

Plattform - Newsletter

5. Ausgabe

Mai | 2013

Expertenworkshop Stabsarbeit im Polizeipräsidium Frankfurt (Main)

„Wenn Sie vor zehn Jahren den Begriff `Krisenstab´ googelten, erhielten Sie nur eine Handvoll Treffer – und bei den meisten konnten Sie Potenzmittel erwerben“ – mit diesem Hinweis begann ein Tagesworkshop der Plattform – Menschen in komplexen Arbeitswelten e. V. im Polizeipräsidium Frankfurt.

Das PP Frankfurt bot mit seiner zentralen Lage, der guten Infrastruktur und nicht zuletzt der Befehlsstelle einen idealen Platz für den ersten Workshop zum Thema `Führung in und mit Stäben´, der von der Plattform e. V. ausgerichtet wird. Die räumliche Positionierung von Stabspersonal, die Gestaltung des Stabsraumes und die sich daraus ergebenden Kommunikationsbeziehungen waren die Schwerpunktthemen des ersten Workshops. Kriminaldirektor Clemens Lahr begrüßte als Leiter des Abteilungsstabes Frankfurt die 28 Experten aus Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben, Verwaltungen, Störfallbetrieben, Banken

und Beratungsunternehmen, bevor die Vorsitzende der Plattform, Frau Dr. Gesine Hofinger und Polizeidirektor Rudi Heimann die Teilnehmer auf die Workshopreihe einstimmten. Bereits in der Einleitung wurde deutlich, dass es nicht `den´einen Führungsstab gibt. Obwohl viele Beteiligte möglicherweise glauben, in einer nahezu identischen Organisationsform zu sein, unterscheiden sich Krisenstäbe nicht nur in den Zusammensetzungen und Bezeichnungen. Weitaus bedeutender ist die eher operativ-taktische oder eherstrategische Ausrichtung. Bereits innerhalb der deutschen Polizei ist dabei eine differente Stabszusammensetzung Ausdruck einer veränderten Führungsphilosophie, die nicht unbedingt immer die Eigenständigkeit der Einsatzkräfte betont. Besonders deutlich wurde dies durch die Darstellung des Landespolizeikommandos Oberösterreich durch Generalmajor Gegenleitner und Abtl Insp Aigner. Sie führen Großlagen aus einem `Kommandoraum´ nach NATO-Standard und legen dabei besonders großen Wert auf eine gelebte Auftragstaktik. Die Ausrichtung der österreichischen Polizei an den Empfehlungen des `Standardization Agreement´ der NATO-Vertragsstaaten zeigt einen wichtigen Unterschied zur deutschen Föderalismuskultur. In wichtigen Fragen der Kommunikation und Ausrüstung und damit der Interoperationalität

von Einsatzkräften sparen sie sich langwierige und ressourcenintensive Anpassungsprozesse. Polizeidirektor Uwe Thieme aus Nordrhein-Westfalen stellte mit seinen Kollegen die Historie und die Zukunft des Führungsraums des PP Dortmund dar. Obwohl es dort bereits vor Jahren gelungen war, ein innovatives, teamorientiertes Tischmodell zu errichten, wurde unter Einbeziehung von Erfahrungswerten der räumliche Aufbau weiterentwickelt und befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase. Auch das Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei

Neues in Kürze

Neue **Telefonnummern** der Geschäftsstelle: Die Geschäftsstelle ist auf dem Festnetzanschluss 07146-5380173 und mittlerweile auch mobil unter 0176-84823962 erreichbar.

Plattform goes "Social Media": Die Plattform ist nun auch auf **Facebook** vertreten, wer gibt uns ein "Like it"? Schaut doch regelmäßig mal rein: <https://www.facebook.com/pages/Plattform-Menschen-in-komplexen-Arbeitswelten-eV/>

Restplätze für den **Jahresworkshop** in Rostock Warnemünde vom 19.-21.6.2013. Thema: "Planen für das Unplanbare - Resilienz in Organisationen stärken". Programm und Infos auf unserer Webseite.

IN DIESER

Ausgabe

- Expertenworkshop Stabsarbeit
- Aufbau von Stabsräumen
- Leitfaden für die ganzheitliche Unfallanalyse
- Plattform twittert
- Neues in Kürze
- Mitgliederumfrage

Workshop Stabsarbeit

Am 5.10.2012 fand der erste Teil und am 28./29.1.2013 der zweite Teil der Workshopreihe "Führen in und mit Stäben" in Frankfurt/ Main statt.

