

Kommunikation im Krisenstab

Beitrag für Plattform – Tagungsband II (G. Hofinger, Hrsg.)

Thema dieses Beitrages ist die Kommunikation im Krisenstab angesichts einer kritischen Situation oder eines bereits vorliegenden Notfalls. Wir werden zunächst ein reales Beispiel schildern, das deutlich machen soll, welche Schwierigkeiten dabei entstehen können und welche Rahmenbedingungen das Auftreten von kommunikativen Schwierigkeiten fördern. Anschließend werden wir eine Übersicht über die verschiedenen Funktionen diskutieren, die die Kommunikation im Krisenstab zu leisten hat, bevor wir in allgemeiner Form auf die verschiedenen Probleme eingehen, die sich bei der sachgerechten Gestaltung der Kommunikation ergeben. Entscheidend für die Verbesserung von Kommunikation ist die Analyse kritischer Rahmenbedingungen auf individueller, prozessualer und struktureller Ebene. Einige Überlegungen zur Vermeidung von kommunikativen Friktionen, die sich aus dieser Analyse ergeben, schließen unseren Beitrag ab.

1. Ein einführendes Beispiel: Großbrand im Farbenbetrieb

In einem Chemiepark mit mehr als 100 Chemieanlagen kommt es während der Mittagspause zu einem Schmelbrand in einem Farbenbetrieb: An einem Bandrockner war geschweißt worden und trotz Brandposten und Wasserspülung hatten sich Schweißperlen im Gummiband angesammelt, die unentdeckt den Gurt des Bandes anschlammten. Als dann nach einer halben Stunde ein Brand ausbricht, sind fast alle Mitarbeiter des Betriebs in der Kantine, so dass sich die Entdeckung des Feuers noch weiter verzögert. Erst als der Rauch bereits aus dem Dach des Betriebs dringt, wird die Werkfeuerwehr benachrichtigt. Hier bewahrheitet sich wieder einmal der alte Feuerwehrspruch: „Ein gutes Feuer braucht seine Zeit“.

Beim Eintreffen der Feuerwehr schlagen bereits hohe Flammen aus dem Dach, begleitet von einer deutlichen Rauchwolke, die ins benachbarte Wohngebiet zu ziehen droht. Der Einsatzleiter der Werkfeuerwehr löst den werksinternen Gasalarm aus und fordert den zweiten Löschzug zur Verstärkung an. Der Notfallmanager erkennt eine mögliche Gefahr für die Nachbarschaft, lässt die Sirenen im Ortsteil auslösen und gibt eine „D3-Meldung“ an die öffentliche Gefahrenabwehr (Polizei und städtische Feuerwehr) aus. Mit der definierten Meldekategorie „D3“ werden Maßnahmen, die mit Polizei, Stadtfeuerwehr und Behörden

vorher vereinbart und festgeschrieben sind, ausgelöst. Im Chemiepark wird mit „D3“ automatisch die Notfallorganisation aktiviert und das Lagezentrum eröffnet. Hier hat sich umgehend der Werkeinsatzstab einzufinden, der Krisenstab des Chemieparks. Per Telefon und Piepser werden die Mitglieder alarmiert, außerdem die Bereitschaftsdienste der Öffentlichkeitsarbeit und des Bürgertelefons.

Der Werkeinsatzstab besteht aus allen Funktionen, die zur Abwicklung eines Notfalls im Chemiepark benötigt werden. Ein Werkeinsatzleiter hat den Vorsitz und trägt als Werksleiter im Bereitschaftsdienst die Verantwortung für die Krisenbewältigung. Ihn unterstützt ein Notfallmanager als Stabschef, der die Arbeit des Stabes organisiert und leitet. Außerdem gehören zum Stab die Werkfeuerwehr und der Werkschutz sowie Vertreter der Stadtfeuerwehr und Polizei, ein Vertreter des Werksärztlichen Dienstes, des Umweltschutzes, der Arbeits- und Anlagensicherheit, der Öffentlichkeitsarbeit, ein Experte für Ökologie und Toxikologie und ein Vertreter des betroffenen Betriebs. Ein weiterer Mitarbeiter des Werkschutzes führt Protokoll. Über eine Zugangskontrolle wird sichergestellt, dass nur autorisierte Personen Zugang zum Krisenstab haben. Mobiltelefone und Funkgeräte werden am Eingang abgegeben bzw. vor Eintritt in den Krisenstabsraum ausgeschaltet.

Die erste Besprechung des Krisenstabs beginnt mit der Lagedarstellung. Auf einer Lagetafel sind die Erstinformationen bereits festgehalten. Sie werden vom Lageerfasser ständig aktualisiert. Als nächstes werden die internen und externen Warnungen sowie die bereits abgegebenen Meldungen revidiert und überprüft. Diese sind auf einer Tafel „Warnungen“ festgehalten und für alle Stabsmitglieder sichtbar. Eine erste Pressemeldung wird anhand eines Formblatts verfasst und an den Vertreter der Öffentlichkeitsarbeit übergeben. Die Lagebesprechung wird mit der Aufgabenverteilung abgeschlossen. Dazu gibt es eine Tafel mit vordefinierten Standardaufgaben. Für jede Aufgabe wird ein Sprecher bestimmt, der in den darauf folgenden Krisenstabssitzungen den Fortschritt und die weitere Entwicklung berichtet.

Dieses enge Korsett, das innerhalb der Notfallorganisation entwickelt und geschnürt worden ist, lässt die ersten Krisenstabssitzungen reibungslos und effizient ablaufen. Der Stabschef führt den Krisenstab durch die einzelnen Arbeitsschritte und achtet auf ein exaktes Zeitmanagement. Eine Stabssitzung soll nicht länger als 15 Minuten in Anspruch nehmen, die folgenden 15 Minuten wird in Kleingruppen außerhalb des Krisenstabs gearbeitet. Dadurch wird sowohl die ungestörte Arbeit des Krisenstabs gesichert, als auch der Ein- und Ausgang der Informationen gewährleistet.

