

MIT DEM
UNBERECHENBAREN
RECHNEN:

WAS UNTERNEHMEN VOM
KATASTROPHENMANAGEMENT
DER FEUERWEHR LERNEN
KÖNNEN.



Wolfgang Schäuble

**Mit dem
Unberechenbaren
rechnen:
Was Unternehmen vom
Katastrophenmanagement
der Feuerwehr lernen
können.**

Über den Umgang mit kritischen Situationen und die Vermeidung von Krisen in der Berufsfeuerwehr München und wie sie auf Unternehmen der freien Wirtschaft übertragen werden können



Inhalt

Einführung	4
Wie können Privatunternehmen profitieren?	5
Krisenreaktionsfähigkeit	6
Handeln in hoch kritischen Situationen	7
Kommunikation in hoch kritischen Situationen	8
Führung und Verantwortung in hoch kritischen Situationen	11
Fazit	14
Kontakt	15

Einführung

Unternehmen sahen sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten Krisen von bis dahin unvorstellbaren Ausmaßen gegenüber. Die Weltfinanzkrise hat viele Unternehmen an einen Punkt gebracht, an dem sie nicht mehr handlungs- und entscheidungsfähig sind, nicht wenige erscheinen sogar kopflos. Aber auch das normale Tagesgeschäft jenseits der großen Krisen ist oft genug von problematischen und krisenhaften Prozessen und Zuständen geprägt. Was in solchen Fällen dann oft am dringendsten fehlt, sind klare Entscheidungen und lösungsorientiertes Handeln. Berufsfeuerwehren sind Experten bei der Bewältigung von komplexen und hochkritischen Situationen und bauen diese Expertise fortlaufend aus. Das wichtigste Ziel ist dabei immer handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben.

Können Privatunternehmen profitieren?

Die Berufsfeuerwehr München hat rund 1.700 Mitarbeiter bei einem Jahresbudget von etwa 100 Millionen Euro, zuzüglich mehrerer größerer Investitionsprojekte im zweistelligen Millionenbereich pro Jahr. Eine solche Organisation ist in ihrem Aufbau wie ein normales Wirtschaftsunternehmen strukturiert. Es gibt die Abteilung Zentrale Dienstleistungen, die Rechtsfragen, Finanzen, Personal und die Bürokommunikation bearbeitet. Die Abteilung Einsatzvorbeugung beschäftigt sich dem vorbeugenden Brandschutz und erstellt die Produkte Planbearbeitung und Feuerbeschau. Für die klassischen Kernaufgaben der Feuerwehr kooperieren die Abteilungen Einsatzvorbereitung, mit den Aufgaben Einsatzplanung, Schulung und Technischer Einkauf, die Abteilung Einsatzlenkung, mit der Integrierten Leitstelle, die Abteilung Einsatzbetrieb und die Feuerwachen. Sie stellen die Produkte Brandbekämpfung und Technische Hilfeleistung, Notfallrettung und Katastrophenvorsorge her. Es gibt Kostenstellen, Mittelflüsse und ein QM nach DIN/ISO 9001.

Eingebettet ist die Berufsfeuerwehr in einen Bereich der Stadtverwaltung, der sich im Wesentlichen mit der öffentlichen Sicherheit und Ordnung beschäftigt. Die Berufsfeuerwehr hat einen Sitz im Vorstand. Der Vorstandsvorsitzende nennt sich Oberbürgermeister und der CFO Kämmerer. Der Stadtrat übt die Funktion des Aufsichtsrates aus.

Die betriebliche Struktur der Berufsfeuerwehr ähnelt also in hohem Maße der betrieblichen Struktur eines Privatunternehmens.

Krisenreaktionsfähigkeit

Ganz entscheidend für die Schlagkraft der Berufsfeuerwehr ist ihre Fähigkeit, sich in Krisen zu behaupten. Damit stellt sich zunächst die Frage:

Was ist eine Krise?

Krisendefinitionen - vor allem aus dem psychologischen Bereich - sehen Krisen als subjektive Wahrnehmung eines bedrohenden Zustandes, der zeitkritisches Handeln erfordert und in dem die zeitnahe Verfügbarkeit einfacher Problemlösungsstrategien fehlt. Solche Krisen hat jeder von uns schon einmal selbst erfahren, sei es das Blackout während einer Prüfung oder eine Situation, in der man wie das Kaninchen vor der Schlange sitzt und keinen Lösungsansatz hat.

