

# CORONAVIRUS COVID - 19



Dr. Christoph Lamers, Regierungsbranddirektor, Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen, Stefan Röseler, M. Sc., Julia Kirsch, M. Sc., Prof. Dr. Guido Hertel und Prof. Dr. Meinald Thielsch, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

## **Der Corona-Marathon: Was war für Krisenstäbe in der COVID-19-Pandemie hilfreich?**

Die COVID-19-Pandemie hat wie kaum ein anderes Ereignis seit dem Zweiten Weltkrieg gravierende Auswirkungen auf das Leben fast aller Menschen auf der gesamten Welt.<sup>1</sup> Zur Bewältigung dieser in Dauer und Intensität herausragenden Krisensituation wurden in zahlreichen Organisationen Krisenstäbe gebildet. Auf Grundlage einer Analyse der Lage wurden dort die zu treffenden Maßnahmen im jeweiligen Zuständigkeitsbereich beschlossen. Diese Krisenstäbe sehen sich in der Pandemie ungewohnten und unerwarteten Herausforderungen gegenüber, auf die sie durch die bisherige Ausbildung und ihren Erfahrungsschatz nur bedingt bis gar nicht vorbereitet waren.

## Mandat und Struktur von Krisenstäben

Unter Krisenstäben sollen hier definierte Teams innerhalb einer Organisation verstanden werden, die temporär gebildet werden, um schnell und gezielt auf eine drohende oder bereits eingetretene Krisensituation reagieren zu können. Aufgabe und Zweck eines Krisenstabs ist es, unter den in der Regel zeitkritischen Bedingungen eines Ereignisses umfassende Maßnahmen zu dessen Bewältigung schnell und ausgewogen einzuleiten. Der Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Teileinheiten einer Organisation, die an der Bewältigung der Krise beteiligt sind, kommt dabei besondere Bedeutung zu. Die Krisenstäbe stellen eine besondere Organisationsform dar und bestehen im Allgemeinen parallel zur regulären Aufbauorganisation der Organisation. Meist sind ihnen jedoch zur Bewältigung der Krise besondere Kompetenzen zugewiesen.

Die Krisenstäbe sind multidisziplinär mit Experten aus verschiedenen Fachbereichen der jeweiligen Organisation besetzt, deren Fachkompetenz zur Bewältigung der Krise benötigt wird. In vielen Fällen kommt Unterstützungspersonal hinzu, das Serviceleistungen für den Krisenstab erbringt,

etwa in der Lagedarstellung oder beim Informationsmanagement. Prototypisch ist in Abbildung 1 der Aufbau von Krisenstäben dargestellt, wie sie in Nordrhein-Westfalen auf Ebene der Kreise, kreisfreien Städte, Bezirksregierungen und Landesregierung gebildet werden sollen.<sup>2</sup>

Die interne Serviceeinheit des Krisenstabs wird in diesem Modell als Koordinierungsgruppe des Stabs (KGS) bezeichnet. Weiterhin sind darin der Bereich Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA), die Ständigen Mitglieder des Stabes (SMS) und ggf. die ereignisspezifischen Mitglieder des Stabes (EMS) vertreten. Geführt wird der Stab von einer Leiterin bzw. einem Leiter, meist einer hochrangigen Führungskraft, die direkt dem politisch Gesamtverantwortlichen der Verwaltung untersteht, z. B. der Oberbürgermeisterin bzw. dem Oberbürgermeister einer Stadt.<sup>3</sup> Dadurch sind diese Stäbe nicht nur hinsichtlich der darin vertretenen Fachdisziplinen, sondern auch im Hinblick auf die hierarchische Position ihrer Mitglieder in der Organisation sehr heterogen besetzt. Die Spanne reicht dabei von hochrangigen Führungskräften bis hin zum Unterstützungspersonal.

Die in Abbildung 1 dargestellte Struktur von Krisenstäben der allgemeinen öffentlichen Ver-

Leiter/in des Stabs			
Koordinierungsgruppe des Stabs KGS	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit BuMA	Ständige Mitglieder des Stabs SMS	Ereignisspezifische Mitglieder des Stabs EMS
Leiter/in KGS • Innerer Dienst • Lage und Dokumentation		In der Regel: • Sicherheit und Ordnung • Bevölkerungsschutz • Gesundheit • Umwelt • Soziales • Verbindungsperson zur Einsatzleitung • Verbindungsperson zur Polizei	Beispiele: • Schulamt • Kämmerei • Forstamt • Gemeinden des Kreises • Energieversorger • Verkehrsbetriebe

Abb. 1: Aufbau eines Krisenstabs nach den Vorgaben des Landes NRW

waltung in NRW ist als beispielhaft zu verstehen. In anderen Bereichen gibt es völlig andere Strukturen, so etwa bei operativ-taktischen Führungsstäben der Feuerwehr nach Feuerwehr-Dienstvorschrift 100, die im Wesentlichen in Sachgebiete mit fest definierten Aufgaben gegliedert sind. Auf der internationalen Ebene wäre hier das US-amerikanische „Incident Command System (ICS)“<sup>4</sup> zu nennen, das in vielen Ländern der Welt verwendet wird. In diesem System wird die Struktur eines „Incident Management Teams“ definiert, eines eher operativ orientierten Stabs zur Bewältigung von Krisensituationen.

