Im Einsatz – im Thema.
POLIZEI PRAXIS

VOR DIE LAGE KOMMEN? WIE MAN ES SCHAFFT!

Jeder kennt das geflügelte Wort – doch was ist damit eigentlich genau gemeint? In diesem Essay wird das „vor die Lage kommen / vor der Lage sein“ im Kontext von Einsätzen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement kritisch reflektiert und mit dem „Erarbeiten von Zeitvorteilen“ ein geeigneteres Konstrukt vorgestellt. Der Beitrag basiert auf dem Buch „Einsätze wirksam führen“ des Autors.[1]

Handlungsleitende Maxime

Einsatzleitungen in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement streben landläufig danach, „vor der Lage“ zu sein. Damit ist in etwa gemeint, gewisse Entwicklungen vorherzusehen, um proaktiv, weitsichtig und vorbereitend agieren zu können. Im Umkehrschluss will man nicht von Entwicklungen überrascht werden und zu kurzfristigen Reaktionen gezwungen zu sein. Die Formel „Agieren versus Reagieren“ weist in dieselbe Richtung. „Vor die Lage kommen“ kann aus Steuerungssicht als proaktives Agieren verstehen, um ungünstige Entwicklungen durch gezielte Maßnahmen zu vermeiden; aus einer zeitlichen Sicht kann man es verstehen als das frühzeitige Erkennen notwendig werdender Maßnahmen, um diese vorzubereiten zu können.[2] Zusammengenommen bezeichnet das „vor die Lage kommen wollen“ aus handlungstheoretischer Sicht ein antizipatives Verhalten und das Streben nach Proaktion. Als Maxime steht es für einen Selbstanspruch.

Abgrenzung

Im Zuge der COVID-19-Pandemie wurde die Redewendung vereinzelt von der Politik aufgegriffen und dabei aber nicht immer ganz passend verwendet. So übertrug der baden-württembergische Ministerpräsident Winfried Kretschmann am 25.01.2021 den Spruch in einem Video auf die Pandemiebewältigung: Er zeichnete einen beispielhaften Polizeieinsatz bei dem Etwas festgestellt wird und in einem Folgeeinsatz vermieden wird.[3] Die Vermeidung von etwas Festgestellten in der Zukunft steht allerdings vielmehr für Lernen und Verbesserung. Mit „vor die Lage kommen“ ist jedoch vielmehr gemeint, etwas zu vermeiden das noch nicht eingetreten ist und nicht eintreten soll. Es steht daher vielmehr für Vorwegnahme durch Antizipation und Vermeidung. Hieran kann das Konzept „vor die Lage kommen“ vom organisationalen Lernen abgegrenzt werden.

Rationales Verhalten

Maßnahmen die erforderlich sind, um „vor die Lage zu kommen“, setzen in der Regel nicht an der gegenwärtigen Situation an, sondern in der Zukunft. Zur Erkennung der Notwendigkeit und Ermittlung der passenden Steuerungsimpulse ist von Führungspersonen eine hohe Analyseleistung erforderlich, die kognitive Ressourcen erfordert. Für interessierte Parteien im Zielsystem (Betroffene, Bürger) und auch für Ausführende (Einsatzkräfte) können solche über kurze Fristen hinausreichende Maßnahmen nicht selten kontraintuitiv wirken. Dies erfordert eine zielgruppenorientierte, vermittelnde, partizipierende Begleitkommunikation die vor allem an die Vernunft gerichtet ist. Ein gutes Beispiel ließ sich an Weihnachten 2021 in der COVID-19-Pandemie beobachten, als die Infektionszahlen mit der Delta-Variante in Deutschland durch die wirkenden Maßnahmen rückläufig waren und

zeitglich die dominantere Omikron-Variante bereits im exponentiellen Wachstum begriffen war. Intuitiv und kurzfristig gedacht hätte man schlussfolgern können, dass die Infektionsschutzmaßnahmen nun zu lockern wären. Analytisch betrachtet war klar, dass die Maßnahmen aufrechterhalten werden müssen, um das Omikron-Wachstum zu bremsen. Das Beispiel verdeutlicht, dass das „vor die Lage kommen“ aus entscheidungstheoretischer Sicht für Führungspersonen und für Geführte zu den analytischen, rationalen Methoden zählt. Ob es gelingen kann „vor die Lage zu kommen“ hängt also mit der Analysefähigkeit der Beteiligten zusammen.

