



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Bachelorarbeit

zur Erlangung des ersten akademischen Grades

„Bachelor of Engineering“

Studiengang Gefahrenabwehr/Hazard Control

„Sicher in der Krise:

Erarbeitung von Lernzielen für die Schaffung personeller Kompetenzen zur Aufstellung eines Krisenmanagements an der HAW Hamburg“

vorgelegt von

Rico Kerstan

Matrikel: 1979285

am 07.11.2012

Erstprüfer: Prof. Dr. Marc Schütte (HAW Hamburg)

Zweitprüfer: Dipl.-Ing. Helmuth Gramm, M. A. (HAW Hamburg)

ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit wurden Lernziele für die zukünftigen Mitglieder des Krisenmanagements der HAW Hamburg erstellt. Die theoretischen Grundlagen zeigen u. a. spezifische Eigenschaften von Hochschulen, den Stand des Krisenmanagements an den höheren Bildungseinrichtungen und potenzielle Bedrohungen auf.

Eine Beschreibung des Krisenmanagements der HAW Hamburg bildet die Grundlage für eine Trainingsbedarfsanalyse. Zunächst werden dabei spezifische Anforderungen der Krisenstabsarbeit an die Mitglieder des Krisenmanagements erarbeitet und ausgehend von diesen allgemeine Anforderungen definiert, die alle Personen erlangen sollten, welche in der Krisenmanagementorganisation der Hamburger Hochschule tätig werden soll.

Die Aufgaben, die der o. g. Personenkreis wahrnehmen soll, werden mangels konkreter Verfahrensvorschriften und Vorstellungen – ausgehend von zwei etablierten Krisenmanagementsystemen – erarbeitet. Den Aufgaben der einzelnen Teams können anschließend Kompetenzen zugeordnet werden. Abschließend lassen sich aus dieser Aufstellung Zielgruppen des Trainings definieren.

Im letzten Schritt der Trainingsbedarfsanalyse, der Personenanalyse, wird anhand der Ergebnisse eines Workshops aufgezeigt, welche Kompetenzen bei bestimmten Zielgruppen als vorhanden gelten und welche im Rahmen von Trainingsmaßnahmen erlangt werden müssen.

Abschließend werden den erarbeiteten Kompetenzen Lernzielstufen zugeordnet. Diese beziehen sich auf eine Vorschrift aus dem Bereich des Bevölkerungsschutzes und sollen der Hochschule als Arbeitsgrundlage für die konkrete Konzeption von Trainingsmaßnahmen dienen.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich an Eides statt und durch meine Unterschrift, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig, ohne fremde Hilfe, angefertigt worden ist.

Inhalte und Passagen, die aus fremden Quellen stammen und direkt oder indirekt übernommen worden sind, wurden als solche kenntlich gemacht. Ferner versichere ich, dass ich keine andere, außer der im Literaturverzeichnis angegebenen Literatur verwendet habe. Diese Versicherung bezieht sich sowohl auf Textinhalte sowie alle enthaltenden Abbildungen, Skizzen und Tabellen. Die Arbeit wurde bisher keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Hamburg den 07.11.2012

Rico Kerstan

DANKSAGUNG

Zunächst möchte ich mich bei Prof. Dr. Schütte bedanken, der sich nicht nur zur Übernahme der Gutachtertätigkeit bereit erklärt hat, sondern auch immer mit gutem Rat zur Seite stand.

Bei Herrn Gramm bedanke ich mich für die Möglichkeit, die Arbeit über das Krisenmanagement der HAW Hamburg schreiben zu können und für die netten und konstruktiven Gespräche.

Den Mitgliedern der AG BKM der HAW Hamburg danke ich für die Möglichkeit, meine Ergebnisse zu validieren.

INHALTSVERZEICHNIS

A	Verzeichnis der Abbildungen	VII
B	Verzeichnis der Tabellen	VIII
C	Verzeichnis der Abkürzungen.....	IX
D	Begriffe.....	X
1	Einleitung.....	1
1.1	Problemdarstellung.....	1
1.2	Aufgabenstellung und Themenabgrenzung.....	2
2	theoretische Grundlagen	3
2.1	Krise und Krisenmanagement	3
2.2	Krisenmanagement an Hochschulen.....	4
2.2.1	Eigenschaften von Hochschulen	4
2.2.2	Stand des Krisenmanagements an Hochschulen.....	5
2.2.3	Potenzielle Bedrohungen an Hochschulen.....	6
3	Krisenmanagement an der HAW Hamburg	10
3.1	Informationen über die HAW Hamburg.....	10
3.2	Proaktives Krisenmanagement.....	10
3.3	Reaktives Krisenmanagement.....	12
3.3.1	Eskalation und Aufbau.....	12
3.3.2	Incident Management Team (IMT)	15
3.3.3	Emergency Response Team (ERT).....	16
4	Trainingsbedarfsanalyse	18
4.1	Methodenbeschreibung	18
4.2	Organisationsanalyse	19
4.3	Anforderungsanalyse.....	19
4.4	Aufgabenanalyse.....	25
4.4.1	(Feuerwehr-)Dienstvorschrift 100	26
4.4.2	Incident Command System	30
4.4.3	Vergleich mit der HAW Hamburg.....	31
4.4.4	Aufgaben im Krisenmanagement der HAW Hamburg	33
4.4.5	Festlegung der Zielgruppen des Trainings	38
4.5	Personenanalyse und Trainingsbedarf	39
4.5.1	Methode.....	39

4.5.2	Ergebnisse	41
4.6	Lernziele.....	44
4.6.1	Allgemeine Lernziele	48
4.6.2	Lernziele für das IMT.....	48
4.6.3	Lernziele des Leiters des IMT bzw. der ERT	49
5	Fazit.....	51
6	Ausblick	52
E	Verzeichnis der Quellen	54
F	Anhang.....	I

A VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abb. 1: Entscheidungsprozess bei außergewöhnlichen Ereignissen.....	15
Abb. 2: Zusammensetzung des IMT	16
Abb. 3: Zusammensetzung der ERT	17
Abb. 4: Führungssystem.....	26
Abb. 5: Führungsstab	27
Abb. 6: Führungsorganisation mit Führungsstab	28
Abb. 7: Führungsvorgang	29
Abb. 8: Incident Command System	31
Abb. 9: Organisation bei einem lokalen Ereignis	32
Abb. 10: Organisation bei einem globalen Ereignis	33

B VERZEICHNIS DER TABELLEN

Tab. 1: Eskalationsstufen	13
Tab. 2: Allgemeine Kompetenzen nach Ebenen.....	25
Tab. 3: Notwendige Kompetenzen der Mitglieder des IMT	34
Tab. 4: Kompetenzen des IMT nach Anforderungsebenen	34
Tab. 5: Aufgaben und notwendige Kompetenzen des Leiters IMT/ERT	35
Tab. 6: Kompetenzen des Leiters IMT/ERT nach Kompetenzfeldern.....	36
Tab. 7: Aufgaben und Kompetenzen des ERT	36
Tab. 8: Aufgaben und notwendige Kompetenzen des IC	37
Tab. 9: Kompetenzen des IC nach Kompetenzfeldern	37
Tab. 10: Ergebnis des Workshops im Bezug auf allgemeine Anforderungen	41
Tab. 11: Ergebnisse des Workshops im Bezug auf das IMT	42
Tab. 12: Ergebnisse des Workshops im Bezug auf den Leiter IMT	43
Tab. 13: Kompetenzen des IC	44
Tab. 14: Lernzielstufen	46
Tab. 15: Allgemeine Lernziele mit Lernzielstufen	48
Tab. 16: Lernziele der Mitglieder des IMT mit Lernzielstufen	49
Tab. 17: Lernziele des Leiters IMT/ERT mit Lernzielstufen	50

C VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

<i>Abs.</i>	<i>Absatz</i>
<i>BKM</i>	<i>Bedrohungs- und Krisenmanagement</i>
<i>BMA</i>	<i>Brandmeldeanlage</i>
<i>BSI</i>	<i>Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie</i>
<i>DMI</i>	<i>Fakultät Design, Medien und Information</i>
<i>DPA</i>	<i>dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH</i>
<i>DRK</i>	<i>Deutsches Rotes Kreuz</i>
<i>DV</i>	<i>Dienstvorschrift</i>
<i>ERT</i>	<i>Emergency Response Team</i>
<i>FEMA</i>	<i>Federal Emergency Managements Agency</i>
<i>GG</i>	<i>Grundgesetz</i>
<i>HAW Hamburg</i>	<i>Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg</i>
<i>HmbKatSG</i>	<i>Hamburgisches Katastrophenschutzgesetz</i>
<i>IC</i>	<i>Incident Commander</i>
<i>IHE</i>	<i>Instituion of Higher Education</i>
<i>IMT</i>	<i>Incident Management Team</i>
<i>KatS</i>	<i>Katastrophenschutz</i>
<i>KRITIS</i>	<i>Kritische Infrastrukturen</i>
<i>LS</i>	<i>Fakultät Life Sciences</i>
<i>LZS</i>	<i>Lernzielstufe</i>
<i>NIMS</i>	<i>National Incident Management System</i>
<i>Nr.</i>	<i>Nummer</i>
<i>REMS</i>	<i>Readiness and Emergency Management for Schools</i>
<i>S</i>	<i>Sachgebiet</i>
<i>SOP</i>	<i>Standard Operating Procedures</i>
<i>TI</i>	<i>Fakultät Technik und Informatik</i>
<i>US</i>	<i>United States</i>
<i>W&S</i>	<i>Fakultät Wirtschaft und Soziales</i>

D BEGRIFFE

Außergewöhnliches Ereignis

Unter dem Begriff ‚außergewöhnliches Ereignis‘ werden alle Ereignisse kumuliert, die eine Abweichung vom Normalzustand darstellen.

Bevölkerungsschutz

„Der Bevölkerungsschutz in der Bundesrepublik Deutschland umfasst den Katastrophenschutz der Länder sowie den Zivilschutz des Bundes.“ [1]

Einsatzleitung

Die Einsatzleitung bildet die organisatorische Leitung des Krisenmanagements. Sie hat die Aufgabe, alle Maßnahmen zur Wiederherstellung des Normalzustandes zu veranlassen.

Emergency Response Team (ERT)

Es existieren vier Emergency Response Teams an der HAW Hamburg. Sie bilden das Krisenmanagementgremium auf der Ebene der Fakultäten. Eine genaue Beschreibung der ERT findet sich im Abschnitt 3.3.3. Im Allgemeinen sind mit ERT jeweils der Dekan und das Basis-ERT gemeint, bei Ausnahmen wird dies explizit erwähnt¹.

Incident Management Team (IMT)

Das Incident Management Team ist das zentrale Krisenmanagementgremium der HAW Hamburg. Näheres ist im Abschnitt 3.3.2 beschrieben².

¹ Definition des Autors, keine Quelle.

² Vgl. 1

Katastrophe

Eine Katastrophe ist ein außergewöhnliches Ereignis, das über die Grenzen der Hochschule hinausgeht und nicht mehr durch die Institution selbst bewältigt werden kann [2], [3]. Da Katastrophenschutz in Deutschland Aufgabe der Bundesländer ist [1], geht die hochschulinterne Bewältigung nicht über das Maß einer Krise hinaus.

Katastrophenschutz

Maßnahmen des Katastrophenschutzes sind alle diejenigen, die notwendig sind, um nach dem Eintritt einer Katastrophe den Normalzustand wiederherzustellen, die Auswirkungen zu verringern und Gefahren für Menschenleben und Gesundheit abzuwenden. Der Katastrophenschutz liegt in der Verantwortung der Bundesländer [1].

Krise

Eine Krise hat – wie der Notfall auch – massive Auswirkungen auf das Alltagsgeschäft der Hochschule. Ebenfalls ist eine über das Tagesgeschäft hinausgehende Infrastruktur notwendig, um den Normalzustand wiederherzustellen. Krisen sind im Vergleich zu Notfällen einmalig. Aus diesem Grund existieren keine Notfallpläne, sondern nur Rahmenanweisungen, innerhalb derer die Bewältigung stattfindet [3]. Externe Krisen, wie Wirtschafts-, Öl-, Liquiditätskrisen sind innerhalb dieser Arbeit nur von Bedeutung, wenn sich aus ihnen direkte und massive Auswirkungen auf das Alltagsgeschäft der Hochschule ergeben.

Krisenmanagement

Reaktives Krisenmanagement

Unter reaktivem Krisenmanagement wird die Führung aus einer Krise hin zum Normalzustand verstanden. Dabei meint der Begriff zum einen den Prozess der Bewältigung einer Krise als auch die Institutionen, die für diesen Prozess notwendig sind [4].

Proaktives Krisenmanagement

„Alle Maßnahmen zur Vermeidung von, Vorbereitung auf [...] sowie Nachbereitung von Krisen“ [4] werden als proaktives Krisenmanagement bezeichnet.

Krisenstab

Der Krisenstab ist eine „besondere Organisationsform [...], die innerhalb einer Organisation [...] gebildet wird, um Ereignisse zu bewältigen, die über die Kompetenzen der Normalorganisation hinausgehen.“ [5]

Krisenmanager

Alle Personen, die im Rahmen des reaktiven Krisenmanagements tätig werden, werden in dieser Arbeit als Krisenmanager bezeichnet.

Kritische Infrastruktur (KRITIS)

„Kritische Infrastrukturen sind Organisationen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden.“ [6, p. 3]

Notfall

Die Auswirkungen eines Notfalls sind als signifikant für die Aufgabenerfüllung der Hochschule einzustufen. Für die Wiederherstellung des Normalzustandes sind Instrumente notwendig, die über das normale Tagesgeschäft hinausgehen [3].

Operativ-taktische Maßnahmen

„Operativ-taktische Maßnahmen dienen zur Koordination der technisch-taktischen Maßnahmen. Sie beziehen sich vor allem auf die Bildung des Einsatzschwerpunktes, die Ordnung des Raumes [...], die Ordnung [des Personals ...], die Ordnung der Zeit (Reihenfolge von Maßnahmen [...]) und die Ordnung der Information [...].“ [7, p. 26]

Störung

Eine Störung stellt eine Abweichung vom Alltagsgeschäft dar, deren Schaden für die Hochschule zu vernachlässigen ist. Die Abwicklung einer Störung ist mit den Arbeitsinstrumenten des Alltages möglich. Störungen können sich jedoch zu einem Notfall ausweiten [3].

Zivilschutz

Unter Zivilschutz wird der Schutz der Bevölkerung bei einem bewaffneten Angriff auf die Bundesrepublik Deutschland verstanden [1]. Laut Art. 73 Abs. 1 Nr. 1 GG ist der Bund für den Zivilschutz zuständig.

1 EINLEITUNG

1.1 *Problemdarstellung*

In der Vergangenheit waren die Auslöser für Krisen zumeist Kriege. Das gesamte staatliche Handeln war dann auf die Abarbeitung des Krieges ausgerichtet. Aus diesem Grunde sind die theoretischen Ideen für Krisenmanagement sowohl im staatlichen als auch im privatwirtschaftlichen Kontext relativ jung. Die heutige Konzeption des Krisenmanagements im Katastrophen- und Zivilschutz der Bundesrepublik Deutschland beispielsweise geht auf das Jahr 1979 zurück [8]. Die Reflektion dieser Konzeption auf staatliche Organisationen, wie Universitäten und Schulen, und die damit verbundene Etablierung von Krisenstäben und -teams ist in Deutschland ein beginnender Prozess. Im Bezug auf allgemeinbildende Schulen gibt es zumeist Überlegungen, die sich auf die psychosoziale Notfallversorgung der Schüler beschränken (vgl. [9] und [10]). Im Bezug auf deutsche Hochschulen und Universitäten sind diese Planungen praktisch nicht existent. Zumindest ist dies aus der kaum vorhandenen Literatur abzuleiten.

Jedoch sind auch Hochschulen nicht vor dem Eintritt von Krisen, die einer strukturierten Auseinandersetzung bedürfen, gefeit, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen sollen.

- ❖ Im April 2012 tötete ein ehemaliger Student³ an der Oikos University im kalifornischen Oakland sieben Menschen und verletzte drei weitere Personen aus Rache für die Exmatrikulation [11].
- ❖ Eine anonyme Bombendrohung bekam die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg per Fax am 28. März 2012. Das betreffende Gebäude wurde geräumt und von der Polizei durchsucht [12].
- ❖ Am 19. Juli 2011 gehen bei Aufräumarbeiten gegen Mittag an der Technischen Universität Hamburg zwei Gefäße mit dem Gefahrstoff ‚Acetonitril‘ zu Bruch. Die Feuerwehr und Polizei werden erst gegen 19.00 Uhr alarmiert [13]. Das Presseecho war aufgrund der großen Zeitspanne zwischen Ereignis und Alarmierung der Einsatzkräfte vernichtend.

³ Alle genderspezifischen Bezeichnungen werden geschlechtsneutral verwendet.

Obwohl ein umfassendes Krisenmanagement die aufgezeigten Ereignisse nicht verhindern kann, können doch die Auswirkungen beschränkt werden. Die Ereignisse zeigen auch deutlich, dass Krisen- und Notfallplanung an Hochschulen und Schulen über die psychosoziale Betreuung hinausgehen müssen. Vielmehr müssen solche Angebote im Rahmen des Krisenmanagements koordiniert werden.

Aufgrund von Erfahrungen aus kleinen Notfällen und Störungen, z. B. der Bedrohung von akademischem Personal, hat die HAW Hamburg die Einführung eines Bedrohungs- und Krisenmanagements (BKM) initiiert.

Im Rahmen des BKM sollen sowohl Störungen als auch Notfälle und Krisen bearbeitet werden können. Für die Bearbeitung von Notfällen und Krisen sind jedoch zusätzliches Personal und Know-how notwendig, da sich schnell entwickelnde Situationen besser im Team bearbeiten lassen [14]. Es ist aus diesem Grund vorgesehen, an den Fakultäten und zentral in der Hochschulverwaltung Teams zu installieren, die sich mit der Bewältigung von Notfällen und Krisen befassen sollen.

Diese Idee bietet den Anlass der Arbeit. Für die Aufstellung der Teams sollen die personellen Voraussetzungen geschaffen werden. Dabei ist grundsätzlich zu klären, welche Kompetenzen die noch nicht eingesetzten Teams besitzen müssen.

1.2 Aufgabenstellung und Themenabgrenzung

Im Rahmen dieser Arbeit sollen Lernziele definiert werden, die die Mitglieder des Krisenmanagements der HAW Hamburg erreichen sollen, um ihre Arbeit aufzunehmen. Dabei bezieht sich die Bachelorarbeit auf die spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen des BKM der HAW Hamburg. Sie besitzt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Das Krisenmanagement der HAW Hamburg befindet sich zurzeit im Aufbau, aus diesem Grund sind die Ausführungen immer als Status quo zum Zeitpunkt der Ausarbeitung zu sehen. Die Untersuchung betrachtet ausschließlich mittlere bis große Ereignisse (Notfälle und Krisen). Notwendige technische Voraussetzungen spielen innerhalb der Arbeit keine Rolle. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf den (personellen) Kompetenzen.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1 *Krise und Krisenmanagement*

Der Begriff ‚Krise‘ leitet sich vom griechischen Wort ‚krisis‘ ab und bezeichnet eine „schwierige Zeit [oder] Störung“ [15, p. 643]. Diese Beschreibung ist für eine wissenschaftliche Herangehensweise an das Thema Krisenmanagement nicht ausreichend, da alle Abweichungen vom Alltag als ‚schwierige Zeit‘ empfunden werden könnten. Folglich ist diese Definition enorm subjektiv. Für eine wissenschaftliche Betrachtung ist eine objektivere und feinere Abgrenzung notwendig.