In der COVID-19-Pandemie sahen sich zahlreiche Organisationen veranlasst, eigene Krisenstäbe einzuberufen. Stellvertretend für viele sind hier Bildungseinrichtungen (darunter auch die Westfälische Wilhelms-Universität Münster und das Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen, an denen die Autoren tätig sind) und Einrichtungen des Gesundheitswesens (Krankenhäuser etc.) zu nennen. In vielen Fällen war die Einrichtung von Krisenstäben institutionell gar nicht vorgesehen, sodass Struktur und Arbeitsweise des Stabs ad-hoc während der laufenden Lage definiert werden mussten. Wie sich die Krisenstäbe konkret zusammensetzten, wie sie arbeiteten und welche Befugnisse sie vor allem in Bezug auf die normale Linienorganisation hatten, hing sehr stark von den Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation ab.

Da akute Krisensituationen unter den Lebensbedingungen in Deutschland glücklicherweise recht selten sind, konnten nur wenige Krisenstäbe auf eine nennenswerte Einsatzerfahrung zurückgreifen.<sup>5</sup> Hinzu kommt, dass unter dem Zeitdruck des Tagesgeschäfts Aus- und Fortbildung im Krisenmanagement, speziell die Durchführung zeitaufwändiger Krisenstabsübungen, in vielen Organisationen lange vernachlässigt wurde.<sup>6</sup> Zusammenfassend kann man feststellen, dass in vielen Fällen Krisenstäbe entweder nicht ausreichend aus- und fortgebildet waren oder aber während der Pandemie überhaupt erst gebildet wurden. Nach Einschät-

zung der Autoren konnten nur wenige Organisationen von Beginn an auf gut etablierte und trainierte Krisenstäbe zurückgreifen.

### Studie zu Corona-Krisenstäben

Um zu untersuchen, welche spezifischen Belastungen Corona-Krisenstäbe erleben und welche Ressourcen und Arbeitsweisen ihnen helfen, diese zu bewältigen, hat der Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in Kooperation mit dem Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen eine Studie durchgeführt.<sup>7</sup> Darin sollten die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Wie unterscheidet sich die Corona-Krise von anderen Krisen?
2. Welche Belastungen erfahren Krisenstabsmitglieder und welche Ressourcen sind in dieser Situation wichtig?
3. Was sind effektive, was nicht-effektive Verhaltensweisen in der Krisenstabsarbeit während der Pandemiesituation?

Zwischen dem 27.04. und dem 02.07.2020 wurden 29 teilstrukturierte Tiefeninterviews mit Krisenstabsmitgliedern durchgeführt und durch eine Online-Studie mit den gleichen Fragen ergänzt. Die gewählte Methodik ermöglichte es, die diversen Aspekte der Krisenstabsarbeit in der neuartigen Pandemielage zu identifizieren und zu verstehen und zudem die inhaltliche Breite der unterschiedlichen Krisenstäbe abzubilden.<sup>8</sup> Insgesamt gingen Angaben von 115 Teilnehmenden in die Auswertung ein. Dazu zählten Mitglieder unterschiedlicher Krisenstäbe aus ganz Deutschland, u. a. Krisenstäbe von Kreisen bzw. kreisfreien Städten, Stäbe außergewöhnliche Ereignisse (SAE) kreisangehöriger Kommunen, Krisenstäbe von Bezirksregierungen, von Einrichtungen in der Gefahrenabwehr, im Gesundheitswesen und im Bildungswesen sowie von Versorgungsbetrieben und Wirtschaftsunternehmen. Die Teilnehmenden bekleideten unterschiedliche Positionen innerhalb der Stäbe.<sup>9</sup> Ablauf und Themen von Tiefeninterviews und Online-Studie sind in Abbildung 2 dargestellt.

