl Heymanns.
- 57 DRK Landesverband Baden-Württemberg (2012), Die Zukunft des Rettungsdienstes in Baden-Württemberg. Positionspapier des DRK-Landesverbands Baden-Württemberg e.V.: http://www.drk-baden-wuerttemberg.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/2012-03-08_rd_positionspapier_drklvw.pdf.

- 58 Erbguth, Wilfried (2007), Rechts- und Amtshilfe, kompetenzüberschreitendes Zusammenwirken bei Notfällen, In Sachs, Michael/Battis, Ulrich/Bethge, Herbert et al. (Hrsg): Grundgesetz GG – Kommentar. 4. Auflage. München: Beck, S. 1140-1150.
- 59 Heesen, Dietrich/Hönle, Jürgen/Peilert, Andreas (2002), Bundesgrenzschutzgesetz, Verwaltungsgesetz, Vollstreckungsgesetz, Gesetz über den unmittelbaren Zwang. Kommentar, 4. Auflage, Verlag Deutsche Polizei GmbH.
- 60 Innenminister des Bundes und der Länder (1974), Programm für die innere Sicherheit in der Bundesrepublik Deutschland. Verlag Innenministerium Rheinland-Pfalz.
- 61 Jarass, Hans/Pieroth, Bodo (2004), Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Kommentar, 7. Auflage, Verlag C.H. Beck München.
- 62 Maurer, Hartmut (1997), Allgemeines Verwaltungsrecht. 11. Auflage, Verlag C.H. Beck, München.
- 63 Meyer-Goßner, Lutz (2008), Strafprozessordnung Gerichtsverfassungsgesetz, Nebengesetze und ergänzende Bestimmungen, Kommentare. 51. Auflage, Verlag C. H. Beck, München.
- 64 Möllers, Martin H.W. (Hrsg.) (2001), Wörterbuch der Polizei, München: C.H. Beck Verlag.
- 65 Preisendörfer, Peter (2008), Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- 66 Saxer, Ulrich (1999), Organisationskommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Eine Standortbestimmung. S. 21-36; in: Szyszka, Peter (Hrsg): Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation, Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden.
- 67 Schenke, Wolf-Rüdiger (2011), Polizei- und Ordnungsrecht. 7. Auflage. Heidelberg: C.F. Müller.
- 68 Schoch, Friedrich (1994), Grundfälle zum Polizei- und Ordnungsrecht. 6. Teil: Polizei- und ordnungsrechtlich Verantwortliche, JuS 1994, S. 849-853, 932-937 und 1026-1031.
- 69 Surwald, Wilhelm (2011), Feuerwehrgesetz für Baden-Württemberg, Praxiskommentar mit Landeskatastrophenschutzgesetz und Feuerwehrmustersatzung und ergänzende Vorschriften. 8. überarbeitete Auflage, Boorberg, Stuttgart-München-Hannover-Berlin-Weimar-Dresden.
- 70 Von Mangoldt, Hermann/Klein, Friedrich/Starck, Christian (2000), Das Bonner Grundgesetz. Kommentar, Band 2, Artikel 20 bis 78, 4. Auflage, München.
- 71 Von Münch, Ingo/Kunig, Philip (2012), Grundgesetz-Kommentar. 6. Auflage. München: Beck.

- 72 Zerfaß, Ansgar (2004), Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Ergänzte Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden.

Gesetze, Entscheidungen, Dienstvorschriften, Leitfäden zu Kapitel 3

- 73 BeamStG Beamtenstatusgesetz vom 17. Juni 2008 (BGBl. I S. 1010), das durch Artikel 15 Absatz 16 des Gesetzes vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160) geändert worden ist.
- 74 BOS-Funkrichtlinie(2009), Bestimmungen für Frequenzzuteilungen zur Nutzung für das Betreiben von Funkanlagen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. http://www.lfs-bw.de/Fachthemen/Digitalfunk-Funk/Documents/Sonstiges_BOSFunkrichtlinie2009.pdf.
- 75 BPolKatHiVwV Allgemeine Verwaltungsvorschrift des Bundesministers des Innern über die Verwendung der Bundespolizei bei einer Naturkatastrophe oder einem besonders schweren Unfall sowie zur Hilfe im Notfall vom 4. September 2012. GMBI 2012, S. 899.
- 76 BVerfGE Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts. <https://www.bundesverfassungsgericht.de/entscheidungen.html>.
- 77 BVerwG Urt. V. 13.2.76 VII A 4.73, NJW 1976, 1468.
- 78 FwDV 100 Feuerwehr-Dienstvorschrift 100, März 1999. http://nu.neu-ulm.de/fileadmin/mount/stadt-nu/pdfs/2_Buerger_Service/Feuerwehr/Feuerwehr_Dienstvorschrift100_SG2.pdf
- 79 FwG BW Feuerwehrgesetz Baden-Württemberg in der Fassung vom 2.3.2010, GBl. 2010, 333.
- 80 GG Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland.
- 81 LKatSG Landeskatastrophenschutzgesetz Baden-Württemberg in der Fassung vom 22.11.1999. GBl. 1999, 625.
- 82 LVG BW Landesverwaltungsgesetz Baden-Württemberg, Artikel 4 des Gesetzes vom 14.10.2008 (GBl. S. 313), in Kraft getreten am 01.01.2009, geändert durch Gesetz vom 03.12.2013 (GBl. S. 449) m.W.v. 01.01.2014.
- 83 PDV 100 Führung und Einsatz der Polizei, Ausgabe 2012.
- 84 PolG BW Polizeigesetz Baden-Württemberg in der Fassung vom 13.01.1992 (GBl. S. 1, ber. S. 596, 1993 S. 155), zuletzt geändert durch Gesetz vom 25.02.2014 (GBl. S. 77) m.W.v. 01.03.2014.
- 85 RettDG BW Rettungsdienstgesetz Baden-Württemberg in der Fassung vom 8. Februar 2010. GBl. 2010, 285.

- 86 Rettungsdienstplan: Sozialministerium Baden-Württemberg (2001), Rettungsdienstplan 2000 Baden-Württemberg, Stuttgart, GBl. S. 65, <http://dejure.org/gesetze/RDG> .
- 87 StPO Strafprozessordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 7. April 1987 (BGBl. I S. 1074, 1319), die durch Artikel 5 Absatz 4 des Gesetzes vom 10. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3799) geändert worden ist.
- 88 THW DV 1-100 Technisches Hilfswerk (1999), Dienstvorschrift THW DV 1-100 Führung und Einsatz, Bonn. <http://www.thw-noerdlingen.de/download/DV1-100.pdf>.
- 89 THW-HelfRG, THW-Helferrechtsgesetz vom 22. Januar 1990 (BGBl. I S. 118), das durch Artikel 5 des Gesetzes vom 11. Juni 2013 (BGBl. I S. 1514) geändert worden ist.
- 90 Vwvfg Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S. 102), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S. 2749) geändert worden ist.

Literatur zu Kapitel 4

- 91 Abramis, David (1994), Relationship of Job Stressors to Job Performance: Linear or Inverted-U? Psychological Reports, 75, S. 547-558.
- 92 Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (2002), Perspektiven der Organisationssoziologie, S. 9-28; in: Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hrsg.), „Organisationssoziologie“. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- 93 Anders, W. (1983), Kommunikationstechnik und Organisation. Perspektiven für die Entwicklung der organisatorischen Kommunikation. Forschungsprojekt Bürokommunikation, München.
- 94 Argyle, Michael (1979), Körpersprache und Kommunikation. Junfermann, Paderborn.
- 95 Badke-Schaub, Petra (2005): Kommunikation in kritischen Situationen; S. 3-25; in Hofinger, Gesine (Hrsg): Kommunikation in kritischen Situationen. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- 96 Bavelas, A/Barrett, D. (1951), An experimental approach to organizational communication, S. 366-371; in: Personnel. Vol. 27.
- 97 Berndt, Günther (1989), Führung und Zusammenarbeit in der Polizei. Schmidt Römhild Verlag, Lübeck.

- 98 Bharosa, Nitesh/Lee, JinKyu/Janssen, Marijn (2010), Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises. *Information Systems Frontiers*, 12, S. 49-65.
- 99 Brodbeck, Felix (2007), Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. In Schuler, Heinz (Hrsg): *Lehrbuch Organisationspsychologie*, S. 415-438. 4. Auflage. Bern: Huber.
- 100 Bruhn, Manfred (1995), *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- 101 Burkart, Roland/Hömberg, Walter (1998), Elektronisch mediatisierte Gemeinschaftskommunikation. Eine Herausforderung für die kommunikationswissenschaftliche Modellbildung. In Rene Pfammatter (Hrsg): *Multi Media Mania. Reflexionen zu Aspekten neuer Medien*. Konstanz: UVK-Verlag.
- 102 Carroll, N. (1996), The paradox of suspense; in: Vorderer, P/Wulff, H. J./Friedrichsen, M. (Hrsg): *Suspense: Conceptualizations, theoretical analyses, and empirical explorations*, Mahwah.
- 103 Chen, Chun-Hsi Vivian/Kao, Rui-Hsin (2011), A Multilevel Study on the Relationships Between Work Characteristics, Self-Efficacy, Collective Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Taiwanese Police Duty-Executing Organizations. *The Journal of Psychology*, 145 (4), S. 361-390.
- 104 Delhees Karl H. (1994), *Soziale Kommunikation, Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft*. Westdeutscher Verlag Opladen.
- 105 Dubbert, Gaby (2005), Professionelle Kommunikation in besonderen Situationen S. 96-102; *Kriminalistik 2, Unabhängige Zeitschriften für die kriminalistische Wissenschaft und Praxis*, 59. Jahrgang, Kriminalistik Verlag.
- 106 Enste, Dominik (1998), Entscheidungsheuristiken-Filterprozesse. Habits und Frames im Alltag. in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50, S. 442-470, Köln.
- 107 Fischer, Jens Henning (2009), *Steuerung in Organisationen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- 108 Flammer, August (1997), *Einführung in die Gesprächspsychologie*. Verlag Hans Huber, Bern.
- 109 Frings, Sandra/Engelbach, Wolf/Lopez Remondes, David (2010), Informations- und Kooperationsportal als Unterstützungssystem der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben für Großveranstaltungen. *GI-Jahrestagung Informatik, 2010. Proceedings*. S. 819-824.

- 110 Gehm Theo (1994), Kommunikation im Beruf, Hintergründe, Hilfen, Strategien. Beltz Verlag Basel.
- 111 Grimm, Jürgen (1993), Der kultivierte Schrecken? Erlebnisweise von Horrorfilmen im Rahmen eines Zuschauerexperimentes, S. 206-217; in: Publizistik 2.
- 112 Heger, Oliver/Reuter, Christian (2013), IT-basierte Unterstützung virtueller und realer Selbsthilfegemeinschaften in Katastrophenlagen. 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik, 27.2. - 1.3.2013. Leipzig, Germany, Proceedings, S. 1861-1875.
- 113 Hoffmann, Bernward (2003): Medienpädagogik. Paderborn: Schöningh.
- 114 Humm, Bernhard/Juwig, Oliver (2006), Eine Normalform für Services. [https://www.fbi.h-da.de/fileadmin/personal/b.humm/Publikationen/Humm_Juwig - Normalform Services Software Engineering 2006 .pdf](https://www.fbi.h-da.de/fileadmin/personal/b.humm/Publikationen/Humm_Juwig_-_Normalform_Services_Software_Engineering_2006_.pdf).
- 115 Jablin, F. M. (1982), Formal structural characteristics of organizations and superior-subordinate communication, S. 338-347; in: Human Communication Research, Vol. 8.
- 116 Lasogga, Frank/von Ameln, Falco (2010), Kooperation bei Großschadensereignissen. Problemlagen und Entwicklungsperspektiven eines komplexen Organisationsnetzwerks, S. 157-176; Gruppendynamik und Organisationsberatung 41.
- 117 Leavitt, Harold (1951), Some effects of certain communication patterns on group performance, S. 38-40; in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 46.
- 118 Löffelholz, Martin, (Hrsg): (2004), Krieg als Medienereignis II. Krisenkommunikation im 21. Jahrhundert. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- 119 Ludwig, Thomas/Reuter, Christian/Pipek, Volkmar (2013), Mobiler Reporting-Mechanismus für örtlich verteilte Einsatzkräfte. In Boll, S./Maaß, S./Malaka, R. (Hrsg): Mensch & Computer 2013 München: Oldenbourg Verlag, S. 317-320.
- 120 Luhmann, Niklas (1984), Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt am M.
- 121 Luhmann, Niklas (2004), Die Realität der Massenmedien, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- 122 Manning, Peter (1992), Organizational Communication, New York: de Gruyter.
- 123 Martens, Will/Ortmann, Günter (2006): Organisation in Luhmanns Systemtheorie, S. 427-518; in Kieser, Alfred, Ebers, Mark (Hrsg): Organisationstheorien. 6. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- 124 Mayring, Philipp (2003), Qualitative Inhaltsanalyse. 8. Auflage, Beltz Verlag Weinheim.

- 125 Mendonca, David/Jefferson, Theresa/Harrold, John (2007), Emergency Interoperability: Collaborative Adhocracies and Mix and Match Technologies in Emergency Management. *Communications of the ACM*. 50, (3), S. 45-49.
- 126 Merten, Klaus (1977), *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse*. Westdeutscher Verlag Opladen, Wiesbaden.
- 127 Myers, David (2010), *Psychologie*. Berlin: Springer Verlag.
- 128 Oberkinkhaus, Jörg (2009), Ersteintreffendes Rettungsmittel: Entwicklung eines Ablaufschemas, S. 26-35; *Rettungsdienst*, 32(4).
- 129 Osterloh, Margit/Frost, Jetta (2003), *Prozessmanagement als Kernkompetenz*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- 130 Pahl, Gerhard/Beitz, Wolfgang (1997), *Grundlagen*. In G. Pahl/W. Beitz (Hrsg): *Konstruktionslehre*. Berlin: Springer Verlag, S. 36-80.
- 131 Reimann, H. (1974), *Kommunikations-Systeme*. 2. Auflage, Mohr, Tübingen.
- 132 Saxer, Ulrich (1999), *Organisationskommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Eine Standortbestimmung*. S. 21-36; in: Szyszka, Peter (Hrsg): *Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation*, Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden.
- 133 Schacher, D.I. (2001), *Wir sind Erinnerung. Gedächtnis und Persönlichkeit*. Rowohlt Taschenbuch-Verlag, Reinbek.
- 134 Schaub, Harald (2005): *Aspekte von Kommunikation beim Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*, S. 63-97; in Hofinger, Gesine (Hrsg): *Kommunikation in kritischen Situationen*. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- 135 Schein, Edgar (1990), *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45 (2), S. 109-119.
- 136 Schimank, Uwe (2002b), *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. 2. Auflage, Juventa Verlag, Weinheim, München.
- 137 Schmalzl, Hans Peter (1996), *Polizeiliche Kommunikation in extremen Einsatzlagen. Einige psychologische Grundannahmen*, S. 151-160; *Polizeiliche Kommunikation in extremen Einsatzlagen* Nr. 32.
- 138 Schmidt-Herbolz, Dirk (2008), *Der Blick über den Tellerrand. Ein Beitrag zur Konfliktvermeidung an der Einsatzstelle*, S.24-27. *Rettungsdienst*, 31(10).
- 139 Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha (2008), *Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. 8. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Hamburg.

- 140 Schwan, Siegfried/Litzcke, Sven Max (2006)/Nachrichtendienstpsychologie 4, Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Fachbereich öffentliche Sicherheit, statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn, Brühl/Rheinland.
- 141 Siebert, Dieter (1977), Sicherheitswissenschaftliche Aspekte zu kybernetischen Systembetrachtungen – dargestellt am Beispiel des Reglers Mensch, S. 3-8.
- 142 Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- 143 Stehling, Wolfgang (2000), JA ZUM STRESS, Höchstleistungen bringen und im inneren Gleichgewicht bleiben. Campus-Verlag GmbH.
- 144 Taylor, Frederick (1911), Scientific Management, New York.
- 145 Theis, Anna Maria (1994), Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und Forschungen. Westdeutscher Verlag Opladen, Wiesbaden.
- 146 Ungerer, Dietrich (1999), Stress und Stressbewältigung im Einsatz. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- 147 Von Rosenstiel, Lutz (2009), Grundlagen der Führung, S. 3-27; in von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg): Führung von Mitarbeitern. 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- 148 Watzlawick, Paul/Beavin, Janet/Jackson, Don (1993), Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Auflage, Verlag Hans Huber, Stuttgart.
- 149 Waugh, William/Streib, Gregory (2006), Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. Public Administration Review, December 2006 (Special Issue), S. 131-140.
- 150 Webber, R. A. (1970), Perceptions of interactions between superiors and subordinates, S. 235-248; in: Human Relations, Vol. 23.
- 151 Weber, Max (1976), Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. revidierte Auflage besorgt von Johannes Winckelmann, Studienausgabe, Tübingen.
- 152 Willke, Helmut (1995): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, S. 17- 42; in Wimmer, Rudolf (Hrsg): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Gabler, Wiesbaden.
- 153 Willke, Helmut (1998), Organisierte Wissensarbeit. Zeitschrift für Soziologie, 27 (3), S. 161-177.
- 154 Willke, Helmut (2000): Systemtheorie I: Grundlagen. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- 155 Willke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement. 2. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

- 156 Winterhoff-Spurk, Peter (2004), Medienpsychologie. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- 157 Zarate, Michael/Garcia, Berenice/Garza, Azenett/Hitlan, Robert (2004), Cultural threat and perceived realistic group conflict as dual predictors of prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, S. 99-105.
- 158 Zöllner, Oliver (1993), Dialog als kommunikative Strategie. Öffentlichkeitsarbeit staatlicher Stellen am Beispiel der Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation. Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation, Waldbröl.

Gesetze, Entscheidungen, Dienstvorschriften, Leitfäden zu Kapitel 4

- 159 FwDV 100 Feuerwehr-Dienstvorschrift 100, März 1999. http://nu.neu-ulm.de/fileadmin/mount/stadt-nu/pdfs/2_Buerger_Service/Feuerwehr/Feuerwehr_Dienstvorschrift100_SG2.pdf

Literatur zu Kapitel 5

- 160 Atteslander, Peter (2006), Methoden empirischer Sozialforschung. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- 161 Bergmann, Jörg (2007), Ethnomethodologie, S. 118-135; in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/Steinke, Ines (Hrsg): *Qualitative Forschung*.
- 162 Book, Gareth (2007), Practical HSE Risk Management – An Introduction to the Bow Tie Method. Presentation to the International Conference for Achieving Health & Safety Best Practice in Construction, Dubai, UAE, 26th-27th February 2007. <http://www.risktec.co.uk/media/43535/introduction%20to%20bow-tie%20method%20-%20dubai.pdf>.
- 163 Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (1995), *Forschungsmethoden und Evaluation*. Springer-Verlag, Berlin.
- 164 Dörner, Dietrich (1996), *Die Logik des Misslingens: strategisches Denken in komplexen Situationen*. Rowohlt, Reinbek.
- 165 Dörner, Dietrich/Schaub, Harald/Strohschneider, Stefan (1999), Komplexes Problemlösen – Königsweg der Theoretischen Psychologie? *Psychologische Rundschau*, 50, S. 198-205.
- 166 Flick, Uwe (2007), Triangulation in der qualitativen Forschung, S. 309-318; in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/Steinke, Ines (Hrsg): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 5. Auflage, Reinbek, Rowohlt.

- 167 Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich Steinke, Ines (2007), Was ist qualitative Forschung? Ein Überblick, S. 13-29; in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/Steinke, Ines (Hrsg): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage, Reinbek, Rowohlt.
- 168 Fraenkel, Jack/Wallen, Norman (1996), How to Design and Evaluate Research in Education. 3rd Edition, MacGraw-Hill, New York.
- 169 Fuchs, Peter (2004), Der Sinn der Beobachtung. Velbrück Wissenschaft, Weilerswist.
- 170 Glaser, Barney/Strauss, Anselm (2005), Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. 2. Auflage, Verlag Huber, Bern.
- 171 Hildenbrand, Bruno (2007), Strauss, Anselm, „ (Vor- u. Nachname getauscht) S. 32-42; in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/Steinke, Ines (Hrsg): „Qualitative Forschung“, Ein Handbuch. 5. Auflage, Reinbek, Rowohlt.
- 172 Honer, Anne (2007), Lebensweltanalyse in der Ethnographie, S. 194-204; in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/Steinke, Ines (Hrsg), Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage, Reinbek, Rowohlt.
- 173 Klipper, Sebastian (2011), Information Security Risk Management. Berlin: Springer.
- 174 Lüders, Christian (2007), Beobachten im Feld und Ethnographie, S. 384- 400, in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/Steinke, Ines (Hrsg): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage, Reinbek, Rowohlt.
- 175 Mayring, Philipp (2003), Qualitative Inhaltsanalyse. 8. Auflage, Beltz Verlag Weinheim.
- 176 Neyland, Daniel (2008), Organizational Ethnography, Sage Publications. London.
- 177 Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (2005), Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- 178 Süß, Heinz-Martin/Oberauer, Klaus/Kersting, Martin (1993), Intellektuelle Fähigkeiten und die Steuerung komplexer Systeme, Sprache & Kognition, 12, S. 83-97.
- 179 Watzlawick, Paul/Beavin, Janet/Jackson, Don (1993), Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Auflage, Verlag Hans Huber, Stuttgart.
- 180 Wawrinowski, Uwe (2006), Grundkurs Psychologie, Köln: Stam Verlag.

Literatur zu Kapitel 6

- 181 Altmann, Robert (1976), Kommunikation als Stabsaufgabe im Einsatz, S. 163-192; Führungslehre, Führung mit Stäben I. Seminar an der Polizeiführungsakademie, Münster-Hiltrup.

- 182 Bergmann, Jörg (2007), Ethnomethodologie, S. 118-135; in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/Steinke, Ines (Hrsg): Qualitative Forschung.
- 183 Berndt, Günther/Altmann, Robert (1980), Stabsarbeit in der Polizei.
2. Auflage, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart.
- 184 Bruhn, Manfred (1995), Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit.
2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- 185 Coenenberg, Adolf G. (1966), Die Kommunikation in der Unternehmung.
Wiesbaden: Gabler.
- 186 Grunig, Larissa A./Grunig, James A./Dozier, David M (2002), Excellent public relations and effective organization. A study of communication management in three countries. Lawrence Erlbaum Mahwah, New Jersey.
- 187 Horn, Günter/Strohschneider, Stefan (2005), Kommunikation im Krisenstab, S. 101-120; in Hofinger, Gesine (Hrsg.): Kommunikation in kritischen Situationen. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt am Main.
- 188 Hribal, Lucie (1999), Public-Relations-Kultur und Risikokommunikation: Organisationskommunikation als Schadensbegrenzung. UVK, Konstanz.
- 189 Ingenhoff, Diana/Rossberg, Nadja (2004), Kultur- die unterschätzte Dimension im Issues Management, S. 47-54; in: PR Magazin.
- 190 Keller, Othmar (1976), Praxis der Stabsarbeit im Einsatz dargestellt an der Arbeit eines Führungsstabes der Polizei bei einem Katastropheneinsatz, S. 193-258; Führungslehre, Führung mit Stäben I.
Seminar an der Polizeiführungsakademie, Münster-Hiltrup.
- 191 Kühn. R. (1989), Marketing-Mix; in: Poth. L. (Hrsg): Marketing. Loseblattsammlung, Abschnitt – 47, Neuwied.
- 192 Kunczik, Michael (2010), Public Relations, Konzepte und Theorien.
5. Auflage, Böhlau UTB Verlag, Stuttgart.
- 193 Mauch, Hansjoachim (1997), Information und Kommunikation zur Staatsaufgabe Sicherheit am Beispiel des Dachkonzepts, „Informationsarbeit Bundeswehr 2000“.
- 194 Marra, Francis, J. (1998), Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations, S. 461-474; in: Public Relations Review, 24. Jahrgang, Nr. 4.
- 195 Meffert, Heribert (1979), Das System des Kommunikations-Mix. Arbeitsunterlage für die Herbst-Arbeitstage 1979 des BDW Deutschen Kommunikationsverbandes.
- 196 Neuberger, Oswald (1995), Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Enke, Stuttgart.

- 197 Szyszka, Peter (1999), Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation, S. 131-146; Westdeutscher Verlag Opladen, Wiesbaden.
- 198 Theis, Anna Maria (1994), Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und Forschungen. Westdeutscher Verlag Opladen, Wiesbaden.
- 199 Thielmann, Gerd (2005), Information, Kommunikation, Neidhardt, Klaus (Hrsg): Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei. Kommentar zur PDV 100, Ziffer 1.3, S. 1-36; Richard Boorberg Verlag, Stuttgart.
- 200 Thielmann, Gerd/Papenfuß, Uwe/Wawrzynski, Horst (2006), Führungsorgane, Neidhardt, Klaus (Hrsg): Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei. Kommentar zur PDV 100 Ziffer 1.5.2, S. 1-16; Richard Boorberg Verlag, Stuttgart.
- 201 Vahs, Dietmar (2007), Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- 202 Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hrsg.): (2005), Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze, S. 209-258;
2. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Gesetze, Entscheidungen, Dienstvorschriften, Leitfäden zu Kapitel 6

- 203 PDV 100 Führung und Einsatz der Polizei, Ausgabe 2012.
- 204 THW DV 1-100 Technisches Hilfswerk (1999), Dienstvorschrift THW DV 1-100 Führung und Einsatz, Bonn. <http://www.thw-noerdlingen.de/download/DV1-100.pdf>.

Literatur zu Kapitel 7

- 205 Ihle, Heidi/Epe, Amelie (2007), „scopus - Dispositionssoftware für Feuerwehrleitstelle“. Schwäbisch Gmünd, Hochschule für Gestaltung, Diplomarbeit, Sommersemester 2007.
- 206 Lasogga, Frank/von Ameln, Falco (2010), Kooperation bei Großschadensereignissen. Problemlagen und Entwicklungsperspektiven eines komplexen Organisationsnetzwerks, S. 157-176; Gruppendynamik und Organisationsberatung 41.
- 207 Pahl, Gerhard/Beitz, Wolfgang (1997), Grundlagen. In G. Pahl/W. Beitz (Hrsg): Konstruktionslehre. Berlin: Springer Verlag, S. 36-80.
- 208 Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha (2008), Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 8. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Hamburg.
- 209 Winterhoff-Spurk, Peter (2004), Medienpsychologie. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Literatur zum Anhang

- 210 BRANDHILFE (5/2009), Nato-Gipfel 2009 – eine Herausforderung für den Bevölkerungsschutz in Baden-Württemberg, S. 4 ff.; 56. Jahrgang, Neckar-Verlag GmbH, Klosterring 1, Villingen-Schwenningen.
- 211 Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich Steinke, Ines (2007), Was ist qualitative Forschung? Ein Überblick, S. 13-29; in Flick, Uwe/von Kardorff, Heinrich/ Steinke, Ines (Hrsg): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage, Reinbek, Rowohlt.

Internetquellen zum NATO-Gipfel 2009

- 212 Block-Nato-Information I: <http://www.dazwischengehen.org/story/2009/03/block-nato-informationen>
- 213 Block-Nato-Information II: <http://www.dazwischengehen.org/story/2009/03/block-nato-informationen>
- 214 Block-Nato-Information III: <http://www.dazwischengehen.org/story/2009/03/block-nato-informationen>
- 215 Finanznachrichten: http://www.n24.de/news/newsitem_4950410.html
- 216 Focus: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/BadischeZeitung04.04.09.pdf>
- 217 Heise: <http://www.heise.de/tp/blogs/foren/S-Tod-eines-Demonstranten-ueberschattet-Proteste-gegen-den-G20-Gipfel/forum-156573/list/e-16531276/hs-0/>
- 218 Planbantifase Blogspot: <http://planbantifase.blogspot.de/category/nato-gipfel-2009/>
- 219 Nato-Gipfel III: <http://natogipfel2009.blogspot.de/aktionen/>
- 220 Nato-Gipfel IV: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/SWR03.04.09.pdf>
- 221 Nato-Gipfel V: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/Reuters03.04.09.pdf>
- 222 Nato-Gipfel-NPD: <http://www.npd.de/html/275/>
- 223 Natogipfel 2009 Blogspot II: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/news.de04.04.09.pdf>
- 224 Natogipfel 2009 Blogspot III: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/news.de04.04.09.pdf>
- 225 Natogipfel 2009 Blogspot IV: <http://natogipfel2009.blogspot.de/images/Badische-Zeitung04.04.09.pdf>

Der letzte Zugriff für die im Internet aufgeführten Seiten und Artikel erfolgte am 16.04.2014.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Nr.	Titel	Seite
Abbildung 01	Sofortlage Verkehrsunfall Zuständigkeiten	9
Abbildung 02	Aufbau der Dissertation	14
Abbildung 03	Lichtbild, Ausschreitungen G 8 Gipfel (02. Juni 2007).	16
Abbildung 04	Lichtbild, Ausschreitungen Innenstadt Straßburg (03. April 2009)	17
Abbildung 05	Lichtbild, Rauchsäule über Straßburg (04. April 2009)	18
Abbildung 06	Lichtbild, Brand IBIS Hotel Straßburg	18
Abbildung 07	Besondere Aufbauorganisation, Ein-Linien-Stab-System	22
Abbildung 08	Phasenmodell einer Besonderen Aufbauorganisation	24
Abbildung 09	Einsatzphasen	26
Abbildung 10	Übersichtliche Bewertung der elektronischen Kommunikationsstrukturen mit dem Führungsstab einer Organisationseinheit	32
Abbildung 11	Zahlreiche Gesetze und Rechtsverordnungen bestimmen den Handlungsrahmen	34
Abbildung 12	Rechtliche Grundlagen der Zusammenarbeit	48
Abbildung 13	Grundlegendes Modell der Entstehung von Konflikten der interorganisationalen Kommunikation und Kooperation im Einsatzfall	50
Abbildung 14	Führungsvorgang	55
Abbildung 15	Klassifikation von Organisationen nach fester und loser Kopplung	58
Abbildung 16	Modell der Massenkommunikation von Maletzke	61
Abbildung 17	Das Kommunikationsquadrat	63
Abbildung 18	Umsatz von Energie, Stoff und Signal im technischen System	66
Abbildung 19	Kommunikations-/Kooperationskonflikte zwischen Organisationen; Faktoren innerhalb einer Organisation	76
Abbildung 20	Kommunikations-/Kooperationskonflikte zwischen Organisationen; Organisationsübergreifende Faktoren	83
Abbildung 21	Kommunikations-/Kooperationskonflikte zwischen Organisationen; Menschliche Faktoren	87
Abbildung 22	Faktoren für Kommunikations- und Kooperationskonflikte zwischen Organisationseinheiten	88

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Nr.	Titel	Seite
Abbildung 23	Gesamtmodell der Hypothesen zur Kooperation und Kommunikation zwischen Organisationen	89
Abbildung 24	Lichtbild, Integrierte Leitstelle Stuttgart	118
Abbildung 25	Beispiel für die Bedeutung der VP: Ablauf „Verständigung“	123
Abbildung 26	Häufigkeiten der Beobachtungen bei den verschiedenen Szenarien	128
Abbildung 27	Ergebnisse zu den Hypothesen als Modell (Bedingungen/Voraussetzungen; Effekte)	136
Abbildung 28	Ergebnisse zu den Hypothesen als Bow Tie Modell (Bedingungen/Voraussetzungen)	142
Abbildung 29	Optimierter Informations- und Kommunikationsprozess (Alternative 1). Zentraler Einsatz der VP im Führungsstab	144
Abbildung 30	Struktur für einen Informations- und Kommunikationsprozess (Alternative 2). Dislozierter Einsatz der VP in Sachbereichen und EA	145
Abbildung 31	Struktur für einen verbesserten Informations- und Kommunikationsprozess (Alternative 3). Dislozierter Einsatz der VP in den EA	146
Abbildung 32	Bow Tie Modell (Bedingungen/ Voraussetzungen; Effekte) mit Einsatz der VP bei der Polizei	147
Abbildung 33	Struktur für einen verbesserten Informations- und Kommunikationsprozess, am Beispiel NATO-Gipfel. Dislozierter Einsatz der VP beim Sachbereich Zentrale Dienste und zusätzlich in den territorialen EA der Polizei	149
Abbildung 34	Ganzheitlicher Informationsfluss - ausgehend von einer Nachricht aus dem Bereich des Verkehrs - der im Führungsstab der Polizei bearbeitet wird und über die VP's an die beteiligten Organisationseinheiten zielgerichtet weitergeleitet wird	151
Abbildung 35	Die an dem Einsatz anlässlich des NATO-Gipfels beteiligten Behörden und Organisationen	153
Abbildung 36	Faktoren zur internen Abstimmung und Vereinheitlichung der Strukturen und Prozesse für die Notwendigkeit einer ganzheitlichen, vernetzten und strategischen Kommunikation	164

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 37	Übersichtliche Bewertung verbesserter interorganisationalen Kommunikation und Kooperation, Verbesserungsansätze	165
Abbildung 38	Struktur – und prozessbezogene Aspekte die den entscheidenden Erfolgsfaktor in Einsatzlagen beeinflussen	168
Abbildung 39	Die „Katastrophen-Insel“	173
Abbildung 40	Lichtbild, Rauchsäule über Straßburg (03. April 2009)	305
Abbildung 41	Lichtbild, Brand IBIS Hotel Straßburg (03. April 2009)	306
Tabelle 01	Kategorien für die Analyse der Beobachtungen	124/125
Tabelle 02	Zahl der Beobachtungen, gegliedert nach Organisation, Szenario und Kategorie	126
Tabelle 03	Problematische Beobachtungen	127
Tabelle 04	Ursprüngliche Hypothesen und ihre Veränderungen in Abhängigkeit der empirischen Evidenz	133/134
Tabelle 05	Zusammengefasste Ergebnisse der Expertengespräche/-interviews	205-214
Tabelle 06	Haupt Handlungsstrang der Kommunikationsübung	271-273
Tabelle 07	Ergebnisse der Beobachtungen beim szenariobasierten Experiment	276-294
Tabelle 08	Ursprüngliche Hypothesen und ihre Veränderung angesichts der empirischen Evidenz	299-302

Anhang

A: *Qualitatives Interview: Interviewleitfaden für die Experten- gespräche*

Rahmenbedingungen

- wieso ist nach Ihrer Erfahrung die Kommunikation zwischen den an Einsätzen beteiligten Organisationen so wichtig?
- in welchen Bereichen gibt es überhaupt aus Sicht kommunikative Schnittstellen?
- worin liegen nach Ihrer Einschätzung die Ursachen für gelegentlich benannte „kommunikative Konflikte“ (zwischen den beteiligten Organisationen) im Einsatz?
- welche die Kommunikation beeinflussenden Konflikte sieht Ihre Organisation bzw. sehen Sie auf Seiten der Polizei?
- was sind nach Ihrer Einschätzung die wesentlichen Rahmenbedingungen/ Voraussetzungen für eine gute Einsatzkommunikation zwischen diesen Organisationen?
- (wie) wirkt sich Ihrer Meinung nach Einsatzstress auf die Kommunikation aus?