Begriffskonstruktion

Das „vor der Lage zu sein“ ist ein subjektiver Zustand. Nüchtern betrachtet ist es nichts weiter als ein individuelles Gefühl, das stark mit folgenden Faktoren zusammenhängen dürfte: Empfindet die Führungsperson die Situation als geordnet? Glaubt sie einen Überblick zu haben? Wird die Situation als nicht (mehr) chaotisch empfunden? Sind Entwicklungen wenig dynamisch bzw. haben sie an Dynamik verloren? Ist ganz allgemein ein anfänglicher Druck geschwunden und sind keine kurzfristigen Reaktionen (mehr) notwendig? Diese Faktoren sind erstens typische Kennzeichen für das Fortschreiten eines Einsatzes. Es sind Veränderungen im Vergleich zur „Chaosphase.“ Bildlich gesprochen geht durch die „Abarbeitung der Lage“ eine „Kurve nach unten.“ Die Faktoren sind zweitens auch Kennzeichen für sich langsam entwickelnde Einsätze, bei denen in eher längeren Zyklen gedacht und tendenziell konferierend statt in Dauerpräsenz gearbeitet werden kann. Die Faktoren haben nur sehr wenig damit zu tun, ob eine Einsatzleitung eine gute Führungsleistung erbringt oder nicht. Sie können sich auch durch eine hervorragende Ausführungsleistung und externe Entwicklungen einstellen oder durch glückliche Umstände zustande kommen. Man ist noch nicht „vor der Lage“ nur weil die erste, typischerweise ungeordnete Einsatzphase vorbei ist und auch nicht, weil das Ereignis das Denken in langen Zyklen gestattet. Das „vor etwas kommen“ bezieht sich darauf, dass man bis dahin „hinter“ oder zumindest „gleichauf“ mit einer Sache ist. Beim „vornedran-kommen“ kann man etwas gewinnen oder aufholen. Beim „vornebleiben“ kann man etwas verspielen – nämlich sachliche Vorteile oder zeitliche Vorsprünge. Das Konstrukt bezeichnet also einen Vorher-Nachher-Vergleich. Allerdings wohnt ihm ein fundamentaler Konstruktionsfehler inne. Allein schon durch das Fortschreiten der Zeit wird die Erwartungshaltung geweckt, dass man „ja langsam mal vor der Lage sein müsste“. Wenn die Faktoren zu Anfang eine „gefühlte Kurve nach unten“ ergeben und dann auf die durch den Zeitverlauf geweckte Erwartungshaltung treffen, dann dürfte die Schlussfolgerung höchstwahrscheinlich lauten: „Wir sind vor der Lage.“ Eigentlich müsste es aber heißen: „Es fühlt sich für mich so an, als ob wir vor der Lage seien.“ Es ist nicht ausgeschlossen, ja sogar gewissermaßen wahrscheinlich, dass Wahrnehmungsfehler dazu führen können, dass die Führungsperson gewissermaßen aus Selbstschutz glaubt, „vor der Lage zu sein“ – obwohl von außen betrachtet jedoch gerade mögliche Vorteile oder Vorsprünge vergeben werden. Zusammengefasst ist das „vor der Lage sein“ aus psychologischer Sicht eine subjektive Einschätzung der Führungsperson, die eine gewisse Fehleranfälligkeit hat.