Für den **dritten Teil am 15. und 16. Okt. in Selm** nimmt die Geschäftsstelle gerne noch Anmeldungen entgegen.



NRW partizipierte von den Erkenntnissen und schloss sich bei der Ausstattung von Trainingsräumen diesem Modell an. Handlungsleitend ist hier der Grundsatz aus einem Landesteil der PDV 100, dass die Sitzordnung im Führungsstab so zu wählen ist, dass ein mündlicher Informationsaustausch zwischen Polizeiführer und den mit taktischen Aufgaben betrauten Mitarbeitern bzw. polizeilichen Beratern ermöglicht wird. Nach Einschätzung und Erfahrung von Herrn Thieme – zugleich durch wissenschaftliche Erkenntnisse zum menschlichen Kommunikationsverhalten gestützt – ist für optimierte Unterstützung und Entscheidungen eine ungehinderte und ständige Sicht auf den Polizeiführer erforderlich. Störfallbetriebe wie der Industriepark Höchst oder Kernkraftwerke unterhalten Einsatzstäbe, die im Ereignisfall unter Anlegung eines interessanten Führungs- und Arbeitskonzeptes den Einsatzkräften vor Ort im hohen Maß die operativ-taktische Entscheidungshoheit überlassen. Dr. Martin Schnauber, Notfallmanager des Industrieparks Höchst, legte dar, dass sich im Notfallstab grundsätzlich 15minütige Beratungs- mit 15minütigen setzungsphasen abwechseln und durch die bewusste Reduktion von Personal operative Elemente aus dem Einsatzstab herausgehalten werden.

Herr Dirk Pahlmeyer, Group Security der Commerzbank AG legte eindrucksvoll die umfangreichen Notfallplanungen und dafür ständig 'stand-by' gehaltenen Notfallräumlichkeiten des Instituts dar, deren Abläufe durch den Krisenstab im Ereignisfall gesteuert werden. Behörden wie auch Industrieunternehmen sind nur selten in der Lage, bei der Gestaltung von Führungsräumen für Stäbe 'frei' zu planen. Zumeist werden die Räume in eine bestehende Infrastruktur eingepasst und die für Baumaßnahmen zuständigen Entscheider sind selten freigiebig mit finanziellen Ressourcen für die Ausstattung oder Unterhaltung – u. a. „weil so selten etwas passiert“. Eine Haltung, die Industrieunternehmen im Ereignisfall an den Rand des Ruins treiben könnte. Die Zeiten, in denen eine Gesellschaft Krisensituation in Unternehmen als 'unabwendbar' hingenommen hat, sind längst vorbei und wie erfolgreich ein Krisenmanagement betrieben wird, ist wichtiger Maßstab für die Bewertung eines Unternehmens. Die Vertreter der Polizei waren sich einig, dass die Positionierung von polizeilichen Verbindungsbeamten in Banken oder Industrieunternehmen vor dem Hintergrund des Strafverfolgungszwangs in einem laufenden Einsatz immer wieder neu bewertet werden muss. In dem Bewusstsein, dass Unternehmensentscheidungen in Einzelfällen vor dem Hintergrund der Zukunfts- und Arbeitsplatzsicherung getroffen werden, kann es für die Abarbeitung einer Krise für beide Seiten angezeigt sein, auf eine dauerhafte Anwesenheit zu verzichten oder vorzugsweise einen Vertreter des Unternehmens in die Nähe bzw. temporär in den polizeilichen Führungsstab zu entsenden. Unterschiedlich wird die Alltagsnutzung von Stabsräumlichkeiten bewertet.

