

Behörden Spiegel: Gewalt gegen Einsatzkräfte ist schon seit Langem ein Thema. Wurde mit den Angriffen in der Silvesternacht ein neues Niveau erreicht?

Wolfgang Lohmann: Ja, das stellt sich aus Sicht von Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst ganz eindeutig so dar. Mit Blick auf die Silvesternacht 2022/2023 sehen wir in der Tat eine neue Qualität. Die Polizeipräsidentin von Berlin, Dr. Barbara Slowik, hat uns bei einem Workshop des Zukunftsforums Öffentliche Sicherheit eine ganz eindrückliche Einsatzbilanz vorgestellt.

Täter haben mit Pyrotechnik und Schreckschusswaffen direkt auf Einsatzkräfte geschossen oder gezielt. Es wurden Barrikaden gebaut und in Brand gesetzt. Es gab Würfe mit Steinen und Flaschen bis hin zum Wurf eines schweren Feuerlöschers auf einen Rettungswagen. Das Video dazu ging viral. Dazu haben wir von Versuchen gehört, Löschfahrzeuge einzukreisen und zu plündern. Und neben der Hauptstadt gab es ja auch noch andernorts in Deutschland auffällige Vorkommnisse. Gewalt gegen Einsatzkräfte ist leider seit längerer Zeit ein Thema und wird zu wenig beachtet. Betroffenheit und Empörung haben sich in der Vergangenheit oft genug wie Strohfeuer dargestellt. Diesen Kreislauf möchten wir als Denkwerkstatt für die Innere Sicherheit gerne durchbrechen und nachhaltige Veränderungen mit vorantreiben.

In den meisten bislang eingetretenen Krisenlagen (z. B. bei Flutereignissen) ließ sich die Arbeit im Krisenstab mit einem Sprint vergleichen: Unter hoher Arbeitsintensität wird die Krisenlage innerhalb weniger Tage abgearbeitet. Der Dauereinsatz von Krisenstäben über mehrere Monate oder Jahre hinweg ist in dieser Form jedoch neu und stellt für die Stabsmitglieder eine hohe Belastung dar. Er ähnelt eher einem Marathon. Im Vergleich zu regulärer Stabsarbeit erhöht sich im Dauereinsatz die Wahrscheinlichkeit stressbedingter körperlicher und psychischer Probleme. Andauernde, zu hohe Belastungen gefährden die Gesundheit der Stabsmitglieder – und damit die Einsatzfähigkeit eines gesamten Stabes.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Forderung des Präsidenten des Deutschen Städtetags vom November 2022 verstehen: „Deutschland muss krisenfest werden. [...] Wir brauchen mehr Personal für Krisenstäbe und Feuerwehren.“ Eine Aufstockung des Personals ist dabei ein Baustein, um Krisenstäbe grundsätzlich besser auf Langzeitlagen vorzubereiten. Weitere zentrale Faktoren sind Vorbereitung, Schulung und Organisation der Stabsarbeit selbst. Im Rahmen des Projekts FIRE – einer Kooperation zwischen dem Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen und der Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Münster – haben wir während der Corona-Pandemie zwei Studien zur langfristigen Einsatzfähigkeit von Krisenstäben durchgeführt. Daraus lassen sich mit Blick auf zukünftige Langzeitkrisen die folgenden Schlussfolgerungen ableiten:

Eine spezielle Ausbildung für die Bewältigung von Langzeitkrisen scheint nicht notwendig zu sein. Die drei in den Studien identifizierten Erfolgsfaktoren für Stabsarbeit während der Pandemie – strukturiertes Arbeiten, offene Kommunikation, schnelle Problemlösung – finden sich auch in den Inhalten der regulären Stabsausbildung

Neue Gewaltqualität erreicht

Thesen gegen Gewalt im Einsatz

(BS) Die Bilder der Silvesternacht in deutschen Großstädten, wo es zu massiven Angriffen auf Einsatzkräfte kam, sind vielen in Erinnerung geblieben. Das Zukunftsforum Öffentliche Sicherheit (ZOES) hat in einem Thesenpapier dargestellt, was gegen die Gewalt getan werden muss. Dazu sprach Bennet Biskup-Klawon mit Wolfgang Lohmann, Mitglied des Vorstandes des ZOES. Lohmann kritisiert, dass sich die öffentliche Empörung bei Ausschreitungen sowie einige Kampagnen als Strohfeuer erwiesen hätten.