## Besondere Herausforderungen der COVID-19-Pandemie

Die Auswertung ergab, dass sich die Pandemie insbesondere in den folgenden Aspekten von bisherigen Krisensituationen unterscheidet:

1. Dauer: Die Pandemie zeichnet sich durch ihre Langfristigkeit aus. Es ist nicht klar, wann sie enden wird.
2. Ausmaß: Die Pandemie ist ein überregionales Problem. Außerdem betrifft sie nahezu alle Bereiche der Gesellschaft.
3. Unterschiedliche Dynamiken: Der Beginn der Pandemie war gekennzeichnet durch besonders schnell wechselnde Situationen. Als die Pandemie im Sommer 2020 voranschritt und die Infektionszahlen abnahmen, verlangsamte sich diese Dynamik und die Pandemie wurde kontrollierbarer. Allerdings zeigte sich während der zweiten Infektionswelle, dass die Dynamik wieder deutlich zunahm.
4. Neuartigkeit der Bedrohung: Die verschiedenen Bedrohungen sind nicht einfach zu antizipieren und zu verstehen und sie bleiben teilweise theoretischer Natur. Medizinisch-epidemiologisches Wissen ist relevant, aber häufig unvollständig. Da keine früheren Erfahrungen mit einer derartigen Lage vorliegen, fehlt es an Routinen.
5. Persönliche Betroffenheit: Die COVID-19-Pandemie wird als qualitativ anders als andere Krisen wahrgenommen, weil sowohl die Mitglieder der Krisenstäbe selbst als auch deren Freunde und Familien vom Virus bedroht sind. Entsprechend müssen sich auch die Stabsmitglieder selbst an strenge Hygiene- und Distanzregeln halten.
6. Unklare rechtliche und politische Rahmenbedingungen: Die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern sich schnell. Das reicht von täglich wechselnden behördlichen Anordnungen bis hin zur Einschränkung von Grundrechten. Zudem sind die politischen Zuständigkeiten teilweise unklar.

Insbesondere der zuerst genannte Punkt der unerwartet langen Dauer stellte für die Krisenstäbe eine extreme Herausforderung dar. Auch

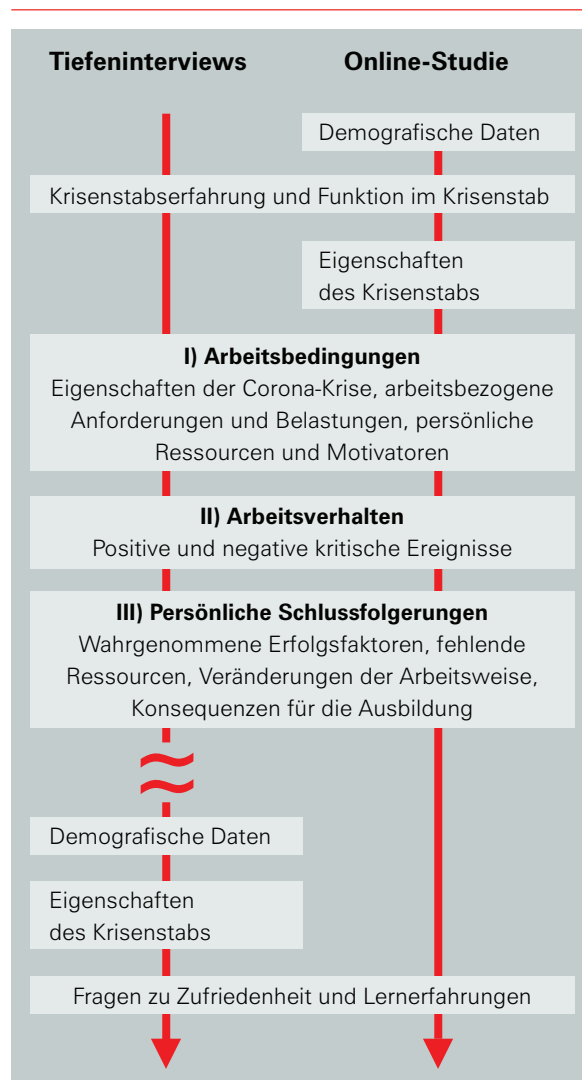


Abb. 2: Schematische Darstellung der Befragung

in der Ausbildung von Krisenstäben der kommunalen Verwaltungen, wie sie bis dahin am Institut der Feuerwehr NRW und anderen Einrichtungen wie etwa der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) des Bundes praktiziert wurde, ist man implizit von einer begrenzten Ereignisdauer ausgegangen. Eine Aktivierung von Krisenstäben über viele Monate wurde bislang für äußerst unwahrscheinlich gehalten. Einer der Befragten hat dies in dem prägnanten Satz „Wir wurden für einen Sprint trainiert und mussten einen Marathon laufen.“ sehr treffend formuliert.

