



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement

Der polizeiliche Planungs- und Entscheidungsprozess im Vergleich.

Helmut Kleinschmidt ■ Steffen Rückheim

Beiträge aus dem Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement
Nr. 01/2009

Herausgeber: Dekan Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Beiträge des Fachbereichs 5 – Nr. 01/2009

Der polizeiliche Planungs- und Entscheidungsprozess im Vergleich

Helmut Kleinschmidt, Steffen Rückheim

Herausgeber Dekan Polizei und Sicherheitsmanagement
Alt-Friedrichsfelde 60, D-10315 Berlin
Fon: 030 9021-4416, Fax: 030 9021-4417
www.hwr-berlin.de, info@hwr-berlin.de

© copyright bei den jeweiligen Autoren

ISBN 978-3-940056-51-1

Auflage 50

Druck HWR Berlin - Vervielfältigung

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Der Planung- und Entscheidungsprozess in der neueren Darstellung der Literatur	4
1.1 Lösungsansätze neben dem Planung- und Entscheidungsprozess	4
1.2 Optimale Vorbereitung als Voraussetzung eines erfolgreichen Einsatzes	5
1.3 Lagebild, Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe	5
1.4 Bedeutung der Lagebilderstellung auf der obersten polizeilichen Führungsebene	6
1.5 Die „Beurteilung der Lage“	6
1.6 Stabstudien als Ergänzung zur „Beurteilung der Lage“	8
1.7 Die Entschlussfassung	9
1.8 Die Durchführungsplanung	10
1.9 Die Einsatzkonzeption	10
1.10 Konzeptionellen Vorbereitung herausragender Einsatzlagen (Zeitlagen)	11
1.11 Die Einsatznachbereitung	12
2 Kognitionspsychologische Einordnung	14
3 Der Vergleich des Planung- und Entscheidungsprozess Polizei vs. Militär (Bundeswehr)	20
3.1 Planungs- und Entscheidungsprozesse im Überblick	22
4 Der Vergleich im Einzelnen	24
4.1 Lagebild versus Lagefeststellung und Kontrolle	25
4.2 „Beurteilung der Lage“ versus Entscheidungsfindung	27
4.3 Entschlussfassung versus Entscheidungsfindung	29
4.4 Durchführungsplanung versus Planung	30
4.5 Befehlsgebung	31
5 Fazit des Vergleichs und Ausblick	34
6 Literaturverzeichnis	36

1 Einleitung

Im Rahmen eines Forschungsprojektes im Sommersemester 2008 wurde eine vergleichende Betrachtung zwischen dem Planungs- und Entscheidungsprozess (PEP) zur Problemlösung bei Polizei und Militär durchgeführt. Dazu wurde der PEP der Polizei zunächst bezüglich kontrovers diskutierter Punkte in der Literatur aufgearbeitet. Anschließend erfolgte eine kognitionspsychologische Einordnung des PEP und anschließender Vergleich beider PEP, um in ihrer präskriptiven Modellierung Unterschiede und Gemeinsamkeiten festzustellen. Hierbei wurde also nicht empirisch untersucht, inwiefern Personen beider Organisationen gleich bzw. unterschiedlich handeln, sondern inwieweit die vorliegende normative Handlungsgrundlage der beiden Organisationen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede verfügen, um Anhaltspunkt für Probleme und Chancen in der gemeinsamen Einsatzbewältigung (beispielsweise gem. Art.35 GG) zu identifizieren. Dies ist insbesondere deswegen von Interesse, da der PEP der Polizei, wie weitere große Teile der polizeilichen Taktik historisch aus der militärischen Taktik heraus entwickelt worden ist.

1 Der Planung- und Entscheidungsprozess in der neueren Darstellung der Literatur

Eine erfolgreiche Lagebewältigung ist das oberste Ziel eines jeden Polizeiführers. Dafür ist neben Erfahrung und Wissen, ein qualifiziertes Verfahren bzw. sinnvolle Arbeitsmethodik notwendig. Ein solches Verfahren stellt anerkannter Weise der polizeiliche Planungs- und Entscheidungsprozess (PEP), mit den folgenden verbindlich vorgegebenen und in ihrer Reihenfolge nicht abwandelbaren Elementen, Lagebilderstellung, „Beurteilung der Lage“, Entschlussfassung, Durchführungsplanung, Befehlsgebung, dar. In der Vergangenheit wurden einzelne Elemente des PEP und dazugehörige Aspekte immer wieder in der Literatur aufgegriffen und neu beleuchtet. Es soll hier ein kurzer Überblick der neuerlich veröffentlichten Themenkreise in Bezug auf den PEP gegeben werden.

1.1 Lösungsansätze neben dem Planung- und Entscheidungsprozess

Der Planungs- und Entscheidungsprozess besteht im Groben aus zwei Phasen, nämlich die gedankliche Bearbeitung des Sachverhalts und das systematische Handeln. Für die erste Phase, die gedankliche Bearbeitung der Aufgabe, stellt der Planungs- und Entscheidungsprozess für den Einsatz eine systemische Methode zur Problemlösung zur Verfügung. Jedoch kann diese klassische Methodik auch zum Misserfolg führen. Die Gründe hierfür sind zum einen in den schlecht strukturierten und zumeist hochgradig komplexen Lagen und zum anderen in der Vielzahl möglicher Einsatzanlässe, die eine umfassende und erschöpfende Vorbereitung unmöglich macht, zu finden. Daher bedarf es neben der systematischen Abarbeitung der einzelnen Elemente des PEP weiterer Lösungsansätze, die bereits während des Prozesses zu berücksichtigen sind. So stellt u.a. das Phasenmodell insbesondere bei Sofortlagen eine wesentliche Rolle bei der erfolgreichen Strukturierung und Bewältigung derartiger Lagen dar. Daneben bedarf es bereits im Vorfeld vorbereiteter Strukturhilfen, wie der festgelegten Führungsübernahme, Planung des anzusetzenden Kräfte Rahmens, der Einsatzorganisation, des Meldewesens und der Dokumentation.¹

¹Vgl. Temme, 2001

1.2 Optimale Vorbereitung als Voraussetzung eines erfolgreichen Einsatzes

Damit wird gleichzeitig deutlich, dass eine optimale Vorbereitung Kennzeichen eines professionellen Polizeieinsatzes ist. Im Vorfeld sind daher Einsatzmaßnahmen mittels stets zu aktualisierenden Planentscheidungen festzulegen und die erforderlichen organisatorischen und personellen Maßnahmen sowie die Führungs- und Einsatzmittel sicherzustellen. Daneben kommen u.a. Maßnahmenkataloge, Austausch von Verbindungsbeamten, regelmäßige Übungen und Personelle Vorbereitungen auf der Führungsebene als wesentliche Elemente einer guten Vorbereitung hinzu.²

