

Empfehlungen für die Krisenstabsarbeit in einer Pandemie

Hintergrund der Studie zu Corona-Krisenstäben

Die Studie zu Krisenstäben in der Corona-Pandemie wurde von der Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Münster in Kooperation mit dem Institut der Feuerwehr NRW durchgeführt. Die folgenden Forschungsfragen sollten beantwortet werden:

1. Wie unterscheidet sich die Coronakrise von anderen Krisen?
2. Welche Belastungen erfahren Krisenstabsmitglieder und welche Ressourcen sind in dieser Situation wichtig?
3. Was sind effektive/ nicht-effektive Verhaltensweisen in der Krisenstabsarbeit während der Pandemiesituation?

Es wurde eine qualitative Methodik eingesetzt, d.h. es wurden Interviews mit einer hohen Detailtiefe durchgeführt. Um über die Interviews hinaus eine größere Anzahl weiterer Stabsmitgliedern zu befragen, gab es außerdem eine Online-Umfrage, in der die gleichen Fragen wie im Interview gestellt wurden. Die gewählte Methodik ermöglicht es, die diversen Aspekte der Krisenstabsarbeit in der neuartigen Pandemielage zu identifizieren und zu verstehen. Auf der anderen Seite erlaubt es die Methodik jedoch nicht, die Befunde ohne Weiteres zu generalisieren und auf alle Krisenstäbe zu übertragen. Dies gilt es bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten.

Zwischen dem 27. April und dem 02. Juli 2020 wurden insgesamt 29 persönliche Telefoninterviews durchgeführt, die im Durchschnitt etwa 40 Minuten dauerten. In der Online-Umfrage machten in diesem Zeitraum 115 Teilnehmende verwertbare Angaben und gingen in die Auswertung ein. Die beiden Stichproben bestehen aus Mitgliedern unterschiedlicher Krisenstäbe aus ganz Deutschland, u.a. Krisenstäbe von Kreisen bzw. kreisfreien Städten, SAE kreisangehöriger Kommunen, Krisenstäbe von Bezirksregierungen, Krisenstäbe von Einrichtungen in der Gefahrenabwehr, im Gesundheitswesen und im Bildungswesen, Krisenstäbe von Versorgungsunternehmen und Krisenstäbe von Unternehmen. Die Teilnehmenden bekleideten unterschiedliche Positionen innerhalb der Stäbe.

Bitte wenden Sie sich bei Rückfragen an Stefan Röseler (stefan.roeseler@uni-muenster.de). Weitere Informationen zur Kooperation zwischen der Universität Münster und dem Institut der Feuerwehr NRW finden Sie unter go.wwu.de/fire.

Zitation:

Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2020). Managing Pandemics – Demands, Resources, and Effective Behaviors within Crisis Management Teams. *Applied Psychology: An International Review*. Frei verfügbar unter <https://doi.org/10.1111/apps.12303>

Typische Problemfelder & Praktische Empfehlungen

1. Fehlendes Verständnis der Krisenstabsarbeit

Es ist von höchster Wichtigkeit, dass alle Krisenstabsmitglieder und Stakeholder die Prinzipien der Stabsarbeit verinnerlichen.

- ✓ Machen Sie deutlich, dass Krisenstäbe unabhängig von der Linienstruktur einer Organisation funktionieren und operieren.
- ✓ Erstellen Sie klare Regeln und halten Sie sich daran (z.B. für den Ablauf von Krisenstabssitzungen).
- ✓ Definieren Sie Zuständigkeitsbereiche und klären Sie, wer jeweils dafür verantwortlich ist.
- ✓ Vermeiden Sie es, im Plenum Entscheidungen zu diskutieren, die bereits in den verantwortlichen Bereichen des Stabs getroffen worden sind.
- ✓ Unterscheiden Sie konsequent zwischen der Arbeit im Krisenstab und in anderen Bereichen der Organisation (Hierarchien der Linienstruktur zählen im Stab nicht mehr).

2. Schwierigkeiten in der Koordination zwischen Krisenstab und Stakeholdern

Es können Schwierigkeiten in der Abstimmung mit übergeordneten Behörden, Kooperationspartnern oder den von Maßnahmen betroffenen gesellschaftlichen Gruppen auftreten.

- ✓ Bauen Sie Netzwerke auf und nutzen Sie diese („In der Krise Köpfe kennen“).
- ✓ Tauschen Sie Informationen aktiv aus, nicht erst auf Nachfrage.
- ✓ Erklären und rechtfertigen Sie getroffene Maßnahmen.
- ✓ Balancieren Sie die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder aus, suchen Sie nach einem Kompromiss.

3. Fehlende Expertise und Kompetenzen

Die Komplexität der Pandemie erfordert eine Vielfalt an Kompetenzen und Expertisen, die bei den Stabsmitgliedern nicht immer vorhanden sind.