Einsatzkommunikation

(auf welche Weise) stellen Sie/die durch Sie vertretene Organisation die ständige Kommunikation zu benachbarten Organisationen sicher....

- vor Einsätzen?
 - während des Einsatzes ?
 - in/ zwischen Führungsorganen?
 - zwischen Führungsorganen und Einsatzstelle?
 - an der Einsatzstelle?
- nach Einsätzen?

Ein oder – wenn möglich – zwei konkrete Beispiele (H1-H3)

- Können sie bitte eine konkrete Einsatzsituation schildern, an der mehrere Organisationen beteiligt waren?
- In welchem Umfang war hierbei die Zusammenarbeit durch technische Regeln definiert?
- In welchem Umfang traten Koordinationskonflikte auf? Innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen? Können sie diese Koordinationskonflikte etwas genauer beschreiben?
- Welche weiteren Konflikte traten gegebenenfalls auf?
- Gab es Zuständigkeitsredundanzen (d.h. fühlte sich für eine bestimmte Aufgabe mehr als eine Organisation gleichzeitig zuständig)?

- Gab es Zuständigkeitslücken (also Aufgaben, für die sich niemand zuständig fühlte, bzw. wo die Zuständigkeit erst geklärt werden musste?)
- Gab es Konflikte/Missverständnisse in der Kommunikation?
Können Sie Beispiele nennen?

Ideal wäre es hier, wenn eine befragte Person nacheinander auf diese Weise zwei konkrete Beispiele schildern könnte:

1. Ein Beispiel, in dem mehrere Organisationen zusammengearbeitet haben, und 2. Ein Beispiel, bei dem das nicht der Fall war (oder bei dem die Zusammenarbeit durch Vorschriften nahezu vollständig reguliert war).

Merkmale der ca. 3 letzten konkreten Einsatzsituationen (H4-H6)

Wenn Sie an die letzten drei, vier, fünf Einsatzsituationen zurückdenken, in denen Sie mit anderen Organisationen zusammengearbeitet haben:

- Unterschieden sich diese Einsatzszenarien in der interorganisationalen Zusammensetzung und im Ablauf sehr stark voneinander? Oder weniger stark? Welche Ähnlichkeiten und Unterschiede gab es zwischen diesen Szenarien?
- Wie komplex waren diese Einsatzszenarien insgesamt? Wenn sie die Komplexität auf einer Skala von 1 (sehr einfach/überschaubar) bis 5 (sehr komplex und unübersichtlich) einschätzen würden: Wie würden Sie jede der Einsatzsituationen, an die Sie gedacht haben, einschätzen?
- Wie stark hatten Sie bei jedem der Einsatzsituationen das Gefühl, dass jede Organisation „ihr Ding machte“, oder dass jede Organisation auch versuchte, flexibel und in Abstimmung mit den anderen Organisationen zu reagieren?
Worauf führen Sie Inflexibilität ggf. zurück?
- Wie stark war aus Ihrer Sicht jeweils der Zeitdruck bei jeder dieser Einsatzsituationen?

Verbindungskräfte/-personen

- wie sind diesbezüglich Ihre eigenen Erfahrungen in konkreten Einsatzlagen? (wie erfolgt bei Ihnen eine Auswahl dieses Personenkreises?)
- (wie) werden diese Funktionsträger aus-/fortgebildet?
- welche Erwartungen haben Sie an solche Funktionsträger?

Kommunikation „nach außen“

Welche Vor-/Nachteile sehen Sie bei...

- gemeinsamer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?
- gemeinsamen Personenauskunftsstellen?
- gemeinsamer Opferbetreuung?

Optimierungsmöglichkeiten

- (wo) sehen Sie Optimierungspotenzial hinsichtlich der organisationsübergreifenden Kommunikation?
- Welche Lösungsansätze lassen sich hierfür andenken?

Haben Sie das Gefühl, dass Aspekte zum Thema unerwähnt/unberücksichtigt blieben?

Danke schön!

B: Expertengespräche/-interviews: Verkürzte Äußerungen

Nachfolgend wird zunächst die Tabelle mit den auf Stichworte bzw. kurze Sätze verkürzten Äußerungen dargestellt.

		Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Rahmenbedingungen						
Wichtigkeit der Kommunikation	Verschiedene rechtliche Aufträge treffen zusammen. Abstimmung notwendig	Unterschiedliche gesetzliche Aufträge, aber Abstimmung der strategischen und taktischen Ziele in deren Rahmen ist sehr wichtig	Abgestimmte Führungsorganisation und Planung ist wichtig	Bestmögliche Versorgung und Abwicklung nur durch gute Kommunikation. Ist im Realfall das große Problem	Jede Organisation hat eigene Ziele – aber gemeinsamer Einsatz. Informationsweitergabe in früher Phase daher wichtig.	
Kommunikative Schnittstellen	Einsatzstellen vor Ort und rückwärtiger Bereich. Jede Organisation hat ihren Schwerpunkt. Erforderliche Abstimmungen: Rückwärtig: Leitstellen und vor Ort: Führungskräfte	In den Organisationen an verschiedenen Stellen. Wichtig sind die unterschiedlichen Sozialisationen (z.B. ehrenamtliche Helfer vs. Polizei)	Interorganisationale Kommunikation ist insbesondere dann wichtig, wenn Prioritäten gesetzt werden müssen	Jede BOS hat ihre eigene Fachsprache, ihre Prioritäten und ihre eigene Hierarchie	Kommunikative Schnittstellen in allen Bereichen: Operative Einheiten, Führungsgruppen in den Abschnitten, Führungsstabe aus strategischer Sicht	

	Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Ursachen kommunikativer Konflikte	Formal: verschiedene Rechtsgebiete und Fachsprachen; unterschiedliche Philosophien (am Ereignisraum versus rückwärtig) Menschlich: Vertrauen, Zuverlässigkeit, Stressresistenz; Konflikte bei Personalwechsel.	Wenn eindeutige Befehls- und Meldewege fehlen/ lückenhaft sind, sucht sich Kommunikation ihren Weg. Weiteres Problem: Wenn Personen nicht miteinander können, bleibt vieles auf Beziehungsebene. Sachebene ist leichter, wenn man sich kennt, schätzt und akzeptiert.	Unabgesprochene Konfliktsituationen: Stress, akute Lagen; vor allem wenn sich Beteiligte nicht kennen. Bei planbaren Einsätzen: Problem, dass manche Infos aus einsatztaktischen Gründen nicht weitergegeben werden können.	Unterschiedliche Führungsstrukturen: Polizei führt nicht am Schadensort, Feuerwehr und Rettungsdienst tun dies → Problem: Wer ist am Schadensereignis der einsatzführende Polizeibeamte?	Wo häufig gemeinsame Einsätze bewältigt werden, ist das Problem am kleinsten (z.B. Streifenfahrzeug und Rettungskräfte am Unfallort). Bei größeren Einsätzen mehr Konflikte, weil man sich nicht so gut kennt und gemeinsame Sprache und Ziele zu selten trainiert werden. Hauptkonflikt: Sprache und mangelnde wechselseitige Beteiligung.
Rahmenbedingungen für gute Einsatzkommunikation	Kennenlernen und Vertrauen schaffen möglichst vor dem Einsatz. Kompetenzen und Arbeitsweisen im Vorfeld abklären.	Konflikte: 1. Größere Systeme sind Träger, es müssen mehr Personen eingebunden werden. 2. Störung von Vertrauen und Erfahrungsaustausch durch Personalwechsel. 3. Rolle der Person und Ausbildung muss eindeutig klar sein.	Rahmenbedingungen können verbessert werden, wenn planbare Situationen vorher geübt werden, z.B. gemeinsames Training Feuerwehr – Polizei – Rettungsdienst bei Amoklage.	Vorbereitung, sich kennen, Übungen im Vorfeld, um Fachtermini kennenzulernen. Solche Kontakte bestehen mit der Feuerwehr, aber z. Zt. nicht mit der Polizei → Kommunikationskonflikte.	Umfassende Vorbereitung, gemeinsame Trainings und niederschwelliger Einsatz mit präziser Einsatznachbereitung haben sich bewährt.

	Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Wirkung von Einsatzstress	Einschränkung der Kommunikation, höhere Anforderungen an Deutung von Nachrichten. Auch hier Kennenlernen und Vertrauensbildung im Vorfeld wichtig.	Wortwahl → „Messerstiche“ auf Beziehungsebene möglich. „Befehlstone“ kann zu negativen Reaktionen führen.	In Akutsituation müssen viele organisationsinterne Entscheidungen getroffen werden → Stress stellt Problem dar.	Stress führt zu Eingenung/ Tunnelblick. Da unterschiedliche Fachtermini und Strukturen, führt die verkürzte Kommunikation zu Konflikten.	Kommunikation unter Stress nicht mehr präzise – daher Trainings und Standards, gemeinsame Sprache, Einsatznachbereitung.
Einsatzkommunikation					
Vor Einsätzen	Auf beiden Seiten fest benannte Mitarbeiter (max. 5) für den Austausch (und Nachbereitung) zuständig.	Umfangreiches Netzwerk, Regelkommunikation zwischen allen beteiligten Organisationen. Jour-Fixe. Selbstkritik ist wichtig. Ziel muss es sein, gegenseitige Wertschätzung zu erreichen.	Einsatzkommunikation vor dem Einsatz abstimmen (z.B. Bekanntmachung Funkkanäle, Ausweichkanäle, Einsatzorte). Setzt qualifizierte VP mit entsprechenden Funktionen voraus.	Bei planbaren Einsätzen: Führungsgruppe, leitender Notarzt mit Organisationsleiter Rettungsdienst und Führungsassistent. Bei Sofortlage hingegen entsteht meist Zeitverzug.	Vorbesprechung mit festen Ansprechpartnern.
Während des Einsatzes	Großeinsätze: VP aller Organisationseinheiten. Kleinere Einsätze: Absprache zwischen Personen mit Leitungsfunktion.	Normaler Einsatz: Einsatzleiter Polizei-Feuerwehr. „Gelbe Weste“. Großeinsatz: Verbindungsbeamte verbinden Stab Feuerwehr – Stab Polizei. Zusätzlich operative Kommunikation vor Ort.	Straffe Organisation mit nicht zu vielen Schnittstellen, um zu viele Schnittstellen zu vermeiden.	Rettungsdienst, Polizei, Feuerwehr: Direkter Kontakt wird gesucht und umgesetzt, Informationsübermittlung ggf. per Funk. Führungsassistent (wenn vorhanden) übernimmt Kommunikation zwischen BOS.	Je nach Einsatzgröße Verbindungsbeamte → Führungseinheit zwischen operativer, Zwischen-, strategische Stabebene → lückenloser Informationsfluss.

	Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Nach dem Einsatz	Austausch/ Nachbesprechungen zwischen VP, zusätzlich festes Treffen jährlich.	Diskussionskultur zwischen allen Organisationen (regelmäßig und anlassbezogen). Intern arbeiten Gremien an Qualitätsverbesserung.	Aufbereitung planbarer und akuter Einsätze (unterbleibt leider meist).	Weitergabe von Informationen an Rettungsleitstelle, von dort werden BOS informiert.	Nicht nur interne, sondern auch gemeinsame Einsatznachbereitung.
<u>Beispiel 1</u>	Einsturz Stadtarchiv Köln am 3.3.09. Beteiligt: Feuerwehr, Rettungsdienst, Polizei, THW, private Unternehmen.	Versammlung Stuttgart 21, 30.9.10. Es gab Verletzte, Feuerwehr zunächst nicht eingebunden.	Großbrand Philippsburg (Feuerwehren, Rettungsdienst, Bereitschaft DRK, THW, Polizei, Umweltbehörden).	Banküberfall Karlsruhe Dez. 2011, Schusswechsel, 2 tote Bankräuber. Einsatzstelle wurde von Polizei und Rettungsdienst schnell erreicht.	Razzia Pussy Club Fellbach: Polizei, Rettungsdienst.
Technische Regeln		Zusammenarbeit durch Gesetze Feuerwehr – Polizei geregelt. Kommunikation per Laptop mit Verbindungsbeamten bei der Polizei → alle wesentlichen Informationen.	Einsatzleitfahrzeuge der betroffenen Organisationseinheiten (Tel., Fax, PC, direkter Kontakt). Enger persönlicher Kontakt, kurze Wege.	keine	Verbindungsbeamte zur Kommunikationssicherung, wechselseitiger Austausch Funkgeräte/ Kanäle.

	Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Kooperations- konflikte	Keiner der beteiligten BOS waren Personenschäden bekannt → Polizei und Feuerwehr untersuchten getrennt; zunächst keine einheitliche/abgestimmte Vorgehensweise.	Wir kamen in aktuelle Lage hinein → chaotisch. Lage war zunächst zu stabilisieren. Medienaufmerksamkeit war hinderlich. Verletztenzahlen waren unklar → es wurde Strategie vereinbart, alle Information zu sammeln und abgestimmt kommunizieren. Weiteres Problem: Wie lange sollten BOS nachts im Einsatz bleiben. Es gab fehlende Zuständigkeiten und Doppelzuständigkeiten. Es gibt Graubereiche.	Großraumbüro, alle beteiligten Organisationen waren vertreten, somit keine Kommunikationskonflikte. Aber Konflikte mit Unterabschnitten, da nicht genügend Funkkanäle. Grundproblem: Unterschiedliche Informationsstände, unterschiedliche Betrachtungsweisen der Organisationen. „Mit einer Stimme reden“.	BOS hatten zunächst nicht den gleichen Informationsstand. Organisationsleiter Rettungsdienst war früh an der Einsatzstelle, konnte Infos nur komprimiert übermitteln. Rettungsdienst wurde im Gefahrenbereich eingesetzt (zum Glück kein weiterer Schusswechsel).	Keine, da alle Organisationsleiter frühzeitig eingewiesen/ beteiligt worden waren; gemeinsame Updates bei Einsatzbesprechungen → alle hatten umfassendes Bild von der Lage.
Zuständigkeits- lücken, -redundanzen	Gab es zunächst nicht. Der Einsatz ging 12 Tage; Aufgaben kommunaler und Landeseinrichtungen mussten geklärt werden.	Zuständigkeit der Ortspolizeibehörde ist gesetzlich bestimmt, wurde aber nur in Teilen wahrgenommen → andere mussten Aufgaben übernehmen.	Einige Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Feuerwehren (Beruf, Freiwillig aus verschiedenen Landkreisen). Zuständigkeitslücke: Wetterlage wurde nicht erhoben, Kommunikation mit angrenzenden Bundesländern verbesserungswürdig.	keine	keine

	Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Kommunikationskonflikte	Vermisstensuche und Zugangsregelung waren Hauptkonflikt; Vorgehen war jeweils nach kurzer Abstimmung klar.	Es gab erklärungsbedürftige Meldungen von Personen am Einsatzort → Abstimmungsbedarf, z.B. Rettungsdienst – Polizei.	Länder- und bereichsübergreifende Kommunikation muss verbessert werden. Eindeutige Rückmeldungen notwendig.	Organisationsleiter Rettungsdienst von Polizei eingewiesen – hierbei war nicht bekannt, ob Schusswechsel schon beendet war.	keine
Beispiel 2	Anschlagsfall (allgemein).	Allgemein: Anschlagfall, Bombe, Amok.	Geiselnahme JVA Bruchsal.	Angehörige des Rettungsdienstes begeben sich in Gefahrenbereiche (Brand, Schusswechsel).	Rostock G8-Gipfel 2.6.07 - Stuttgart 21 Jan./ Febr. 2012.
Kommunikationskonflikte, -anforderungen	Hier muss Kommunikation so rasch erfolgen, dass Absprachen im Vorfeld nötig sind. Widmung für Flächen für Einsatzkräfte muss z.B. schnell entschieden werden → Abstimmung Feuerwehr – Polizei.		Polizei hat Sicherheitsbereich und damit Aufenthalt des Rettungsdienstes definiert. Dies war jedoch nicht bzw. unzulänglich bekannt. Kommunikationssperre, keine zeitnahen Informationen.	Abstimmung Feuerwehr – Rettungsdienst deutlich geregelter. Bei Polizei dagegen oft Problematik: Wer ist Einsatzleiter. Manche Führungsbeamte der Feuerwehr meinen, Notärzten Anweisungen geben zu müssen.	
Merkmale der letzten drei Einsatzsituationen					
Unterschiede?	Kaum Unterschiede feststellbar, da meist Routineeinsätze. Kaum Schnittstellen. Anders ist die Lage bei Anschlag- oder Amoksituationen. Das lässt sich nur durch Übung kompensieren.	Unterschieden sich weniger. EL Polizei beispielsweise kommuniziert immer mit EL Feuerwehr sowie Rettungsdienst. Man muss unterscheiden zwischen Vor-Ort-Kommunikation und dem rückwärtigen Bereich.	Relativ ähnlich aufgrund persönlicher Bekanntheit der beteiligten Hilfsorganisationen.	Szenarien ähneln sich.	Stuttgart „drehbuchartig“, detailgenau; Rostock improvisiert → lange Meldewege, viel Zeit verstrichen. In Stuttgart hätte ohne Rückkopplung zum Polizeiführer an operativer Front entschieden werden können.

	Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Komplexität	Beide beispielhaft genannten Einsätze sehr komplex.	Einsatz Stuttgart 21 war komplex.	unterschiedlich	unterschiedlich	Stuttgart und Rostock: sehr hoch.
Mangelnde Abstimmung?	Das geschieht stressbe- dingt und nicht in böser Absicht. Je weiter Führungs-hie- rarchie vom Einsatzort weg, desto ruhiger und abgestimmter.	Bei WM2006 hat sich ein Netzwerk gebildet, das durch persönliche Bekanntheit geprägt ist. Hat sich für Feuerwehr und Rettungsdienst etabliert. Problem entsteht bei ört- licher Abwesenheit der Polizei, weil nötige Entscheidungen/ Abstimmungen dann nicht getroffen werden.	Gute Flexibilität und Vertrauensbasis, man kennt sich.	Zusammenarbeit Ret- tungsdienst – Feuerwehr meist sehr gut. Konflikte bei freiwilligen Feuerwehren und jungen Kollegen, die noch nicht das Fachwissen haben. Bei der Polizei Problem „Führung von hinten“.	In Stuttgart gute Abstimmung, in Rostock weniger: eingeschränkte Improvisation.
Zeitdruck?	War gewaltig.	Es muss Priorität gesetzt werden, diese darf nicht durch Zeitdruck bestimmt sein. Entscheidungen nach Notwendigkeit, nicht nach Druck treffen.	Zeitdruck ist enorm, dadurch kommt es auch zu Verzögerungen im Informationsfluss.	Koordiniert bis sehr stark.	In Rostock sehr hoch, weil Zeit verstrich und keine Kräfte zur Unterstützung freigegeben wurden.

	Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Verbindungs- kräfte, -personen	Große Einsatzlagen: VP kennen sich und arbeiten länger zusammen. Sie filtern Informationen für die Stäbe. Kleine Einsätze: eher Zufallsbegegnung, da der diensthabende Einsatzleiter diese Aufgabe wahrnimmt.	Erfahrungen positiv. Personenkreis der Feuerwehr wird zum Stab der Polizei entsandt → Lagen können gut und zeitnah begleitet werden. Entsendungen erfolgen entsprechend auch von anderen BOS. VP sind bei den Stäben technisch angebunden.	Müssen wiederholt in verschiedenen Einsatzlagen eingesetzt werden. Erfahrungen in verschiedenen Einsätzen sammeln. Weitere Personen werden nachgezogen, um Erfahrungen zu sammeln.	Verbindungskräfte entspannen die Situation und fördern die Kommunikation. Auswahl trifft Rettungsdienst.	Sehr wichtig, sie optimieren die Informations- und Kommunikationswege. Auswahl: Umfassende Einsatzerfahrung, gute Kenntnisse im Nachbarbereich, idealerweise Fortbildungen/ Hospitationsaufenthalte bei anderen BOS.
Aus-/ Fortbildung?	Keine Schulungsprogramme, aber Kennenlernen/ Besuch anderer Organisationseinheiten.	Einsatz- und Organisationserfahrung sind wichtig. Es erfolgen interne Einweisungen, die Personen sind jedoch schon weit im Vorfeld eingebunden.	Nicht strukturiert, keine Ausbildung beim Rettungsdienst. Ausbildung im interdisziplinären Bereich.	Es gibt Ausbildung zum Organisationsleiter Rettungsdienst. Ansonsten nichts bekannt.	Wechselseitige Fortbildungsveranstaltungen, praktizierendes Führungstraining/ Stabsübungen → umfassende Nachbereitungen.
Erwartungen?	Fachlich: Eigenes Haus gut kennen, fremde Einheiten einschätzen können. Persönlich: Loyal, integer, Fachsprachen sprechen, Fingerspitzengefühl, richtiges Verhalten bei Stress, Signal geben, wenn Zuarbeit erforderlich.	Sollen deeskalierend tätig sein.	Einsätze dokumentieren, Offenheit und Selbstkritik /kritische Bewertung.	Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität.	Müssen o.g. Voraussetzungen (Kenntnis eigenen Bereichs und benachbarter BOS) erfüllen und absolut zuverlässig sein.

Dr. S., städtisches Krisenmanagement		Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr		Dr. med. Sp., Leitender Notarzt		Dr. med. XX, Leitende Notärztin		Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab			
Kommunikation nach „Außen“											
Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit		Nur Vorteile: einheitliches Auftreten nach außen, verlässlichere, einheitlich bewertete Gesamtinformation. Aber hoher Aufwand.		Gesamtbetrachtung: nicht eine gegen die andere BOS ausspielen. Deshalb inhaltliche Abstimmung und gleicher Sprachgebrauch sehr wichtig.		Einsatztaktische Bewertung durch Polizei, technische Bewertung Feuerwehr, Personenversorgung: Rettungsdienst. Danach abgestimmt der Öffentlichkeit kommunizieren.		Hat nur Vorteile. Abgestimmte Kommunikation ist wichtig.		Gemeinsame Kommunikation nach außen sehr wichtig.	
Gemeinsame Personenauskunftsstellen		Ist gesetzlich geregelt, wird nur durch eine Organisation wahrgenommen.		Vorteil für Bürger: verlässliche, abgestimmte, widerspruchsfreie Aussagen.		Datenschutzproblematik.		Nur Vorteile aufgrund der Bündelung.		Auch wichtig.	
Gemeinsame Opferbetreuung		Vorteil, z.B. mehr Sicherheit für die Opfer (z.B. Zusammenarbeit Polizei – Kriseninterventionsteam). Nachteil: Divergierende Interessen (Betreuung, Schweigepflicht, aber Polizei will auch ermitteln).		Damit hat die Feuerwehr wenig zu tun. Es stehen in Stuttgart 30-40 Pfarrer zur Verfügung, parallel dazu Krisenintervention.		Keine		Polizei und z.B. Kriseninterventionsteam haben unterschiedliche Modelle, das sollte beibehalten werden.		Wegen unterschiedlicher Zielrichtungen sollte hier Trennung der Fachbereiche erfolgen.	

	Dr. S., städtisches Krisenmanagement	Dr. H., Abteilungsleiter Berufsfeuerwehr	Dr. med. Sp., Leitender Notarzt	Dr. med. XX, Leitende Notärztin	Herr H., Polizeidirektion Leitung Führungs- und Einsatzstab
Optimierungsmöglichkeiten	Formal: Unterschiedliche Sprachen Feuerwehr – Polizei könnten angeglichen werden. Gegenseitiges Kennenlernen der Organisationen und ihrer Abläufe ist wichtig! Im persönlichen Bereich ist das Einhalten von Vereinbarungen wichtig.	Kenntnis und Information über alle BOS in allen anderen BOS deutlich machen. Offen miteinander umgehen, Kompetenz der anderen kennen und zur Kenntnis nehmen → Ziel Kompetenzmaximierung gemischter Einsätze Optimierungsbedarf bei Aus- und Fortbildung, damit sich BOS und Personen kennen und Grundlagen bekannt sind. Kennen der Führungskräfte. Grundsätzlich: Kann man Zahl beteiligter Organisationen/ Schnittstellen und rechtliche Grundlagen reduzieren. Hospitation, Netzwerkbildung. Z.B. bei der Polizei einen Feuerwehrmann in den tägl. Dienst integrieren.	Sich wiederholende situative Übungen, gegenseitiges Kennenlernen und Vertrauen. Evtl. Checklisten, um die Stresssituation zu entspannen und Kommunikation zwischen den Organisationen klarer/ transparenter zu machen.	Besseres Sich - Kennenlernen und Absprachen treffen, Stabsrahmenübungen, klare Kompetenzfestlegungen (z.B. bei der Polizei vor Ort).	Alle BOS sollten dieselbe Philosophie verfolgen. Dazu gemeinsame Übungen, vor allem: niederschwellige praktische gemeinsame Einsatzführung.

Tabelle 5: Zusammengefasste Ergebnisse der Expertengespräche/ -interviews.

C: *Expertengespräche/-interviews im Wortlaut*

Interview mit Leiter Stabstelle Krisenmanagement und Bevölkerungsschutz, Köln

Zur Person:

Dr. rer. nat. Jörg Schmidt, 40 Jahre alt, Leiter Stabstelle Städt. Krisenmanagement und Bevölkerungsschutz in Köln.

Folgende Dienststellen/Einsätze wurden begleitet:

Im Rahmen der Ausbildung tätig bei verschiedenen Feuerwehren, u.a. auch im Innenministerium in Mainz. Als Dozent bei der Feuerwehr in Nordrhein-Westfalen, wurden insbesondere Führungskräfte ausgebildet. Bei der Berufsfeuerwehr Köln wurden folgende Sachgebiete geleitet, die Organisation des Rettungsdienstes insbesondere in rechtlicher Hinsicht (Bedarfsplanung, gesetzlichen Vorgaben bei Veranstaltungen, etc.). Mitentwickelt wurde das städtische Krisenmanagement der Stadt Köln. Beim Krisenmanagement werden überörtliche Kräfte, als auch die eigenen Einsatzkräfte bei entsprechenden Schadenslagen berücksichtigt.

Ich war verantwortlich bei folgenden Ereignissen bei der Berufsfeuerwehr Köln: Die Planung des Papstbesuches in Köln, die Planung der WM 2006, 2007 die Planung des evangelischen Kirchentages. Besondere Einsätze waren der Einsturz des Stadtarchivs in Köln 2009, der Brand bei der Chemiefirma in Neus 2008, der Verlust von Container eines Güterschiffes im Rhein 2007, sowie ein leckgeschlagener Güterwagen im Kölner Güterbahnhof im Jahr 2006.

Rahmenbedingungen

- Wieso ist nach Ihrer Erfahrung die Kommunikation zwischen den an Einsätzen beteiligten Organisationen so wichtig?

In Deutschland verfügen wir über ein System, in dem verschiedene rechtliche Aufträge an den Einsatzstellen zusammentreffen, die durch unterschiedliche Organisationen wahrgenommen werden. Damit ergeben sich an der Einsatzstelle rechtliche Grundlagen der kommunalen Gefahrenabwehr, die wahrgenommen werden von Feuerwehr, Rettungsdienst und Katastrophenschutz. Es gibt an der Einsatzstelle polizeiliche Aufgaben, die zum einen von der Bundespolizei aber auch von der Landespolizei wahrgenommen werden. Weitere rechtliche Konflikte können sich auch durch Dritte ergeben wenn Private eingebunden sind (z.B. Deutsche Bahn AG). Weiter gibt es auch Umweltbehörden, sowie andere Behörden die im Rahmen

ihrer gesetzlichen Zuständigkeit die jeweiligen Aufgaben wahrnehmen. Alle Organisationen erfüllen eigene Aufträge und es ist notwendig sich vorher abzustimmen damit bei der Auftrags Erfüllung nicht der eine mit dem anderen konkurriert, z.B. um Ressourcen aber auch um örtliche Flächen, um Organisationen oder andere Einrichtungen.

Man kann dies in der Regel gut verknüpfen, so dass jeder seine Aufgaben erfüllen kann und dass auch die Ressourcen zielorientiert eingesetzt werden können.

- In welchen Bereichen gibt es überhaupt aus Sicht kommunikative Schnittstellen?
Es gibt kommunikative Schnittstellen sowohl an Einsatzstellen vor Ort, da die Lage begrenzt ist, als auch im rückwärtigen Bereich. Die meisten Organisationen (Polizei, Feuerwehr und Katastrophenschutz) führen zum einen von vorne und führen zum anderen von hinten. Jede Organisation hat hier ihren unterschiedlichen Schwerpunkt. Im rückwärtigen Bereich agieren verstärkt die Leitstellen, die sich abstimmen müssen aber auch vor Ort müssen sich Führungskräfte abstimmen, um z.B. eine Raumaufteilung für die Einsatzkräfte festzulegen zu können.
- Worin liegen nach Ihrer Einschätzung die Ursachen für gelegentlich benannte „kommunikative Konflikte“ (zwischen den beteiligten Organisationen) im Einsatz?
Hier gibt es formale und persönliche Gründe. Formal kommen diese Organisationen aus verschiedenen Rechtsgebieten und verwenden verschiedene Fachsprachen. Insbesondere der kommunale Gefahrenabwehrbereich und die Polizei kommen zwar aus dem Innenministerium, aber gerade hier sind die Fachtermini im Einsatz sehr unterschiedlich, diese bedürfen einer Übersetzung. Weiter besteht eine unterschiedliche Philosophie, die kommunale Gefahrenabwehr führt gerne von vorne und zwar sehr lange. Die Polizei verlegt relativ schnell in einen rückwärtigen Bereich und führt von hinten.
Es gibt auch die persönlich/menschlichen Gründe wenn Führungskräfte miteinander arbeiten, die beachtet werden müssen. Die Agierenden sollten sich kennen, denn führen beinhaltet nicht nur fachliche und sachliche Aspekte, sondern auch Aspekte der Interaktion zwischen den Menschen hierzu gehört Vertrauen, Zuverlässigkeit, Stressresistenz, Leidensvermögen, etc.. In der Folge müssen diese Führungskräfte miteinander auskommen, all dies trägt zu kommunikativen Konflikten bei.

- Welche die Kommunikation beeinflussenden Konflikte sieht Ihre Organisation bzw. sehen Sie auf Seiten der Polizei?

Eine Schwierigkeit ist der unterschiedliche Sprachgebrauch der Organisationen, z.B. eine Kräfteesammelstelle bei der Polizei heißt Bereitstellungsraum bei der Feuerwehr und ist doch nicht das gleiche. Der zweite Grund ist die Führungsphilosophie die zwar ähnlich ist, jedoch sich im Laufe der Zeit unterschiedliche entwickelt hat. Der Schwerpunkt der Führung liegt bei der Polizei im rückwärtigen Raum, während die Feuerwehr und der Rettungsdienst ihren Schwerpunkt direkt am Ereignisort setzen.

Ein weiteres Problem liegt im zwischenmenschlichen Bereich, wenn zwei Personen nicht miteinander können, ist die Zusammenarbeit erschwert. Bei einem Personalwechsel der Führungskräfte ist zwischen den beteiligten Organisationen der Ablauf eines Einsatzes in Teilen verzögert, bis man sich die entsprechenden Erfahrungswerte angeeignet hat.

- Was sind nach Ihrer Einschätzung die wesentlichen Rahmenbedingungen/ Voraussetzungen für eine gute Einsatzkommunikation zwischen diesen Organisationen?

Die Rahmenbedingungen sind Kennen und Vertrauen dazu gehört, dass dies nicht erst an der Einsatzstelle durchgeführt wird sondern möglichst davor. Es ist wichtig dass man sich vorher kennengelernt hat, z.B. durch gemeinsame gesellschaftliche Veranstaltungen. Hier könnten auch bestimmte Einsatzlagen durchgesprochen werden und bestimmte Aufgaben gemeinsam - im Vorfeld – besprochen und gelöst werden, die eine Organisation betrifft. Dies wäre z.B. nach einem Schadensereignis wie viele Menschen vermisst werden. Die Suche ist eine Aufgabe der Feuerwehr als auch der Polizei. Dies könnte man bereits im Vorfeld abklären, wenn man dann weiß, wie der andere denkt und arbeitet, erleichtert es die Zusammenarbeit. Die Führungsphilosophien aller beteiligten Organisationseinheiten sollten bereits im Vorfeld gegenseitig bei den betroffenen Führungskräften bekannt sein. Wir setzen grundsätzlich nur einen bestimmten Personenkreis als Verbindungspersonen ein, die insbesondere auch die anderen Beteiligten der Organisationseinheiten persönlich kennen.

- (Wie) wirkt sich Ihrer Meinung nach Einsatzstress auf die Kommunikation aus?

Einsatzstress kann dazu führen, dass man menschlich anders interagiert. Aus Zeitmangel kann an der Einsatzstelle Stress entstehen und damit wird die Kommunikation eingeschränkt. Das heißt, Höflichkeitsfloskeln entfallen, man kommt schneller auf den Punkt, dies muss der Empfänger einer solchen Nachricht deuten können. Aus diesem Grund kann sich Einsatzstress sehr negativ auswirken, wenn

nicht bekannt ist, welche Veränderungen eintreten könnten. Dies kann kompensiert werden, wenn sich beide Seiten bereits im Vorfeld kennen und die stressbedingten Handlungen entsprechend gedeutet werden können.

Einsatzkommunikation

(Auf welche Weise) stellen Sie die durch Sie vertretene Organisation die ständige Kommunikation zu benachbarten Organisationen sicher

- vor Einsätzen?

Auf beiden Seiten gibt es fest benannte Mitarbeiter, die für diesen Austausch zuständig sind. Die Anzahl dieser Mitarbeiter ist grundsätzlich bei max. fünf Mitarbeitern festgelegt. Dieser Personenkreis ist zuständig für planbare Einsätze, aber auch im täglichen Dienst für eine mögliche Nachbereitung eines Einsatzes.

- während des Einsatzes ...

- in/zwischen Führungsorganen?
- zwischen Führungsorganen und Einsatzstelle?
- an der Einsatzstelle?

Ist abhängig von der Einsatzgröße. Bei Großeinsätzen werden die oben benannten Verbindungspersonen aller beteiligten Organisationseinheiten entsandt. Dies erfolgt sehr zeitnah, um einen frühestmöglichen Austausch aller Informationen gewährleisten zu können. Bei kleineren Einsatzstellen ist dies in der Regel die Aufgabe des Einsatzleiters, sich z.B. mit dem einsatzführenden Beamten der Polizei abzusprechen. Hierfür gibt es keine festgeschriebenen Regeln, jedoch erfolgt die Umsetzung in dieser Form traditionell in Köln zwischen der Feuerwehr und der Polizei.

- nach Einsätzen?

Nach den Einsätzen erfolgt der Austausch zwischen den oben fest benannten Verbindungspersonen von Polizei und Feuerwehr. Gibt es organisatorische Verbesserungen im Bereich der Führung, erfolgen Nachbesprechungen mit beteiligten Organisationseinheiten. In Köln wird grundsätzlich einmal im Jahr ein Treffen mit allen Führungskräften der Feuerwehr als auch der Polizei durchgeführt, hierbei handelt es sich um eine Personenzahl von ca. 100 von jeder Seite.

