

## 4.4 Krisenstabsarbeit in Chemieunternehmen

*Martin Schnauber<sup>1</sup> und Günter Horn<sup>2</sup>*

### 4.4.1 Zusammenfassung

Krisen sind für Unternehmen, hier wird insbesondere auf die chemische Industrie eingegangen, mit einer taktisch agierenden Notfallorganisation aus Feuerwehr und Gefahrenabwehrorganisationen nicht einfach zu meistern. Um übergeordnete oder strategische Entscheidungen zu treffen, benötigt man eine Instanz, die mit Abstand von der akuten Notfallbewältigung arbeitet. Diese Kriseninstanz hat sämtliche strategischen Entscheidungen zu treffen, die zur Lösung der Krise (z. B. Großschadensereignis) und zur Rückkehr in den Normalbetrieb führen sollen. Die Komplexität strategischer Entscheidungen wird im Krisenstab von Experten, Spezialisten und einem Stabsleiter bewältigt. Erfahrungen haben gezeigt, dass die Leitung eines solchen Krisenstabs eine Aufgabe für sich ist – hier steht Prozessmoderation im Vordergrund – und von der strategischen Entscheidungsfunktion getrennt werden sollte. Beide Funktionen – Stabsleitung und strategische Entscheidungen – sollten daher nicht in Personalunion ausgeführt werden. Weitere Anforderungen an den Krisenstabsleiter in der chemischen Industrie ergeben sich aus möglichen Interessenskonflikten in Chemieparks sowie den typischen Problemen der Stabsarbeit, die auf „human factors“ zurückzuführen sind.

### 4.4.2 Notwendigkeit einer Krisen-Organisation

Die Normal-Organisation ist nicht geeignet, Notfälle und Krisen abzuwickeln. Viel zu groß ist die Komplexität und Dynamik, die sich hier einstellt, so dass die schlanke und flache Hierarchie eines Industrieunternehmens nicht angemessen reagieren kann. Die Entscheidungs- und Kommunikationswege einer Organisation sind zur Erfüllung des „normalen“ Unternehmenszwecks eingerichtet und geeignet, aber für Entscheidungen im Notfall oder einer Krise kann die Normalorganisation die not-

---

<sup>1</sup> Dr. Martin Schnauber ist Notfallmanager im Industriepark Höchst der Infracore Höchst GmbH & Co. KG in Frankfurt am Main, e-mail: [martin.schnauber@infracore.com](mailto:martin.schnauber@infracore.com)

<sup>2</sup> Dr. Günter Horn arbeitet als Geschäftsführer des Ingenieurbüro Dr. Horn in Frankfurt, e-mail: [dr.horn@horn-engineering.de](mailto:dr.horn@horn-engineering.de)

wendigen Maßnahmen nicht in angemessener Zeit veranlassen. Man muss für eine effektive Notfall- und Krisenreaktion Ressourcen aus der Normalorganisation unbürokratisch bündeln, um schnell und flexibel auf die kritische Situation zu reagieren. Daher wird die Notfall- und Krisenorganisation zusätzlich zur Normalorganisation definiert. Über mehrere Eskalationsstufen bis hin zur Einberufung eines Krisenstabs werden die Arbeits- und Führungsstrukturen vorgeplant. Jegliche Unterlassungen in der Planung, Vorbereitung und Übung der Krisenorganisation stellen latente Fehlerbedingungen dar, die in der direkten Krisenbewältigung den Werkeinsatzleiter, den Krisenstab und den Stabschef unter Druck setzen.

Die Besonderheiten von Notfall- und Krisenorganisationen in der chemischen Industrie ergeben sich auch aus der veränderten rechtlichen Konstruktion und der Unternehmensorganisation. Bis in die 90er Jahre hatten wir überwiegend die Situation, dass an einem Chemiestandort alle Betriebe zu einem Unternehmen gehörten, z. B. die Hoechst AG mit ihrem Stammwerk in Frankfurt oder die Bayer AG in Leverkusen, Uerdingen oder Dormagen. In den mehreren Quadratkilometer großen Arealen werden an die 100 Chemieanlagen betrieben, die aber alle zu einer Organisation gehörten. Damit gab es einheitliche und verbindliche vom Vorstand erlassene Richtlinien für Arbeits- und Anlagensicherheit sowie Umweltschutz und somit auch eine direkt abgeleitete Notfall- und Krisenorganisation.