Behörden Spiegel: Wo sehen Sie die Gründe für die Gewalt?

Lohmann: Übermäßiger Alkoholkonsum, Drogenmissbrauch, psychische Ausnahmezustände oder persönliche Überforderung in Stresssituationen durch Patientinnen und Patienten, Angehörige oder Umstehende sind leider alltägliche Erlebnisse für Rettungskräfte.

Dass Augenzeugen sich dann mit den Angreifern solidarisieren, dass man sich mit Videos und Textbeiträgen in Sozialen Medien produziert, das sind neue Phänomene. Diese gruppendynamischen Prozesse, gerade auch Angriffe aus Gruppen junger Männer heraus, müssen wir auch wissenschaftlich hinterfragen. Grundsätzlich haben wir aber einen Verlust gegenüber staatlicher Autorität und eine völlige Skrupellosigkeit auch gegenüber nichtpolizeilichen Einsatzkräften zu verzeichnen. Es scheint Vorurteile und Stereotype zu geben, einen Werteverfall in Teilen der Gesellschaft. Berlins Justizstaatssekretär Dirk Feuerberg hat in unserem Workshop sehr treffend von einem Verfall an Achtung vor Personen,

die den Staat vertreten, gesprochen. Wissenschaftlich mag sich das gerade in Brennpunkten mit Perspektivlosigkeit und Armut, mangelndem Vertrauen in staatliche Stellen, empfundener Ausgrenzung und dem gefühlten Angriff auf den eigenen Status erklären lassen.

Für Einsatzkräfte bleibt so eine Feststellung naturgemäß unbefriedigend. Denn solche Erklärungen geben Helferinnen und Helfern ja keinen Hebel, die Situation für sich zu verbessern und ihren Arbeitsalltag sicherer zu machen.

Behörden Spiegel: In Ihrem Thesenpapier sprechen Sie abstrakt von negativen Auswirkungen auf die Einsatzkräfte. Können Sie das ausführen?

Lohmann: Bedrohungen oder körperliche Angriffe können Einsatzkräfte regelrecht traumatisieren und langfristig beeinträchtigen. Das gilt für hauptamtliche Bedienstete ebenso wie für die vielen Ehrenamtlichen im Lande. Nach den Silvester-Vorfällen ist in einigen Kolleginnen und Kollegen gerade der helfenden Organisationen sicher etwas zerbrochen. Wer



Wolfgang Lohmann ist Inspekteur der Bereitschaftspolizeien der Länder im Bundesinnenministerium a.D. und Mitglied des Vorstandes des Zukunftsforums Öffentliche Sicherheit e.V. (ZOES).

Foto: BS/Jörg Rohne, ZOES

helfen will und in eine Falle gelockt wird, bei dem gerät das Weltbild heftig ins Wanken. Wir sprechen hier von moralischen Verletzungen. Und die kann sich keine Gesellschaft wünschen. Aber auch alltägliche Aggressionen und Konflikte machen etwas mit Einsatzkräften. Sie werden verunsichert. Sie agieren vorsichtiger. Sie können nicht mehr unbedarft in jeden Einsatz gehen. Sie haben es schwer, sich voll und ganz auf ihre

Krisenstäbe für Dauereinsätze rüsten

Ableitungen aus dem Projekt FIRE

(BS/Stefan Röseler, Dr. Christoph Lamers, Prof. Dr. Guido Hertel, Prof. Dr. Meinald T. Thielsch*) Es sind herausfordernde Zeiten für Landkreise, kreisfreie Städte und Kommunen: Die große Zahl an Geflüchteten ist schwer zu bewältigen, in den Sommermonaten werden lange Hitzeperioden mit Waldbränden und Problemen in der Wasserversorgung immer wahrscheinlicher und mit Blick auf den kommenden Winter bleibt das Risiko einer länger anhaltenden Gasmangellage bestehen. Kommunale und überregionale Krisenstäbe spielen bei der erfolgreichen Bewältigung solcher Krisenlagen eine Schlüsselrolle.