Ein oder – wenn möglich – zwei konkrete Beispiele (H1-H3)

- Können sie bitte eine konkrete Einsatzsituation schildern, an der mehrere Organisationen beteiligt waren?

Der größte Einsatz für mich war der Einsturz des Stadtarchivs in Köln am 03.03.2009. An diesem Einsatz waren beteiligt: Feuerwehr, Rettungsdienst, Polizei, THW als auch private Unternehmen.

- In welchem Umfang war hierbei die Zusammenarbeit durch technische Regeln definiert?

Die Zusammenarbeit zwischen Feuerwehr und Polizei ist z.T. technisch geregelt, konkret erfolgt dies über Funk aber insbesondere wurden hier Verbindungspersonen eingesetzt.

- In welchem Umfang traten Koordinationskonflikte auf? Innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen? Können sie diese Koordinationskonflikte etwas genauer beschreiben? Welche weiteren Konflikte traten gegebenenfalls auf? Gab es Zuständigkeitsredundanzen (d.h. fühlte sich für eine bestimmte Aufgabe mehr als eine Organisation gleichzeitig zuständig)?

Bei dem Einsturz war keinem der beteiligten Organisationseinheiten bekannt, wie viele Menschen unmittelbar in Mitleidenschaft gezogen worden sind. Dies war für die Polizei zum einen wichtig, um ermittlungstaktische Maßnahmen durchführen zu können, als auch für die Feuerwehr, die einschätzen musste, wie groß der Aufwand für eine mögliche Rettung erfolgen musste. Dies führte dazu, dass beide Organisationen getrennt begonnen haben festzustellen, wo sich möglicherweise vor dem Einsturz Personen aufgehalten haben könnten. Hier erkennt man die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Organisationen, so dass in der Folge über mehrere Führungsorganisationen eine einheitliche und abgestimmte weitere Vorgehensweise festgelegt werden musste. Dies wurde letztendlich durch die beiden beteiligten Einsatzleiter der Polizei und der Feuerwehr bestimmt. Alle Informationen wurden schließlich zusammengetragen und nach acht Stunden war man in der Lage zu sagen, dass sich zwei Personen unter den Trümmern befinden mussten.

- Gab es Zuständigkeitslücken (also Aufgaben, für die sich niemand zuständig fühlte, bzw. wo die Zuständigkeit erst geklärt werden musste?)

Zu Beginn des Einsatzes gab es diese Lücken nicht. Dieser Einsatz ging 12 Tage, so dass geklärt werden musste, welche kommunalen und welche Landeseinrichtungen in den Folgetagen welche Aufgaben übernehmen sollten. Dies begann bei der Zugangssicherung der Einsatzstelle, weiter wer gibt Auskünfte über die beiden

Toten, etc. Durch mehrere Abstimmungsprozesse zwischen der Feuerwehr und der Polizei im Krisenstab, konnte der notwendige Informationsaustausch gewährleistet werden.

- Gab es Konflikte/Misverständnisse in der Kommunikation?

Können Sie Beispiele nennen?

Das größte Problem war wie bereits genannt die Vermisstensuche im Sinne der Menschenrettung bei der Feuerwehr und aus ermittlungstaktischen Gründen bei der Polizei. Im weiteren Verlauf erfolgten Konflikte bei der Zugangssicherung der Einsatzstelle, die jedoch nach kurzer Abstimmung gelöst wurden.

- Am zweiten Beispiel sollen allgemeine Merkmale festgehalten werden:

Ein möglicher Anschlagfall ist zunächst eine polizeiliche Lage. Der Ablauf im Bereich der Gefahrenabwehr muss jedoch so schnell erfolgen, dass es Absprachen bereits im Vorfeld geben muss, dies kann nicht alles am eigentlichen Ereignisort geregelt werden. Ein Beispiel dafür wäre, dass nach der Alarmierung in der Regel die kommunale Gefahrenabwehr - hier Feuerwehr und Rettungsdienst - schneller und in stärkerer Mannzahl an der Einsatzstelle sind, als dies zu diesem Zeitpunkt die Polizei ist. Später ändert sich dies, das führt dazu dass die Widmung für Flächen für Einsatzkräfte sehr schnell entschieden werden muss. Das könnte man nach dem Prinzip machen „wer zuerst kommt malt zuerst“ ist jedoch mit Sicherheit nicht zielführend. Aus diesem Grund muss man bestimmte Dinge vorher absprechen. Die Feuerwehr Köln hat mit der Polizei im Vorfeld abgestimmt wer wie viel Fläche an einer Einsatzstelle zugeteilt bekommt. Dies wurde nach Eignungskriterien bestimmt, da jeder der Betroffenen bestimmte Anforderungen hat, um seine jeweilige Aufgabe qualitativ erfüllen zu können.

Merkmale der ca. 3 letzten konkreten Einsatzsituationen (H4-H6)

- Wenn Sie an die letzten drei, vier, fünf Einsatzsituationen zurückdenken, in denen Sie mit anderen Organisationen zusammengearbeitet haben: Unterscheiden sich diese Einsatzszenarien in der interorganisationalen Zusammensetzung und im Ablauf sehr stark voneinander? Oder weniger stark? Welche Ähnlichkeiten und Unterschiede gab es zwischen diesen Szenarien?

Bei der Mehrzahl der Einsätze sind kaum Unterschiede feststellbar, da es sich hierbei um Routineeinsätze handelt und jede Organisationseinheit weiß was von der eigenen Organisation gefordert ist, aber auch was die anderen Organisationseinheiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben leisten müssen. Hier sind kaum Schnittstellen feststellbar. Anders wird es wenn es sich um einen Anschlagfall handelt, bzw. eine Amokandrohung einget. Hier ist die Anspannung sehr groß und dann kann in der

Frühphase der ein oder andere vereinbarte Ablauf nicht umgesetzt werden. Dies lässt sich durch entsprechende Übungen kompensieren.

- Wie komplex waren diese Einsatzszenarien insgesamt? Wenn sie die Komplexität auf einer Skala von 1 (sehr einfach/überschaubar) bis 5 (sehr komplex und unübersichtlich) einschätzen würden: Wie würden Sie jede der Einsatzsituationen, an die Sie gedacht haben, einschätzen?

Beide Einsätze waren nach dieser Skala 5. Die Lage bei der Stadtbibliothek in Köln war genauso wie bei einer Amokandrohung in Köln in einer sehr großen Schule komplex und unübersichtlich.

- Wie stark hatten Sie bei jedem der Einsatzsituationen das Gefühl, dass jede Organisation „ihr Ding machte“, oder dass jede Organisation auch versuchte, flexibel und in Abstimmung mit den anderen Organisationen zu reagieren? Worauf führen Sie Inflexibilität ggf. zurück?

Wir haben schon Einsatzsituationen erlebt, wo jeder in bester Absicht etwas machen wollte - einen Betrag liefern wollte - der jedoch mit dem anderen nicht abgesprochen worden war. Dies ergab sich stressbedingt und nicht in böser Absicht. Je weiter die Führungshierarchie vom Ereignisort weg ist umso ruhiger werden der Einsatzablauf und damit auch die Zusammenarbeit.

- Wie stark war aus Ihrer Sicht jeweils der Zeitdruck bei jeder dieser Einsatzsituationen?

Der Zeitdruck war gewaltig, weil man verhindern wollte dass viele Menschen in Mitleidenschaft gezogen werden.

Verbindungskräfte/-personen

- Wie sind diesbezüglich Ihre eigenen Erfahrungen in konkreten Einsatzlagen? (Wie erfolgt bei Ihnen eine Auswahl dieses Personenkreises?)

Dies ist abhängig vom Ausmaß des Ereignisses. Bei großen Einsatzlagen werden vor Ort Personenkreise bestimmt, die dann nach persönlicher und praktischer Eignung ausgesucht werden und dann auch über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten. Die Verbindungspersonen der unterschiedlichen Organisationseinheiten kennen sich und damit haben wir sehr gut Erfahrungen gesammelt.

Aus diesem Grund wird diesem Personenkreis zugestanden einen Informationsfilter zu vollziehen, um den Stäben die wirklich relevanten Informationen mitteilen zu können. Bei kleineren Einsätzen haben wir keine große Auswahlmöglichkeit, da

diese Aufgabe vom diensthabenden Einsatzleiter wahrgenommen wird. Damit kommt es auf beiden Seiten zur Zufallsbegegnung.

- (Wie) werden diese Funktionsträger aus-/fortgebildet?
Schulungsprogramme haben wir derzeit nicht, wir haben in der Vergangenheit neue Mitglieder die diese Funktion begleiten der Betreuung der „Erfahrenen“ unterstellt. Weiter ist für uns wichtig, dass sich die Führungskräfte gegenseitig kennenlernen sollten, d.h. wer neu in dieser Funktion ist besucht die andere Organisationseinheit und stellt sich vor.
- welche Erwartungen haben Sie an solche Funktionsträger?
Ich habe mehrerer Erwartungen, zum einen die fachliche und die persönliche Eigenschaft. Zum Fachlichen gehört, dass er das eigene Haus sehr gut kennt und dass er die fremden Organisationseinheiten in deren Abläufen einschätzen kann. Im persönlichen Bereich müssen es Personen sein, die loyal und integer sind, mehrere „Fachsprachen“ sprechen und verstehen können, wissen wie man sich in Stresssituationen verhalten muss und ein gewisses Fingerspitzengefühl haben. Sie müssen auch wissen, wann ein bestimmter Punkt erreicht worden ist, dass man im eigenen Haus ein Signal gibt das man Zuarbeit benötigt bzw. eine Führungsentscheidung auf höchster Ebene herbeigeführt werden muss und diese Entscheidung auch vorbereiten kann.

Kommunikation „nach außen“

Welche Vor-/Nachteile sehen Sie bei...

- gemeinsamer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?
Insgesamt gibt es nur Vorteile. Wir versuchen bei Gemischtlagen, wie z.B. beim Einsturz des Stadtarchivs in Köln eine gemeinsame Pressekonferenz zu vollziehen. Der Grund ist zweierlei: zum einen ist das Auftreten nach Außen einheitlich, es gibt eine Schilderung der Ereignisse und eine Information für den Bürger. Auf der anderen Seite wird dadurch die Verlässlichkeit der Information gewährleistet. Es gibt keine Version der Kommunen bzw. der Polizei und keine differierende mediale Darstellung, sondern eine einheitlich bewertete Gesamtinformation. Der Aufwand ist bei einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit enorm, das ist ein Nachteil.
- gemeinsamen Personenauskunftsstellen?
Im Land Nordrhein-Westfalen ist dies gesetzlich geregelt und übernimmt ausschließlich eine Organisation.

- gemeinsamer Opferbetreuung?

Es hat Vorteile wenn es um die eigentliche Betreuungsfunktion geht, insbesondere im Nachgang bei krimineller Gewalt. Dadurch kann auch ein gewisses Sicherheitsgefühl vermittelt werden, wenn z.B. Polizeibeamte vor Ort sind und die Betreuung mit einem Kriseninterventionsteam durchführen. Es hat auch Nachteile, die kommunale Betreuung ist ein Angebotsverfahren, was den Bürger unterstützt, der gewisse Hilfen braucht. Diese ist für den Bürger nicht verpflichtend und unterliegt im medizinischen Bereich der Schweigepflicht. Die Opferbetreuung der Polizei hat auch Aspekte der Ermittlung und damit ergeben sich automatisch divergierende Interessen. Das heißt z.B., dass die Polizei Personen entlässt, die aus medizinischer Sicht weiter betreut werden müssten. Ein weiteres Problem ergibt sich im Austausch der persönlichen Daten des Betroffenen, da die gesetzlichen Bestimmungen beachtet werden müssen (z.B. Schweigepflicht bei Ärzten).

Optimierungsmöglichkeiten

- (Wo) sehen Sie Optimierungspotenzial hinsichtlich der organisationsübergreifenden Kommunikation? Welche Lösungsansätze lassen sich hierfür andenken?

Formal ist zu betrachten, dass das Innenministerium zwei verschiedene Sprachen fordert (einmal die Feuerwehr und auf der anderen Seite der Polizei). In einsatztaktischen Entscheidungen ähneln sich diese Organisationseinheiten, jedoch werden unterschiedliche Vokabeln im täglichen Dienst verwendet. Hier wäre ein formaler Eingriff möglich.

Ein weiterer Punkt ist das gegenseitige Kennenlernen, insbesondere die Abläufe in der anderen Organisation. Dies ist für Führungskräfte unverzichtbar, um verstehen zu können, wie die Abläufe als auch das persönliche Vorgehen in der anderen Organisation einzuschätzen ist. Im persönlichen Bereich ist zu beachten, dass hier die menschlichen Aspekte berücksichtigt werden, wenn man z.B. Vereinbarungen trifft sind diese einzuhalten, das Vorgehen bei gemeinsamer Planung, das alles wäre aus meiner Sicht ein weiterer Optimierungsprozess.

Haben Sie das Gefühl, dass Aspekte zum Thema unerwähnt/ unberücksichtigt blieben?

Nein

Vielen Dank für Ihre Bemühungen und Unterstützung.

Interview mit Abteilungsleiter Abteilung Einsatz, Berufsfeuerwehr Stuttgart

Zur Person:

Dr. rer. nat. Karsten Homrighausen, Berufsfeuerwehr Stuttgart, Abteilungsleiter Abteilung Einsatz.

Folgende Dienststellen/Einsätze wurden begleitet

Die Branddirektion Stuttgart ist nicht nur die kommunale Feuerwehrbehörde, sondern es werden hier auch Aufgaben der Unteren Katastrophenschutzbehörde wahrgenommen. Weiter ist in der Abteilung 2 der medizinische Rettungsdienst angesiedelt, der als Leistungserbringer das DRK in Stuttgart unterstützt.

Ich bin gelernter Chemiker, hab promoviert in Bochum, bin in den Vorbereitungsdienst des Landes Baden-Württemberg eingestiegen und dort das Referendariat vollzogen. Nach Abschluss war ich an der Landesfeuerweherschule in Bruchsal, war dort persönlicher Referent des Schulleiters und habe dann die Abteilung Sonderdienste übernommen (vorbeugender Brandschutz, Katastrophenschutz, etc.) und war in dieser Funktion landesweit in verschiedenen Einsatz- und Führungsstäben. Dadurch habe ich verschiedene Strukturen erleben können und nach 2001 wurde diese Aufgabe intensiviert. Seit 2002 habe ich das Krisenmanagement der Stadt Stuttgart neu gestaltet und umgesetzt und habe im Jahre 2005 die Leitung der Abteilung Einsatz übernommen.

Ich habe verschiedene Einsätze im Rahmen des Direktionsdienstes in Stuttgart wahrgenommen und war involviert in der Planung des Nato-Einsatzes 2009 in Freiburg, der Fußballweltmeisterschaft 2006 in Stuttgart und den Versammlungseinsätzen bei Stuttgart 21 in den Jahren 2010 und 2011.

Rahmenbedingungen

- Wieso ist nach Ihrer Erfahrung die Kommunikation zwischen den an Einsätzen beteiligten Organisationen so wichtig?

Das wichtig ist aus meiner Sicht das abstimmen von strategischen und taktischen Zielen. Die unterschiedlichen Organisationen haben unterschiedliche gesetzliche Aufträge die zunächst rudimentär als oberstes Ziel für ihre Organisation gesehen wird, die aber wenn man alle Organisationen abfragt - in Abhängigkeit des Einsatzes - nicht unbedingt die Priorität 1 hat. Das strategische Ziel könnte im konkreten Fall anders bewertet werden, aus diesem Grund ist hier zwingend eine Abstimmung notwendig, damit die strategischen und taktischen Ziel nicht entgegenstehen. Als Beispiel möchte ich erwähnen, dass unser Anliegen bei der WM 2006 eine Übung im Stadion war, bei der ein Bombenanschlag im Stadion angenommen werden sollte. Es gab eine lange Diskussion darüber zwischen der Polizei und der Feuerwehr, dass eine Bombe überhaupt nicht ins Stadion gelangen kann.

Letztendlich einigte man sich auf den Brand durch Feuerwerkskörper und die Übung wurde vollzogen, da ausschließlich der Übungszweck eine Vielzahl verletzter Personen geübt werden sollte.

- *In welchen Bereichen gibt es überhaupt aus Sicht kommunikative Schnittstellen? Schnittstellen gibt es physikalisch, in der Organisation, in unterschiedlichen Organisationskanälen wo unterschiedliche Organisationskommunikationsstrukturen benutzt werden. Der wesentliche Faktor sind aus meiner Sicht die unterschiedlich sozialisiert agierenden Personen. Die einen die mit einem Helfersyndrom meist im ehrenamtlichen Bereich, die anderen die eine polizeiliche Aufgaben sehr viel vorrangiger sehen in „Eilzuständigkeit“ auch gelehrt bekommen haben und eine grundsätzliche Allgemeinzuständigkeit und dahingegen anders sozialisiert sind. Vor diesem Grund wird es immer wichtig die Person zu kennen, die an diesen Schnittstellen miteinander kommuniziert.*
- *Worin liegen nach Ihrer Einschätzung die Ursachen für gelegentlich benannte „kommunikative Konflikte“ (zwischen den beteiligten Organisationen) im Einsatz? Technik, Organisation und personelle Kriterien definieren diese Schnittstellen. Somit ergeben sich in all diesen Bereichen Störfaktoren. Eindeutige Befehls- und Meldewege müssen im Vorfeld definiert sein, ist dies nicht der Fall sucht sich die Kommunikation ihren eigenen Weg. An diesen zentralen Schnittstellen die definiert sind müssen Aufgabenkompetenz und Verantwortung zugewiesen werden. Diese Funktionen müssen mit fachlich kompetenten ausgebildeten Personen besetzt sein.
Ein weiterer Punkt ist wenn Personen miteinander Können und sich Kennen, dass dann viele Konflikte auf der sachlichen Ebene bleiben, während sonst die Gefahr besteht, dass es in die Beziehungsebene einfließt. Die Kommunikationsmodelle erläutern ausführlich, dass man die Kommunikation auf die rein sachliche Ebene reduzieren muss, dies ist leistbarer wenn man sich kennt, sich gegenseitig schätzt und akzeptiert.*
- *Welche die Kommunikation beeinflussenden Konflikte sieht Ihre Organisation bzw. sehen Sie auf Seiten der Polizei? Was sind nach Ihrer Einschätzung die wesentlichen Rahmenbedingungen/Voraussetzungen für eine gute Einsatzkommunikation zwischen diesen Organisationen?
Auch hier kann man analytisch vorgehen und sich nach den Schnittstellen fragen und in diesem Zusammenhang die beeinflussenden Faktoren. Jeder beeinflussende Faktor kann dann zum Problem führen. Dies gilt für alle Organisationen, dies ist*

abhängig von der Größe der Organisation - je größer desto träger sind die Systeme, der Informationsfluss etc. -, d.h. es müssen immer mehr Personen bereits in Vorbesprechungen eingebunden werden. Wenn dann noch ein Partner einer Behörde vergessen wird, hat dies die entsprechenden Folgen. Ein weiteres Problem ergibt sich bei einer großen Organisation bei der ständig ein Personalwechsel vollzogen wird, der „Kennenlernprozess“ und der Erfahrungsaustausch erfolgt dann ständig neu. Auch die Rolle der Person beeinflusst die Kommunikationswege ist dieser im Ehrenamt tätig bzw. politisch aktiv, etc..

Zusammenfassend muss die Rolle der Person eindeutig definiert sein, bis hin zur Frage ist eine Aus- und Fortbildung für diese Person erforderlich um auch das Verständnis der beteiligten Organisationen zu erlangen. Es muss ständig für die Akzeptanz der eigenen Organisation geworben werden, das man dadurch eine integrierte Gefahrenabwehr nicht nur anstrebt, sondern durch gemeinsame Aus- und Fortbildung betreibt.

Hier kann z.B. diskutiert werden was macht die Polizei bei einem Brand bei dem Menschen eingeschlossen sind, die Feuerwehr noch nicht vor Ort ist und die Polizei ohne Atemschutz in ein Gebäude eindringt. Weiter können die unterschiedlichen Strukturen der betroffenen Organisationseinheit im Rahmen der Aus- und Fortbildung diesem Personenkreis näher gebracht werden.

- (Wie) wirkt sich Ihrer Meinung nach Einsatzstress auf die Kommunikation aus?
*Hier gibt es unterschiedliche Einflussfaktoren, beginnend bei der Wortwahl indem man nicht überlegt was könnte jedes einzelne Wort haben, sondern wenn man unter der Stress ist redet man wie „einem der Schnabel gewachsen“ ist. Es geht hin bis zur Modulation und Lautstärke, was auf der Beziehungsebene den ein oder anderen „Messerstich“ bedeuten kann - was will er mir eigentlich sagen wenn er mich so anschreit -. Wenn man dann noch überlegt, dass die Feuerwehr vor Ort führt mit den entsprechenden Hintergrundgeräuschen, mit den entsprechenden Übertragungsschwierigkeiten und dann im Befehlston kann dies zu einer entsprechenden Reaktionen führen.
*Komplexe Sachverhalte können in dieser Situation nicht wie bei einer normalen Vorgangsverwaltung bearbeitet werden.**

Einsatzkommunikation

(Auf welche Weise) stellen Sie/die durch Sie vertretene Organisation die ständige Kommunikation zu benachbarten Organisationen sicher....

- vor Einsätzen?

Durch ein umfangreiches, ständig wiederkehrendes Netzwerk, das kann ich jedem dringend empfehlen mit den Leuten zu reden und nicht über diese zu reden. Eine Regelkommunikation einzuführen mit allen beteiligten Organisationen und offen und ehrlich Konflikte auf den Tisch zu legen, aber auch offen und ehrlich zu sagen was bei einem zurückliegenden Einsatz verbesserungswürdig ist, oder aus welchem Grund es möglicherweise zu Spannungen gekommen ist. Hier ist es besonders wichtig mehr Ich-Botschaften zu senden als Du-Botschaften, also auch selbstkritisch zu reflektieren hat unsere Organisation alles richtig gemacht, weil mit einer Du-Botschaft erreicht man nie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wir haben regelmäßig Jour-Fixe Veranstaltungen wo sich alle beteiligten Organisationen in Stuttgart treffen. Dadurch entstehen durch die Regelkommunikation sehr gute Verbindungen, die letztendlich auch durch eine gegenseitige Wertschätzung der Beteiligten zum Erfolg beitragen. Dadurch kann gewährleistet werden wenn er es in einem besonderen Fall so sagt dann hat dies seine Berechtigung, weil ich ihn aus der Vergangenheit kennen gelernt habe.

- während des Einsatzes ...
 - in/zwischen Führungsorganen?
 - zwischen Führungsorganen und Einsatzstelle?
 - an der Einsatzstelle?

Hier muss nach der Größe des Einsatzes differenziert werden. Beim normalen Einsatz findet dieser Austausch zwischen den Einsatzleitern der Polizei und der Feuerwehr statt. Durch eine einheitliche Kennzeichnung (gelbe Weste Einsatzleiter) der Einsatzleiter in Stuttgart ist auch die Erkennbarkeit gegeben. Ist der Einsatz größer findet die Kommunikation mit allen Beteiligten am Einsatzleitwagen der Feuerwehr statt. Wenn wir mit einem Einsatzstab den Einsatz leiten entbindet dies nicht von der Kommunikation vor Ort. Die operative Kommunikation muss hier bei Entscheidungen und Informationen miteingebunden werden. Jedoch wird im Einsatzstab selbst eine entsprechende Kommunikation stattfinden. Weiter muss dann die Verbindung zum Stab der Polizei aufrechterhalten werden, die geprägt ist durch Verbindungsbeamte, welche in den Stab der Polizei als Bindeglied entsandt werden.

Dadurch können alle Beteiligten sensibilisiert werden und Entscheidungen organisationsübergreifend abgestimmt werden.

- nach Einsätzen?

Nach den Einsätzen haben wir eine gute Diskussionskultur entwickelt zwischen allen Organisationen auch durch die regelmäßigen Kommunikationen und die entsprechenden anlassbezogenen Kommunikationen, wo uns auch zurückgespielt

wird, wenn Regelungsbedarf besteht. Wir haben dann intern die unterschiedlichsten Gremien im Sinne der Qualitätsverbesserung daran mitzuwirken, beginnend von Einzelgesprächen bis hin zur institutionellen Sensibilisierung von Führungsebenen bei der Feuerwehr. Hier werden dann berechnete Verhaltensänderungen umgesetzt.

Ein oder – wenn möglich – zwei konkrete Beispiele (H1-H3)

- Können sie bitte eine konkrete Einsatzsituation schildern, an der mehrere Organisationen beteiligt waren?

Eine dynamische Lage die sich entwickelt hat war der 30.09.2010 in Stuttgart, im Rahmen der demonstrativen Lage zu Stuttgart 21. Die Feuerwehr wurde im Vorfeld dieses Ereignisses nicht eingebunden, sodass wir mit dem Eingang der Meldungen über verletzte Personen überrascht waren. Nach Rücksprache mit der Polizei wurde bestätigt, dass es mehrere Verletzte gegeben hat.

Ich verlegt in die Leitstelle und stellte fest, dass die Lage an Dynamik zunahm. Es gab hinsichtlich der Verletzten unterschiedliche Meldungen von anderen Stellen, sodass wir dann frühzeitig einen internen Stab aufgerufen haben.

- In welchem Umfang war hierbei die Zusammenarbeit durch technische Regeln definiert?

Die Zusammenarbeit mit den Stäben wird zunächst auf die jeweiligen Gesetze von Feuerwehr und Polizei geregelt. Im Stab bei uns haben wir auch einen Vertreter des Rettungsdienstes einbestellt. In der Zusammenarbeit wurde die Kommunikation durch die „Geschäftskommunikation“, d.h. Wege der täglichen Kommunikation - diese sind im Vorfeld beschrieben - auch zur Polizei aufrechterhalten. Nachdem ein Verbindungsbeamter zur Polizei geschickt worden ist, haben wir im Rahmen unserer Vorplanung die elektronische Verbindung (mittels Laptop) zwischen dem Verbindungsbeamten bei der Polizei zu uns aufrechterhalten. Dadurch war der Feuerwehrbeamte bei der Polizei in der aktuellen Lage der Feuerwehr/Rettungsdienst und hatte alle wesentlichen Informationen. Weiter erfolgten die bewährten Kommunikationsstrukturen zu den Abschnitten der Feuerwehr/Rettungsdienst, bis hin zu einer vor Ort Besichtigung der Einsatzstelle.

- In welchem Umfang traten Koordinationskonflikte auf? Innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen? Können sie diese Koordinationskonflikte etwas genauer beschreiben? Welche weiteren Konflikte traten gegebenenfalls auf? Gab es Zuständigkeitsredundanzen (d.h. fühlte sich für eine bestimmte Aufgabe mehr als eine Organisation gleichzeitig zuständig)?

Das grundsätzliche Problem war, dass wir in die aktuelle Lage hinein kommen mussten. Grundsätzlich ist der Beginn einer solchen Lage zunächst chaotisch, das erleben wir jeden Tag. Durch Routine, Standards und Erfahrungen gilt es die Lage zu stabilisieren. Dies war in diesem Fall nicht einfach, es gab Schwierigkeiten und Herausforderungen der Kommunikation insbesondere aufgrund der Medienwirksamkeit dieses Ereignisses, aber auch aufgrund der Anzahl der Verletzten die gemeldet worden sind. Es gab relativ schnell unterschiedliche Verletztzahlen über den Rettungsdienst und der Polizei, sodass ich persönlich sofort Kontakt mit dem Leiter des Führungs- und Einsatzstab der Polizei Kontakt aufnahm um hinsichtlich der Verletztzahlen eine Strategie festzulegen wie wir intern und mit der Öffentlichkeit mit diesem Umstand umgehen. Wir hatten uns darauf verständigt, dass der nicht polizeiliche Gefahrenabwehrbereich zu diesem Zeitpunkt keine Kommunikation nach außen betreiben wird. Alle Informationen sollten gesammelt werden und zusammen mit der Polizei wurde eine gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vorbereitet, die zu einem späteren Zeitpunkt durch die Polizei wahrgenommen wurde. Zurückliegend gab es durch diese Abstimmung kaum Dissensen, was die Anzahl der verletzten Personen anging. Die unterschiedlichen Zahlen ergaben sich weil nicht staatliche Organisationen (hier Demosantäter) z.B. die Versorgung mit einem Pflaster als verletzte Person gewertet haben, die seitens des Rettungsdienstes bzw. der Feuerwehr nicht versorgt worden sind.

Ein weiteres Problem war zu einem späteren Zeitpunkt aufgrund der vielen Zuständigkeiten die Auseinandersetzung mit den zuständigen Stellen wie lange Einsatzkräfte des Bevölkerungsschutzes in der Nacht im Einsatz bleiben sollten. Die Stärke der Einsatzkräfte des Regeldienstes im Rettungsdienst haben für diese Lage nicht ausgereicht, da in der Nacht Aktionen geplant waren, bei denen mit einem erheblichen Widerstand auf Seiten der Demonstranten zu erwarten war.

Allgemein ergab sich das grundsätzliche Problem, dass in dieser Situation sich zunächst keiner zuständig gefühlt hat. Es gab aber auch einen gewissen „Graubereich“ bei dem die Zuständigkeiten doppelt wahrgenommen wurden. Dies war der Bereich des Regelrettungsdienstes der nach dem Rettungsdienstbereichsplan eine gewisse Dimension für normale Abläufe in Stuttgart hat und auf der anderen Seite der Katastrophenschutzbereich deren Feststellung der Katastrophe der rechtlichen Grundlage bedarf. Dazwischen gibt es eben den „Graubereich“ den wir mit dem Bevölkerungsschutz abdecken wo sich entweder der Rettungsdienst nicht mehr zuständig fühlt, weil die normalen Strukturen überschritten sind, der Katastrophenschutzbereich auch nicht zuständig ist, weil der Katastrophenalarm nicht festgestellt wurde. Bei Stuttgart 21 waren Einheiten des Rettungsdienstes, des

Katastrophenschutzes und der Feuerwehr im Einsatz ohne Auslösung eines Katastrophenschutzalarms. Der Übergang war hier fließend und dynamisch, sodass diese Situation einer engen Abstimmung bedurfte wer hat welche Kompetenz und wer gibt welche Anweisungen. Dies wurde durch die gute Zusammenarbeit zeitnah geklärt, da die Feuerwehr und das DRK in Stuttgart bereits im täglichen Dienst in einer integrierten Leitstelle zusammenarbeiten und sich dadurch seit Jahren kennen.

- Gab es Zuständigkeitslücken (also Aufgaben, für die sich niemand zuständig fühlte, bzw. wo die Zuständigkeit erst geklärt werden musste?)

Die Zuständigkeit der Ortspolizeibehörde ist gesetzlich bestimmt, wurde jedoch nur in Teilen wahrgenommen. Aus diesem Grund mussten andere Organisationen diese Aufgaben übernehmen.

- Gab es Konflikte/Missverständnisse in der Kommunikation?

Können Sie Beispiele nennen?

Es gab erklärungsbedürftige Meldungen von Einsatzkräften die direkt am Ereignisort waren. So wurde gemeldet, dass sich zwei Personen in einer lebensbedrohlichen Situation befinden, weil sie einbetoniert waren und der Rettungsdienst benötigt wird. Die Lebensbedrohung war in diesem Fall jedoch nicht gegeben. In der Folge gab es eine Abstimmung zwischen Rettungsdienst und Polizei, sodass der Rettungsdienst zunächst nicht am Einsatzort eingesetzt worden war.

- Am zweiten Beispiel sollen allgemeine Merkmale festgehalten werden:

Ein möglicher Anschlagfall, eine Amoklage und eine Entschärfung einer Bombe ist zunächst eine polizeiliche Lage. Der Ablauf im Bereich der Gefahrenabwehr für den Bevölkerungsschutz muss in der Form geklärt werden, dass eine Gefährdung für diesen Personenkreis ausgeschlossen werden kann.

Merkmale der ca. 3 letzten konkreten Einsatzsituationen (H4-H6)

- Wenn Sie an die letzten drei, vier, fünf Einsatzsituationen zurückdenken, in denen Sie mit anderen Organisationen zusammengearbeitet haben: Unterscheiden sich diese Einsatzszenarien in der interorganisationalen Zusammensetzung und im Ablauf sehr stark voneinander? Oder weniger stark? Welche Ähnlichkeiten und Unterschiede gab es zwischen diesen Szenarien?

Aus meiner Sicht unterscheiden sich diese Szenarien weniger. Man muss unterscheiden zwischen vor Ort bei dem der Aktionsraum begrenzt ist, dem wesentlichen „Roadplayer“ der die Entscheidungen trifft und dem rückwärtigen Bereich,

wo sie durch eine räumliche andere Situation auch die Gelegenheit haben alle die irgendwie involviert sind mit ins Boot zu nehmen (die Lage darzustellen).

Ich stelle fest, dass die Polizei immer mit im Boot ist, der Abschnittsleiter der Polizei vor Ort kommuniziert mit dem Einsatzleiter der Feuerwehr. Zwischen dem Rettungsdienst und der Feuerwehr wird diese Verbindung zwischen dem organisatorischen Leiter Rettungsdienst und dem Direktionsdienst der Feuerwehr gewährleistet. Analog wird an der Einsatzstelle bei Bedarf direkt Verbindung mit anderen Behörden oder Dritten Kontakt aufgenommen.

- Wie komplex waren diese Einsatzszenarien insgesamt? Wenn sie die Komplexität auf einer Skala von 1 (sehr einfach/überschaubar) bis 5 (sehr komplex und unübersichtlich) einschätzen würden: Wie würden Sie jede der Einsatzsituationen, an die Sie gedacht haben, einschätzen?

Der Einsatz Stuttgart 21 war komplex (Skala 5) und bei der Überschaubarkeit (Skala 1-2).

- Wie stark hatten Sie bei jedem der Einsatzsituationen das Gefühl, dass jede Organisation „ihr Ding machte“, oder dass jede Organisation auch versuchte, flexibel und in Abstimmung mit den anderen Organisationen zu reagieren? Worauf führen Sie Inflexibilität ggf. zurück?

Hier sind wir geprägt durch die WM 2006, wo sich ein Netzwerk etabliert hat, das durch persönliche Bekanntheit geprägt ist. Für die Feuerwehr und den Rettungsdienst hat sich dies seit Jahren durch die Zusammenarbeit etabliert. Im Bereich der Polizei ist es vielleicht ein Einfangen von Einzelnen die man an der Einsatzstelle nicht kennt und die entsprechenden Entscheidungen getroffen werden müssen. Ein Problem sehe ich z.T. in der örtlichen Abwesenheit der Polizei, entweder dass diese später am Ereignisort eintreffen und Abstimmungen getroffen werden müssen, oder dass sie räumlich nicht am Ereignisort sind und der Polizeibeamte vor Ort nicht die entsprechende Entscheidungsgewalt hat.

- Wie stark war aus Ihrer Sicht jeweils der Zeitdruck bei jeder dieser Einsatzsituationen?