1.3 Lagebild, Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe

Die Lagebilderstellung ist das erste Element des PEP und damit das Fundament des gesamten Einsatzes. Daher kommt insbesondere bei Sofortlagen der schnellen Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe durch den jeweiligen Führungsstab eine besondere Bedeutung zu. Der Führungsstab schreibt daraufhin regelmäßige die Lage anlassbezogen fort und veranlasst auf Weisung des Polizeiführers weitere Maßnahmen.³ Die Notwendigkeit des professionellen Umgangs mit den vorhandenen Informationen kann hierbei nur unterstrichen werden. Die schwerwiegenden Folgen eines fehlerhaften, unzutreffenden, nicht mehr aktuellen oder gar geschönten Lagebild werden allerdings bisher nur am Rande wahrgenommen. Insbesondere die Datenmenge und Datenvielfalt provoziert förmlich neue Datenfriedhöfe zu schaffen, deren praktischer Nutzwert anschließend gegen Null tendiert. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken ist es unabdingbar, die Lagebilderstellung nicht mehr als Nebenamt zu betrachten, sondern für eine professionelle Polizeiarbeit Organisationseinheiten, spezielle Lehrgänge und Ausbildungseinrichtungen zum Thema Lagebilderstellung einzurichten.⁴

In der Praxis liegt das Problem allerdings grundsätzlich darin, überhaupt ein Lageüberblick zu gewinnen, auf des Grundlage man den Planungs- und Entscheidungsprozess stützen kann. Eine zielgerichtete Aufklärung, der Austausch von Verbin-

² *Dissen, 1997*

³ *Rohmer, 1997*

⁴ *Walter, 2004*

dungsbeamten und die Einrichtung sicherer Kommunikationsstränge sind damit Mindestanforderungen für die Gewinnung eines Lagebildes.⁵ Der Qualität der Lagemeldungen kommt zudem besondere Bedeutung zu, da häufig vorschnelle Meldungen Ursachen für sofortige Maßnahmen wie Alarmierung oder Kräfteverlagerung sind, welche sich nach näherer Prüfung des Sachverhaltes als Fehlentscheidungen darstellen. Dies verursacht unnötige Kosten und lässt gar Zweifel an der Effizienz und Einsatzfähigkeit der Polizei entstehen. Eine klare, ausführliche und rechtzeitige Informationsweitergabe, sowie die Einrichtung möglichst kurzer Übertragungswege kann die Gefahr eines Informationsverlustes deutlich reduzieren.

1.4 Bedeutung der Lagebilderstellung auf der obersten polizeilichen Führungsebene

Wie bereits festgestellt werden sicherheitsrelevante Probleme von ihrer Natur her und in Hinblick auf die zunehmenden internationalen Bezüge der Einsatzlagen im In- und Ausland immer komplexer und schnelllebiger. Dies macht ein systematisches aktuelles Zusammentragen sicherheitsrelevanter Fakten und eine Beurteilung der gesamten Sicherheitslage und der Berücksichtigung möglicher Gegen- und Wechselwirkungen und den inneren Mechanismen nahezu unmöglich. Daher ist eine saubere Trennung zwischen objektiv geklärten Informationen und politisch geprägten, sowie öffentlichkeitswirksamen Meinungen, Stimmungen und Auseinandersetzungen unerlässlich. Das Lagebild darf sich daher nicht nur auf den konkreten Anlass beschränken, sondern muss innen- wie außenpolitische Aspekte mit einbeziehen. Als „Sicherheitsstandortbestimmung“ sollte ein Lagebild zudem jederzeit aktualisiert neben der zahlenmäßigen Belastung qualitative Schwerpunkte und zeitliche Belastungen erkennen lassen und so zu längerfristigen Planungen beitragen. Dabei ist es das Lagebild immer auf die jeweilige Führungsebene und Entscheidungsbereiche abzustimmen.⁶

1.5 Die „Beurteilung der Lage“

Wie bereits angedeutet ergeben sich deutliche Grenzen der „Beurteilung der Lage“ als Problemlösungsmethode. Vor allem aufgrund der zunehmenden Komplexität,

⁵ Hohnen, 1997

⁶ Stümper, 1983

Dynamik und Spezialisierung der zu lösenden Probleme trifft dies im verstärkten Maß zu. So ist die Beherrschung und Weiterentwicklung von Entscheidungsmethoden zwingend notwendig, um den heutigen Anforderungen an polizeiliche Führungsaufgaben bezüglich der Informationsgeschwindigkeit, -genauigkeit, -vollständigkeit und des Informationsbedarfs zu genügen.⁷ Die „Beurteilung der Lage“ beruht auf dem Grundsatz, Wesentliches von Unwesentlichem, das Nächstliegende vom Fernliegenden, das Einfache vom Schwierigen und das Wahrscheinlichste vom Scheinbaren zu trennen. Zeitnot und Dringlichkeit führen allerdings dazu, dass die systematische „Beurteilung der Lage“ entweder stark verkürzt oder durch intuitive und auf Erfahrung beruhende Entscheidungen ersetzt wird. Dies beruht auf der notwendigen Ergänzung der „Beurteilung der Lage“, als logisch-analytisches Verfahren in hochkomplexen und dynamischen Lagen. Die umfassende Rationalität innerhalb der BdL lässt sich, mangels der vollständigen Antizipation zukünftiger Ereignisse, eben nicht erzielen.⁸ Dies ist ein weiterer Hinweis auf die Notwendigkeit zur empirischen Aufarbeitung und deskriptiven Modellierung, wie der PEP tatsächlich durchgeführt wird und wo er von den normierten Vorgaben abweicht.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass polizeiliche Lagen meist unübersichtliche, komplexe und dynamische Handlungssituationen darstellen, die meist durch geringe, unvollständige, zum Teil widersprechende Einzelinformationen gekennzeichnet sind. Grundsätzlich ist daher zu Vermeidung von Fehlentscheidungen zu bedenken, dass jede Lage ein Einzelfall bildet, der nie eine 100%ige Übereinstimmung mit bisherigen Lagen aufweist. Der eigene Auftrag ist stets zu analysieren und durch taktische Maßnahmen umzusetzen. Wiederkehrende Schlussfolgerungen drängen sich als taktische Maßnahmen auf und dürfen nicht ignoriert werden. Ergebene Schlussfolgerungen können Wechselwirkungen mit bisherigen Informationen entwickeln und sind in die BdL mit einzubeziehen. Bisheriges Erfahrungswissen, darf jedoch einer objektiven Auswertung der einzelnen Fakten, zugunsten eines vorgefassten Entschluss nicht entgegenstehen.⁹

Unabhängig vom jeweiligen Einsatzgeschehen, ist die Rechtslage grundsätzlich ein überaus elementares Lagefeld, dessen Beurteilung besondere Sorgfalt und ein ho-