In der ersten Sitzung berichtet der Vertreter der Werkfeuerwehr, dass der Betrieb im 2. Stock, in dem sich die Bandtrockner befinden, in voller Ausdehnung brennt. Sowohl die beiden Löschzüge der Werkfeuerwehr als auch Züge der Berufsfeuerwehr sind im Einsatz. Der Werkarzt berichtet, dass keine Personenschäden vorliegen. Die Vollzähligkeitskontrolle ist durchgeführt worden, es wird niemand vermisst. Da unverzüglich Gasalarm ausgelöst wurde, gibt es aus dem Umfeld des Brandes keine Mitarbeiter mit Atembeschwerden. Der Umweltschutzvertreter stellt auf einer Straßenkarte der Umgebung die Ausbreitung der Rauchwolke dar und dokumentiert die vom Umweltschutz-Messwagen eingehenden Messwerte. Der Vertreter des Werkschutzes stellt die Absperrmaßnahmen dar und berichtet, welche Werkstore gesperrt worden sind. Die Warnungen „interner Gasalarm“ und „D3 Meldung“ werden bestätigt und der Text der Faxmeldung an Polizei und Stadtfeuerwehr sowie die Radiodurchsage werden geprüft. Eine erste Pressemeldung wird auf einem Formblatt ausgefüllt und an die Öffentlichkeitsarbeit weitergegeben:

Im Chemiapark kam es am ... um 12:35 Uhr zu einem Brand in einem Farbenbetrieb mit starker Rauchentwicklung. Es wurde niemand verletzt. Die Bevölkerung wurde per Sirenenalarm gewarnt und aufgefordert sich in Gebäude zu begeben und Fenster und Türen zu schließen. Die Stadtfeuerwehr und Polizei unterstützen den Einsatz. Der Chemiapark entschuldigt sich für die Beeinträchtigung. Weitere Meldungen werden bei neuen Erkenntnissen unverzüglich herausgegeben. An der Ursachenermittlung wird zur Zeit gearbeitet.

Zum Abschluss der ersten Krisenstabssitzung werden die Aufgaben vergeben. Die Feuerwehr wird mit der Aktualisierung der Lage vor Ort beauftragt, der Umweltschutz mit der Überwachung der Auswirkungen in der Nachbarschaft, der Toxikologe mit der Ermittlung der Gefährlichkeit der Rauchemissionen. Dazu benötigt der Toxikologe vom Betrieb Informationen über Menge und Art der Stoffe im Schadensraum. Der Vertreter der Öffentlichkeitsarbeit hat neben der Versendung der ersten Pressemitteilung die Aufgabe, den Informationsaustausch mit dem Bürgertelefon zu bewerkstelligen, eine umfassendere Pressemitteilung vorzubereiten und das Pressezentrum an der Werksgrenze zu eröffnen, um ankommende Reporter und Filmteams mit Informationen zu versorgen.

Um den fast hermetisch abgeriegelten Raum des Krisenstabs sind nachrangige Unterstützungsfunktionen angeordnet. So werden im Sekretariat des Krisenzentrums Nachrichten per Telefon, Fax und Boten empfangen und versandt. In Rufweite befindet sich ein Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit, der nun für die Krisenkommunikation arbeitet. Es besteht Kontakt zum Raum des Bürgertelefons und zum Pressezentrum. Per Turbo-Fax-Verteiler können Presse, Funk und Fernsehen auf Knopfdruck mit Informationen versorgt

werden. In einem Behördenraum werden ankommende Behördenvertreter betreut und auf dem Laufenden gehalten. Als Schnittstelle zum Krisenstab filtert ein Nachrichtensichter die Informationen aus oben genannten Einrichtungen. Zusätzlich steht er per Funk in ständigem Kontakt zur Einsatzstelle und zum Umweltschutz-Messwagen.

Eine halbe Stunde später, in der zweiten Krisenstabssitzung, berichtet der Vertreter der Feuerwehr, dass der Brand unter Kontrolle ist, dass aber wegen seines Umfangs noch mit einiger Zeit bis zum endgültigen Löschen zu rechnen ist. Das Löschwasser wird größtenteils im Betrieb aufgefangen, die Abwässer des werksinternen Kanals werden zusätzlich in einem zentralen Sicherheits-Pufferbehälter aufgefangen. Der Umweltschutz berichtet, dass die Messungen in der Nachbarschaft zwar Geruchsbelästigungen, jedoch keine unzulässigen Konzentrationen von gefährlichen Stoffen ergeben hätten. Von der Öffentlichkeitsarbeit wird eine rege Nachfrage der Bevölkerung über das Bürgertelefon berichtet. Man will vor allem wissen, wie gefährlich die Rauchschwaden, die ins Wohngebiet ziehen, sind. Der Toxikologe hält die Gefährlichkeit der Emissionen für gering, solange keine chlorhaltigen Pigmente vom Brand betroffen sind. Auf die Frage vom Werkeinsatzleiter betont der Vertreter des Farbenbetriebs, dass dies nicht der Fall sei. Die Frage, ob er sich da sicher sei, wird von ihm hektisch bestätigt. Anschließend beginnt er im Detail den Aufbau und die Arbeitsweise der Bandtrockner an der Tafel zu erläutern, wird aber unwirsch vom Stabschef zur Ordnung gerufen. Die Anlagen- und Arbeitssicherheit hat gemeinsam mit dem Betrieb eine erste Erklärung für die Brandursache erarbeitet: „Zündung eines Fördergurtes aus Kautschuk durch nachglühende Schweißperlen bei Reparaturarbeiten, die trotz Wasserschleier beim Schweißen und nachträglicher Brandwache unentdeckt bleiben.“

In der dritten Krisenstabssitzung erklärt der Toxikologe noch einmal eindringlich, dass seine Aussage, die Emissionen hätten nur geringe Auswirkungen, nur unter der Bedingung aufrechtzuerhalten ist, dass wirklich keine chlorhaltigen Pigmente verbrannt sind. Der Produktionsleiter beharrt mit eingezogenem Kopf auf seiner Aussage und der Krisenstab bedeutet dem Toxikologen doch nun Ruhe zu geben. „Malen Sie doch nicht immer den Teufel an die Wand, Herr Doktor, Sie wollen doch nur in der Pressekonferenz demonstrieren, wie gut Sie die chemische Formel von Dioxinen an die Tafel malen können.“

Vom Krisenstab wird aufgrund der sich stabilisierenden Lage ein Termin für eine Pressekonferenz am späten Nachmittag festgelegt. Vertreter der Stadtfeuerwehr, der Polizei sowie der Geschäftsführung des betroffenen Betriebs werden mit aufs Podium gebeten.

Bei der Pressekonferenz entschuldigt sich der Werkeinsatzleiter bei der Bevölkerung für die Belästigungen und stellt das Ereignis und die gemeinschaftliche Reaktion von Chemiepark,

Stadtfeuerwehr und Polizei dar. Man erläutert, dass mit keinen nachhaltigen Auswirkungen zu rechnen ist, da die Verbrennungsemissionen als nicht gefährlich beurteilt werden. Der Presse wird anschließend die Besichtigung der Einsatzstelle ermöglicht.

