

Autor

Rudi Heimann (Dipl.-Verw.), Vizepräsident des Hessischen Landeskriminalamtes, zuvor Polizeivizepräsident des Polizeipräsidiums Südhessen, davor Leiter einer zentralen Ausländerbehörde, lehrt im Nebenamt seit 22 Jahren an der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung Kriminologie, Führungslehre und polizeiliches Einsatzmanagement und ist als Gastdozent an der Deutschen Hochschule der Polizei sowie dem BKA tätig. Auch ist Rudi Heimann Mitherausgeber und einer der führenden Kommentatoren des Handbuchs zur PDV 100 VS-NfD – Führung und Einsatz der Polizei. Er beschäftigt sich mit menschlichem Verhalten in sicherheitskritischen Situationen sowie Stabsarbeit und ist Vorstandsmitglied der Plattform „Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V.“

Seine Laufbahn begann 1982 beim damaligen Bundesgrenzschutz. Nach einem zweijährigen Auslandsaufenthalt für die Deutsche Lufthansa wechselte er zur hessischen Landespolizei, absolvierte das Studium zum gehobenen Dienst, war bis 1999 Angehöriger des Spezialeinsatzkommandos Frankfurt a. M. und ab 2001, im Anschluss an das Studium zum höheren Polizeivollzugsdienst, in unterschiedlichen Führungspositionen in Hessen tätig. Er leitete den Fachbereich, der für die Aus- und Fortbildung der Spezialeinheiten und -kräfte, Stabsmitarbeiter und Polizeiführer zuständig war, steuerte die damit verbundenen strategischen Fragestellungen während einer dreijährigen Verwendung im hessischen Innenministerium und war in der übrigen Zeit selbst als Leiter Führungsstab und Polizeiführer eingesetzt.

Gegenwärtig leitet er den Arbeitskreis Sonderlagen und trägt damit die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Thematik in der Polizei Hessen. In seiner aktuellen Funktion ist er ranghöchster hessischer Polizeiführer für Landeslagen.

3 Die Einsatzbedingungen des Stabes

Ein Stab wird auf denjenigen Führungsebenen gebildet, auf denen die Führung so umfangreiche Anforderungen an die Entscheidungsebene stellt, dass diese die Aufgaben allein weder überblicken noch bewältigen kann. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn

- ▶ erhöhter Koordinationsbedarf herrscht, weil
 - besonders viel Personal oder besondere Technik eingesetzt wird,
 - Zuständigkeitsgrenzen überschritten werden,
- ▶ das Informationsaufkommen sehr hoch ist,
- ▶ Spezialistenwissen als Entscheidungsgrundlage schnell und effizient zusammengetragen werden muss,
- ▶ lokale Ressourcen nicht ausreichen, also übergreifend organisiert werden müssen,
- ▶ durch die Menge eingesetzter Ressourcen und die Vielzahl beteiligter Stellen eine einheitliche Führung erforderlich ist.

Lagen, bei denen diese Anforderungen auftreten und polizeiliches Handeln gefragt ist, können grundsätzlich immer, überall und in jeder Facette auftreten:

- ▶ Die handelnden Personen sind bekannt oder unbekannt und damit auch ihre Möglichkeiten und Grenzen mehr, weniger oder überhaupt nicht bekannt.
- ▶ Der Ereigniszeitpunkt und die Dauer ist relativ bestimmt oder unbestimmt.
- ▶ Der Ereignisort ist vorhersehbar oder nicht vorhersehbar.
- ▶ Eine Veränderung der Lage bahnt sich langsam an oder entwickelt sich sehr rasant.
- ▶ Das Ereignis ist für die Polizei planbar oder es ereignet sich ad hoc.
- ▶ Der Konflikt verläuft aus unerfindlichen Gründen relativ unauffällig oder eskaliert nicht minder unvorhersehbar.