Eine bessere Definition findet sich im BSI-Standard 100-4 zur Business Continuity. Eine Krise ist demnach eine Situation, die vom Normalzustand abweicht und aufgrund der Komplexität nicht mit Ablaufplänen bewältigt werden kann. Ein Merkmal für Krisen ist die Einmaligkeit [3]. In diesem Zusammenhang sei als Beispiel für eine Krise ein Amoklauf angeführt: Grundsätzlich ist ein Amoklauf kein einmaliges Ereignis (Amokläufe treten häufiger auf), er ist aber in seinem Ablauf einzigartig. Wenngleich denkbar ist, dass mehrere Amokläufe an ein und derselben Institution stattfinden, so werden sich diese in Auswirkungen und Ablauf nicht gleichen. Grund hierfür ist die Vielzahl an beeinflussenden Faktoren (z. B. Art der Waffe, Lokalität, Anzahl der anwesenden Personen). Als logische Konsequenz der Definition des BSI sind weitere Begriffsbestimmungen notwendig, die sich auf weniger komplexe oder intensive Ereignisse beziehen. Definitionen der Begriffe *Störung*, *Notfall* und *Katastrophe* sind im Kapitel D zu finden.

Der Begriff ‚Krisenmanagement‘ lässt sich, ausgehend von der Definition des BSI-Standards, als die Bewältigung eines komplexen, einmaligen Ereignisses ohne konkrete Ablaufpläne oder mit Rahmenplänen definieren. Ziel des Krisenmanagements ist die Wiederherstellung des Normalzustandes. Im Rahmen dieser Arbeit sollen dabei sowohl die Maßnahmen und Prozesse als auch die Institutionen, die am Krisenmanagement beteiligt sind, unter ‚Krisenmanagement‘ kumuliert werden.

Der Prozess des Krisenmanagements beschreibt alle Maßnahmen, die vom Eintritt eines Ereignisses bis zum Wiedereintritt des Normalzustandes notwendig sind⁴. Diese Art des Krisenmanagements wird im Folgenden auch als reaktives Krisenmana-

⁴ Definition des Autors ausgehend von [3].

gement bezeichnet. Als Pendant sind alle Maßnahmen, die zur Planung des reaktiven Krisenmanagements notwendig sind, Maßnahmen des proaktiven Krisenmanagements⁵.

Ein Krisenstab ist ein im Rahmen des reaktiven Krisenmanagements eingesetztes Gremium. Dieses kann von einer ständigen Organisationsform bis hin zur spontanen Zusammenkunft im Krisenfall organisiert sein. Als „besondere Organisationsform [...], die innerhalb einer Organisation [...] gebildet wird, um Ereignisse zu bewältigen, die über die Kompetenzen der Normalorganisation hinausgehen“, beschreibt Strohschneider den Krisenstab [5]. Krisenstäbe sind so vielfältig organisiert, wie die Organisationen, in denen sie etabliert werden.

2.2 *Krisenmanagement an Hochschulen*

2.2.1 *Eigenschaften von Hochschulen*

Hochschulen sind spezielle Orte mit ganz spezifischen Eigenschaften, die im Hinblick auf Krisenmanagement der Betrachtung bedürfen.

In der Regel sind die Institutionen bürokratisch organisiert. Die einzelnen Bereiche sind in verschiedenen Gebäuden untergebracht, diese können auch auf mehrere Campus verteilt sein. Eine Eigenschaft von Hochschulen ist zudem die hohe Anzahl von Personen, die sich während des Geschäftsbetriebes innerhalb der Gebäude aufhalten. Anders als beispielsweise an allgemeinbildenden Schulen bewegen sich die Personen relativ frei innerhalb des Hochschulbetriebes. Es lassen sich keine festen (Klassen-)Verbände ausmachen. Vielmehr existieren viele kleine Gruppen und Cliquen innerhalb der Studierenden. Die Professoren nehmen des Weiteren eine andere Rolle als Lehrer ein. Sie vermitteln Wissen, haben aber keinen Erziehungsauftrag. An Hochschulen bewegen sich fast ausschließlich volljährige Personen. Insgesamt herrscht ein offenes Klima. Als Resultat dieser Eigenschaften ist beispielsweise die Kontrolle von Vollzähligkeit nur mit sehr großem Aufwand möglich, zumal sich in bestimmten Bereichen (z. B. Lerneckten, Büros, Bibliotheken) Personen auch außerhalb des regulären Betriebes aufhalten.

⁵ Planungen für Notfälle und Störfälle sind der Einfachheit halber in das proaktive Krisenmanagement inkludiert.

An den meisten Hochschulen existieren Labore, in denen in größerem Maße mit Gefahrstoffen umgegangen wird. Es sind zusätzlich eine Vielzahl von komplexen Geräten zu finden, die einen hohen Sachwert besitzen können. An Forschungseinrichtungen kann Wissen oder Technik vorhanden sein, die einmalig sind und deren Vernichtung zu einem Verlust von hohen (ideellen) Werten führt.

2.2.2 Stand des Krisenmanagements an Hochschulen

Für den Bereich des Krisenmanagements an Hochschulen existiert wenig deutschsprachige Fachliteratur. Es lohnt sich daher ein Blick in die USA, in der relativ konkrete Ideen für Krisenbewältigung an höheren Bildungseinrichtungen vorhanden sind. Es werden jedoch auch außerhalb der USA an Hochschulen Krisenmanagementpläne erarbeitet, als Beispiele seien der ‚Emergency Preparedness and Crisis Management‘ Plan der University of Toronto [16] und das „Qualitätsmanagementhandbuch“ der Pädagogischen Hochschule Steiermark [17] aufgeführt.

Das *National Incident Management System* (NIMS) wurde im Rahmen der Novellierung des Krisenmanagements (oder englisch: Emergency Managements) in den USA federführend vom *Department of Homeland Security* entwickelt und 2004 veröffentlicht. Ziel des NIMS ist es, über alle staatliche Ebenen (von der Gemeindeverwaltung bis hin zum Bundesministerium) und alle Disziplinen (von der Feuerwehr bis hin zur Hochschule) hinweg ein effektives und homogenisiertes System zur Bearbeitung von Krisen zu implementieren. Es besteht dabei sowohl aus proaktiven als auch aus reaktiven Elementen.

Das NIMS sieht vor, ein Krisenmanagement an Institutionen höherer Bildung (Institution of Higher Education, kurz IHE) und teilweise auch allgemeinbildenden Schulen zu etablieren. Intention für diese Forderung ist die Ansicht, dass Schulen und IHEs Teil der Gesellschaft sind und alle Beteiligten (Behörden, die Institution selbst und die Gesellschaft) von der Einführung des NIMS partizipieren, da Bildungseinrichtungen nicht immun gegen Notfälle, Krise und Einflüsse von Krisen außerhalb der Institution sind [18]. Das *Readiness and Emergency Management for Schools* (REMS) *Technical Assistance Center* (zu Deutsch: Vorbereitungs- und Notfallmanagement für Schulen – technisches Unterstützungszentrum) hat speziell auf die Bedürfnisse von Schulen und IHEs angepasste Richtlinien erstellt, die entsprechende Bildungseinrich-

tungen befähigen, das NIMS zu implementieren [19]. Anhand konkreter Handlungsanweisungen und Aufgabenpakete wird der Notfallbeauftragte der Institution befähigt, das NIMS einzuführen. Es werden ferner Kurse von der *Federal Emergency Managements Agency* (Bundesamt für Notfallmanagement⁶, kurz: FEMA) zum *Incident Command System* (ICS), einer einheitlichen Aufbauorganisation für das Krisenmanagement, für Hochschulmitarbeiter angeboten, als Beispiel sei der Kurs „IS-100.HE - Introduction to Incident Command System (ICS 100) for Higher Education“ (Einführung in das ICS für IHE) genannt [20].

Das NIMS ist im Jahr 2004 veröffentlicht worden und ist somit noch nicht einmal zehn Jahre alt. Aus diesem Grund soll geklärt werden, inwiefern die Inhalte des NIMS bereits an den US-amerikanischen Hochschulen eingeführt sind. Eine Studie aus dem Jahr 2011 an der 140 IHE (Research University, University, College, Community College) aus den USA und 10 kanadischen Hochschulen teilnahmen, zeigte, dass alle befragten Einrichtungen weniger als fünf Jahre Erfahrung mit Krisenmanagement⁷ haben [21]. Sullivan (2011) führt den wachsenden Bedarf auf nationale Katastrophen wie Hurrikan Katrina zurück. Diese Studie lässt den Schluss zu – auch wenn diese nicht repräsentativ ist – dass trotz des NIMS die Erfahrungen im Bezug auf Krisenmanagement an Hochschulen noch relativ gering sind.

2.2.3 Potenzielle Bedrohungen an Hochschulen

Dieser Absatz basiert teilweise auf [22] und [17].

Im Folgenden sind mögliche Auslöser für Krisen und Notfälle exemplarisch aufgelistet. Es werden jeweils Erklärungen und teilweise auch Beispiele zu den Bedrohungen gegeben. Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Austritt von Gefahrstoffen

Wie bereits unter 1.1 erwähnt, kann der Austritt von Gefahrstoffen, die an Hochschulen üblicherweise vorhanden sind, Notfälle und Krisen hervorrufen. Als weiteres Beispiel kann ein Gefahrstoffeinsatz der Feuerwehr Dresden im Januar 2012 an der Technischen Universität Dresden genannt werden, bei dem aufgrund eines knob-

⁶ Freie Übersetzung des Autors

⁷ Die Studie spricht von „Emergency Management“.

lauchartigen Geruches im Chemietrakt ca. 100 Personen ins Krankenhaus eingeliefert worden waren [23].

Brände

Alle Brände, die auf dem Gelände einer Hochschule stattfinden, können sich zu Notfällen oder Krisen auswachsen. Vor allem die teilweise oder vollständige Zerstörung von Gebäuden führt zwangsläufig zu Betriebsstörungen.

An der Folkwang Universität der Künste Essen vernichtete ein Feuer und das Wasser, das für die Löscharbeiten eingesetzt wurde, im Winter 2008 wertvolle Kunstgegenstände und Teile eines Gebäudes. Es entstand ein Millionenschaden [24].

Gewalt

Alle Straftaten, die im Zusammenhang mit Gewalt stehen z. B. Vandalismus, Körperverletzungen und Randalen können einen Einfluss auf das Alltagsgeschäft der Hochschule haben, vor allem wenn sie an der Institution selbst stattfinden. Zum einen weil sich dadurch eine Störung im täglichen Ablauf ergeben kann und zum anderen weil ein potenzielles Medieninteresse entsteht. Besonders hervorgehoben seien School Shootings (vgl. [9]) an Hochschulen.

Als Beispiel kann die Eskalation einer Aktion im Zusammenhang mit dem Bildungsstreik an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main angeführt werden. Es kam zu einem Sachschaden von 200.000 € an einem Universitätsgebäude, weil sich die Besetzung zu einer Randalen auswuchs, die von der Polizei aufgelöst werden musste [25].

Drohungen und Geiselnahmen

Die Bedrohung oder Geiselnahme von Hochschulpersonal mit dem Ziel der Erpressung stellt eine weitere Gefährdung für Hochschulen dar. In diesem Zusammenhang sind besonders der Umgang mit den Angehörigen und die Zusammenarbeit mit Kräften der Polizei wichtig. Zusätzlich ist mit einem erhöhten Medienaufkommen zu rechnen.

Am Universitätsklinikum Aachen drohte im Juni 2011 ein Mann mit der Zündung eines Sprengsatzes. Die Fahndung der Polizei führte letztlich jedoch zu keinem Ergebnis [26].

Großschadensereignisse

Externe Großereignisse können eine Situation auslösen, in der ein professionelles Krisenmanagement an der Hochschule notwendig wird. Als Beispiel lässt sich ein Busunglück im Mai 2012 anführen, bei dem 12 Hochschulangehörige der albanischen Aleksander-Xhuvani-Universität getötet und 22 verletzt wurden [27].

(Natur-)Katastrophen

Katastrophen generell und vor allem Naturkatastrophen haben Einfluss auf das gesamte gesellschaftliche Leben. Aus diesem Grund sind Auswirkungen auf Hochschulen zu erwarten. Wie bereits unter 2.2.2 erwähnt, ist davon auszugehen, dass nationale Katastrophen in den USA die Einführung des Krisenmanagements an IHE vorantrieben.

Im Rahmen der Inanspruchnahme können Hochschulen auch in die Katastrophenabwehr einbezogen werden, um beispielsweise Notunterkünfte einzurichten (vgl. dazu exemplarisch § 16 HmbKatSG [28]).

Technische Störungen

Notfälle und Krisen können durch Störungen und Ausfälle von technischen Anlagen, wie der Informationstechnik, Wasserleitungssystemen oder der Stromversorgung, ausgelöst werden. Vor allem in Bereichen, die von der Versorgung mit Strom und Informationstechnik abhängig sind (z. B. Hochschulverwaltungen), wird es bei längeren Ausfällen zu Beeinträchtigungen kommen. Diese können sich aufgrund von Abhängigkeiten innerhalb der Hochschulstruktur auf das Gesamtsystem auswirken.

Bei technischen Störungen kann es zu Kaskadeneffekten kommen, wie sich im Jahr 2012 an der Justus-Liebig-Universität in Gießen zeigte. Aufgrund eines Defektes in einer Mittelspannungsstation war die Einrichtung mehrere Stunden ohne Strom. Alle Gebäude wurden vorsorglich geräumt [29].

Terror

Erfolgreich durchgeführte, vereitelte oder angedrohte Terrorakte, die von Mitgliedern der Hochschule ausgehen, sind potenzielle Ereignisse, die z. B. zu einem erhöhten Medieninteresse und ggf. zu einem Imageschaden führen können. Aus diesen Auswirkungen können sich Folgen für den Betriebsablauf innerhalb der Hochschule ergeben. Ferner sind terroristische Anschläge auf die Hochschule selbst denkbar.

Einer der Attentäter des Terroranschlages vom 11. September 2001 in New York war beispielsweise Studierender der HAW Hamburg, was zu einer Berichterstattung über die betreffende Hochschule in den Medien führte [30]. Es ist durchaus denkbar, dass sich eine solche Situation zu einem Notfall oder einer Krise entwickelt.

Todesfälle und schwere Unfälle

Nicht zuletzt führen in einem Sozialgefüge wie einer Hochschule Todesfälle oder Unfälle mit schwerwiegenden Folgen von Hochschulangehörigen zu einer Abweichung, die das Tagesgeschäft einschränken können. Im Bezug auf dieses Ereignis sind beispielsweise psychologische Angebote zu koordinieren und Vertretungsregelungen zu organisieren.

Der Rektor des Anatomischen Instituts der Universität zu Köln nahm sich Anfang des Jahres 2012 das Leben, nachdem schwerwiegende Vorwürfe gegen seine Einrichtung erhoben wurden [31].

Wie zu erkennen ist, existiert eine Vielzahl von Bedrohungen, die auf Hochschulen wirken können. Aus diesem Grund ist es zwar notwendig und sinnvoll, vorbereitete Notfallpläne für bestimmte Ereignisse zu erarbeiten. Die große Streuweite der möglichen Ereignisse macht jedoch ein weitergehendes Krisenmanagement unabdingbar. Dies muss dann flexibel auf die Lage reagieren.

3 KRIENMANAGEMENT AN DER HAW HAMBURG

Im Folgenden soll näher auf das Krisenmanagement der HAW Hamburg eingegangen werden. Das dargestellte Krisenmanagement ist als Status quo zum Zeitpunkt der Ausarbeitung anzusehen.

3.1 Informationen über die HAW Hamburg

Die HAW Hamburg ist eine Fachhochschule mit 14.700 Studierenden (Stand: März 2012), davon ca. 13 % ausländische Studierende [32]. 825 Professoren und Lehrbeauftragte sind an der Einrichtung tätig. Hinzu kommt weiteres Personal⁸. Sie gliedert sich in vier Fakultäten:

- ❖ Fakultät Design, Medien und Information (DMI)
- ❖ Fakultät Life Science (LS)
- ❖ Fakultät Technik und Information (TI)
- ❖ Fakultät Wirtschaft & Soziales (W&S)

Die Gebäude der HAW Hamburg sind in der Stadt verteilt und zu vier Campus zusammengefasst [33]:

- ❖ Campus Berliner Tor (Fakultäten TI, W&S)
- ❖ Campus Bergedorf (Fakultät LS)
- ❖ Kunst- und Mediacampus Hamburg (Fakultät DMI)
- ❖ Modecampus Armgartstraße (Fakultät DMI)

3.2 Proaktives Krisenmanagement

Zum Verständnis des reaktiven Krisenmanagements der HAW Hamburg ist es notwendig, die Strukturen des proaktiven Krisenmanagements zu kennen. Proaktives Krisenmanagement soll dabei im Sinne des BSI-Standards 100-4 verstanden werden und Strukturen für die Vorbereitung von Krisen (und auch deren Nachbereitung) schaffen. Maßnahmen, die auf das soziale Klima wirken, indem beispielweise eine Kultur der Toleranz und Akzeptanz beworben wird, sind als Präventionsmaßnahmen

⁸ Detaillierte Zahlen lagen zum Zeitpunkt der Ausarbeitung nicht vor.

zu sehen und nicht Teil des Krisenmanagements an sich. Sie bereiten die Institution nicht auf das Krisenmanagement vor. Diese Arbeit beschränkt sich aufgrund der Zielstellung und des Umfangs auf Maßnahmen, die ein Krisenmanagement organisatorisch möglich machen.

Für die gesamte HAW Hamburg wurde ein Notfallbeauftragter bestimmt, der im Rahmen einer 50 %igen Stelle innerhalb der Hochschulverwaltung den Themenbereich BKM betreut. Die Stelle ist im Bereich „Arbeitssicherheit, Umwelt und Energie“ angesiedelt [34]. An der HAW Hamburg kommen dem Notfallbeauftragten insbesondere folgende Aufgaben zu (in Anlehnung an [3]):

- ❖ Steuerung aller Aktivitäten, die das Krisenmanagement betreffen, im Rahmen der Vorgaben des Präsidiums
- ❖ Erstellung und Pflege von Dokumenten, wie Richtlinien, Standards, Handbüchern etc., die die Implementierung des Krisenmanagements konkretisieren
- ❖ Durchführung einer Risikoanalyse
- ❖ Initiierung der Umsetzung des Krisenmanagements auf der Ebene der gesamten Hochschule
- ❖ Kontrolle der Umsetzung an den Fakultäten
- ❖ Koordinierung der erforderlichen Ressourcen
- ❖ Planung und Durchführung von Übungen und Schulungsmaßnahmen
- ❖ Auswertung von Übungsergebnissen und Entwicklung von Strategien im Sinne eines Verbesserungsprozesses
- ❖ Zusammenführung der Arbeiten auf der Ebene der Fakultäten

Da dem Notfallbeauftragten die meisten zeitlichen Ressourcen für die Bearbeitung des Krisenmanagements zur Verfügung stehen, ist er die zentrale Person im proaktiven Krisenmanagement.

Über dem Notfallbeauftragten ist im Bereich des Krisenmanagements das Präsidium angesiedelt. Diesem Gremium kommen als oberstem Entscheidungsorgan der Hochschule strategische Aufgaben zu. Hier werden Grundsatzentscheidungen getroffen, die entweder aus interner Initiative entstehen oder vom Notfallbeauftragten vorbereitet werden.

Konkret ergeben sich folgende Aufgaben für das Präsidium (in Anlehnung an [3]):

- ❖ Die Bedeutung des Krisenmanagements für die Hochschule festlegen.

- ❖ Eine strategische Ausrichtung bei der Implementierung beschließen.
- ❖ Die notwendigen finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen bereitstellen.
- ❖ Einsetzen eines Notfallbeauftragten.

Aufgrund der unter 3.1 beschriebenen Struktur der HAW Hamburg ist es notwendig, das Krisenmanagement an den einzelnen Fakultäten zu planen und umzusetzen. Für diese Aufgabe sind vorrangig die Fakultätsleitungen zuständig. Diese können bei Bedarf Notfallkoordinatoren einsetzen, um Aufgaben an sie zu delegieren. Zum jetzigen Zeitpunkt sind die Planungen allerdings in diesem Punkt noch nicht abgeschlossen, sodass sich keine definitive Aussage zu diesem Punkt machen lässt.