Was brauchen (kommunale) Krisenstäbe in Zukunft, um erfolgreich zu sein? Das Projekt FIRE hat dazu Studien durchgeführt.

Foto: BS/alphaspirit, stock.adobe.com

wieder (z. B. das strikte Einhalten eines festgelegten Arbeitsablaufs, das Visualisieren zentraler Informationen, das Priorisieren und Abarbeiten akuter Probleme). Essenziell wichtig ist daher, dass alle relevanten Personen eine entsprechende Stabsausbildung erhalten und regelmäßig an entsprechenden Übungen teilnehmen.

In gut ausgebildeten Stäben gibt es weniger hausgemachte Stressoren, also jene Aspekte, die eine reibungslose Ausführung der Arbeit behindern (z. B. unklare Zielvorgaben, Abstimmungsprobleme). Gleichzeitig gibt es mehr Ressourcen, worunter all die Aspekte fallen, die zur Motivation beitragen und aus denen sich Kraft schöpfen lässt (z. B. funktionierende Strukturen, Feedback-Prozesse, Vertrauen, Ermöglichung von Freizeit durch gute Schichtsysteme). Langfristig sollten Stäbe mit weniger Stressoren und

mehr Ressourcen motivierter und gesünder sein.

Ein organisationaler Faktor, der aus unserer Sicht entscheidend dazu beiträgt, ob die Waage langfristig eher in Richtung der Ressourcen als in Richtung der Stressoren ausschlägt, ist die vorhandene personelle Redundanz. Einerseits sollten innerhalb einer Organisation ausreichend personelle Kapazitäten vorliegen, um Stabsmitglieder langfristig von anderen Dienstpfllichten zu befreien (v. a. Tagesgeschäft) und so Doppelbelastungen zu vermeiden. Andererseits sollten alle Positionen im Stab mehrfach besetzt sein, um allen Stabsmitgliedern ausreichend Freizeit zu ermöglichen.

Auch eine noch so gute Ausbildung oder ein noch so kompetentes Team scheinen fehlende Freizeit nicht aufwiegen zu können. Zeit für Hobbys, Familie, Freunde und Entspannung ist die zentrale Ressource, um

die Auswirkungen der Stressoren der Stabsarbeit bestmöglich abzufedern. Wir empfehlen deshalb die Einrichtung von Schichtsystemen mit ausreichend langen Erholungszeiten – nach Möglichkeit auch und gerade in sehr akuten Phasen. Erfahrungsgemäß ist es wichtig, dass die Stabsleitung in dieser Hinsicht selbst ein Vorbild ist und den Wert von Freizeit für den Gesamterfolg des Krisenstabs betont.

Insgesamt schätzen wir die Forderung des Städtetagspräsidenten nach mehr Personal für Krisenstäbe als sinnvoll ein. Eine gute personelle Ausstattung ist die Voraussetzung für den Aufbau von Redundanzen, welche den Krisenstabsmitgliedern wiederum ein gewisses Maß an Freizeit ermöglichen. Die Ergebnisse unserer Forschung legen jedoch nahe, dass nicht die bloße Anzahl verfügbarer Personen, sondern deren Ausbildung und Erfahrung in der Stabsarbeit entscheidend sind. Learning by Doing ist ineffizient und belastet die Stabsarbeit unnötig (z. B. durch Abstimmungsprobleme oder fehlendes Verständnis für die Stabsarbeit). In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, dass noch Anfang 2022, nach fast zwei Jahren im Dauereinsatz, etwa die Hälfte unserer Studienteilnehmenden angab, keine Stabsausbildung erhalten zu haben.