- ✓ Integrieren Sie Fachberater*innen in den Krisenstab, idealerweise Expert*innen mit dem benötigten Wissen bzw. Entscheidungsträger in ihren jeweiligen Bereichen.
- ✓ Geben Sie insbesondere Fachberater*innen ohne Krisenstabsausbildung zeitnah Informationen zur Arbeitsweise des Stabs.
- ✓ Erkennen Sie an, dass die Fachberater*innen Experten auf ihrem Feld sind.
- ✓ Beachten Sie, dass Fachberater*innen eine beratende Funktion haben und dass die Entscheidungen von den verantwortlichen Stabsmitgliedern getroffen werden müssen.
- ✓ Schließen Sie Fachberater*innen, deren Expertise nicht länger benötigt wird, wieder aus dem Stab aus, um den Stab auf überschaubarer Größe zu behalten.

4. Infektionsrisiko für Stabsmitglieder

Mitglieder können selbst erkranken und für längere Zeiträume ausfallen.

- ✓ Bauen Sie Redundanzen in allen Teilen des Stabs auf.

- ✓ Stellen Sie sicher, dass die redundanten Stabsteams keinen physischen Kontakt miteinander haben.
- ✓ Stellen Sie einen konstanten Informationsfluss zwischen den redundanten Teilen des Stabsteams sicher.

5. Öffentlichkeitsarbeit

Der Kontakt zu Presse und Öffentlichkeit ist sehr wichtig und sollte während des gesamten Zeitraums zentraler Teil der Krisenstabsarbeit sein.

- ✓ Legen Sie Kommunikationswege fest, sodass Informationen und Anfragen zentral gesammelt werden und dann weitergeleitet bzw. beantwortet werden können.
- ✓ Wägen Sie sorgfältig ab, was wie kommuniziert wird.
- ✓ Kommunizieren Sie in klaren Botschaften, die für alle verständlich sind.
- ✓ Überfrachten Sie Gesprächspartner nicht mit Informationen.

6. Präventionsparadox

Das Präventionsparadox beschreibt den Trugschluss, dass Maßnahmen nicht länger nötig seien, da die Lage sich scheinbar beruhigt hat. Tatsächlich jedoch hat sich die Lage erst aufgrund der Maßnahmen beruhigt.

- ✓ Behalten Sie Maßnahmen bei, die sich als effektiv erwiesen haben – auch unter öffentlichem Druck.
- ✓ Gehen Sie vorsichtig und Schritt für Schritt vor, wenn Sie Maßnahmen zurücknehmen.

7. Schlechtes Teamklima

Die Krisenstabsmitglieder sollten sich gegenseitig in ihrer Kompetenz wertschätzen und respektvoll miteinander umgehen. Das ist wichtig für ein gutes Teamklima.

- ✓ Ermutigen Sie die Stabsmitglieder, offen über ihre Stärken und Schwächen zu sprechen.
- ✓ Tadeln Sie Mitglieder nicht für Fehler; betrachten Sie Fehler stattdessen als Lerngelegenheiten.
- ✓ Ermuntern Sie die Krisenstabsmitglieder, sich gegenseitig wertschätzendes Feedback zu geben.

8. Motivationsverlust

Die Krisenstabsarbeit sollte so gestaltet sein, dass sie auch über längere Zeiträume motivierend ist.

- ✓ Geben Sie den Krisenstabsmitgliedern Aufgaben entsprechend ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten.
- ✓ Betonen Sie ausdrücklich, dass der Beitrag eines jeden Stabsmitglieds dabei hilft, die Pandemie zu bekämpfen.
- ✓ Führen Sie wenn möglich ein gut strukturiertes Rotationssystem ein, um die Arbeit für die Stabsmitglieder abwechslungsreicher zu gestalten und kontinuierliches Lernen zu ermöglichen.
- ✓ Teilen Sie den Stabsmitgliedern auch kleine Erfolge mit, z.B. funktionierende Prozesse.
- ✓ Teilen Sie positives Feedback, welches Sie von Stakeholdern erhalten, mit allen Stabsmitgliedern.

9. Kein Zugang zu Ressourcen außerhalb der Arbeit

Der hohe Zeitaufwand kann dazu führen, dass wichtige Ressourcen nur begrenzt verfügbar sind, z.B. Zeit für Sport und andere Freizeitaktivitäten.

- ✓ Etablieren Sie ein gut strukturiertes Arbeitszeitsystem, welches den Stabsmitgliedern genügend Zeit gibt, um sich von der Arbeit zu erholen.
- ✓ Ermuntern Sie die Stabsmitglieder explizit, in ihrer Freizeit Sport zu treiben, die Zeit mit der Familie zu verbringen oder einfach zu entspannen.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass auch die Stabsleitung sich Zeit für sich selbst nimmt, da sie eine Vorbildfunktion hat und selbst einsatzfähig bleiben muss.