Heute stellt sich die Situation so dar, dass die damaligen Werke in Industrie- oder Chemieparken organisiert sind. In der Regel gibt es eine Serviceorganisation, die die Infrastruktur des Chemieparkes betreibt. Am Standort tummeln sich aber eigenständige und autonome Firmen mit eigenen Richtlinien für Umweltschutz und Sicherheit. Für das Notfall- und Krisenmanagement ergeben sich damit zwei Sichten, einmal die jeweilige Unternehmenssicht und die Standortsicht. Von der Nachbarschaft eines Chemieparkes und den zuständigen Behörden geht jedoch die Forderung nach einer umfassenden und einheitlichen Reaktion bei Ereignissen mit Außenwirkungen aus. Daher ist in einem Chemiepark eine einheitliche Notfall- und Krisenorganisation für alle am Standort produzierenden Unternehmen zu schaffen (Friedenstab et al., 2003). Hier sind die Standortbetreiber, also die für die Infrastruktur zuständigen Unternehmen gefragt, eine auch vertraglich verbindlich geregelte Notfallorganisation mit allen Firmen abzuschließen.

#### 4.4.2.1 Situation im Großschadensfall

Bei einem Großschadensfall in einem Chemieunternehmen reichen die Ressourcen des eigenen Unternehmens zur Notfallbekämpfung meist nicht aus, so dass externe Hilfe angefordert werden muss. Typische Großschadensfälle sind Großbrände, Explosionen, Stoffaustritte; Großschadensereignisse im öffentlichen Bereich können z. B. Flugzeugabstürze, Überschwemmungen oder Unfälle mit vielen Verletzten sein (siehe Kapitel Heller & Müller).

Im Großschadensfall ist nicht nur die eigene Notfallorganisation eines Unternehmens gefordert, es geht vielmehr immer um die Kooperation mit externen Organisationen, Behörden, Rettungsorganisationen, Presse und kommunalen Entscheidungsträgern. Bei schwerwiegenden Ereignissen mit (sichtbarer) Außenwirkung nimmt die Menge notwendiger Aktionen rasch zu: Warnungen, Meldungen, Informationen an externe Stellen, Öffentlichkeit und evtl. Angehörige von Verletzten müssen koordiniert abgegeben werden. Die resultierenden Reaktionen von Behörden und aus der Öffentlichkeit würden zu einer Überlastung der Gefahrenabwehrkräfte führen – die Eskalationsstufe zum Krisenmanagement ist erreicht und das übergreifende Gremium „Krisenstab“ wird benötigt. In der Abbildung 4.4.1 ist ein Großschadensereignis exemplarisch dargestellt; das angenommene Ereignis hat sich innerhalb eines Chemieunternehmens ereignet, die eigenen (blau) und fremden (rot) Einsatzkräfte sind bereits vor Ort. Dort übernimmt z. B. der Leiter der Werkfeuerwehr die Aufgabe des Einsatzleiters vor Ort und baut die erste Führungsebene des Schadensmanagements auf (sogenannte technische Einsatzleitung TEL). Angenommen es stellt sich ferner heraus, dass Mitarbeiter des Chemiebetriebes gesundheitlichen Schaden genommen haben, muss über die Erste Hilfe z. B. durch einen werksärztlichen Dienst eine adäquate medizinische Vollversorgung gewährleistet werden. Durch das Großschadensereignis könnte auch die Bevölkerung betroffen sein. Daher sind sofort die Polizei, ein Umweltschutz-Messwagen (UWS) im und außerhalb des Werksgeländes und ein Messwagen der Berufsfeuerwehr (BF) außerhalb in den Einsatz einbezogen. Unterliegen am Standort Betriebe der Störfallverordnung, ist gemäß der 3. Verwaltungsvorschrift der Störfallverordnung bei Verdacht auf Außenwirkung die Bevölkerung zu warnen und zu informieren. Diese hoheitliche Aufgabe erfolgt in der Regel durch die Polizei. Die Abläufe müssen aber im Vorfeld mit den externen Gefahrenabwehrbehörden geklärt und vereinbart sein.