Den Fakultätsleitungen, bzw. den Notfallkoordinatoren kommen im Rahmen des proaktiven Krisenmanagements folgende Aufgaben zu (in Anlehnung an [3]):

- ❖ Umsetzung der Maßnahmen des Krisenmanagements im Bezug auf die Fakultät
- ❖ Ansprechpartner für den Notfallkoordinator
- ❖ Durchführung von Tests und Übungen auf Fakultätsebene
- ❖ Unterstützung des Notfallbeauftragten in allen Belangen des Krisenmanagements auf Fakultätsebene

3.3 Reaktives Krisenmanagement




3.3.1 Eskalation und Aufbau

Nach Eintritt eines außergewöhnlichen Ereignisses unterscheidet sich die Krisenmanagementorganisation je nach Intensität und örtlicher Ausweitung des Ereignisses. Im Folgenden wird aus diesem Grund zwischen *lokalen Ereignissen* (auf eine Fakultät bezogen) und *globalen Ereignissen* (betrifft die gesamte Hochschule) unterschieden.

Da sich die Arbeit ausschließlich auf Notfälle und Krisen bezieht, ist eine Definition notwendig, ab wann eine solche Situation vorliegt. Grundsätzlich können als Indiz die Auswirkungen auf den Betriebsablauf gesehen werden. Je größer die zu erwartenden Auswirkungen, desto mehr Ressourcen sind vermutlich für die Bewältigung des Ereignisses notwendig. Während bei einer Störung keine Ressourcen benötigt wer-

den, die über die Alltagsstruktur der Hochschule hinausgehen, ist bei einem Notfall bereits die Aktivierung des Krisenmanagements notwendig. Weitere Ressourcen müssen aktiviert werden, um eine Krise zu bearbeiten. Ausgehend von dieser Betrachtung wird in Tab. 1 gezeigt, welche Eskalationsstufen definiert werden könnten, um eine Unterscheidung treffen. Grundsätzlich können eine oder alle Auswirkungen durch ein Ereignis ausgelöst werden.

Tab. 1: Eskalationsstufen

Eskalationsstufe	Art des Ereignisses	Ressourcen	Auswirkungen
 grün	Störung	Bewältigung im Rahmen des Alltagsgeschäfts ist möglich.	<ul style="list-style-type: none"> Die finanziellen Auswirkungen sind zu vernachlässigen⁹. Das Alltagsgeschäft kann weiter laufen. Ein Imageverlust ist nicht zu erwarten.
 gelb	Notfall	Die Aktivierung des Krisenmanagements ist notwendig, eine Mindestbesetzung ist jedoch ausreichend.	<ul style="list-style-type: none"> Hohe finanzielle Schäden sind zu erwarten. Das Alltagsgeschäft kann eingeschränkt fortgeführt werden. Ein geringer Imageverlust ist zu erwarten.
 rot	Krise¹⁰	Die Aktivierung des Krisenmanagements ist notwendig, die Mindestbesetzung ist nicht ausreichend.	<ul style="list-style-type: none"> Sehr hohe finanzielle Auswirkungen sind wahrscheinlich. Das Alltagsgeschäft kann nicht mehr oder stark eingeschränkt fortgesetzt werden. Der zu erwartende Imageverlust kann nicht vernachlässigt werden.

Bereits bei der proaktiven Arbeit muss klar sein, welches Ereignis welche Eskalationsschwelle erreicht. Dies kann beispielsweise in Notfallplänen festgelegt werden.

⁹ Die finanziellen Auswirkungen sind auf den Gesamthaushalt der Hochschule bezogen.

¹⁰ Wie bereits unter D erläutert, ist eine Katastrophe im Rahmen des internen Krisenmanagements als Krise zu sehen.

Grundlage kann eine Risikoanalyse bilden. Die gebräuchliche farbliche Zuordnung bei Risikobewertungen [3] kann entsprechend der Eskalationsstufen erfolgen.

Zur Entscheidung, welche Eskalationsschwelle vorliegt, sind klare Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Entscheidungskompetenz liegt an der HAW Hamburg beim internen Notruf ‚4444‘, der für die Annahme von Notrufen bei Bedrohungslagen geschaltet wurde. Hierfür wurde ein externer Dienstleister beauftragt, der auch das Sicherheitspersonal an der HAW Hamburg stellt. Die Notrufleitstelle ist rund um die Uhr mit entsprechendem Personal besetzt. Im Rahmen von Alarmierungslisten müssten die Rettungskräfte angehalten werden, entsprechende Ereignisse an die Notrufzentrale der HAW Hamburg (Notruf ‚4444‘) weiterzuleiten. Ereignismeldungen, die über Gefahrenmeldeanlagen wie BMAs erfolgen, werden vor Ort durch die Verantwortlichen (Fakultätsleitung oder Notfallkoordinator) registriert und entsprechend gewertet.

Je nach Entscheidung der Notrufzentrale werden jeweils die notwendigen ERT und das IMT, das zentral für die HAW gestellt wird, alarmiert. Dieser Prozess ist in Abb. 1 dargestellt (abgewandelt nach [3, p. 91]). Die Abbildung bezieht sich nur auf die interne Alarmierung.

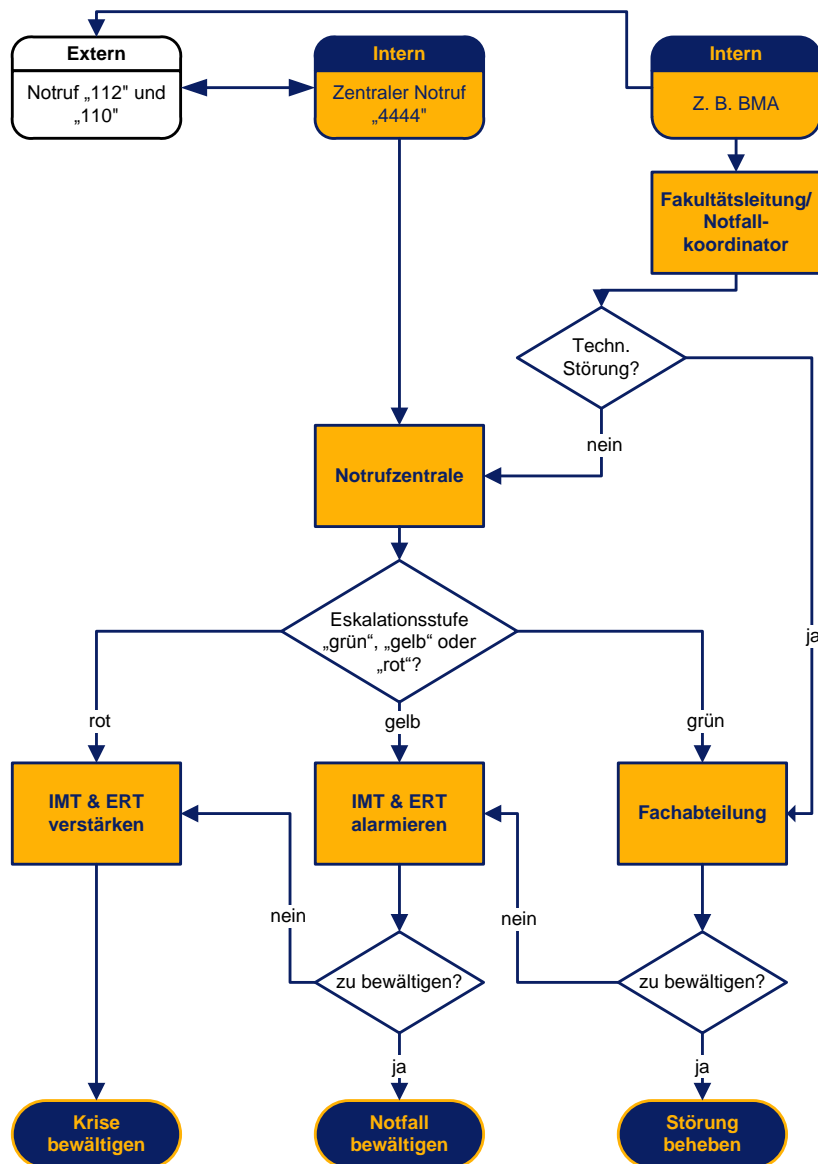


Abb. 1: Entscheidungsprozess bei außergewöhnlichen Ereignissen

3.3.2 Incident Management Team (IMT)

Das IMT ist das zentrale Krisenbewältigungsgremium der HAW Hamburg. Je nach örtlicher Ausprägung eines außergewöhnlichen Ereignisses ab Eskalationsstufe ‚gelb‘ (Notfall) ist es Unterstützungseinheit der lokalen ERT oder unterstützt das Präsidium bei der Bewältigung des Ereignisses.

Das IMT setzt sich aus dem in Abb. 2 gezeigten Personenkreis zusammen. Die Positionen *Fachberater* und *weiteres Personal* sind nicht Bestandteil des Basis-IMT und werden nur bei Bedarf besetzt. Das *Sachgebiet Recht* wird durch die Rechtsabteilung

besetzt. Hinter dem *Sachgebiet Presse und Kommunikation* verbirgt sich das Presse-referat der HAW Hamburg. Bei Feststellung der Eskalationsstufe *gelb* würde immer das Basis-IMT (Leiter, Sachgebiet Technik, Sachgebiet Personal, Sachgebiet Recht und Sachgebiet Presse und Kommunikation) alarmiert.

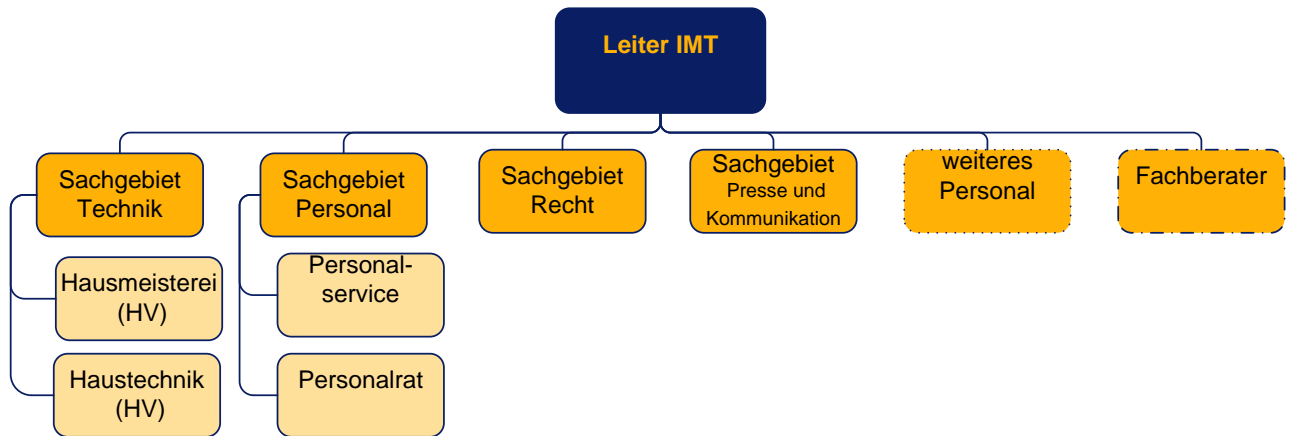


Abb. 2: Zusammensetzung des IMT

Zur Ausübung seiner Tätigkeit als Leiter des IMT muss der Notfallbeauftragte (oder seine Stellvertreter) bevollmächtigt werden. Dies ist kein ungewöhnliches Vorgehen [16], da er im Zweifel schnell Entscheidungen treffen muss, ohne zuvor Rücksprache mit den politisch Verantwortlichen zu halten. Wie weit die Handlungsvollmacht geht, liegt im Ermessen der Hochschule.

3.3.3 Emergency Response Team (ERT)

Die *Emergency Response Teams* bilden die Krisenmanagementgremien auf der Ebene der Fakultäten. Die Basis-ERT bestehen aus dem Dekan, der Fakultätsleitung, dem Hausmeister und einem Mitarbeiter der Haustechnik. In jedem Fall muss der Dekan dem ERT vorstehen oder eine Person dazu ermächtigen¹¹. Die Zusammensetzung der ERT ist in Abb. 3 zu erkennen. Bei Bedarf kann das ERT, beispielsweise durch Department- oder Laborleitungen, verstärkt werden.

¹¹ Der Einfachheit halber wird im Folgenden ausschließlich von ‚Dekan‘ gesprochen.

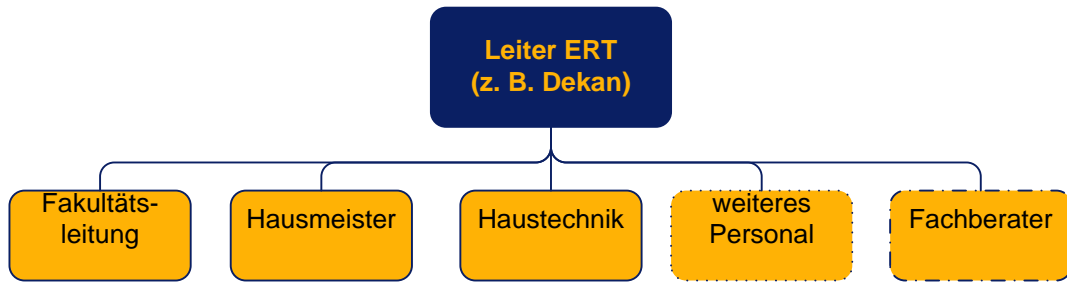


Abb. 3: Zusammensetzung der ERT

4 TRAININGSBEDARFSANALYSE

4.1 Methodenbeschreibung

Zur Definition der notwendigen Kompetenzen wird das Instrument der *Trainingsbedarfsanalyse* (*Training Needs Assessment*) in angepasster Form angewandt. Da das Krisenmanagement der HAW Hamburg bislang nur theoretisch existiert, handelt es sich um eine proaktive Trainingsbedarfsanalyse.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass es kaum empirische Studien über die notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft im Krisenmanagement gibt und eine Übertragung von vorhandenem Wissen auf die HAW Hamburg nicht möglich ist [35].

Die Trainingsbedarfsanalyse ist eine Methode, die vor allem in der Personalentwicklung Anwendung findet. Sie arbeitet nach dem Prinzip: *Soll – Ist = Bedarf*. Dabei sollen die Mitarbeiter nicht wahllos trainiert, sondern gezielt auf die Bedürfnisse der Person und der entsprechenden Stelle, die sie besetzen, angepasst werden [36].

Die Trainingsbedarfsanalyse gliedert sich in drei Teile [37]:

- 1) Organisationsanalyse
- 2) Aufgabenanalyse
- 3) Personenanalyse

In dieser Arbeit findet zusätzlich eine Anforderungsanalyse Anwendung.

Zunächst wird eine *Organisationsanalyse* durchgeführt, um den Personenkreis zu identifizieren, der im Rahmen des Trainings betrachtet werden muss. Anschließend wird die *Anforderungsanalyse* durchgeführt. Sie beinhaltet eine Beschreibung von Anforderungen, die sich während der Arbeit im Krisenmanagement stellen. Aus diesen Anforderungen ergeben sich allgemeine Kompetenzen, die Personen besitzen sollten, um als Krisenmanager tätig zu werden. Es folgt eine *Aufgabenanalyse*. Für die Definition von Aufgaben, die entsprechende Personengruppen im Rahmen des Krisenmanagements übernehmen müssen, werden etablierte Krisenmanagementmodelle untersucht. Die Anforderungen und Aufgaben sollen zu Kompetenzen zusammengefasst werden (Soll-Stand). Eine *Personenanalyse* wird unter 4.5 durchgeführt. Dabei bildet die Durchführung eines Workshops das zentrale Element.

4.2 Organisationsanalyse

Die Festlegung des Personenkreises, der Untersuchungsgegenstand der Trainingsbedarfsanalyse sein soll, ist vergleichsweise trivial. Ausgehend von der Aufgabenstellung sind dies alle Personen, die im Rahmen des Krisenmanagements zum Einsatz kommen werden. Dabei ist der Kreis auf solche Personen zu beschränken, die erwartungsgemäß eingesetzt werden.

Diese sind:

- ❖ Präsident/Präsidium
- ❖ Mitglieder des IMT
- ❖ Dekan
- ❖ Mitglieder der ERT

4.3 Anforderungsanalyse

Ziel dieser Analyse ist es, Anforderungen zu identifizieren, die die Arbeit im Krisenmanagement an die beteiligten Personen stellt. Diesen Anforderungen werden anschließend allgemeine Kompetenzen zugeordnet, die zur Bewältigung der Anforderungen notwendig sind.

Die Anforderungen, die das Krisenmanagement an die Mitwirkenden stellt können in verschiedene Ebenen unterteilt werden. Die sind

- ❖ individuelle,
- ❖ informationsbezogene,
- ❖ entscheidungsbezogene,
- ❖ teambezogene sowie
- ❖ managementbezogene Anforderungen.

Die nachfolgende Aufzählung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll vor allem spezifische Anforderungen bei der Stabsarbeit aufzeigen. Hinzu kommen alltägliche Probleme z. B. im sozialen Kontext.

Individuelle Anforderungen

Die Arbeit im Krisenstab fordert die Krisenmanager im besonderen Maße. Häufig geht die Tätigkeit mit besonderen Zuständen wie Übermüdung, Hunger oder emotio-

naler evtl. sogar persönlicher Betroffenheit durch das Ereignis einher [5]. Vor allem bei Tätigkeiten, die kaum operative Elemente beinhalten, besteht die Möglichkeit, dass emotionale Betroffenheit von Personen, die am Krisenmanagement beteiligt sind, stärker wahrgenommen wird und damit einen stärkeren Einfluss auf die betreffende Person hat. Je höher der Grad der Auseinandersetzung mit der gesamten Lage, desto deutlicher kann die Betroffenheit wirken. Im schlimmsten Fall führt dies zu Arbeitsunfähigkeit und langfristigen psychischen Erkrankungen (z. B. posttraumatische Belastungsstörungen) [35]. Ein Krisenstab hat in der Regel die gesamte Lage im Blick und ist aus diesem Grund ein potenziell betroffener Personenkreis. Es muss ein professioneller Umgang mit der Situation gewährleistet werden. Hier ist festzustellen, dass die Mitglieder der einzelnen Teams der HAW Hamburg einzig wegen ihrer fachlichen Eignung im Arbeitsalltag eingesetzt werden. Es wird nicht nach Krisenfestigkeit ausgewählt. Dieses Problem ist auch im Bezug auf andere Krisenstäbe zu erkennen [35], [38], [39]. Aus dieser Tatsache ergibt sich die besondere Notwendigkeit des Trainings im Umgang mit Krisen und Notfällen.

Überforderung durch ein Problem löst bei den Betroffenen eine Einengung des Denkens und Handelns aus. In der Fachliteratur wird dieser Prozess als *kognitive Notfallreaktion* bezeichnet. Sie läuft unbewusst ab und führt sowohl zu psychischen Auswirkungen als auch zu physiologischen Signalen (z. B. Erhöhung des Pulses, Schwitzen). Psychologische Auswirkungen sind die Konzentration auf das Handeln, weniger auf Denken und Planen (Externalisierung des Handelns), das Beschränken auf schnelle Lösungen, die in bekannte Denk- und Handlungsschemata passen und die radikale Komplexitätsreduktion, welche zum Schutz des eigenen Denkmodells vor äußeren Einflüssen führen soll [40].

Krisen bringen die Eigenschaft mit sich, dass ein erhöhtes Medieninteresse entstehen kann. Das Medieninteresse ist dabei vor allem auf vermeintliche Fehler gerichtet, weniger auf konsequentes und routiniertes Handeln. Aus dieser Tatsache bildet sich ein gewisser Erfolgsdruck [35].

Aufbauend auf den obigen Darstellungen lässt sich die Notwendigkeit eines **Stressmanagements** als allgemeine Kompetenz ableiten.