Auch die Notwendigkeit, zur Wahrung des Infektionsschutzes größere Abstände zwischen Menschen einzuhalten, erschwerte die Arbeit der Krisenstäbe. Das Bild unten zeigt eine Krisenstabsitzung am Institut der Feuerwehr NRW, bei der die Sitzordnung so gewählt wurde, dass bestimmte Abstände zwischen den Stabsmitgliedern eingehalten werden konnten. Für viele in den Krisenstäben stellte es jedoch trotz der Schutzmaßnahmen eine Belastung dar, zu einer Zeit, in der die Bevölkerung eindringlich aufgefordert wurde, von zu Hause aus zu arbeiten und Kontakte zu vermeiden, mit einer größeren Anzahl von Menschen in einem Raum zusammenzuarbeiten.

Die Besonderheiten der Corona-Krise führten dazu, dass es ungewöhnlich viele Beteiligte gab, deren Handeln koordiniert werden musste. So war es während des massiven Corona-Ausbruchs im Fleischbetrieb Tönnies in Rheda-Wiedenbrück im Juni und Juli 2020 erforderlich, auch die am stärksten betroffenen Gemeinden, den angrenzenden Kreis Warendorf und diplomatische Vertreter aus Rumänien, Bulgarien und Polen, woher der Großteil der Betroffenen stammte, in die Krisenstabsarbeit des Kreises Gütersloh zu integrieren.

Durch diese Umstände erwiesen sich in einigen Fällen die eigentlich vorgesehenen Krisenstabs-

räume als zu klein für die Nutzung unter Corona-Bedingungen, sodass auf größere Räume ausgewichen werden musste. In manchen Fällen mussten – wie in Gütersloh – die Sitzungen im größten Saal des Kreishauses, in dem normalerweise die Sitzungen des Kreistags stattfinden, durchgeführt werden. Diese Räume boten jedoch oft nicht die notwendige Ausstattung, wie z. B. technische Werkzeuge zur Visualisierung der Lage. Andere Stäbe sind auf rein virtuelle oder hybride Sitzungen übergegangen, was zum einen für die meisten Mitglieder zunächst ungewohnt war und zum anderen oft technische Probleme mit sich brachte.

### Belastungen und Ressourcen

Da die Pandemie zu einer kontinuierlichen Arbeitsbelastung über mehrere Wochen führte, erwähnten die Teilnehmenden, dass es besonders anstrengend war, ständig erreichbar zu sein und oft außerhalb der üblichen Arbeitszeiten zu arbeiten. Einige Teammitglieder berichteten von zusätzlichen Anforderungen aufgrund von Rollenkonflikten, da sie neben dem Krisenstab auch noch ihren eigentlichen Aufgaben im regulären Betrieb der jeweiligen Organisation nachkommen mussten. In einigen Fällen führte das dazu, dass Mitarbeitende, die eigentlich in Teilzeit arbeiten, auf wöchentliche Arbeitszeiten von deutlich mehr als 40 Stunden kamen. Einige andere waren über Wochen nahezu permanent als Meldekopf für den gesamten Krisenstab oder bestimmte Teilbereiche davon in Rufbereitschaft. Viele Krisenstäbe traten auch häufiger in den Abend- und Nachtstunden oder an Wochenenden zusammen, was auch für die Familien der Krisenstabsmitglieder belastend war. Bei einzelnen Verantwortlichen (vor allem in Schlüsselpositionen des Krisenstabs) ist es vorgekommen, dass sie zeitweise aufgrund der Belastung durch stressbedingte Erkrankungen ausfielen.

Weiterhin brachten die Teilnehmenden Unsicherheiten und Ängste vor einer Eskalation der Pandemie zum Ausdruck. Viele fühlten sich überfordert und empfanden den Erwartungsdruck der Öffentlichkeit als belastend. Zusätzliche Faktoren, die sich negativ auf die Arbeit der Krisenstäbe aus-



Foto: Institut der Feuerwehr NRW

Krisenstabssitzung am Institut der Feuerwehr NRW mit vergrößerten Abständen zwischen den Teilnehmenden



Arbeitsbezogene Ressourcen	Ressourcen außerhalb der Arbeit	Personale Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegialer Zusammenhalt, Vertrauen und Fachkompetenz im Team</li> <li>• Sinnhafte Aufgabe, Beitrag zur Überwindung der Pandemie</li> <li>• Anspruchsvolle, herausfordernde Tätigkeit</li> <li>• Effiziente Arbeitsprozesse</li> <li>• Wertschätzung und positives Feedback von anderen Krisenstabsgliedern, anderen Beteiligten und der Öffentlichkeit</li> <li>• Valide Informationen und leistungsfähige Netzwerke mit anderen Beteiligten</li> <li>• Klar strukturierte Prozesse, vor allem ausgefeilte Arbeitszeitsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeitaktivitäten, vor allem Sport</li> <li>• Ruhephasen, ausreichend Schlaf, kurze Pausen auch während der Krisenstabsarbeit</li> <li>• Unterstützung durch das soziale Umfeld, vor allem die Familie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung und Berufserfahrung (nicht nur bezogen auf Krisenmanagement, sondern auch auf andere Bereiche, z. B. Medizin)</li> <li>• Ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Positive, optimistische Einstellung</li> </ul>