Der Umweltschutz kann die Trocknerhalle des abgebrannten Betriebs erst nach der Pressekonferenz genauer untersuchen, da sich die Nachlöscharbeiten länger hinziehen und zunächst von der Bauabteilung abgeprüft werden muss, ob das Gebäude einsturzgefährdet ist. Entgegen der Aussage des Vertreters des Betriebs weisen Proben unverbrannter Pigmente aus einigen Bandrocknern doch chlorhaltige Pigmente auf. Die Kontrolle der Trocknerbelegungspläne bestätigt dies. Unverzüglich werden vom Umweltschutz nachträglich Dioxin-Wischproben in der Nachbarschaft in Auftrag gegeben. Dies wird dann am Abend auch der Stadtfeuerwehr, Polizei und den Behördenvertretern sowie der Presse mitgeteilt.

Die Reaktion lässt nicht lange auf sich warten. Am nächsten Morgen werden über Funk und Fernsehen sämtliche Kinderspielplätze in der Nachbarschaft gesperrt, Kindergartenkinder und Schüler dürfen in den Pausen die Klassen nicht verlassen. Die Stadtfeuerwehr klagt den Chemiepark an, während der Krise falsch informiert zu haben und in der Presse wird beklagt, dass die Chemie einen Unfall wieder einmal auf Kosten der Öffentlichkeit verharmlost hat und erst zu spät mit der ganzen Wahrheit herauskommt. Erst Wochen später weist die Dioxinanalyse nach, dass auf Grund der hohen Verbrennungstemperaturen glücklicherweise überhaupt keine Dioxinbildung stattgefunden hat – der Imageverlust lässt sich so spät allerdings nicht mehr korrigieren.

Diese Fallgeschichte weist einige interessante Aspekte auf. Auf der einen Seite hatte die interne Kommunikation im Krisenstab zunächst gut funktioniert. Durch die vorgeplanten Abläufe, die mit den internen und externen Gefahrenabwehrbehörden vereinbart waren und durch die spezielle Ausrüstung des Lagezentrums für das zielgerichtete Krisenmanagement war die Bewältigung des Grossbrands den Umständen entsprechend zügig und effizient abgewickelt worden. Außerdem waren diese Abläufe im Vorfeld in Stabsübungen trainiert worden, wobei auch die eine oder andere Schwachstelle sichtbar wurde und ausgeräumt werden konnte. Warum ist es dann am nächsten Tag doch zum Eklat gekommen? Ein inhaltlicher Fehler, eine falsche Auskunft, wurde trotz vorhandener Zweifel akzeptiert, die korrekte Sachlage wurde zwar später analysiert und korrigiert – aber diese Richtigstellung ließ dann gerade die Vertreter der externen Gefahrenabwehr schlecht aussehen. Mit einer deutlichen Reaktion demonstrierten sie, dass der Fehler nicht bei ihnen lag, sondern dass sie selbst nicht richtig informiert worden waren.

Warum aber konnte während der Stabsarbeit nicht geklärt werden, dass doch chlorhaltige Pigmente in einigen der Trockner im 2. Stock vorhanden waren? Informationen über die Trocknerbelegung lagen dem Produktionsleiter im Krisenstab vor, aber er konnte – oder wollte – nicht die richtigen Schlüsse daraus ziehen. Eines der Probleme dabei ist, dass im Krisenstab nicht nur Notfallprofis sitzen, sondern auch „normale“ Manager, die mit Notfällen so gut wie gar keine Erfahrung haben. Für sie kann ein solcher Einsatz große Auswirkungen auf Laufbahn und Karriere haben. Somit steht bei Ihnen nicht unbedingt die effiziente Krisenbewältigung im Vordergrund („Wie kriegen wir die Kuh vom Eis?“), sondern stattdessen die Rettung der Karriere („Wie komme *ich* da ungeschoren heraus?“). Dabei kommt es dann zu typischen menschlichen Reaktionen, wie in diesem Fall zu „wishful thinking“: es kann nicht sein, was nicht sein darf. Dabei kann es sogar vorkommen, dass wichtige Fakten ignoriert werden, um nicht noch weiter in Bedrängnis zu kommen. Natürlich sind solche Versäumnisse und Fehler in der späteren Analyse, ohne Zeitdruck und unter Kenntnis aller Fakten, nur noch schwer nachzuvollziehen und kaum zu rechtfertigen.

2. Die Funktion von Kommunikation im Krisenstab

Kommunikation ist ein hochgradig vielschichtiges Instrumentarium, welches den Menschen ermöglicht, ungeheure Koordinationsleistungen zu vollbringen. Kommunikation enthält aber auch erhebliche Unschärfen, die zu allen Arten von Missverständnissen und Fehlern führen können. Im Bereich der Alltagskommunikation unterscheidet man üblicherweise vier Ebenen, nämlich die Sachinformation („Der Rauch ist nur dann ungefährlich, wenn keine chlorhaltigen Pigmente verbrennen“), die Beziehungsinformation („Ich kenne Dich nicht und weiß nicht, wie vertrauenswürdig Du bist“), den Appell („Lass’ mich hier nicht im Regen stehen“) und Aussage über die eigene Befindlichkeit („Ich bin unsicher“; vgl. dazu Schulz v. Thun, 2001, und von der Weth, Kap. Xy in diesem Band). Schon in der „drucklosen“ Kommunikation im Alltag besteht das Problem, dass Sender und Empfänger die Ebenen verwechseln. Anders als im Alltag hat die Kommunikation im Krisenstab ein eingeschränktes Funktionsspektrum, das aber hochgradig differenziert genutzt werden muss. Unter pragmatischen Gesichtspunkten lassen sich die Funktionen der Kommunikation im Krisenstab folgendermaßen aufgliedern:

- a) Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses hinsichtlich der wesentlichen Dimensionen der Krise (Entwicklung eines „shared mental model“, s. Orasanu, 1990). Dazu zählen:
 - Der Ist-Zustand, die aktuelle Lage (wo brennt es, was brennt, wie lange schon, usw.).
 - Der sog. „Problemraum“, d.h. die Frage, welche Aspekte von der Krise oder dem Notfall betroffen sind und bedacht werden müssen (z.B. Gebäude, Mitarbeiter, Anwohner, weitere Öffentlichkeit, Firmenimage, Luft, Wasser, Boden usw.).

- Welchen „Regeln“ die Krise gehorcht (Feuerausbreitung, Schadstofffreisetzung, Rauchausbreitung, usw.) und welche gesetzlichen und sonstigen Vorschriften und Übereinkünfte zu beachten sind.
- Der „Erwartungshorizont“, d.h. die Frage, in welche Richtung sich die Krise entwickeln wird, welche Gefahren oder Risiken aus dieser Entwicklung resultieren können, auch wenn sie aktuell noch gar nicht aufgetreten sind (z.B. Beschädigung des Firmenimages).
- Die verschiedenen Ziele der Krisenbekämpfung und die dabei zu setzenden Schwerpunkte – letztlich also die Frage nach den Prioritäten (Brandbekämpfung? Schutz der Anwohner? Schutz der eigenen Karriere?).