Informationsbezogene Anforderungen

Außergewöhnliche Ereignisse, wie jene, die unter 2.2.3 beschrieben sind, haben die Eigenschaften, dass sie oftmals intransparent sind, eine Fülle an Informationen bieten, einmalige Problemstellungen aufzeigen und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Bereichen einer Institution bestehen können. Die Komplexität der Lage sorgt dafür, dass die Verantwortlichen das Gefühl haben, die Lage nicht zu überschauen [40]. Aus diesem Grund müssen auf allen Ebenen wichtige Informationen entsprechend gesammelt und ausgewertet werden, um eine Entscheidung treffen zu können. Gerade Führungskräfte sind darauf angewiesen, Informationen von untergeordneten Ebenen zu erhalten. Sie müssen versuchen, die Informationssammlung zu koordinieren, um sowohl Informationsmangel als auch -überflutung vorzubeugen [41].

Entscheidungen, die mit wenigen Informationen getroffen werden, können den Eindruck erwecken, ohne fundierte Grundlage entstanden zu sein. Informationsüberflutung überfordert die Krisenmanager, indem evtl. konträre und verwirrende Informationen an das Team herangetragen werden. Diese Tatsache wird verstärkt, wenn die Entscheidungsträger in gut ausgestatteten Krisenräumen aus einer Vielzahl von Medien Informationen gewinnen [35]. Daraus resultiert die Notwendigkeit eines Informationsmanagements. Die Informationen müssen beschafft, strukturiert und bewertet werden [40]. Eine Aufgabe, die gerade bei zeitkritischen Entscheidungen schwierig ist, da Menschen leicht in zwei Extreme verfallen. Zum einen kann es vorkommen, dass Entscheidungen getroffen werden, ohne genügend Informationen vorliegen zu haben. Im Gegensatz dazu verlieren sie sich auch in der endlosen Informationssammlung und dem Zusammentragen verschiedener Sichtweisen etc. Die Folge kann im Extremfall Entscheidungsvermeidung sein [41].

Bildet ein außergewöhnliches Ereignis Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb der Institution, wird die Komplexität der Situation verstärkt. Es müssen Informationen von Personen gewonnen werden, die evtl. zwar Fachleute auf ihrem Gebiet sind, jedoch nicht mit der Arbeit im Krisenmanagement vertraut sind. Aufgrund verschiedener Fachtermini kann es in diesem Zusammenhang zu Verwirrungen oder Missverständnissen kommen. Abkürzungen können in verschiedenen Fachbereichen vollkommen unterschiedliche Bedeutungen haben. Alle Beteiligten müssen aus diesem Grund in der Lage sein, ***in allgemeinverständlicher Sprache zu kommunizieren.***

Entscheidungsbezogene Anforderungen

Eine Eigenschaft von Krisen ist ihre Einmaligkeit, denn während Notfälle planbar sein können, treten Krisen in ihrer spezifischen Form nur einmal auf [3]. Notfallpläne oder -handbücher nutzen in diesen außergewöhnlichen Situationen wenig, da „[...] Entscheidungen so schnell abgefordert werden, dass die Zeit zum Blättern in einem dicken Ordner nicht vorhanden ist“ [39]. Ferner können solche Pläne nicht alle Eventualitäten vorbereiten, diese Erfahrung hat vor allem die Luftfahrtindustrie gemacht, die mit sogenannten *Standard Operating Procedures* (SOP) z. B. Piloten auf bestimmte Situationen vorbereitet. Die SOPs werden solange geübt, bis sie vorschriftsmäßig angewendet werden können (z. B. im Simulator). Jedoch zeigten vergangene Ereignisse, dass nicht jede Situation vorhersehbar ist (z. B. der Ausfall von mehrfach redundanten Systemen). In solchen Fällen muss die Crew die Prozeduren abwandeln können [42]. Die Abwandlung von SOPs mag in der Luftfahrt vergleichsweise einfach möglich sein, da das Personal mit der technischen Umgebung bestens vertraut ist. In außergewöhnlichen Situationen an Hochschulen ist dies nicht der Fall. Hier müssen Maßnahmen erarbeitet werden, die nicht ausschließlich auf der Kenntnis technischer Anlagen und Abhängigkeiten beruhen, sondern vielmehr in ein kompliziertes soziales Netzwerk eingebunden sind. Als Grundsatz für die Entscheidungsfindung gilt dabei, dass schnelle Entscheidungen, die keine 100 %ige Lösung versprechen, besser sind, als keine Entscheidung. Dies gilt vor allem für wichtige, zeitkritische Entscheidungen [35].

Ausgehend von diesen Anforderungen lassen sich folgende Kompetenzen definieren:

- ❖ Entscheiden in kritischen Situationen
- ❖ Kenntnis der Handlungsanweisungen im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement

Teambezogene Anforderungen

Die Krisenstabsarbeit ist für die Mitglieder eine besondere Situation. Innerhalb des Krisenmanagements bildet sich eine „[...] außergewöhnliche soziale Struktur, die gewohnte Rangordnungen und Funktionsdefinitionen außer Kraft setzt“ [5, p. 110]. Sie stellt besondere Anforderungen an die Mitglieder des Krisenmanagements. Unter Umständen müssen Personen, die im Allgemeinen keine Führungs- und/oder Bud-

getverantwortung haben, Entscheidungen treffen, die Auswirkungen auf die Hochschule haben und ggf. eine größere Zahl von Personen führen.

Um die Gruppe als Entscheidungsgremium effektiv zu gestalten und bei der Entscheidungsfindung entsprechend Vorzüge der Gruppenstruktur zu nutzen, sind gewisse Spielregeln notwendig. Gerade in Situationen, in denen nicht alle Gruppenmitglieder über dasselbe Wissen verfügen, kann die Gruppe ‚bessere‘ Entscheidungen treffen als Einzelpersonen. Diese Situation wird als *Hidden-Profile* bezeichnet. Bei der Krisenstabsarbeit ist, nach Meinung des Autors, von Hidden-Profiles auszugehen. Problematisch ist, dass gerade in solchen Situationen oftmals Entscheidungen präferiert werden, die Einzelpersonen bereits zuvor getroffen hätten. Dies gilt vor allem dann, wenn wenige Entscheidungsalternativen vorhanden sind. Durch eine offene Kommunikation von verschiedenen Ideen kann diesem Problem unter Umständen begegnet werden. Dabei ist wichtig, dass möglichst viele verschiedene Argumente ausgetauscht werden [14]. Da Diskussionen zeitaufwendig sind und die Leistungsfähigkeit des Teams schwächen können [35], kann es sinnvoll sein, grundsätzlich für wichtige Entscheidungen zwei Pläne zu erarbeiten.

Bereits in den 1970er Jahren wurde in Amerika das Phänomen des Versagens von Gruppen bei kritischen Entscheidungen untersucht. Als Resultat entstand das theoretische Konzept des *Gruppendenkens*¹². Es geht davon aus, dass Gruppen mit starkem Zusammenhalt, die nach Übereinstimmung in ihrer Meinung streben, die Auswertung alternativer Lösungen beeinflussen. Besonders stark tritt dieses Phänomen bei solchen Gruppen auf, die nach außen abgeschottet sind, Entscheidungen, die wichtige Folgen haben, in stressigen Situationen treffen müssen. Ein weiterer positiv beeinflussender Faktor ist die direktive Arbeit der Gruppe. Es entsteht eine Situation, in der die Gruppe meint, inhaltlich übereinzustimmen (Einstimmigkeit). Kritische Anmerkungen und Meinungen werden nicht akzeptiert und reguliert. Die Gruppe reflektiert sich nicht oder nicht ausreichend [43]. Zwar ist dieses Modell in der Fachliteratur umstritten, grundsätzlich sind solche Verhaltensweisen jedoch zu beobachten [14], [44]. Krisenstäbe sind von diesem Phänomen grundsätzlich bedroht, da die meisten der beeinflussenden Faktoren nach Meinung des Autors vorhanden sind. Dem Gruppendenken entgegenwirken kann der Einsatz eines *devil's advocate*, also einer Person, die Entscheidungen kritisch hinterfragt [44].

¹² Im Original wird von „*group think*“ gesprochen.

Zur Bewältigung dieser Anforderungen ist folgende Kompetenz erforderlich.

- ❖ Kenntnis der Anforderungen (um gemeinsam Lösungen erarbeiten zu können)

Managementbezogene Anforderungen

Das Konzept des Krisenmanagements der HAW Hamburg baut auf einem Subsidiaritätsprinzip auf¹³. Probleme, die eigenverantwortlich vor Ort gelöst werden können, sollen auch durch die entsprechenden Personen bearbeitet werden. Aus diesem Prinzip ergeben sich einige Herausforderungen. Zum einen führt ein großer Entscheidungsspielraum auf einer unteren Ebene unter Umständen zu eingeschränkter Umsetzbarkeit von Maßnahmen der höheren Ebenen. Ziele und Maßnahmen können konkurrieren [45]. Zum anderen können, bevor sich ein koordiniertes, reaktives Krisenmanagement etabliert hat, bereits vereinzelt Systeme entstanden sein, die sich mit der Bearbeitung der außergewöhnlichen Situation befassen. Die Arbeit dieser Systeme kann letztlich mit den Entscheidungen des zentralen Krisenmanagements kollidieren. Es zeigte sich im Katastrophenschutz (z. B. beim Elbhochwasser), dass solche Subsysteme, wenn sie einmal existieren, kaum noch in die Krisenabwehr zu etablieren sind [45].

Aus der Erfahrung von evaluierten Krisenstabstrainings ist festzustellen, dass Entscheidungen, die getroffen wurden und nicht kontrolliert werden, im Extremfall nicht in Maßnahmen umgesetzt werden [44]. Ein Projektmanagement innerhalb der Aufgabenumsetzung ist aus diesem Grund unabdingbar. Ferner müssen Entscheidungen fixiert und visualisiert werden.

Die Organisation der Stabsarbeit an sich stellt eine weitere Herausforderung dar [5]. Dieser Tatsache kommt im Rahmen dieser Arbeit eine besondere Bedeutung zu, da für das Krisenmanagement der HAW Hamburg keine Routinen existieren, wie sie beispielsweise in der FwDv 100 oder dem ICS beschrieben sind (vgl. 4.4), die erklären, welchem Teammitglied insbesondere welche Aufgaben zukommen. Der Umstand, dass Methoden des Managements, die im Alltag sehr hilfreich sind, im Krisenmanagement gefährlich werden können, bedarf in diesem Zusammenhang ebenfalls der Betrachtung. Während Management im Allgemeinen eher objektiv und kon-

¹³ Dies tritt vor allem auf globale Ereignisse zu.

sultativ ist, verlangt das Krisenmanagement nach einer subjektiven und direktiven Arbeitsweise [35].

Für alle Personen, die am Krisenmanagement beteiligt sind, lassen sich aus diesem Abschnitt folgende Kompetenzen, die notwendig sind, um die Anforderungen zu bewältigen, extrahieren:

- ❖ Kenntnis der Organisation des Krisenmanagements
- ❖ Kenntnis der (hochschulinternen) Ansprechpartner

Allgemeine Kompetenzen

Zusammengefasst ergeben sich damit für alle Krisenmanager die in Tab. 2 dargestellten Kompetenzen.

Tab. 2: Allgemeine Kompetenzen nach Ebenen

Anforderungsebene	Kompetenz
Individuell	❖ Stressmanagement
Informationsbezogen	❖ Kommunikation in allgemeinverständlicher Sprache
Entscheidungsbezogen	❖ Entscheiden in kritischen Situationen ❖ Kenntnis der Handlungsanweisungen im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement
Teambezogen	❖ Kenntnis der Anforderungen
Managementbezogen	❖ Kenntnis der Organisation des Krisenmanagements ❖ Kenntnis der (hochschulinternen) Ansprechpartner

4.4 Aufgabenanalyse

Im Rahmen der Aufgabenanalyse soll nun festgestellt werden, welche Aufgaben die festgestellten Personengruppen und Teams, die mit dem Krisenmanagement betraut sind, übernehmen müssen und welche Kompetenzen für die Aufgabenerledigung notwendig sind. Dabei werden aufgrund des Mangels an konkreten Vorstellungen über die Arbeitsweise der Krisenmanagementteams der HAW Hamburg etablierte Krisenmanagementsysteme betrachtet und mit den Strukturen der HAW Hamburg verglichen. Anschließend werden, soweit möglich, Aufgaben verschiedener Akteure des Krisenmanagements der Hochschule identifiziert, auf deren Grundlage abschließend Kompetenzen zur Erfüllung dieser Aufgaben erarbeitet werden. Die Rol-

len innerhalb der HAW Hamburg werden mit Positionen, die in den Managementsystemen vorgesehen sind, verglichen und wo möglich werden die Rollen zugeordnet.

4.4.1 (Feuerwehr-)Dienstvorschrift 100

Der nachfolgende Abschnitt basiert zu großen Teilen auf [7].

Die FwDv 100 wurde im Zuge der Neukonzeption des Zivilschutzes aus ihrem Vorläufer der „FwDv 12/1 Einsatzleitung – Führungssystem“ und der „KatS-DV 100 Führung im Einsatz“ entwickelt. Sie ist in allen Bundesländern gültig¹⁴. Nach der Homogenisierung der Dienstvorschriften war somit eine organisations- und länderübergreifende Zusammenarbeit im Bereich der Einsatzführung möglich.

Die Dienstvorschrift stellt fest, dass für Führungsaufgaben alle Elemente des Führungssystems notwendig sind. Dieses besteht aus (vgl. Abb. 4):

- ❖ Führungsorganisation (Aufbau)
- ❖ Führungsvorgang (Ablauf)
- ❖ Führungsmittel (Ausstattung)

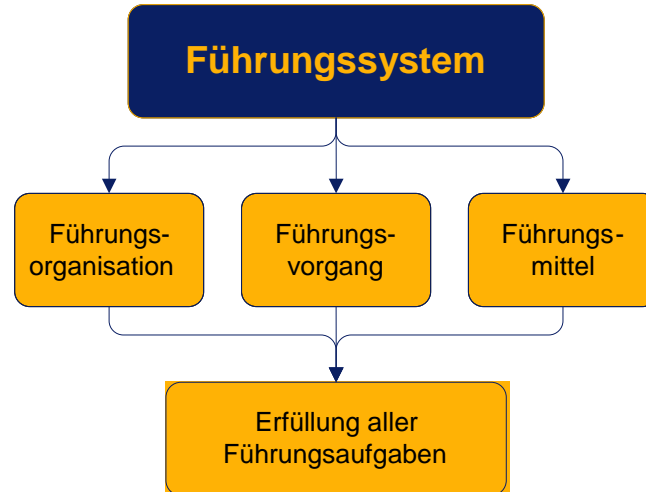


Abb. 4: Führungssystem

Als logische Schlussfolgerung lässt sich ableiten, dass auch an der HAW Hamburg diese drei Elemente vorhanden sein müssen, um die Aufgaben des Krisenmanagements zu erfüllen.

¹⁴ Teilweise haben die Bundesländer die Terminologie angepasst (z. B. Nordrhein-Westfalen).

Aufbauend auf die Führungsorganisation sind die Aufgaben von Führungskräften und der Aufbau der Führungsebenen festgelegt. Grundsätzlich besteht die Einsatzleitung laut Dienstvorschrift aus

- ❖ einem Einsatzleiter,
- ❖ einer rückwärtigen Führungseinrichtung (z. B. Einsatzleitstelle),
- ❖ ggf. der Führungsassistenz (eine oder mehrere Personen) und
- ❖ Führungshilfspersonal.

Da es sich um eine Dienstvorschrift für den Bevölkerungsschutz handelt, sind detaillierte Beschreibungen über den konkreten Aufbau von Einsatzleitungen der Einsatzkräfte bei unterschiedlicher Größenordnung der Einsätze zu finden. Im Rahmen dieser Arbeit ist vor allem der Aufbau eines Führungsstabes von Interesse.

Ein Führungsstab besteht grundsätzlich aus dem Leiter und den Sachgebieten S 1 bis S 4. Zusätzlich können die Sachgebiete 5 und 6 etabliert und der Stab durch Verbindungspersonal und Fachberater ergänzt werden. Der Aufbau eines Stabes ist in Abb. 5 dargestellt.

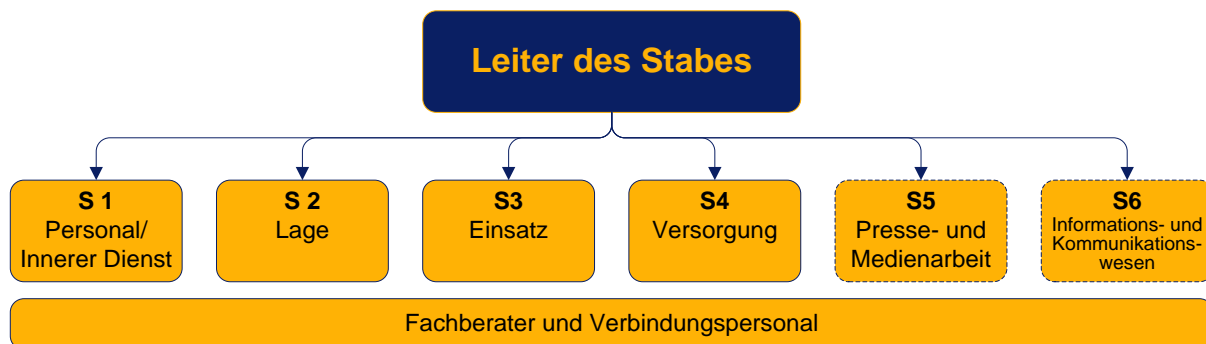


Abb. 5: Führungsstab

Die Sachgebiete können je nach Lage aus einer Person oder aus einem Sachgebietsleiter und weiteren Personen bestehen. Entscheidend ist, dass die Dienstvorschrift mit der Beschreibung des Führungsstabes im Grunde nur den Aufbau der Führungsassistenz konkretisiert. Der Aufbau einer Einsatzleitung gleicht sich, unabhängig davon, ob das Assistenzpersonal aus einer Person oder aus einem Stab mit 20 Mitgliedern besteht. Daraus lässt sich schließen, dass der Leiter des Stabes nicht gleichzeitig Einsatzleiter ist, sondern nur Bestandteil des Führungsassistenzpersonals ist. Dieser Aufbau ist in Abb. 6 dargestellt.

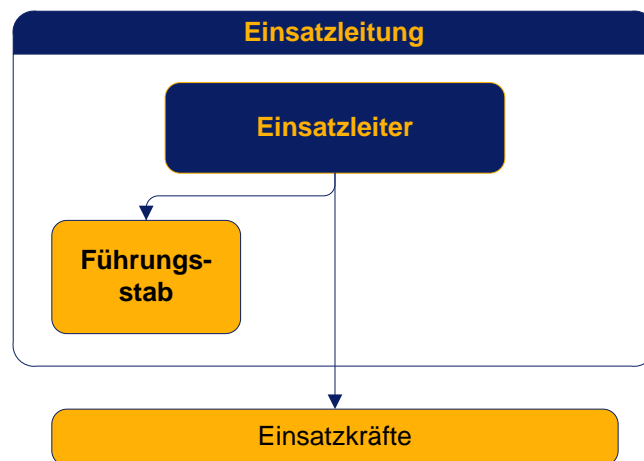


Abb. 6: Führungsorganisation mit Führungsstab

Der Führungsstab übernimmt operativ-taktische Aufgaben und ist an die Weisungen des Einsatzleiters gebunden. Vornehmlich soll der Stab die Entscheidungen des Einsatzleiters vorbereiten und umsetzen [46].

Die Dienstvorschrift stellt mit dem Führungsvorgang ein Modell vor, das zu strukturierter Entscheidungsfindung beiträgt. Bei der Erarbeitung der Anforderungen zeigte sich die Notwendigkeit des strukturierten Entscheidens. Als Modell, das sich im Bereich des Bevölkerungsschutzes aber auch im Krisenmanagement im Allgemeinen etabliert hat, soll der Führungsvorgang der FwDv 100 vorgestellt werden [3], [7].