Probleme beim Situationsbewusstsein

In Einsätzen kann aus systemtheoretischer Sicht aus Ursachen wie Täterverhalten, Wetter oder Kräftewechsel jederzeit Unordnung in Form ungünstiger Konstellationen von Systemelementen entstehen. Dieser Zustand wird als Chaos bezeichnet. Im Kontext von Einsatzorganisationen wird die „Chaosphase“ sprachlich gesehen oft mit der „Erstphase“ gleichgesetzt. Das kann dazu führen, dass sich Führungspersonen verwehren anzuerkennen, dass es auch in fortgeschrittenen Phasen erneut zu Chaos kommen kann –obwohl dies natürliche Ursachen im Zielsystem haben kann. Diese gedankliche Negierung kann dazu führen, dass typische und damit wesentliche Einsatzeigenschaften ausgeblendet werden. Letztlich kann daraus ein unpassendes Situationsbewusstsein resultieren. Problematisch ist zudem, dass „vor der Lage“ ein Moment der Gegenwart ist, der instantan mit dem Zeitfortschritt vergeht. Aus Erfahrung kann gesagt werden, dass es je nach Kultur einem Mantra gleichkommen kann, wenn in Stäben oder Ausbildungsinstitutionen der Spruch ständig wiederholt wird. Die psychologische Hauptursache für die häufige Wiederholung dürfte im Schutzbestreben des eigenen Kompetenzempfindens liegen. Im Lichte der Situation Awareness als psychologisches Modell und den Eigenschaften der gesteuerten Zielsysteme nach der kybernetischen Theorie erscheint das „vor der Lage sein zu wollen“ als nicht wirklich gut passendes Konstrukt, weil es die Eigenschaften von Einsätzen nicht stichhaltig widerspiegelt.

Unbestimmtheit bei Präventivarbeit

Im Polizeibereich ergibt sich aus dem Anspruch „vor der Lage“ sein zu wollen eine spezielle Problematik, weil Aktivitäten nicht zuletzt seit den letzten deutschen Polizeigesetzreformen ins Vorfeld der tatsächlichen Straftat rücken: Seit der zunehmenden Bedrohung durch den internationalen Terrorismus haben sich Ermittlungsaktivitäten zur Prävention nach vorne verlagert. Der polizeiliche Arbeitsbegriff des Gefährders, der [Stand 2019] noch kein Rechtsbegriff ist, steht dabei metaphorisch für die Potenzialität, für die reine Möglichkeit eines Ereignisses. In der Kriminologie hat sich dafür der weitläufige Begriff der pre-crime-society etabliert. Durch Methoden wie predictive policing richtet sich die kriminalpolizeiliche Perspektive vor allem darauf, Delikte zu antizipieren und ihnen zuvor zu kommen. Polizeiarbeit dehnt sich also auf abstrakte Gefahrenlagen aus.[4] Das ist insofern problematisch weil es, je weiter Polizeiaktivitäten ins Vorfeld rücken, gar keine faktisch zu begründende Lage gibt, vor die sich kommen ließe – sondern ausschließlich Eventualitäten. Für die Führungsarbeit bedeutet das eine mehrfache Zunahme der Unbestimmtheit. Man weiß nicht genau vor was und nicht genau wie, man kennt keinen Zeithorizont und weiß mit einer noch höheren Potenzialität nicht, ob das Angenommene überhaupt eingetreten wäre. Kurzum schnurrt der Referenzpunkt für den Vergleich des „Vor“ auf eine vernünftigerweise nicht erkennbare Größe zusammen. In diesem Zusammenhang wurde in einzelnen Fachdiskussionen die Erfahrung gemacht, wie der Geltungsbereich des „vor der Lage Sein“ auf „gegenwärtige, physische Einsätze“ beschränkt wurde und damit präventive Ermittlungen im weitesten Sinne ausgeklammert wurden. Diese Argumentation hat jedoch keinen Bestand, wenn Führung auf jegliche Zeitlichkeit und Einsatzart bezogen wird. Zusammengenommen wird das Bestreben „vor die Lage zu kommen“ in der präventiven Polizeiarbeit aufgrund der hypothesenhaften Arbeit zunehmend unbestimmter. Dadurch wird der Ansatz mindestens schwieriger handhabbar, wenn nicht gar unbrauchbar.