Tabelle 1

Strukturiertes Arbeiten	Kommunikation	Entscheiden und Probleme lösen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinnvolle Zusammensetzung des Stabs und effiziente Arbeitsabläufe, die von allen eingehalten werden</li> <li>• Eindeutige Zuweisung von Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben oder Aufgabenpakete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene, proaktive und transparente Kommunikation</li> <li>• Präzise, zielgruppenorientierte und gut aufgearbeitete Weitergabe und Erläuterung aller relevanten Informationen</li> <li>• Regelmäßige Abstimmungen mit allen Beteiligten</li> <li>• Bündelung und Dokumentation aller relevanten Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antizipation der Lage, vorausschauendes Denken und frühzeitige Aufmerksamkeit auf künftige Probleme</li> <li>• Eigeninitiative, aktives Übernehmen der Verantwortung und konsequente Nachverfolgung bestehender Probleme</li> <li>• Priorisierung und zielgerichtetes Handeln, Abwägen unterschiedlicher Vorgehensweisen</li> <li>• Schnelle und verbindliche Entscheidungen</li> </ul>

Tabelle 2

wirkten, waren fehlende Kompetenz in der Stabsarbeit bei den Teammitgliedern (z. B. aufgrund von nur unregelmäßigen und lückenhaften Schulungen im Vorfeld) und unklare Ziele. Schließlich führte die ineffektive Zusammenarbeit mit anderen beteiligten Institutionen oft zu Frustrationen.

Um die relevanten Ressourcen zu untersuchen, wurden die Teilnehmenden gefragt, woraus sie Kraft für die Krisenstabsarbeit schöpften und was sie persönlich motivierte. Die insgesamt 267 Antworten ließen sich in 13 Kategorien in drei Überkategorien zuordnen (Tabelle 1).

Die arbeitsbezogenen Ressourcen haben aus Sicht der Teilnehmenden vor allem motivierend gewirkt. Für die Erhaltung und Wiederherstellung von Energiereserven wurden vor allem Ressourcen

außerhalb der Arbeit und personale Ressourcen, das heißt persönliche Eigenschaften und Erfahrungen, als wichtig eingeschätzt.

### Effektive Verhaltensweisen

Anhand der „Methode der kritischen Ereignisse“ (Critical Incident Technique) schilderten die Teilnehmenden Ereignisse aus ihrem Erleben, die die Bearbeitung der Lage ausschlaggebend entweder positiv oder negativ beeinflusst hatten.<sup>10</sup> Die Auswertung dieser Schilderungen zeigte bestimmte Verhaltensweisen als besonders effektiv, die nachfolgend in drei Kategorien gegliedert werden konnten (Tabelle 2).

Die wesentlichen Erkenntnisse der Studie sind in Abbildung 3 zusammengefasst.