Der Vorgang wird wie folgt beschrieben: „[Er] ist ein zielgerichteter, immer wiederkehrender und in sich geschlossener Denk- und Handlungsablauf.“ [7, p. 28]. Er wird dabei auf allen Ebenen von Führungskräften angewandt. Der Vorgang wird unterteilt in:

- ❖ Lagefeststellung
- ❖ Planung
- ❖ Befehlsgebung

Wie bereits beschrieben, handelt es sich um einen wiederkehrenden Handlungsablauf – dies ist in Abb. 7 zu erkennen.

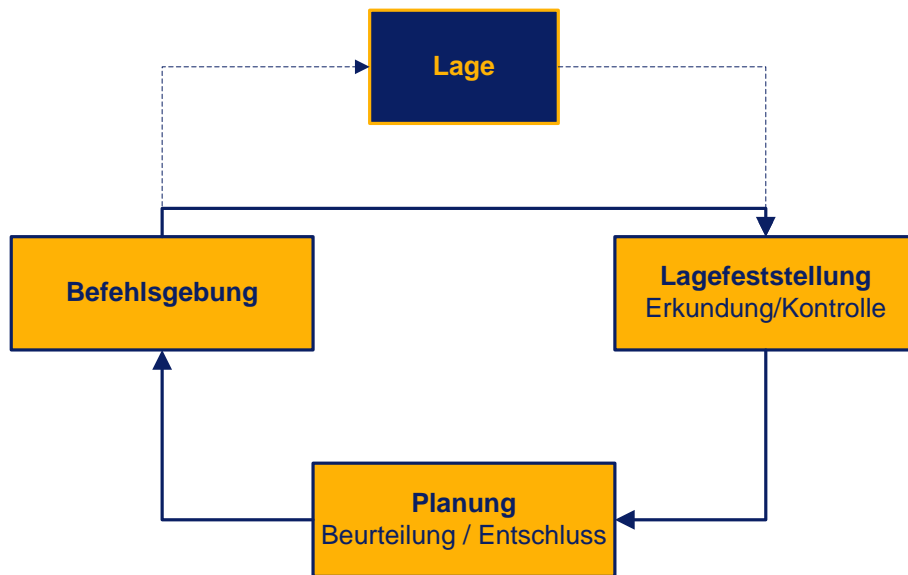


Abb. 7: Führungsvorgang

Zu Beginn des Vorganges wird eine Erkundung durchgeführt. Die gewonnenen Informationen werden beurteilt und ein Entschluss abgeleitet. Aus dem Entschluss werden ein oder mehrere Befehle generiert. Es ist zu erkennen, dass jeder Befehl einen Einfluss auf die Lage hat. Aus diesem Grund muss die Lage ständig im Rahmen der Lagefeststellung kontrolliert werden. Es folgt eine erneute Beurteilung.

Da der Führungsvorgang in Deutschland weit verbreitet ist und sowohl innerhalb der Feuerwehren und anderen Hilfsorganisationen als auch für das Krisenmanagement von KRITIS gelehrt wird, ist es sinnvoll, auch an der HAW Hamburg nach diesem Schema zu verfahren. Der Führungsvorgang muss dann innerhalb der Stabsarbeit dargestellt werden.

Da dieses Krisenmanagementsystem sich sehr stark auf den Bevölkerungsschutz fixiert, soll als Referenz ein zweites System vorgestellt werden, das nicht allein im Bezug auf Einsatzkräfte im Katastrophenschutz abgestimmt ist.

4.4.2 Incident Command System

Der nachfolgende Abschnitt basiert maßgeblich auf [47].

Das ICS ist eine im Rahmen des *National Incident Management System* (NIMS) eingeführte Führungsorganisation¹⁵ in den USA. Es wurde nicht für das NIMS entwickelt, sondern bereits ausgehend von Erfahrungen von Einsätzen bei verheerenden Buschfeuern in Kalifornien im Jahr 1970 erarbeitet. Vor der flächendeckenden Einführung im Rahmen des NIMS bestanden also bereits 30 Jahre Erfahrung mit diesem Managementinstrument [48]. Einsätze und Krisen können in allen Größenordnungen mithilfe des ICS bearbeitet werden.

An der Spitze der ICS-Organisation steht der *Incident Commander* (IC). Diese Funktion des ICS ist jene, die unabhängig von Größe oder Intensität der Krise immer vorhanden ist. Sobald der IC für die Bewältigung der Lage Unterstützung benötigt, bedient er sich der Managementfunktionen *Operations* (Einsatz), *Planning* (Planung), *Logistics* (Logistik/Versorgung) und *Finance/Administration* (Finanzen/Verwaltung). Diese Funktionen bilden den Generalstab (*General Staff*) und sind die Handlungsbeauftragten für ihren Aufgabenbereich. Sie sind an die Weisungen des IC gebunden, handeln aber weitestgehend selbstständig und sind den ihnen unterstellten Einsatzkräften weisungsbefugt. Wann immer eine Funktion im Generalstab nicht besetzt ist, übernimmt der IC diesen Aufgabenbereich persönlich.

Weiterhin kann der IC den Kommandostab (*Command Staff*) einsetzen, dieser besteht aus dem *Public Information Officer* (Öffentlichkeitsbeauftragter), dem *Safety Officer* (Sicherheitsbeauftragter) und dem *Liaison Officer* (Verbindungsbeauftragten). Die Bezeichnung „-beauftragter“ bei der Übersetzung der Positionen ist passend, da diese Personen den IC beraten, ähnlich wie ein Brandschutzbeauftragter die Geschäfts- bzw. Behördenleitung berät [49]. Anders als der Generalstab ist der Kommandostab also lediglich beratend tätig.

Da einzelne Funktionen modular zur ICS-Organisation hinzugefügt werden können, ist diese Organisationsform extrem anpassungsfähig, an a) die Gegebenheiten der Lage und b) die individuellen Bedürfnisse des IC. Aus diesem Grund ist das ICS auch für den privatwirtschaftlichen Sektor oder für hausinternes Krisenmanagement verschiedener Organisationen interessant und anwendbar.

¹⁵ Das Wort ‚Führungsorganisation‘ orientiert sich an der FwDv 100 und wird im Rahmen des ICS nicht erwähnt.

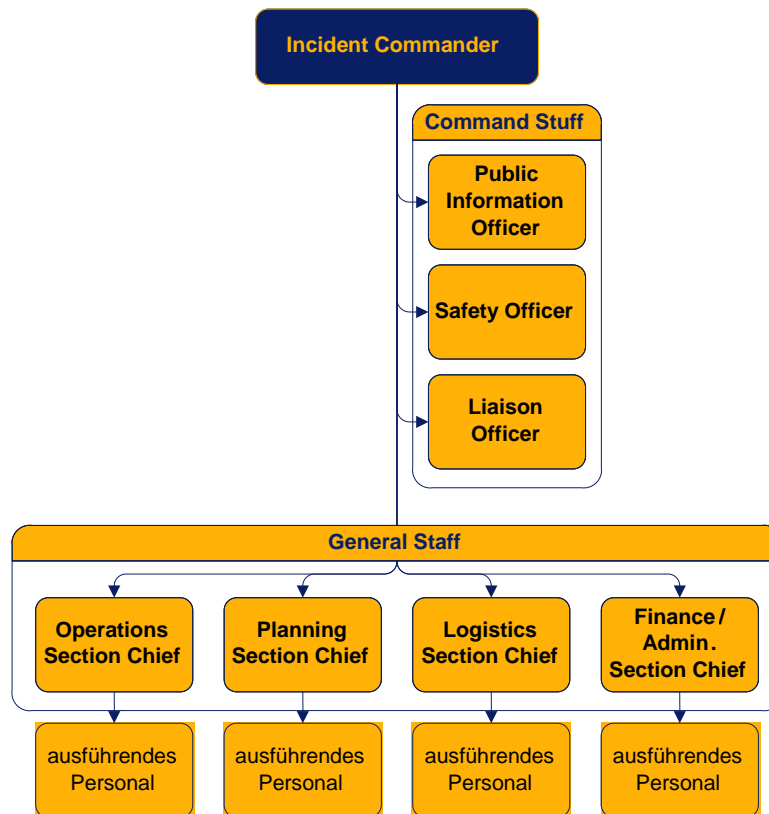


Abb. 8: Incident Command System¹⁶

Das ICS sieht vor, dass bei einem Schadensereignis, z. B. an einer Institution höherer Bildung, alle Organisationen und Behörden unter die Führung eines IC gestellt werden. Je nach Zuständigkeit und Aufgabengebiet können diese dann entsprechend unter die Führung eines *Section Chief* (Abschnittsleiter) gestellt werden.

4.4.3 Vergleich mit der HAW Hamburg

Zur Identifizierung von Aufgaben für einzelne Akteure und Entscheidungsträger innerhalb der Hochschule ist es notwendig, zu klären, inwieweit die in den beschriebenen Krisenmanagementsystemen definierten Aufgabengebiete auf die Hochschule übertragbar sind.

Betrachtet wird zunächst das IMT. Verglichen mit einem Stab der FwDv 100 erfüllt es einen ähnlichen Zweck, nämlich den Verantwortlichen für die Krisenabwehr zu unterstützen und beraten. Der grobe Aufbau gleicht hier ebenfalls einem Stab der FwDv 100. Es existieren ein Stabsleiter und verschiedene Sachgebiete. Diese Sachgebiete

¹⁶ Die Abbildung wurde abgewandelt aus dem Schulungsmaterial der FEMA [47] entnommen und zum Verständnis an die Darstellung der FwDv 100 angepasst.

jedoch sind mit denen der FwDv 100 nicht vergleichbar. Verglichen mit dem ICS stellt das IMT einen Kommandostab dar, da auch dieser beratend tätig wird. Der innere Aufbau unterscheidet sich hier. Die Aufgaben, die sich für das IMT ergeben, können folglich nur aus den konkreten Aufgaben der Sachgebiete S 1 – S 6 (FwDv 100) bzw. den entsprechenden Managementpositionen des ICS abstrahiert werden, sodass Aufgabenpakete entstehen, die für den gesamten Stab zutreffen. Für den Leiter des IMT ergeben sich hingegen dieselben Aufgaben wie für den Leiter des Stabes gemäß FwDv 100. Eine Abwandlung ist nur insoweit notwendig, als dass auf die Strukturen des Bevölkerungsschutzes bezogene Aufgaben nicht zu betrachten sind.

Beim Vergleich der ERT mit den Krisenmanagementsystemen muss zwischen globalen und lokalen Ereignissen unterschieden werden, da der Aufbau die Führungsorganisation sich in beiden Fällen unterscheidet.

Bei lokalen Ereignissen ist der Leiter des ERT der Einsatzleiter bzw. Incident Commander (siehe Abb. 9). Für ihn lassen sich dieselben Aufgaben darstellen, wie für den entsprechenden Personenkreis aus den zuvor vorgestellten Krisenmanagementsystemen. Die Mitglieder des ERT bilden in einem solchen Fall Einsatzkräfte. Für sie lassen sich aus den Krisenmanagementsystemen nur sehr abstrakte Aufgaben ableiten, da die Aufgaben jeweils organisationsspezifisch sind. Einsatzkräfte bei der Feuerwehr übernehmen andere Aufgaben als Helfer beim DRK.

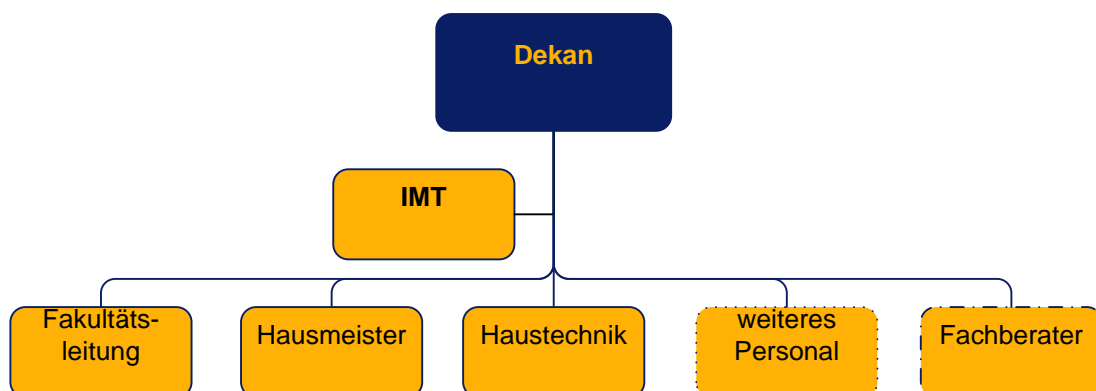


Abb. 9: Organisation bei einem lokalen Ereignis

Bei globalen Ereignissen wechselt die Funktion des Einsatzleiters zu einem Mitglied des Präsidiums (vgl. Abb. 10). Die Aufgabendefinition kann wie bei lokalen Ereignissen erfolgen. Die ERT sind nun als Einsatzabschnitte (im Sinne der FwDv 100) bzw. Generalstab (ICS) zu sehen. Auch hier ist eine Aufgabendefinition problematisch, da

sich große Unterschiede abhängig von den entsprechenden Aufträgen der Organisationen zeigen. Die Aufgaben des Generalstabes lassen ebenfalls nicht konkret übertragen, da jeder Chief ein eigenes Aufgabengebiet betreut und nicht für ein bestimmtes Gebiet zuständig ist. Im Weiteren ist eine Unterscheidung der Ereignisse in lokal und global nicht sinnvoll, da zu erkennen ist, dass konkrete Aufgaben nicht definiert werden können.

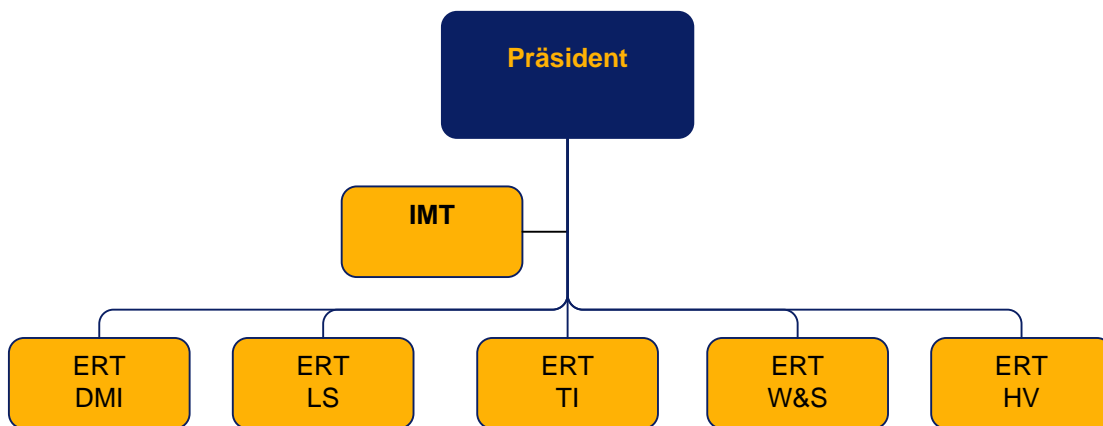


Abb. 10: Organisation bei einem globalen Ereignis

Für das ICS existieren standardisierte Ausbildungssysteme. Für die Übernahme bestimmter Funktionen müssen Mindestanforderungen an absolvierten Schulungen nachgewiesen werden. Sodass die Zusammenarbeit innerhalb des ICS erleichtert wird. Eine Übertragung der ICS-Ausbildung auf die HAW Hamburg ist nicht möglich, da festzustellen ist, dass auch dieses System nur teilweise mit dem der Hochschule übereinstimmt.

4.4.4 Aufgaben im Krisenmanagement der HAW Hamburg

Aufgaben des IMT

Für das IMT ergeben sich die in

Tab. 3 präsentierten Aufgaben (angelehnt an [7] und [50]). Diese werden Kompetenzen gegenübergestellt, die die Mitglieder des IMT besitzen müssen, um ihre Rolle auszufüllen. Grundlage der Kompetenzen sind die beschriebenen Herausforderungen des Krisenmanagements (vgl. 4.2).

Tab. 3: Notwendige Kompetenzen der Mitglieder des IMT

Aufgabe	Kompetenz
Bereitstellen von Personal und Unterstützungsmitteln	<ul style="list-style-type: none"> ❖ bedarfsorientiertes Arbeiten ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen
Lagefeststellung Lagebeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ❖ strukturiertes Entscheiden (z. B. Anwendung des Führungsvorganges) ❖ strukturierte Informationssammlung ❖ Informationsmanagement ❖ Problemdefinition
Lagedarstellung	<ul style="list-style-type: none"> ❖ geeignete Darstellung von notwendigen Informationen
Information der vor- und nachgeordneten Stellen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ koordinierter Informationsfluss ❖ Nutzung geeigneter Übertragungskanäle
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ geeignete Dokumentation von notwendigen Informationen
Festlegung von operativ-taktischen Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ zukunftsorientiertes Entscheiden ❖ priorisieren von Maßnahmen ❖ Anwendung von Managementmethoden ❖ teambasiertes Entscheiden
Versorgung des Personals	<ul style="list-style-type: none"> ❖ bedarfsorientiertes Arbeiten
Organisation der Presse- und Medienarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kenntnis der notwendigen Personen ❖ Nutzung geeigneter Sprache ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen ❖ koordinierter Informationsfluss

Um die dargestellten Kompetenzen besser weiterverarbeiten zu können, sind diese in Tab. 4 den Ebenen aus 4.3 zugeordnet.

Tab. 4: Kompetenzen des IMT nach Anforderungsebenen

Anforderungsebene	Kompetenz
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Problemdefinition ❖ Kenntnis der notwendigen Personen
Informationsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ strukturierte Informationssammlung ❖ koordinierter Informationsfluss ❖ Informationsmanagement

Anforderungsebene	Kompetenz
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nutzung geeigneter Übertragungskanäle ❖ geeignete Dokumentation von notwendigen Informationen ❖ geeignete Darstellung von notwendigen Informationen ❖ Nutzung geeigneter Sprache
Entscheidungsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ strukturiertes Entscheiden (z. B. Anwendung des Führungsvorgangs) ❖ priorisieren von Maßnahmen ❖ teambasiertes Entscheiden ❖ zukunftsorientiertes Entscheiden
Teambezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen
Managementbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Anwendung von Managementmethoden ❖ bedarfsorientiertes Arbeiten

Dem Leiter des IMT kommen insbesondere die folgenden Aufgaben zu:

Tab. 5: Aufgaben und notwendige Kompetenzen des Leiters IMT/ERT

Aufgabe	Kompetenz
Sicherstellung des internen Geschäftsablaufes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ erkennen von Phänomenen, die die Leistungsfähigkeit einzelner/des Teams einschränken können ❖ Informationsfluss koordinieren
Erteilen von Aufträgen an die Sachgebiete	<ul style="list-style-type: none"> ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen ❖ Kenntnis der Fähigkeiten der Teammitglieder ❖ selbstständiges Führen
Entscheidungen über die Verstärkung oder Verkleinerung des IMT	<ul style="list-style-type: none"> ❖ zukunftsorientiertes Entscheiden ❖ Potenziale kennen und erkennen

Bei dieser Aufstellung wird davon ausgegangen, dass den Leitern eine delegierende Funktion zukommt. Sie sind nicht aktiv in die Entscheidungsprozesse eingebunden, sondern koordinieren diese innerhalb des Teams.

Die Kompetenzen, die in Tab. 5 erarbeitet wurden, werden in untenstehender Tabelle (Tab. 6) den Anforderungsebenen zugeordnet.

Tab. 6: Kompetenzen des Leiters IMT/ERT nach Kompetenzfeldern

Anforderungsebene	Kompetenz
Individuell	❖ selbstständiges Führen
Informationsbezogen	❖ Informationsfluss koordinieren
Entscheidungsbezogen	❖ zukunftsorientiertes Entscheiden
Teambezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ erkennen von Phänomenen, die die Leistungsfähigkeit einzelner/des Teams einschränken können ❖ Kenntnis der Fähigkeiten der Teammitglieder ❖ Potenziale kennen und erkennen
Managementbezogen	❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenz

Aufgaben des ERT

Das ERT ist als ausführende Komponente zu sehen. Ihm obliegt im Wesentlichen die Durchführung der vom IC und IMT festgelegten Maßnahmen.