Ereignisse dieses Ausmaßes erfordern auch eine umfassende und zeitnahe Öffentlichkeitsarbeit, sowohl um den Interessen der schnellen Medien gerecht zu werden (z. B. online-Medien, Nachrichtensender) als auch einen Imageschaden vom Unternehmen oder dem Chemiapark abzuwenden. Daher läuft mehr oder weniger zeit-

gleich die Pressearbeit an, d. h. vor Ort sind Informationen aufzubereiten und das Pressezentrum wird aktiviert.

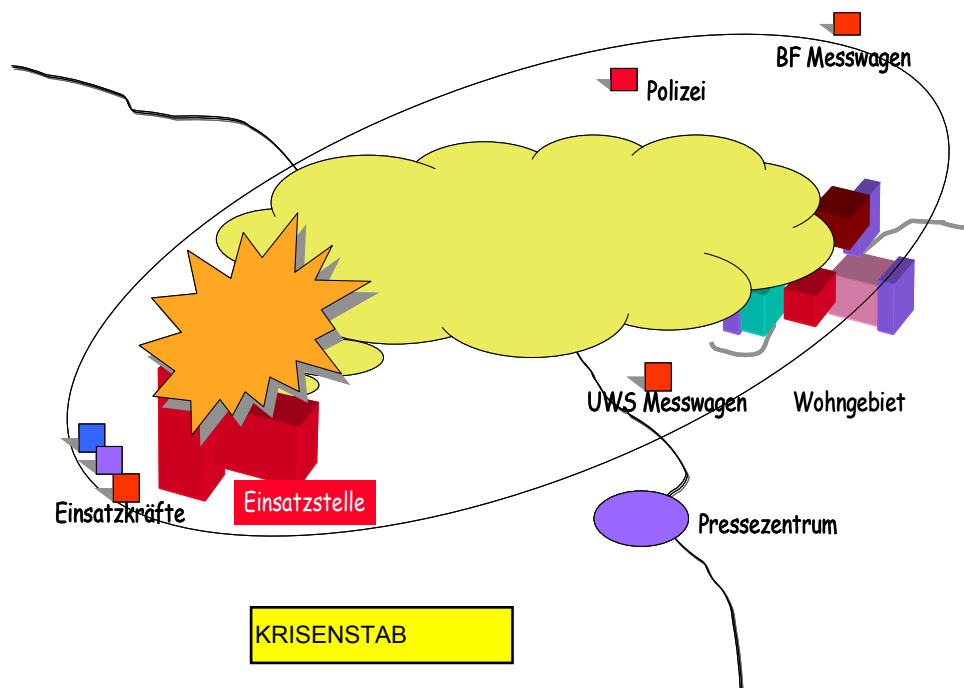


ABB. 4.4.1: Beispielhafter Großschadensfall in einem Chemieunternehmen

Das Beispiel des Großschadens verdeutlicht die Komplexität, die Dynamik der Entwicklung und die immens schnell anlaufenden Anforderungen an koordiniertes Handeln der verantwortlichen Akteure.

Wer rückt in solchen Fällen in verantwortliche Führungspositionen und worin bestehen die grundsätzlichen Aufgaben zur Bewältigung dieser komplexen Krisenszenarien?