⁷ Walter, 1988

⁸ Walter, 1993

hes Maß an Professionalität erfordert. Dabei gilt, dass sich strategische und taktische Überlegungen grundsätzlich an der Rechtslage orientieren müssen.¹⁰ Diverse Hinweise zur Beurteilung der Rechtslage in der PDV 100 sind wenig hilfreich und mit Risiko behaftet. Es wird der Eindruck erweckt, es gäbe ein separates Lagefeld „Beurteilung der Rechtslage“ in der „Beurteilung der Lage“. Dieser Eindruck ist gefährlich und falsch. Die Rechtslagebeurteilung ist ein in allen Lagefeldern der Lagebeurteilung immanenter Bestandteil, der während des gesamten Einsatzes permanent fortzuschreiben wird und durch den Polizeiführer oder auf dessen Veranlassung von jedem eingesetzten Beamten für das gesamte Einsatzgeschehen zu erfolgen hat. Insbesondere in den Lagefeldern Auftrag, Anlass und Kräfte sind Rechtsfragen, die die Frage der Zuständigkeit, Befugnis und Rechtsgütern zu berücksichtigen.¹¹

1.6 Stabsstudien als Ergänzung zur „Beurteilung der Lage“

Bei ergänzenden Stabsstudien handelt es sich um meist langfristig angelegte schriftliche Ausarbeitungen im Vorfeld der Entscheidungsfindung zu einer bestimmten Fragestellung bzw. zu einem bestimmten Problem. Die Chancen einer solchen Stabsarbeit liegen vor allem in der frühzeitigen Lösung von Führungsproblemen und der Schaffung einer sachgerechten Entscheidungsgrundlage. Ihre Grenzen finden sich jedoch dort, wo die zu berücksichtigenden Faktoren unübersehbar und unkontrollierbar werden. Die Stabsstudie ist hierbei als Planungs- und Entscheidungshilfsmittel zu sehen und kann eben nicht die „Beurteilung der Lage“ ersetzen. Vielmehr ist sie als sinnvolle und notwendige Ergänzung insbesondere für komplexe Einsatzanalysen und zur Entwicklung von polizeitaktischen, sowie polizeistrategischen Problemlösungen zu sehen. Für die Gliederung und Form einer solchen Stabsarbeit gibt es keine verbindliche Festlegung. Als ratsam hat sich jedoch eine Anlehnung an die „Beurteilung der Lage“ erwiesen, um eine Vollständigkeit, Transparenz und logische Systematik der Gedankenführung zu erzielen.¹² Die praxisnahe Vermittlung der „Beurteilung der Lage“ hat daher stets oberste Priorität und sollte auf einer adäquaten Führungsebene zu erfolgen. Dabei ist es unabdingbar, dass nur Denkmodelle zu An-

⁹ Funk, 2004

¹⁰ Brenneisen et al, 1995

¹¹ Krüger, 1980

¹² Walter, 1987

wendung kommen, die es erlauben von der Theorie nahtlos in die Praxis zu wechseln.¹³

1.7 Die Entschlussfassung

Trotz aller Entscheidungstheorien und mathematischen Methoden, kommt es auf die persönlichkeitsstrukturbedingten Faktoren des Entscheidungsträgers an, die den einzelnen Argumenten ihr Gewicht verleihen und damit zum jeweils individuellen Entschluss führen. Denn der Einsatz prämiert die Beweglichkeit des Geistes und nicht die Einhaltung von Dogmen, wobei es wichtiger ist, mit Handeln die Lage zu regeln, statt nur nach Regeln zu handeln.¹⁴ Seit langem ist in der Lehre der Inhalt und Umfang des Entschlusses umstritten. Der Grund dafür liegt in der unklaren Formulierung der PDV 100. In der polizeilichen Praxis wird nach einer Umfrage hingegen auf eine schriftliche Fixierung des Entschlusses oftmals in Gänze verzichtet oder erst gar keine Entschlussfassung mehr durchgeführt.¹⁵ Nach einer verbalen Lagebeurteilung wird der Auftrag formuliert und auf dessen Grundlage ein Befehl erstellt. Daher stellt sich die Frage, ob die Theorie an der Praxis vorbei lehrt oder ob die gelernten theoretischen Erkenntnisse in der Theorie ungenutzt bleiben? Läge erstes vor müsste geprüft werden, ob der Entschluss gemäß der PDV 100 als Planungsmittel für die Praxis ungeeignet ist und durch andere Planungs- und Entscheidungstechniken ersetzt werden muss.¹⁶

Der Grad der Verfügbarkeit von Zeit im Rahmen des Entscheidungsprozesses spielt eine Rolle bei dem Erfolg oder Misserfolg von Handlungsvorgängen. Entscheidungen unter Zeitdruck sind dadurch gekennzeichnet, dass es nicht ausreicht, eine bestimmte Problemstellung überhaupt zu lösen, was mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist. Deshalb muss eine Problemlösung innerhalb eines zeitlich begrenzten Rahmens abgeschlossen sein. Bei Lagen mit geringem Informationsaufkommen sind Entschlüsse kurz und schnell zu fassen. Das sind regelmäßig Einzelentschlüsse, die für andere leicht verständlich sind und anschließend als Befehl umgeschrieben werden können. Jedoch kommt es hier nicht auf die Größe der Lage an, sondern auf die

¹³ Walter, 1993

¹⁴ Walter, 1988

¹⁵ Notka, 2004

¹⁶ Wettschereck, 1984

zu bewältigen Informationen. Bei Lagen mit einem hohen Informationsaufkommen, geht es zunächst nicht um Entschlüsse im Sinne der PDV 100, sondern um die Entwicklung von Zielvorstellungen. Hierbei werden taktische Ziele für die unmittelbare Aufgabenerfüllung gefasst, wobei auch politische und taktische Vorgaben sowie Leitlinien zu berücksichtigen sind.¹⁷

1.8 Die Durchführungsplanung

In der Praxis kommt es auf Grund des inhaltlich geringen Unterschiedes zwischen Durchführungsplan und grafischen Befehl immer wieder zu Irritationen. Dabei ist festzuhalten, dass beiden Elementen auf Grund ihrer jeweiligen Stellung in der Systematik des PEP unterschiedliche Bedeutungen zukommen. Der Durchführungsplan stellt als Produkt der Durchführungsplanung lediglich den Abschluss des Planungsprozesses ohne Bindungswirkung dar. Der Grafische Befehl hingegen fungiert als Ergänzung und Visualisierung des Befehls und Teil der Anordnung mit Weisungscharakter.¹⁸

1.9 Die Einsatzkonzeption

Beim Einsatzablauf z.B. von Fußballspielen ist zu beobachten, dass sich bestimmte Einsatzphasen stets wiederholen, sich einsatzvorbereitende und einsatztaktische Abläufe phasenweise gleichen und daher systematisch erfasst und aufgearbeitet werden können. Dadurch wird eine generelle zweckmäßige Einsatzplanung und – Organisation als Standardkonzeption geschaffen und die Befehlsgebung muss nicht von Einsatz zu Einsatz geändert werden. Einsatzkonzeption können dabei grundsätzlich in Einsatzakte (Planentscheidung) zusammengefasst werden. Diese sollen dann allerdings mindestens einmal jährlich aktualisiert bzw. fortgeschrieben werden. Dadurch lässt sich die Einsatzvorbereitung für nachfolgende Einsätze auf ein Minimum reduzieren.¹⁹