Ergänzend kommen dem ERT Aufgaben zu, die zuvor z. B. in Notfallplänen festgelegt wurden – diese können beispielsweise sein:

Tab. 7: Aufgaben und Kompetenzen des ERT

Aufgabe	Kompetenz
Einweisen von Rettungskräften	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kenntnis der HAW Hamburg ❖ Kenntnis der Handlungsanweisungen
Bereitstellung von Schlüsseln, technischen Zeichnungen u. ä.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kenntnis der HAW Hamburg ❖ Kenntnis der Handlungsanweisungen

Es ist zu erkennen, dass, über die allgemeinen Kompetenzen hinaus, eine Definition von rollenbezogenen Kompetenzanforderungen nicht notwendig ist, da diese redundant sind. Im Weiteren werden aus diesem Grund für das ERT keine weiteren Kompetenzen betrachtet.

Aufgaben des Incident Commanders

Der Dekan bzw. Präsident, der als IC eingesetzt ist und die Verantwortung für die Maßnahmen im Rahmen des Krisenmanagements trägt, übernimmt insbesondere die

in Tab. 8 dargestellten Aufgaben (angelehnt an [7]). Aus diesen Aufgaben ergeben sich die dargestellten rollenbezogenen Kompetenzen.

Tab. 8: Aufgaben und notwendige Kompetenzen des IC

Aufgabe	Kompetenz
Leitung der unterstellten Kräfte	<ul style="list-style-type: none"> ❖ selbstständiges Führen ❖ erkennen von Phänomenen, die die Leistungsfähigkeit einzelner einschränken können
Koordination aller Kräfte, die am Krisenmanagement beteiligt sind	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Informationsfluss koordinieren ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen
Priorisieren von Einsatzmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ strukturiertes Entscheiden (z. B. Anwendung des Führungsvorganges) ❖ Anwendung von Managementmethoden
Treffen strategischer Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ selbstständiges Treffen von strategischen Entscheidungen ❖ zukunftsorientiertes Entscheiden ❖ Informationsmanagement
Bereitstellung der notwendigen Technik und Räumlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ❖ bedarfsorientiertes Arbeiten ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen
Kommunikation mit Presse und Politik	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kommunikation mit Politik und Medien, unterstützt durch Experten

Ferner ist der Dekan grundsätzlich als Teamleiter des ERT zu sehen. Inwiefern sich hieraus konkrete Aufgaben ergeben, ist ohne konkrete Verfahrensanweisungen schwer festzustellen. Aus diesem Grund soll angenommen werden, dass die Aufgaben denen des Leiters des IMT gleichen.

Die oben dargestellten Kompetenzen können den Ebenen der Anforderungen zugeordnet werden. Dies ist in Tab. 9 dargestellt.

Tab. 9: Kompetenzen des IC nach Kompetenzfeldern

Anforderungsebene	Kompetenz
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kommunikation mit Politik und Medien unterstützt durch Experten ❖ selbstständiges Führen

Anforderungsebene	Kompetenz
Informationsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Informationsmanagement ❖ Informationsfluss koordinieren
Entscheidungsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ selbstständiges Treffen von strategischen Entscheidungen ❖ strukturiertes Entscheiden (z. B. Anwendung des Führungsvorganges) ❖ zukunftsorientiertes Entscheiden
Teambezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ erkennen von Phänomenen, die die Leistungsfähigkeit einzelner einschränken können
Managementbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Anwendung von Managementmethoden ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen ❖ bedarfsorientiertes Arbeiten

Aufgaben der Fachberater

Die Fachberater sind fachkundige Personen in einem bestimmten Fachgebiet und können von verschiedenen Organisationen entsandt werden. So können Fachberater sowohl aus der Hochschule selbst, als auch von externen Einrichtungen kommen. Auf Grundlage ihres Fachwissens beraten sie das IMT oder ERT.

Aufgaben des weiteren Personals

Sollte das ERT oder das IMT um weiteres Personal ergänzt werden, weil die Lage dies erfordert, muss grundsätzlich unterschieden werden, ob das Personal nur beratend tätig wird oder ob es in die Bewältigung des außergewöhnlichen Ereignisses aktiv involviert wird. Ist nur eine Beratung notwendig, so handelt es sich um eine Fachberatung. Andernfalls übernimmt der Personenkreis Aufgaben des betreffenden Teams.

4.4.5 Festlegung der Zielgruppen des Trainings

Als ein Resultat der zuvor durchgeführten Untersuchung lässt sich feststellen, dass der Präsident und die Dekane im Bezug auf die Ausübung der Funktion des IC ein und dieselbe Personengruppe darstellen.

Zusätzlich lassen sich der Leiter des IMT und ggf. des ERT als Personengruppe identifizieren, da diese ähnliche Aufgaben innerhalb des Teams übernehmen.

Auf Personal, das die Teams verstärkt und Fachberater wird im Folgenden nicht eingegangen. Die Aufgaben sind zu abstrakt, als dass sie sich untersuchen ließen.

Es ergeben sich für die weitere Bearbeitung folglich folgende Zielgruppen¹⁷:

- ❖ Incident Commander (Dekan und Präsident)
- ❖ Incident Management Team (IMT)
- ❖ Emergency Response Team (ERT)
- ❖ Leiter IMT/ERT

4.5 Personenanalyse und Trainingsbedarf

4.5.1 Methode

Nachdem im Rahmen der Aufgabenanalyse wesentliche Kompetenzen für die Arbeit der einzelnen Zielgruppen des Krisenmanagementtrainings erarbeitet wurden, soll nun überprüft werden, welche dieser Kompetenzen bereits vorhanden sind und wo ein konkreter Trainingsbedarf besteht. Grundsätzlich können bei einer Trainingsbedarfsanalyse beispielsweise ein Mitarbeitergespräch oder die Auswertung der bisherigen Tätigkeiten und ihrer Anforderungen einen Aufschluss über die vorhandenen Fähigkeiten geben.

Um festzustellen, welche der o. g. Kompetenzen bei den betreffenden Personen bereits vorhanden sind, wurde exemplarisch eine Gruppe mit Schlüsselfunktionen im Bezug auf das Krisenmanagement der HAW Hamburg im Rahmen von Workshops befragt. Ferner sollte eruiert werden, ob die zuvor festgestellten notwendigen Kompetenzen mit den Erwartungen der Teilnehmer übereinstimmen. Der Workshop diente der Befragung von Personen auf der Ebene der Gesamthochschule (IMT). Hierzu wurden Personen eingeladen, die entsprechende Funktionen innerhalb der Hochschulverwaltung besitzen, sodass sie künftig im Rahmen des Krisenmanagements tätig werden können. Insgesamt nahmen vier Personen mit langjähriger Berufserfahrung an der HAW Hamburg an der Veranstaltung teil. Die geringe Teilnehmerzahl lässt sich auf den Zeitpunkt der Durchführung zurückführen. Einige der Eingeladenen waren im Tarifurlaub. Aus diesem Workshop konnten Informationen über die Mitglieder des IMT, den Leiter des IMT und allgemeine Anforderungen gewonnen werden.

¹⁷ Sofern für bestimmte Positionen Stellvertreter notwendig sind, werden diese in der Betrachtung mit in die entsprechende Personengruppe einbezogen.

Das Vorwissen der Teilnehmer am Workshop im Bezug auf Krisenmanagement zeigt ein breites Spektrum (vgl. Anhang 3). Alle Personen haben grundlegendes Wissen über das Krisenmanagement der HAW Hamburg bei der Arbeit in einer Arbeitsgruppe zum BKM erlangt. Zwei Personen besaßen weitergehendes Wissen. Dabei hatte ein Teilnehmer die Ausbildung für Stabsarbeit innerhalb der Feuerwehr Hamburg durchlaufen und besaß mehrere Jahre Führungserfahrung in der Freiwilligen Feuerwehr. Die Kenntnisse der Prozesse innerhalb der Hochschulverwaltung sind als solide zu bezeichnen, da die Teilnehmer allesamt bereits einige Jahre in der Institution tätig sind.

Den Teilnehmern wurden die späteren Aufgaben ihres Teams (IMT) präsentiert. Im Anschluss wurde ein Beispiel für ein außergewöhnliches Ereignis vorgestellt. Da die Aufgaben des IMT sich bei globalen und lokalen Ereignissen nicht wesentlich unterscheiden (vgl. 4.4.4), spielte die Art des Ereignisses keine Rolle. Zunächst wurden nun mögliche notwendige Kompetenzen diskutiert, dazu wurden die Ergebnisse des Autors aus 4.3 und 4.4.4 präsentiert. Anschließend wurde erarbeitet, welche der notwendigen Kompetenzen nach Ansicht der Teilnehmer jeweils vorhanden sind.

Dieses Vorgehen kombiniert das Vorgehen der *kommunikativen Validierung* mit einer *Planbesprechung*. Aus beiden Methoden wurden Elemente genutzt. Bei einer Planbesprechung (oder *Table Top Exercise*) werden vorgegebene Lagen theoretisch durchdacht und diskutiert. Durch solche Übungen lässt sich beispielsweise die Validität von Notfallplänen überprüfen [3]. Sie dient in diesem speziellen Fall der Erarbeitung von notwendigen Kompetenzen. Kommunikative Validierung meint: „[...] Einzelne Thesen bzw. Daten werden den Untersuchungspersonen selbst zur Prüfung vorgelegt bzw. mit ihnen diskutiert. Die Schlussfolgerungen des Forschers oder der Forscherin sollen dann als valide gelten, wenn sie von den untersuchten Personen als adäquat beurteilt werden.“ [51] Dies bezieht sich vor allem auf die Überprüfung der zuvor festgelegten Kompetenzen.

Im Rahmen der Planbesprechung sollen notwendige Kompetenzen erarbeitet werden, die von den Mitgliedern des Krisenmanagements abverlangt werden. Dafür wurde ein globales Ereignis gewählt. Dieses sollte einen Bezug zu Ereignissen besitzen, die in dieser oder ähnlicher Form bereits an Hochschulen aufgetreten sind.

Die Lage, die ein außergewöhnliches Ereignis repräsentiert, ist ein Gefahrstoffaustritt in einem Chemielabor der Fakultät LS. Aus Gründen der Realitätsnähe ist diese Lage

an ein Ereignis an der Technischen Universität Dresden im Januar 2012 angelehnt. Beim Experimentieren kommt es aus bislang ungeklärten Gründen zum Gefahrstoffaustritt. Der Betreuer alarmiert die Feuerwehr und informiert die Notrufzentrale der HAW Hamburg. Im betroffenen Hochschulgebäude halten sich ca. 1000 Personen auf. Im Laborbereich sind zur Zeit des Gefahrstoffaustritts ca. 40 Personen tätig. Es liegen keine Informationen über den Gefahrstoff vor, ebenso ist nicht bekannt, wie weit sich der Stoff bereits ausgebreitet hat. Es herrschen Außentemperaturen von minus 3 °C.

Als erstes Ergebnis lässt sich aus dem Workshop ableiten, dass die unter 4.3 definierten allgemeinen Kompetenzen als valide gelten können, da sich die Ansicht der Workshop-Teilnehmer im Wesentlichen mit der des Autors deckte. Die Liste wurde, aufbauend auf der Diskussion, jedoch ergänzt (vgl. Tab. 10). Weitere Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

4.5.2 Ergebnisse

Allgemeiner Trainingsbedarf

Aus der langjährigen Erfahrung der Teilnehmer des Workshops konnte im Diskurs eine Liste von Kompetenzen entstehen, die bereits vorhanden bzw. noch zu erlangen sind. Die Ergebnisse sind in Tab. 10 dargestellt.

Tab. 10: Ergebnis des Workshops im Bezug auf allgemeine Anforderungen

Individuell	Kompetenz	vorhanden?
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stressmanagement ❖ <i>Kenntnis der HAW Hamburg</i> ❖ <i>flexibler Umgang mit der Situation</i> 	nein nein nein
Informationsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kommunikation in allgemeinverständlicher Sprache 	ja
Entscheidungsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entscheiden in kritischen Situationen ❖ Kenntnis der Handlungsanweisungen im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement ❖ soziales Verhalten im Team/soziale Kompetenz 	nein nein nein
Teambezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kenntnis der Anforderungen 	nein
Managementbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kenntnis der Organisation des Krisenmana- 	nein

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ gements ❖ Kenntnis der (hochschulinternen) Ansprechpartner 	nein
--	---	------

Es ergibt sich als Schlussfolgerung bei allen Kompetenzen ein Trainingsbedarf, die mit einem ‚nein‘ gekennzeichnet sind. Kursiv gekennzeichnete Kompetenzen wurden im Rahmen des Workshops ergänzt.

Trainingsbedarf der Mitglieder des IMT

Schwerpunkt des Workshops stellte die Untersuchung der vorhandenen Kompetenzen des IMT dar. Aus diesem Grund kamen die Teilnehmer aus der Hochschulverwaltung. Der Trainingsbedarf ergibt sich aus Tab. 11.

Tab. 11: Ergebnisse des Workshops im Bezug auf das IMT

Individuell	Kompetenz	vorhanden?
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> ❖ bedarfsorientiertes Arbeiten ❖ Nutzung geeigneter Sprache 	ja ja
Informationsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ strukturierte Informationssammlung ❖ geeignete Darstellung von notwendigen Informationen ❖ koordinierter Informationsfluss ❖ Informationsmanagement ❖ Nutzung geeigneter Übertragungskanäle ❖ geeignete Dokumentation von notwendigen Informationen 	ja nein nein nein nein nein
Entscheidungsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ strukturiertes Entscheiden (z. B. Anwendung des Führungsvorganges) ❖ Problemdefinition ❖ zukunftsorientiertes Entscheiden ❖ priorisieren von Maßnahmen 	nein ja nein nein
Teambezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ teambasiertes Entscheiden 	nein
Managementbezogen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Anwendung von Managementmethoden ❖ Kenntnis der notwendigen (externen) Personen ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen 	nein ja nein

Trainingsbedarf des Leiters des IMT bzw. der ERT

Zwei der Teilnehmer des Workshops sollen künftig als Leiter des IMT eingesetzt werden. Es ist zu erwähnen, dass bei ihnen bereits erweiterte Krisenmanagementkenntnisse vorhanden sind. Allerdings unterscheiden sich diese stark. Während eine Person vor allem im Bevölkerungsschutz Erfahrungen und Kenntnisse sammeln konnten, besitzt die andere vor allem psychologische und soziale Kompetenzen im Bezug auf Konfliktmanagement. Der Trainingsbedarf dieser Zielgruppe ist in Tab. 12 dargestellt. Hierbei ist der Trainingsbedarf als Schnittmenge der Kompetenzen beider Personen zu sehen. Für die Leiter der ERT wird der Einfachheit halber angenommen, dass die Erkenntnisse aus dem Workshop ebenfalls zutreffen, diese Hypothese bedarf jedoch der Validierung.

Tab. 12: Ergebnisse des Workshops im Bezug auf den Leiter IMT

Individuell	Kompetenz	vorhanden?
Individuell	❖ selbstständiges Führen	ja
Informationsbezogen	❖ Informationsfluss koordinieren	ja
Entscheidungsbezogen	❖ zukunftsorientiertes Entscheiden	ja
Teambezogen	❖ Potenziale kennen und erkennen	nein
	❖ erkennen von Phänomenen, die die Leistungsfähigkeit einzelner/des Teams einschränken können	nein
	❖ Kenntnis der Fähigkeiten der Teammitglieder	ja
Managementbezogen	❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen	nein

Trainingsbedarf des Incident Commanders

Der Trainingsbedarf des IC wird im Folgenden dargestellt. Tab. 13 beruht dabei in Teilen auf dem durchgeführten Workshop. Wie auch alle folgenden Ergebnisse bedürfen diese der Validierung. Dies konnte aus Gründen des zeitlichen Aufwandes nicht im Rahmen der Bachelorarbeit durchgeführt werden. Als Verfahren eignet sich die Durchführung von Workshops, wie oben beschrieben, mit dem entsprechenden Personenkreis.

Tab. 13: Kompetenzen des IC

Individuell	Kompetenz	vorhanden?
Individuell	❖ Kommunikation mit Politik und Medien unterstützt durch Experten	ja
	❖ bedarfsorientiertes Arbeiten	ja
	❖ selbstständiges Führen	ja
Informationsbezogen	❖ Informationsfluss koordinieren	nein
	❖ Informationsmanagement	nein
Entscheidungsbezogen	❖ strukturiertes Entscheiden (z. B. Anwendung des Führungsvorganges)	nein
	❖ selbstständiges Treffen von strategischen Entscheidungen	ja
	❖ zukunftsorientiertes Entscheiden	ja
Teambezogen	❖ erkennen von Phänomenen, die die Leistungsfähigkeit einzelner einschränken können	nein
Managementbezogen	❖ Anwendung von Managementmethoden	ja
	❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen	ja

Trainingsbedarf der Mitglieder der ERT und des sonstigen Personals

Die ERT der Fakultäten benötigen vor allem Kompetenzen zur Umsetzung operativer Aufgaben, z. B. Ortskenntnis zum Einweisen von Einsatzkräften der Polizei oder Feuerwehr. Diese sind als weitestgehend vorhanden anzusehen. Sie benötigen hierzu vor allem auch allgemeine Kompetenzen (z. B. „Kenntnis der Handlungsanweisungen“).

Da Fachberater vor allem wegen ihres Fachwissens in das Krisenmanagement integriert werden, besteht neben dem o. g. aufgeführten Trainingsbedarf keine Notwendigkeit von Ausbildungen.

4.6 Lernziele

Ausgehend vom zuvor festgestellten Trainingsbedarf werden nun zu den Kompetenzen Lernzielstufen definiert. Dies geschieht, um eine Orientierung für den Erreichungsgrad von Lernzielebenen zu geben. Die erarbeiteten Kompetenzen lassen keine Differenzierung diesbezüglich zu. Für die Erarbeitung von Trainingsprogram-

men ist es jedoch unabdingbar, die Ebenen der Zielerreichung zu konkretisieren. Nach Meinung des Autors ist es im Rahmen dieser Arbeit notwendig, eine Vorarbeit zu leisten, um eine dezidierte Differenzierung auf der Grundlage der Ergebnisse zu ermöglichen.

Lernziele lassen sich grundsätzlich in folgende Kategorien einteilen [52].

- ❖ Ausbildungsziele = Gesamtziel einer Aus- oder Fortbildungsmaßnahme
- ❖ Groblernziel = Lernziele von Ausbildungseinheiten
- ❖ Feinlernziele = Lernziele einzelner Ausbildungsabschnitte

Im Rahmen dieser Arbeit soll vor allem auf Grobziele eingegangen werden. Diese Grobziele werden dem unter 4.5 erarbeiteten Trainingsbedarf der jeweiligen Zielgruppe zugeordnet.

Lernziele lassen sich in vier *Lernzielstufen* einteilen. Sie geben gewissermaßen den Schwierigkeitsgrad bei der Erreichung eines Lernziels an [53]. Grundlage für die Festlegung der Lernzielstufen für das Training der Krisenmanager der HAW Hamburg bildet die FwDv 2, die sich mit der Ausbildung der Angehörigen Freiwilliger Feuerwehren befasst. Zum einen, weil sie mit entsprechender Erfahrung unterfüttert ist und an den Ausbildungsstätten der Feuerwehren in Deutschland Anwendung findet. Zum anderen auch, weil es einen Mangel an entsprechend konkreter Literatur gibt. Für die weitere Erarbeitung von Trainingsprogrammen bietet sich so die Möglichkeit, auf die Erfahrung, z. B. der Feuerwehrrakademie Hamburg zurückzugreifen, auch wenn einzelne Ausbildungsinhalte nur implizit übernommen werden können.

Für die Einteilung der Lernziele ist zur Differenzierung die Einteilung in den Erkenntnis- und den Handlungsbereich notwendig, um diese zu differenzieren [52], [53]. Auf Lernziele, die sich mit Werten oder Gefühlen befassen, wird nicht eingegangen, da sie nicht gemessen werden können.