Der Aufbau des „shared mental model“ geschieht in unserem Beispiel in der ersten Krisenstabssitzung im Rahmen der Lagedarstellung und der Beschreibung der internen und externen Auswirkungen. Durch vorbereitete Tafeln und Checklisten ist dies bereits als fester Bestandteil der Aufnahme der Krisenstabsarbeit formalisiert. Auch durch die Abfassung der Erstinformation für die Presse einigt man sich auf eine einheitliche Sprachregelung. Erwartungshorizont und Ziele sind in unserem Beispiel für die Mitarbeiter im Krisenstab auf Grund ihrer Erfahrungen fast selbstverständlich, müssen aber in anderen Fällen wie z.B. einer Unternehmens-Erpressung oder einer Imagekrise (man denke an das „Elchtest-Desaster“ bei der Einführung der A-Klasse von Daimler-Benz) explizit diskutiert und vereinbart werden. Das gemeinsame mentale Modell ist allerdings, wie der Name schon sagt, nur ein Modell der Wirklichkeit, nicht die Wirklichkeit selbst. Es muss nicht unbedingt mit den tatsächlichen Gegebenheiten übereinstimmen, so dass Erkenntnisse und Informationen während der Krisenarbeit dazu führen können, dass das Modell weiterentwickelt und abgeglichen werden muss.

- b) Informationsaustauschprozesse: Die Entwicklung eines gemeinsamen Krisenverständnisses ist die entscheidende kommunikative Anforderung in den frühen Phasen der Stabsarbeit. Sie fällt um so leichter, je mehr das krisenunspezifische „Hintergrundwissen“ der Stabsmitglieder übereinstimmt. Cannon-Bowers, Salas & Converse (1993) erwähnen in diesem Zusammenhang das „Equipment-Modell“ (d.h. das Wissen über Ausrüstung und Technologie der operativen Kräfte), das „Interaktionsmodell“ (Wissen über Rollen und Verantwortlichkeiten im Stab, über Kommunikationskanäle und gegenseitige Abhängigkeiten) und das „Menschenmodell“ (das Wissen über Stärken und Schwächen der einzelnen Stabsmitglieder). Besonders bei unerfahrenen oder neu zusammengesetzten Stäben müssen die jeweiligen Annahmen und Vermutungen ausgetauscht, geprüft und ggf. korrigiert werden. Darauf aufbauend erfolgen dann die weiteren, entscheidungsorientierten Austauschprozesse wie

- Austausch von Sachinformation,
- Entscheidungsvorbereitung und Diskussion von Entscheidungsalternativen,
- gegenseitige Information über Wissensdefizite,
- Hinterfragung, Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung der Annahmen über die Ursachen, das Gefahrenpotential und die Weiterentwicklung der Krise (vgl. zu diesen Aspekten Entin & Serfaty, 1999).

Im oben geschilderten Fall wurde in der ersten Krisenstabssitzung neben der Lageerfassung auch eine Aufgabenverteilung vorgenommen, die hauptsächlich die Funktion hat, eine gründliche Faktensammlung zur Vorbereitung der Entscheidungsfindung sicherzustellen. Die gegenseitige Information über Wissensdefizite fand dagegen nicht in ausreichendem Maße statt – zumindest im beschriebenen Fall wurde ein Wissensdefizit ignoriert bzw. abgeblockt. Bei Erkenntnissen, die zur Veränderung der Modellvorstellung von der Krise führen, sind diese nicht nur innerhalb des Krisenstabs zu kommunizieren, sondern es müssen auch die nachgeordneten Funktionen darüber in Kenntnis gesetzt werden.

- c) Individuelle Besonderheiten: Eine weitere wesentliche, u.U. sogar zentrale Funktion der Kommunikation im Krisenstab muss die gegenseitige Information über die eigene Befindlichkeit sein, insbesondere bei
- physischer Beeinträchtigung,
 - Informations- oder Arbeitsüberlastung oder
 - Bedrohungsgefühlen.

In vielen „schnellen“ Krisen müssen diese Einflussfaktoren einfach hingenommen werden, weil sie auf Grund der Umstände nicht zu ändern sind. Eine ausgiebige Erörterung der eigenen Befindlichkeit ist in einem unter Zeitdruck stehenden Krisenstab wenig sinnvoll, zumal dann, wenn es den meisten Mitgliedern ähnlich geht. In diesem Fall kann jedoch die kurze Erwähnung des Problems durch den Stabschef bei manchem Vertreter im Krisenstab entlastend wirken. Individuelle Befindlichkeiten müssen jedoch dann thematisiert werden, wenn jemand z.B. wegen Ermüdung oder Hunger nicht mehr arbeits- oder entscheidungsfähig ist (und daher die Qualität der Krisenarbeit sinkt), wenn jemand wegen schlechter Aufgabenverteilung überlastet ist oder wenn jemand von anderen Sorgen (Karriere, Schicksal von Kollegen, etc.) okkupiert ist (s. Detje & Buerschaper, 2001). Zwar sind in professionellen Krisenstäben derartige Probleme selten, nicht aber in gemischten Stäben oder bei krisenunerfahrenen Mitgliedern. Wenn sich jemand im Stab über seinen psychischen oder physischen Zustand äußert, sollte das nicht als Zeichen von Schwäche aufgefasst, sondern als konstruktiver Beitrag behandelt werden. Daneben ist von großer Bedeutung, dass das Informationsmanagement sowie

Ablösung und Verpflegung von nachgeordneten Funktionen unterstützt werden, damit sich der Krisenstab selbst voll auf seine Hauptaufgabe konzentrieren kann.

d) Eine vierte Funktion der Kommunikation ist die Prozesssteuerung. Sie ist dem konkreten Krisenbewältigungsprozess übergeordnet und hat im wesentlichen die folgenden Anforderungen zu unterstützen (vgl. Serfaty & Entin, 1997):

- Steuerung der verschiedenen Phasen des Krisenmanagements (Entwicklung des gemeinsamen Krisenverständnisses, Lagebeurteilung, Schwerpunktbildung, Entscheidungsvorbereitung, usw.);
- Steuerung der konkreten Kommunikation (dazu gehört u.a. die Einhaltung bestimmter Gesprächsregeln, die Beachtung von Redezeitbegrenzungen und die Fokussierung auf das aktuelle Thema – Genaueres dazu in Abschnitt 4);
- Flexible Steuerung der Organisationsstruktur in Abhängigkeit von der Lageentwicklung (z.B. können bestimmte Funktionen irgendwann aufgelöst werden, während andere verstärkt oder neu aufgebaut werden müssen).