Probleme bei Erfassung und Operationalisierung

Das „vor die Lage kommen“ ist streng sprachlich-logisch eigentlich ein unmögliches Unterfangen. Die „Lage“ bezeichnet einen gegenwärtigen oder einen zukünftig hinreichend wahrscheinlich vorzufindenden, statischen Zustand. Mit dem Zustand wiederum ist die Realität gemeint. Anders gesagt möchte man „vor der Realität sein“. Das ist schlichtweg unmöglich. Aus einer logischen Sichtweise ist das „vor die Lage kommen“ daher eine Redewendung, der allenfalls eine bildliche Bedeutung zugemessen werden kann. Bei der Untersuchung des Erfolgs der Stabsarbeit wurde festgestellt, dass es für das „vor die Lage kommen“ keine geeigneten Messgrößen gibt.[5] Beim Versuch der Erfassung ergibt sich rasch die Frage nach dem Maß: Reicht eine dichotome Unterscheidung in „ja/nein vor der Lage“? Geht es um das „wie weit vor der Lage“? Was wäre „weit“ – eine zeitliche Angabe oder ein Meilenstein in einer Maßnahmenliste? Woher kommen der Vollständigkeitsanspruch bzw. die Referenz auf diese Meilensteine? Nach aktuellem Wissensstand ist das „vor die Lage kommen“ nicht messbar. Überhaupt sind wissenschaftliche Untersuchungen dazu nicht bekannt, weswegen das Konstrukt allenfalls als praktisch bewährt, aber keinesfalls als im Allgemeinen validiert bezeichnet werden kann. Aus wissenschaftlicher Sicht wird das „vor der Lage sein“ daher als Konstrukt beurteilt, das sich nicht verallgemeinern lässt und nicht ohne weiteres mit üblichen Gütekriterien in Einklang gebracht werden kann. Mit Blick auf die Praxis sind keine Methoden bekannt, die hinreichend notwendig sind um „vor die Lage zu kommen“. Es kann nur von förderlichen Zusammenhängen, aber keinesfalls von Korrelationen gesprochen werden. Erfahrungsgemäß werden in Stabsausbildungen im Bereich von Polizei, Feuerwehr und Verwaltung bis anhin keine Werkzeuge vermittelt, um das „vor die Lage kommen“ als Auftrag überhaupt operationalisieren zu können, geschweige denn um c.p. bei wiederholter Anwendung zu denselben Ergebnissen zu kommen. Aus praktischer Sicht ist die Operationalisierung des „vor die Lage Kommens“ somit nicht methodisch hinterlegt. Streng ausgelegt ist das Konzept z.B. in der Ausbildung nicht lehrbar.

Schlussfolgerung

In der Gesamtbetrachtung ist das Konstrukt „vor die Lage kommen / vor der Lage sein“ problematisch. Als Verfahrensweise kann es Führungspersonen in der Praxis fehlleiten und als Messkonzept kann es nicht operationalisiert werden. Strenggenommen ist das Konstrukt daher für Praxis und Wissenschaft ungeeignet. Es ist allerdings anzuerkennen, dass das „vor die Lage kommen“ in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement eine wichtige Maxime ist, wenngleich sie bislang nicht allzu tief hinterfragt scheint. Trotz der aufgezeigten Problematik wird der Redewendung ein Mehrwert zugemessen, weil sie nämlich die für Einsatzleitungen handlungsleitende Intention transportiert – nämlich das Streben nach Proaktion und die Orientierung in die Zukunft.

Zeitvorteile als Alternativbegriff

Es wird vorgeschlagen, künftig auf die Redewendung „vor die Lage kommen“ zu verzichten. Stattdessen sollte vom „Erarbeiten von Zeitvorteilen“ gesprochen werden. Dieser Ansatz geht deutlich über das „vor die Lage kommen“ hinaus. Er ist sprachlich-logisch stichhaltig und deckt die aktuell bekannten, wesentlichen Zeitaspekte zur Führungsleistung ab, nämlich erstens den natürlich fortschreitenden Zeitverlauf und zweitens das Arbeiten gegen das unbeeinflusste Ereignis. Es herrscht eine geringere Anfälligkeit für psychologische Fehler, weil man sich Zeitvorteile durch Energieeinsatz „erarbeiten“ muss und sie sich nicht durch das Abklingen der Chaosphase quasi von alleine ergeben können. Es schließt das Minimieren von Zeitnachteilen im Führungssystem ein und zielt damit auch auf die Führungsperson und die Führungstätigkeiten selbst. Zeitvorteile erarbeiten ist prospektiv wie retrospektiv anhand des antizipierten bzw. anhand des tatsächlich eingetretenen Referenzpunkts objektivierbar. Dadurch kann der Vorteil in Worte gefasst, qualitativ beschrieben und somit nominal gemessen werden. Im Vergleich vermeidet das „Erarbeiten von Zeitvorteilen“ alle Nachteile des „vor die Lage Kommens.“