Im Alltag der Berufsfeuerwehr gibt es sowohl für den einzelnen Feuerwehrangehörigen als auch für Einsatzeinheiten eine Vielzahl komplexer und hochkritischer Szenarien. In solchen Situationen müssen Probleme unter Anwendung maximaler Mangelverwaltung gelöst werden, also mit fehlenden personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen.

Der Umgang mit hochkritischen Situationen ist oft anstrengend und fordert viel Kraft, auch auf psychischer Ebene. Solche Situationen sind stets von zielgerichteten Handlungen geprägt, die der Schadensminimierung dienen, auch wenn zunächst wegen unzureichender Ressourcen nur eingeschränkte Aktionen möglich sind.

Das bedeutet im Klartext: Die Feuerwehr darf sich während ihrer Einsätze nicht selbst in der Krise befinden, auch, wenn alle Voraussetzungen für eine Krise aktuell vorliegen. Das wichtigste Ziel der Einsatzorganisation Feuerwehr ist, handlungsfähig zu bleiben, also gar nicht erst in eine Krise zu geraten.

Solche hochkritischen Situationen sind grundsätzlich vergleichbar mit Gegebenheiten, wie sie in Unternehmen der freien Wirtschaft vorzufinden sind. Treten im Rahmen von Projekten in Unternehmen Probleme auf - beispielsweise die Überschreitung vertraglich zugesicherter Auslieferungszeiten - handelt es sich um eine hochkritische Situation. Es müssen schnellstens zielgerichtete Handlungen erfolgen, die eine maximale Schadensbegrenzung erlauben. Dass ein Schaden entstanden ist, und zum Beispiel Konventionalstrafen gezahlt werden müssen oder sich Projektkosten erhöhen, steht bereits fest. Es geht in diesem Fall also lediglich darum, die Konventionalstrafe, beziehungsweise die Projektkosten, so gering wie möglich zu halten. Liegen im Unternehmen für solche Ereignisse entsprechende Handlungsschemata vor und können diese auch ausgeführt werden, kann eine zielgerichtete Reaktion auf die aktuelle Situation erfolgen. Es handelt sich also um eine (hoch-)kritische Situation, die gelöst werden kann. Liegen keine Lösungs- oder Handlungsstrategien vor, oder wird keine Entscheidung hinsichtlich der nächsten Schritte getroffen, fällt das System in die Handlungsunfähigkeit und damit in eine Krise.

Handeln in hochkritischen Situationen

Um gut gerüstet zu sein, finden bei der Berufsfeuerwehr permanent Bewertungen von Risikopotenzialen statt. Dabei wird ein Risiko nach Schadenshöhe und Eintreffwahrscheinlichkeit bewertet. Es gilt, für die entsprechenden Risiken logische Schadensszenarien zu entwickeln und sich mit ihrer Bewältigung zu beschäftigen, damit Handlungsoptionen oder vordefinierte Abarbeitungsmuster entstehen.

Um kritischen Situationen bestmöglich zu begegnen, sind die Arbeitsprozesse in der Berufsfeuerwehr in einzelne zusammengefasste Prozessschritte eingeteilt, die **Grundmodule der Krisenstrategie**. Ein Beispiel:

Der Auftrag lautet: „Im Innenangriff, mit Atemschutz, über die Treppe ins erste Obergeschoss, zur Menschenrettung, vor“. Die Anwendung der Prozessmodule gewährleistet, dass die Einsatzkräfte immer genau wissen, welche Ausrüstung sie mitzunehmen haben und wie sie taktisch vorgehen müssen. Sie wissen, wie sie sich zu verhalten haben, damit die weitere kommunikative Abstimmung für die Abarbeitung der Aktion auf ein Mindestmaß beschränkt bleibt oder ganz unterbleibt.

Ein weiteres Beispiel ist der Auftrag „Durch die Tür vorgehen“. Durch die Anwendung der Prozessmodule wissen die Einsatzkräfte, die mit diesem Auftrag betraut werden, dass sie zunächst das Türblatt auf Hitze abfühlen müssen, ohne dass ihnen dieser Arbeitsschritt eigens erklärt werden muss,

Sie wissen auch, dass sie in die Hocke gehen und sich seitlich zur Tür positionieren, dass die Tür kurz geöffnet und der Wasserschlauch hineingehalten wird, die Tür wieder geschlossen und dieses Prozedere mehrmals wiederholt wird, bevor sie die Tür letztendlich ganz öffnen. Und die Einsatzkräfte wissen, dass sie dabei auf Ungewöhnlichkeiten zu achten haben, wie zum Beispiel eine massive gelbliche Verrauchung, die ein Hinweis darauf wäre, dass es für sie zu einer gefährlichen Durchzündung kommen kann. Diese und zahlreiche weitere Aktionen funktionieren in der Berufsfeuerwehr automatisch, da die gelernten Module auch immer wieder im Übungsdienst trainiert werden.