¹⁷ Heyer, 1996

¹⁸ Trautmann, 2004

¹⁹ Ramacher, 1990

1.10 Konzeptionellen Vorbereitung herausragender Einsatzlagen (Zeitlagen)

Während Sofortlagen und kurzfristige Zeitlagen zum Alltagsgeschehen der Polizei gehören und dafür nur auf die bestehenden Mittel zurückgegriffen werden kann, ist für einen Einsatzanlass der sich Jahre im Voraus ankündigt (beispielsweise die WM 2006) und der sich über ein monatelangen Zeitraum erstreckt, ein völlig anderer Maßstab anzulegen. So bedarf es bei solchen Zeitlagen ein Höchstmaß an taktische Lösungskonzepte, administrative Unterstützung, logistische Serviceleistungen und angemessenen Rahmenbedingungen. Zu den wesentlichsten Schwierigkeiten für die Planung einer solchen Lage, deren Ausgestaltung weitgehend unbekannt ist, gehört eine Führungs- und Einsatzkonzeption zu entwickeln. Dabei ist von elementarer Bedeutung das richtig Maß zwischen den erforderlichen Grundsatzentscheidungen, die für Lagebewältigung unerlässlich sind, zu treffen und gleichzeitig die notwendige Flexibilität bei wachsender Lageerkenntnis zu berücksichtigen. Doch Flexibilität und Entwicklung des Einsatzkonzeptes sind, unabhängig der Lageerfordernis, enge Grenzen gesetzt. Um das Spannungsverhältnis zwischen einer möglichst früher Planungssicherheit auf der einen Seite und größtmöglicher Sicherheit in Hinblick auf die Lageentwicklung und den damit verbundenen Rahmenbedingungen auszugleichen, hat sich die Entwicklung von Entscheidungsrastern herauskristallisiert. Hiermit soll erhoben und festgeschrieben werden, zu welchem Zeitpunkt Entscheidungen auf taktischen, haushaltsrechtlichen oder dienstrechtlichen Aspekten vorliegen müssen.

Da sich Lageentwicklung im Verlauf der Planung ständig verändert, ist es ebenso wichtig die notwendige Flexibilität und kreative Bereitschaft zur Optimierung der Ablauforganisation aufzubringen. Das heißt jedoch nicht, dass notwendige Planentscheidungen über Gebühr hinaus gezögert werden oder Marginalien zur völligen Veränderung bisheriger Planungen führen sollen. Zudem sind wesentliche Elemente einer erfolgreichen Planung integratives Zusammenwirken, wechselseitige Information, Koordination und Kooperation.²⁰

Dabei hat sich aus Sicht des Autors, der zeitweise als stellvertretender Leiter des Vorbereitungsstabes für die WM 2006 in Berlin Verwendung fand, die Einrichtung sogenannter Themenfelder, analog der Lagefelder, sehr bewährt. Hierbei wurden

²⁰ Soetbeer, 1999

Zuständigkeitszentriert inhaltliche Themen (beispielsweise: Ticketing) an Stellen der AAO zu konzeptionellen Einsatzvorbereitung verantwortlich übergeben, die dann im Einsatz diese Bereiche in der BAO zu vertreten hatten. Einem Terminraster folgend, wurden thematisch geordnete Teilstücke der Einsatzkonzeption Stück für Stück entsprechend der nationalen und regionalen Lageentwicklung „mitwachsend“ erarbeitet und dem Vorbereitungsstab vorgelegt. Nach umfassender Prüfung wurden diese Teilstücke in das Gesamtsystem des Einsatzes übernommen und gewährleisteten damit einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg.

1.11 Die Einsatznachbereitung

Der Zweck der Einsatznachbereitung liegt gemäß PDV 100 Nr. 1.6.2.7 in der Erzeugung von Transparenz der Führungsentscheidung im Sinne der kooperativer Führung, der Analyse, der Strukturierung und Verwertung der Einsatzerfahrungen, der Feststellung des Zielerreichungsgrades und der Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten für erkannte Schwachstellen. Dabei ist der Zeitpunkt, die Art und der Umfang der Nachbereitung vom Verlauf und der Bedeutung des Einsatzes abhängig. Während bei herausragenden Lagen und Einsätzen aus besonderem Anlass fast durchgängig Einsatznachbereitungen durchgeführt werden, ist dies im täglichen Dienst leider bisher weit weniger verbreitet.²¹

Wer gewonnene Erfahrungen (positive wie negative) nicht nutzt und sich nicht entsprechend vorbereitet, kann möglicherweise keine optimalen Leistungen erzielen und begeht womöglich entscheidende Fehler. Die Einsatznachbereitung ist daher nur die notwendige Konsequenz eines jeden Einsatzes und folgt diesem chronologisch und systematisch, stellt aber grundsätzlich keinen Bestandteil des in der Anlage 1 der PDV 100 dargestellten Planungs- und Entscheidungsprozess dar.²²

Es empfiehlt sich grundsätzlich bei einer solchen Einsatznachbereitung strukturiert unter Berücksichtigung der Chronologie, der relevanten Lagefelder, der Gliederung nach Einsatzphasen, der Täterphasen, gleichartiger Strukturelemente und umfassender Strukturhilfen vorzugehen. Als zweckmäßig erscheint in diesem Zusammen-

²¹ Baumann, 2002

²² Geck, 1994

hang die Verwendung des „10-Punkte-Basiskataloges“ der an der Hochschule der Polizei im Fachbereich Polizeiliches Management bereits 2001 entwickelt wurde.²³

Noch entscheidender als mitunter die Durchführung der Einsatznachbereitung ist oftmals die darauffolgende Dokumentation und Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse. Viele Ergebnisse von Nachbereitungen stehen den meisten Mitarbeitern nur in begrenztem Umfang zur Verfügung. Damit können auch bereits gewonnene Erkenntnisse nicht entsprechend genutzt und demnach auch nicht konstruktiv in die künftige Bewältigung von Einsätzen mit einbezogen werden. Ziel muss es daher sein DV-gestützte Verfahren zu entwickeln, diesen Umstand ändert und die lernende Organisation Polizei vorantreibt.^{24 25 26}

Bezogen auf die Einsatzlehre als Erfahrungswissenschaft und theoretischer Unterbau für polizeiliches Handeln, kommt der Einsatznachbereitung zudem eine besondere Bedeutung zu.²⁷ Nur durch die kontinuierliche Betreuung auch kritischer Einsatznachbereitungen ist es möglich, die Einsatzlehre weiterzuentwickeln und damit aktuelle Entwicklungen fortzuschreiben. Allerdings wäre dieser Hinweis noch zu ergänzen, indem deutlich gemacht wird, dass es sich nicht nur um eine unsystematische, episodische Kritik handeln darf. Derartige Einsatzlagen sollten vielmehr mit Mitteln der empirischen Feldforschung systematisch analysiert und auf relevante und nicht relevante, also entscheidungskritische, Faktoren untersucht werden. Diese Form der empirischen Feldforschung, die die Einsatzlehre zu einer Einsatzwissenschaft macht, befindet sich jedoch erst in den Anfängen.