Transfer

Redewendungen können vernünftigerweise nicht ad hoc aus einem Begriffsrepertoire gestrichten werden. In Zukunft sollte dem „vor die Lage kommen“ durch Reflexion wenigstens das „Erarbeiten von Zeitvorteilen“ beigestellt werden: „Wie schaffen wir es, vor die Lage zu kommen?“ „Indem wir bei A einen Zeitvorteil gegenüber dem Täter herausholen und bei B intern schneller werden!“ Um überhaupt Zeitvorteile erarbeiten bzw. „vor die Lage kommen“ zu können ist es essenziell, in Szenarien zu denken: Dabei müssen zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten im Zielsystem Handlungsoptionen des Einsatzes gegenübergestellt und deren Aus-/Fern-/und Wechsel-Wirkungen unter Beachtung der Zeitlichkeit antizipiert werden. Um das Konzept anwenden zu können, bedarf es daher zwingend der Vermittlung von Methodenkenntnissen wie Zeitstrahlen, Szenariotrichter, Gantt-Diagrammen, Rückwärtsplanung und Tools für Optionsvergleiche. Hierin liegt der Schlüssel für eine wirksame Einsatzführung. So angewendet eröffnet die Redewendung „vor die Lage kommen“ den Zugang zum zukunftsorientierten Denken in Szenarien.

Fazit

Als Fazit wird festgehalten, dass „vor die Lage kommen“ in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement mehr ist als Lernen, nämlich das Vorwegnehmen durch Antizipation und Vermeidung. Es kann nur funktionieren, wenn man in Szenarien und damit in mehr oder weniger (un-)sicheren Möglichkeiten, mit Alternativen und entlang einer Zeitachse denkt. In dieser Geisteshaltung der Führungsperson bzw. in diesen Mustern des Denkens, Fühlens und Handelns und der Symbolik der betroffenen Organisation liegt erfahrungsgemäß eine Ursache für den (Miss-)Erfolg von Einsätzen. Es kommt auf die Methodik an, ob und in welchem Umfang es gelingt, Zeitvorteile zu erarbeiten und damit die Voraussetzungen zu schaffen, die erwünschten Wirkungen zu erzeugen. Bei der Auswertung von Polizeieinsätzen sollte daher der Fokus neben der Sache auch auf dem Führungshandwerk liegen.

AUTOR

Dr. Dominic Gißler ist Vertretungsprofessor für nationalen und internationalen Bevölkerungsschutz an der Akkon Hochschule für Humanwissenschaften in Berlin. Zuvor arbeitete er als Trainer für Krisenstäbe und die Notfallorganisation bei einem Luftfahrtunternehmen. Er forscht zur Leistungsfähigkeit von Führungssystemen und publiziert zur Stabsarbeit. Als Gründer von Stabstraining.de berät und trainiert er Stäbe aus Gefahrenabwehr und Krisenmanagement.

BUCH ZUM THEMA

Das Buch „Einsätze wirksam führen“ ist 2021 im Kohlhammer Verlag erschienen (ISBN 978-3-17-039068-3)

LITERATURVERZEICHNIS

Gißler, Dominic (2019): Erfolg der Stabsarbeit. Arbeit, Leistung und Erfolg von Stäben der Gefahrenabwehr und des Krisenmanagements im Gesamtkontext von Einsätzen. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Gißler, Dominic (2021): Einsätze wirksam führen. Eine universale Führungstheorie für die Gefahrenabwehr und das Krisenmanagement. Stuttgart: Kohlhammer.

Kretschmann, Andrea; Legnaro, Aldo (2019): Abstrakte Gefährdungslagen. Zum Kontext der neuen Polizeigesetze. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Polizei. Bonn, S. 11–17.

Kretschmann, Winfried (2021): Einfach erklärt: Was bedeutet „Vor die Lage kommen“? Facebook. Online verfügbar unter www.facebook.com/WinfriedKretschmann/videos/einfach-erkl%C3%A4rt-was-bedeutet-vor-die-lage-kommen/1109007326178695/, zuletzt geprüft am 26.12.2021.

---

[1] Gißler 2021.

[2] Gißler 2019.

[3] Kretschmann 2021.

[4] Kretschmann und Legnaro 2019.

[5] Gißler 2019.

Alle Artikel dieser Kategorie

© 2024 VERLAG DEUTSCHE POLIZEILITERATUR

Folgen Sie uns!