#### 4.4.1.2 Führungsorganisation im Großschadensfall

Im Großschadensfall unterscheidet man zwischen dem Geschehen am Schadensort, d. h. an der Einsatzstelle und den übergeordneten Aktivitäten jenseits des direkt betroffenen Ortes. An der Einsatzstelle ist der (Technische) Einsatzleiter (TEL) der

Feuerwehr verantwortliche Führungskraft. Nach seiner Lagebeurteilung werden Erstmaßnahmen ergriffen, die Einsatzstelle wird strukturiert und die Aktionen der verschiedenen Notfall- und Gefahrenabwehrkräfte koordiniert. Die wichtigste darüber hinaus gehende Entscheidung, die der TEL treffen muss, bezieht sich auf die erwartete Dynamik, den Umfang und mögliche Ausweitung des Geschehens: haben wir mit Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld zu rechnen, ist der Krisenstab einzuberufen. Weil diese wichtige Entscheidung meist zeitkritisch getroffen werden muss, herrscht am Einsatzort und in der Einsatzleitung eine Kommunikation vor, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- kurze Sätze
- geschlossene Fragen
- Abfrage der betriebspezifischen und ereignisspezifischen Fakten beim Verantwortlichen des Betreibers
- Überstellung der relevanten Sicherheitsdatenblätter und betrieblichen Besonderheiten an den TEL
- Erkundungen zur Lageerfassung am Schadensort

Wird ein Krisenstab einberufen, da mit Auswirkungen über den direkten Schadensort zu rechnen ist, trifft dieser übergreifende Entscheidungen, managt flexibel und umfassend den Kommunikationsbedarf, d. h. beschließt, verfasst, veranlasst und gibt weitergehende Warnungen, Meldungen und Informationen an Behörden sowie Presse und Öffentlichkeit weiter.

Der Krisenstab agiert nicht am Schadensort sondern in einem designierten Lagezentrum. Je nach Organisation und Unternehmen hat der Krisenstab unterschiedliche Bezeichnungen (z. B. Führungsstab oder Werkeinsatzstab). Ziel ist aber immer die übergreifende Betrachtung der Großschadenslage mit dem Zweck, die Entscheidungsfähigkeit zu erhalten und sobald wie möglich den Normalzustand wieder herzustellen.

Auf die zum Krisenstab gehörenden Personen, deren Funktionen und Zusammenarbeit wird im Abschnitt 2.2 näher eingegangen.

Analog zur Einsatzleitung am Schadensort sind im Krisenstab folgende Merkmale der Stabskommunikation wichtig:

- Lagedarstellung und Lagefortschreibung
- Treffen von Entscheidungen zur Gefahrenabwehr

- Informationsfluss in den Stab hinein und aus dem Stab heraus
- Sicherstellen der Information an Behörden, Presse und Bevölkerung.
- 

Die hierbei zu bewältigende Informationsmenge ist deutlich umfangreicher und weitreichender als am Schadensort. Eine viel größere Bandbreite an Spezialisten unterschiedlichster Fachbereiche und Notfallprofis sowie Mitarbeiter, die noch nie in einer solchen Situation gearbeitet haben, müssen in kürzester Zeit effektiv zusammenarbeiten.

#### **4.4.3 Krisenstabsarbeit im Großschadensfall**

Auch im Krisenfall gilt, dass Verantwortung für Entscheidungen nicht teilbar ist, d. h. es gibt einen Krisenstabsverantwortlichen, der als Entscheider durch den Stab beraten und unterstützt wird. Dieser Entscheider war früher z. B. der Werkleiter eines Chemiestandorts. Nachts und am Wochenende gab es aber auch für seine Vertretung schon einen Bereitschaftsdienst, in dem Führungskräfte in der Regel aus der direktoralen Ebene eingesetzt wurden. Die Bezeichnung dieser Krisenverantwortlichen ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, z. B. Werkleiter vom Dienst, Krisenstabsleiter oder Werkeinsatzleiter.