Entsprechend muss es auch in Unternehmen darum gehen, kritische Situationen bzw. Szenarien zu identifizieren und bereits im Vorfeld mit passenden Reaktionsmustern zu hinterlegen. Dann kann bei Eintreffen solcher kritischen Situationen sofort mit angepasstem, lösungsorientiertem Handeln begonnen werden. Es stehen unter zeitkritischen Umständen Lösungsstrategien zur Verfügung, und eine Krise kann verhindert werden.

Kommunikation in hochkritischen Situationen

Probleme, die sowohl in der Berufsfeuerwehr als auch in Unternehmen in eine hochkritische Situation oder gar in eine Krise münden können, entstehen stets im Kleinen. Im Hinblick darauf stellt sich unter anderem die Frage, wann und in welcher Form die Nachricht über das Entstehen kleinerer Schwierigkeiten und daraus entstehender Probleme an die Entscheider übermittelt wird. Würde man schon über kleine Probleme von Anfang an offen sprechen, ließen sich viele Schwierigkeiten sehr leicht vermeiden. Der professionelle Umgang mit kritischen Situationen ist also im Wesentlichen eine Frage der Kommunikation und der Kommunikationsstrukturen.

Ein Einsatzleiter der Berufsfeuerwehr hat die Aufgabe und das Ziel, den jeweiligen Einsatz erfolgreich abzuschließen. Das bedeutet für ihn, dass er seine zugeordneten Mitarbeiter und Teams bestmöglich unterstützt, damit sie problematische Situationen meistern können. Jede erfolgreiche Bewältigung eines Problems steht letztendlich damit im Zusammenhang, die Gesamtsituation schnellstmöglich und bestmöglich unter Kontrolle zu bringen und erfolgreich abzuschließen.

Um das zu erreichen, erfolgt die Kommunikation bei der Berufsfeuerwehr München im Einsatz nach einem formalisierten Schema. Wesentliche Merkmale des Kommunikationsschemas sind:

- Die Vorgesetzten erfragen den Hilfebedarf und die Art der benötigten Hilfe von ihren zugeordneten Mitarbeitern und geben die Informationen dann an ihren jeweiligen Vorgesetzten weiter.
- Die Führungskräfte nehmen die jeweiligen Meldungen ihrer Vorgesetzten entgegen und informieren ihre Mitarbeiter darüber, welche angeforderten Ressourcen in welchem Umfang wann zur Verfügung gestellt werden. Damit können die Einsatzteams das weitere Vorgehen an diesen Informationen orientieren. Es wird vermieden, dass sich eine kritische Situation durch Informationsdefizite oder Ressourcenknappheit zu einer Krise entwickelt.

Der entscheidende Punkt dieser Form der Kommunikation ist die Tatsache, dass nicht die gut laufenden, Erfolg versprechenden Einsatzbereiche im Mittelpunkt der Rückmeldung stehen, sondern dass die sich eventuell oder tatsächlich kritisch zuspitzenden Einsatzelemente den Kern der Betrachtungen darstellen.

In Wirtschaftsunternehmen werden kleinere Probleme oft bereits im Anfangsstadium erkannt. Meist herrscht aber der Impuls vor, dem Vorgesetzten oder dem Kunden eher die ordnungsgemäß verlaufenden Entwicklungen weiterzugeben und kritische Situationen zunächst für sich zu behalten, in der Hoffnung, rechtzeitig eine Lösung zu finden.

Wenn relevante Entscheidungsträger nicht zeitnah informiert werden oder nicht mit Problemen belästigt werden wollen, wird die Chance vergeben, mit möglichst großem zeitlichen Vorlauf eine abgestimmte Krisenstrategie für den Fall festzulegen, dass keine angemessene Lösung für das entstandene Problem gefunden werden kann. Mit einer rechtzeitigen Krisenstrategie bleibt man handlungsfähig, wenn das nun nicht mehr unerwartete Problem weitere Schwierigkeiten verursachen sollte.