Sofern sich ein Einsatzleiter unter Zeitdruck setzen lässt, muss dieser sich fragen ob er an dieser Stelle richtig ist. Es muss eine Priorität getroffen werden hinsichtlich der zu treffenden Maßnahmen die durchgeführt werden müssen, dies darf jedoch nicht durch Zeitdruck geprägt werden. Es gibt auch kritische Einsätze beispielsweise hinsichtlich der Dauer des Einsatzes, indem andere Stellen versuchen einen Zeitdruck aufzubauen (z.B. die Freigabe der Autobahn bei erfolgter Vollsperrung),

ich kann hier jedem Einsatzleiter empfehlen die Entscheidungen nach bestem Wissen und Gewissen und taktischer Notwendigkeit zu treffen.

Verbindungskräfte/-personen

- Wie sind diesbezüglich Ihre eigenen Erfahrungen in konkreten Einsatzlagen?
Unsere Erfahrungen sind sehr positiv, wir haben hier in Stuttgart einen festgelegten Personenkreis den wir in dieser Funktion immer wieder zum Stab der Polizei entsenden, dies hat sich in den letzten Jahren etabliert. Dadurch können Lagen gut und zeitnah begleitet werden und somit eine lange chaotische Phase von Beginn an verhindert werden kann. Analog erfolgt die Entsendung auch von anderen Organisationseinheiten wo man gleich im Rahmen der Sitzungs- und Entscheidungseffizienz und Effektivität gleich eine Erstmeinung hat was machbar ist und was nicht. Dieser Ablauf ist sehr zielführend und wir haben eine technische Anbindung dieser Verbindungspersonen bei den Stäben realisiert.
- (Wie) erfolgt bei Ihnen eine Auswahl dieses Personenkreises?
Eine Verbindungsperson aus unseren Reihen ist im gehobenen Dienst, muss Einsatz Erfahrung nachweisen, aber auch Organisationserfahrung mitbringen.
- (Wie) werden diese Funktionsträger aus-/fortgebildet?
Dieser Personenkreis wird in den Aufgabenbereich intern eingewiesen, sie sind in Planungsprozessen schon weit im Vorfeld eingebunden. Diese Personen sind in der Einsatzabteilung tätig, sodass diese täglich mit den entsprechenden Planungen und Abläufen betraut sind.
- welche Erwartungen haben Sie an solche Funktionsträger?
Dass sie in der Lage deeskalierend agieren und nicht eskalieren wirken.

Kommunikation „nach außen“

Welche Vor-/Nachteile sehen Sie bei...

- gemeinsamer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?
Den Vorteil sehe ich darin, dass in der Gesamtbetrachtung des Ereignisses nicht versucht wird die eine Organisation gegen die andere auszuspielen. Dies wäre sonst der Nährboden für zukünftiges Misstrauen und künftige Zwietracht. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, dass man sich inhaltlich abstimmt und den gleichen Sprachgebrauch wählt, inwiefern diese abgestimmten Inhalte weitervermittelt werden wäre nachrangig. Dadurch kann man Widersprüche in den Medien entgegenwirken.

- gemeinsamen Personenauskunftsstellen?

Der Vorteil einer Personenauskunftsstelle ergibt sich für den Bürger. Wenn dieser an zwei verschiedenen Stellen anrufen würde, erhält er unter Umständen unterschiedliche Angaben zu einer nahestehenden Person. Der Bürger möchte eine verlässlich abgestimmte Aussage einer Behörde haben, hier darf letztendlich der Datenschutz kein Hindernis sein.

- gemeinsamer Opferbetreuung?

Die Feuerwehr hat mit Opferbetreuung relativ wenig zu tun. Wir bringen Patienten die physisch oder psychisch betroffen sind in den rückwärtigen Raum, werden dort medizinisch bzw. psychosozial versorgt. Für die psychosoziale Versorgung stehen in Stuttgart 30-40 Pfarrer und entsprechend geschultes Personal zur Verfügung, die diese Aufgabe übernehmen. Die Hilfsorganisationen bieten parallel dazu im Rahmen vom Kriseninterventionsteam die Betreuung an. Bei der WM 2006 wurde mit den beteiligten Organisationen, Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst ein gemeinsamer Einsatzabschnitt „Betreuung“ gebildet.

Optimierungsmöglichkeiten

- (Wo) sehen Sie Optimierungspotenzial hinsichtlich der organisationsübergreifenden Kommunikation?

Es bietet sich hierfür das Beispiel psychosoziale Betreuung an. Wir müssen in alle beteiligten Organisationseinheiten die Kenntnis und Informationen in die anderen Organisationen vermitteln und müssen deutlich machen, dass es spezielle Kompetenzen gibt als auch spezialgesetzliche Ermächtigungen, die zum Tragen kommen. Damit wird die entsprechende Kompetenz festgelegt, wir sollten viel offener miteinander umgehen und uns nicht als stehende Einheit verstehen die organisations-eigen komplette Aufgabenbereiche übernehmen, sondern um die Kompetenz des anderen wissen. Damit könnte gewährleistet werden, dass es zur Kompetenzmaximierung gemischter Einsätze kommt die alle Kompetenzen abdecken. Aus diesem Grund gibt es zwingenden Optimierungsbedarf in der Aus- und Fortbildung und in der Schaffung von Grundvoraussetzungen, damit sich die beteiligten Organisationen kennen, die beteiligten Personen kennen, die gesetzlichen Grundlagen bekannt sind und diese Grundlagen zu akzeptieren, zu respektieren und diesen zu vertrauen. Dies können die Organisationen weiter ausbauen durch das Kennenlernen der entsprechenden Führungskräfte, wir in Stuttgart bezeichnen dies als KKK (in Katastrophen Köpfe Kennen), dann können auf sachlicher Ebene entsprechende Entscheidungen getroffen werden.

- Welche Lösungsansätze lassen sich hierfür andenken?

Analytisch betrachtet stellt sich die Frage, kann man Schnittstellen reduzieren? Wir haben Schnittstellen, in störbehafteten Kommunikationswegen zwischen Feuerwehr, Polizei und weiteren Hilfsorganisationen. Hier stellt sich die grundsätzliche Frage, ob man die Anzahl der beteiligten Organisationen reduzieren könnte oder die rechtlichen Grundlagen reduzieren könnte. Ich denke an ein integriertes Hilfeleistungsgesetz, was den Katastrophenschutz und den Bevölkerungsschutz komplett einbezieht und auf der anderen Seite die polizeiliche Grundlage wahrgenommen wird. Dadurch könnten auf jeden Fall Schnittstellen reduziert werden. Bis hin zur Ausbildung, dass jemand mit einem sehr umfangreichen Erfahrungsschatz in der jeweiligen Partnerorganisation die Ausbildung betreibt und auch wirklich aus dem „Nähkästchen“ plaudern kann. In dem Bereich in denen Konflikte auftauchen, um entsprechen zu sensibilisieren und mit der persönlichen sozialen Kompetenz dann auch für die Bedürfnisse der eigenen Organisationen wirbt.

Diese Maßnahmen können durch eine entsprechende regelmäßige Fortbildung verstärkt werden. Zwischen der Polizei und der Feuerwehr Stuttgart werden auf beiden Seiten Beamte/innen im Rahmen einer Hospitation regelmäßig ausgetauscht. Dieser Hospitation findet in der Regel zwei Wochen statt. Beide Organisationen profitieren unter anderem an den Einsatzerfahrungen während der Hospitation die gesammelt werden, als auch die Erfahrungen im täglichen Dienst der anderen Organisation. Durch diese Netzwerke können im Rahmen der persönlichen Beziehungen bereits im Vorfeld weitere Schnittstellen reduziert werden, indem Einflüsse auf technische Voraussetzungen wahrgenommen werden können, eine letztendlich gemeinsame Lagedarstellung entwickelt werden. Durch die integrierte Betrachtung von grundsätzlich interdisziplinären Lagen sollte auch nicht Halt vor der „Eingangstür“ der anderen Behörden gemacht werden, sondern der Gedankengang entwickelt werden sollte, in wie weit bei einer Polizeibehörde bereits im Vorfeld bei der Planung eines Einsatzes - auch im täglichen Dienst - beispielsweise die Feuerwehr integriert werden könnte. Eine weitere Möglichkeit wäre, dass bei einem Lagezentrum ständig ein Feuerwehrmann vorgehalten wird um die Belange der Feuerwehr entsprechend sensibilisieren zu können. Dadurch könnten Berührungspunkte, Spannungen oder Lücken im gegenseitigen Kennen abgebaut werden. Dadurch könnten im Wechsel zwischen Feuerwehr und Polizei die Betroffenen besser erreicht werden und damit das gegenseitige Verständnis verbessert werden.

Haben Sie das Gefühl, dass Aspekte zum Thema unerwähnt/ unberücksichtigt blieben?

Nein

Vielen Dank für Ihre Bemühungen und Unterstützung.

Interview mit Leitendem Notarzt, Bruchsal

Zur Person:

Dr. med. Dipl. Chem. Richard Spörri, Anästhesist

Folgende Dienststellen/Einsätze wurden begleitet

Seit 1981 in der Klinik tätig, 1985 in der Funktion des Leiters der Intensivstation, seit 1990 in der Gruppe der Leitenden Notärzte in Karlsruhe.

In den 80er Jahren habe ich als Notarzt zwei Flugzeugabstürze F 16 begleitet, ich war Notarzt beim Zusammenstoß einer Stadtbahn in Karlsruhe mit 30 zum Teil schwerverletzten Personen, begleitet wurde der Großbrand in Philippsburg Firma „Goodyear“, ich habe die Polizei bei der Geiselnahme einer Person im Bereich Karlsruhe und einer Geiselnahme in der Justizvollzugsanstalt Bruchsal begleitet.

Rahmenbedingungen

- Wieso ist nach Ihrer Erfahrung die Kommunikation zwischen den an Einsätzen beteiligten Organisationen so wichtig?
Die Kommunikation zwischen den beteiligten Organisationen ist wichtig, weil die Führungsorganisation und die Planungen abgestimmt werden müssen, um einen erfolgreichen Einsatz gewährleisten zu können.
- In welchen Bereichen gibt es überhaupt aus Sicht kommunikative Schnittstellen?
Im Bereich der Einsatzleitung in der verschiedene Organisationen zusammenkommen muss eine Kommunikation unbedingt stattfinden, insbesondere dann wenn in einem Einsatz Prioritäten gesetzt werden müssen, z.B. wann kann der Rettungsdienst in einen Gefahrenbereich, die Taktik beteiligter Organisationseinheiten darf nicht eingeschränkt werden besteht Brand oder Explosionsgefahr ist die Feuerwehr zunächst gefordert, bei gesundheitlicher Beeinträchtigung ist der Rettungsdienst gefordert, etc..
- Worin liegen nach Ihrer Einschätzung die Ursachen für gelegentlich benannte „kommunikative Konflikte“ (zwischen den beteiligten Organisationen) im Einsatz?
Kommunikative Konflikte entstehen dann, wenn es sich insbesondere um Konfliktsituationen handelt die vorher nicht abgesprochen waren. Dies wären situativ Stress, akute Lagen die abgearbeitet werden müssen. Sofern sich Leute nicht kennen sind dies Situationen welche die Kommunikation erschweren, wenn man sich gegenseitig gekannt hat oder schon abgestimmt hat, man ähnliche Situationen schon erlebt hat, ist es deutlich einfacher. Bei planbaren Einsätzen kommt eine

weitere Problematik dazu, indem bestimmte Informationen aus einsatztaktischen Gründen nicht weitergegeben werden können.

- Welche die Kommunikation beeinflussenden Konflikte sieht Ihre Organisation bzw. sehen Sie auf Seiten der Polizei?

Konflikte seitens der Organisation Rettungsdienst und der Polizei bei planbaren Einsätzen ist zum einen die technische Seite (die unterschiedlichen Kanäle und damit die Vielfalt von Informationen und deren Austausch). Bei entsprechenden Sofortlagen der Polizei wird aus taktischen Gründen der Rettungsdienst mit einer gewissen Verzögerung über den aktuellen Stand informiert, dies ist jedoch sinnvoll, da innerhalb des Rettungsdienstes nicht immer sensible Informationen entsprechend mit Zurückhaltung/Disziplin bearbeitet werden.

- Was sind nach Ihrer Einschätzung die wesentlichen Rahmenbedingungen/Voraussetzungen für eine gute Einsatzkommunikation zwischen diesen Organisationen?
Die Rahmenbedingungen können optimier/verbessert werden wenn planbare Situationen vorher geübt werden, insbesondere denke ich an eine Amoklage, in der Rettungsdienst, Feuerwehr und Polizei zusammen trainieren, damit jeder weiß wie sich jeder für seinen Bereich verhalten muss und weshalb diverse Abläufe in der dargestellten Form so ablaufen müssen.
- (Wie) wirkt sich Ihrer Meinung nach Einsatzstress auf die Kommunikation aus?
Einsatzstress und Kommunikation stellen ein Problem dar, in der Akutsituation müssen sehr viele organisationsinterne Entscheidungen getroffen werden, sodass die Kommunikation – sofern sie vorher nicht geübt worden ist – deutlich schwieriger ist, wenn man die Partner nicht kennt und die Lage gänzlich unbekannt ist.

Einsatzkommunikation

(Auf welche Weise) stellen Sie/die durch Sie vertretene Organisation die ständige Kommunikation zu benachbarten Organisationen sicher.

- vor Einsätzen?

Einsatzkommunikation und Sicherstellung durch die Organisation Rettungsdienst bspw. müssen vor Einsätzen die technischen Einsatzmöglichkeiten abgestimmt sein (bei planbaren Einsätzen die Funkkanäle bekannt sind, das die Ausweichkanäle bekannt sind, das die Einsatzorte bekannt sind). Dies setzt voraus, dass qualifizierte Verbindungsleute sich in die benachbarten Organisationen begeben, die dann aber auch im Einsatz eine entsprechende Funktion begleiten nicht nur formal einen Verbindungsbeamten stellen.

- ... während des Einsatzes ...
 - in/ zwischen Führungsorganen?
 - zwischen Führungsorganen und Einsatzstelle?
 - an der Einsatzstelle?

Wünschenswert wäre eine sehr straffe Organisation mit nicht zu vielen Unterabschnitten um auch weitere Schnittstellen innerhalb der Organisation zu vermeiden, sodass auch ein „Durchgriff“ von oben nach unten möglich ist, wenn die Situation dies erfordert.

- ... nach Einsätzen?

Wünschenswert wäre eine Aufbereitung von planbaren und akuten Einsätzen, leider werden diese so gut wie nicht durchgeführt.

Ein oder – wenn möglich – zwei konkrete Beispiele (H1-H3)

Beispiel Nr. 1

- Können sie bitte eine konkrete Einsatzsituation schildern, an der mehrere Organisationen beteiligt waren?

Bei einem Großbrand in Philippsburg Firma „Goodyear“ waren im Einsatz: Feuerwehren (Berufsfeuerwehr und freiwillige Feuerwehr) aus dem Landkreis und aus den Nachbarbundesländern, Werkfeuerwehren, Rettungsdienst, Bereitschaft des DRK, THW, Polizei und Umweltbehörden.

- In welchem Umfang war hierbei die Zusammenarbeit durch technische Regeln definiert?

Die technische Kommunikation wurde gewährleistet durch Einsatzleitfahrzeuge der betroffenen Organisationseinheiten, die ausgestattet waren mit Telefon, Fax und PC (E-Mail) und vor allem der direkte Kontakt. Die Einsatzleitfahrzeuge wurden lokal an einer Örtlichkeit von allen Organisationseinheiten aufgestellt, um den engen persönlichen Kontakt und die kurzen Wege zu gewährleisten.

- In welchem Umfang traten Koordinationskonflikte auf? Innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen? Können sie diese Koordinationskonflikte etwas genauer beschreiben?

Koordinationskonflikte bei diesem Einsatz gab es in der technischen Einsatzabwicklung nicht, da ein Großraumbüro eingerichtet wurde und alle beteiligten Organisationen hier vertreten waren. Es war hier der Blickkontakt möglich und auf Zuruf konnte reagiert werden, die Arbeiten konnten von allen eingesehen werden. Das

einziges Problem war bei der Benutzung von Unterabschnitten, dass nicht genügend Funkkanäle zur Verfügung gestanden sind, somit war die Kommunikation innerhalb der Organisation eingeschränkt.

- Welche weiteren Konflikte traten gegebenenfalls auf?

Ein Problem stellt sich in der Form, dass es immer wieder unterschiedliche Informationsstände gibt, dies hängt unter anderem auch von der unterschiedlichen Betrachtungsweise der Organisationen ab, insbesondere wenn es sich um personenbezogene Daten handelt wäre es wünschenswert wenn zeitnah und einheitliche Kommunikation stattfindet, sodass bspw. bei der Anzahl der Verletzten verlässliche Zahlen bekannt gegeben werden können. Somit könnte man mit einer Stimme reden, das ist jedoch bei einzelnen Organisationen nicht immer der Fall. Das Problem ist insofern relevant, da unterschiedliche Patientenzahlen katastrophale Auswirkungen haben können. Dies hat dann Auswirkung auf die Qualität der gesamten Einsatzführung da die Bevölkerung und die Presse falsche Informationen erhalten.

- Gab es Zuständigkeitsredundanzen (d.h. fühlte sich für eine bestimmte Aufgabe mehr als eine Organisation gleichzeitig zuständig)?

Zuständigkeitsredundanzen sind in diesem Fall nur kurzfristig aufgekommen, gelegentlich bei den verschiedenen Feuerwehren untereinander hier gab es Abstimmungsschwierigkeiten, die jedoch relativ schnell durch Besprechungen abgearbeitet worden sind.

- Gab es Zuständigkeitslücken (also Aufgaben, für die sich niemand zuständig fühlte, bzw. wo die Zuständigkeit erst geklärt werden musste?)

Hier gab es eine Zuständigkeitslücke im Blick auf die Prognose was die Ausbreitung der Schadstoffe angeht, z.B. die Wetterlage im direkten Umfeld wurde nicht erhoben, dies wurde während des Einsatzes durch einen Privatpiloten lokal durchgeführt, die Kommunikation zu den angrenzenden Bundesländern war verbesserungswürdig.

- Gab es Konflikte/Missverständnisse in der Kommunikation?

Können Sie Beispiele nennen?

Kommunikationskonflikte gab es insbesondere dann, wenn sich die Informationen über die Ländergrenzen oder über die üblichen Bereichsgrenzen hinaus erstreckt haben. Eindeutige und abgesetzte Meldungen sind angeblich beim betroffenen Nachbarbundesland nicht angekommen, d.h. länderübergreifende bzw.

bereichsübergreifende Kommunikation muss geplant werden und eine eindeutige Rückmeldung einfordern.

Beispiel Nr. 2

- Können sie bitte eine konkrete Einsatzsituation schildern, an der mehrere Organisationen beteiligt waren?

Geiselnahme in der Justizvollzugsanstalt in Bruchsal, beteiligt waren hier Rettungsdienst und Polizei.

- In welchem Umfang war hierbei die Zusammenarbeit durch technische Regeln definiert?

In diesem Einsatzfall war der Einsatz durch die bauliche Form des Areals bestimmend, d.h. der Rettungsdienst hatte während der Geiselnahme innerhalb des Areals kein Zutritt. Die Polizei hat den Sicherheitsbereich definiert und damit die Örtlichkeit des Aufenthaltsortes des Rettungsdienstes.

- In welchem Umfang traten Koordinationskonflikte auf? Innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen? Können sie diese Koordinationskonflikte etwas genauer beschreiben?

Die Koordinationskonflikte waren insofern etwas problematisch das die Führung innerhalb zwar bescheid wusste, aber die Nachgeordneten aufgrund der Akutsituation nicht ausreichend informiert werden konnten, weil eine Kommunikationsperre vorhanden war und eine zeitnahe Information innerhalb der Organisation aus taktischen Gründen nicht bekannt gegeben wurde.

- Welche weiteren Konflikte traten gegebenenfalls auf?

Ein weiteres Problem ist natürlich aufgrund der Situation Hochsicherheitstrakt JVA, das das Eingreifen innerhalb der JVA zu regeln war. D.h. das für uns als Rettungsdienst nicht bekannt war wie der Sicherheitsbereich innerhalb des Areals definiert war und diese Informationen nicht zeitnah transportiert werden konnten.

- Gab es Zuständigkeitsredundanzen (d.h. fühlte sich für eine bestimmte Aufgabe mehr als eine Organisation gleichzeitig zuständig)?

nein

- Gab es Zuständigkeitslücken (also Aufgaben, für die sich niemand zuständig fühlte, bzw. wo die Zuständigkeit erst geklärt werden musste?)

Nein

- Gab es Konflikte/Missverständnisse in der Kommunikation?
Können Sie Beispiele nennen?

nein

Merkmale der ca. 3 letzten konkreten Einsatzsituationen (H4-H6)

- Wenn Sie an die letzten drei, vier, fünf Einsatzsituationen zurückdenken, in denen Sie mit anderen Organisationen zusammengearbeitet haben: Unterscheiden sich diese Einsatzszenarien in der interorganisationalen Zusammensetzung und im Ablauf sehr stark voneinander? Oder weniger stark? Welche Ähnlichkeiten und Unterschiede gab es zwischen diesen Szenarien?

In Bezug auf die letzten Einsatzsituationen an die ich mich erinnere ähneln sich - egal ob es sich um Verkehrsunfälle, Brände oder andere Ereignisse sind - relativ wenig durch die persönliche Bekanntheit der beteiligten Hilfsorganisationen. Es wird sehr schnell definiert wer, wann, wo, in welchen Abständen etwas sagt.

- Wie komplex waren diese Einsatzszenarien insgesamt? Wenn sie die Komplexität auf einer Skala von 1 (sehr einfach/überschaubar) bis 5 (sehr komplex und unübersichtlich) einschätzen würden: Wie würden Sie jede der Einsatzsituationen, an die Sie gedacht haben, einschätzen?

Die Skala der zurückliegenden Einsätze bewegt sich durchgängig von 1-5.

- Wie stark hatten Sie bei jedem der Einsatzsituationen das Gefühl, dass jede Organisation „ihr Ding machte“, oder dass jede Organisation auch versuchte, flexibel und in Abstimmung mit den anderen Organisationen zu reagieren? Worauf führen Sie Inflexibilität ggf. zurück?

In den Einsatzsituationen ist im Laufe der Jahre ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis entstanden, dadurch das man sich kennt und auch durch die persönliche Einsatzstruktur bzw. das Einsatzverhalten abgeschätzt werden kann ist eine sehr gute Flexibilität möglich, d.h. es ist eine Vertrauensbasis entstanden.

- Wie stark war aus Ihrer Sicht jeweils der Zeitdruck bei jeder dieser Einsatzsituationen?

Zeitdruck ist bei akuten Situationen natürlich enorm insbesondere dann wenn es darum geht, dass eine größere Anzahl von Verletzten versorgt werden muss. Es kommt in der Folge automatisch zum Verzug der Informationspolitik zu den anderen Organisationen, dies ist situativ und verständlich.

Verbindungskräfte/-personen

- Wie sind diesbezüglich Ihre eigenen Erfahrungen in konkreten Einsatzlagen?
Dieser Personenkreis muss wiederholt in verschiedenen Einsatzlagen eingesetzt werden. Der Personenkreis muss überschaubar sein und soll möglichst Erfahrungen in verschiedenen Einsätzen sammeln.
- (Wie) erfolgt bei Ihnen eine Auswahl dieses Personenkreises?
Es werden weitere Personen nachgezogen die in der akuten Situation zunächst nicht Funktionsträger sind um Erfahrungen zu sammeln und dadurch die Abläufe verinnerlichen sollen.
- (Wie) werden diese Funktionsträger aus-/fortgebildet?
Die Ausbildung dieser Funktionsträger ist nicht strukturiert, es gibt keine Ausbildung im Bereich des Rettungsdienstes. Bei den Leitenden Notärzten und in anderen rettungsdienstlichen Bereichen findet die Ausbildung im interdisziplinären Bereich statt, welches auch durchgeführt wird.
- welche Erwartungen haben Sie an solche Funktionsträger?
Die Funktionsträger sollten diese Einsätze auch dokumentieren und den Organisationsstrukturen offen und selbstkritisch darlegen. Weiter sollten ggf. die Situationen kritisch bewertet werden.

Kommunikation „nach außen“

Welche Vor-/Nachteile sehen Sie bei...

- gemeinsamer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind zu trennen, z.B. muss die einsatztaktische Bewertung der Polizei überlassen werden, die technische der Feuerwehr und im Bereich der Personenversorgung ist dies durch den Rettungsdienst zu gewährleisten. Dies muss im Vorfeld abgestimmt werden, bevor man an die Öffentlichkeit geht und muss sich einer offenen Kommunikation stellen.
- gemeinsamen Personenauskunftsstellen?
Personenauskunftsstellen ist ein Problem der Geschwindigkeit wie sich eine derartige Stelle etabliert, insbesondere dann wenn es um den Datenschutz geht.
- gemeinsamer Opferbetreuung?
keine

Optimierungsmöglichkeiten

- (Wo) sehen Sie Optimierungspotenzial hinsichtlich der organisationsübergreifenden Kommunikation?

Optimierungsmöglichkeiten organisationsübergreifend sehe ich in aller erster Linie durch sich wiederholende situative Übungen, ein gegenseitiges Kennenlernen, ein gegenseitiges Vertrauen, das man die Verhaltensweise der beteiligten anderen Organisationseinheiten kennen lernt.

- Welche Lösungsansätze lassen sich hierfür andenken?

Lösungsansatz wären auch geeignet in Form von Checklisten um die Stresssituation etwas zu entspannen, dass die einzelnen Organisationen ihre Struktur schneller hochfahren können und das die anderen Organisationen wissen was in den eigenen und anderen Organisationen geplant wird.

Haben Sie das Gefühl, dass Aspekte zum Thema unerwähnt/unberücksichtigt blieben?

Nein

Vielen Dank für Ihre Bemühungen und Unterstützung

Interview mit Leitender Notärztin, Karlsruhe

Zur Person:

Dr. med. XX, Anästhesistin

Folgende Dienststellen/Einsätze wurden begleitet:

Langjährige Erfahrungen als Leitende Notärztin

Rahmenbedingungen

- Wieso ist nach Ihrer Erfahrung die Kommunikation zwischen den an Einsätzen beteiligten Organisationen so wichtig?

Nur durch eine gute Kommunikation wird das Ziel erreicht die bestmögliche Versorgung von einzelnen Patienten oder im Großschadensfall die Abwicklung dieses Ereignisses. Kommunikation ist in jeder Übung und in jedem Realfall das große Problem, sobald mehr als ein Patient beteiligt ist.

- In welchen Bereichen gibt es überhaupt aus Ihrer Sicht kommunikative Schnittstellen? Worin liegen nach Ihrer Einschätzung die Ursachen für gelegentlich benannte „kommunikative Konflikte“ (zwischen den beteiligten Organisationen) im Einsatz?

Jede Organisation spricht eine eigene Fachsprache, die man akzeptieren muss, jedoch nicht immer versteht und vor allem selbst nicht verwendet. Zusätzlich hat jede Organisation ihre eigene Hierarchie und ihre eigenen Vorstellungen von Prioritäten.

- Welche die Kommunikation beeinflussenden Konflikte sieht Ihre Organisation bzw. sehen Sie auf Seiten der Polizei?

Für uns ist das größte Problem die unterschiedlichen Führungsstrukturen. Die Führung der Polizei erfolgt nicht am Schadensort, die Führung von Rettungsdienst und Feuerwehr erfolgt direkt am Schadensereignis. Aus diesem Grund ergibt sich für uns das Problem, wer am Schadensereignis der einsatzführende Polizeibeamte ist, damit beginnt ein grundsätzliches Kommunikationsproblem.

- Was sind nach Ihrer Einschätzung die wesentlichen Rahmenbedingungen/ Voraussetzungen für eine gute Einsatzkommunikation zwischen diesen Organisationen?

Wichtig ist eine entsprechende Vorbereitung, man muss sich kennen, im Vorfeld müssen entsprechende Übungen durchgeführt werden. Durch diese Übungen ist es wichtig, die unterschiedlichen Fachtermini der anderen Organisationseinheiten kennenzulernen.

Aus meiner Sicht ist die Zusammenarbeit im Bereich der Führungsstrukturen zwischen der Berufsfeuerwehr Karlsruhe und dem Rettungsdienst durch langjährige persönliche Kontakte gewährleistet, bei der Zusammenarbeit mit der Polizei sind die persönlichen Kontakte in dieser Form nicht vorhanden und damit entstehen an den Einsatzstellen immer wieder Kommunikationskonflikten.

- (Wie) wirkt sich Ihrer Meinung nach Einsatzstress auf die Kommunikation aus?
Durch Stress gibt es eine Einengung, ein sogenannter Tunnelblick und da noch in der Lage zu sein nach links und rechts zu schauen und zusätzlich nicht nur die eigene Aufgabe zu sehen, diese zu kommunizieren in den entsprechenden Fachterminus, da auch unterschiedliche Strukturen vorliegen, ist extrem schwierig. Man ist selbst in einer Stresssituation nicht immer in der Lage ordentlich zu kommunizieren, darauf zu achten dass das Gesagte beim Empfänger angekommen ist und in der Folge auch umgesetzt wird.

Einsatzkommunikation

(Auf welche Weise) stellen Sie/die durch Sie vertretene Organisation die ständige Kommunikation zu benachbarten Organisationen sicher.

- vor Einsätzen?
Bei planbaren Einsätzen hat sich eine Führungsgruppe etabliert, der leitende Notarzt wird immer begleitet durch einen Organisationsleiter Rettungsdienst, der nach vorheriger Abstimmung mit dem Notarzt für die weiteren Kommunikationswege verantwortlich ist. Weiter wird ein Führungsassistent dem Organisationsleiter Rettungsdienst zur Seite gestellt, der diesen unterstützt. Bei einer Sofortlage steht natürlich nicht sofort der Organisationsleiter Rettungsdienst zur Verfügung, erst mit einem Zeitverzug stehen die Komponenten zur Verfügung und dann werden die Kommunikationswege erfüllt.
- während des Einsatzes ...
 - in/ zwischen Führungsorganen?
 - zwischen Führungsorganen und Einsatzstelle?
 - an der Einsatzstelle?

Zwischen dem Rettungsdienst, der Feuerwehr und der Polizei wird grundsätzlich der direkte Kontakt gesucht und umgesetzt. Je nach Einsatzlage erfolgt die Informationsübermittlung auch über Funk. Steht ein Führungsassistent zur Verfügung, übernimmt dieser die Kommunikation zwischen den beteiligten Organisationseinheiten am Einsatzort, der Führungsassistent ist für mich als Notärztin mein Sprachrohr, er übernimmt die Kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen.

- ... nach Einsätzen?

Informationen nach dem Einsatz werden von mir an die zuständige Rettungsleitstelle weitergegeben. Von hier werden die betroffenen Organisationseinheiten informiert.

Ein oder – wenn möglich – zwei konkrete Beispiele (H1-H3)

Beispiel Nr. 1

- Können sie bitte eine konkrete Einsatzsituation schildern, an der mehrere Organisationen beteiligt waren?

Im Dezember 2011 ereignete sich ein Banküberfall am Karlstor in Karlsruhe. Kurz vor Schließung der Bank erfolgte durch zwei bewaffnete Täter ein Bankraub. Nach Ausführung der Tat wurden die Täter durch eine Streifenwagenbesatzung der Polizei gestellt. Es erfolgte ein Schusswechsel zwischen den Bankräubern und der Polizei. In diesem Verlauf erschoss sich eine Person selbst, ein weiterer Straftäter wurde durch die Polizei tödlich verletzt. Eine Polizeibeamtin wurde durch einen Oberschenkelschuss schwer verletzt.

Die Einsatzstelle wurde neben der Polizei auch von Einsatzkräften des Rettungsdienstes sehr schnell erreicht.

- In welchem Umfang war hierbei die Zusammenarbeit durch technische Regeln definiert?

Keine

- In welchem Umfang traten Koordinationskonflikte auf? Innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen? Können sie diese Koordinationskonflikte etwas genauer beschreiben?

Zunächst stellte sich das Problem, dass alle beteiligten Organisationseinheiten den gleichen Informationsstand hatten. Der Organisationsleiter Rettungsdienst war bereits 15 Minuten vor mir an der Einsatzstelle. Die Informationen in diesem Zeitraum können nur komprimiert übermittelt werden, damit besteht die Gefahr, dass entscheidende Informationen nicht mitgeteilt werden. Aus meiner Sicht gab es innerhalb des Rettungsdienstes bei diesem Einsatz wenige Kommunikationskonflikte.

- Welche weiteren Konflikte traten gegebenenfalls auf?

Das größte Problem zwischen Rettungsdienst und Polizei war, dass der Rettungsdienst im Gefahrenbereich eingesetzt worden ist. Glücklicherweise gab es zu diesem Zeitpunkt keinen weiteren Schusswechsel.

- Gab es Zuständigkeitsredundanzen (d.h. fühlte sich für eine bestimmte Aufgabe mehr als eine Organisation gleichzeitig zuständig)?

Keine.

- Gab es Zuständigkeitslücken (also Aufgaben, für die sich niemand zuständig fühlte, bzw. wo die Zuständigkeit erst geklärt werden musste?)

Keine.

- Gab es Konflikte/Missverständnisse in der Kommunikation?

Können Sie Beispiele nennen?

Am Anfang war der organisatorische Leiter vom Rettungsdienst an der Einsatzstelle und wurde von einem Polizisten eingewiesen. Im Nachhinein stellte sich heraus, dass zu diesem Zeitpunkt nicht bekannt war, ob der Schusswechsel bereits beendet war. Glücklicherweise war der Schusswechsel zu diesem Zeitpunkt beendet.

Beispiel Nr. 2

Allgemein gibt es immer wieder Situationen, in dem der Rettungsdienst als auch die Notärzte im Gefahrenbereich sind, so z.B. bei einer Geiselnahme, bei der der Gefahrenbereich eines möglichen Schusswechsels noch nicht bestimmt worden ist. Ein weiteres Beispiel zeigt sich, wenn die Feuerwehr in ein Brandobjekt mit entsprechendem Atemschutz vorgeht, Angehörige des Rettungsdienstes folgen und begeben sich in den Gefahrenbereich, indem sie kein Atemschutz tragen.

Merkmale der ca. 3 letzten konkreten Einsatzsituationen (H4-H6)

- Wenn Sie an die letzten drei, vier, fünf Einsatzsituationen zurückdenken, in denen Sie mit anderen Organisationen zusammengearbeitet haben: Unterscheiden sich diese Einsatzszenarien in der interorganisationalen Zusammensetzung und im Ablauf sehr stark voneinander? Oder weniger stark? Welche Ähnlichkeiten und Unterschiede gab es zwischen diesen Szenarien?

Die Szenarien mit den jeweils gleichen Organisationseinheiten ähneln sich. Die Abstimmung zwischen Rettungsdienst und Feuerwehr ist deutlich geregelter, weil die Führung vor Ort ist, der Führungsbeamte erkennbar ist. Z.T. sind die handelnden Personen persönlich bekannt. Bei der Polizei ergibt sich die Problematik, wer ist Einsatzleiter bei einem Schadensereignis, da sehr oft die Führung abgesetzt vom Ereignisort ihre Tätigkeit aufnimmt.