23 Frederking / Rogge, 2002

24 Baumann, 2002

25 Frederking / Rogge, 2002

26 Gehrke, 2004

27 Frederking / Rogge, 2002

2 Kognitionspsychologische Einordnung

Der in seinem Ablauf durch verbindliche Vorschriften festgelegte Planungs- und Entscheidungsprozess polizeilicher Problemlösung zur Gestaltung eines Einsatzes soll hier in präskriptiv normative Entscheidungsmodelle der Entscheidungstheorie eingeordnet werden. Dabei handelt es sich um Modelle, die entwickelt wurden, um Entscheidungsprozesse zu optimieren. Sie stellen damit theoretisch idealisierte Modelle menschlicher Entscheidung dar, die einen optimalen Lösungsweg aufzuzeigen versuchen.

Ob sich Menschen tatsächlich so verhalten, ist dann eine davon unabhängige Frage. Deskriptive Entscheidungsmodelle bilden ab, inwieweit sich Menschen im Sinne solcher präskriptiver „rational“ verhalten. So schätzen beispielsweise Menschen die (im Experiment fest justierte) Wahrscheinlichkeit von eintretenden Ereignissen erst nach vielen Durchgängen valide ein und kommen so erst spät oder gar nicht zu rationalen Planungsvorhersagen.²⁸ Das heißt, dass der kognitionspsychologische Einordnungsversuch des Vorgehens der „Beurteilung der Lage“ unter solche präskriptiven entscheidungstheoretischen Modelle, noch nicht viel aussagt, wie Menschen den so normierten Planung- und Entscheidungsprozess tatsächlich durchlaufen. Das kann und muss Gegenstand weiterer Forschung sein²⁹. Hier geht es bei dieser Einordnung allerdings vielmehr darum, ein fundiertes Bezugssystem zu entwickeln, welches für den Vergleich des Planungs- und Entscheidungsprozesses von verschiedenen Organisationen, namentlich der Polizei und des Militär, von Bedeutung ist.

Nach Temme et al.³⁰ handelt es sich bei dem Vorgehen zur „Beurteilung der Lage“ um eine inexakte heuristische Problemlösungsmethode, die Lösungsansätze durch assoziative Reproduktion von bisherigen Erfahrungen und Transfer von Wissen, sowie die Verknüpfung mit der vorliegenden Situation, gewährleistet. Unklar ist hier, ob Temme et al.³¹ eine Beschreibung eines präskriptiven Planungs- und Entscheidungsmodell meint, oder nicht viel eher versucht eine deskriptive Beschreibung des Umgangs mit einem verbindlich vorgegebenen präskriptive Entscheidungsmodell

²⁸ Lee, 1997

²⁹ Kleinschmidt, 2008

³⁰ Temme et al., 2001

³¹ Temme et al., 2001

durch die Anwender zu geben. Sucht man nach präskriptiven Modellen der Entscheidungstheorie, die dieses normierte Vorgehen der „Beurteilung der Lage“ abbildet, kommt man zunächst zu den klassischen Entscheidungstheorien. Der Entscheider, der den Entschluss zum Einsatz der Kräfte trifft, muss aus der bisherigen Erfahrung bestimmte Handlungsausgänge bezogen auf die jeweilig Situation als wahrscheinlicher einschätzen als andere. Dies ist nach der klassischen Entscheidungstheorie ein „Entscheiden unter Risiko“. Hierbei sind die jeweiligen wahrscheinlichen Handlungsfolgen abhängig von eintretenden Umweltereignissen, hier also von entsprechenden Lageentwicklungen. Dabei gehen diese Modelle aber von einer festen Wahrscheinlichkeitszuordnung aus. Allerdings kann die klassische Entscheidungstheorie nicht sich verändernde Wahrscheinlichkeiten solcher Handlungsfolgen in wiederholten Entscheidungssituationen in ähnlich gelagerten Fällen abbilden³². Dazu benötigt sie das sogenannte Bayes – Theorem, bei dem die Wahrscheinlichkeiten revidiert werden können.

Die einflussreichste Theorie zur „Entscheidung unter Risiko“ ist die im Jahre 2002 mit dem Nobelpreis prämierte³³ „Prospect Theory“ von Kahnemann & Tversky³⁴, in der postuliert wird, dass Menschen die vorliegenden Wahlmöglichkeiten in einem Rechenprozess nach Nutzen und Eintretenswahrscheinlichkeit des Nutzens auswählt. Dabei erklären sie irrationales Verhalten, dass also nicht den gegebenen Wahrscheinlichkeiten folgt, mit einer systematischen Verzerrung der Wahrnehmung der Wahrscheinlichkeiten. Nach aktuellen Forschungsarbeiten von Bänniger & Läge³⁵ ist zur Erklärung des irrationalen Entscheidungsverhaltens in diesen Experimenten nicht ausreichend, nur auf die fehlerhafte Wahrnehmung von Wahrscheinlichkeiten abzuheben, sondern es ist vielmehr notwendig (beispielsweise motivationspsychologische) Situationsvariablen mitzubeachten. So kommt es bei lebenswichtigen Entscheidungen zu anderen Annahmen von riskanten Wahrscheinlichkeiten als bei weniger wichtigen Entscheidungen. Zu diesem nachgewiesenen Effekt von motivationalen Situationsvariablen kommen im vorliegenden vielschichtigen Entscheidungsfall des PEP, dass die Eigendynamik und die Interaktion bzw. Interaktion höherer Ordnung verschiedener Variablen (z.B. in Bezug auf politisch motiviertes Störerverhalten

³² Stäudel, 1983

³³ Kahneman, D., 2003

³⁴ Kahneman, D., & Tversky, A., 1979; Tversky, A., & Kahneman, D. 1981

gegenüber der Polizei *vor vs. nach* einem Wahltermin, bei *guten vs. schlechten Wahlchancen/ -ausgängen, während vs. ohne* Finanzkrise) zu einer sehr komplexen Situation führen, die eine exakte Bestimmung des zu erwartenden Handlungsablaufes in seinem systemischen Zusammenspiel nicht mehr möglich macht. Polizeiliche Lagen zeichnen sich eben dadurch aus, dass sie keine linearen Ursachenketten darstellen,³⁶ sondern vielmehr durch Merkmale von vielfach interagierenden Lagefeldern bestimmt werden, zu denen dann oft auch noch eine „Entscheiden unter Zeitdruck“ hinzutritt. Aus diesem Grunde sind die sehr mathematisch orientierten Modelle der klassischen Entscheidungstheorie weniger geeignet den PEP abzubilden.

Das es sich bei solchen Planungslagen von Polizei und Militär im besten Falle um eine sehr anspruchsvolle Planungskonstellation handelt, lässt sich auch in den von Strohschneider & von der Weth³⁷ als für eine Planungskonstellation kritische drei Dimensionen *Dynamik, Umfang/Vernetztheit und Transparenz* nachvollziehen.

Dynamik ist hier gekennzeichnet durch eine ständige Veränderung der Ausgangsbedingungen bzw. der Situation sogar ohne Zutun des Planenden. Dies ist ein Kriterium für Dynamik, die auf polizeilich bzw. militärisch relevante Lageentwicklungen sicherlich gut zutrifft und die hohe Dynamik solcher Einsatzlagen besonders deutlich herausstellt.