Eine volle Stabsausbildung ist zeit- und kostenaufwändig. Um dennoch einen großen Personenkreis auf die Arbeit im Stab vorzubereiten, können bereits niederschwellige Maßnahmen hilfreich sein. Denkbar sind kurze Online-Schulungen, die die grundsätzliche Funktionsweise eines Stabes vermitteln. Diese

eigentliche Tätigkeit zu konzentrieren, also etwa die Versorgung eines medizinischen Notfalls. Sie müssen heute vom ersten Moment an ganz anders an Einsätze herangehen.

Behörden Spiegel: Sie fordern, gesellschaftlichen Rückhalt für Einsatzkräfte zu erzeugen sowie Präventionsprogramme aufzusetzen. Verschiedene Kampagnen von Landesregierungen oder Gewerkschaft gab und gibt es dazu immer wieder. Greifen diese zu kurz? Wie müssen diese aus Ihrer Sicht gestaltet werden?

Lohmann: Wir brauchen mehr Nachhaltigkeit für solche Kampagnen, damit die Aufmerksamkeit eben nicht nur ein Strohfeuer bleibt. Jede Initiative aus dem demokratischen Spektrum ist zu begrüßen. Besonders gut gefallen mir Akteure mit einem langen Atem wie zum Beispiel das Hessische Innenministerium. Meines Erachtens müssen wir die Kampagnen aber vernetzen, strategischer vorgehen und größer denken. Wir müssen frühzeitig bereits in Kindertagesstätten, vor allem aber in Schulen, in anderen Bildungseinrichtungen und soziokulturellen Zentren Gewalt gegen Einsatzkräfte problematisieren und ein positives Staats- und Gesellschaftsbild erzeugen. Einsatzkräfte haben einen besonderen Wert für diese Gesellschaft, für jede Einzelne und jeden Einzelnen. Es ist unsere Pflicht, diesen Menschen Wertschätzung entgegenzubringen und die zu schützen, die die Bevölkerung schützen.

können zwar lediglich einen groben Überblick geben und eignen sich nur sehr bedingt, um Kompetenzen des Krisenmanagements wirksam zu trainieren, sie können jedoch dabei helfen, grobe Abstimmungsprobleme zu vermeiden und auf diese Weise Stressoren vorzubeugen. Während der Pandemie war es beispielsweise die fehlende Erreichbarkeit einzelner Personen oder ganzer Behörden über mehrere Tage, die regelmäßig zu Problemen geführt hat. Auch für zentrale Personen des öffentlichen Lebens, die aufgrund ihrer Position im Krisenfall voraussichtlich mit einem Krisenstab zusammenarbeiten werden oder selbst Teil eines Stabes werden (z. B. Schulleitungen, Leitungen lokaler Hilfseinrichtungen etc.), können derartige Schulungen und die Einbindung in Stabsübungen sinnvoll sein.

Alles in allem stimmen unsere Forschungsergebnisse optimistisch, dass Krisenstäbe auch in Zukunft länger andauernde Lagen erfolgreich bewältigen können. Ähnlich wie beim Marathon ist eine gute Vorbereitung das A und O. Wir empfehlen den Verantwortlichen, eine fundierte Ausbildung und materielle Ressourcen in der Breite sicherzustellen, potenzielle Stressoren bereits im Vorfeld zu antizipieren und psychische Ressourcen der Stabsmitglieder gezielt zu stärken.

* Stefan Röseler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Projekt FIRE an der Universität Münster; Dr. Christoph Lamers ist Ländervertreter NRW im Gemeinsamen Kompetenzzentrum Bevölkerungsschutz, zuvor Leiter des Dezernats Krisenmanagement und Forschung am Institut der Feuerwehr NRW; Prof. Dr. Guido Hertel ist Leiter der Arbeitseinheit für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Münster; Prof. Dr. Meinald T. Thielsch ist außerplanmäßiger Professor in der Arbeitseinheit für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Münster