Ein weiteres Problem ergibt sich durch die menschliche Komponente, so gibt es einzelne Führungsbeamte der Feuerwehr, die der Meinung sind, den Notärzten entsprechende Anweisungen geben zu müssen.

Wie komplex waren diese Einsatzszenarien insgesamt? Wenn sie die Komplexität auf einer Skala von 1 (sehr einfach/überschaubar) bis 5 (sehr komplex und unübersichtlich) einschätzen würden: Wie würden Sie jede der Einsatzsituationen, an die Sie gedacht haben, einschätzen?

Die Skala der zurückliegenden Einsätze bewegt sich von 1-3,5.

- Wie stark hatten Sie bei jedem der Einsatzsituationen das Gefühl, dass jede Organisation „ihr Ding machte“, oder dass jede Organisation auch versuchte, flexibel und in Abstimmung mit den anderen Organisationen zu reagieren? Worauf führen Sie Inflexibilität ggf. zurück?

Die Zusammenarbeit zwischen Rettungsdienst und Feuerwehr ist in der Regel sehr gut abgestimmt. Konflikte gibt es bei zu jungen Führungskräften, als auch bei bspw. Freiwilligen Feuerwehren, die nicht über das entsprechende Fachwissen verfügen. Bei der Polizei kommt hier wiederholt das Problem „Führen von Hinten“ zum Tragen.

- Wie stark war aus Ihrer Sicht jeweils der Zeitdruck bei jeder dieser Einsatzsituationen?

Der Zeitdruck war bei den zurückliegenden Einsätzen von koordiniert mit dem entsprechenden ausgeschöpften Zeitansatz bis hin zu einem sehr hohen Zeitdruck, indem eine Crashrettung zum Erhalt eines Menschenlebens durchgeführt werden musste.

Verbindungskräfte/-personen

- Wie sind diesbezüglich Ihre eigenen Erfahrungen in konkreten Einsatzlagen?
Die Erfahrungen sind sehr gut, Verbindungspersonen sind hilfreich, entspannen die Situation und fördern die Kommunikation.

- (Wie) erfolgt bei Ihnen eine Auswahl dieses Personenkreises?

Die Auswahl trifft der Rettungsdienst, ich persönlich habe darauf keinen Einfluss.

- (Wie) werden diese Funktionsträger aus-/fortgebildet?

Es gibt die Ausbildung zum organisatorischen Leiter Rettungsdienst. Weitere Ausbildungen sind mir nicht bekannt.

- welche Erwartungen haben Sie an solche Funktionsträger?
Diese Funktionsträger müssen kommunikationsfähig sein, sie müssen flexibel auf die entsprechende Situation reagieren können, weiter müssen sie vermitteln was von den jeweiligen Führungskräften erwartet wird.

Kommunikation „nach außen“

Welche Vor-/Nachteile sehen Sie bei...

- gemeinsamer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?
Nur Vorteile, nur so kann eine gemeinsame abgestimmte Information nach außen gewährleistet werden.
- gemeinsamen Personenauskunftsstellen?
Da hier sämtliche Informationen an einer Stelle gebündelt werden, sehe ich auch hier nur Vorteile.
- gemeinsamer Opferbetreuung?
Bei der Opferbetreuung gibt es organisationsabhängig verschiedene Modelle, die jeweils beibehalten werden sollten. Die Polizei verfolgt eine andere Zielrichtung als beispielsweise das Kriseninterventionsteam.

Optimierungsmöglichkeiten

- (Wo) sehen Sie Optimierungspotenzial hinsichtlich der organisationsübergreifenden Kommunikation? Welche Lösungsansätze lassen sich hierfür andenken?
Im Vorfeld muss das sich „Kennenlernen“ als auch die Absprachen getroffen werden, weiter die Überlegungen die wie Strukturen verbessert werden können (z.B. in Form von Stabsrahmenübung) und die eindeutige Festlegung, welcher Führungsbeamte am Einsatzort die Entscheidungsgewalt hat.

Haben Sie das Gefühl, dass Aspekte zum Thema unerwähnt/ unberücksichtigt blieben?

Nein

Vielen Dank für Ihre Bemühungen und Unterstützung

Interview mit Leiter Führungs- und Einsatzstab, Waiblingen

Zur Person:

Peter Hönle, Polizeidirektor, Leiter Führungs- und Einsatzstab der Polizeidirektion Waiblingen

Folgende Dienststellen/Einsätze wurden begleitet

17 Jahre Angehöriger des Spezialeinsatzkommandos Baden-Württemberg (BW), acht Jahre bei der Bereitschaftspolizei BW in der Einsatzabteilung.

Tätigkeitsfelder waren hier Entführungen, Erpressungen, herausragende Kriminalität und geschlossene Einsätze (z.B. Sicherheitskonferenz in München, Begleitung verschiedener Castortransporte, diverse Versammlungen zuletzt in Rostock im Jahr 2008 und vieles mehr).

Bei der PD Waiblingen war Herr Hönle Abschnittleiter Tatort beim AMOK in Winnenden, der leitete eine größere Razzia im Zuständigkeitsbereich „Pussy Club“ (illegaler Betrieb eines Flatratebordells) und zahlreiche demonstrative Aktionen.

Rahmenbedingungen

- Wieso ist nach Ihrer Erfahrung die Kommunikation zwischen den an Einsätzen beteiligten Organisationen so wichtig?

Jegliche Organisation verfolgt zunächst eigene Ziele im Ergebnis soll aber ein gemeinsamer Einsatz bewältigt werden. Frühzeitig innerhalb der eigenen Organisation um die entsprechenden Weichen stellen zu können ist die Informationsweitergabe bereits in einer sehr frühen Phase von entscheidender Bedeutung und verschiedene Organisationsziele sind wechselseitig abzustimmen um nicht kontraproduktiv zu wirken.

- In welchen Bereichen gibt es überhaupt aus Sicht kommunikative Schnittstellen?
Nach meiner praktischen Erfahrung haben wir in allen Bereichen kommunikative Schnittstellen. Diese beginnen bei den operativen Einheiten unmittelbar vor Ort, bis zu Führungsgruppen in den Abschnitten, als auch bis hin zu den Führungsstäben aus strategischer Sicht.
- Worin liegen nach Ihrer Einschätzung die Ursachen für gelegentlich benannte „kommunikative Konflikte“ (zwischen den beteiligten Organisationen) im Einsatz?
Auch dort ist meine praktische Erfahrung die, dass bei Organisationen die häufig gemeinsam Einsätze bewältigen die Schnittstellen und Konflikte am kleinsten sind z.B. das Streifenfahrzeug das sich an der Unfallstelle mit den Rettungskräften trifft, hier gehört die gemeinsame Bewältigung des Einsatzes zum „täglichen Brot“.

Sobald der Einsatz größer wird sind verstärkt Konflikte zu verzeichnen, weil die praktische Übung, das sich „Kennen,“ die gemeinsame Sprache und die gemeinsamen Ziele zu selten trainiert, geübt und umgesetzt wird.

- Welche die Kommunikation beeinflussenden Konflikte sieht Ihre Organisation bzw. sehen Sie auf Seiten der Polizei?

Eine wichtige Problematik ist hier die Sprache, dass es hier innerhalb der Behörden mit Sicherheitsaufgaben (BOS) unterschiedliche Begriffsbezeichnungen gibt, dass es unterschiedliche Definitionen gibt und wie bereits dargestellt, dass die Adaption dieser Einheiten für größere Lagen unzulänglich ist, bzw. eine wechselseitige Beteiligung der Praxis bislang erst sehr spät erfolgt.

- Was sind nach Ihrer Einschätzung die wesentlichen Rahmenbedingungen/ Voraussetzungen für eine gute Einsatzkommunikation zwischen diesen Organisationen?
Aus meiner Sicht haben sich eine umfassende Vorbereitung, eine Übung, gemeinsames Trainings und eine niederschwellige gemeinsame Einsatzbewältigung bewährt, um in Stressphasen gemeinsame Einsatzbewältigung zu erlernen und in einer präzisen Einsatznachbereitung anschließend zu optimieren, sodass bei allen BOS Erfolge haften bleiben und zielführend sind.

- (Wie) wirkt sich Ihrer Meinung nach Einsatzstress auf die Kommunikation aus?
Auch hier die Erfahrung, dass in Stressphasen Kommunikation nicht mehr präzise abläuft was aber einsatzentscheidende Folgen haben kann. Deshalb gilt auch hier der Grundsatz Training und Standards, gemeinsame Sprache und entsprechende Einsatznachbereitung um „auf demselben Sender“ zu funken.

Einsatzkommunikation

(Auf welche Weise) stellen Sie/die durch Sie vertretene Organisation die ständige Kommunikation zu benachbarten Organisationen sicher....

- vor Einsätzen?
Erreichen wir dies durch Vorbesprechungen mit festen Ansprechpartnern.
- während des Einsatzes ...
 - in/ zwischen Führungsorganen?
 - zwischen Führungsorganen und Einsatzstelle?
 - an der Einsatzstelle?

Je nach Größe des Einsatzes durch eingesetzte Verbindungsbeamte innerhalb der entscheidenden Stellen, die vorab definiert zwischen operativer Ebene, Zwischen-ebene, strategischer Stabebene und innerhalb der Einsatzstelle eine gemeinsame Führungseinheit vor Ort bilden. Damit adaptieren sich gegenseitig entsprechende Abschnittsbefehlstellen und stellen einen lückenlosen Informationsfluss sicher.

- nach Einsätzen?

Nach Einsätzen erfolgt grundsätzlich neben der internen Einsatznachbereitung eine gemeinsame Einsatznachbereitung aller am einsatzbeteiligter BOS.

Ein oder – wenn möglich – zwei konkrete Beispiele (H1-H3)

- Können sie bitte eine konkrete Einsatzsituation schildern, an der mehrere Organisationen beteiligt waren?

Die Razzia beim „Pussy Club“ (Flatratebordell) in Fellbach im Sommer 2009 waren neben der Polizei auch der Rettungsdienst im Einsatz.

- In welchem Umfang war hierbei die Zusammenarbeit durch technische Regeln definiert?

Zur Kommunikationssicherung wurden Verbindungsbeamte eingesetzt und entsprechender wechselseitiger Austausch von Funkgeräten bzw. Kanälen wurde sichergestellt.

- In welchem Umfang traten Koordinationskonflikte auf? Innerhalb und zwischen den beteiligten Organisationen? Können sie diese Koordinationskonflikte etwas genauer beschreiben?

Im Einsatz traten keine Koordinationskonflikte auf, weil sämtlich beteiligten Organisationen frühzeitig in die Lage eingewiesen und an ihr beteiligt worden waren. Es gab ein gemeinsames Update bei regelmäßigen Einsatzbesprechungen und sämtliche mögliche Konflikte wurden im Vorfeld umfassend ausgeräumt, sodass am Einsatztag alle ein umfassendes Bild von der Lage hatten.

- Welche weiteren Konflikte traten gegebenenfalls auf?

Keine

- Gab es Zuständigkeitsredundanzen (d.h. fühlte sich für eine bestimmte Aufgabe mehr als eine Organisation gleichzeitig zuständig)?

Nein

- Gab es Zuständigkeitslücken (also Aufgaben, für die sich niemand zuständig fühlte, bzw. wo die Zuständigkeit erst geklärt werden musste?)

Nein

- Gab es Konflikte/ Missverständnisse in der Kommunikation?

Können Sie Beispiele nennen?

Nein, diese wurden in der Vorplanung andiskutiert und ausgeräumt.

Merkmale der ca. 3 letzten konkreten Einsatzsituationen (H4-H6)

- Wenn Sie an die letzten drei, vier, fünf Einsatzsituationen zurückdenken, in denen Sie mit anderen Organisationen zusammengearbeitet haben:

Unterscheiden sich diese Einsatzszenarien in der interorganisationalen Zusammensetzung und im Ablauf sehr stark voneinander? Oder weniger stark? Welche Ähnlichkeiten und Unterschiede gab es zwischen diesen Szenarien?

Ich reflektiere den Einsatz der gewalttätigen Versammlung in Rostock (G8 – Gipfel am 02.Juni 2007) und im Vergleich dazu der Einsatz Stuttgart 21 bei der Räumung des Südflügels und des Schlossparks im Januar/Februar 2012.

Diese Einsätze unterscheiden sich elementar in der Vorbereitungsphase, während Stuttgart 21 sehr antizipativ weitgehend, detailgenau, drehbuchartig vorbereitet worden ist wurde in Rostock sehr stark improvisiert mit der Konsequenz, dass ich sehr lange Meldewege habe und dadurch wertvolle Zeit zur operativen Reaktion verstreicht. Wenn in Stuttgart vorhersehbare Konflikte aufgetaucht wären, hätte ohne langatmige Rückkopplung zum Polizeiführer automatisch eine vorgelagerte Entscheidung an der operativen Front umgesetzt werden können, was die Reaktionszeit und damit die Wirksamkeit entscheidend erhöht.

- Wie komplex waren diese Einsatzszenarien insgesamt? Wenn sie die Komplexität auf einer Skala von 1 (sehr einfach/überschaubar) bis 5 (sehr komplex und unübersichtlich) einschätzen würden: Wie würden Sie jede der Einsatzsituationen, an die Sie gedacht haben, einschätzen?

Meiner Bewertung nach würde ich sowohl den Einsatz Stuttgart 21, als auch den Einsatz in Rostock mit der Skala 5 bewerten, sowohl vom Kräfteansatz, von der Dynamik, als auch von der fehlenden Einschätzbarkeit der Lageentwicklung in dieser Dimension.

- Wie stark hatten Sie bei jedem der Einsatzsituationen das Gefühl, dass jede Organisation „ihr Ding machte“, oder dass jede Organisation auch versuchte, flexibel und in Abstimmung mit den anderen Organisationen zu reagieren? Worauf führen Sie Inflexibilität ggf. zurück?

Aus der Perspektive von Stuttgart 21, wo ich in der Planung im Führungs- und Einsatzstab angesiedelt war, möchte ich behaupten das dort eine entsprechende Abstimmung mit den beteiligten Organisationen erfolgt ist, die auch im Einsatz sehr weit gegangen ist, wo hingegen Rostock – das zeigt auch das Beispiel mit den nicht eingesetzten Wasserwerfern und dem nach vorne geführten Löschfahrzeug der Feuerwehr(diese wurden durch Demonstranten mit Pflastersteinen beworfen) – doch eine sehr stark eingeschränkte Improvisation erfolgte, was auch zu entsprechend negativ gefährlichen Situationen geführt hat.

- Wie stark war aus Ihrer Sicht jeweils der Zeitdruck bei jeder dieser Einsatzsituationen?

Reflektierend auf Rostock war der Zeitdruck gemessen aus Sicht der operativen Kräfte immens hoch, da wertvolle und lange Zeit verstrich in der keinerlei Reaktion erfolgte, d.h. es erfolgte keine Kräftefreigabe zur Unterstützung für Wasserwerfer oder ähnliches um die Lage vor Ort zu bereinigen.

Verbindungskräfte/-personen

- Wie sind diesbezüglich Ihre eigenen Erfahrungen in konkreten Einsatzlagen?
Ich bin ein Verfechter von qualifizierten Verbindungspersonen und zwar wechselseitig bei den entsprechenden BOS. Sie optimieren den Informations- und Kommunikationsweg eindeutig positiv.
- (Wie) erfolgt bei Ihnen eine Auswahl dieses Personenkreises?
Voraussetzung für eine Verbindungsperson ist zum einen eine umfassende weitreichende Einsatzerfahrung im eigenen Zuständigkeitsbereich, gute Personenkenntnisse im benachbarten Einsatzbereich und idealerweise entsprechende Fortbildungen und Hospitationsaufenthalte bei benachbarten BOS, um ein umfassende Bild des gemeinsamen Einsatzes zu haben.
- (Wie) werden diese Funktionsträger aus-/fortgebildet?
Die Funktionsträger nehmen an wechselseitigen Fortbildungsveranstaltungen in Theorie und wichtig auch im praktischen Einsatztraining, praktischen Führungstraining und Stabsübungen entsprechend Teil mit nachfolgenden umfassenden Nachbereitungen, um so optimal ausgerüstet und fortgebildet einen Echteinsatz durchführen zu können.

- welche Erwartungen haben Sie an solche Funktionsträger?
Diese Funktionsträger müssen die oben dargestellten Voraussetzungen erfüllen und sie müssen absolut zuverlässig sein.

Kommunikation „nach außen“

Welche Vor-/Nachteile sehen Sie bei...

- gemeinsamer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?
Eine gemeinsame, abgestimmte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist sehr wichtig und sollte bei den Einsätzen betrieben werden.
- gemeinsamen Personenauskunftsstellen?
Auch gemeinsame Personenauskunftsstellen sind wichtig, um sich gemeinsam abstimmen zu können.
- gemeinsamer Opferbetreuung?
Da die Zielrichtung der Opferbetreuung je nach Organisation unterschiedlich ist, sollte hier eine Trennung der Fachbereiche erfolgen.

Optimierungsmöglichkeiten

- (Wo) sehen Sie Optimierungspotenzial hinsichtlich der organisationsübergreifenden Kommunikation?
Unter dem Grundsatz der Empfänger bestimmt die Botschaft bin ich der Auffassung, dass sowohl im technischen Bereich, d.h. im Austausch von Kommunikationsmitteln bis hin zu wechselseitigem Informationsaustausch dafür Sorge zu tragen ist, dass alle BOS dieselbe Philosophie verfolgen und auch gemeinsam zielführend umsetzen. Dazu sind - ich wiederhole mich – Übungen mit technischer Unterstützung die größte Hilfe.
- Welche Lösungsansätze lassen sich hierfür andenken?
Aus meiner Erfahrung heraus ist der Lösungsansatz, der die größte Wirkung zeigt die niederschwellige praktische gemeinsame Einsatzführung, gemeinsame Umsetzung. Das zu trainieren, wofür ich einen großen Aufwand benötige macht mich sicher gibt mit Ruhe, optimiert uns und führt insoweit zum Standard und bringt eine Reduzierung des Stressniveaus mit sich.

Haben Sie das Gefühl, dass Aspekte zum Thema unerwähnt/unberücksichtigt blieben?

Nein

Vielen Dank für Ihre Bemühungen und Unterstützung

D: Handbücher beim planbaren Einsatz

Kommunikationshandbuch

Folgende Richtlinien zur Kommunikation mit einem Planungsstab werden empfohlen: Im Kommunikationshandbuch ist zunächst der Anlass der Veranstaltung, als auch die Organisation des Planungsstabes darzustellen. Ergänzt werden diese Informationen durch die Strukturen des Planungsstabes, begonnen von der Leitung mit Geschäftsstelle bis hin zu den einzelnen Stabsbereichen. Die Aufgabenverteilung innerhalb des Planungsstabes ist in einer Anlage zu bestimmen. Weiter sind die Prozesse Information, Kommunikation und Erreichbarkeiten darzustellen. Definiert werden müssen:

- Elektronische Kommunikation (E-Mail-Adressen),
- Briefverkehr (Postadressen),
- Verbindliche Telefon- und Faxnummern,
- Link im Intranet und personenbezogene Zugangsberechtigungen.

Die Einsatzunterlagen als auch die Dokumentation innerhalb einer Organisationseinheit sind in einem besonders geschützten Dokumentenbereich elektronisch einzustellen, auf den nur berechtigte Mitarbeiter einen Zugriff erhalten. In diesen Unterlagen sind neben Einsatzunterlagen auch z.B. Termin- und Kontaktlisten enthalten. Jeder EA ist für die Dokumentation im eigenen Zuständigkeitsbereich selbst verantwortlich.

BAO-Besprechungen sind im Rahmen des Jour-Fixe in bestimmten zeitlichen Abständen, als auch des festzulegenden Teilnehmerkreises zu definieren. Weiter wird hier festgehalten von wem das Ergebnisprotokoll angefertigt wird und welcher Personenkreis Zugriff auf dieses Dokument erhalten soll. Sonstige Besprechungen als auch Statusberichte und Lagebilder sind durch zeitlich definierte Vorgaben zu fixieren. Unter der Ziffer „Sonstiges“ sind die Themen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Kommunikation mit anderen Behörden als auch der Platz des Führungsstabes zu bestimmen.

Handbuch für Einsatzkräfte

Das Handbuch für die Einsatzkräfte sollte mit folgenden Inhalten hinterlegt werden:

Im Kapitel Editorial stellen sich der Einsatzleiter sowie dessen Stellvertreter vor und untermauern deren Vorstellungen für den Einsatzverlauf. In der Folge sollte das Organigramm der „Besonderen Aufbauorganisation“ dargestellt werden.

Im folgenden Kapitel wird empfohlen den geplanten Einsatzverlauf darzustellen und die vorliegenden Lageerkennnisse. Der Einsatzleiter stellt danach seine Leitlinien als auch die Ziele für den Einsatzablauf dar. In einem weiteren Schritt werden die Erwartungshaltungen an die Einsatzkräfte näher definiert, so beispielsweise, dass mit privaten Handys keine Fotografien von Staatsgästen gefertigt werden sollten.

Im nächsten Kapitel werden Handlungsempfehlungen erstellt, so z. B. der Umgang mit Medien, der Umgang mit besonderen demonstrativen Aktionsformen und abschließend der Umgang mit den Bürgern. Eine Checkliste über den Umgang mit Störern und die dazu gehörenden Handlungsempfehlungen ergänzen diesen Bereich.

Sofern notwendig werden rechtliche Kurzhinweise aus den jeweils zuständigen Rechtsgrundlagen dargestellt. Am Beispiel des NATO-Einsatzes wurde auch auf die deutsch-französische Zusammenarbeit eingegangen, insbesondere im Bereich der bestehenden Beschlüsse und Verträge, als auch entsprechende Eckpunkte der deutsch-französischen Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Sicherheit. In einem weiteren Kapitel wird Wissenswertes aus den Regionen, in denen der Einsatz verlaufen soll, dargestellt.

Der Programmablauf der Veranstaltung sollte neben den betreffenden Örtlichkeiten auch zeitlich dargestellt werden. Am Ende wird das Handbuch mit „wichtigen Erreichbarkeiten“ (Telefonnummern, E-Mail, usw.) und besonderen Informationen abgerundet.

**E: Szenariobasiertes Experiment:
Übungsanweisung zur Kommunikationsübung**

**Kommunikationsübung bei der „Integrierten Leitstelle Stuttgart“ 2012
Übungsanweisung**



**Versammlungen der
Jungen Nationaldemokraten in Stuttgart**

**Übungsanweisung zur
Kommunikationsübung**

**2012
Integrierte Leitstelle
Stuttgart**

1. Allgemeines

Übungsart

Bei dieser Planübung handelt es sich um eine reine Kommunikationsübung ohne Vollübungsteil, die von der Integrierten Leitstelle der Feuerwehr in taktischer sowie rechtlicher Beurteilung bewältigt werden soll.

Übungsthema

Bei der zu bewältigenden Einsatzlage am 20.06.12 handelt es sich um mehrere angemeldete Versammlungen, in Stuttgart bei denen nach Einschätzung des Polizeipräsidiums Ausschreitungen zu erwarten sind (siehe Ziffer 2 ff.).

Zeit, Raum, Dauer

Der Übungszeitraum wird von der Übungsleitung vorgegeben und wird auf den 20. Juni 2012, von 09.15 - 11.45 Uhr, festgesetzt. Für die Übung werden Räumlichkeiten der Integrierten Leitstelle Stuttgart zur Verfügung gestellt.

Übungsteilnehmer/Zielgruppe

Im Hinblick auf ein vorgegebenes Ausgangsszenario ist im Nachfolgenden durch die Teilnehmer eine Führungsgruppe mit folgenden Positionen zu besetzen:

- 2 Leitstellendisponent,
- 1 Lagedienstführer,
- 1 Verbindungsbeamter zur Polizei.

Übungsleitung

Die Gesamtübungsleitung wird Herrn Gustav Zoller übertragen.

Weitere Mitglieder der Übungsleitung/Beobachter

Der Übungsleiter wird bei der Durchführung und Überwachung der Übung durch fünf Beamte der Polizei, zwei Angehörige des Rettungsdienstes, ein Angehöriger des Verwaltungsstabes und drei Beamte der Berufsfeuerwehr unterstützt.

Übungsziele

Wesentliches Übungsziel ist die praktische Anwendung, Übung und Vertiefung der Verfahrens- und Arbeitsabläufe bei der Bewältigung demonstrativer Einsatzlagen.

Die Teilnehmer sollen insbesondere die Verfahrens-, Arbeits- und Entscheidungsabläufe zur erfolgreichen Lagebewältigung innerhalb der Integrierten Leitstelle Stuttgart vertiefen.

Schwerpunkte sind hierbei insbesondere:

- Sammeln, Bewerten und Darstellung von einsatzrelevanten Informationen,
- Vorbereitung und Umsetzung von Führungsentscheidungen,
- Kommunikationsprozesse innerhalb der Leitstelle,
- Kommunikation und Dokumentation,
- Überprüfung der Zusammenarbeit mit externen Stäben sowie das Erkennen und Reduzieren von Schnittstellenproblematiken (z.B. Verbindungsbeamter),
- Nachbereitung der Übung anhand des vorhandenen Dokumentationsmaterials.

Des Weiteren sind die Strukturen zur Gewinnung, Bündelung und Weiterleitung von Informationen zwischen den beteiligten BOS-Kräften zu beleuchten. Im Besonderen geht es um die Frage, wie die beteiligten BOS-Kräfte während der dargestellten Einsatzlage die Schnittstellenproblematik auf ein Minimum reduzieren, respektive nahezu ausblenden können.

Übungsunterlagen

Übungsunterlagen werden durch die Übungsleitung zur Verfügung gestellt.

Hinweis

Grundlage der Übung ist eine reale Einsatzlage des G 8 - Gipfels in Heiligendamm/Rostock aus dem Jahre 2007. Diese Lage wurde aber den Stuttgarter Gegebenheiten angepasst und zur Steigerung des Übungseffektes modifiziert.

2. Übungslage

Die Übungslage wird durch die Übungsleitung hinreichend bekannt gegeben. Mit Schreiben vom 01.06.2012 meldete der Landesvorsitzende der „Junge Nationaldemokraten Landesverband Baden-Württemberg“, Herr

Peter Weinmann
geb. 20.04.1981 in Crailsheim
wh. Münchner Straße 17
74564 Crailsheim

bei der Versammlungsbehörde der Stadt Stuttgart für Mittwoch 20.06.2012, im Zeitraum zwischen 09.00 Uhr bis 18.00 Uhr, eine öffentliche Versammlung mit Aufzug unter dem Motto „Keine Freiräume für linke Gewalttäter“ an.

Der Aufzug soll vom Hauptbahnhof Stuttgart bis zum Rathaus Stuttgart führen - dort ist eine Zwischenkundgebung vorgesehen. Anschließend führt der Aufzug zurück zum Bahnhof. Die Versammlungsleitung liegt bei Peter Weinmann selbst.

Die Versammlungsbehörde führte am 12.06.2012 ein Kooperationsgespräch mit dem Veranstalter durch. Laut eigenen Angaben erwartet der Veranstalter eine Teilnahme von 500 - 600 Personen aus dem Kreis der „Junge Nationaldemokraten“ sowie deren Sympathisanten. Es ist vorgesehen, einen Klein-LKW mit Lautsprecheranlage, sowie Fahnen, Transparente, Megafone und Trageschilder mitzuführen.

Die NPD und ihre Nachwuchsorganisation „Junge Nationaldemokraten“ werden laut Verfassungsschutzbericht als rechtsextremistisch eingestuft, mit Hinweisen auf eine Vernetzung zu gewaltbereiten Teilen der Neonazi- und Skinheadszone. Jedoch sind weder die NPD noch die JN verboten.

Die Versammlungsbehörde Stuttgart hat die Versammlung mit Aufzug der JN mit Verfügung der Versammlungsbehörde vom 13.06.2012 verboten. Bereits im Rahmen des Kooperationsgesprächs hat der Veranstalter, für den Fall eines Verbotes angekündigt, Rechtsschutz zu beantragen. Eine VG- Entscheidung ist erfolgt und bestätigt die Verbotsverfügung. Aktuell will die rechtsextreme NPD das Verbot ihrer Kundgebung am 20. Juni in Stuttgart nicht hinnehmen und hat Beschwerde beim Verwaltungsgerichtshof (VGH) Baden-Württemberg eingelegt.

Der Oberbürgermeister der Stadt Stuttgart, hat nach Bekanntwerden des Aufzugs alle „demokratischen Kräfte“ (Vereine, Parteien, Verbände und Kirchen) zu einem friedlichen Protest gegen „Rechts“ aufgerufen. Als Ausdruck des Protests findet in der Stuttgarter Innenstadt ein großes Bürgerfest unter dem Motto „Vielfalt statt Einfalt“ statt. Veranstalter ist die Stadtverwaltung selbst.

Inzwischen haben weitere Vertreter des „bürgerlichen Lagers“ bereits eigene Beiträge zum Bürgerfest angekündigt (Details liegen noch nicht vor). Insgesamt werden im Rahmen des Bürgerfestes und der weiteren Veranstaltungen bis zu 10.000 Teilnehmer erwartet. Überörtliche Teilnahmeaufrufe sind bislang nicht bekannt. (Anlage 1, Versammlungsstrecke 1)

In einer am 13.06.12 veröffentlichten Pressemitteilung warb Oberbürgermeister Dr. Wolfgang Meister ausdrücklich für friedliche Protestformen und verurteilte jede gewalttätige Aktion, da diese nur „den Rechten in die Hände spiele und letztlich in deren Interesse läge“. Hierzu verwies er auch ausdrücklich auf das Motto des JN-Aufzugs. Weiter wurde in dieser Pressemitteilung der Verfahrensstand (Verbotsverfügung und Rechtschutzantrag der JN) dargelegt.

Unklar bleibt bislang, inwiefern er mit diesem Appell auch das in Stuttgart gut organisierte und weit vernetzte linksautonome bis linksextremistische Spektrum erreichen konnte.

Nach dem Kooperationsgespräch mit den Anmeldern der Gegenversammlungen ist von einem zahlenmäßig großen Aufkommen von Gegendemonstranten auszugehen. Es wurde vorgebracht, dass neben des Aufzuges der Stadt Stuttgart (6.000 Teilnehmer, Versammlungsstrecke 1, Beginn um 09.45 Uhr), aufgrund der unterschiedlichen Themen weitere 3.000 Teilnehmer einen weiteren Aufzug durch die Innenstadt in Stuttgart führen wollen. Dieser Aufzug soll um 10.00 Uhr beginnen und hat eine andere Aufzugsstrecke zugewiesen bekommen (Versammlungsstrecke Nr. 2, Beginn 10.00 Uhr) (Anlage 1).

Bereits im Vorfeld erfolgt um 09.25 Uhr eine Oldtimerversammlung (Anlage 2)

3. Szenarien

Im Hinblick auf die dargestellte Übungslage stehen der Integrierten Leitstelle im Einsatzverlauf verschiedene taktische Handlungsalternativen zur Einsatzbewältigung zur Verfügung. Die Übungsleitung wird, orientiert an den strategischen Einsatzentscheidungen und verfügbaren Arbeitsressourcen der Integrierten Leitstelle, Fortschreibungen der Lage bzw. Lageeinspielungen vornehmen und diese in der Führungsgruppe einbringen.

Bemerkungen zur Lage

- Übungslage

Die Übungslage ergibt sich aus dieser Übungsanweisung, den beiliegenden Anlagen sowie den nachfolgenden Lageeinspielungen.

- Störer

Allgemein

Die Übung findet ohne Vollübungsteil statt d. h., es sind grundsätzlich keine „Echtstörer“ vorgesehen.

Rechts

Nach Erkenntnissen aus vorangegangenen Veranstaltungen im Bundesgebiet haben sich die Vertreter der „Junge Nationaldemokraten“ und der NPD zumeist nicht an Absprachen mit Versammlungsbehörden und Polizei gehalten. Häufig wurden die eigenen Absichten gezielt verschleiert und angekündigte Verhaltensweisen kurzfristig geändert.

Links

Stuttgart verfügt über eine gut organisierte und auch international vernetzte linksautonome bis linksextremistische Szene.

Innerhalb der Stadt befinden sich auch Wohnobjekte/ -projekte die sich in der Nähe zum Stuttgarter Hauptbahnhof befinden. Der „harte Kern“ der Szene lässt sich auf rund 70 Personen beziffern. Die Anzahl der Mitläufer schwankt stark und wird auf derzeit rund 300 Personen geschätzt.

- Kräftelage

Die Polizei ist an diesem Tag mit mehreren Einsatzhundertschaften im Dienst. Spezialkräfte, u.a. Einheiten mit Wasserwerfer werden vorgehalten.

- Rechtslage

Beim angemeldeten Aufzug der „Junge Nationaldemokraten“ sowie beim geplanten Bürgerfest der Stadt Stuttgart handelt es sich grundsätzlich um Versammlungen i. S. d. Art. 8(1) GG.

- Kommunikation

Die Kommunikation zwischen der Integrierten Leitstelle und der Übungsleitung erfolgt mittels der zur Verfügung stehenden Ersatzmittel (Telefon, Funk). Am Mittwoch (20.06.12) erfolgt die Kommunikation, je nach Einspielmedium, vorwiegend per Funk bzw. Telefon. Hierzu steht ein 4-Meter-Funkkanal zur Verfügung. Der Funkkanal wird am 20.06.2012 bekannt gegeben.

- Wetter

Am Einsatztag (Mittwoch), herrscht schwülwarmes Wetter mit Gewitterneigung. Die Temperatur-Tageshöchstwerte liegen bei bis zu 33 Grad Celsius. Die Nachttemperaturen liegen bei rund 20 Grad Celsius.

- Medien

Printmedien

Im Raum Stuttgart sind mehrere überregionale und regionale Zeitungsredaktionen/ -verlage ansässig. Teile davon sind für ihre „traditionell“ kritischen Beiträge und Recherchen, insbesondere bei (kommunal-)politischen Entscheidungen und staatlichen Eingriffsmaßnahmen bekannt. Andere Redaktionen berichten differenziert; zu

diesen bestehen auch gute städtische sowie polizeiliche Kontakte. Insgesamt konnte in der Vergangenheit eine ausgewogene Berichterstattung erreicht werden.

Sonstige Medien

In Stuttgart befindet sich eine Lokalredaktion des SWR Rundfunk/Fernsehen. Darüber hinaus sind im Großraum Stuttgart mehrere lokale Rundfunkredaktionen sowie ein Lokalfernsehen ansässig. Insgesamt gestaltet sich die Zusammenarbeit mit diesen Medien unproblematisch. Allerdings wurden bei zurückliegenden Veranstaltungen temporär einige „Kleinst - Rundfunksender“ (Piratensender) von Personen der linksautonomen Szene betrieben.

4. Übungsbestimmungen

Leitung/Beobachter

Der Beobachter ist Teil der Übungsleitung. Die Beobachter halten sich am 20.06.2012, in den Räumlichkeiten der Integrierten Leitstelle auf. Der Übungsleiter ist berechtigt, die Übung zu unterbrechen oder notwendige Korrekturen des Übungsverlaufs vorzunehmen.