Das Ereignis birgt regelmäßig insbesondere folgende potenzielle Fehlerquellen und Defizite:

- ▶ Keine Priorisierung der identifizierten Aufgaben
- ▶ Keine klare Zuordnung der Aufgaben in Bezug auf die Mitwirkenden
- ▶ Kein vorausschauendes Handeln
- ▶ Kein interdisziplinäres vernetztes Denken und Entscheiden
- ▶ Ausnutzen der Plattform „Krise“ als Profilierungsmöglichkeit
- ▶ Zu viele Spezialisten, zu wenig Generalisten mit Überblick

Diese Fehlerquellen auszublenden, wäre nicht nur unprofessionell, sondern würde an grobe Fahrlässigkeit grenzen. Im Verlauf des vorliegenden Kapitels wird deshalb auf die Rahmenbedingungen und Merkmale der Einsatzsituation (3.1), die limitierenden Faktoren des einzelnen Menschen (3.2; 3.3) und die beeinflussenden Elemente des Stabes als Gruppe (3.4) eingegangen. Diese drei Größen (Abb. 9) haben einen enormen Einfluss auf die taktische Abarbeitung einer Lage und sind gleichzeitig diejenigen Faktoren, die den eingesetzten Menschen in Summe am wenigsten bewusst sind.

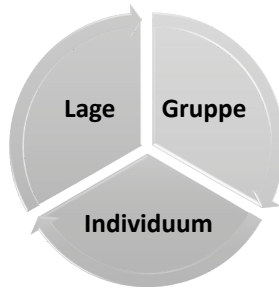


Abb. 9 Einflussfaktoren im Stab

3.1 Merkmale der polizeilichen Lage

Diese drei Facetten verleihen einer Lage bestimmte Merkmale, die wiederum die Situation schwer einschätzbar und damit nur bedingt beherrschbar machen. Dabei ist in Abgrenzung zu den wichtigen Partnerorganisationen Feuerwehr, Hilfs- und Rettungsdienste zu erwähnen, dass sich polizeiliche Einsatzsituationen von dem Löschen eines Gebäudes oder der Versorgung einer Verletzung häufig in einem wesentlichen Punkt unterscheiden. Während an einem Unfallort alle Beteiligten ein hohes Interesse daran haben, dass keiner der Helfer gefährdet wird und Verletzte versorgt werden, stellt sich das in vielen polizeilichen Lagen anders dar. Mindestens der Betroffene, leider auch manchmal die zuschauenden Personen, legen es in vielen Fällen darauf an, dass die polizeilichen Maßnahmen scheitern oder zumindest erschwert werden. Damit sind nicht die üblichen gaffenden Menschen gemeint, sondern die Zuschauer, die teilweise bewusst die eingesetzten Beamten bei ihren Amtshandlungen stören.

Zusätzlich gibt es häufig eine unvollständige oder ungesicherte Informationslage. Hierdurch entstehen Gefühle der Unsicherheit bei einer ohnehin vorhandenen Komplexität mit einer unüberschaubaren Vernetzung

- ▶ **Erfolgsirrtum** – Wir hinterfragen erfolgreiche Taktiken nicht, auch wenn wir überhaupt nicht in der Lage sind, die erfolgskritischen Faktoren zu identifizieren. Widerspruch wird nicht gehört, Erfolge werden euphorisch gefeiert. Misserfolge hingegen werden als schicksalsbedingte Einzelfälle gesehen.
- ▶ **Selbstüberschätzungsirrtum** – Menschen mit geringer Kompetenz oder Fähigkeiten neigen dazu, ihre Fähigkeiten zu überschätzen, und glauben, dass sie kompetenter sind, als es tatsächlich der Fall ist. Gleichzeitig neigen Menschen mit hoher Kompetenz dazu, ihre Fähigkeiten zu unterschätzen und anzunehmen, dass andere genauso fähig sind wie sie. Dieser Effekt tritt tendenziell weniger häufig bei Frauen als bei Männern auf; das Gleiche gilt für pessimistische Menschen.