Umfang und Vernetztheit kann nach Strohschneider & von der Weth³⁸ besonders an der Menge der zu beachtenden Variablen und deren abhängige Variation bzw. Interaktion, auch höhere Ordnung, untereinander festgemacht werden. So können also schon wenige Variablen, die aber eine intensive gegenseitige Beeinflussung bzw. Vernetztheit aufweisen zu einer komplexen Einsatzlage führen. Dabei unterscheidet Strohschneider & von der Weth die direkte Wirkung von Entscheidungen auf andere Planungsfelder in der Situation (sog. Nebenwirkungen), auf Planungsfelder in der Zukunft (sog. Fernwirkung) und als Drittes die Wirkung auf bereits abgeschlossene Planung. Alle drei Effekte sind schon bei einfachen Einsatzlagen einschlägig. Zunächst beeinflussen sich die Schlussfolgerungen innerhalb des „DreierSchritts“ der

³⁵ Bänniger & Läge, 2008a, 2008b, 2009

³⁶ Temme et al., 2001

³⁷ Strohschneider & von der Weth, 2002

³⁸ Strohschneider & von der Weth, 2002

„Beurteilung der Lage“ stets gegenseitig, so dass eine Maßnahmenableitung aus einem Fakt im „Lagefeld Raum“ (z.B. Schlussfolgerung: Absperrung) einen direkten Einfluss hat und damit selber wieder zum beurteilenden Fakt wird, beispielsweise im „Lagefeld Störer“ (z.B. Fakt: „vermutetes Störerverhalten“ aufgrund der Absperrung). Ebenso sind diese Planungen bestimmend für zukünftigen Verlauf des Einsatzes. Des Weiteren kann es aufgrund solcher geplanter Maßnahmen zu einer unvorhergesehenen, kritischen Lageentwicklung kommen, die es notwendig macht den ganzen „Entschluss“ in Form eines sogenannten „Anpassungsentschluss“ zu revidieren.³⁹ Schließlich ist das dritte Kriterium, das der *Transparenz* einer Planungskonstellation, ebenfalls bei vielen Einsatzlagen in besonderem Maße dazu angetan, die Komplexität dieser hervorzuheben. In der Fassung von Strohschneider & von der Weth⁴⁰ ist darunter zu verstehen, dass zum Ersten die Ausprägung bestimmter relevanter Planungsvariablen unbekannt sind (sog. Zustandsintransparenz), zum Zweiten nicht klar ist welche Planungsvariablen überhaupt relevant sind (sog. Variablenintransparenz), und zum Dritten ob das Zusammenspiel dieser Variablen weitestgehend undurchschaubar ist (sog. Regelintransparenz). Diese Feststellung beschreibt recht gut den schwierigen Prozess zunächst die relevanten Lagefelder, in denen die „Beurteilung der Lage“ stattfinden soll, für einen Einsatz zu identifizieren. In der Praxis wird hierbei häufig auf Erfahrungswerte zurückgegriffen. Dies wird immer dann regelmäßig zu einem Problem, wenn sich neue Typen von Einsatzlagen entwickeln oder die Evaluation der Auswahl im Nachgang nicht systematisch und objektiv betrieben wird. Jedoch selbst wenn in der einzelnen routinemäßig wiederkehrenden Einsatzlage die relevanten Lagefelder gut identifiziert werden können (Variablentransparenz), so entsteht häufig die Komplexität durch die beiden weiteren Arten von Intransparenz. Dabei stellt sich die Frage, in welchem Maße die relevanten Variablen (Lagefelder) diesmal lagebestimmend (Zustandsintransparenz) sein werden und wie wird das vernetzte Beziehungsgefüge der Variablen (Lagefelder) sich diesmal konfigurieren? Auch hier ist ein deutlicher Mangel an wissenschaftlicher und eben nicht nur episodischer bzw. autobiographischer Analyse innerhalb der polizeilichen Fachwissenschaften (Einsatzlehre, etc.) festzustellen.

³⁹ Temme et al., 2001

⁴⁰ Strohschneider & von der Weth, 2002

Die von Strohschneider & von der Weth im Weiteren noch ausgeführte Komplexitätsbedingung durch *Ziele und Vorgaben* bezüglich des Planungsergebnis, die sich vor allem auch als eventuell mehrdimensional -im Sinne von verschiedene aber gleichwichtige Kriterien- darstellen, trifft ebenfalls auf polizeiliche Einsatzlagen zu. Denn hier gilt es eine Menge an unabdingbaren rechtlichen, innerdienstlichen und auch politischen Vorgaben zu genügen, die durchaus sehr unterschiedlich transparent gehalten werden bzw. auch je nach Einsatzverlauf und Ergebnis a posteriori anders fokussiert werden.

Dieser Darstellung des PEP als hochkomplexe Planungskonstellation lässt die Anwendung der Modelle der klassischen Entscheidungstheorie eher fraglich erscheinen. Die statische Sichtweise der klassischen präskriptiven Entscheidungsmodelle wird der komplexen Entscheidungssituation des polizeilichen (und auch militärischen) Einsatzes nicht gerecht und ist daher weniger praxisrelevant bei der Betrachtung von präskriptiven Entscheidungsmodellen als Abbild des Vorgehens bei der „Beurteilung der Lage“.

Der polizeiliche bzw. militärische Planungs- und Entscheidungsprozess lässt eher eine Nähe zu präskriptiv normativen Entscheidungsmodellen, die den Umgang mit komplexen Problemlöse- und Entscheidungssituationen darstellen, zu. Ausgehend von militärischen und wirtschaftlichen Problemen begann man in den dreißiger Jahren in England solche allgemeingültigen Methodologien zu entwickeln. Dabei ist zunächst das Phasenmodell von Kepner – Tregoe aus den 50er Jahren⁴¹ von Interesse. Dieses Modell stellt eine Prozessstrukturierung dar, die dem sogenannten „Dreier Schritt“⁴² der „Beurteilung der Lage“ und Entschlussfassung sehr nahe kommt und dessen systematisierende Wirkung, indem einzelne Situationsaspekte in einen gedanklichen Ablaufzusammenhang gebracht werden, deutlich macht.

Dazu werden im Kepner-Tregoe Modell vier einzelne Prozesse benannt. Die Situationsanalyse, die das Problem erst mal nur beschreibt ohne Bewertung („Fakt ansprechen“). Die Problemanalyse, die mögliche Ursachen und Wirkungen des Problems erörtern soll („Bewertung mit Blick auf das polizeiliche Handeln“). Die Entscheidungsanalyse, die nach den bestmöglichen Maßnahmen sucht („Schlussfolgerung

⁴¹ Holtgrewe, 1972

⁴² Temme et al., 2001

welche Maßnahmen in Frage kommen“), Schließlich der vierte Prozess, die Analyse potentieller Probleme, indem ein Plan zur Realisierung der Maßnahmen aufgestellt wird („Entschluss“).