Die Aufgabe des Beobachters besteht in der Bewertung der getroffenen Entscheidungen, der Analyse der Kommunikationsprozesse in der Integrierten Leitstelle sowie der dortigen organisatorischen Abläufe. Als Hilfestellung werden den Beobachtern Bewertungsbögen zur Verfügung gestellt.

Darstellung anderer Stellen (feuerwehrintern und -extern)

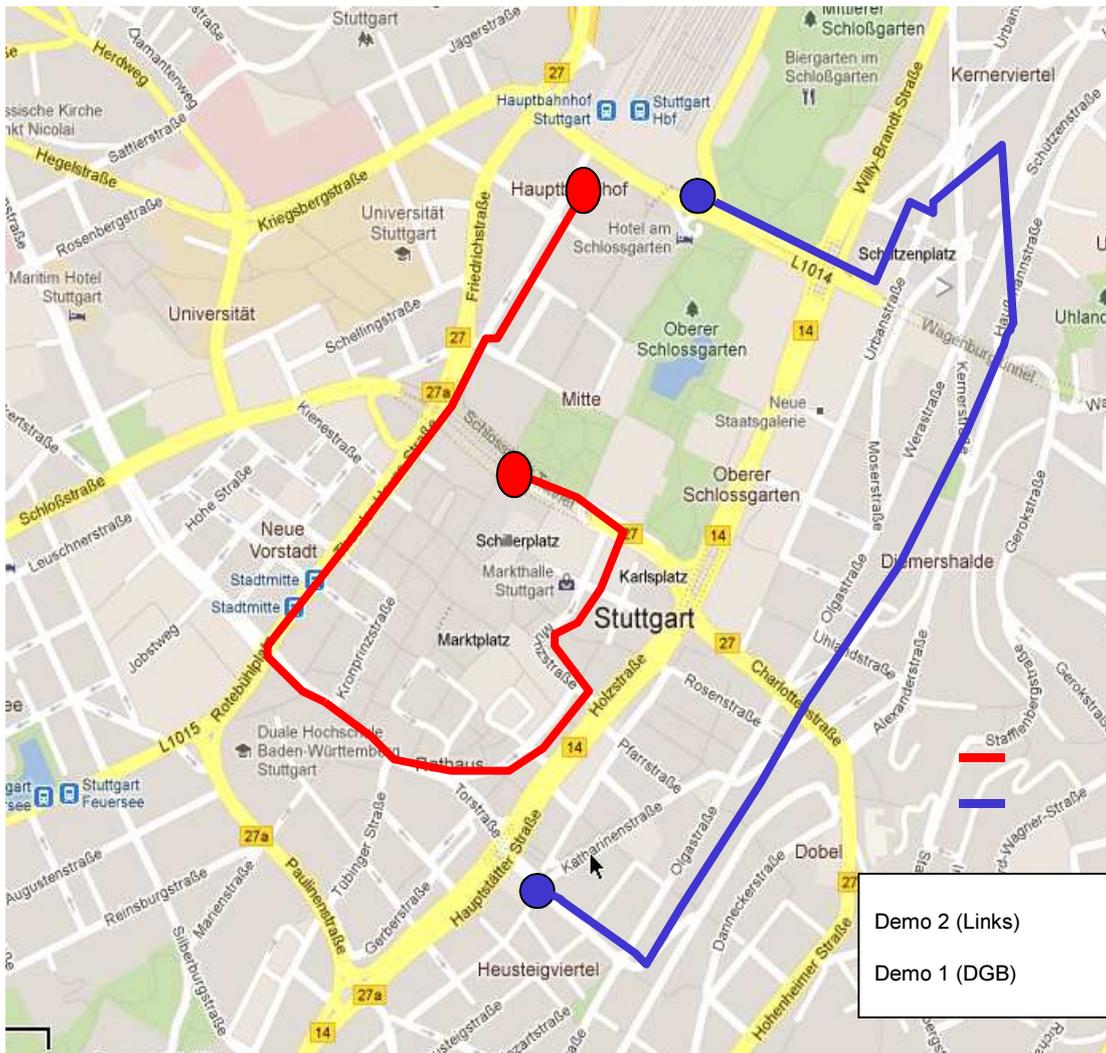
Soweit erforderlich werden nachgeordnete und vorgesetzte Dienststellen, Fremdkräfte und benachbarte Kräfte sowie Behörden und Institutionen durch die Übungsleitung dargestellt.

Der Übungsteilnehmer teilt die gewünschte Stelle mit und wird anschließend an die entsprechende Stelle „vermittelt“.

Nachbereitung/Abschlussbesprechung

Die Nachbereitung der Übung erfolgt für alle beteiligten Kräfte am 20.06.2012, ab ca. 11.00 Uhr in den Räumlichkeiten der Integrierten Leitstelle. Die Leitung der Nachbesprechung obliegt der Übungsleitung. Die Übungsteilnehmer, die Übungsbeobachter sowie die Übungsleitung werden hierbei Gelegenheit zu einem kurzen Rückblick auf die Übung und die hierbei gewonnen Eindrücke erhalten.

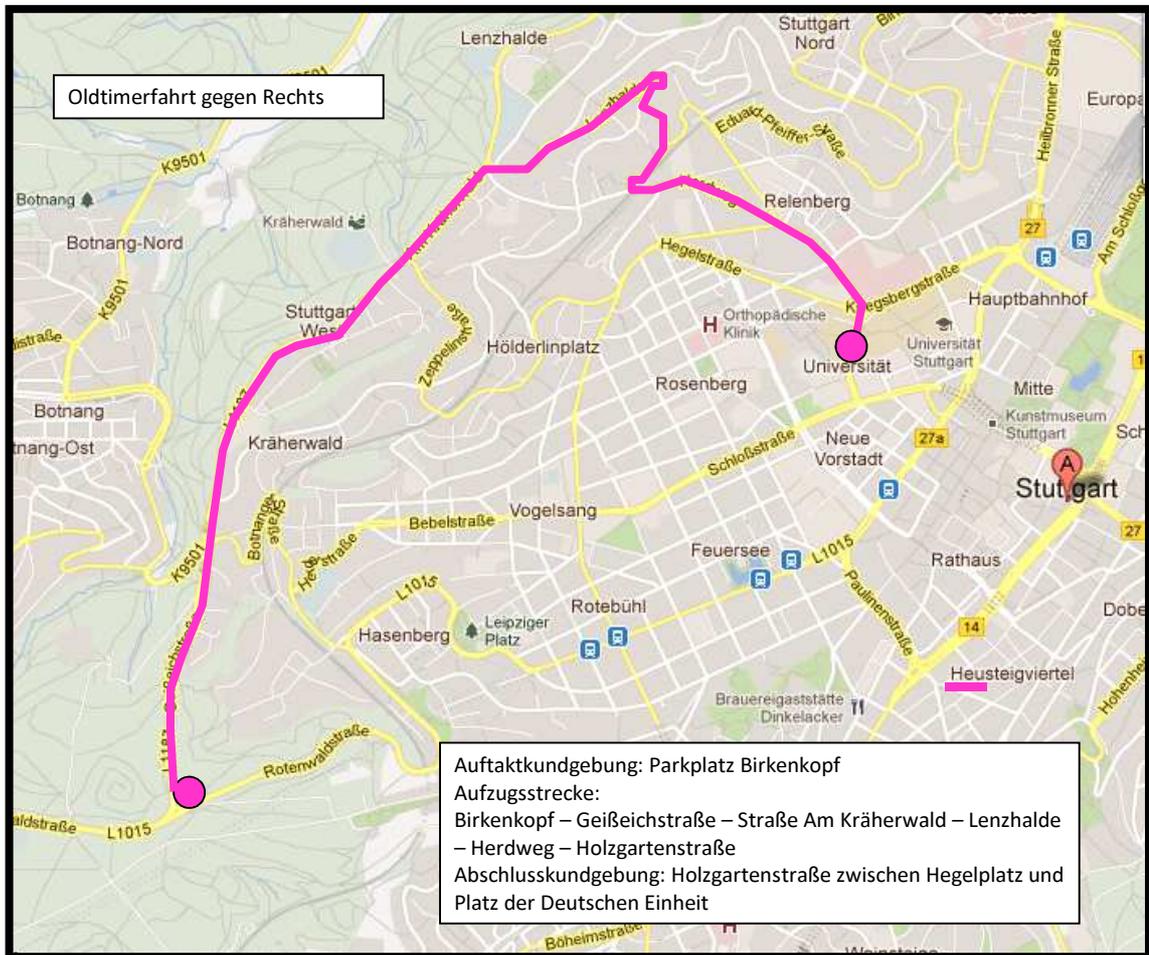
- Anlage 1: Versammlungsstrecken 1 (DGB) und 2 (Linkes Spektrum)



Aufzugsstrecken

Demo 2 (Links)	<u>Beginn 10.00 Uhr</u>	Demo 1 (DGB)	<u>Beginn 09.45 Uhr</u>
Auftaktkundgebung Lautenschlagerstraße		Auftaktkundgebung Wilhelmsplatz	
Aufzug: —		Aufzug: —	
Lautenschlagerstraße		Wilhelmstraße	
Friedrichstraße		Olgastraße	
Theodor-Heuss-Straße		Werastraße	
Rotebühlplatz		Kernerstraße	
Königstraße		Schützenplatz	
Eberhardstraße		Kernerplatz	
Münzstraße		Landhausstraße	
Steinstraße		Willy-Brandt-Straße	
Straße Am Karlsplatz		Gebhard-Müller-Platz	
Planie		Schillerstraße	
Schlossplatz		Endkundgebung Arnulf-Klett-Platz	
Endkundgebung Schlossplatz			

- Anlage 2: Oldtimerstrecke; Beginn 09.25 Uhr



- Anlage 3: Anmeldung Versammlung Nr. 2

Bürgerliches Spektrum Stuttgart

An das
Amt für öffentliche Ordnung
Stuttgart

Versammlungsbehörde
per Fax

DGB Stuttgart
Postfach 16 08
79089 Stuttgart

Tel: 0711-123467
Fax: 0711-1234578
dgb@bspst.info

15.06.2012

Betreff: Anmeldung einer öffentlichen Versammlung unter freiem Himmel nebst Aufzug am Mittwoch, 20.06.2012 in Stuttgart

Sehr geehrte Damen und Herren.

Hiermit melde ich eine Öffentliche Versammlung und einen anschließenden Aufzug des bürgerlichen Spektrums Stuttgart, nach §14 (1) VersG für

Mittwoch, den 20.06.2012

unter dem Motto: "**Unsere Steuergelder sind uns wichtig**" in Stuttgart an.

Beginn: 20.06.2012, gg. 09.45 Uhr

Ende: 20.06.2012, gg. 13.00 Uhr

Treffen: Stuttgart, Wilhelmplatz, gg. 09.00 Uhr

Versammlungsrouten:

- Wilhelmstraße
- Olgastraße
- Werastraße
- Kernerstraße
- Schützenplatz
- Kernerplatz
- Landhausstraße
- Willy-Brandt-Straße

- Gebhard-Müller-Platz
- Schillerstraße
- Endkundgebung Arnulf-Klett-Platz

Redner:

Redner folgen

Versammlungsleitung:

Peter Schmidt, geb. 20.04.1946 in Stuttgart, Weinstr. 30, 76597 Stuttgart

Erwartete Teilnehmerzahl:

6.000 Personen

Ordner:

Gemäß § 18 (2) wird je 50 Teilnehmer 1 Ordner i. S. der §§ 9, 19 (1,2) VersG beantragt

Hilfsmittel:

Fahrzeug mit aufgebauter Lautsprecheranlage (für die Reden und für die musikalische Untermalung vor und während der Versammlung), Megaphone, Funksprechgeräte, Transparente, Stell- und Trageschilder.

Kooperation:

Um den Ablauf der Veranstaltung zu erörtern und evtl. Unklarheiten aus dem Weg zu räumen, bieten wir der Versammlungsbehörde die Durchführung eines baldig stattfindenden Kooperationsgespräches an.

Bitte bestätigen Sie mir schriftlich den Eingang dieses Schreibens.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Peter Schmidt

- Anlage 4: Anmeldung Versammlung Nr. 1

Bündnis gegen Rechts Stuttgart

An das
Amt für öffentliche Ordnung
Stuttgart

Versammlungsbehörde
per Fax

BGU Stuttgart
Postfach 16 08
77089 Aalen

Tel: 07231-123467
Fax: 07231-1234578
bgu@bspst.info
13.06.2012

Betreff: Anmeldung einer öffentlichen Versammlung unter freiem Himmel nebst Aufzug am Mittwoch, 20.06.2012 in Stuttgart

Sehr geehrte Damen und Herren.

hiermit melde ich eine Öffentliche Versammlung und einen anschließenden Aufzug des bürgerlichen Spektrums Stuttgart, nach §14 (1) VersG für

Mittwoch, den 20.06.2012

unter dem Motto: "Wir dulden keine Nazis" in Stuttgart an.

Beginn: 20.06.2012, gg. 10.00 Uhr

Ende: 20.06.2012, gg. 13.00 Uhr

Treffen: Stuttgart, Lautenschlagerstraße, gg. 09.15 Uhr

Versammlungsrouten:

- Lautenschlagerstraße
- Friedrichstraße
- Theodor-Heuss-Straße
- Rotebühlplatz
- Königstraße
- Eberhardstraße
- Münzstraße
- Steinstraße
- Straße Am Karlsplatz
- Planie
- Schlossplatz

Endkundgebung : Schlossplatz

Redner:

Redner folgen

Versammlungsleitung:

Peter Weingärtner, geb. 20.04.1946 in Aalen, Dorfstr. 30, 77912 Aalen

Erwartete Teilnehmerzahl:

3.000 Personen

Ordner:

Gemäß § 18 (2) wird je 50 Teilnehmer 1 Ordner i. S. der §§ 9, 19 (1,2) VersG beantragt

Hilfsmittel:

Fahrzeug mit aufgebauter Lautsprecheranlage (für die Reden und für die musikalische Untermalung vor und während der Versammlung), Megaphone, Funksprechgeräte, Transparente, Stell- und Trageschilder.

Kooperation:

Um den Ablauf der Veranstaltung zu erörtern und evtl. Unklarheiten aus dem Weg zu räumen, bieten wir der Versammlungsbehörde die Durchführung eines baldig stattfindenden Kooperationsgespräches an.

Bitte bestätigen Sie mir schriftlich den Eingang dieses Schreibens.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Peter Weingärtner

Haupt Handlungsstrang der Kommunikationsübung

Vom Übungsleiter wurde ein „Haupt Handlungsstrang“⁴³³ mit 14 Lageeinspielungen für die Übung entworfen. In diesem Ablaufkalender wurden u.a. der Einspielzeitpunkt, das Einspielmedium (Video, Telefon, Funk, etc.) und die möglichen zu treffenden Maßnahmen definiert.

In der Spalte „Lageeinspielung“ des Haupt Handlungsstranges sind die insgesamt 14 Szenarien näher beschrieben. Mit unmittelbarer Gefahrenlage verbundene Szenarien sind mit roter Farbe hinterlegt. Die Spalte „Einspielzeitpunkt“ bezieht sich auf den Zeitpunkt der Einspielung dieser Lage in den Übungskontext. Zu dieser Einspielung werden jeweils unterschiedliche Informationsquellen genutzt: Videos, aber auch Übermittlungen durch VP oder auch telefonisch etwa durch die Leitstelle. Mit diesen verschiedenen Formen der Übermittlung sollten möglichst realistische Kommunikations-situationen in die Übung eingebracht werden. Die Spalte „Mögliche Maßnahmen“ bezieht sich auf das Maßnahmenspektrum, das den Teilnehmern jeweils zur Verfügung stand. Nach der Entscheidungsfindung wurde die getroffene Entscheidung übermittelt und anschließend über die genannten Kommunikationswege neue Lageinformation zurückgemeldet. Die beiden letzten Spalten enthalten Konsequenzen für die Übungsleitung und Folgen im Einsatz, soweit relevant.

⁴³³ Siehe Anhang E folgende: „Haupt Handlungsstrang der Kommunikationsübung.“

	Lageeinspielung	Einspielzeitpunkt	Einspielmedium	Mögliche Maßnahme(n)	Konsequenz für Übungsleitung	Folgen im Einsatz
1	Einspielung Video Anfahrt von Polizeieinheiten in den Einsatzraum	09.15 Uhr	Video Nr. 1			Nur Einspielung
2	Vorhalten von Fahrzeugen BF Stuttgart in der Innenstadt während der Versammlung BF Stuttgart kann am Einsatztag die Interventionszeit von x+10 Minuten aufgrund der Vielzahl von Veranstaltungen nicht halten. Deshalb wird beabsichtigt, ein Löschzug, 2 RTW und 1 NEF in unmittelbarer Nähe der Versammlungsstrecke bereit zu stellen.	 09.25 Uhr	VP FW (VP = Verbindungsperson)	<ul style="list-style-type: none"> Ggf. wird Polizei um Schutz der Fahrzeuge und der Besatzungen. Es erfolgt Mitteilung des Standortes der Rettungsmittel an die Polizei 		
3	Oldtimerfahrt gegen Rechts, 09.30 Uhr bis 12.00 Uhr Anmelder: Carl Wera und Mercedes Klein Auftraktkundgebung: Parkplatz Birkenkopf Aufzugsstrecke: Birkenkopf – Geißeichstraße – Straße Am Kräherwald – Lenzhalde – Herdweg – Holzgartenstraße Abschlusskundgebung: Holzgartenstraße zwischen Hegelplatz und Platz der Deutschen Einheit, TN-Zahl: Ca. 25 Fahrzeuge	09.30 Uhr Demobeginn	VP FW	<ul style="list-style-type: none"> Begleitung durch Polizei Ggf wird die Strecke den Rettungswachen/ Feuerwachen entlang der Strecke mitgeteilt Strecke wird ggf. im Einsatzleitreechner hinterlegt (Strecke siehe Anlage 2) und wird erst im Einsatzfall relevant 		
4	Verkehrsunfall – Personen eingeklemmt BAB 8 Höhe Flughafen Fahrtrichtung München Zug einer Hundertschaft bei Anfahrt in Unfall verwickelt, mindestens zwei eingeklemmte Personen	 09.35 Uhr	Leitstelle 112	<ul style="list-style-type: none"> Verständigung Hilfeleistungszug täglicher Dienst Rettungsdienst Polizei Aktuelle Lagemeldungen an Polizei 		
5	Versammlungsgenehmigung an Peter Weinmann Eilantrag wird vom VGH zugestimmt; Demobeginn 10.00 Uhr. Versammlung wurde vor dem Haupteingang des Hauptbahnhofes Stuttgart genehmigt.	09.40 Uhr	Polizei über VP FW	<ul style="list-style-type: none"> Weitergabe an zusätzlich bereitgestellte Einheiten Verständigung Direktionsdienst/ Einsatzleiter 		
6	Beginn Demo 1: Bürgerliches Klientel Auftraktkundgebung Wilhelmsplatz Aufzug: Wilhelmstraße- Olgastraße - Werastraße – Kernerstraße – Schützenplatz – Kernerplatz - Landhausstraße - Willy-Brandt-Straße - Gebhard-Müller-Platz - Schillerstraße – Abschluss: Arnulf-Klett-Platz	09.45 Uhr Demobeginn	Video Nr. 2 (Darstellung friedlicher Verlauf)	<ul style="list-style-type: none"> Ggf. Mitteilung an die betroffenen zusätzlichen Einsatzkräfte (Löschzug; NEF; RTW) Abstimmung mit Polizei Standorte des Demozuges, Strecke wird ggf. im Einsatzleitreechner hinterlegt (Strecke siehe Anlage 1) und wird erst im Einsatzfall relevant 		

	Lageeinspielung	Einspielzeitpunkt	Einspielmedium	Mögliche Maßnahme(n)	Konsequenz für Übungsleitung	Folgen im Einsatz
7	Beginn Demo 2: Linkes Spektrum Auftraktkundgebung Lautenschlagerstraße Aufzug: Lautenschlagerstraße- Friedrichstraße- Theodor-Heuss-Straße – Rotebühlplatz – Königstraße – Eberhardstraße – Marktstraße – Münzstraße - Straße Am Karlsplatz – Planie - Schlossplatz Abschluss : Schlossplatz	10.00 Uhr Demobeginn	Video Nr. 3 (Darstellung Gewaltpotential vorahnden)	<ul style="list-style-type: none"> Ggf. Mitteilung an die betroffenen zusätzlichen Einsatzkräfte (Löschzug; NEF; RTW) Abstimmung mit Polizei Standorte des Demozuges Strecke wird ggf. im Einsatzleitrechner hinterlegt (Strecke siehe Anlage 1) und wird erst im Einsatzfall relevant 		
8	Blockaden/Krähenfüße in der Heusteigstr. In diesem Bereich und angrenzenden Straßen sind Krähenfüße gestreut worden.	10.03 Uhr	Video Nr. 4 (Darstellung Blockaden auf der Straße)	<ul style="list-style-type: none"> Mitteilung an die im täglichen Dienst befindlichen Rettungswachen und Feuerwachen im betroffenen Gebiet Weitergabe an zusätzlich bereitgestellte Einheiten Ggf. wird die Meldung im Einsatzleitrechner hinterlegt und erst im Einsatzfall den Einsatzkräften weitergeleitet 		
9	Unwetterwarnung des DWD für die Stadt Stuttgart, Ludwigsburg und Böblingen für den 20.06.12, in der Zeit von 10.30 bis 15.00 Uhr. Örtlich starke Gewitter mit Sturmböen bis Windstärke 7 und Hagel möglich.	 10.05 Uhr	Telefon Unwetterzentrale	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung interner Meldewege Abstimmungen mit Polizei, sofern Auswirkungen für die Demo bestehen 		Erhöhter Kräftebedarf durch vermehrte Auftragslage wird über Kräfte der FFW'en abgedeckt
10	Blockade durch Personen auf der Gleisverbindung HBF Stuttgart nach Bad Cannstatt	10.10 Uhr	Video Nr. 5	<ul style="list-style-type: none"> Mögliche Verständigung der betroffenen Wachen Ggf. Abstimmungen mit der Polizei 		
11	Beginn Demo „Rechts“ Versammlung vor dem Haupteingang des Hauptbahnhofs	10.15 Uhr Demobeginn	Polizei über VP FW	<ul style="list-style-type: none"> Mitteilung der im täglichen Dienst befindlichen Rettungswachen und Feuerwachen im betroffenen Gebiet Abstimmungen mit Polizei bei Lageveränderungen Örtlichkeit der Versammlung wird ggf. im Einsatzleitrechner hinterlegt und wird erst im Einsatzfall relevant 		

	Lageeinspielung	Einspielzeitpunkt	Einspielmedium	Mögliche Maßnahme(n)	Konsequenz für Übungsleitung	Folgen im Einsatz
12	<p>Unfall Gleis 16 HBF Stuttgart</p> <p>Bei der Einfahrt eines ICE auf Gleis 16 stürzte eine Person auf das Gleisbett und liegt unter dem vorderen Zugteil. Der ICE ist mit ca. 500 Personen besetzt. Anrufe kommen von einem Zugbegleiter und mehreren Augenzeugen direkt über 112.</p>	 <p>10.20 Uhr</p>	Leitstelle 112	<ul style="list-style-type: none"> • Verständigung Landes- und Bundespolizei • Erste Maßnahmen durch Polizei/ Absperrung Bundespolizei • Absprachen der BF und Polizei bzgl. Notfallmanager Bahn/ KIT-Team aufstellen • Absprache mit Landes- und Bundespolizei treffen, hinsichtlich möglichen Schutzes der Einsatzkräfte wegen der Demo Rechts vor dem Hauptbahnhof. • Ständige Abstimmungen mit der Polizei über weiteres koordiniertes Vorgehen. 		
13	<p>Videoeinspielung Steigerung der Gewalt, Einsatz von Feuerwerkskörper gegen Einsatzkräfte</p>	10.25 Uhr	Video Nr. 6			Nur Einspielung
14	<p>Gasgeruch im Einsatzraum</p> <p>Anrufer meldet im Bereich des Gebäudes Eberhardstraße 10 Gasgeruch</p>	 <p>10.27 Uhr</p>	Telefon 112	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung mit der Polizei über das weitere Vorgehen (Schutz durch Polizei bevor die BF einfährt !!) • Alarmierung der Einsatzkräfte BF und DRK 	Polizei meldet, dass es sich um eine defekte Reizgaskartusche handelt; Einsatz von Spezialkräften und FEM wird abgesagt	Polizei sichert Beweismittel, Anfahrt für Spezialkräfte BF nicht mehr erforderlich
	Übungsende	10.45 Uhr				

Tabelle 6: Der Haupthandlungsstrang der Kommunikationsübung.

Legende:

Besonderes Ereignis mit entsprechenden Auswirkungen bei mangelnder Kommunikation zwischen den beteiligten Einsatzkräften.

Übungseinlage Nr. 12

Einspielzeit: 20.06.2012, 10.20 Uhr
Einspielmedium: Telefon
Mitteilung von: über 112
Mitteilung an: Integrierte Leitstelle

Unfall Gleis 14 HBF Stuttgart

Bei der Einfahrt eines ICE auf Gleis 14 stürzte eine Person auf das Gleisbett und liegt unter dem vorderen Zugteil. Der ICE ist mit ca. 500 Personen besetzt.
Anrufe kommen von einem Zugbegleiter und mehreren Augenzeugen direkt über 112.

Erwartete Maßnahmen

- Erste Maßnahmen durch Polizei/Absperrung Bundespolizei.
- Absprachen der BF und Polizei bzgl. Notfallmanager Bahn/KIT-Team aufstellen.
- Absprache mit Landes- und Bundespolizei treffen, hinsichtlich möglichen Schutzes der Einsatzkräfte wegen der Demo Rechts vor dem Hauptbahnhof.
- Ständige Abstimmungen mit der Polizei über weiteres koordiniertes Vorgehen.

Erledigungsvermerke/Notizen

10:12 Uhr: Am Prellbock, Gleis 14, Person unter Zug, Wache 4 zum Bereitstellungsraum Heilbronner Straße und Wache 3 zum Bereitstellungsraum Cannstatter-/Ecke Wolframstraße (von Lagedienstführer festgelegt).

10:19 Uhr: Warnung und Information der Einsatzkräfte von LTS Disponent über Fahrt in Bereitstellungsraum, Lagedienstführer korrigiert nach nähere Info vom Verbindungsbeamten die Bereitstellungsräume und gibt an Zug 4 der Feuerwehr die Info das von Einsatzzug Polizei begleitet in Hauptbahnhof über Südeingang. Zug 2 der Feuerwehr und Hauptfeuerwache bleiben im Bereitstellungsraum.

10:23 Uhr Lagedienstführer informiert Direktionsdienst über Einsatz und darüber dass Stab der Polizei keine weiteren Kräfteanforderungen gemacht hätte.
Einsatz verläuft weiter, nach für nach werden die Kräfte freigegeben.

Tabellen der Beobachtungen des szenariobasierten Experiments

Nachfolgend werden die Tabellen mit den auf Stichworte bzw. kurze Sätze verkürzten Beobachtungen dargestellt. In dieser Tabelle sind für jede Einsatzlage die Kommentare der Beobachter jeweils in Kurzform zeilenweise vermerkt.

Die Szenarien 1 und 13 wurden nicht ausgewertet. Bei diesen Szenen handelt es sich um Einspielungen mittels Video, die die handelnden Akteure in deren zukünftigen Entscheidungen beeinflussen könnten. Aus diesem Grund wurden hier keine Beobachtungen aufgezeichnet.

Bei diesen Beobachtungen handelt es sich wie oben beschrieben um die Inhalte aus den „Erledigungsvermerken“ der Beobachtungsbögen.⁴³⁴ Diese Erledigungsvermerke stellen also die zentrale Informationsquelle für die Auswertung des Szenarios dar.

⁴³⁴ Siehe Anhang E folgende: „Beobachtungsbogen am Beispiel eines Ereignisses.“

Nr. 02 Vorhalten von Fahrzeugen BF und Rettungsdienst Stuttgart in der Innenstadt während der Versammlung

Beobachter Nr. 01 DRK	Wurde in der Vorbesprechung kommuniziert. Im Realeinsatz kein Problem da hier umfangreiche Vorplanungen stattfinden. Siehe Stuttgart 21 Einsatz. Diese Pläne werden in den Führungsgremien verteilt und sind bekannt.
Nr. 02 DRK	Wurde in der Vorbesprechung kommuniziert.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Fahrzeuge werden auf der Feuerwache 2 bereitgestellt.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Wird im e-MAS dokumentiert, Infos über zugeordnete Kräfte sind durch mitlesen der entsprechenden Einsätze (Schnittstelle ELS/e-MAS) sowohl dem Lagedienstführer (LDF) als auch VP zugänglich. Wurde mit LDF abgestimmt, Bereitstellungsraum gemäß Absprache festgelegt und Einsatzbereitschaft dem Stab Polizei mitgeteilt.
Nr. 05 Berufsfeuerwehr	Abstimmung über Verbindungsbeamten
Nr. 06 Polizei	09.13h: Verbindungsbeamter (VP) teilt Lagedienstführer (LDF) mit, dass Oldtimerfahrt gestartet. 09.16h: Disponent stellt in Einsatzleitsystem (ELS) zusätzliche Kräfte FW u. RD bereit; gesperrt für täglichen Dienst. Die VP kann die Disposition im ELS nachvollziehen Schutz der Kräfte nicht erforderlich.
Nr. 07 Polizei	Ob Standorte der Polizei mitgeteilt wurden ist nicht bekannt, möglicherweise waren sie über das Einsatzleitsystem dem Verbindungsbeamten bekannt. Dies konnte vom Standort des Beobachters jedoch nicht festgestellt werden. Es wurde nicht um Schutz der Fahrzeuge bei den Bereitstellungsarten gebeten.
Nr. 08 Polizei	- Kein Eintrag -
Nr. 09 Polizei	- Kein Eintrag -
Nr. 10 Polizei	- Kein Eintrag -
Nr. 11 Verwaltungsstab	Die Disponenten bereiten den Schulungsrechner mit den angeforderten Kräften vor; In Stuttgart läuft dies so, dass die Einheiten des Löschzugs im Status „4“ auf Wache 2 positioniert werden.

Nr. 03 Beginn Oldtimerfahrt gegen „Rechts“, 09.30 Uhr bis 12.00 Uhr

Beobachter Nr. 01 DRK	Wurde zur Kenntnis genommen und später in Bezug genommen. Eine Info an einzelne Wachen und Fahrzeuge ist bei uns nicht so nicht vorgesehen. Bei planbaren Ereignissen sind die Strecken entsprechend im Rechner hinterlegt.
Nr. 02 DRK	Bei planbaren Ereignissen sind die Strecken entsprechend im Rechner hinterlegt.
Nr. 03 Berufsw.	Situation zwischen Lagedienstführer und Verbindungsbeamter zur Polizei kommuniziert und dokumentiert.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Info über Streckenverlauf liegen vor, werden wenn vorab bekannt auch im e-LAN hinterlegt, Zugpositionen wurden in bestimmten Abständen durch VP abgefragt, Wachen sind informiert und werden bei Bedarf durch ILS für die Anfahrt nach Rücksprache mit VP geführt, Teilnehmerzahl sowie Sonderinfos gehen über VP an LDF/ILS.
Nr. 05 Berufsfeuerwehr	Die Frage, ob und wann Informationen an Feuerwachen weitergegeben werden haben wir ja mehrfach thematisiert. Die Strecke wird bei einem „echten“ vorgeplanten Einsatz im System hinterlegt. Da damit Kosten (Administrator-Stunden) verbunden sind, wurde bei der Übung verzichtet.
Nr. 06 Polizei	Keine Maßnahmen beobachtet. Unter Umständen können Wachen Protokollierung im ELS mitlesen. Strecke/betr. Bereich können im Echtbetrieb im ELS hinterlegt werden.
Nr. 07 Polizei	Leitende Person im Raum teilt laut den Beginn des Einsatzes mit Einsatzkräfte werden im Einsatzleitsystem für Sonderlage bereitgestellt und sind für die AAO gesperrt. Keine Mitteilung an Rettungs-/Feuerwachen entlang der Strecke.
Nr. 08 Polizei	09.13 Uhr Beginn der Übung mit Start Oldtimer Demo; Info darüber durch Lagedienstführer mündlich an seine MA im Raum weitergegeben. Mitteilung an extra vorgehaltene Kräfte, die jetzt für den Regelbetrieb gesperrt wären, und Regelkräfte über Demobeginn; Lagedienstführer geht Strecke mit MA auf Stadtkarte durch. Auf Frage wird entgegnet, dass nun auch die Strecke im Einsatzleitrechner hinterlegt wäre.
Nr. 09 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Lagedienstleiter gibt Infos an Mitarbeiter weiter. - FW stellt Kräfte. - Dokumentation Einsatzleitrechner (ELR) <ul style="list-style-type: none"> o Kräfte, Streckenverlauf; Vermerk Sperrung der Strecke für den „Regelbetrieb“.
Nr. 10 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Info über Demobeginn von Lagedienstführer an Mitarbeiter. - Dokumentation im Leitsystem. - Bereitstellung von Kräften im Einsatzleitsystem bei gleichzeitiger Sperrung für den täglichen Dienst
Nr. 11 Verwaltungsstab	9:13 Uhr: Lagedienstführer gibt Beginn der Übung bekannt; Lagedienstführer bekommt Information vom Verbindungsbeamten Polizei über Telefon und gibt sie an Disponenten weiter. Auf der Lagekarte (analog) hängen Lagekarte (Luftbild) vom Hauptbahnhof und Karten mit Demostrecken.