Diese Mechanismen führen regelmäßig in Kombination miteinander zu neuen Handlungsprinzipien, die auf eine Situation passen können oder eben nicht (▶ Ähnlichkeit schlägt Wahrscheinlichkeit).

Ähnlichkeit schlägt Wahrscheinlichkeit

Dem Stab wird die Presseinformation zu einer Lebensmittelvergiftung von über 30 Personen in einer anderen Behörde übermittelt. Einige Zeit später fällt aus zunächst ungeklärter Ursache im eigenen Bereich Personal aus. Es kann aus Gründen der räumlichen Entfernung und der Gesamtumstände tatsächlich kein Zusammenhang zwischen diesen Ereignissen bestehen, und es gelingt in der Nachbereitung auch niemandem, einen solchen Zusammenhang zu konstruieren. Dennoch werden alle Maßnahmen im Stab und in Verbindung mit dem Nichterscheinen des Personals so getroffen, als wenn dieses eine Lebensmittelvergiftung erlitten hätte.

Unbestimmtheit

Die Fähigkeit des Menschen, mit einer ungewissen Zukunft umzugehen, ist sehr beschränkt. Ungewissheit gefährdet die individuelle Handlungs- und Funktionsfähigkeit, die eng mit der Kontrollierbarkeit und Vorhersagbarkeit von Situationen verknüpft ist. Wir möchten wissen,

- ▶ welche Situation genau gegeben ist, um sie adäquat einschätzen zu können,
- ▶ was als Nächstes passiert, um die Entwicklung zu antizipieren,
- ▶ was wir selbst tun können, um die Situation zu unseren Gunsten zu verändern,
- ▶ welche Konsequenzen dieses Handeln hat, und
- ▶ im Einzelfall auch, wie sich Dritte verhalten und uns damit unterstützen.

Nahezu keine dieser Fragen ist in einer Einsatzlage verlässlich zu beantworten. Wenn nunmehr diese Form von Kohärenz und Ordnung der Um-

Im Weltall

An einem Training zur Entscheidungsfindung in hochkritischen Situationen nehmen ein Dutzend Menschen unterschiedlicher Berufe teil. Aus der Kennenlernrunde ist bekannt, dass ein Teilnehmer als Kampffjet-Pilot tätig ist. In dem Training befindet sich die Gruppe in einem fiktiven fremden Setting, das keine der teilnehmenden Personen jemals erlebt hat. In dem Setting bewegt sich die Gruppe in einem Raumschiff durch das All. Der Jetpilot wird von der Gruppe permanent mit Fragen zur Raumschifftechnik bedacht. Irgendwann reagiert er ungehalten mit der Aussage an alle, dass sie aufhören sollen, ihn nach Dingen zu fragen, von denen er überhaupt keine Ahnung habe. Tatsächlich ist ein großer Teil der erfragten Umstände als verteiltes Wissen in der Gruppe in Form der Trainingsanleitung vorhanden.

Solange jedoch auch nur etwas Zeit für die Beratung oder Entscheidungsfindung vorhanden ist, kann dieses Problem einfach minimiert werden. Es liegt an der Polizeiführung selbst, wenn sie Beratung einfordert, die eigenen Gedanken zunächst nicht vollständig zu teilen, sondern sich auf das Problem und die erbetene Beratungsleistung zu beschränken. Den eigenen Lösungsweg sollte sie zunächst für sich behalten.

Geteiltes und ungeteiltes Wissen

Ein Team hat fast notwendigerweise mehr Informationen als der Einzelne, wobei die jeweilige Information nur dann genutzt werden kann, wenn sie tatsächlich kommuniziert wird. Solange die Informationen nur von Einzelpersonen getragen werden, sind diese fast wertlos für die Gruppe. Beteiligen sich mehrere Personen an der Beratung oder an der Entscheidungsfindung, entsteht durch gezielt geteiltes oder ungeteiltes Wissen das Phänomen, dass sich auf einen vermeintlich gemeinsamen Konsens geeinigt wird, bevor sich tatsächlich über die unterschiedlichen Argumente ausgetauscht wurde. Zwar beginnen Diskussionen regelmäßig mit dem Austausch der unterschiedlichen Standpunkte, jedoch wird sich schnell auf die geteilten und bevorzugten Argumente konzentriert und nicht auf die ungeteilten und nicht bevorzugten. Wichtige Argumente können damit systematisch benachteiligt werden.