An den Chemieparks muss der Krisenstabsverantwortliche aus den Unternehmen am Standort rekrutiert werden. Dadurch kann es vorkommen, dass Führungskräfte eines Unternehmens A eine Krise für ein Unternehmen B als Krisenstabsleiter managen müssen und somit auch zum Teil Entscheidungen treffen müssen, die weitreichende Folgen für das betroffene Unternehmen haben können. Um hier keine juristischen Streitfälle heraufzubeschwören, muss diese Problematik im Vorfeld im Rahmen eines Standortbetriebsvertrags geregelt werden.

##### **4.4.3.1 Der Krisenstab**

Dem verantwortlichen Entscheider wird ein Gremium zur Seite gestellt, das die zu treffenden Entscheidungen möglichst effizient vorbereitet. Dieser Krisenstab ist Hand und Kopf des Entscheiders, dessen Kapazitäten bei einer hohen Entscheidungsdichte und Komplexität stark gefordert sind. Die Daseinsberechtigung des Krisenstabs ist somit nur durch den Entscheider gegeben. Der Entscheider kann Entscheidungsbefugnisse nur durch Delegation vergeben, verantworten muss er sie selbst. In geübten und eingespielten Krisenstäben wird z. B. von der 70:20:10 Regel

gesprächen, 70 % der Entscheidungen werden von den Mitgliedern des Krisenstabs direkt getroffen, es erfolgt lediglich eine Information an den Krisenstab, 20 % als Beschlussvorlage vorgetragen und nur noch 10 % direkt vom Verantwortlichen des Krisenstabs in Eigenregie getroffen.

#### 4.4.3.2 Funktionen für die Stabsarbeit

Folgende allgemeine Aufgabengebiete müssen in einem Krisenstab abgedeckt werden:

- Krisenstabsleiter

Verantwortlicher Entscheider

- Lagedarstellung

Darstellung des Ereignisses und Geschehens vor Ort und im Umfeld sowie fortschreitende Dokumentation der Weiterentwicklung des Ereignisses und der getroffenen Maßnahmen

- Rechtliche Fragen

Darstellung und Erläuterungen der Pflichten aus gesetzlichen und behördlichen Verordnungen, die bei der Krisenbewältigung zu beachten sind

- Interne Abläufe

Darstellung und Koordination der betrieblichen bzw. organisatorischen Vorgänge, Zuständigkeiten und Maßnahmen

- Auswirkungen intern/extern

Ermittlung und Darstellung der Auswirkungen des Ereignisses auf das eigene Unternehmen bzw. die eigene Organisation und der darüber hinausgehenden Beeinflussung der Nachbarschaft, anderen Organisationen, Behörden und der Öffentlichkeit

- Kommunikation

- Behörden
- Öffentlichkeit, Presse
- Nachbarschaft

- Personenschäden

Darstellung und Weiterverfolgung der Anzahl, Art, Schwere und Entwicklung von Personenschäden, der Verbleib der Betroffenen bis hin zur unverzüglichen Information der Angehörigen

#### 4.4.3.3 Führungs- und Teamprobleme

Menschen haben Schwierigkeiten bei der Bewältigung komplexer, dynamischer und vor allem neuartiger Probleme. Aber auch die gut vorbereiteten, trainierten und professionell erfahrenen Personen eines Notfall- und Krisenmanagements eines Chemieunternehmens sind in der Krise stark gefordert. Die einzigartigen Konstellationen von Variablen geben jeder Krise ein „eigenes Gesicht“. Daher kommt es für die Verantwortlichen im Chemieunternehmen darauf an, kritische Situationen der Krisenentwicklung zu erkennen und möglichst fehlerfrei zu managen.