Die hier angesprochenen Funktionen betreffen die Aufbau und Ablauf-Organisation des Krisenstabes, deren Implementierung und Strukturierung eine wesentliche Aufgabe des Stabschefs (Notfallmanagers) ist. Gerade bei unerfahrenen „Krisenstäblern“ kann man beobachten, dass die Prozesssteuerung zu nachlässig gehandhabt oder gar vollständig ignoriert wird (Schindewolf, 2002).

3. Typische Fallgruben, Fehler und Schwierigkeiten

Praxiserfahrungen und Beobachtungen im Feld wie im psychologischen Labor zeigen immer wieder, dass es eine Reihe typischer Kommunikationsprobleme gibt, die die zielorientierte Arbeit in Gruppen unter Unbestimmtheit und Zeitdruck erschweren. Wir wollen im folgenden – ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit – einige dieser Probleme skizzieren und diskutieren. Dabei erscheint es sinnvoll, verschiedene Kategorien zu unterscheiden, die mit den Fehlerursachen zu tun haben.

a) Unklarheiten, Missverständnisse.

- Hier wären zunächst die „echten“ Missverständnisse zu nennen, die daraus entstehen, dass verschiedene Mitglieder im Krisenstab eine uneinheitliche Terminologie benutzen. So ist insbesondere bei Fachbegriffen erhöhte Vorsicht geboten. So hat die Hoechst AG bei dem Störfall in Frankfurt Schwanheim 1993 den Begriff „mindergiftig“ (heute in „gesundheitsschädlich“ geändert) kommuniziert. Dies war zwar eine genormte Gefahrenkennzeichnung mit bestimmten Konsequenzen, Laien allerdings nur schwer verständlich.

- Eine weitere Fehlerquelle sind unklare oder missverständlich formulierte Anweisungen. So reicht z.B. schon die *negative* Formulierung von Anweisungen aus (z.B. „Schalten Sie den Rührer nicht ein!“), die Wahrscheinlichkeit dafür, dass die Anweisung doch ausgeführt wird, zu erhöhen. Aus dem Krimkrieg ist das Gemetzel von Balaklava berühmt geworden. Hier hatte durch einen unklar formulierten und mit Bleistift in kaum lesbarer Handschrift geschriebenen Befehl ein ganzes britisches Kavallerieregiment eine völlig sinnlose Attacke geritten und war dabei praktisch aufgerieben worden (David, 2003).

b) Formfehler, Interaktionsfehler

- In intensiven Arbeitsphasen ist es manchmal schwer, Kreuz- und Quer-Debatten über den Tisch hinweg oder durch den Raum hindurch zu vermeiden. Dieses Durcheinanderreden führt aber praktisch zu Hör- und Verständnisfehlern, die kritische Konsequenzen haben können. Außerdem erschwert es diese ungesteuerte Form der Kommunikation, die Informationen, die in verschiedenen Teilfeldern des Krisenstabes erarbeitet oder diskutiert werden, zu integrieren. Ein Verlust an Kohärenz der Vorgehensweise ist die automatische Folge. Erfahrene Stabschefs achten deshalb genau darauf, dass elementare Gesprächsregeln (nur eine Person spricht, die anderen hören zu) eingehalten werden.
- Ein ähnlicher „Formfehler“ ist es, wenn Informationen einfach so, ohne bestimmten Adressaten, in den Raum geworfen werden. Wenn der Stab insgesamt stark beschäftigt ist, wird diese Information wirkungslos verpuffen. Wir haben in Stabstrainings erlebt, dass selbst absolut kritische Informationen („Hier ist eine Meldung, dass der Rauchmelder in Kabine XY angesprungen ist“) auf diese Weise verloren gegangen sind.
- Die unklare Unterscheidung zwischen „Überlegung“ und „Anweisung“ ist ein Fehler, der insbesondere bei eher bedächtigen Einsatzleitern und hochmotivierten Mitarbeitern fatale Konsequenzen haben kann. So kann eine noch nicht ausgereifte Entscheidung bereits weitergegeben und ausgeführt werden, obwohl weitere Überlegungen ergeben könnten, dass die Maßnahme z.B. zu riskant ist. So wurde in einem Fall die vorläufige Überlegung, THW-Kräfte zur Unterstützung der Feuerwehr bei der Bergung eines verunglückten Tankwaggons mit chemischen Stoffen einzusetzen, als Befehl interpretiert und umgesetzt. Als sich kurz darauf herausstellte, dass das THW über keine geeigneten Schutzanzüge verfügte, waren die Einheiten bereits unterwegs und ziemlich verärgert über das „Hin und Her“ im Stab.
- Für die Effizienz der Stabsarbeit hinderlich ist es, wenn Äußerungen zu unterschiedlichen Prozessphasen (Lageerfassung, Entwicklung des „shared mental model“, Entscheidungsdiskussion, etc.) ständig durcheinander gehen (z.B. die

Bemerkung „Ach, mir fällt hier noch gerade ein interessantes Detail auf ...“ wenn der Rest des Stabes bei der Diskussion von Entscheidungsoptionen ist). Dieser Fehler ist in wenig professionellen Stäben häufig zu beobachten und sollte durch eine entsprechend beschriebene und geübte Ablauforganisation verhindert werden.

c) Psycho-logische Kommunikationsfehler

Was wir hier als „psycho-logische“ Fehler bezeichnen sind Kommunikationsfehler, die dadurch entstehen, dass einzelne oder mehrere Krisenstabsmitglieder eine „hidden agenda“ verfolgen wie z.B. Nebenziele persönlicher oder organisationeller Natur, die nur mittelbar mit der Krisenbewältigung zu tun haben. Die meisten dieser Phänomene dürften damit zu tun haben, dass sich Personen durch die Krise selbst oder durch die Maßnahmen zu ihrer Bekämpfung in ihrem Selbstwert als Mensch oder als Vertreter einer bestimmten Abteilung oder Gruppierung bedroht fühlen (Strohschneider, 2002). Dazu gehören z.B.:

- Die Vermischung von Sach- und Beziehungsaussagen. In unserem Fallbeispiel wird dem Toxikologen im Zusammenhang der Dioxindebatte vorgeworfen, er wolle sich nur auf der Pressekonferenz in den Vordergrund spielen, was ein typisches Beispiel für ein derartiges Redemuster ist. Im Grunde gibt es auf eine solche doppeldeutige Kommunikation nur zwei Reaktionsmöglichkeiten. Entweder der Angegriffene schlägt zurück und greift seinerseits z.B. den Einsatzleiter an – oder er zieht sich zurück und hält beleidigt den Mund. Beide Möglichkeiten sind destruktiv. Im einen Fall kann der Streit sehr leicht eskalieren, im anderen Fall werden (wie sich später gezeigt hat: berechnete) Bedenken unter den Teppich gekehrt.
- Das Unterdrücken von Bedenken und Kritik kann ebenso zum Fehler werden. Eines der zentralen Symptome des sog. Gruppendenkens (Janis, 1972) ist das „hypertrophierte Wir-Gefühl“: Die Mitglieder des Stabes fühlen sich durch ihre gemeinsamen Erfahrungen, die vielen erfolgreichen Einsätze, so sehr miteinander verbunden, dass sie sich nur noch gegenseitig bestätigen und loben. Kritische Einwände und Bedenken fallen der Selbstzensur zum Opfer. Dieses Kommunikationsmuster wird besonders häufig aus solchen Stäben berichtet, die über längere Zeit in relativer Abschottung von ihrer Umwelt arbeiten müssen.
- In Stäben mit unklarer interner Struktur kommt es insbesondere in Situationen, in denen die Krise unkontrollierbar zu eskalieren droht, leicht zu einem unterschwelligem Kompetenzgerangel. Dies äußert sich auch im Sprachverhalten. Der Ton wird schärfer und schneidender, Anweisungen und Befehle fallen immer kürzer aus, Begründungen werden weggelassen, Nachfragen abgebügelt. Dies kann Widerstand und Reaktanz erzeugen und damit die Effizienz der Stabsarbeit weiter verschlechtern.

Die Häufigkeit derartiger Kommunikationsfehler ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Dazu gehören u.a. der Krisenverlauf, die Professionalität und Erfahrung der Stabsmitglieder, die Existenz und Bekanntheit von Kommunikationsregeln und Arbeitsstrukturen, das Durchsetzen ihrer Beachtung durch den Stabschef sowie der organisatorische und strukturelle Kontext der Krisenarbeit. Wir werden im folgenden Abschnitt einige Vorschläge diskutieren, wie man diese Rahmenbedingungen so gestalten kann, dass die Wahrscheinlichkeit für Kommunikationsfehler abnimmt.

4. Verbesserung der Kommunikation im Krisenstab: Einige pragmatische Überlegungen

Kommunikation lässt sich nicht einfach dadurch verbessern, dass man sich vornimmt (oder die Anweisung bekommt) in Zukunft Fehler zu vermeiden. In Tätigkeitsfeldern, die in besonderem Maße von präziser, fehlerfreier Kommunikation abhängen (z.B. Militär, Polizei, Luft- und Raumfahrt), werden Terminologie und Informationsaustausch intensiv und über längere Zeiträume hinweg trainiert. Trotzdem lassen sich damit auch nicht sämtliche Möglichkeiten für Missverständnisse und andere Fehler beseitigen (vgl. dazu Reinwarth, 2003). Krisen sind per definitionem komplexe Probleme, die nicht komplett vorgeplant und reguliert werden können und die deswegen auch immer wieder außergewöhnliche oder unerwartete Kommunikationsanforderungen stellen. Anstrengungen zur Verbesserung der Kommunikation müssen daher sowohl im Vorfeld, präventiv getroffen, als auch während der Bewältigung einer aktuellen Krise durchgesetzt werden.

4.1 Präventive Maßnahmen

Unter präventiven Gesichtspunkten wäre zunächst einmal die Aufbau- und Ablauforganisation zu betrachten, die in Gang gesetzt wird, um einen Notfall zu bewältigen. Dazu gehört die Organisation des Stabes an sich, seine Binnenstruktur sowie die Abläufe der Arbeit im Krisenstab. Institutionalisierte Krisenstäbe haben sich in vielen Fällen sehr starre Ablauf- und Organisationsstrukturen gegeben, die nicht nur effiziente Entscheidungen begünstigen, sondern auch Kommunikationsfehler minimieren sollen. Das gilt z.B. für die Regel des „Zurücklesens“ in der Luftfahrt genauso wie für die Herstellung mehrfacher Durchschläge wichtiger Informationen und Entscheidungen in „öffentlichen“ Krisenstäben. Es ist nicht Gegenstand dieses Aufsatzes, die Vor- und Nachteile starrer Regeln und Strukturen zu diskutieren (vgl. dazu Brehmer, 1988). Allerdings konnte man eine Reihe von Erfahrungen sammeln, die dazu beitragen können, Kommunikationsfehler zu vermeiden. Das wird besonders dann interessant, wenn man aus irgendwelchen Gründen einen Krisenstab ad hoc einberufen muss und keine ausgebildeten, trainierten und erfahrenen Personen zur Verfügung stehen.

Dazu gehören alle Maßnahmen zur Vermeidung schwammiger Aufgabenzuordnungen und unklarer hierarchischer Strukturen. Von der Weth (2003) beschreibt Fälle, in denen sich Kommunikationsprobleme direkt auf die unklare Aufbauorganisation von Krisenbekämpfungsstrukturen zurückführen lassen. Deshalb sollte neben einer klaren Funktions- und Rollendifferenzierung die Rolle des Einsatzleiters hinsichtlich seiner Aufgaben und Befugnisse präzise definiert sein. In vielen Fällen hat es sich bewährt, die Rolle des Einsatzleiters von der des Stabschefs oder „Moderators“ zu trennen. Der Stabschef hat im Wesentlichen die Funktion der Überwachung der vereinbarten Organisations- und Arbeitsprinzipien (z.B. Funktionieren der Lageerfassung) und damit die Minimierung von Prozessverlusten.

Ein wichtiger Punkt ist auch die Vermeidung von Störungen und Unterbrechungen von außen. Dazu sollte man sich z.B. um die geeignete räumliche Anordnung nachgeordneter Einrichtungen (Sekretariat, Pressenzentrum, Bürgertelefon, Betreuung von Behörden- und Medienvertretern) kümmern. In einigen Krisenstäben wird sämtliche Technik aus dem Raum verbannt und in die nachgeordneten Funktionen verlegt. Handys sind am Eingang abzugeben, Funkgeräte werden nicht zugelassen. Eine Sitzung kann nicht verlassen werden. Dies verlangt allerdings ein diszipliniertes Zeitmanagement, wie z.B. in unserem Fallbeispiel mit einem 15-minütigen Wechsel zwischen geschlossener Stabsarbeit und offener Kleingruppenarbeit.