Um Krisen zu vermeiden, müssen also auch Sachverhalte weitergegeben werden, die zu Problemen führen könnten. Die nächsthöhere Führungsebene muss ein offenes Ohr für solche Informationen haben und gegebenenfalls eine entsprechende Entscheidung treffen, um die Situation schon im Anfangsstadium zu lösen. Bei Bedarf muss sie sich weitere Informationen verschaffen, um auf einer umfassenderen Basis eine angemessene Entscheidung zu treffen. Zusätzlich muss sie, wie es in der Berufsfeuerwehr der Fall ist, auch für die entsprechenden Ressourcen sorgen, damit die sich abzeichnende Entwicklung aufgefangen werden kann. Nur so ist es möglich, in einer eskalierenden Situation schnellstmöglich passende Schritte einzuleiten.

Ein weiterer, wesentlicher Punkt im eigenen Kommunikationsverhalten ist die konsequente Abwendung vom Impuls zur Krisenanalyse zum falschen Zeitpunkt.

Sich mit der Ursachenanalyse zu beschäftigen, nutzt unter dem herrschenden Zeit- und Handlungsdruck niemandem. Im Gegenteil: Solches Analyseverhalten führt direkt in die Krise, da sie rückwärts gerichtet ist. Der vorwärts gerichtete Handlungsprozess entschwindet damit aus dem Fokus der Betrachtung und wird gestoppt. Für eine substanzielle Analyse ist nach der Bewältigung der Krise noch genügend Zeit.

Bei der Frage, warum beispielsweise ein Feuer ausgebrochen ist, wird für die Entscheidungsträger vor Ort nur von Interesse sein, ob es sich im Rahmen des Einsatzes um eine zu berücksichtigende Gefahrenlage wie beispielsweise eine beschädigte Gasleitung handelt. Wie es zur Beschädigung der Gasleitung kommen konnte, spielt keine Rolle für die Aufgabe, schnellstmöglich über die anzuwendende Lösungsstrategie zu entscheiden.

Wird in Wirtschaftsunternehmen festgestellt, dass beispielsweise ein fehlerhafter Bauteil in ein Produkt eingebaut wurde, das bereits in Serie produziert wird, müssen sofort Entscheidungen getroffen werden, wie etwa die Serienproduktion zu stoppen, ausgelieferte Produkte zurückzurufen und das fehlerhafte Bauteil zu ersetzen. Sich in dieser Situation ausschließlich mit den Ursachen zu beschäftigen, die das Unternehmen in diese Lage gebracht haben, würde direkt in eine Krise führen, da keine schadensbegrenzenden Entscheidungen getroffen werden,

das fehlerhafte Produkt weiterhin in Serie produziert wird und sich die Entwicklung eines fehlerfreien Bauteils verzögert.

Führung und Verantwortung in hochkritischen Situationen

Die wichtigste Aufgabe des Führungsprozesses ist das **Priorisieren**. Bei der Feuerwehr gibt es dafür den **Führungsalgorithmus**, ein festgelegtes, formalisiertes Verfahren, mit dem man unter dem enormen Zeit- und Handlungsdruck der Krisensituation zu einer sinnvollen Lokalisierung des Gefahrenschwerpunktes und der sinnvollsten Methode zur Beseitigung der Gefahren gelangt. Das Verfahren besteht aus den Einzelaufgaben Erkunden, Bewerten, Entscheiden, Befehlen und Wirkung prüfen. Vor allem den Zeitpunkt, an dem alle Erkenntnisse vorliegen, um von der Erkundungsphase in die Entscheidungsphase zu wechseln, muss der Einsatzleiter individuell und eigenverantwortlich finden und festsetzen. Dem bewussten Abbrechen der Erkundung kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, da unter dem enormen Zeitdruck des Einsatzes zwangsläufig nur die notwendigsten Informationen genügen müssen. Jedes Sammeln von Informationen verzögert den Start der schadensbegrenzenden Maßnahmen. Die Priorisierung der Gefahrenherde erfolgt dann in der darauf folgenden Bewertung. Anschließend erfolgt die Entscheidung, wobei die vorhandenen Ressourcen sowie die möglichen Vorgehensweisen einbezogen werden. Im nächsten Schritt des Algorithmus, dem Erteilen der Aufträge, werden die entsprechenden Aufgaben zugewiesen. Nach diesem Durchlauf startet das Prozedere erneut, wobei das folgende Erkunden zugleich die Überprüfung der Wirkung der vorangegangenen Kette darstellt. Hier lassen sich dann im Rahmen

des Iterationsprozesses weitere Informationen berücksichtigen, die bewusst zu Beginn vernachlässigt wurden.