Während es Vertreter gab, die aus Gründen der Funktionserhaltung lediglich Übungen und Echtlagen in den Räumlichkeiten stattfinden lassen, nutzen andere Institutionen die Räumlichkeiten bewusst im Alltag. Dadurch soll z. B. der Umgang mit vorhandener Technik verinnerlicht und die Akzeptanz für hohe Ressourcenaufwände bei der Ausstattung herbeigeführt werden. POR Norbert Kanschus organisierte gemeinsam mit Herrn Bradtke vom PP Frankfurt eine Führung in die Befehlsstelle des Präsidiums. Die interessierten Fragen zur Entwicklung der Raumarchitektur brachten beide Seiten wertvolle Impulse – für die Themenstellung des Workshops wie auch mögliche Weiterentwicklungen der räumlichen Gegebenheiten. Die Gelassenheit ausländischer Krisenstäbe, z. B. lateinamerikanischer Länder, die für die Abarbeitung von z. T. Staatskrisen viele Vorteile haben kann, wurde eindrucksvoll von Herrn Bergelt geschildert, der in diesem Kontext für zahlreiche Firmen und staatliche Einrichtungen auf 17 Jahre Auslandserfahrung zurückblicken kann. Für die Teilnehmer wurde deutlich, dass die Raumgestaltung, die Größe des Teams, die Arbeitsweise mit der darin handelnden Organisation, deren Aufgabenstellung und deren Philosophie zusammen hängt. Auch erleichtert eine funktionale Ausstattung des Stabsraumes den Informationsaustausch innerhalb des Stabes. Insofern kann Funktionalität dazu führen, dass Stabsarbeit optimiert wird. Umgekehrt ist es jedoch so, dass die Qualität des Ereignismanagements vom Wirken der Stabsmitglieder selbst und insbesondere von der Führung abhängig ist, und zwar unabhängig von der Ausstattung des Raumes. Verkürzt dargestellt bedeutet dies:

- Die Arbeit eines gut funktionierenden Stabes wird durch die Funktionalität des Raumes unterstützt.

Plattform twittert!

Wer immer alle Neuigkeiten von der Plattform zeitnah erhalten möchte, folgt uns einfach auf Twitter (@plattformev). Sie haben eine interessante Info (Veranstaltung, Webseite, Buch- oder Literaturtip? Mailen Sie uns die Info, wir leiten diese schnellstmöglich an unsere "Follower" weiter.

- Ein gut funktionierender Stab wird jedoch auch bei nicht ausreichender Funktionalität eines Raumes strukturiert arbeiten (können).
- Ein funktional ausgestatteter Raum beeinflusst oder unterstützt ein schlecht funktionierendes Stabsteam hingegen nicht so signifikant, dass strukturelle Mängel in der Stabsarbeit kompensiert werden könnten.

Abgerundet wurde der Workshop durch Herr Christian Dührkop, der den Umbau des regionalen Krisendienststabes des Bezirksamtes Hamburg-Altona auf Grundlage von Recherchen im gesamten Bundesgebiet unter Ausnutzung des best-practice-Prinzips darstellte. Die Ergebnisse des Workshops kommen nicht nur allen Beteiligten zu Gute, sondern werden Grundlage für mindestens zwei weitere Veranstaltungen sein, die sich mit Kommunikationsabläufen, Ausbildung von Stabspersonal und Fragen der Stabsführung/ Teamführung beschäftigen werden.
Rudi Heimann

Aufbau von Stabsräumen

Am 5. Oktober 2012 startete die Workshopreihe der Plattform e.V. „Führung in und mit Stäben“ mit einer Veranstaltung zum Thema „Räumlicher Aufbau von Stabsräumen“ in Frankfurt am Main. Fragen die im Vordergrund des Tages standen, waren:

- Wie sind die eigenen Stabsräume gestaltet und warum?
- Welche Auswirkungen hat der Aufbau eines Raumes auf die Arbeitsweise im Stab?
- Welche Bedeutung hat die Position des Stabspersonals und der Visualisierungstechnik für die Arbeitsweise im Stab?

Die Teilnehmer stellten jeweils ihre Stabsräume bzw. ihre Idealvorstellungen vor, die anschließend im Plenum intensiv diskutiert wurden. Schnell wurde klar, dass es den einen für alle passenden Raum nicht geben kann, da die Einsatzzwecke für Stäbe und damit Rahmenbedingungen, wie z.B. Personenzahl, operativ-

taktisch oder strategische Ausrichtung, verfügbare Räumlichkeiten und nicht zuletzt die finanzielle Ausstattung unterschiedlich sind. Einige zentrale Ergebnisse der Diskussionen sollen hier skizziert werden.