Eine weitere, auf dem Systemdenken basierende, Betrachtung ist das sogenannte „System Engineering“ von Daenzer^{43,44} entwickelt für den Bereich von technischen Handlungskontexten. Trotzdem lässt sich hier eine starke Affinität zum PEP nachweisen. Zunächst ist die in dieser Konzeption besonders stark hervorgehobene systemische Sicht. Es kann kein Schritt ausgelassen werden und alle Schritte hängen miteinander zusammen. Dass sie nicht isoliert betrachtet bzw. durchgeführt werden können, trifft gleichermaßen auf den PEP zu⁴⁵. Zudem ist der gesamte Planungsablauf in einen Problemlösezyklus eingebunden, der wiederholend durchlaufen wird. In dem systemischen Ansatz werden die einzelnen relevanten Teilbereiche der Realität in Relation zueinander betrachtet und in einem arbeitsteiligen Vorgehen sukzessive differenzierend und immer weiter Problem fokussierend bzw. identifizierend bearbeitet. So werden schließlich mögliche Sollzustände, also Ziele, ausformuliert. Ähnliches geschieht im „System“ der sogenannten Lagefelder in der „Beurteilung der Lage“, die nach ihrer Relevanz für den vorliegenden Einsatzanlass ausgewählt und dann schrittweise auf die wesentlichen darin enthaltenen und mit anderen Lagefeldern verbundenen Probleme im „DreierSchritt“ identifiziert und konkretisiert werden. Dies erfolgt bis hin zu einer Maßnahmenplanung, die zwar arbeitsteilig zustande gekommen ist, sich aber durch die systemische Betrachtung in ein Gesamteinsatzkonzept eines „Entschlusses“ einpasst. Dieser Prozess wird dann im PEP durch die Formulierung der „taktischen Ziele“ im Sinne von „zu erreichenden Soll-Zuständen“ im „Entschluss“ des Polizeiführers ausformuliert und mit einer entsprechenden Maßnahmenplanung unterlegt. Dem Systemansatz folgend können Teilbereiche der Lage immer wieder dem Problemlösezyklus unterworfen werden und dann in ihrer Neufassung dem Gesamtsystem eingepasst werden.

Dieser konstruktive und systemische Ansatz scheint gut geeignet den präskriptiven Planungs- und Entscheidungsprozess der Polizei und des Militärs abzubilden.

⁴³ Daenzer 1983

⁴⁴ Daenzer & Huber, 1999

⁴⁵ Temme et al., 2001

Zur deskriptiven Betrachtung, die im wissenschaftlichen Maße bisher noch nicht in der Literatur zu finden ist, kommt hinzu, dass das alltägliche Planungsverhalten im Einsatz letztlich durch Experten (Polizeiführer) erfolgt, welche die jeweilige Spezifik des eigenen Erfahrungshintergrundes stark einfließen lassen.

Die Grundlage des Handelns aber stellen bei Militär und Polizei die normierten PEP dar und sollen daher, nach einem Blick in die neuere Literatur zum polizeilichen PEP, als zwei systemische Problemlösprozesse miteinander verglichen werden.

3 Der Vergleich des Planung- und Entscheidungsprozess Polizei vs. Militär (Bundeswehr)

Die Ereignisse in der Vergangenheit, wie die Flutkatastrophen 1962, 1994, 1997, 2002, 2006, haben gezeigt, dass es insbesondere in Extremsituationen immer wieder zu Berührungspunkten in der Zivil-Militärischen-Zusammenarbeit kommt.

Dabei übernehmen die Länderpolizeien und die Streitkräfte, neben den Rettungs- und Hilfsdiensten, sowie dem THW und sonstigen Ordnungsbehörden stets nur Teilaufgaben wahr und unterstehen letztendlich der jeweiligen Katastrophenschutzbehörde. In diesem Kontext ist es höchst interessant, ob und inwiefern sich die jeweiligen Problemlösungsprozesse insbesondere in der Theorie unterscheiden.

Vorbemerkung

Zweifelsohne entstammt der polizeiliche Planungs- und Entscheidungsprozess heutiger Prägung militärischer Natur. So wurde erstmals 1924 das Begriffspaar „„Beurteilung der Lage“ und Entschlussfassung“ von Friedrich von Cochenhausens⁴⁶ in einem militärischen Handbuch⁴⁷ verwandt. Noch heute stellen diese beiden Elemente die Grundpfeiler des polizeilichen und militärischen Problemlösungsprozess dar. Beiden Prozessen ist das Ziel gemein, so schnell wie möglich zu einem zweckmäßigen Entschluss zu gelangen und damit eine solide Grundlage für jede Ausführung zu schaffen.

⁴⁶ geb. 14. Juli 1879, Marburg, gest. 20. Juli 1946, Berlin

⁴⁷ von Cochenhausens, 1924

Daher verwundert es kaum, dass die wesentlichen Bestandteile und die dahinter stehenden Problemlösungsansätze, sowie kognitionspsychologischen Herangehensweisen sich stark ähneln. Dennoch gibt es auch auf Grund der unterschiedlichen Aufgabenzuteilung und den daraus resultierenden Erfordernissen, durchaus Unterschiede, die unter Umständen bei der Zivil-Militärischen-Zusammenarbeit zum tragen kommen können.

Insbesondere die Fülle bzw. der Mangel an Literatur zu den jeweiligen Prozessen, lässt auf ein völlig unterschiedliches Grundverständnis in der täglichen Anwendung schließen. Während auf polizeilicher Seite eine Vielzahl von Kommentierungen existieren, die die Vorschriftenlage genau fixieren, beschränken sich die Streitkräfte auf die „nackte“ Vorschrift.

3.1 Planungs- und Entscheidungsprozesse im Überblick

polizeilicher Planungs- und Entscheidungsprozess gemäß PDV 100 1.6.2	militärischer Führungsprozess gemäß HDv 100/100
<p>Der polizeiliche Planungs- und Entscheidungsprozess gliedert sich in die folgenden Abschnitte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lagebild 2. Beurteilung der Lage 3. Entschlussfassung 4. Durchführungsplanung 5. Befehlsgebung <p>Einsatzkonzeption und Einsatznachbereitung stellen zwar keine zwingenden Bestandteile des PEP dar, werden jedoch als sinnvoller Annex betrachtet.</p>	<p>Der militärische Führungsprozess gliedert sich in die folgenden Abschnitte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lagefeststellung/Kontrolle 2. Entscheidungsfindung <ol style="list-style-type: none"> a) Auswertung des Auftrages b) Beurteilung der Lage c) Entschluss 3. Planung 4. Befehlsgebung <p>Von einer Einsatznachbereitung wird zwar vereinzelt in der HDv 100/100 gesprochen, fester Bestandteil des Führungsprozesses ist sie allerdings nicht.</p>
wesentliche Unterschiede beider Problemlösungsprozesses	
<p>Die PDV 100 beschreibt den Planungs- und Entscheidungsprozess Bundesweit abschließend für sämtliche Kräfte der Länder- und Bundespolizei. Eine umfassende Kommentierung findet sich im Handbuch zur PDV 100.</p>	<p>Die HDv 100/100 beschreibt nur im allgemein, die HDv100/200 im speziellen, den Planungs- und Entscheidungsprozess. Eine Kommentierung ist auch nach zahlreichen Anfragen bei der Offizierschule in Dresden und Universität der Bundeswehr in Hamburg nicht bekannt.</p>
<p>Die Beurteilung der Lage auf polizeilicher Seite gliedert sich in eine Auftrags- und Situationsanalyse. Dabei erfolgt die eigentliche Analyse in auf den Einzelfall abgestimmten Lagefeldern.</p>	<p>Die Auftragsanalyse ist aus der Beurteilung der Lage herausgelöst und erfolgt vor dieser.</p> <p>Der militärischen Beurteilung der Lage kennt zudem keine separaten Lagefelder, sondern umfasst genaue Vorgaben was zu analysieren ist. Insbesondere die HDv 100/200, Kap.6, 631 – 639 beschreibt dabei dezidiert entscheidende Beurteilungskriterien.⁴⁸</p>
<p>Polizeiliches Handeln ist stets an Leitlinien, Strategien und rechtlichen Vorgaben gebunden.</p>	<p>Eine Bindung solche an Leitlinien, Strategie und rechtliche Vorgaben kennt der militärische Planungs- und Entscheidungsprozess nicht. Lediglich das Wissen um den Willen der übergeordneten Führung wird als Voraussetzung für eine erfolgreiche Einsatzbewältigung genannt.</p>
<p>Nach der Entschlussfassung folgt die insbeson-</p>	<p>Das militärische Pendant zum Durchführungs-</p>