Der Führungsalgorithmus wird bei der Ausbildung von Führungskräften intensiv geschult und ist auch bei der theoretischen Erarbeitung von Szenarien das Instrument der Wahl, um die Lösungsstrategien zu entwickeln. Der Führungsalgorithmus ist so allgemeingültig abgefasst, dass er auf jede Situation eines Einsatzgeschehens anwendbar ist und trotzdem so speziell auf die Kernaufgabe der Gefahrenabwehr abgestimmt werden kann, dass er in jeder dieser Situationen zu einem konkret verwendbaren Ergebnis führt.

Der unter dem Ansatz **PlanDoCheckAct** oder **PlanenEntscheidenAusführenKontrollieren** bekannte Führungskreis der Betriebswirtschaftslehre stellt zwar grundsätzlich ähnliches dar, ist aber zu unspezifisch, als dass er direkt in kritischen Situationen zu konkreten und schnellen Lösungen führen kann. Auch hier können für Wirtschaftsunternehmen, beziehungsweise Wirtschaftszweige, konkreter angepasste Führungsalgorithmen entwickelt werden, die dem Beispiel der Feuerwehr nachempfunden sind.

Ein weiteres, wesentliches Kernelement der Führung in hochkritischen Situationen ist die eindeutige Zuordnung der Verantwortlichkeit. Jede Aufgabe - auch jede Führungsaufgabe - ist eindeutig

einer Person zugeordnet. Damit ist zu jedem Zeitpunkt des Einsatzes klar, wer welche Maßnahme zu verantworten hat. Die Verantwortung wird Teil der Identität einer jeden Führungskraft. Ohne die uneingeschränkte Bereitschaft, Verantwortung persönlich zu tragen, ist die Übernahme von Führungsaufgaben nicht vorstellbar. Auch müssen Mitarbeiter uneingeschränkt akzeptieren, dass eine klare Führung der Garant für den Erfolg der Aufgabe ist. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Die vorgestellte Führungsphilosophie hat nichts mit Kadavergehorsam zu tun. Die Führungskräfte der Feuerwehr entscheiden im Einsatz auch über die persönlichen Unversehrtheit ihrer Mitarbeiter, welche die aus der Entscheidung resultierende Maßnahme auszuführen haben. Es gibt also durchaus eine fruchtbare Diskussionskultur. Sie findet sich im täglichen Geschäftsbetrieb bei der Vorbereitung der Einsätze und sogar in rudimentären Elementen im Einsatz selbst. Hier wird die Führungskraft nach dem Verkünden ihrer Entscheidung von den Teammitgliedern sehr kurz auf Sachverhalte von Belang aufmerksam gemacht, die für sie in der Entscheidung nicht ersichtlich berücksichtigt wurden. Ein kurzes Bestätigen der Führungskraft, dass dieser Sachverhalt berücksichtigt wurde, genügt, um die Entscheidung umzusetzen. Eine Diskussion wird also vor allem als Mittel der Beratung und Meinungsfindung des Entscheidungsträgers verstanden.

Hier ist ein deutlicher Unterschied zu Entscheidungsprozessen in privaten Unternehmen zu finden. Im Unternehmen wird meist versucht, zu einer einvernehmlichen Teamentscheidung oder einer Mehrheitsentscheidung zu kommen. Dadurch werden allerdings persönliche Verantwortlichkeiten verwischt und zum Teil sogar aufgehoben. Neben den sehr langen Diskussionsprozessen bleibt auch die Identifikation mit einer Entscheidung bei einem Teil der Teammitglieder auf der Strecke, da sie nicht nach ihrer Auffassung getroffen wurde.