Nr. 04 Verkehrsunfall – Personen eingeklemmt BAB 8 Höhe Flughafen Fahrtrichtung München

Beobachter Nr. 01 DRK	Die Meldung kam sehr schnell im Stab an, hier wurde sofort der Bezug zur Lage in der Stadt hergestellt, umfassende Info an Stab der Polizei. Einsatz konnte im ELS mit verfolgt werden. Parallel wäre durch Mitarbeiter RD ein Eintrag mit allen Infos im polizeilichen Rechensystem erfolgt. Der Einsatz wird komplett durch begleitet, d.h. es gibt auch Hinweise an Fahrzeuge die dann mit Patienten in die Stadt fahren.
Nr. 02 DRK	Die Meldung kam sehr schnell im Stab an, umfassende Info an Stab PPS. Einsatz konnte im ELAN mit verfolgt werden. Der Einsatz wird durch die VP komplett durch begleitet, d.h. es gibt auch Hinweise an Fahrzeuge die dann mit Patienten in die Stadt fahren.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Einsatzstelle beschickt. Info an Verbindungsbeamter zur Polizei und Bitte um weitere Klärung ob Fahrzeuge zur Veranstaltung gehören.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	VP liest die Infos zum Einsatz mit, bekommt Lagemeldungen aus dem ELS zum Einsatz über e-MAS, enge Abstimmung mit Stab Polizei bezüglich Ereignisses, alle Maßnahmen werden gemäß Vorgaben aus dem ELS abgearbeitet. Info über Verlauf sowie Sachstand Einsatzende an Stab Polizei durch VP.
Nr. 05 Berufsfeuerwehr	Der Einsatz konnte auf dem Laptop des Verbindungsbeamten im Stab PPS mitverfolgt werden. Der Verbindungsbeamte wurde zusätzlich von der ILS mündlich informiert und konnte die Informationen an den Stab weitergeben. Information an den Amtsleiter vom Dienst ist erfolgt.
Nr. 06 Polizei	09.17h: Notrufeingang 112. 09.20h: Mitteilung über Unfall LDF an VP und elektronische Alarmierung Einsatzkräfte über ELS. 09.24h: LDF an Mitarbeiter; Hubschrauber für Schwerverletzte angefordert. 09.27h: LDF an Mitarbeiter; Verständigung zuständiges Autobahnpolizeirevier. 09.29h: Info an Amtsleiter vom Dienst durch LDF. 09.32h: Info Disponent an Mitarbeiter: KIT wurde verständigt; Bereitstellungsraum zugeteilt. 09.35h: Nachforderung 2 RTW nach Meldung weiterer Verletzter durch Kräfte vor Ort. Ständige Information durch LDF und elektronische Lagekarte der VP beim Führungsstab der Polizei durch ELS.
Nr. 07 Polizei	- Beamter am Notruf fragt bei Anrufer nach, ob Polizei bereits selbst Verständigungsmaßnahmen getätigt hat; Verbindungsbeamter wird informiert; Aufgabentrennung bei FW ist sehr gut! Einsatzsachbearbeiter kann weiterarbeiten, solange anderer die Fahrzeuge einteilt - Lageinfos gingen an: Direktionsdienst, Leitungsdienst 3, Flughafen 1/11-1 → Unfallstelle mitgeteilt. - Es kam Rückmeldung von VP Polizei, wie viele Fahrzeuge und Personen am Unfall beteiligt sind → Weitergabe dieser Info an Leitungsdienst 3 und Flughafen 1/11-1 ist erfolgt + Zusatzinfo, dass Rettungshubschrauber kommt. - Anruf bei APRev erfolgt, dass Rettungshubschrauber kommt und Lagemitteilung, ebenfalls Nachfrage erfolgt, ob weitere Erkenntnisse zum Unfall durch APRev gegeben werden können. - Info an ORGL 1/11-3: Lagemeldung + Christoph 41 auf dem Anflug; Amtsleiter vom Dienst informiert und KIT alarmiert.

Nr. 04 Verkehrsunfall – Personen eingeklemmt BAB 8 Höhe Flughafen Fahrtrichtung München

Nr. 08 Polizei	<p>09.16 Uhr: Eingang Meldung VU BAB; 7-W-Fragen werden ruhig und besonnen mit Anrufer durchgegangen;</p> <p>9.18 Uhr gibt Einsatzsachbearbeiter Meldung wörtlich an Lagedienstführer weiter.</p> <p>9.20 Uhr Rückfrage bei Verbindungsbeamter wegen Fahrtrichtung und Info an Verbindungsbeamten, dass VU unter Beteiligung Polizei, die auf der Anfahrt zur Demo waren.</p> <p>9.23 Uhr wird über Funk an Einsatzkräfte Info über zwei schwer Verletzte weiter gegeben.</p> <p>Zusätzlich wird Rettungshubschrauber angefordert.</p> <p>9.26 Uhr Info über Sachverhalt an Leitungsdienst BF im Raum.</p> <p>9.27 Uhr Rückmeldung der Kräfte vor Ort über Schadensausmaß.</p> <p>9.28 Uhr Lagedienstführer informiert Leitungsdienst erneut über nähere Lage. (Zwischenfazit: Ruhiges, arbeitsteiliges Vorgehen untereinander, Zeit für Erläuterungen des Lagedienstführers an die Polizei).</p> <p>9.31 Uhr wird KIT über Lage informiert, hält sich bereit; FLZ der Polizei wurde über Anruf beim APRev informiert;</p> <p>9.34 Uhr fordert Lagedienst vor Ort weitere Kräfte nach.</p>
Nr. 09 Polizei	<p>nach Notrufannahme durch FW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Weitergabe an MA intern. - Dokumentation im ELR und Nachfrage bei VP zur Polizei laufen parallel. - Lagedienstleiter klärt beim FüStab Polizei ab, ob es sich um Fahrzeuge der Polizei auf der Anfahrt handelt → VP klärt ab und meldet sich mit neuen Informationen. - Alarmierung der Kräfte FW. - Alarmierung Rettungshubschrauber/Hinweis auf Landemöglichkeit. - Leitungsdienst wird informiert und später Amtsleiter vom Dienst. - Verbindung zu Autobahnpolizei; a) zur Info der Autobahnpolizei und b) weil FW sich weitere bzw. schnellere Erkenntnisse über die Lage vor Ort erhoffen → Polizei vermutlich die ersten am Einsatzgeschehen (Anm. hätte parallel über VP Polizei geschehen können...). - Abklärung über Fahrtstrecken etc.. - Lagedienstleiter hält Verbindung zu VP Polizei. - Alarmierung KIT. - Nachforderung von Kräften wegen der Meldung weiterer Verletzten.

Nr. 04 Verkehrsunfall – Personen eingeklemmt BAB 8 Höhe Flughafen Fahrtrichtung München

Nr. 10 Polizei	<ul style="list-style-type: none">- Notrufannahme .- Info intern weitergegeben.- Dokumentation im Einsatzleitsystem.- Infos an Verbindungsbeamten im FüStab durch Lagedienstleiter weitergegeben Abklärung über Fahrtstrecken etc..- Alarmierung der Kräfte.- Info VP FüStab an Lagedienstleiter -> Weitergabe an Kräfte.- Mitteilung Bereitstellungsraum an Einsatzkräfte.- Info Lagedienstleiter an Amtsleiter vom Dienst.- Alarmierung Hubschrauber mit Hinweis auf Landeörtlichkeit.- Information an Autobahnpolizei.- Alarmierung KIT, Nachforderung RTW.
Nr. 11 Verwaltungsstab	<p>9:16 Uhr: Notrufeingang und Alarmierung nach AAO, Wache 3 + 2 RTW und NA.</p> <p>Einsatzabwicklung: Weitergabe von Lageinformationen und Definierung des Bereitstellungspunktes über Funk an Leitungsdienst (Wache 3) und Leitungsdienst 5.</p> <p>9:24 Uhr: Lagedienstführer in Kontakt mit Verbindungsbeamter, der Meldung mit 3 betroffenen Fahrzeuge. + zwei Eingeklemmten bestätigt, teilt ein RTH dazu.</p> <p>9:28 Uhr: bei BAB Polizei Lagemeldung angefordert, BAB Polizei berichtet von 2 betroffenen Fahrzeuge.</p> <p>Lagedienstführer informiert Direktionsdienst (Amtsleiter vom Dienst) über Stichwort VU3 und dass RTH angefordert ist.</p> <p>9:51 Uhr Leitungsdienst 5 meldet Wache 5 wieder frei, Einsatz ist abgearbeitet.</p>

Nr. 05 Versammlungsgenehmigung der „Rechten Versammlung“ an Peter Weinmann erteilt durch VGH

Beobachter Nr. 01 DRK	Meldung durchgängig gemacht, d.h. im Realeinsatz würde auch Direktionsdienst, OrgL und RDL von den Verbindungsmännern kontaktiert. Infos dieser Art werden im ELS schriftlich geführt. Es wurde vorausschauend ein Bereitstellungsraum festgelegt.
Nr. 02 DRK	Meldung durchgängig gemacht, d.h. im Realeinsatz würde auch Direktionsdienst, OrgL und RDL von den Verbindungsmännern kontaktiert. Infos dieser Art werden im ELAN schriftlich geführt. Es wurde vorausschauend ein Bereitstellungsraum festgelegt.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Info geht an Lagedienstführer und dokumentiert.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Infos gehen durch VP an LDF/ILS, Absprache wegen möglichen Straßensperrungen zur Info von Einsatzkräften sind erfolgt, Bereitstellungsräume festgelegt, Standortabfrage erfolgt zyklisch.
Nr. 05 Berufsfeuerwehr	Informationsweitergabe ist erfolgt.
Nr. 06 Polizei	09.36h: Mitteilung durch VP an LDF; Kundgebung wurde durch VGH genehmigt; Rückfrage, ob Aufzug stattfindet; VP fragt nach 09.40h: Mitteilung VP an LDF; Schillerstraße gesperrt; Demobeginn (Eingabe in ELS); LDF legt Bereitstellungsort für Kräfte fest und teilt dies Disponent mit (Wolfram-/Cannstatter Str.)
Nr. 07 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Infoeingang vom Verbindungsbeamten wird laut im Raum weitergegeben. - Auftrag an Cannstatter Kräfte: Rückfahrt vom Echterdinger Ei über S-Ost und nicht durch die Innenstadt wegen Demolage. - Infoeingang, dass Schillerstraße gesperrt ist, Demo geht los, Vereinbarung über neue Bereitstellungsräume außerhalb des Einsatzgebietes für den Fall eines Einsatzes. Dies wird an Disponenten des täglichen Dienstes weitergegeben. - Vereinbarung mit Verbindungsbeamten, dass bei Einsätzen im Einsatzraum vorher mit Polizei eine Anfahrsstrecke vereinbart wird.
Nr. 08 Polizei	Erledigungsvermerke/Notizen. 9.39 Uhr; Info an MA im Raum über erteilte Genehmigung Aufmarsch; Frage der Auswirkungen auf Tagesdienst wegen Anfahrswege in/ aus Demoraum wird in den Raum gestellt; 9.39 Uhr Hinweis an Zusatzkräfte und Regeldienstkräfte BF über Veranstaltungslage Innenstadt (Einsatzleitreechner/Funk).
Nr. 09 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - VP weist FW in Lage am HBF ein. - Lagedienstleiter stellt „Präzisionsfragen“; Bsp. Demozug ja/nein → VP klärt dies mit Meldung ab. <p>Anmerkung des Lagedienstleiters: Das gesondert geschaffene Übungsumfeld berücksichtigt nicht umfänglich den alltäglichen Dienst. D.h. neben der „Sonderlage“ (die Übung) arbeitet der Lagedienstleiter im Normalfall parallel auch den Regelbetrieb ab. Er kann sich somit hier und heute rein auf die Übung konzentrieren.</p>

Nr. 05 Versammlungsgenehmigung der „Rechten Versammlung“ an Peter Weinmann erteilt durch VGH

Nr. 10 Polizei	<ul style="list-style-type: none">- VP FüStab teilt Lagedienstleiter mit, dass die Demo genehmigt wurde.- Abklärung über VP FüStab, ob Demo stationär oder als Aufzug.
Nr. 11 Verwaltungsstab	Information der Versammlungsgenehmigung vom Verbindungsbeamten an den Lagedienstführer ist vermutlich mit der Information der Übungseinlage Nr. 06 zusammen mitgeteilt worden, denn explizit wurde hierüber nicht kommuniziert, jedoch gut möglich, dass Meldungen im Rechner dokumentiert wurden. Zu späteren Zeitpunkt, um 10:27 Uhr bestätigt Lagedienstführer auf Nachfrage, dass derzeit die drei Versammlungen (Demo 1, Demo 2 und Demo „Rechts“ stattfinden würden; 9:35 Uhr: Lagedienstführer erkundigt sich über die Versammlungsstrecke beim Verbindungsbeamten, der die Information beim Führungsstab der Polizei einholen wolle.

Nr. 06 Beginn Demo 1: „Bürgerliches Klientel“

Beobachter Nr. 01 DRK	Auch hier keine Info „bis ins letzte Glied“ – derlei Infos gibt es nur im Einsatzfall. Meldung wurde durchgängig mit allen Verständigungen bearbeitet.
Nr. 02 DRK	Meldung wurde durchgängig mit allen Verständigungen bearbeitet.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Info an Lagedienstführer und Absprachen.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Info über Streckenverlauf liegen vor, werden wenn vorab bekannt auch im e-LAN hinterlegt, Zugpositionen wurden in bestimmten Abständen durch VP abgefragt, Wachen sind informiert und werden bei Bedarf durch ILS für die Anfahrt nach Rücksprache mit VP geführt, Teilnehmerzahl sowie Sonderinfos gehen über VP an LDF/ILS.
Nr. 05 Berufsfeuerwehr	Informationsweitergabe ist erfolgt.
Nr. 06 Polizei	09.44h: VP teilt LDF Demostrecke mit. 09.48h: LDF teilt Direktionsdienst (DD) Lage mit. Wachen können Protokollierung im ELS mitlesen. Strecke/ betr. Bereich können im Echtbetrieb im Rechner hinterlegt werden.
Nr. 07 Polizei	Mitteilung an die betroffenen zusätzlichen Einsatzkräfte (Löschzug; NEF; RTW) nicht erfolgt Abstimmung mit Polizei Standorte des Demozuges nicht erfolgt.
Nr. 08 Polizei	9.42 Uhr VP teilt Lagedienstleiter Bereitstellungsraum für Kräfte BFW und Behinderungen im Einsatzraum mit. Lagedienstleiter informiert über Einsatzleitreechner alle Plätze im Haus; Regelbetrieb hat Kenntnis davon, dass Behinderungen in der Innenstadt bestehen; Mit Lagedienstleiter muss in jedem Fall Rücksprache gehalten werden, wie im Einsatzfall anzufahren ist; 9.47 Uhr Lagedienstleiter informiert Leitungsdienst über fortgeschriebene Lage.
Nr. 09 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Demobeginn; Sperrung der Schillerstr. - Abstimmung der Kommunikationswege. - Regeldienst wird verständigt. - Bereitstellungsfläche für Kräfte in der Cannstatter Str. wird bestimmt. - Info an Direktionsdienst; Einweisung in Sperrung. - Dokumentation im ELR läuft parallel.
Nr. 10 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - VP FüStab teilt mit, dass Schillerstraße gesperrt ist. - Festlegung Bereitstellungsart Cannstatter Straße für mögliche Einsätze. - Dokumentation im System für Disponenten. - Lagedienstleiter informiert Direktionsdienst.

Nr. 06 Beginn Demo 1: „Bürgerliches Klientel“

Nr. 11 Verwaltungsstab	9:41 Uhr Videoeinspielung . 9:42 Uhr: Meldung vom Verbindungsbeamten, dass wegen Demo 1 die Schillerstraße gesperrt wäre, Lagedienstführer legt für Feuerwehr einen Bereitstellungsraum fest und kommuniziert diesen an Disponenten „Demo 1 läuft blaue Strecke“; Direktionsdienst ist auf Autobahn freigeworden und wird über Demo 1 informiert. Er meldet dass er anfahren werde.
---	---

Nr. 07 Beginn Demo 2: „Linkes Spektrum“

Beobachter Nr.01 DRK	Reaktion wie vorgesehen, Info an die richtigen Stellen.
Nr. 02 DRK	Die entschiedenen Stellen werden informiert.
Nr. 03 BF	Info Austausch mit Lagedienstführer und dokumentiert.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Info über Streckenverlauf liegen vor, werden wenn vorab bekannt auch im e-LAN hinterlegt, Zugpositionen wurden in bestimmten Abständen durch VP abgefragt, Wachen sind informiert und werden bei Bedarf durch ILS für die Anfahrt nach Rücksprache mit VP geführt, Teilnehmerzahl sowie Sonderinfos gehen über VP an LDF/ILS. Info über erhöhtes Aggressionspotential wird weitergegeben damit die Einsatzkräfte hierzu informiert werden können (über Schiene LDF – Richtung Feuer- und Rettungswachen). Nochmalige Abfrage beim Stab Polizei ob weitere Maßnahmen seitens FW/RD zur Bereitstellung weitere Kräfte aus der Lageentwicklung heraus erforderlich sind.
Nr. 05 Berufsw.	Informationsweitergabe ist erfolgt.
Nr. 06 Polizei	09.50h: VP teilt LDF Lage mit; Nachfrage wegen Vorhaltung Kräfte. VP weist auf erhöhtes Aggressionspotential hin 09.52h: Info LDF an Direktionsdienst; Lageverschärfung. Wachen können Protokollierung im ELS mitlesen. Strecke/betr. Bereich können im Echtbetrieb im Rechner hinterlegt werden.
Nr. 07 Polizei	- Infoeingang vom Verbindungsbeamten über Verlauf der Demostrecke und Erkenntnisse über erhebliches Aggressionspotential - Nachfrage vom Leitenden Beamten im Raum, ob Feuerwehr oder RD besondere Kräfte oder Einsatzmittel vorhalten sollen → Antwort von Polizei über Verbindungsbeamten: Nein.
Nr. 08 Polizei	Lagedienstleiter informiert Mitarbeiter im Raum über Start der Demo 2; Erhöhtes Aggressionspotential ist zu erwarten; Frage vom Lagedienstleiter nach Kräftevorhaltungen wird von verneint; Lagedienstführer erläutert, dass er jetzt Leitungsdienst über Erkenntnisse informieren würde und die Aufzugsstrecken im ELS hinterlegt wären und angezeigt würden.
Nr. 09 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Stellt VP Polizei Fragen zur Abklärung über Vorhaltung und Aufstellung der Kräfte. - Info an Mitarbeiter. - Absprachen intern. - Hinweis auf erhöhte Aggressionspotential wird kommuniziert. - Info an Direktionsdienst.
Nr. 10 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Leiter Lagedienst informiert über Beginn der Demo 2. - VP FüStab informiert Leiter Lagedienst über Beginn der Demo 2 -> auf erhöhtes Aggressionspotential wird hingewiesen; Info an Direktionsdienst.
Nr. 11 Verwaltungsstab	9:50 Uhr Videoeinspielung. Lagedienstführer weist Disponenten auf Gefahren hin.

Nr. 08 Blockaden/Krähenfüße in der Heusteigstr.

Beobachter Nr. 01 DRK	Sofortige Reaktion erfolgt, Infos an ILS, nicht an jedes Fahrzeug, Maßnahmen zur Räumung wurden besprochen und in die Wege geleitet. Feuerwehr hat beste Verbindungen zu anderen Ämtern und kennt die dortigen Ansprechpartner und Abläufe (Tiefbauamt etc.).
Nr. 02 DRK	Sofortige Reaktion erfolgt, Infos an ILS, nicht an jedes Fahrzeug, Maßnahmen zur Räumung wurden besprochen und in die Wege geleitet.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Info an die betroffenen Feuerwachen. Vermittlung von Abfallwirtschaftsamt zur Straßenreinigung.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Info Wachen bezüglich Risiken, ILS bezüglich alternativer Disposition bis Hindernisse beseitigt sind und zur Warnung der Einsatzkräfte, Info und Einbindung Abfallwirtschaftsamt zur Straßenreinigung, Vereinbarung Treffpunkt dieser Kräfte mit Polizei bezüglich Info und Schutz.
Nr. 05 Berufsw.	Information der Einsatzkräfte.
Nr. 06 Polizei	09.53h: VP teilt LDF Blockade mit „Krähenfüßen“ mit; MA verständigt Tiefbauamt. 09.54h: Disponent teilt Feuerwachen 1 und 2 Blockade mit.
Nr. 07 Polizei	- Meldungseingang über Krähenfüße durch Verbindungsbeamten. - Treffpunkt Charlotten-/Olgastraße mit Polizei ausgemacht. - Lagemeldung auch an Leitungsdienst 1 getätigt; Im Alarmfall werden Bereitstellungsräume durch die Polizei zugewiesen.
Nr. 08 Polizei	Lagedienstführer fordert Tiefbauamt an zu Treffpunkt mit Polizei; Informiert Regeldienst und Zusatzkräfte der BF über Lageentwicklung;
Nr. 09 Polizei	- Abstimmung mit Polizei über VP; Tiefbauamt wird verständigt. - Koordinierung Treffpunkt Polizei/Tiefbauamt zur Reinigung der Straße mit deren Maschinen. - Info an betroffene FW Wachen sowie Sonderkräfte. - Dokumentation im ELR für täglichen Dienst.
Nr. 10 Polizei	- Charlottenplatz/ Olgastraße wird als Bereitstellungsraum festgelegt Info über aktuelle Lage durch VP FüStab an Lagedienstleiter. - Info an Wachen 1 und 2 und Sonderkräfte per Telefon -> Dokumentation im System für Disponenten.
Nr. 11 Verwaltungsstab	9:52 Uhr: Videoeinspielung. 9:54 Uhr: Meldung von Verbindungsbeamten an Lagedienstführer über Verkehrsstörung wegen Krähenfüße, der den Disponenten auffordert Tiefbauamt mit schwerem Gerät zu alarmieren zur Unterstützung der Polizei. 9:57 Uhr: Lagedienstführer lässt Wache 1 + Wache 2 + Disponenten über Umstand der Krähenfüße informieren.

Nr. 09 Unwetterwarnung des DWD für die Stadt Stuttgart, Ludwigsburg und Böblingen für den 20.06.12, in der Zeit von 10.30 bis 15.30 Uhr.	
Beobachter Nr. 01 DRK	Vorgehen wie in der Leitstelle üblich: Meldung wird wahrgenommen, überprüft (ILS hat Verbindung zum DWD) und weiter gegeben.
Nr. 02 DRK	Vorgehen wie in der Leitstelle üblich: Meldung wird wahrgenommen, überprüft (ILS hat Verbindung zum DWD) und weiter gegeben.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Einsatz eröffnet Verständigungen laufen automatisch.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Wetterwarnungen laufen über DWD FEWIS, Info erfolgte durch VP, wichtiger Parameter bei Veranstaltungen bezüglich notwendiger Maßnahmen.
Nr. 05 Berufsw.	Maßnahmen gemäß Alarmplan. Informations-SMS an die Führungskräfte.
Nr. 06 Polizei	09.59h: Faxeingang Unwetterwarnung; Dokumentation in ELS; im ELS für jedermann einsehbar. LDF würde im Echtfall Wetterprogramm im Internet einsehen. Information könnte per SMS an eingesetzte Führungskräfte versandt werden. Nicht bekannt, ob Abstimmung mit Polizei über VP veranlasst.
Nr. 07 Polizei	- Infoeingang per Fax. - Dokumentation im System erfolgt. - FEWIS wird aufgeschaltet. - nächste Stufe wäre eine automatisierte SMS an alle Führungskräfte der BF (super!).
Nr. 08 Polizei	Dokumentation hierüber im ELS, Lagedienstführer bringt MA im Raum alle auf gleichen Stand; Würde jetzt über FEWIS weitere Infos einholen und ggf. entsprechendes weiteres Personal heranziehen, diese Kräfte dann zentral vorhalten; Info an Leitungsdienst im Haus und alle ELS-Plätze; Keine Info/ Rücksprache an VP Polizei.
Nr. 09 Polizei	- Dokumentation im ELR. - Unwetterprogramm wird gestartet. - Sieht Lagedienstleiter bzw. das Programm einen Bedarf, wird zusätzliches Personal nachgefordert!!! - VP Polizei wird via Programm informiert.
Nr. 10 Polizei	- Dokumentation des Eingangs des Fax im Einsatzleitsystem und Eröffnung Einsatz. - Lagedienstleiter startet Unwetterprogramm FEWIS. - Bei Bedarf organisatorische Maßnahmen -> Personal hinzuziehen. - VP FüStab durch Leiter Lagedienst informiert.
Nr. 11 Verwaltungsstab	9:59 Uhr: Fax von DWD, Lagedienstführer dokumentiert diese, und teilt Umstehenden mit, dass er regulär DWD Anwendung FEWIS öffnet und bei bestätigtem Wetterereignis LTS Verstärkung anfordern würde.

Nr. 10 Blockade durch Personen auf der Gleisverbindung HBF Stuttgart nach Bad Cannstatt

Beobachter Nr. 01 DRK	Alle notwendigen Absprachen werden getroffen. Wichtig hier: Wir reden nur „mit einer Polizei“ – Verbindungsbeamter Bundespolizei ist anwesend im Stab, Absprachen müssen zwischen Land und Bund erfolgen, wir wenden uns nur an Stab der Landespolizei.
Nr. 02 DRK	Alle notwendigen Absprachen werden getroffen.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Info an Lagedienstführer. Anfrage Notfallmanager Bahn verständigt??
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Abfrage durch VP ob Blockade bekannt bzw. Notfallmanager bereits durch Pol informiert oder ob dieses noch durch die ILS erfolgen muss.
Nr. 05 Berufsw.	Alle notwendigen Absprachen werden getroffen.
Nr. 06 Polizei	10.08h: Anruf LDF bei VP; Frage, ob Blockade bei Führungsstab Polizei bereits bekannt 10.10h: Mitteilung LDF an Disponent; Standorte der Versammlungen.
Nr. 07 Polizei	- Nähere Infos wurden beim Verbindungsbeamten eingeholt. - Aktuelle Standorte der Demo wurden weitergegeben. - Info, dass Oldtimerfahrt beendet ist wurde nicht weitergegeben.
Nr. 08 Polizei	Nachfrage durch Lagedienstleiter bei VP über genaue Örtlichkeit und ob Infoweitergabe (Gleissperrung) der Bahn AG bekannt ist; 10.10 Uhr Info durch VP über Demostandorte, damit alle auf gleichem Stand sind; keine Verständigung der betroffenen Wachen im Einsatzraum; ggf. Abstimmung mit Polizei durch VP, nicht aber durch Lagedienstführer.
Nr. 09 Polizei	- Lagedienstleiter fragt nach der genauen Blockadeörtlichkeit. - Verständigungsmaßnahmen Bahn und evtl. Gleissperrungen werden via VP Polizei abgestimmt. - Kontakt Notfallmanagement Bahn wird hergestellt. - Infos über den Verlauf der Demos werden gegeben.
Nr. 10 Polizei	- VP FüStab wird durch Lagedienstleiter angefragt, wo Blockade genau ist. - Abstimmung mit VP FüStab über Verständigung Bahn etc.. - Standort Demozüge durch VP FüStab mitgeteilt. - Info, dass Oldtimerfahrt beendet ist.
Nr. 11 Verwaltungsstab	10:07h: Videoeinspielung. Lagedienstführer nimmt Kontakt mit Verbindungsbeamten auf und erhebt Standorte der Versammlungszüge, meldet dass Oldtimerfahrt beendet wäre; -> Real würden die Standorte fortwährend in die Lagekarte und Meldewesen des Einsatzleiters eingetragen und fortgeführt werden.

Nr. 11 Beginn Demo „Rechts“

Beobachter Nr. 01 DRK	Infos wie vorgesehen, es wird beobachtet und relevante Geschehnisse gemeldet.
Nr. 02 DRK	Infos wie vorgesehen, es wird beobachtet und relevante Geschehnisse gemeldet.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Info an Lagedienstführer. Absprachen über gesperrte Bereiche und möglich Zufahrten.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Info über Veranstaltungsort liegen vor, werden wenn vorab bekannt auch im e-LAN hinterlegt, Verlauf, Dauer werden in bestimmten Abständen durch VP abgefragt, Wachen sind informiert und werden bei Bedarf durch ILS für die Anfahrt nach Rücksprache mit VP geführt, Teilnehmerzahl sowie Sonderinfos gehen über VP an LDF/ILS.
Nr. 05 Berufsfeuerwehr	Mitteilung an die Feuerwachen 1 und 2.
Nr. 06 Polizei	Keine Beobachtungen gemacht.
Nr. 07 Polizei	- Demobeginn am Hbf. wurde im System vermerkt aber nicht weitergegeben, auch nicht im Raum laut bekannt gegeben.
Nr. 08 Polizei	Meldung kommt zeitgleich mit Nr. 12 rein; Über Beginn keine Info an Kräfte; Aber: Info an Leitungsdienst und eingesetzte Kräfte vermischt mit den Anweisungen, die Bereitstellungsräume aufzusuchen.
Nr. 09 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Abstimmung mit den Kräften bei Beschickung erfolgt. - Dokumentation ELR.
Nr. 10 Polizei	- Kein Eintrag -
Nr. 11 Verwaltungsstab	Keine besondere Information in LTS.

Nr. 12 Unfall Gleis 14 HBF Stuttgart

Beobachter Nr. 01 DRK	„Normales Vorgehen“ – Sofortige Info durch Leitstelle (im Realfall schon durch Melder wenn Einsatz im Gebiet), sofortige Absprache zum Vorgehen: Mit oder ohne Polizeibegleitung, Aufstellung im „sicheren Bereich“ dann zentral gesteuerte Zuführung der Kräfte. Dies gilt für FW und RD.
Nr. 02 DRK	Normales Vorgehen“ – Sofortige Info durch Leitstelle, sofortige Absprache zum Vorgehen: Mit oder ohne Polizeibegleitung, Aufstellung im „sicheren Bereich“ dann zentral gesteuerte Zuführung der Kräfte. Dies gilt für FW und RD.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Einsatz eröffnet; Alle Kräfte in Bereitstellungsraum. Absprache über Zufahrt zur Einsatzstelle mit Polizei.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Sofortige Abstimmung mit Stab über definitiven Einsatzörtlichkeit, mögliche Anfahrt, Bereitstellungsräume, Sperrungen, mögliche Gefährdung, abstimmen eines Lotsenpunktes zum Treff mit Pol Kräften vor Ort, weitere Maßnahmen nach Erkundung, VP liest die Infos zum Einsatz mit, bekommt Lagemeldungen aus dem ELS zum Einsatz über e-MAS, enge Abstimmung mit Stab Polizei bezüglich Ereignis, alle Maßnahmen werden gemäß Vorgaben aus dem ELS abgearbeitet. Info über Verlauf sowie Sachstand nach Einsatzende an Stab Polizei durch VP.
Nr. 05 Berufsfeuerwehr	Einweisung der Kräfte in Bereitstellungsräume, Abstimmung der Zugänge über den Verbindungsbeamten mit dem Stab PPS. Information des Amtsleiters.
Nr. 06 Polizei	10.13h: Notrufeingang. 10.14h: Rücksprache Disponent/ LDF; Anfahrtsstrecken Löschzüge festgelegt. 10.15h: Mitteilung LDF an VP; Info über Einsatzlage; Bereitstellungsräume festgelegt; Anfrage LDF an VP wegen Zugangsmöglichkeiten Hauptbahnhof. 10.16h: Disponent informiert Wachen telefonisch. 10.17h: MA informiert Bundespolizei und 3-S-Zentrale; Auftrag LDF an Disponent; Weitergabe Bereitstellungsräume an Löschzüge. 10.18h: LDF informiert VP telefonisch über Anfahrt und Bereitstellungsräume Züge. 10.24h: LDF informiert Amtsleitung und DD über Lage. 10.26h: LDF fragt bei VP nach, ob Entscheidung über Vorhaltung von Kräften erfolgt ist; Rückmeldung: negativ (siehe Einlage 7: 09.50h).
Nr. 07 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Absperrung und Absprache mit BuPol erfolgt; - Info an 3-S-Zentrale und ORGL 1/11-3 erfolgt. - KIT wird separat angewiesen, nicht eigenständig vorzugehen. - Angedachte Bereitstellungsräume werden zugewiesen. - Kräfte fahren nicht sofort an sondern halten an den Bereitstellungsräumen, Anfahrt nur nach Rücksprache mit Verbindungsbeamten. - Weisung an die Kräfte: Anfahrt nur mit Polizeikräften; - Information des Direktionsdienstes erfolgt. - Frage des Disponenten: Wer ist Ansprechpartner der Polizei vor Ort? - Kräfte kriegen klare Anweisungen.

Nr. 12 Unfall Gleis 14 HBF Stuttgart

Nr. 08 Polizei	10.15 Uhr Wache 3+4 alarmiert; Info über vorgenannte Strecke zu Bereitstellungsraum vorrücken; Eintreffen Polizei abwarten; Zugänge zu Einsatzraum über VP abklären lassen; Die anfahrenden Zugführer werden nochmals eindringlich darauf hingewiesen, beim Bereitstellungsraum auf Eintreffen Polizei zu warten und nur gemeinsam in den Einsatzraum vorzugehen; Verständigung BuPol; Weitergabe Info an Leitungsdienst im Haus über aktuelle Lageentwicklung; KIT informiert, soll zu Bereitstellungsraum kommen.
Nr. 09 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Abarbeitung des Notrufs. - drei Bereitstellungsräume werden festgelegt <ul style="list-style-type: none"> ○ Wache 3 Cannstatter Straße/Wolframstraße ○ Wache 4 Heilbronner Straße ○ Wache 2 Keplerstraße/Friedrichstraße. - Kontakt VP Polizei an Leitstelle <ul style="list-style-type: none"> ○ Abstimmung Bereitstellungsräume ○ Kräfte FW werden nur mit Polizei oder nach Weisung ILS in den Einsatzraum kommen ○ Abstimmung ob und wann beschickt wird ○ Treffpunkt Teilkräfte FW/Polizei Südausgang HBF. - Information an BuPol. - Verständigung an KIT; Zuweisung der Bereitstellungsräume. - Verständigung der Amtsleitung. - Dokumentation ELR.
Nr. 10 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Entgegennahme und Dokumentation Notruf. - Bereitstellungsräume werden festgelegt <ul style="list-style-type: none"> -> Wache 3 Cannstatter Straße/Wolframstraße -> Wache 4 Heilbronner Straße -> Wache 2 Keplerstraße/Friedrichstraße. - Info Lagedienstführer an VP FüStab. - Abstimmung Lagedienstleiter mit VP FüStab über Bereitstellungsräume. - Anweisung FW: Kräfte nur mit Polizei oder nach Weisung ILS in den Einsatzraum. - Anweisung an Zug 4 sich mit der Polizei am Südeingang zu treffen. - Dokumentation im ELS; Info an KIT wegen Bereitstellungsraum.

Nr. 12 Unfall Gleis 14 HBF Stuttgart

Nr. 11 Verwaltungsstab

10:12 Uhr: Am Prellbock, Gleis 14, Person unter Zug, Wache 4 zum Bereitstellungsraum Heilbronner Straße und Wache 3 zum Bereitstellungsraum Cannstatter-/Ecke Wolframstraße (von Lagedienstführer festgelegt).

10:19 Uhr: Warnung und Information der Einsatzkräfte von LTS Disponent über Fahrt in Bereitstellungsraum, Lagedienstführer korrigiert nach nähere Info vom Verbindungsbeamten die Bereitstellungsräume und gibt an Zug 4 die Info das von Zug Polizei begleitet in Hauptbahnhof über Südeingang.

Zug 2 und Hauptfeuerwache bleiben im Bereitstellungsraum.

10:23 Uhr Lagedienstführer informiert Direktionsdienst über Einsatz und darüber dass Stab der Polizei keine weiteren Kräfteanforderungen gemacht hätte.

Einsatz verläuft weiter, nach für nach werden die Kräfte freigegeben.