Gründe für ein Nichtnennen und damit aktives Teilen von Argumenten können darin liegen, dass sich die einzelne Person nicht in den Vordergrund stellen möchte, Angst vor Misserfolg hat, Harmoniestreben vorherrscht, soziale Anerkennung gesucht wird, Expertenrollen in den Vordergrund gestellt werden oder der Zusammenhang eines eigenen Beitrages

mit der Problemlösung intellektuell nicht erkannt wird. Auch Mitglieder der Gruppe, die einen niedrigeren Status haben, tendieren dazu, ihr Wissen nicht zu teilen. Weitere Ursachen können in einer inneren Distanziertheit zur Verantwortung oder schlichter Bequemlichkeit liegen. Diese Ursachen können sich summieren und die daraus resultierende asymmetrische Diskussion führt direkt zu einer asymmetrischen Informationsbewertung. Im Ergebnis kann sich die Gruppe im ungünstigen Fall für eine Alternative entscheiden, die den eigentlich vorhandenen Wissensbeständen und Argumenten der Gruppe entgegenläuft (Abb. 19).

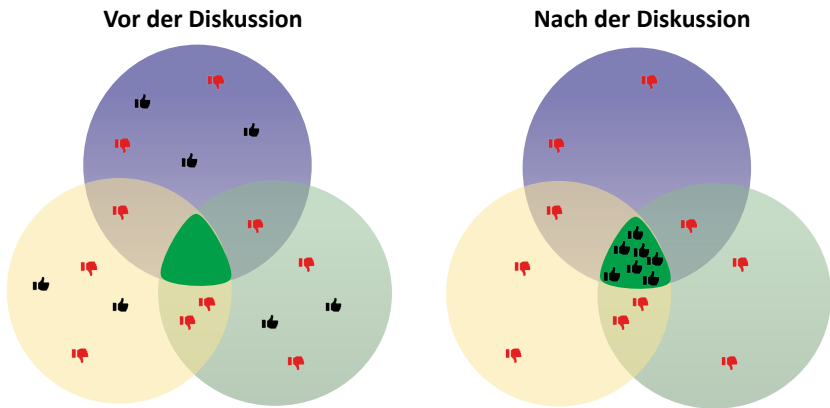


Abb. 19 Geteiltes und ungeteiltes Wissen

In dem Modell überwiegt die bloße Zahl der Gegenargumente (10) gegenüber den dafürsprechenden Argumenten (7). Selbstverständlich wäre auch die Gewichtung der Einflussfaktoren von Bedeutung. Jedoch kommen diese bei Nichtnennung auch nicht zur Geltung – egal, wie bedeutsam sie sein mögen. Früher geteilte Informationen sind subjektiv glaubwürdiger und damit entscheidungsrelevanter als später geteilte Informationen. Dies findet seine Ursache darin, dass wir als Menschen einen (unzutreffenden) Zusammenhang zwischen Wichtigkeit und Verbreitungsgrad sowie Verbreitungszeitpunkt annehmen. Es zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass Gruppen die Alternative wählen, die vor der Diskussion am besten aussah; der Gruppenvorteil wird nicht genutzt.

Zutreffend ist allerdings auch, dass, wenn die Gruppenmitglieder bereits auf dem „richtigen“ Weg sind, der Austausch irrelevant ist. Sind sie es nicht, kann sich die Diskussion auszahlen. Hilfreich ist es, wenn alle Gruppenmitglieder darin bestärkt werden, ihre Meinung zu äußern und sich in