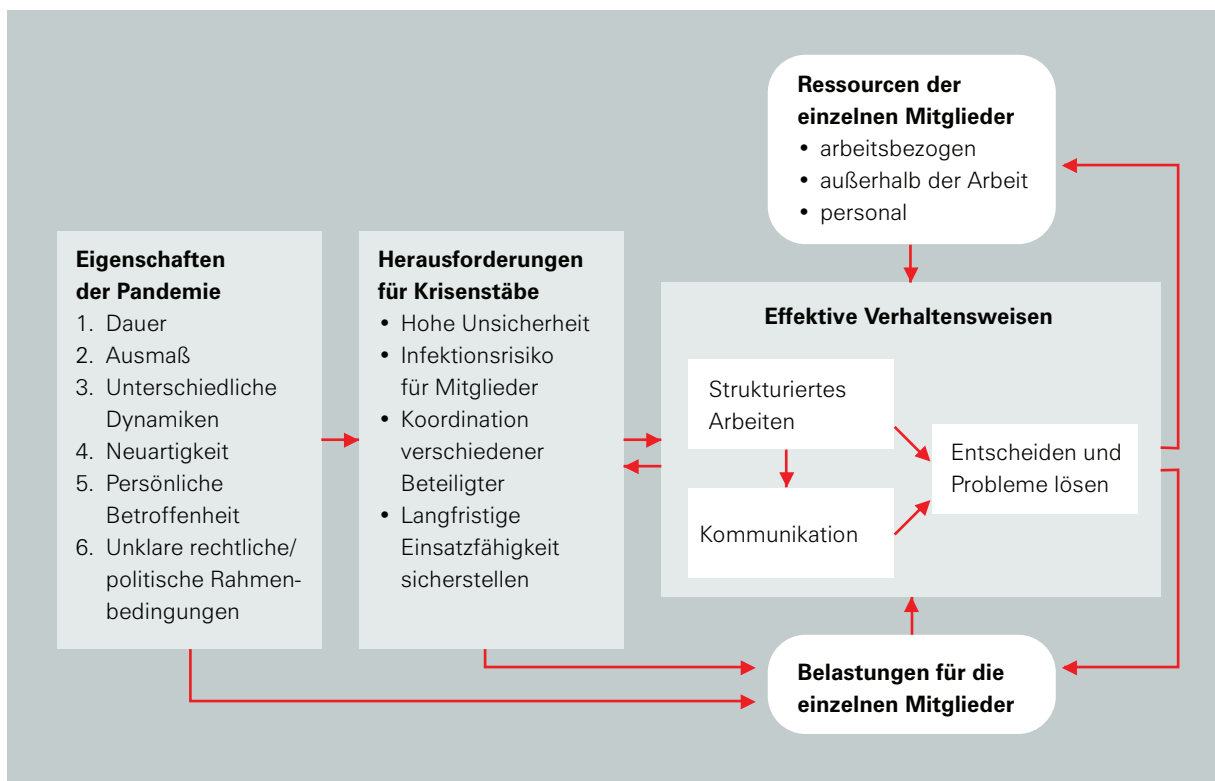


Abb. 3: Zusammenfassung der Ergebnisse

## Praktische Empfehlungen für die Krisenstabsarbeit

Aus der Studie konnte eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen für Krisenstäbe abgeleitet werden. Eine Auswahl der wichtigsten Punkte ist im Folgenden aufgeführt. Die vollständigen Handlungsempfehlungen sind frei zugänglich unter: [www.go.wwu.de/t388l](http://www.go.wwu.de/t388l)

### Verständnis für Krisenstabsarbeit herstellen:

Machen Sie deutlich, dass Krisenstäbe unabhängig von der Linienstruktur einer Organisation funktionieren und operieren. Erstellen Sie klare Regeln und halten Sie sich daran (z. B. für den Ablauf von Krisenstabssitzungen). Definieren Sie Zuständigkeitsbereiche und klären Sie, wer jeweils dafür verantwortlich ist. Vermeiden Sie es entsprechend, im Plenum Entscheidungen zu diskutieren, die bereits in den verantwortlichen Bereichen des Stabs getroffen worden sind. Un-

terscheiden Sie konsequent zwischen der Arbeit im Krisenstab und in anderen Bereichen der Organisation; Hierarchien der Linienstruktur sind im Stab nicht relevant. Wird beispielsweise die Leiterin oder der Leiter einer Teileinheit einer Organisation als Leiterin bzw. Leiter des Krisenstabs benannt, so ist sie oder er allen Mitgliedern des Krisenstabs bezogen auf dessen Arbeit weisungsbefugt, selbst wenn diese in der normalen Hierarchie gleich- oder gar höherrangig sind.

### Koordination zwischen Krisenstab und anderen Beteiligten:

Bauen Sie Netzwerke auf und nutzen Sie diese („In der Krise Köpfe kennen.“) Tauschen Sie Informationen aktiv aus, nicht erst auf Nachfrage. Erklären und rechtfertigen Sie getroffene Maßnahmen. Balancieren Sie die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder aus, suchen Sie nach einem Kompromiss.

**Integration von Fachberatern/innen:** Integrieren Sie Fachberatern/innen in den Krisenstab, idealerweise Experten bzw. Expertinnen mit dem benötigten Wissen bzw. Entscheidungsträger in ihren jeweiligen Bereichen. Geben Sie insbesondere Fachberatern/innen ohne Krisenstabsausbildung zeitnah Informationen zur Arbeitsweise des Stabs. Erkennen Sie an, dass die Fachberater/innen Experten bzw. Expertinnen auf ihrem Feld sind. Beachten Sie, dass Fachberater/innen eine beratende Funktion haben und dass die Entscheidungen von den verantwortlichen Stabsmitgliedern getroffen werden müssen. Verzichten Sie darauf, Fachberater/innen, deren Expertise nicht länger benötigt wird, weiterhin zu den Sitzungen einzuladen, um den Stab auf überschaubarer Größe zu behalten.