Nr. 14 Gasgeruch im Einsatzraum

Beobachter Nr. 01 DRK	Ablauf wie vorher (Nr. 12) „alles gut“.
Nr. 02 DRK	Ablauf analog Personenunfall Hauptbahnhof.
Nr. 03 Berufsfeuerwehr	Einsatz eröffnet Kräfte in Bereitstellungsraum. Absprachen über Zufahrt zur Einsatzstelle mit Polizei. ENBW Gas nicht verständigt weil nicht koordinierbar. Teilkräfte fahren mit Polizei zur Einsatzörtlichkeit ein, Rest bleibt im Bereitstellungsraum.
Nr. 04 Berufsfeuerwehr	Sofortige Abstimmung mit Stab über Einsatzort, Anfahrt, Bereitstellungsräume, Sperrungen, mögl. Gefährdung, abstimmen eines Lotsenpunktes zum Treff mit Pol Kräften vor Ort, weitere Maßnahmen nach Erkundung. VP liest die Infos zum Einsatz mit, bekommt Lagemeldungen aus dem ELS zum Einsatz über e-MAS, enge Abstimmung mit Stab Polizei bezüglich Ereignisses, alle Maßnahmen werden gemäß Vorgaben aus dem ELS abgearbeitet. EnBW noch zurückgehalten.
Nr. 05 Berufsw.	Ablauf analog Personenunfall Hauptbahnhof.
Nr. 06 Polizei	10.33h: Notrufeingang. 10.35h: LDF an Disponent; Anfahrt Kräfte in Bereitstellungsraum Tübinger-/Königstraße. 10.36h: LDF informiert VP; 10.37h: LDF informiert DD. 10.38h: Disponent teilt anfährenden Kräften über Funk Bereitstellungsraum zu. 10.38h: VP an LDF und LDF an Disponent; Bereitstellungsraum Hauptstätter-/Torstraße; dort Kontaktaufnahme mit ZF Polizei. 10.40h: Disponent weist Kräften im Bereitstellungsraum HBF Anfahrtstrecke über B14 zu. 10.41h: LDF an Disponent; EnBW noch nicht verständigen; Messergebnis abwarten. 10.42h: LDF prüft Wetterlage. 10.46h: Funkeingang Disponent; Leitungsdienst und 1 HLF verlegen mit Polizei vor Ort.
Nr. 07 Polizei	- Nicht mehr anwesend -
Nr. 08 Polizei	10.14 Uhr Paulinen/Tübinger Straße = Treffpunkt/ Bereitstellungsraum mit Polizei (Wache 2); Lagedienstführer bittet VP um weitere Abstimmung mit Polizei; Verständigung FLZ Polizei über Gasgeruch; Treffpunkt mit Polizei wird bestätigt; dort warten und mit einem Zug Polizei in den Einsatzraum vorgehen; Info an Kräfte im Einsatz.
Nr. 09 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Abarbeitung des Notrufs → Kontakt + Info an VP Polizei. - Abklärung Bereitstellungsraum/ Treffpunkt mit Polizei; Weisung an Kräfte nur mit Polizei tätig zu werden. - ENBW wird nicht verständigt; dies erfolgt erst nach Verifizierung durch FW.

Nr. 14 Gasgeruch im Einsatzraum	
Nr. 09 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Verständigung Direktionsdienst. - Kräfte FW melden Vorrücken zur Einsatzörtlichkeit Parallel Nachfrage Lagedienstleiter über die Lage Demos Innenstadt.
Nr. 10 Polizei	<ul style="list-style-type: none"> - Entgegennahme Notruf und Dokumentation im ELS. - Vergabe eines Bereitstellungsraums für Wache 2. - Info Lagedienstleiter an VP FüStab, Zufahrt des Zugs nur nach Weisung ILS. - Neuer Bereitstellungsraum wird mitgeteilt -> dort Treffpunkt mit Polizei. - KEINE Verständigung EnBW -> diese erfolgt erst bei Erfordernis. - Info an Direktionsdienst durch Lagedienstleiter. - Info durch Einsatzkräfte, dass in Einsatzraum verlegt wird.
Nr. 11 Verwaltungsstab	<p>10:32 Uhr: Videoeinspielung Lagedienstführer erkundet Örtlichkeit, legt Bereitstellungsraum Tübinger-/Eberhardstraße fest;</p> <p>10:33 Uhr: Anfrage beim Verbindungsbeamten über Standorte der Versammlungszüge, für Fahrtstrecke durch Innenstadt eines RTW zu Krankenhaus mit Maximalversorgung. Lagedienstführer teilt Wache 2 zu Gasgeruch zu, da noch unklar ob Wache 1 wegen Krähenfüße fahren kann; korrigiert Bereitstellungsraum in Tübinger-/Christophstraße; gibt Warnhinweis an Kräfte über Disponent, dass Feuerwerkskörper fliegen könnten;</p> <p>10:39 Uhr: vom Verbindungsbeamten an Lagedienstführer: Treffpunkt mit Polizei an Hauptstraße/Ecke Torstraße.</p>

Tabelle 7: Ergebnisse der Beobachtungen bei der Übungen des szenariobasierten Experiments.

Einsatzübersicht/Einsatztagebuch der Integrierten Leitstelle Stuttgart

Einsatzübersicht der alarmierten Einsatzkräfte „Unfall Gleis 14 Hauptbahnhof Stuttgart“, aus dem Einsatzleitreechner der Integrierten Leitstelle, diese Übersicht steht auch der Verbindungsperson der Feuerwehr bei der Polizei über Laptop zur Verfügung.

The screenshot displays the Stuttgart Integrated Dispatch System (IDS) interface. The main window shows a map of the Stuttgart Hauptbahnhof area with several resource locations marked:

- Bereitstellungsraum Türlenstr**: 3 fire engines (red icons).
- Bereitstellungsraum Wolframstr**: 3 fire engines (red icons).
- Bereitstellungsraum 1.Löschzug**: 1 fire engine (red icon) and 1 fire truck (blue icon).
- Treffpunkt Polizei/Feuerwehr**: 1 fire engine (red icon) and 1 fire truck (blue icon).

The left sidebar shows a tree view of resources:

- Peron unter Zug Hauptbahnhof
 - Bereitstellungsraum 1.Löschzug
 - DLK - FLS 03/33-01
 - HLF-A - FLS 03/44-01
 - Kdow - FLS 03/10-01
 - NEF - FLS 05/82-01
 - RTW - RK 01/83-01
 - Schadenstelle 2 - 0
 - Bereitstellungsraum Türlenstr
 - DLK - FLS 02/33-01
 - HLF-A - FLS 02/44-01
 - Kdow - FLS 02/10-01
 - Schadenstelle 4 - 0
 - Bereitstellungsraum Wolfra...
 - DLK - FLS 04/33-01
 - HLF-A - FLS 04/44-01
 - Kdow - FLS 04/10-01
 - Schadenstelle 3 - 0
 - Treffpunkt Polizei/Feuerwehr
 - ELW-DD - 10/11-01
 - Zugführer (Polizei)
 - Schadenstelle 1 - 0

The right sidebar shows the incident details for 'Peron unter Zug Hauptbahnhof':

- Peron unter Zug Hauptbahnhof**
- Stichwort: 303 Verkehrsunfall-3
- Kennung: 001
- Beginn: 21.06.2012 09:18:59
- Aktualisiert: 21.06.2012 09:51:43
- Einsatzkräfte: 31
 - Feuerwehr: 26
 - Polizei: 1
 - Rettungsdienst: 4
- Fahrzeuge/Einheiten: 12
 - Feuerwehr: 10
 - Rettungsdienst: 2
- Sonstiges
- Einsatzabschnitte: 4
 - EA 1 - Treffpunkt Polizei/Feuer...
 - Beginn: 21.06.2012 09:33:21
 - Aktualisiert: 21.06.2012 09:5...
 - Einsatzkräfte: 3
 - Fahrzeuge/Einheiten: 1
 - Sonstiges
 - EA 2 - Bereitstellungsraum 1...
 - Beginn: 21.06.2012 09:32:48
 - Aktualisiert: 21.06.2012 09:5...
 - Einsatzkräfte: 12
 - Fahrzeuge/Einheiten: 5
 - Sonstiges
 - EA 3 - Bereitstellungsraum W...
 - Beginn: 21.06.2012 09:32:20
 - Aktualisiert: 21.06.2012 09:5...
 - Einsatzkräfte: 8
 - Fahrzeuge/Einheiten: 3
 - Sonstiges
 - EA 4 - Bereitstellungsraum Tü...
 - Beginn: 21.06.2012 09:32:03
 - Aktualisiert: 21.06.2012 09:5...
 - Einsatzkräfte: 8
 - Fahrzeuge/Einheiten: 3
 - Sonstiges

Auszug des Einsatztagebuchs zum Szenario „Unfall Gleis 14 Hauptbahnhof Stuttgart“, auch hier hat die Verbindungsperson der Feuerwehr bei der Polizei die gleiche Übersicht.

Einsatztagebuch

Seite 1 von 2

Einsatztagebuch

Kennung: 12002054 Ort: Arnulf-Klett-Platz , Mitte, Stuttgart

Typ: 303 Verkehrsunfall-3

von 20.06.2012 10:15 bis 20.06.2012 10:40

Gedruckt: 20.06.2012 12:17 von StelzerMi

Einsatzleiter

Name Zeitraum

Personelle Besetzung

Funktion

Name Zeitraum

Verbindungsbeamter der Feuerwehr im Stab PPS StelzerMi von 20.06.2012 10:20 bis 20.06

***Leitstelle** ***Leitstelle** von 20.06.2012 10:18 bis -

Filter

Aktive Typen: Aufträge, Aufträge (in Bearbeitung), Aufträge (bearbeitet), Tagebucheinträge, Lageb
Meldungen

Aktive Filter:

Meldungen

Lfd. Nr.	Datum/Uhrzeit	Darstellung der Ereignisse, Maßnahmen, Überlegungen
1	20.06.2012 10:17	Betreff: Protokolleintrag (Typ: Tagebucheintrag) Von: *Leitstelle (*Leitstelle) Absender: Text: 3 S Zentrale, BuPol und SSB informiert.
2	20.06.2012 10:21	Betreff: Protokolleintrag (Typ: Tagebucheintrag) Von: *Leitstelle (*Leitstelle) Absender: Text: Anfahrt für die Kräfte: 1 Zug FW 4 anfahrt über Wolframstr. nach am schloßgarten Zug 3 Bereitst. raum Cannst/wolframstr. Zug 2 Bereits. Kriegsbergstr. DD- Orgl. RTW/NEF Anfahrt am schloßgarten Zugang zur E- stelle HBF Südeingang
3	20.06.2012 10:23	Betreff: Protokolleintrag (Typ: Tagebucheintrag) Von: *Leitstelle (*Leitstelle) Absender: Text: LD 2: LZ 2 Bereitstellungsraum Keplerstraße eingetroffen.
4	20.06.2012 10:24	Betreff: Protokolleintrag (Typ: Tagebucheintrag) Von: *Leitstelle (*Leitstelle) Absender: Text: DD:Mit Polizeiführer wird zum Südeingang vorverlegt.
5	20.06.2012 10:24	Betreff: Protokolleintrag (Typ: Tagebucheintrag) Von: *Leitstelle (*Leitstelle) Absender: Text: ELW-DD; LZ 4; Orgl RTW und NEF am Südeingang eingetroffen
6	20.06.2012 10:25	Betreff: Lagebericht (Typ: Lagebericht) Von: Verbindungsbeamter der Feuerwehr im Stab PPS (StelzerMi) Absender: vbpps Text: bundespolizei ist beauftragt bereich gleis 14 komplett zu sperren, im berich der demo vor dem hbf derzeit keine vorkommisse Betreff: Protokolleintrag (Typ: Tagebucheintrag) Von: *Leitstelle (*Leitstelle) Absender:

file://C:\Dokumente und Einstellungen\User13\elanmms_etb_20-06-2012_12-17\inde... 20.06.2012

- 7 20.06.2012
 10:26 **Text:** DD: 1 Person unter Zug; nicht eingeklemmt. Wird durch die Einsatzkräfte unter dem Zug befreit. FW-Kräfte in den Bereitstellungsräumen können einrücken.
- 8 20.06.2012
 10:31 **Betreff:** Protokolleintrag (Typ: Tagebucheintrag)
 Von: *Leitstelle (*Leitstelle) Absender:
 Text: Person an RD übergeben. KIT nicht erf.

F: Triangulation des Interviews und des szenariobasierten Experiments

Darstellung der Ergebnisse des Interviews und des szenariobasierten Experiments, die im Sinne der Triangulation⁴³⁵ in eine Integration versucht werden zusammenzuführen.

Die folgende Tabelle enthält vier Spalten. Die erste Spalte zeigt die ursprüngliche Hypothese. Die zweite Spalte zeigt die Aussagen, die aus der Auswertung der Interviews zu dieser Hypothese abgeleitet werden konnten. Die dritte Spalte stellt entsprechend die Aussagen aus der Auswertung des szenariobasierten Experiments dar. Die vierte Spalte enthält zusätzliche qualifizierende oder modifizierende Anmerkungen zu der Hypothese. In den mittleren Spalten sind die Zeichen +, (+), o, (-) und – enthalten. „+“ steht für Zustimmung zur/Unterstützung der Hypothese, (+) für schwache Unterstützung, Entsprechendes gilt für - und (-). „o“ bedeutet, dass die Information zu der Hypothese nicht beiträgt. –

⁴³⁵ [211] Flick, 2007: 309 f..

Ursprüngliche Hypothese	Evidenz/Gegenevidenz: Interview	Evidenz/Gegenevidenz: Szenarioexperiment	Auswirkungen auf die Hypothese
H1 – Unterschiedliche Rollenverständnisse: Unter Zeitdruck/bei neuartigen Einsatzlagen wird Information nicht angemessen gewichtet bzw. umgesetzt.	Evidenz spricht für die Hypothese (situative Gewichtungen unter Zeitdruck nicht genügend abgestimmt) (+)	Negativer Effekt von Zeitdruck ist hier eher nicht erkennbar. (-)	Es sind weitere Informationen erforderlich. Zeitdruck allein beeinträchtigt die Kommunikationsqualität möglicherweise noch nicht.
H2 – Organisationskulturen und Führungsstile: Unterschiedliche Kulturen und Führungsstile erhöhen das Risiko, dass Kommunikationsstrukturen nicht eingehalten werden.	Evidenz spricht für die Hypothese (z.B. rückwärtiges Führen bei der Polizei). (+)	Es gibt Hinweise auf Kommunikationskonflikte mit der Polizei; andere Führungsstruktur. (+)	Keine Veränderung der Hypothese.
H3 – Zuständigkeitsredundanzen und -lücken: Bei hohem Abstimmungsbedarf kommt es eher zu Zuständigkeitsredundanzen und Zuständigkeitslücken.	Entsprechende Zuständigkeitsredundanzen und -lücken konnten gefunden werden. (+)	Zu dieser Hypothese war keine Aussage möglich, da Zuständigkeitskonflikte nicht offenbar wurden. (o)	Keine Veränderung der Hypothese.
H4 – Einhalten von Kommunikationsstrukturen: Bei hohem Abstimmungsbedarf kommt es eher zur Nichteinhaltung von Kommunikationsstrukturen.	Entsprechende Nichteinhaltung etwa bei der Polizei wurde gefunden. (+)	Unspezifische Hinweise auf Nichteinhaltung von Kommunikationsstrukturen. (+)	Keine Veränderung der Hypothese.
H5 – Komplexität operative Geschlossenheit: Die Komplexität der Einsatzszenarien verstärkt Kommunikations- und Kooperationskonflikte. Es kommt zu Stress, Überforderung und Informationsüberflutung.	Einige indirekte Hinweise für die Hypothese (Reduktion von Komplexität gilt als wichtig). (+)	Eher widerlegt, in komplexeren Szenarien sind nicht mehr Konflikte erkennbar. Komplexität wirkt sich nur in Verbindung mit mangelnden Strukturen aus. (-)	Erweiterung der Hypothese zu H5': Komplexität. Bei nicht ausreichenden Strukturen verstärkt Komplexität der Einsatzszenarien Kommunikations- und Kooperationskonflikte."

Ursprüngliche Hypothese	Evidenz/Gegenevidenz: Interview	Evidenz/Gegenevidenz: Szenarioexperiment	Auswirkungen auf die Hypothese
H6 – Operative Geschlossenheit und Stress. Der Zeitdruck der Einsatzszenarien verstärkt Kommunikations- und Kooperationskonflikte sowie Konflikte.“	Einige indirekte Hinweise für die Hypothese (kürzere, knappere Kommunikation erhöht Gefahr von Missverständnissen). (+)	Die Szenarien waren weitgehend „Routine“, so dass situationsinduzierter Stress nicht sichtbar wurde. (o)	Keine Veränderung der Hypothese, aber in Routinesituationen sollte Zeitdruck nicht überbewertet werden.
H7 – Konflikte: Zuständigkeitsredundanzen und Zuständigkeitslücken können wegen der relativen Starrheit der Programme nur schwer aufgelöst werden.	Zusammenhang zwischen Mangel an Klarheit und Zuständigkeitskonflikten (Beispiel Bundesland-übergreifende Einsätze). (+)	Zu dieser Hypothese war keine Aussage möglich, da Zuständigkeitskonflikte nicht offenbar wurden. (o)	Keine Veränderung der Hypothese.
H8 – Unterschiedlichkeit der Einsatzszenarien: Die Unterschiedlichkeit der Einsatzszenarien verstärkt Kommunikations- und Kooperationskonflikte.	Kaum eine Aussage möglich, weil die Einsatzszenarien einander recht ähnlich sind. (o)	Die Unterschiedlichkeit der Szenarien scheint keine so große Rolle zu spielen, jedenfalls nicht im „Routinebereich“. (-)	Erweiterung der Hypothese zu H8': Konflikte. Die Unterschiedlichkeit der Einsatzszenarien bei komplexen bzw. Nicht-Routine-Einsätzen verstärkt Kommunikations- und Kooperationskonflikte.“
H9 – Reflexivität: Bei Inkongruenz von Selbstbild und Fremdbild (d.h. wenig Vertrautheit der BOS untereinander) kommt es zu ungünstiger Informationsauswahl und somit vermehrt zu Missverständnissen.	Hierzu erfolgten nur sehr indirekte Aussagen. (o)	Zu dieser Hypothese war keine Aussage möglich, da die Nutzung unterschiedlicher Sprachen nicht offenbar wurde. (o)	Keine Veränderung der Hypothese.

Ursprüngliche Hypothese	Evidenz/Gegenevidenz: Interview	Evidenz/Gegenevidenz: Szenarioexperiment	Auswirkungen auf die Hypothese
H10 – Verschiedene Kommunikationsfunktionen. Wenn Handlungskonflikte auftreten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Appellfunktionen, Selbstdarstellungsfunktion und Beziehungsebene stärker angesprochen werden.	Beziehungsebene spielt bei fehlendem Vertrauen eine (negative) Rolle. (+)	Keine Anhaltspunkte. (o)	Es sind weitere Informationen erforderlich. Hypothese zunächst auf die Beziehungsebene einschränken: H10': Wenn Handlungskonflikte auftreten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beziehungsebene stärker angesprochen wird.
H11 – Verschiedene Fachsprachen: Wenn Begriffe von den beteiligten BOS unterschiedlich interpretiert werden, erhöht sich das Risiko begrifflicher Missverständnisse, es kann vermehrt zu Konflikte aufgrund unterschiedlicher Fachsprachen kommen.	Konflikte der Fachsprache bei mangelnder Kenntnis der verschiedenen Organisationen untereinander. (+)	Zu dieser Hypothese war keine Aussage möglich, da die Nutzung unterschiedlicher Sprachen nicht offenbar wurde. (o)	Keine Veränderung der Hypothese.
H12 – Technische Konflikte: Bei technischen Konflikten bzw. mangelnder Erfahrung in der Nutzung entsprechender Systeme kommt es zu Informationsverzerrungen bzw. Informationslücken.	Mangel an technischer Ausstattung führt eher zu Kommunikationsdefiziten, Evidenz aber eher indirekt. (o)	Mangelnde Nutzung technischer Systeme führte zu Kommunikationsproblem. (+)	Keine Veränderung der Hypothese.
H13 – Informations-Update: Informations-Updates vergrößern die Übereinstimmung der Rollenverständnisse und des Verständnisses der ausgetauschten Information.	Notwendigkeit regelmäßiger Updates wird mehrfach betont. (+)	Weitere, zeitnahe Information verbessert Entscheidungsqualität. (+)	Keine Veränderung der Hypothese.

Ursprüngliche Hypothese	Evidenz/Gegenevidenz: Interview	Evidenz/Gegenevidenz: Szenarioexperiment	Auswirkungen auf die Hypothese
H14 – Direkte Kommunikation auf Führungsebene: Direkte Kommunikation reduziert Rollenkonflikte und damit Missverständnisse.	Bedeutung direkter Kommunikation mehrfach hervorgehoben. (+)	Rolle des Verbindungsbeamten in der Kommunikation zum Ladendienstführer. (+)	Keine Veränderung der Hypothese.
H15 – Emotionale Abwertung: Bei sehr unterschiedlichen Kulturen sowie Diskrepanzen Selbstbild – Fremdbild steigt das Risiko emotionaler Abwertungen in der Kommunikation.	Bei Unkenntnis mehr Kommunikation auf Beziehungsebene. (+)	Zu dieser Hypothese war keine Aussage möglich, da emotionale Abwertung nicht auftrat. (o)	Keine Veränderung der Hypothese.

Tabelle 8: Ursprüngliche Hypothesen und ihre Veränderung im Hinblick der empirischen Evidenz.

G: Chronologischer Einsatzverlauf während des NATO-Gipfels 2009

Die festgelegten Grundsätze für die originären Zuständigkeiten der Polizei bei demonstrativen Aktionen bzw. Versammlungen unter freiem Himmel und die Zusammenarbeit mit dem Bevölkerungsschutz bedingen bereits weit im Vorfeld eine gegenseitige Absprache sowie eine ständige Kommunikation und eine Festlegung auf bestimmte Reaktionen bei vorhersehbaren Szenarien. Diese sind lageorientiert mit zunehmender Intensität (anschwellend) zum Ereignis hin durchzuführen, wie in den Abschnitten zuvor dargelegt worden ist. Dabei ist zu gewährleisten, dass an den geografischen Schnittstellen die erforderlichen Maßnahmen lückenlos fortgesetzt werden. Dementsprechend sind spezielle Konzeptionen auf ihre Kompatibilität bzw. Redundanzen zu überprüfen.

Bereits im Vorfeld versuchten potenzielle Störer mit ihren Aktionen in der Öffentlichkeit Aufmerksamkeit zu erregen. Erfahrungsgemäß werden sich die Veranstaltungsgegner überwiegend friedlich verhalten. Gleichwohl war mit dem Auftreten gewaltbereiter Gipfelgegner zu rechnen. Es musste mit Auseinandersetzungen und Übergriffen auf Sicherheitskräfte gerechnet werden. Von Veranstaltungsgegnern wurden verschiedentlich Aktionen des „zivilen Ungehorsams“ und Massenblockaden angekündigt. Insbesondere war seitens der Gegner beabsichtigt, bereits deutlich im Vorfeld den reibungslosen Ablauf der Veranstaltungen durch Störung der Infra- und Logistikstruktur des NATO-Gipfels zu beeinträchtigen. Nachfolgend werden in chronologischer Reihenfolge herausragende, für den Einsatzverlauf wesentliche Ereignisse dargestellt:

Mittwoch, 01.04.2009

Gegen Nachmittag zogen mehrere Personen aus Straßburg, darunter auch Vermummte, auf die Europabrücke und blockierten diese. Hintergrund war die Einreiseverweigerung, der tags zuvor am Grenzübergang nach Frankreich von der französischen Grenzpolizei abgewiesenen Küchenwagen, der zum Camp nach Frankreich gebracht werden sollte. Die Grenze wurde zu diesem Zeitpunkt geschlossen, sodass die Demonstranten aus Frankreich nach mehreren Stunden in Richtung Straßburg wieder abzogen.⁴³⁶

Donnerstag, 02.04.2009

Info-Point „Aktionsbündnis NATO-geht-baden“ in Baden-Baden⁴³⁷

Auf dem Bahnhofsvorplatz in Baden-Oos wurde ein Info-Point eingerichtet, der am 03.04.2009, wieder abgebaut wurde.

⁴³⁶ [224] Natogipfel 2009 Blogspot III.

⁴³⁷ [212] Block-Nato-Information I.

Versammlung des „Anti-NATO-Bündnis Baden-Baden“⁴³⁸

Vor dem Festspielhaus in Baden-Baden sammelten sich nachmittags Teilnehmer der Versammlung des Anti-NATO-Bündnisses.

Lageentwicklung in Straßburg⁴³⁹

In Straßburg kam es im weiteren Verlauf zu unfriedlichen Aktionen bzw. Auseinandersetzungen mit der französischen Polizei. Aus der Versammlung heraus wurden danach Mülltonnen angezündet, eine Bushaltestelle und Straßenschilder zerstört sowie zwei Militärfahrzeuge mit Steinen beworfen. Daraufhin kam es auch zu Steinwürfen gegen die Beamten.⁴⁴⁰

Aus dem Protestcamp hatte sich am 02.04.2009 südlich von Straßburg ein Trauerzug gebildet, der sich in Richtung Straßburger Innenstadt fortbewegte. Hintergrund war die Nachricht über den Tod eines Teilnehmers bei den Protesten anlässlich des G20-Gipfels am 01.04.2009 in London.⁴⁴¹

Freitag, 03.04.2009

Info-Point in Baden-Baden⁴⁴²

Der Info-Point „Aktionsbündnis NATO-geht-baden“ wurde auch am 03.04.2009 betrieben.

Kundgebung mit Aufzug der „Deutschen Friedensgesellschaft - Vereinigte KriegsdienstgegnerInnen e.V.“ (DFG-VK) in Baden-Baden⁴⁴³

An dem durch die DFG-VK veranstalteten Aufzug vom Bahnhof in Baden-Oos zum Bernhardusplatz und zurück haben sich rund 150 Personen beteiligt. Diese Zahl blieb deutlich unter den erwarteten bzw. angemeldeten Teilnehmern zurück.

Lageentwicklung Straßburg⁴⁴⁴

Im Verlauf des Nachmittags kam es in Straßburg erneut zu massiven Ausschreitungen. Hierbei kam es zu über 200 Festnahmen durch die französische Polizei.

⁴³⁸ [213] Block-Nato-Information II.

⁴³⁹ [215] Finanznachrichten.

⁴⁴⁰ [218] Planbantifase Blogspot.

⁴⁴¹ [217] Heise.

⁴⁴² [214] Block-Nato-Information III.

⁴⁴³ [220] Nato-Gipfel IV.

⁴⁴⁴ [221] Nato-Gipfel V.

Samstag, 04.04.2009

Versammlung der Lukaskirche in Baden-Baden; Absage der JN-Versammlung

Die ursprünglich für Samstag in Baden-Baden vorgesehene Versammlung der „Jungen Nationaldemokraten“ fand nicht statt. Die Anmeldung wurde wegen des NPD-Bundesparteitags am 01.04.2009 zurückgenommen.⁴⁴⁵

Die Anmelderin der in diesem Zusammenhang geplanten Gegenversammlung der Lukaskirche Baden-Baden führte ihre Versammlung und einen Aufzug dennoch durch.

Ostermarsch des Friedensnetzes Baden-Württemberg in Kehl, sowie „Friedenslok“ von Münster nach Kehl

Die angemeldete Versammlung mit Aufzug des Friedensnetzes Baden-Württemberg vereinigte sich nach dem Eintreffen der Friedenslok aus Bochum zu einer Versammlung am Kundgebungsort in Kehl. An der Versammlung nahmen rund 6.000 Personen teil. Der geplante Anschluss an die Großversammlung in Straßburg scheiterte angesichts der auf französischer Seite der Europabrücke stattfindenden schweren Ausschreitungen. Die Versammlung blieb durchweg friedlich und endete am späten Nachmittag.

Lageentwicklung in Straßburg⁴⁴⁶

Die in der Nacht zum 04.04.2009 stattgefundenen unfriedlichen Aktionen durch militante Kleingruppen setzten sich in den Vormittagsstunden weiter fort. Seit dem Morgen des 04.04.2009 waren rund 5.000 bis 6.000 Aktivisten aus dem Camp in Richtung der Straßburger Innenstadt unterwegs.

Der angekündigten Großversammlung in Straßburg schlossen sich entgegen erster Erwartungen zunächst nur ca. 5.000 Teilnehmer an. Im Verlauf der Versammlung erhöhte sich die Teilnehmerzahl sukzessive auf bis zu 10.000. Darunter befanden sich auch ca. 1.000 gewaltbereite Personen.⁴⁴⁷



Abbildung 40: Rauchsäule über Straßburg

In den frühen Morgenstunden fanden anhaltend gewalttätige Ausschreitungen in Straßburg statt. Die gewalttätigen Aktionen verstärkten sich im Verlauf des Tages und dauerten bis in die Nacht. Gegen Mittag stand zu befürchten, dass Gewalttäter über die Europabrücke nach Deutschland kommen. Das Überschreiten der Europabrücke durch aus Straßburg herannahende Gewalttäter wurde durch den Einsatz

⁴⁴⁵ [222] Nato-Gipfel-NPD.

⁴⁴⁶ [223] Natogipfel 2009 Blogspot II.

⁴⁴⁷ [216] Focus.

von Kräften der Polizei verhindert. Hier wurden vier Wasserwerfer und mehrere Einsatzhundertschaften eingesetzt. Die Ausschreitungen wurden live durch die Medien übertragen.

Auf der Europabrücke wurden Barrikaden errichtet und in Brand gesetzt. Wenig später wurde das unmittelbar an der Brücke befindliche ehemalige Zollhaus, aber auch das noch betriebene, eingeschossige neuere Zollverwaltungsgebäude in Brand gesetzt. In der Folge wurden im fünfgeschossigen Hotel IBIS sowie im daneben liegenden Geschäftsgebäude ebenfalls Feuer gelegt. Die Zollgebäude, das Geschäftsgebäude und das



Hotel brannten vollständig aus.⁴⁴⁸ Polizeikräfte aus Deutschland beseitigten nach Zustimmung durch die französischen Behörden die Barrikade auf der Europabrücke und begannen unter dem Einsatz von Wasserwerfern mit Löscharbeiten am Zollgebäude der französischen Grenzpolizei. Im weiteren Verlauf wurde ein Löschzug der Feuerwehr Kehl unter dem Schutz von starken deutschen Polizeikräften auf französischem Hoheitsgebiet zur Löschung des Brandes in einem Lagergebäude nahe der Europabrücke hinzugezogen. Die Löscharbeiten mussten aufgrund der Gefährdungslage für die Löschkräfte abgebrochen werden und wurden kurze Zeit später wieder aufgenommen.⁴⁴⁹

Später ersuchten französische Feuerwehrleute mit ca. 15 Fahrzeugen um Einreise über die Europabrücke nach Deutschland, da sie von Demonstranten bei den Löscharbeiten behindert und angegriffen worden waren. Im Hafengebiet wurden 13 französische Feuerwehrleute vom deutsch-französischen Feuerlöschboot Europa 1 gerettet und in Sicherheit gebracht. Die Lage beruhigte sich erst in den frühen Abendstunden.⁴⁵⁰

Fazit und Resümee zum Einsatzverlauf:

Alle Veranstaltungen des NATO-Gipfels 2009 in Baden-Baden und Kehl verliefen wie geplant und störungsfrei. Die Sicherheit der Teilnehmer und Gäste war zu jedem Zeitpunkt der Veranstaltungstage von allen beteiligten Behörden und Institutionen mit Sicherheitsaufgaben gewährleistet.

Die Einschätzung, wonach das Thema bei Protestaktionen in erster Linie vom linksextremistischen Spektrum besetzt wird, hat sich als zutreffend erwiesen, wie die Abläufe in Frankreich gezeigt haben. Die Intensität und Dimension der Mobilisierung im Vergleich zur „militanten Kampagne“ im Vorfeld des G8-Gipfels 2007 sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht wurde nicht annähernd erreicht. Die von den Organisatoren

⁴⁴⁸ [224] Natogipfel 2009 Blogsport III.

⁴⁴⁹ [225] Natogipfel 2009 Blogsport IV.

⁴⁵⁰ [210] Brandhilfe 5/2009: 13.

der Proteste erhofften Teilnehmerzahlen in Deutschland blieben insgesamt hinter den Erwartungen zurück. Lediglich beim vorgezogenen Ostermarsch des Friedensnetzes Baden-Württemberg am 04. April 2009 in Kehl übertraf die Teilnehmerzahl von rund 6.000 Personen deutlich die Erwartungen. Die Versammlungen verliefen durchgängig friedlich und nahezu störungsfrei. Der geplante Anschluss an die zentrale Großversammlung in Straßburg scheiterte an den schweren Ausschreitungen und der Blockade der Europabrücke auf französischer Seite. Bei dem Einsatz der deutschen Polizei und Feuerwehr in Straßburg zeigte sich, dass die strategische und abgestimmte Vorgehensweise ihre Berechtigung gefunden hatte und dadurch zwei Gebäude gelöscht werden konnten. Die von den NATO-Gegnern im Vorfeld angekündigten Blockadeaktionen im Umkreis der Veranstaltungsorte fanden auf deutscher Seite nicht statt. Eine Störung des geplanten Verlaufs des NATO-Gipfels ist zu keinem Zeitpunkt erfolgt.

Die hohe Anzahl der eigenen und fremden Kräfte sowohl bei der Polizei, als auch beim Bevölkerungsschutz hat sich mit Blick auf die Ausschreitungen in Straßburg als richtig erwiesen. Der Kräfteansatz basierte aber auch auf der hohen Gefährdung der Staatsgäste und Erkenntnisse möglicher gewaltbereiter Aktionen im Vorfeld des NATO-Gipfels und wird mit der umgesetzten Einsatzstrategie als Garant für den störungsfreien Veranstaltungsverlauf und letztlich für den erfolgreichen Einsatz gesehen.

H: Information zum Autor

Persönliche Angaben

- Gustav Zoller
- Ausbildung zum Energieelektroniker Fachrichtung Betriebstechnik, Hauptamtlich beim Rettungsdienst des Deutschen Roten Kreuz hier Anerkennung zum Rettungsassistent
- Studium Hochschule für Polizei in Villingen-Schwenningen für den gehobenen Polizeivollzugsdienst (Abschluss Diplom Verwaltungswirt Polizei); Studium Hochschule für Polizei in Villingen-Schwenningen und Deutsche Hochschule für Polizei in Münster-Hiltrup für den höheren Polizeivollzugsdienst (Abschluss Mastergratuiierung)
- Mitglied bei einer freiwilligen Feuerwehr in der Funktion des Zugführers
- Tätigkeit im Polizeivollzugsdienst Baden-Württemberg diverse Funktionen im höheren Polizeivollzugsdienst bei verschiedenen Organisationseinheiten der Schutz- und Kriminalpolizei
- Funktionsträger in den Planungs- und Führungsstäben der Besonderen Aufbauorganisationen des Polizeivollzugsdienst:
 - NATO-Gipfel 2009, Landespolizeidirektion Freiburg
 - Besuch des Papstes in Freiburg 2011, Polizeidirektion Freiburg
 - Versammlung Stuttgart 21 2011/2012, Polizeipräsidium Stuttgart
 - Zu den Feierlichkeiten 03.10.2013 in Stuttgart, Polizeipräsidium Stuttgart.

- Erreichbarkeit: diss2010@web.de