Einige Denk- und Handlungsschwierigkeiten, die chemietypisch sind, sollen hier kurz angesprochen werden:

- Undurchschaubarkeit wichtiger Systemzustände und Randbedingungen
  - Gibt es noch vermisste Personen?
  - Besteht ggf. noch Explosionsgefahr?
  - Sind andere Betriebe betroffen?
- Informationsfülle, ohne direkt erkennbare Relevanz
  - Meldungen zu Folgeschäden, die noch nicht realisiert sind (z. B. Verunreinigungen im Kanalsystem)
- Zielpluralität
  - Abstellen von Nachbarbetrieben, die u. U. zu einem anderen Unternehmen gehören
  - Vorsorgende Warnungen gegen Unternehmensreputation
- Hohes Gefährdungspotenzial
  - Gefahr der Freisetzung von gefährlichen Stoffen
- Abhängigkeiten von anderen Personen
  - Persönliche Animositäten aus dem Alltagsgeschäft
  - Zusammenarbeit zwischen hierarchisch unterschiedlich aufgestellten Spezialisten.



Menschen haben Probleme beim Umgang mit komplexen Systemen. Daher findet man typischerweise in solchen Situationen Vermeidungsverhalten (was nicht sein kann, weil es nicht sein darf), Ökonomietendenzen zur Schonung der Denkkressourcen (das haben wir immer so gemacht), Kompetenzschutz (lassen Sie sich von einem erfahrenen Kollegen mal was sagen), Zentralreduktion (eigentlich ist die Situation ganz einfach), Drang zur Gruppenzugehörigkeit (wollen Sie damit sagen, dass wir anderen alle falsch liegen).

#### 4.4.3.4 Arbeitsweise des Krisenstabs

Der Krisenstab nutzt verschiedene Arbeitsmodi, um die Auswirkungen von „human factors“ zu minimieren. Durch ein diszipliniertes, vorstrukturiertes und systematisches Vorgehen lassen sich Probleme durch kontraproduktives Verhalten, individuelle „Denkfehler“ und systemimmanente Informationsanomalien vermeiden. Der Stab selbst besteht naturgemäß aus Menschen – von daher ist hier keine 0-Fehler-Norm zu erwarten, sondern vielmehr eine aktiv gelebte Fehlerkultur, für die u. a. der Leiter des Krisenstabs verantwortlich ist.

Die systematische Arbeitsweise des Stabes besteht aus den Schritten:

- Ziele mit allen Beteiligten klären
- Information sammeln, gemeinsames Modell der Situation abbilden
- Maßnahmen planen, Alternativen berücksichtigen
- Maßnahmen ergreifen
- Feedback berücksichtigen, Effektkontrolle
- Selbstreflexion; Fehlerkorrektur.

Diese Vorgehensweise findet man analog auch in anderen Arbeitskontexten mit unterschiedlichsten Akronymen und Bezeichnungen wie z. B. **DMAIC** bei Six-Sigma (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) bis **FORDEC** in der Luftfahrt (Facts, Options, Risks, Decision, Execute, Control).

#### 4.4.3.5 Handlungsebenen des Krisenstabs

Die Denk- und Handlungsvorgänge in komplexen Situationen finden auf vier Ebenen statt:

**Inhaltliche Ebene**

Zum einen muss die eigentliche Aufgabe bewältigt werden. Hier geht es um die klare Zieldefinition und die konsequente sachbezogene Abwicklung der Problemlösung.

**Prozess-Ebene**

Daneben muss über eine geeignete Methode der Ablauf der Problemlösung betrieben werden. Nicht nur die Vorgehensweise auch die Auswahl der Ressourcen ist zu organisieren. Dies ist vergleichbar mit der Aufbau- und Ablauf-Organisation von normalen Geschäftsprozessen.

**Soziale Ebene**

Sobald mehrere Menschen an einer Aufgabe arbeiten, kommen gruppensdynamische Effekte ins Spiel. Interessenskonflikte, unterschiedliche Ausgangsinformationen oder das Ausgrenzen Andersdenkender können die Arbeit erschweren. Aber auch die erhöhte Risikobereitschaft von eingespielten Teams, die übertriebene gemeinsame Beschäftigung mit Details oder das gegenseitige Abschieben von Aufgaben auf andere Teammitglieder sind Risiken bei der Gruppenarbeit.