**Arbeitsfähigkeit sichern und Infektionsrisiko für Stabsmitglieder senken:** Bauen Sie Redundanzen in allen Teilen des Stabs auf. Stellen Sie sicher, dass die redundanten Stabsteams keinen physischen Kontakt miteinander haben. Stellen Sie einen konstanten Informationsfluss zwischen den redundanten Teilen des Stabsteams sicher.

**Präventionsparadox:** Das Präventionsparadox beschreibt den Trugschluss, dass Maßnahmen nicht länger nötig seien, da die Lage sich scheinbar beruhigt hat. Tatsächlich jedoch hat sich die Lage erst aufgrund der Maßnahmen beruhigt. Behalten Sie Maßnahmen bei, die sich als effektiv erwiesen haben – auch unter öffentlichem Druck. Gehen Sie vorsichtig und Schritt für Schritt vor, wenn Sie Maßnahmen zurücknehmen.

**Ressourcen außerhalb der Arbeit:** Etablieren Sie – sobald die Lage dies erlaubt – ein gut strukturiertes Arbeitszeitsystem, welches den Stabsmitgliedern genügend Zeit gibt, um sich von der Arbeit zu erholen. Ermuntern Sie die Stabsmitglieder explizit, in ihrer Freizeit Sport zu treiben, die Zeit mit der Familie zu verbringen oder einfach zu entspannen. Stellen Sie sicher, dass auch die Stabsleitung sich Zeit für sich selbst nimmt, da sie eine Vorbildfunktion hat und selbst einsatzfähig bleiben muss.

**Verständliche Kommunikation:** Nutzen Sie Visualisierungen für komplexere Informationen. Bereiten Sie die Informationen so auf, dass alle anwesenden Personen sie verstehen können.

**Umgang mit der Entwicklung der Lage:** Beobachten Sie die Situation durchgehend und versuchen Sie, die Entwicklung vorherzusagen. Weisen Sie den Stabsmitgliedern die Verantwortlichkeit für spezifische Probleme zu, sodass diese ihre volle Aufmerksamkeit auf die Lösung des Problems richten können. Mischen Sie sich nicht in die Arbeit anderer Stabsmitglieder ein, es sei denn, sie fragen um Hilfe oder sind offensichtlich überfordert. Treffen Sie schnelle und verbindliche Entscheidungen, sodass Sie sich nicht zu lange mit einzelnen Teilaspekten aufhalten.

**Diskussionen im Plenum:** Diskutieren Sie nur wichtige Themen im Plenum, die für alle Stabsmitglieder relevant sind. Sorgen Sie für einen straffen Ablauf der Diskussion, indem Sie sich wiederholende Beiträge, lange Monologe oder Abweichungen vom Thema unterbinden. Legen Sie im Vorfeld Ziel und Zeitrahmen der Diskussion fest.

**Schwierige Entscheidungen treffen:** Begründen Sie Abwägungen und Entscheidungen sowohl innerhalb des Teams als auch im Austausch mit den anderen Beteiligten. Stellen Sie sicher, dass Entscheidungen von allen Stabsmitgliedern unterstützt werden, sodass der Zusammenhalt nicht gefährdet wird. Stehen Sie hinter den Entscheidungen des Teams, auch nach außen hin.

**Motivation im Stab:** Geben Sie den Krisenstabsmitgliedern Aufgaben entsprechend ihrer Fähigkeiten und betonen Sie dabei ausdrücklich, dass der Beitrag eines jeden Mitglieds dabei hilft, die Pandemie zu bekämpfen. Führen Sie – wenn es die Lage zulässt – ein gut strukturiertes Rotationssystem ein, um die Arbeit für die Stabsmitglieder abwechslungsreicher zu gestalten und kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. Teilen Sie den Stabsmitgliedern auch kleine Erfolge mit, z. B. funktionierende Prozesse oder positives Feedback, welches Sie von außen erhalten.



### Ausblick

Sobald sich die Lage entspannt hat, sollten alle mit der Gefahrenabwehr befassten Organisationen ihre Strukturen und ihr Handeln in dieser Krise kritisch reflektieren. Auch in die Aus- und Fortbildung von Krisenstäben werden die hier gewonnenen Erkenntnisse eingehen müssen. Zwar wurden darin bisher in der Regel durchaus die richtigen Werkzeuge und Methoden vermittelt, die Studie hat jedoch gezeigt, dass der Transfer in die gelebte Praxis der Krisenstäbe nicht immer gelungen ist. Hier muss das Bewusstsein dafür geschärft werden, das in der Ausbildung Erlernte auch wirklich im realen Einsatz anzuwenden. Zudem sollten Krisenstäbe noch stärker dafür sensibilisiert werden, sich in ihrer Arbeit auf die wirklich prioritären Aufgaben zu beschränken; möglicherweise sollten auch die Methoden für diese Priorisierung noch weiter erforscht werden.