Professionelle Notfallorganisationen mit einem bestimmten Verantwortungsbereich können viele kritische Ereignisse vorhersehen. Man kann sich deshalb auf die konkrete Krise, die abzuwickeln ist (wie z.B. in unserem Beispiel ein Grossbrand, oder auch eine Geiselnahme, eine Bombendrohung oder ein Massenansturm von Verletzten nach einem Zugunglück) einstellen, kann mögliche Maßnahmen und Entscheidungen antizipieren. An der Lage lässt sich wenig ändern, aber im Hinblick auf die Qualität der Kommunikation ist es wichtig, die kritischen Rahmenbedingungen wie Zeitdruck, Intransparenz und Unbestimmtheit bei der Gestaltung der Kommunikationsvoraussetzungen zu beachten. Die Rahmenbedingungen sind abhängig von Qualität der vorliegenden Information und der Frage, ob es sich um eine völlig neuartige oder eine schon bekannte Krise handelt (vgl. Hofinger, 2003). Je höher der Zeitdruck, desto wichtiger ist es z.B., dass die Stabsmitglieder knappe und präzise Kommunikationsmuster beherrschen. Dazu gehört auch, auf eine einheitliche Terminologie zu achten (und deren Benutzung zu trainieren!), so dass sowohl innerhalb des Krisenstabes als auch außerhalb verstanden wird, was jeweils gemeint ist. Eine weitere wichtige Maßnahme zur Unterstützung der inhaltlichen Qualität der Kommunikation ist die Visualisierung (in Form von Plänen, Computergrafiken, Tafeln, usw.). Generell erweist es sich immer wieder als entscheidend, dass wichtige Informationen mehrfach kodiert werden (also nicht nur ausgesprochen und damit zu Gehör gebracht werden, sondern zusätzlich für jedermann

sichtbar aufgeschrieben bzw. grafisch dargestellt werden). Es muss daher darauf geachtet werden, dass dem Stab die entsprechenden Mittel zur Verfügung stehen und er damit umgehen kann. Ein weiteres Präzisierungsmittel ist die „geführte Kommunikation“ in Form von Checklisten oder eingeübten Routinen, wenn die inhaltliche Seite der Krise die präventive Ausarbeitung solcher Standardprozeduren ermöglicht.

Zu den präventiven Maßnahmen zur Vermeidung von Kommunikationsfehlern kann man auch die Größe des Krisenstabes rechnen. Zwar ist die Größe des Krisenstabes vor allem an das Gefährdungspotential und die Komplexität der Lage anzupassen, dennoch gilt hier der allgemeine Grundsatz „So groß wie nötig, aber so klein wie möglich“, weil natürlich mit der Größe eines Stabes die Zahl kommunikativer Fallgruben zunimmt.

Schließlich heißt Prävention nicht nur Vorplanung, sondern auch mentale Vorbereitung und Training. Werden nämlich die wesentlichen Abläufe und Strukturen regelmäßig in Form von anforderungsreichen Stabstrainings geübt, erhält man neben dem Trainingseffekt auch noch den Abgleich von Theorie und Praxis der es erlaubt, Schwachstellen zu entdecken und bereits im Vorfeld einer Krise zu verbessern.

4.2 Maßnahmen in der Krise

Bei den präventiven Bemühungen geht es darum, die Rahmenbedingungen für die Stabsarbeit so zu gestalten, dass die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse und andere Kommunikationsfehler minimiert wird. In der aktuellen Krise muss man mit einer Reihe oft nur schwer vorauszuplanender Phänomene rechnen, die die Kommunikation ebenfalls in vielfältiger Weise beeinflussen können: Auf der individuellen Ebene spielt z.B. der physische Zustand der Stabsmitglieder eine Rolle. Uns sind Fälle bekannt, in denen wichtige Personen aus einer Geburtstagsfeier heraus in erheblich angetrunkenem Zustand im Krisenstabsraum eintrafen. Aber auch einfache Dinge wie Hunger oder die Müdigkeit, wenn man um 3 Uhr nachts aus dem Bett geholt wurde, beeinträchtigen die Arbeits- und Kommunikationsfähigkeit.

Natürlich entstehen im Verlauf der Krisenbekämpfung Emotionen. Das kann persönliche Betroffenheit sein oder die Angst vor dem Karriereknick oder der geplatzte Kinobesuch mit der Freundin und die Angst vor der anschließenden Auseinandersetzung mit ihr. Derartige Gefühle verändern (d.h. meist: verschlechtern) den Ablauf kognitiver Prozesse. Außerdem kennen die wenigsten Menschen ihre Reaktionen in Ausnahmesituationen, so dass u.U. auch eine solche Erst-Erfahrung zusätzlich verarbeitet werden muss.

Hinzu kommt der Aspekt der Gruppendynamik. Manchmal (besonders bei unklaren Zuständigkeiten) wird in einem Krisenstab mehr um das Aushandeln von Kompetenzen gekämpft als um die Bewältigung der „äußeren“ Krisen. Oder man verliert sich im Zerreden von Unterthemen, was zu Zeitverlust und damit einer ineffizienten Krisenstabsarbeit führt. In manch einem Stab wurde eine halbe Stunde an einer Pressemitteilung gefeilt, während wichtigere Probleme unbearbeitet blieben. Gefährlich kann hier auch das Ausgrenzen von Andersdenkenden werden, wie in unserem Fall der Toxikologe, der sich mit der Auskunft des Betriebsleiters einfach nicht zufrieden geben wollte.

Natürlich helfen eine klare Struktur- und Prozessorganisation sowie die inhaltliche Vorbereitung auf mögliche Krisen, derartige Kompetenzrangeleien zu vermeiden. Wichtig ist aber auch die Beachtung elementarer Gesprächsregeln, die eigentlich in jeder Besprechung beachtet werden sollten. Für die Arbeit eines Krisenstabes kann man beispielsweise an die folgenden Punkte erinnern:

- Sich ausreden lassen und Unterbrechungsverbot
- Gleichzeitig strikte Redezeitbegrenzung
- In einer allgemeinen Lagebesprechung hat jeder seine Sicht der Dinge beizusteuern, „verstecken“ ist nicht erlaubt
- Verbot von Kreuz- und Quer-Diskussion
- Verbot von schnippischen Bemerkungen, Argumenten „ad personam“ und dergleichen
- Bestätigen von Informationen durch Wiederholung
- Am Thema bleiben - Verbot von Abschweifungen