Stabsräumlichkeiten müssen zunächst einmal sicher und geschützt sein. Abhängig vom Sicherheitsbedarf des Stabes, können sowohl technische Einrichtungen wie elektronische Zugangskontrollen, abhörsichere Glasscheiben, aber auch bauliche Aspekte, wie eine nicht einsehbare, gegen Fremdeinwirkung geschützte und öffentlich nicht zugängliche Lage von Bedeutung sein. Genannt wurden: vom eigentlichen Krisenherd entfernte Innenhoflagen, eigene oder abgetrennte Etage bzw. Kellergeschosse. Unterschiedlich zwischen den Teilnehmern stellte sich auch der **Umfang der Räume** dar. So verfügen einige über eine eigene kleine Küche, Lagerräume für Verpflegung, Büromaterial und wichtige Akten, Schlafräume, Duschen, gesonderte Meeting-Räume für Personen mit besonderen Berichtspflichten, wie z.B. für Gold-Team-Mitglieder (Vorstandsebene) oder für hochrangige Staatsbedienstete. Als umstritten diskutiert, aber ggf. als sinnvoll eingestuft, wurden gut erreichbare Raucherräume. Kontrovers und leidenschaftlich erörtert wurde die **Anordnung und Gestaltung der Sitzplätze** und ihre Wirkung auf die Kommunikation des Teams. Als prototypische Ansätze zeigten sich Konfigurationen in der bis zu 30 Personen an einem nierenförmig geformten Tisch sitzen oder solchen mit verteilten Tischen in einem oder mehreren Räumen. Als Vorteile der Ein-Tischlösung wurde der leichte, direkte Blickkontakt zum Hauptverantwortlichen oder anderen Mitgliedern genannt, die Möglichkeit zum „mitlauschen“ oder Dinge schnell hinüberreichen zu können. Es bedarf jedoch Staberfahrung und Disziplin der Beteiligten, um neben informativem „mitlauschen“ und bedarfsgerechtem „Einschalten“ die Konzentration auf die eigene Arbeit hoch zu halten und gleichzeitig störende Plenumsdiskussionen zu vermeiden. Auch die prominente

Sitzposition der Führung erfordert viel Zutrauen, bietet jedoch einen schnellen Zugriff auf jedem am Tisch. Viel diskutiert wurde über Visualisierungstechnik, wie z.B. Beamer, Smartboards, Video-Cubes, eine von allen einsehbare Digitaluhr, Screens mit Live-TV-Bildern oder die omnipotente Vernetzung aller Laptops und Ausgabegeräte. Als sehr wichtig von allen betont wurde, dass der Stab mit derartiger Technik vertraut ist und diese unter Stress bedienen kann, aber auch Technik so einsetzt, dass diese einen informativen Mehrwert liefert ohne die menschliche Aufnahmefähigkeit zu überfrachten oder abzulenken. Angemahnt wurden die **Einsatzbereitschaft von Technik** und ihre regelmäßige Wartung (z.B. Softwareupdates, Batterien etc.) Als problematisch gesehen wurde die artfremde Nutzung durch Dritte oder die fehlende regelmäßige Übung mit u.U. erfahrungsbedürftiger Technik, wie z.B. Smartboards oder Stabssoftware. Viele Stäbe verfügen über eine Notstrom- bzw. Netzersatzversorgung, gleichwohl wurde die Bereitstellung von alternativen klassischen Visualisierungsmitteln, wie z.B. Flipchart, Pinwand etc. als wichtig und in Einzelfällen sogar angemessener angemerkt. Rahmenbedingungen zur langen **Aufrechterhaltung der Konzentration und Leistungsfähigkeit** werden gerne unterschätzt. Zur Reduktion von Lärm wurden leise Laptops bzw. Terminals, geräuscharme Klimaanlage und Bodenbeläge sowie schallreduzierende Wand- und Deckenverkleidungen genannt. Bei Ein-Tischlösungen und großen Teams kann der Einsatz von Headsets mit von Dritten einsehbaren Aktivitätssignalgeber (Rote Lampe) die Gesprächslautstärke erheblich verringern. Die Regulierung der Lichtverhältnisse kann u.a. durch Abschattungsmöglichkeiten von Sonnenlicht und verschiedene Lichtkreise situationsangepasst erfolgen. Zur Vermeidung des Hungerastes sollte für eine ausreichende und schmackhafte, Verpflegung gesorgt werden, die leicht zugänglich bzw. von Servicekräften unterstützt wird.