10. Unpräzise Kommunikation

Ein einheitliches Lageverständnis aller Stabsmitglieder ist eine Voraussetzung für gute Entscheidungen.

- ✓ Nutzen Sie Visualisierungen für komplexere Informationen.
- ✓ Bereiten Sie die Informationen so auf, dass alle anwesenden Personen sie verstehen können.

11. Abwesenheit informeller Kommunikation

Durch virtuelle Arbeit kann viel informelle Kommunikation innerhalb des Krisenstabs und mit den Stakeholdern verloren gehen, was wiederum zu Koordinationsschwierigkeiten führen kann.

- ✓ Planen Sie regelmäßig Zeiten für den informellen Austausch im Team ein (z.B. in Form einer virtuellen Kaffeepause).
- ✓ Etablieren Sie einen regelmäßigen Austausch mit den Stakeholdern, auch wenn es nicht unmittelbar notwendig scheint.

12. Informationsflut

Ein aktuelles und vollständiges Lagebild ist wichtig für gute Entscheidungen.

- ✓ Sichten und bearbeiten Sie eingehende Informationen schnell.
- ✓ Betrauen Sie gut ausgebildete Krisenstabsmitglieder mit dem Sichten von Informationen.
- ✓ Unterstützen Sie die verantwortliche Person ggf. personell.

13. Mangelhafte Dokumentation

In Schichtsystemen arbeiten unterschiedliche Teams an der gleichen Aufgabe. In einer Pandemie ist es zudem wahrscheinlich, dass Mitglieder vorübergehend ausfallen, oder dass neue Mitglieder hinzustoßen. Somit ist eine gute Dokumentation der Stabsarbeit erfolgskritisch.

- ✓ Stellen Sie sicher, dass alle Entscheidungen, Aufgaben und Aufträge schriftlich dokumentiert werden.
- ✓ Beschreiben Sie diese Punkte verständlich für jeden, der nicht im Prozess involviert war, und so, dass sie auch nach längerer Zeit noch verstanden werden können.

14. Zurückhaltung konstruktiver Kritik

Im Sinne effektiver Arbeit sollten Stabsmitglieder kritische Fragen und Anmerkungen nicht zurückhalten.

- ✓ Sprechen Sie Probleme offen aber respektvoll an, z.B. bezogen auf die Organisation des Stabs.
- ✓ Merken Sie es an, wenn Sie denken, dass eine Diskussion in die falsche Richtung geht.
- ✓ Holen Sie stets aktiv Feedback ein.

15. Der Entwicklung der Lage hinterherlaufen

Der Krisenstab sollte versuchen, vor die Lage zu kommen.

- ✓ Beobachten Sie die Situation durchgehend und versuchen Sie, die Entwicklung vorherzusagen.
- ✓ Weisen Sie den Stabsmitgliedern die Verantwortlichkeit für spezifische Probleme zu, sodass diese ihre volle Aufmerksamkeit auf die Lösung des Problems richten können.
- ✓ Mischen Sie sich nicht in die Arbeit anderer Stabsmitglieder ein, es sei denn, sie fragen um Hilfe oder sind offensichtlich überfordert.
- ✓ Treffen Sie schnelle und verbindliche Entscheidungen, sodass Sie sich nicht zu lange mit einzelnen Teilaspekten aufhalten.

16. Ineffiziente Diskussionen im Plenum

Diskussionen im Plenum dauern häufig zu lang und sind nicht zielgerichtet.

- ✓ Diskutieren Sie nur wichtige Themen im Plenum, die für alle Stabsmitglieder relevant sind.
- ✓ Legen Sie im Vorfeld das Ziel der Diskussion fest.
- ✓ Sorgen Sie für einen straffen Ablauf der Diskussion, indem Sie sich wiederholende Beiträge, lange Monologe oder Abweichungen vom Thema unterbinden.
- ✓ Führen Sie objektive Argumente an, wenn Sie Vorschläge von Stabsmitgliedern ablehnen, um zu zeigen, dass es sich nicht um eine Geringschätzung der Kompetenz der jeweiligen Person handelt.

17. Schwierige Entscheidungen treffen

Krisenstabsarbeit kann das Treffen weitreichender Entscheidungen erfordern.

- ✓ Begründen Sie Abwägungen und Entscheidungen sowohl innerhalb des Teams als auch im Austausch mit den Stakeholdern.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass Entscheidungen von allen Stabsmitgliedern unterstützt werden, sodass der Zusammenhalt nicht gefährdet wird.
- ✓ Stehen Sie hinter den Entscheidungen des Teams, auch nach außen hin.