In der aktuellen Situation trägt der Stabschef eine besondere Verantwortung für die Aufrechterhaltung sachlicher Kommunikationsformen. Er hat nicht nur die regelmäßigen Lagebesprechungen einzuberufen, er hat generell darauf zu achten, dass nicht zielgerichtete Kommunikation im Krisenstab vermieden wird, indem er auf kommunikative Entgleisungen hinweist, an die Kommunikationsregeln erinnert und diese ggf. durchsetzt. In unserer Fallgeschichte brachte z.B. die detaillierte Erklärung über die Funktionsweise der Trockner keine Zusatzinformationen und half lediglich dem Produktionsleiter, sein angeschlagenes Kompetenzgefühl wieder herzustellen. Der Stabschef brach dessen Ausführungen daher ab. Andererseits müssen notwendige Anordnungen so formuliert (und verstanden) werden, dass sie nicht zu Kompetenzproblemen im Stab führen. Wichtig ist, so meinen wir, ein generelles Verständnis für die Bedeutung solcher „human factors“ in der Stabsarbeit. Die Mitglieder des Stabs müssen wissen, was auf sie zukommt; der Stabschef muss ein Gespür dafür besitzen, welche Mitglieder überlastet, übermüdet oder psychisch stark belastet sind und für ihre Entlastung oder sogar Ablösung sorgen. Unter dieser Perspektive ist daher die wichtigste Maßnahme zur Vermeidung gravierender Kommunikationsfehler die Etablierung einer „Stabskultur“, die mit individuellen Schwächen konstruktiv umgeht und den Mitarbeitern im

Stab das Gefühl gibt, auch bei sachlichen Kontroversen nicht in ihrer fachlichen oder persönlichen Kompetenz angegriffen zu sein.

5. Abschließende Bemerkungen

Die Kommunikation in Krisen ist gegenüber dem Alltag aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen deutlich erschwert und verlangt eine teamorientierte Disziplin. Allen Beteiligten sollte deutlich sein, dass man sich in einer Krisensituation befindet und unter veränderten Spielregeln agieren muss. Für private Marotten und alle möglichen Sympathie- oder Antipathiebekundungen ist meistens keine Zeit und das notwendige Bemühen um die bestmöglichen Entscheidungen verlangt eine Konzentration auf die Sachebene der Kommunikation. Nun kann man sachgerechte Kommunikation nicht einfach anordnen und wir haben daher in unserem Beitrag verschiedene Ansatzpunkte angesprochen, die man nutzen kann, um die Wahrscheinlichkeit für Kommunikationsfehler aller Art zu minimieren. Wir sind uns natürlich darüber im Klaren, dass einige dieser Punkte sehr selbstverständlich klingen – ihre Umsetzung in die Praxis ist es nicht unbedingt. Darüber hinaus haben unsere Überlegungen durchaus den Charakter von Praxisempfehlungen, kontrollierte empirische Untersuchungen über die Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikationsverhaltens in Krisen liegen unseres Wissens bislang – mit Ausnahme einiger Arbeiten zur Bedeutung von „shared mental models“ – nicht vor.

Sachgerechte Kommunikation wird in professionellen Krisenorganisationen durch vorher geplante und durchorganisierte Einrichtungen und Routinen unterstützt und teilweise automatisiert. Alles was geplant und geübt ist, funktioniert im Ernstfall schneller und reibungsloser. Daher sollte der Notfallplanung immer ein Notfalltraining folgen. Auf Grund dieser Überlegung ist zu fordern, dass sich jede Organisation – nicht nur solche in notorisch krisenträchtigen Handlungsfeldern – im Vorfeld einmal mit möglichen Krisen oder Bedrohungen befasst und Konzepte entwirft, wie damit umgegangen werden soll. Leider wird eher verdrängt und daher nur selten geplant, was sowieso nie kommen soll. Eine Krise kann aber deutlich verschärft werden, wenn neben der eigentlichen Krisenarbeit auch noch die Etablierung der Krisenorganisation geschehen muss. Daher wird in Industrien mit erhöhtem Risiko die Schaffung einer Notfallorganisation sogar gesetzlich gefordert (s. Hofinger & Horn, 2002). Aber nicht nur Inhalt und Ablauf von Krisenbekämpfungsaktivitäten sollte vorbereitet werden, ebenso wichtig für die Vorbereitung sind die Kenntnisse über sich selbst und die gruppendynamischen Vorgänge in Ausnahmesituationen (Strohschneider & Gerdes, 2004). Krisenbedingte Emotionen und Gefühle lassen sich besser bewältigen und bei anderen mit mehr Verständnis begegnen, wenn man sich im Vorfeld in Übungssituationen einmal darin kennen gelernt hat.

6. Literatur

- Brehmer, B. (1988). Organization for decision-making in complex systems. In L. P. Goodstein, H. B. Andersen & S. E. Olsen (Eds.), *Tasks, errors and mental models*, pp. 116-127. London: Taylor & Francis.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. Castellan (Ed.), *Individual and group decision making*, pp 221-246. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. & Volpe, C. E. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements. In R. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, pp. 333-380. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- David, S. (2003). *Die größten Fehlschläge der Militärgeschichte*. München: Heyne.
- Detje, F. & Buerschaper, C. (2001). *Emotionale Aspekte des Krisenmanagements*. Bamberg: Institut für Theoretische Psychologie der Universität Bamberg, Memorandum Nr. 42.
- Entin, E. E. & Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors*, 41, 312-325.
- Hofinger, G. (2003). Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen*, S. 115-136. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Hofinger, G. & Horn, G. (2002). Notfallplanung: Aufgaben, Anforderungen, Anregungen. In S. Strohschneider & R. von der Weth (Hrsg.), *Ja, mach nur einen Plan: Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen*, S. 224-239. Bern: Huber.
- Schulz v. Thun, F. (2001²). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek: Rowohlt.
- Orasanu, J. M. (1990). *Shared mental models and crew decision-making*. (CSL Tech. Report No. 46). Princeton, NJ: Princeton University, Cognitive Science Laboratory.
- Reinwarth, R. (2003). Standard Operating Procedures als Entscheidungsgrundlage in der Luftfahrt. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen*, S. 13-23. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Schindewolf, P. (2002). *MS Antwerpen: Darstellung und Evaluation eines computergestützten Trainings zum Krisenmanagement*. Bamberg: Institut für Theoretische Psychologie der Universität Bamberg, unveröffentl. Diplomarbeit.
- Serfaty, D. & Entin, E. E. (1997). Team adaptation and co-ordination training. In R. Flin, E. Salas, M. Strub & L. Martin (Eds.), *Decision making under stress: Emerging themes and applications*, pp. 170-184. Aldershot, GB: Ashgate.

- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors*, 41, 61-71.
- Strohschneider, S. (2002²). Kompetenzdynamik und Kompetenzregulation beim Planen. In S. Strohschneider & R. von der Weth (Hrsg.), *Ja, mach nur einen Plan: Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen*, S. 35-51. Bern: Huber.
- Strohschneider, S. & Gerdes, J. (2004). MS ANTWERPEN: Emergency management training for low-risk environments. *Simulation & Gaming*, 35, 1-20.
- Von der Weth, R. (2003). Risikoabwägung und Prozesssteuerung in kritischen Situationen. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen*, S. 41-54. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.