In der FwDv 2 sind die in Tab. 14 dargestellten Lernzielstufen entsprechend definiert. Eine andere Skala (z. B. sechsstufig nach Bloom) findet keine Anwendung, da die Übertragbarkeit aus der FwDv 2 dann nicht mehr gewährleistet wäre.

Tab. 14: Lernzielstufen

Lernzielstufe (LZS)	Erkenntnisbereich	Handlungsbereich
1	Wissen Kennen und wiedererkennen von Beispielen und Erscheinungsformen.	Nachmachen Das in einer Vorführung beobachtete Handlungsmodell wird nachgeahmt und in gleichartige Tätigkeiten umgesetzt.
2	Verstehen Der Sinn von Informationen kann wiedergegeben werden.	Selbstständiges Handeln Tätigkeiten können selbstständig umgesetzt werden.
3	Anwenden Gelerntes auf neue Situationen übertragen.	Präzision Tätigkeiten können selbstständig und korrekt sowie zusätzlich exakt und zügig ausgeführt werden.
4	Bewerten Zerlegen eines Sachverhalts und Aufzeigen der Beziehung.	Automatisiertes Handeln In jeder Situation können Tätigkeiten schnell, fehlerfrei und sicher umgesetzt werden.

Da in der Dienstvorschrift keine spezifischen Ausbildungen, wie die hier notwendigen aufgeführt sind, werden die LZS von den dort aufgeführten Lehrgängen übertragen. Es werden solche Lehrgänge verwendet, die ähnliche Anforderungen an die Einsatzkräfte stellen wie das Krisenmanagement an das Personal der HAW Hamburg. Die im Folgenden aufgeführten Lehrgänge bilden die Grundlage. Die Verantwortlichen der HAW Hamburg müssen für ihre Institution bestimmen, ob die hier geforderten LZS, die lediglich als Orientierung zu sehen sind, und der damit verbundene Ausbildungsaufwand letztlich für die Erreichung der strategischen Ziele ausreichen oder ob sie den Bedarf über- bzw. untererfüllen. Vor allem im Hinblick auf den Aufwand (sowohl kosten- als auch ressourcenseitig) kann eine solche Entscheidung nur innerhalb der Hochschule z. B. nach Verfügbarkeit von Haushaltsmitteln getroffen werden. Diese Bachelorarbeit kann die Entscheidungsfindung nur unterstützen.

Nachfolgend sind Lehrgänge aus der FwDv 2 aufgeführt, die nach Meinung des Autors aufgrund der Tätigkeits- und Anforderungsprofile als Referenz für das Krisenmanagement der HAW Hamburg herangezogen werden können. Für Schulungsmaßnahmen können bewährte Methoden aus diesen Lehrgängen für die Vermittlung von

Kompetenzen genutzt werden. Welche LZS entsprechend aus der FwDv 2 übernommen sind, ist im Folgenden gekennzeichnet. Alle anderen LZS sind vom Autor festgelegt worden.

Gruppenführer

Gruppenführer sind Führer von taktischen Einheiten bei der Feuerwehr. Sie führen bis zu acht Personen. Auch wenn es Ausbildungen auf höheren Führungsebenen (z. B. auf der Ebene von Zügen oder Verbänden gibt), befähigt die Ausbildung zur Leitung von Einsätzen. Aus diesem Grund eignen sich die für den Gruppenführer definierten LZS vor allem für den Incident Commander. Die Ebene des Zugführers kommt hierbei nicht in Betracht, da die Anforderungen an die LZS in der FwDv 2 vor allem auf die taktischen Fähigkeiten der Lehrgangsteilnehmer ausgerichtet sind. Bei der Krisenstabsarbeit sind jedoch vor allem strategische Fähigkeiten notwendig [44]. Da der Gruppenführer auch ein Team führt, können die LZS bedingt für die Leiter des IMT bzw. der ERT übernommen werden. Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen an die Tätigkeit ist eine vollständige Übertragung der Lernziele für bestimmte Funktionen innerhalb der HAW Hamburg nicht möglich.

Einführung in die Stabsarbeit

Dieser Lehrgang bildet die Grundlage für den Einsatz im Stab, wie er in der FwDv 100 beschrieben ist. Alle Personen, die in einem Stab des Katastrophenschutzes eingesetzt sind, haben diese Ausbildung durchlaufen. Aus diesem Grund können die LZS teilweise für die Ausbildung der allgemeinen Kompetenzen genutzt werden.

Verbandsführer

Feuerwehreinheiten, die aus mehr als 22 Personen bestehen, werden als Verbände bezeichnet. Die Ausbildung zum Verbandsführer stellt die höchste mögliche Führungsausbildung dar. Sie wird im Rahmen dieser Arbeit nur dort zur Anwendung kommen, wo zu konkreten LZS innerhalb der Lehrgänge „Gruppenführer“ und „Einführung in die Stabsarbeit“ keine Aussage getroffen wird, da Verbandsführer auch im Rahmen der Stabsarbeit tätig werden.

4.6.1 Allgemeine Lernziele

Die in Tab. 15 aufgestellten Lernziele sollten alle Personen erreicht haben, die im Rahmen des Krisenmanagements tätig werden sollen. Für die Ausbildung ist dabei zuvor zu ermitteln, welcher Personenkreis insbesondere für die Aufgabe des Fachberaters in Betracht kommt. Auch wenn potenziell viele Fachleute als Fachberater eingesetzt werden könnten, ist ein Personenkreis zu selektieren, der z. B. aufbauend auf einer Risikoanalyse mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Einsatz kommen wird.

Tab. 15: Allgemeine Lernziele mit Lernzielstufen

Lernziel	LZS
Die Krisenmanager ...	
... können Methoden des Stressmanagements anwenden.	3*
... kennen die Organisation des Krisenmanagements (die Führungsorganisation) der HAW Hamburg und wenden sie an.	3**
... erkennen situationsbezogen die (hochschulinternen) Ansprechpartner.	3**
... können die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Arbeit im Krisenmanagement erläutern.	2
... können die Handlungsanweisungen im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement der HAW Hamburg anwenden.	3
... verstehen die Abläufe innerhalb der HAW Hamburg und ihre Besonderheiten (Kenntnis der Hochschule).	2
... können selbstständig flexibel mit der Situation umgehen.	2
... sind in der Lage, präzise Entscheidungen in kritischen Situationen zu treffen.	3**
... entwickeln soziale Kompetenz für die Arbeit im Krisenteam.	3**
* LZS aus FwDv 2, Lehrgang „Gruppenführer“ ** LZS aus FwDv 2, Lehrgang „Einführung in die Stabsarbeit“ *** LZS aus FwDV 2, Lehrgang „Verbandsführer“	

4.6.2 Lernziele für das IMT

Die Mitglieder des IMT sollten nach Ende der Ausbildungsmaßnahmen die in Tab. 16 dargestellten Lernziele mit den dazugehörigen LZS erreichen. Für die Mitglieder des IMT können die Lehrgänge „Verbandsführer“ und „Einführung in die Stabsarbeit“ als Grundlage genommen werden, da es sich bei diesem Gremium um den Stab der HAW Hamburg handelt und die Lehrgänge auf die Mitarbeit (i. S. v. Leitung eines Sachgebietes) im Stab ausgerichtet sind [52].

Tab. 16: Lernziele der Mitglieder des IMT mit Lernzielstufen

Lernziel	LZS
Die Mitglieder des IMT ...	
... können z. B. unter Anwendung des Führungsvorganges strukturiert Entscheidungen treffen.	3**
... sammeln Informationen strukturiert und nach zuvor aufgestellten Regeln präzise.	3**
... stellen Informationen präzise nach zuvor definierten Kriterien dar.	3**
... sorgen für einen koordinierten Informationsfluss.	3*
... kennen die internen Regeln zum Informationsmanagement und wenden sie an.	3*
... kennen geeignete Übertragungskanäle für Informationen an vor- und nachgeordnete Stellen und nutzen diese.	3
... dokumentieren notwendige Informationen nach zuvor aufgestellten Regeln präzise.	3*
... wenden Managementmethoden (z. B. aus dem Projektmanagement) präzise an.	3
... können Entscheidungen teambasiert treffen.	3**
... delegieren Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen an nachgeordnete Stellen bzw. im Team selbstständig.	2
* LZS aus FwDv 2, Lehrgang „Einführung in die Stabsarbeit“	
** LZS aus FwDV 2, Lehrgang „Verbandsführer“	

4.6.3 Lernziele des Leiters des IMT bzw. der ERT

Ausgehend von den Ergebnissen des Workshops wurden die Lernziele mit den entsprechenden LZS für den Leiter des IMT bzw. die Leiter der ERT festgelegt. Die Ergebnisse sind in Tab. 17 zu erkennen. Vor allem die Lehrgänge „Einführung in die Stabsarbeit“ und „Verbandsführer“ bieten sich für die Definition der LZS an, da sie für die Arbeit im Stab qualifizieren. Als Führer einer Einheit ist jedoch auch die Übertragung von LZS aus dem Lehrgang „Gruppenführer“ möglich. Logisch ist, dass für die Qualifikation zum Leiter des IMT zunächst die Ausbildung für das IMT mit durchlaufen werden muss.

Tab. 17: Lernziele des Leiters IMT/ERT mit Lernzielstufen

Lernziel	LZS
Der Leiter des IMT/ERT ...	
... kann den Informationsfluss innerhalb des Teams koordinieren.	3**
... kennt die Potenziale der Teammitglieder und kann Differenzen zu diesen selbstständig identifizieren.	2
... kann Entscheidungen selbstständig zukunftsorientiert treffen.	2
... kann Phänomene selbstständig erkennen, die die Leistungsfähigkeit einzelner oder des Teams einschränken können.	2*
... versteht die Fähigkeiten der Teammitglieder.	2
... delegiert Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen im Team selbstständig.	2
... kann selbstständig und präzise ein Team führen.	3***
* LZS aus FwDv 2, Lehrgang „Gruppenführer“ ** LZS aus FwDv 2, Lehrgang „Einführung in die Stabsarbeit“ *** LZS aus FwDV 2, Lehrgang „Verbandsführer“	

5 FAZIT

Als Resümee dieser Arbeit lässt sich feststellen, dass vergleichbare Untersuchungen für spezifische Institutionen aufgrund der schlechten Literaturlage schwierig durchzuführen sind. Die Methode der Trainingsbedarfsanalyse hat sich in ihrer Vorgehensweise bewährt, auch wenn eine Aufgabenanalyse auf rein theoretischer Grundlage, also ohne vorher definierte Verfahrensanweisungen, schwer durchzuführen ist. Sie kann nur in begrenztem Maß detailliert sein. Grund für diese Problematik mag die Vorgehensweise der HAW Hamburg sein, die, anders als andere Institutionen, ein Krisenmanagement nicht aus der Erfahrung aus realen Ernstfällen heraus, sondern vorsorglich, etabliert.

Die Validierung der Ergebnisse durch Workshops ist erfolgversprechend. Die durchgeführte Veranstaltung war ergiebig an Ergebnissen. Leider konnten vergleichbare Workshops nicht an Fakultäten durchgeführt werden, da der betreffende Personenkreis (z. B. Dekane) erfahrungsgemäß nur wenige freie zeitliche Ressourcen hat. Viele Verantwortliche in einer Veranstaltung zu befragen, bedarf aus diesem Grund eines hohen Planungsaufwandes und verspricht eine größere Zeitspanne für die Erhebung der Daten. Dies ist im Rahmen einer Bachelorarbeit aus Gründen des Workload nicht realisierbar.

Alles in allem sind die Ergebnisse aus Sicht des Autors für die weitere Konzeption von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen der Krisenmanager der HAW Hamburg verwertbar. Es wäre wünschenswert, dass weitere studentische Projekte auf diese Grundlage aufbauen.

6 AUSBLICK

Nach der Erarbeitung der Lernziele soll im Folgenden dargestellt werden, welche Maßnahmen mittelfristig zur Etablierung des Bedrohungs- und Krisenmanagements der HAW Hamburg notwendig sein werden, um auf Notfälle und Krisen vorbereitet zu sein.

Zunächst bedürfen die Kompetenzen aus 4.4.4 für den IC und die Mitglieder des ERT einer Validierung, wobei durchaus auf jedes ERT gesondert eingegangen werden sollte. Ausgehend von dieser Untersuchung müssen die aufgestellten Lernziele mit den entsprechenden LZS überprüft werden. Dabei ist anzumerken, dass die hier aufgeführten LZS als Vorschlag auf der Grundlage von Fachliteratur zu sehen sind. Die Institution muss für sich prüfen, inwieweit diese und der damit verbundene Arbeitsaufwand und die Kosten gewollt sind. Aufbauend auf den definierten LZS sollte ein Trainingskonzept erstellt werden.

Bereits vor Abschluss der Trainingsmaßnahmen muss ein Übungshandbuch erarbeitet werden, in dem zu erkennen ist, welche Übungstypen (z. B. aus dem BSI-Standard 100-4) zu welchem Zeitpunkt der Etablierung durchgeführt werden sollen. Übungen stellen in diesem Zusammenhang nicht nur ein Training für die Krisenmanager dar, sondern sollen auch zur Prüfung der Konsistenz und Plausibilität der Notfallpläne und -konzepte dienen [3].

Für die Umsetzung praktischer Schulungen sollte auf externe Fachkräfte z. B. von der „Feuerwehrakademie Hamburg“, der „Akademie für Krisenmanagement, Notfallvorsorge und Zivilschutz“ oder entsprechenden Consulting-Unternehmen zurückgegriffen werden. Zum einen weil die Erarbeitung und Durchführung von komplexeren Übungen einen größeren Arbeitsaufwand bedeutet, der eine gewisse Erfahrung im Umgang mit Krisen erfordert, zum anderen aber auch, weil so eine kritische Rückmeldung gegeben wird, somit kann Phänomenen wie z. B. dem Gruppendenken (vgl. 4.2) vorgebeugt werden. Dabei sollte auch auf das hausinterne Know-how zurückgegriffen werden, indem weitere Abschlussarbeiten oder Studienprojekte (z. B. in den Studiengängen „Gefahrenabwehr / Hazard Control“ und „Rettungsingenieurwesen /

Rescue Engineering“) im Zusammenhang mit dem BKM nicht nur unterstützt, sondern auch aktiv beworben werden.

Ist der Vorgang der Etablierung erfolgreich abgeschlossen, sollte die HAW Hamburg als Promotor wirken und andere Hochschulen bei der Erarbeitung und Einführung unterstützen. (Privat-)Wirtschaftliche Unternehmen haben die Notwendigkeit eines umfassenden Notfall- und Krisenmanagements bereits erkannt und eigene Konzepte entwickelt. Es ist eine Aufgabe der wissenschaftlichen Einrichtung, unterstützend zur Entwicklung von Best-Practice-Konzepten beizutragen.

E VERZEICHNIS DER QUELLEN

- [1] Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe und Deutscher Städtetag, Drei Ebenen, ein Ziel: BEVÖLKERUNGSSCHUTZ – gemeinsame Aufgabe von Bund, Ländern und Kommunen, Bonn, Köln, 2010.
- [2] DIN Deutsches Institut für Normung e. V., „DIN 13050“, Beuth Verlag, Berlin, 2009.
- [3] Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie, Notfallmanagement - BSI-Standard 100-4 zur Business Continuity, Köln: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft, 2009.
- [4] Bundesministerium des Inneren, Schutz Kritischer Infrastrukturen - Risiko- und Krisenmanagement (Leitfaden für Unternehmen und Behörden), Berlin, 2011.
- [5] S. Strohschneider, „Krisenstabstraining: Das Nicht-Planbare vorbereiten“, in *Entscheiden in kritischen Situationen*, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaften, 2003, pp. 97-112.
- [6] Bundesministerium des Inneren, Nationale Strategie zum Schutz kritischer Infrastrukturen (KRITIS-Strategie), Berlin, 2009.
- [7] Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung, Feuerwehrdienstvorschrift 100 - Führung und Leitung im Einsatz, Stuttgart: W. Kohlhammer Deutscher Gemeindeverlag, 2006.
- [8] M. Gahlen und M. Kranaster, Krisenmanagement - Planung und Organisation von Krisenstäben, Stuttgart: Deutscher Gemeindeverlag GmbH und W. Kohlhammer GmbH, 2008.
- [9] F. J. Robertz und R. Wickenhäuser, Der Riss in der Tafel - Amoklauf und schwere Gewalt in der Schule, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2012.
- [10] H. Bründel, Tatort Schule - Gewaltprävention und Krisenmanagement an Schulen, Bd. 16, Köln: Wolters Kluwer Deutschland, 2009.
- [11] A. Graw, „Stellt euch auf, ich werde euch erschießen“, 3. April 2012. [Online]. Available: <http://www.welt.de/vermishtes/weltgeschehen/article106153139/Stellt-euch-auf-ich-werde-euch-erschiessen.html>. [Zugriff am 14. Juli 2012].
- [12] Rheinneckarblog, „Bombendrohung gegen Universität Heidelberg“, 28. März 2012. [Online]. Available: <http://www.rheinneckarblog.de/2012/03/28/bombendrohung-gegen-universitat-heidelberg/>. [Zugriff am 14. Juli 2012].
- [13] F. Coesfeld und D. Fengler, „Vorwürfe gegen TU Harburg nach Giftalarm“, 21. Juli 2011. [Online]. Available: <http://www.abendblatt.de/hamburg/article1964110/Vorwuerfe-gegen-TU-Harburg-nach-Giftalarm.html>. [Zugriff am 14. Juli 2012].

- [14] S. Schulz-Hardt, „Gruppen als Entscheidungsträger in kritischen Situationen: Mehr Wissen = besser entscheiden?“, in *Entscheiden in kritischen Situationen*, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaften, 2003, pp. 137-149.
- [15] WAHRIG-Redaktion (Hrsg.), Die deutsche Rechtschreibung, Gütersloh/München: Wissen Media Verlags GmbH, 2006.
- [16] University of Toronto, „Emergency Preparedness and Crisis Management Plan“, Toronto, 2009.
- [17] Pädagogische Hochschule Steiermark, Qualitätsmanagement-Handbuch, Graz, 2011, p. 35 ff.
- [18] Readiness and Emergency Management for Schools Technical Assistance Center, „NIMS Implementation Activities For Schools And Institutions Of Higher Education“.
- [19] Readiness and Emergency Management for Schools Technical Assistance Center, „About REMS TA Center“, [Online]. Available: http://rems.ed.gov/index.php?page=about_REMS_TA_Center. [Zugriff am 14. Juli 2012].
- [20] FEMA, „IS-100.HE Introduction to the Incident Command System, ICS-100, for Higher Education“, [Online]. Available: <http://training.fema.gov/EMIWeb/IS/is100HE.asp>. [Zugriff am 15. Juli 2012].
- [21] D. K. Sullivan, „2011 High Education Emergency Managment Servey“, *Journal of Chemical Health & Safety*, pp. 36-43, Juli/August 2012.
- [22] D. Philpott und M. W. Kuenstle, Education Facility Security Handbook, Lanham: Government Institutes, 2007.
- [23] DPA, „Uni Dresden nach Chemieunfall gesperrt“, 19. Januar 2012. [Online]. Available: <http://www.spiegel.de/panorama/grosseinsatz-uni-dresden-nach-chemieunfall-gesperrt-a-810247.html>. [Zugriff am 17. Juli 2012].
- [24] DPA, „Millionenschaden durch Feuer in Folkwang Hochschule“, 12. Februar 2008. [Online]. Available: http://www.n24.de/news/newsitem_311592.html. [Zugriff am 17. Juli 2012].
- [25] S. Haak, „Wie die Ladendiebe“, 21. Dezember 2009. [Online]. Available: <http://www.news.de/politik/855037014/wie-die-ladendiebe/1/>. [Zugriff am 17. Juli 2012].
- [26] apa/red, „Doch keine Geiseln in Uni-Klinik“, 24. Juni 2011. [Online]. Available: <http://www.news.at/articles/1125/15/300197/alarm-aachen-doch-geiseln-uni-klinik>. [Zugriff am 31. Juli 2012].
- [27] Anonymous, „Zwölf Tote bei Busunglück“, 22. Mai 2012. [Online]. Available: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/albanien-zwoelf-tote-bei-busunglueck-1.1363256>. [Zugriff am 31. Juli 2012].
- [28] Freie und Hansestadt Hamburg, Hamburgisches Katastrophenschutzgesetz, Hamburg, 1978.