**Individuelle Ebene**

Schließlich ist auch die eigene physische und psychische Verfassung ausschlaggebend für die Problemlösekompetenz. Müdigkeit, Angst oder eine ganz einfache Erkältung können sehr einschränkend wirken. Auch persönliche Erfahrungen spielen eine Rolle. Hat man die Situation schon einmal erlebt oder lernt man sich selbst das erste Mal in einer extremen Situation kennen. Welche Erwartungen setzt man an sich selber? Kann der Ausgang der Krisensituation sogar Auswirkungen auf die eigene Karriere haben?

Während die inhaltliche und Prozess-Ebene gut in Krisenhandbüchern beschreibbar und somit gut vermittelbar, trainierbar und überprüfbar ist, wird die soziale und individuelle Ebene immer noch stiefmütterlich behandelt. Leider sind sie mindestens genauso wichtig bei der Krisenbewältigung. Die zeigt sich schon bei der Zusammenarbeit im Krisenstab, die der sozialen Ebene zugerechnet werden kann.

Problemlösen im Team kann klare Vorteile haben:

- Wissen und Ideen fließen zusammen
- Ressourcenvergrößerung
- Aufgabenteilung verringert Komplexität
- gegenseitige Kontrolle, weniger Fehler

- emotionale Unterstützung

leider sich aber auch nachteilig auswirken:

- Tendenz zur Einstimmigkeit,
- Polarisierung in „wir“ und „die anderen“
- Aufmerksamkeit für Gruppenprozesse nötig
- Chaos durch „Informationsanhäufung“
- zu starke Vereinfachung der Situation
- Situationsgebundenheit
- Unklarheit von Zuständigkeiten
- Rückzug auf eigene Aufgaben.

Dies hat in der Krisenstabsarbeit aufgrund der Besonderheiten der Gruppensituation folgende Ausprägung:

<b>Nutzen</b>	<b>Gefahren, Risiken</b>
gegenseitige Unterstützung, verschiedene Kompetenzen	Kompetenzgerangel
Arbeitsteilung, Verantwortungsteilung	„Das Gesicht wahren“, Gefühle verstecken
„viele Augen“, höherer Informationsumsatz	„Schere im Kopf“; Einigkeitsillusion Koordinationsaufwand, Moderationsaufwand
	Verantwortungsdiffusion

TAB 4.4.1: Nutzenanalyse der Teamarbeit im Krisenstab

Hier wird transparent, dass zur Sicherstellung einer effektiven Zusammenarbeit eine kompetente Führungsperson benötigt wird. Sie muss auf der inhaltlichen Ebene absolut zu Hause sein und die Prozesse der Notfall- und Krisenstabsarbeit verinnerlicht haben. Nur so kann sie mit einer geschickten Moderation die Vorteile der Teamarbeit ausnutzen und die Nachteile bewusst verhindern. Allerdings ist diese Aufgabe so ausfüllend, dass das gleichzeitige Treffen von weitreichenden Entscheidungen immer zu einem Prioritätskonflikt führen wird.

Bei der „Individuelle Ebene“ sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Begrenztheit des bewussten Denkens
  - ⇒ Begrenzte Informationsaufnahme;
  - ⇒ „Denken oder Wahrnehmen“;
- Emotionale Belastung
  - ⇒ Sorge, Angst, Ärger;
  - ⇒ Ungewissheit ertragen, Gewissheit vermitteln;
- Ermüdung, Konzentrationsprobleme
  - ⇒ Einsatz nachts oder nach Arbeitstag, lange Sitzungen
  - ⇒ Konzentrationsspanne

#### 4.4.4 Der Stabschef im Krisenstab

Gerade um die Risiken auf der sozialen und individuellen Ebene der Stabsarbeit in den Griff zu bekommen, ist hier die Führungsqualität und die Gestaltung der Schnittstellen ein kritischer Erfolgsfaktor. Nun sollte aber auch klar werden, dass die Sicherstellung eine mehr oder weniger eigenständige Aufgabe innerhalb der Stabsarbeit ist. In vielen Stabsübungen und leider auch in realen Fällen konnte beobachtet werden, dass ein Krisenstabsverantwortlicher, der sich gleichzeitig um die Koordination des Krisenstabs kümmert, in seiner Entscheidungsfindung behindert wird.