Fazit: Den idealen Stabsraum, der für alle Arten von Stäben und Lagen passt, gibt es nicht! Jeder Stab braucht eine für sich geeignete Lösung. Neben all der technischen und räumlichen Ausstattungsdiskussion hoben die Teilnehmer den menschlichen Faktor heraus, denn letztendlich ist für eine gute Lagebewältigung stets ein eingespieltes und erfahrenes Team notwendig. Das Treffen wurde von den Teilnehmern als sehr positiv empfunden, denn zu erfahren, was andere machen, warum sie ihren Stabsraum wie organisieren, war eine gute Gelegenheit, um über Details der eigenen Raumkonzeption noch einmal vertieft nachzudenken bzw. sich bestärkt darin zu sehen.

Alexander Burgis

burgis@activating-trainings.de

Plattform e.V. - Menschen in komplexen Arbeitswelten

Hohenheimer Str. 104
71686 Remseck
www.plattform-ev.de

Redaktion Newsletter:
PD Dr. Michael Müller
michael.mueller@plattform-ev.de

2012 sind die folgenden **zwei neuen Bücher** erschienen:

- Felsenreich & Waleczek: Teamkompetenzen für sicheres Handeln
 - Hofinger: Kommunikation in kritischen Situationen (2. Auflage)
- Informationen auf der Plattform-Homepage.

Leitfaden für die ganzheitliche Unfallanalyse

Im Rahmen eines von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) geförderten Projektes haben Babette Fahlbruch und Inga Meyer von der TÜV NORD Systems GmbH & Co. KG einen Leitfaden entwickelt und erprobt. Bei der Diagnose von Ursachen, Ereignissen, Störungen sowie Beinahe-Unfällen werden im Rahmen von Unfallanalysen häufig nur die offensichtlichen Ursachen ermittelt. Oft wird der menschliche Fehler als "allgemeine Ursache" in den Vordergrund gestellt. Ganzheitliche Unfallanalysen (auch Root-Cause Analysis genannt) setzen im Gegensatz dazu bei tiefer liegenden Ursachen der Unfälle an, um Missstände an den "Wurzeln" zu beseitigen und nachhaltige Lösungen für die Probleme zu finden.

Das Ziel des Projektes war es, einen Leitfaden zur Unfallanalyse für kleine und mittelständische Unternehmen zu entwickeln. Der Leitfaden basiert auf einer Unternehmensbefragung, auf vertiefenden Interviews in verschiedenen Unternehmen sowie auf der Sichtung von "best practices" und benannten Problemen bei der Analyse von Unfällen in der Praxis. Die Entwicklung und Validierung des Leitfadens erfolgte mit der Unterstützung von betrieblichen Experten sowie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Der Leitfaden wird im nächsten Jahr auf der Homepage der BAuA verfügbar sein. *Babette Fahlbruch, Inga Meyer (TÜV Nord)*

Mitgliederumfrage

Wie viele unserer Mitglieder schon erfreulich feststellen durften, liegt ein großer Mehrwert der Plattform in der Möglichkeit, Zugang zu den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern und Themengebieten zu erhalten. Und das über viele Berufssparten hinweg.

Bislang erfolgte ein Austausch von Wissen dennoch vorzugsweise über die langjährigen Mitglieder – ganz nach dem Motto „Ich benötige eine Info zu dem Thema XY, wisst Ihr, wer mit dabei weiterhelfen könnte?“ Inzwischen ist unser Verein so groß geworden, dass man nicht mehr alle persönlich kennt und somit vielleicht auch nicht optimal helfen kann.

Wir, der Vorstand, haben uns überlegt, wie wir Wissen über die Kenntnisse und Erfahrungen der Mitglieder gewinnen und weitergeben können. Wir wollen eine Art „Gelbe Seiten“ unserer Mitglieder erstellen, die diesen auch zugänglich sein soll. Dafür werden wir zum Jahresworkshop 2013 in Rostock ein vorbereitetes Mitgliederprofil zum Ausfüllen versenden. Alle zurückgesandten Mitgliederprofile werden dann in einer Datei auf der Plattform-Homepage hinterlegt, so dass alle Mitglieder sich informieren können. Wir hoffen auf rege Teilnahme.