- [29] hr-online, „Uni Gießen stundenlang ohne Strom“, 13. Februar 2012. [Online]. Available: http://www.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/indexhessen34938.jsp?rubrik=36090&key=standard_document_43993019. [Zugriff am 17. Juli 2012].
- [30] K. Thielemann, „Der 11. September und die HAW“, [Online]. Available: <http://www.bui.haw-hamburg.de/projekte/hawk/templates/hochquer.php?id=67>. [Zugriff am 17. Juli 2012].
- [31] R. Baumanns, „Uni-Rektor: Suizid ist unerklärlich“, 28. Februar 2012. [Online]. Available: <http://www.express.de/koeln/tragoedie-um-professor-uni-rektor--suizid-ist-unerklaerlich,2856,11719784.html>. [Zugriff am 31. Juli 2012].
- [32] HAW Hamburg, „Daten und Fakten“, [Online]. Available: <http://www.haw-hamburg.de/daten-und-fakten.html>. [Zugriff am 14. Juli 2012].
- [33] HAW Hamburg, „Wo geht’s zur HAW Hamburg?“, [Online]. Available: <http://www.haw-hamburg.de/daten-und-fakten/lageplaene/>. [Zugriff am 14. Juli 2012].
- [34] HAW Hamburg, [Online]. Available: <http://www.haw-hamburg.de/beschaeftigte/name/helmuth-gramm.html>. [Zugriff am 26. Mai 2012].
- [35] R. Flin, *Sitting in the Hot Seat - Leaders an Teams for Critical Incident Mangement*, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 1996.
- [36] A. Klug, „Analyse des Personalentwicklungsbedarfs“, in *Praxishandbuch Personalentwicklung*, J. Ryschka, M. Solga und A. Mattersklott, Hrsg., 2011, pp. 35-90.
- [37] J. A. Miller und D. M. Osinski, „Training Needs Assessment“, 1996.
- [38] S. Strohschneider, „Kommentar zu "Der Großbrand im Großklinikum"“, in *Ja, mach nur einen Plan*, Bern, Hans Huber, 2002, pp. 141-145.
- [39] D. Klimpe, „Der Großbrand im Großklinikum“, in *Ja, mach nur einen Plan.*, Bern, Hans Huber, 2002, pp. 130-141.
- [40] G. Hofinger, „Fallen und Fehler beim Entscheiden in kritischen Situationen“, in *Entscheiden in kritischen Situationen*, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaften, 2003, pp. 115-136.
- [41] O. Badke-Schaub und C. Lorei, „Führung und Entscheiden“, in *Entscheiden in kritischen Situationen*, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaften, 2003, pp. 153-166.
- [42] R. Reinwarth, „Standard Operating Procedures als Entscheidungsgrundlage in der Luftfahrt“, in *Entscheiden in kritischen Situationen*, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaften, 2003, pp. 14-23.
- [43] I. L. Janis, *Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.
- [44] S. Starke, *Kreuzfahr in die Krise - Wie sich kritische Situationen im Planspiel trainieren lassen*, M. Bäuerle, B. Jäger, B. Paul und H. Schneider, Hrsg.,

- Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaften, 2005.
- [45] R. von der Weth, „Risikoabwägung und Prozesssteuerung in kritischen Situationen“, in *Entscheiden in kritischen Situationen*, Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaften, 2003, pp. 41-54.
- [46] E. Heumüller, S. Richter und U. Lechner, „Towards a conceptual model of staffs in disaster response organisations“, Bled, 2012.
- [47] FEMA Emergency Management Institute, „IS-100.HE Introduction to the Incident Command System, ICS-100, for Higher Education“, [Online]. Available: <http://emilms.fema.gov/IS100HE/index.htm>. [Zugriff am 14. Juli 2012].
- [48] FEMA, „NIMS and the Incident Management System“, [Online]. Available: http://www.fema.gov/txt/nims/nims_ics_position_paper. [Zugriff am 15. Juli 2012].
- [49] VdS Schadenverhütung, „Aufgaben des Brandschutzbeauftragten“, in *Brandschutzbeauftragte - Lehrgangsunterlagen*, Köln, VdS Schadenverhütung Bildungszentrum & Verlag, 2011, p. 1/17.
- [50] FEMA Emergency Management Institute, „IS-700. A National Incident Management System (NIMS), An Introduction“, [Online]. Available: <http://emilms.fema.gov/IS700aNEW/NIMS0101000.htm>. [Zugriff am 14. Juli 2012].
- [51] W. Ludwig-Mayerhofer, „Kommunikative Validierung“, 30. Oktober 2008. [Online]. Available: http://www.lrz.de/~wlm/ilm_k15.htm. [Zugriff am 19. August 2012].
- [52] Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung, Feuerwehrdienstvorschrift 2 - Ausbildung der Freiwilligen Feuerwehren, Stuttgart: W. Kohlhammer Deutscher Gemeindeverlag, 2004.
- [53] H. Gronau, D. Hübel und J. Gronau, All in One - Universal-Handbuch für Lehrer und Ausbilder.
- [54] Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Nationales Krisenmanagement im Bevölkerungsschutz, Bonn, 2008.
- [55] I. Alexejew und U. Niere, Hamburgische Bauordnung, Stuttgart: W. Kohlhammer Deutscher Gemeindeverlag, 2007.
- [56] „Zwischenfall, Notfall, Katastrophe“, 2011.
- [57] S. Starke, „Training von Krisenstäben“, Frankfurt/Main, 2006.
- [58] Georgetown University, „Georgetown University NIMS/ICS Compliances Training Guide“.
- [59] A. Rempe und K. Klösters, „Das Planspiel als Entscheidungstraining“, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 2006.
- [60] H. Kemper, Führen und Leiten im Einsatz, Landsberg/Lech: ecomed SICHERHEIT, 2008.

- [61] Federal Emergency Management Agency, „FY 2010 NIMS Implementation Objectives and Metrics for Federal Departments and Agencies“, 2010.
- [62] W. G. Green, A Study of Core Functions in Emergency Management as Reflected in Training Requirements for Professional Certification, Dissertation.com, Hrsg., USA, 2000.
- [63] R. Renger, J. Wakelee und J. Bradshaw, „The hybrid exercise: Transitioning from discussion-based to operations-based exercises“, *Journal of Emergency Management*, pp. 51-56, Juli/August 2009.
- [64] S. Strohschneider, „Human-Factors-Training“, in *Human Factors*, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, 2008, pp. 289-306.
- [65] G. Hofinger und G. Horn, „Notfallplanung: Aufgaben, Anforderungen, Anregungen“, in *Ja, mach nur einen Plan*, 2. völlig überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage Hrsg., Bern, Hans Huber, 2002, pp. 224-239.
- [66] J. Ilkilma, Development of Behavioral Markers for Crew Resource Management.
- [67] B. Klampfer, R. Flin, R. L. Helmreich, R. Häusler, B. Sexton, G. Fletcher, P. Field, S. Staender, K. Lauche, P. Dieckmann und A. Amacher, Enhancing Performance in High Risk Environments: Recommendations for the use of Behavioural Markers, Zürich, 2011.
- [68] Interlab, „ICL - Interpersonal Competence List“, 2008. [Online]. Available: <http://www.interlab.ch/de/download02.html?x=1131>. [Zugriff am 05. August 2012].
- [69] M. T. Crichton, K. Lauche und R. Flin, „Incident Command Skills in the Management of an Oil Industry Drilling Incident: a Case Study“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, pp. 116-128, September 2005.
- [70] „Lernziele“, [Online]. Available: http://file1.npage.de/001079/13/download/ue_lernziele.pdf. [Zugriff am 20. September 2012].

F ANHANG

Anhang 1)	Präsentation zum Workshop	III
Anhang 2)	Handout zum Workshop	XI
Anhang 3)	Ergebnisse des Workshops.....	XIV


Anhang 1) Präsentation zum Workshop



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

WORKSHOP

Sicher in der Krise: Erarbeitung von
Lernzielen für die Aufstellung eines
Krisenmanagements an der HAW
Hamburg



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

INHALT

- Aufbau des Krisenmanagements der HAW
- ◆ Vorstellung der Aufgaben des IMT
- ◆ Darstellung der Lage
- ◆ Diskussion von notwendigen Kompetenzen
- ◆ Erarbeitung von vorhandenen Kompetenzen
- ◆ Resümee

22.08.2011Rico Kerstan2

AUFBAU DES KRISENMANAGEMENTS

Unterteilung in lokale und globale Ereignisse:

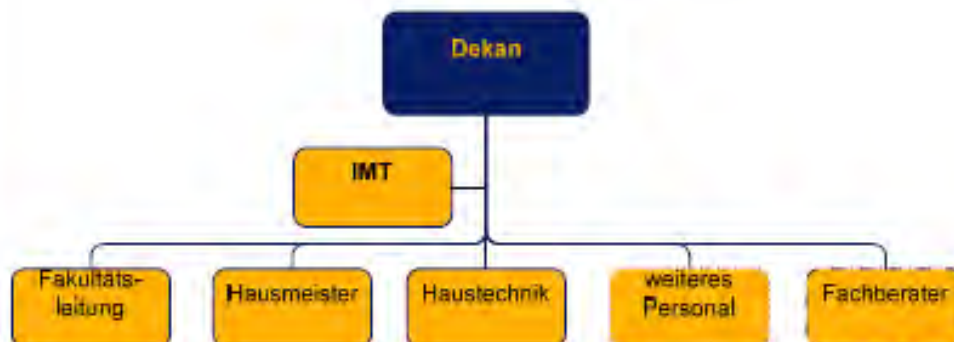
- lokal = fakultätsebene
- global = gesamte Hochschule

Krisenbewältigungsgremien:

- Fakultät → Emergency Response Team (ERT)
- HAW → Incident Management Team (IMT)

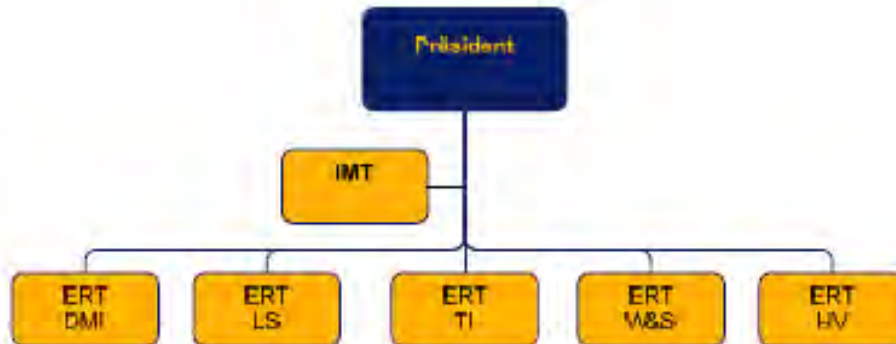
AUFBAU DES KRISENMANAGEMENTS

Lokales Ereignis



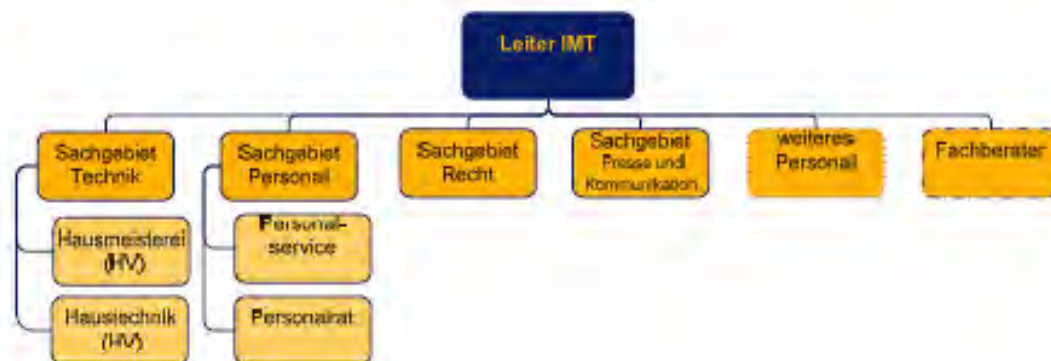
AUFBAU DES KRISENMANAGEMENTS

Globales Ereignis



AUFBAU DES KRISENMANAGEMENTS

Incident Management Team



AUFGABEN DES IMT

- Bereitstellen von Personal und Unterstützungsmitteln
- Lagefeststellung
- Lagedarstellung
- Lagebeurteilung
- Information der vor- und nachgeordneten Stellen
- Dokumentation

AUFGABEN DES IMT

- Festlegung von operativ-taktischen Maßnahmen
- Versorgung des Personals
- Organisation der Presse- und Medienarbeit

AUFGABEN DES LEITERS IMT

Dem Leiter des IMT kommen insbesondere die folgenden Aufgaben zu:

- Sicherstellung des internen Geschäftsablaufes
- Erteilen von Aufträgen an die Sachgebiete
- Entscheidungen über die Verstärkung oder Verkleinerung des IMT

LAGE

Stellen Sie sich folgende Situation vor...

- Austritt eines unbekanntes Gefahrstoffes an der Fakultät LS
- Betreuer alarmiert aufgrund knoblauchartigem Geruchs die Feuerwehr und das Krisenteam
- Im Laborbereich: ca. 40 Personen
- Gesamtes Gebäude: ca. 1000 Personen
- Außentemperatur: - 3 °C

Welche Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht
notwendig, um die an das IMT gestellten Aufgaben
zu erfüllen?

Welche der zuvor genannten Kompetenzen sehen
Sie bei sich als vorhanden an?

Warum müssen sich Hochschulen mit Krisenmanagement befassen?

22.08.2011

Rico Kerstan

13

Großeinsatz Uni Dresden nach Chemieunfall gesperrt

Mehrere Studenten bemerkten einen ungewöhnlichen Geruch, einer von ihnen klagte über Übelkeit. Nach einem mutmaßlichen Chemieunfall hat die Polizei am Donnerstag ein Gebäude der TU Dresden geräumt. Rund 100 Personen wurden ins Krankenhaus eingeliefert. [...]

(Quelle: Spiegel Online)

22.08.2011

Rico Kerstan

14

RESÜMEE



(Quelle: Spiegel Online)

22.08.2011

Rico Kerstan

15

RESÜMEE



(Quelle: Bild.de)

22.08.2011

Rico Kerstan

16

Anhang 2) Handout zum Workshop

AUFGABEN DES INCIDENT MANAGEMENT TEAM

- ❖ Bereitstellen von Personal und Unterstützungsmitteln
- ❖ Lagefeststellung
 - Beschaffen von Informationen
 - Auswerten und bewerten der Informationen
- ❖ Lagedarstellung
 - Führen einer Lagekarte
 - Vorbereitung von Lagebesprechungen und Lagevorträgen
- ❖ Lagebeurteilung
- ❖ Information der vor- und nachgeordneten Stellen
- ❖ Dokumentation
 - Führen eines Einsatztagebuches
 - Erstellen eines Abschlussberichtes
- ❖ Festlegung von operativ-taktischen Maßnahmen
- ❖ Versorgung des Personals
- ❖ Organisation der Presse- und Medienarbeit

Dem Leiter des IMT kommen insbesondere die folgenden Aufgaben zu:

- ❖ Sicherstellung des internen Geschäftsablaufes
- ❖ Erteilen von Aufträgen an die Sachgebiete
- ❖ Entscheidungen über die Verstärkung oder Verkleinerung des IMT

ALLGEMEINE KOMPETENZEN IM KRISENMANAGEMENT

Fachkompetenz

- ❖ Stressmanagement
- ❖ Kenntnis der Organisation des Krisenmanagements
- ❖ Kenntnis der (hochschulinternen) Ansprechpartner
- ❖ Kenntnis der Herausforderungen
- ❖ Kommunikation in allgemeinverständlicher Sprache
- ❖ Kenntnis der Handlungsanweisungen im Zusammenhang mit Krisenmanagement

Entscheidungskompetenz

- ❖ Entscheiden in kritischen Situationen

NOTWENDIGE KOMPETENZEN DES IMT

Aufgabe	Kompetenz
Bereitstellen von Personal und Unterstützungsmitteln	<ul style="list-style-type: none"> ❖ bedarfsorientiertes Arbeiten ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen
Lagefeststellung Lagebeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Anwendung des Führungsvorganges ❖ strukturierte Informationssammlung ❖ Informationsmanagement ❖ Problemdefinition
Lagedarstellung	<ul style="list-style-type: none"> ❖ geeignete Darstellung von notwendigen Informationen
Information der vor- und nachgeordneten Stellen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ koordinierter Informationsfluss ❖ Nutzung geeigneter Übertragungskanäle
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ geeignete Dokumentation von notwendigen Informationen
Festlegung von operativ-taktischen Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ zukunftsorientiertes Entscheiden ❖ priorisieren von Maßnahmen ❖ Anwendung von Managementmethoden ❖ teambasiertes Entscheiden
Versorgung des Personals	<ul style="list-style-type: none"> ❖ bedarfsorientiertes Arbeiten
Organisation der Presse- und Medienarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kenntnis der notwendigen Personen ❖ Nutzung geeigneter Sprache ❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen ❖ koordinierter Informationsfluss

NOTWENDIGE KOMPETENZEN DES LEITERS IMT

Aufgabe	Kompetenz
Sicherstellung des internen Geschäftsablaufes	<ul style="list-style-type: none">❖ erkennen von Phänomenen, die die Leistungsfähigkeit einzelner/des Teams einschränken können❖ Informationsfluss koordinieren
Erteilen von Aufträgen an die Sachgebiete	<ul style="list-style-type: none">❖ delegieren von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen❖ Kenntnis der Fähigkeiten der Teammitglieder❖ selbstständiges Führen
Entscheidungen über die Verstärkung oder Verkleinerung des IMT	<ul style="list-style-type: none">❖ zukunftsorientiertes Entscheiden❖ Potenziale kennen und erkennen

Anhang 3) Ergebnisse des Workshops

Teilnehmer:

Michael Haselsberger

- ❖ Dipl. Ing. für Betriebstechnik
- ❖ Fachkraft für Arbeitssicherheit
- ❖ Leiter der Betriebseinheit Arbeitssicherheit

Heidi Strohschneider

- ❖ Mitarbeiterin im Facility Service
- ❖ zuständig für die Kommunikation von Hochschule und Wachdiensten
- ❖ Mitglied in verschiedenen Gremien der HAW Hamburg

Ullrich Wechsung

- ❖ Dipl. Ing. für Maschinenbau
- ❖ designierter stellvertretender Leiter des IMT
- ❖ Mitglied der Freiwilligen Feuerwehr Hamburg
 - » ehemaliger Bereichsführer
 - » ausgebildeter Zugführer
 - » Lehrgang: Führen und Leiten im Katastrophenschutz (ehem. OPT 1)

Helmuth Gramm

- ❖ Dipl. Ing. für Umwelttechnik
- ❖ Master of Arts in Mediation
- ❖ Mitarbeiter im Bedrohungs- und Krisenmanagement der HAW Hamburg
- ❖ designierter Leiter des IMT

Nachfolgend sind die Ergebnisse des Workshops zusammengefasst dargestellt. Dabei bedeutet T = Trainingsbedarf und √ = vorhanden.

allgemeine Komp.

Stressmanagement T

Kenntnis d. Organisation
des KM T

Kenntnis der
Umsprechpartner T

Kenntnis d.
Herausforderungen T

Kommunikation in
allgemeinverständlich
Sprache ✓

Kenntnis d. Handlungs-
anweisungen im Zusammen-
hang mit KM T

Entscheiden in krit.
Situationen T

- Kenntnis der HAW T
flexibler

- Kreativer Umgang
mit d. Situation
(in krit. Situationen) T

- Soz. Kompetenz T

Ergebnisse des Workshops im Bezug auf die allgemeinen Kompetenzen



Ergebnisse des Workshops im Bezug auf das IMT und dessen Leiter