Um eine dauerhafte Handlungsfähigkeit von Krisenstäben in künftigen Krisen sicherzustellen, müssen bestimmte Rahmenbedingungen des Krisenmanagements nachhaltig verändert werden. In erster Linie muss gut qualifiziertes Personal in einer gewissen Redundanz bereitstehen, um auch in Lagen, die sich über Monate erstrecken, bestehen zu können. Ferner muss die Krisenstabsarbeit so organisiert werden, dass den Krisenstabsmitgliedern Freiräume zur Nutzung ihrer außerberuflichen Ressourcen oder zu deren Aufbau verbleiben. Nur so kann es gelingen, dass aus den „Sprintern“ im Krisenmanagement „Marathonläufer“ werden. Schlussendlich muss in jeder Organisation dafür Sorge getragen werden, dass die Regeln und Methoden für eine effiziente Arbeitsweise nicht nur formal festgeschrieben, sondern in Übungen und realen Einsätzen auch wirklich gelebt werden. Um zukünftigen Herausforderungen angemessen vorbereitet begegnen zu können, ist daher eine intensivere Ausbildung und regelmäßigeres Training von Stabsmitgliedern unumgänglich.

Letztlich müssen auch die Institutionen, die etwa wie zuständige Ministerien Vorgaben für Krisenstabsarbeit machen und Rahmenbedingungen

schaffen, ihr bisheriges Vorgehen im Angesicht der nun gewonnenen Erfahrungen reflektieren. Hinsichtlich der personellen, räumlichen und sachlichen Ausstattung von Krisenstäben sollten die Vorgaben und Rahmenbedingungen so gestaltet sein, dass Krisenstäbe auch über Monate funktionsfähig bleiben können, ohne dass es zu unzumutbaren Belastungen für deren Mitglieder kommt.

### Fußnoten

- 1 Einen Überblick über die Situation mit dem Sachstand April 2020 liefern Karsten, A. H./Vogt, D./Voßschmidt, S., in: Der Katastrophenfall ist keine Katastrophe: Bekämpfung des Coronavirus Frühjahr 2020. Zeitschrift Notfallvorsorge 2/2020, S. 4–19. Eine chronologische Übersicht des Geschehens von Dezember 2019 bis Juni 2020 findet man in: Corona-„Lagebuch“, FEUERWEHReinsatz:nrw 6-7/2020, S. 6–13, und die Fortsetzung bis Dezember 2020 in: Fortschreibung des Corona-„Lagebuches“, FEUERWEHReinsatz:nrw 6-7/2020, S. 4–12.
- 2 Siehe Runderlass „Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großsinsatzlagen, Krisen und Katastrophen“ des Ministeriums für Inneres und Kommunales NRW vom 26.09.2016, MBl. NRW. 2016 S. 668, zuletzt geändert durch Runderlass des Ministeriums des Innern NRW vom 13.02.2019, MBl. NRW. 2019 S. 84.
- 3 Hinweise zu einer zielführenden Arbeitsweise von Krisenstäben dieser Art findet man in Helm, J./Lamers, C./Penkert, B.: Krisenmanagement durch Verwaltungsstäbe: Aus den Fehlern der Vergangenheit lernen. Zeitschrift Notfallvorsorge 1/2016, S. 14–23.
- 4 Eine zusammenfassende Beschreibung des ICS findet man in Lamers, C.: Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz, Verlagsgesellschaft Stumpf und Kossendey, Edewecht 2016, S. 213 ff.
- 5 Ebd. S. 136.
- 6 Siehe McConnell, A./Drennan, L.: Mission impossible? Planning and preparing for crisis, Journal of Contingencies and Crisis Management, 14(2)/2006, S. 59–70. – <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00482.x>
- 7 Vollständige Studie unter Thielsch, M. T./Röseler, S./Kirsch, J./Lamers, C./Hertel, G.: Managing Pandemics – Demands, Resources, and Effective Behaviors Within Crisis Management Teams, Applied Psychology, DOI:10.1111/apps.12303, Hoboken 2020 veröffentlicht.
- 8 Die vollständigen Interviewleitfäden bzw. Fragebögen sind online frei verfügbar unter: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4288512>.
- 9 Siehe Flanagan, J. C.: The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin, 51(4)/1954, S. 327–358.
- 10 Überlegungen dazu findet man in Karsten, A. H.: Resilientere Verwaltungen nach Corona: Was ist nun zu unternehmen, um die Verwaltung zukünftig besser auf Krisen vorzubereiten? Zeitschrift Notfallvorsorge 3/2020, S. 4–15. ■