Bei der Feuerwehr dagegen ist klar, dass es die Entscheidung der einzelnen Führungskraft war und das Team nun das Beste daraus zu machen hat. Denn in der Regel wird eine Aufgabe zur eigenverantwortlichen Umsetzung mit der Entscheidung der Führungskraft verbunden sein. Wenn beispielsweise die Entscheidung zur Bekämpfung des Brandherds im Keller getroffen wurde, so ist diese Aufgabe an einen Einsatztrupp vergeben. Dieser agiert nun innerhalb dieses Auftrages selbständig. Nur der Trupp kann beurteilen, in welchem Tempo und wie er räumlich vordringen kann, denn die genauen Verhältnisse im Keller sind der entscheidenden Führungskraft unbekannt. Der Einsatztrupp hat zwar kein klassisches Mitspracherecht bei der Entscheidung, aber bei der Umsetzung größtmögliche Freiheitsgrade, um das vorgegebene Ziel zu erreichen. Das setzt sowohl bei den Führenden wie auch bei den Geführten

voraus, dass die Entscheidung respektiert wird. Insofern ist Führung und Verantwortung auch immer mit dem gegenseitigem Vertrauen darauf verbunden, dass eine Entscheidung mit dem zum Zeitpunkt bestmöglichen Wissen getroffen wurde und immer der gemeinschaftlichen Zielsetzung dient. Gleichzeitig ist aber auch allen Beteiligten klar, dass die Entscheidung unter hohem Zeitdruck und mit Informationsdefiziten getroffen wurde, und dass die übertragene Aufgabe hohe Wachsamkeit erfordert, um im Sinne der Entscheidung, beziehungsweise des Auftrags, das Ziel zu erreichen.

Hierarchie ist innerhalb der Berufsfeuerwehr zunächst ein wertfreies Instrument zur Erfüllung der Aufgabe. Sie wird auch nicht als Beschneidung der persönlichen beruflichen Entfaltung aufgefasst. In diesem wertfreien Verständnis schafft Hierarchie einen Freiraum, um im eigenen Kompetenzbereich eigenverantwortlich tätig zu sein. Unterstützt wird diese Form der Führung und Verantwortung durch den Führungsaufbau. Im Interesse schnell umzusetzender Entscheidungen unter Zeit- und Informationsdruck in hochkritischen Situationen muss die Führungsaufgabe überschaubar bleiben. Aus diesem Grund hat die Führungskraft maximal sieben Untergliederungen zu führen. Bei dieser Zahl ist gerade noch die Reaktionsfähigkeit gegeben, um auf die dynamischen Prozesse und den hohen Kommunikationsaufwand angemessen eingehen zu können, wie er sich angesichts der schnell wachsenden

Informationsflut einstellt. Da bei einem Großeinsatz zunächst nur ein Teil der Kräfte eintrifft, wird dieser Führungsaufbau im Laufe des Einsatzes immer wieder neu justiert. Entsprechend dieses Modells wird im Laufe des Eintreffens die Führungsorganisation immer so angepasst, dass Teileinheiten mit mindestens zwei und höchstens sieben Untergliederungen entstehen. So können grundsätzliche Aufgaben und Prioritäten kaskadenförmig umgesetzt werden. Dabei werden sie in ihren Ausführungen von oben nach unten durch die nächste Entscheidungsebene immer feiner.

Auch hier können privatwirtschaftlichen Unternehmen einige Elemente für sich nutzbar machen. Zu flache Hierarchien und zu intensive Teamentscheidungsprozesse verlangsamen generell die Reaktionsfähigkeit - und ganz besonders in hochkritischen Situationen. Der Ausgewogenheit zwischen Sachaufgabe und Führungsaufgabe der einzelnen handelnden Personen muss eine besondere Beachtung erfahren, um die Führungs- und Reaktionsfähigkeit in angemessener Zeit zu erhalten. Die Verantwortlichkeit als ein zentraler Wert der Führungsaufgabe muss dabei deutlicher in den Mittelpunkt rücken. Nicht umsonst sind in diesem Abschnitt Führung und Verantwortung gemeinsam abgehandelt worden, da sich Führung und Verantwortung nicht trennen lassen.

FAZIT

Die Frage, ob sich die grundsätzlichen Mechanismen der Einsatzbewältigung einer Berufsfeuerwehr auch auf die kritischen Situationen privatwirtschaftlicher Unternehmen übertragen lassen, kann mit einem eindeutigen ja beantwortet werden.

Insbesondere die Schärfung von Führungsverantwortlichkeit sowie zielgerichteter Kommunikation in Verbindung mit identifizierten Störungsszenarien und des Übens der Reaktionen führt zu lösungsorientiertem, sicherem und schnellem Handeln in Krisen.

KONTAKT

Wolfgang Schäuble
Schäuble Consulting GmbH
Hans-Sachs-Str. 17
D-80469 München
E-Mail: wolfgang@schaeuble-consulting.de