##### 4.4.4.1 Aufgabenteilung

Um die notwendigen Denkkressourcen zur Entscheidungsfindung zu bewahren, wird in professionellen Stäben die Funktion eines Stabschefs eingerichtet. Dabei ergibt sich folgende Aufgabenteilung:

Aufgaben Leiter Krisenstab

- Leitet den Gesamteinsatz
- Verantwortet die Entscheidungen und Maßnahmen
- Beurteilt abschließend die Lageentwicklung
- Entscheidet über weitergehende Warnungen und Meldungen
- Entscheidet über weitere operative Maßnahmen zur Gefahrenabwehr, soweit diese nicht bereits angeordnet wurden
- Genehmigt die Medienverlautbarungen

#### Aufgaben Stabschef

- Koordinierung des Einsatzstabes, Moderation und Strukturierung der Stabsarbeit
- Verteilung von Aufgaben unter den Mitgliedern des Einsatzstabes
- Vorbereitung der Entscheidungen
- Sicherstellen des Informationsflusses zur Öffentlichkeit und zu Behörden
- Sicherstellen der Dokumentation
- Veranlassen der Darstellung von
  - Lage, Maßnahmen, Stoffeigenschaften, Meldepflichten,
  - Auswirkungen in der Öffentlichkeit, Behördenaktivitäten
  - Risiken
  - Handlungsalternativen.

Folgende Vorteile lassen sich aus der Einführung der Funktion eines Stabschefs identifizieren:

- Koordination in der Gruppe wird geführt und erfolgt nicht eigendynamisch
- Ein verantwortlicher Ansprechpartner des Entscheiders zur Entscheidungsvorbereitung
- Eindeutiger Vertreter des Entscheiders (durch Delegation)

#### 4.4.4.2 Koordination der Stabsarbeit

Der Stabschef verfolgt bei der Moderation des Krisenstabs folgende Grundregeln, die hier beispielhaft aus der Krisenstabsarbeit eines Chemieparks dargestellt werden:

- Auswirkungen bewerten
- Stoffdaten erläutern
- im Zweifel „worst case“ annehmen
- schnelle Information von Medien
  - vorbereitete Sofortinfo
  - weitere Presseinformation ausgeben
  - Presseauftritte möglichst mit Behörden
- Meldepflichten beachten

Hierbei hat sich folgender Ablauf bewährt:

- 10 - 15 min Takt  
Zur Kommunikation und zur Informationsverarbeitung
- Schwerpunkte festlegen
- Standard-Agenda (wenn möglich)
- Entscheidungen treffen
  - zügig Maßnahmen einleiten
  - nicht auf optimale Lösung warten
- Ergebnisse abfragen (Effektkontrolle)

Beispielhafte Standard-Agenda für einen Krisenstab eines Chemieparks

- Lageentwicklung
- Personenschäden
- Auswirkungen intern/extern
- Stoffdaten
- Kommunikation
  - Behörden
  - Öffentlichkeit
- Sonstige Maßnahmen.

Die Ursachenforschung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

#### **4.4.5 Fazit**

Die Einrichtung eines Stabschefs im Krisenstab bedeutet keine Einschränkung des Krisenstabsverantwortlichen, sondern hilft ihm, seine Arbeit effektiver zu bewältigen. Er wird nämlich von den Koordinations- und Moderationsaufgaben befreit und kann so seine Denkkressourcen auf die Vorbereitung, Abwägung und Festlegung von kritischen Entscheidungen fokussieren, die die Krisensituation lösen sollen und somit zur Rückkehr zum Normalzustand so schnell wie möglich beiträgt.

#### **4.4.5 Literatur**

Friedenstab, T., Jochum, Ch., Peter, J., & Spindler, G. (2003). *Industriepark und Störfallrecht*. Köln: Heymanns Verlag

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

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.