⁴⁸ HDv 100/100, Kap.6, 6012 und HDv 100/200, Kap.6, 630

<p>dere für die Praxis relevante Durchführungsplanung. U.U. ist es das erste Element des PEP welches eine schriftliche Ausgestaltung erfährt.</p>	<p>plan ist vermutlich der sog. „Operationsplan“. Die Gestaltung eines solchen Operationsplans erfolgt i.d.R. grafisch und kann schriftlich ergänzt werden.</p>
<p>Grafische Operationsbefehle in Form von Karten mit taktischen Zeichen und enthaltenen Vorgehensweisen kennt der polizeiliche Planungs- und Entscheidungsprozess nicht. Lediglich die PDV 102 „Taktische Zeichen“ bietet die Möglichkeit bei der polizeilichen Lagebewältigung aktuelle Einsatzsituationen darzustellen.</p>	<p>Der militärische Entschluss und Operationsplan kann in der Befehlsgebung durch grafische Operationsbefehle umgesetzt werden. Dabei stellen die eigenen Absicht und der Auftrag die wesentlichen Elemente des Operationsbefehls dar. Weiterer Anweisungen bedarf es dann nicht.</p>
<p>Die Einsatznachbereitung ist als Annex, nach der PDV 100 kein zwingendes Element des Planungs- und Entscheidungsprozess. Dennoch finden Einsatznachbereitungen sowohl im täglichen Dienst, als auch nach besonderen Ereignissen und Einsätzen statt und erfüllen damit einen wesentlichen Bestandteil zur Verbesserung von polizeilichen Lagebewältigungen.</p>	<p>Sowohl die HDv 100/100 als auch die HDV 100/200 sprechen die Nachbereitung immer wieder an, ohne auf diese genau einzugehen. In wie weit eine solche nach einem Einsatz erfolgt, konnte auf Grundlage der zugänglichen Literatur nicht ermittelt werden.</p>
<p>Ebenso wie die Einsatznachbereitung ist die Einsatzkonzeption kein Bestandteil des Planungs- und Entscheidungsprozesses. Als ergänzendes Werkzeug dient es letztendlich allerdings er mittel- und langfristigen Planung</p>	<p>Der militärische Planungs- und Entscheidungsprozess kennt keine Einsatzkonzeption. Weder als Element noch als Annex zu diesem.</p>

4 Der Vergleich im Einzelnen

Sowohl zur polizeilichen als auch zur militärischen Einsatzbewältigung, bedarf es eines sinnvollen Verfahrens, welches auch weniger erfahrenden Führern erlaubt, systematisch Einsatzlagen zu erfassen und zu einem zielführenden Ergebnis zu gelangen. Ein solches systemische Verfahren stellt gleichermaßen der polizeiliche Problemlöseprozess und militärische Führungsprozess dar. Die den jeweiligen Prozess bestimmenden Elemente sind dabei verbindlich prozessartig und systemisch vorgegebenen, bauen sukzessiv aufeinander auf, sind daher in ihrer Reihenfolge nicht abwandelbaren⁴⁹ und ermöglichen damit ein folgerichtiges Denken und Handeln.⁵⁰

Beide Prozesse beschreiben dabei einen stetig wiederkehrenden Regelkreis, der es erlaubt einen kontinuierlichen Ist – Soll – Vergleich zu ziehen und auf veränderte Lage zeitnah zu reagieren. Dabei fördert die systematische Abarbeitung der einzelnen Elemente eine wirkungs- und ergebnisorientierte Aufgabenwahrnehmung und letztendlich den Einsatzerfolg.⁵¹

Bei der Einsatzkonzeption, die dem militärischen Führungsprozess fremd ist, handelt es sich im polizeilichen Planungs- und Entscheidungsprozess um keinen Pflichtbestandteil, sondern ein sinnvollen Annex dessen, der in der Vorbereitung regelmäßig seinen Niederschlag erfährt. Ursache für diesen vermeintlichen Mangel im militärischen Führungsprozess ist vermutlich dem Umstand geschuldet, dass militärische Probleme selten wiederkehrende zeitliches und örtliches Phänomene darstellen, die eines Leitprogrammes von längerer Gültigkeit bedürfen.

Abschließend wird in der PDV 100 die Einsatznachbereitung genannt, die ihressesits ebenfalls kein zwingender Bestandteil des polizeilichen Planungs- und Entscheidungsprozesses ist und dennoch als auswertendes Element zunehmend besonderer Bedeutung zukommt. Ähnlich verhält es sich im militärischen Führungsprozess. In der HDv 100/100 wird die Einsatznachbereitung zwar wiederholt angesprochen, allerdings ohne im Näheren darauf einzugehen. Bestandteil des militärischen Führungsprozesses ist sie nicht.

⁴⁹ Temme/Baumbach,

⁵⁰ HDv 100/100, Kap. 6, 6009

⁵¹ Kuhleber, 2001

4.1 Lagebild⁵² versus Lagefeststellung und Kontrolle⁵³

Sowohl der polizeilichen Planungs- und Entscheidungsprozess als auch der militärische Führungsprozess bedürfen fundierter Informationen, als Grundlage zielgerichteter Entscheidungen. Daher stelle die kontinuierliche Lagebilderstellung bzw. Lagefeststellung in beiden Prozessen den Aufgangspunkt der systematischen Vorgehensweise zur sturktuierten Problemlösung dar. Dabei handelt es sich in beiden Fällen um einen wiederkehrenden dynamischen Vorgang, der im Idealfall eine Art „Lagefilm“ bildet und den Verantwortlichen ermöglicht permanent „in der Lage“ zu leben.

Polizeiliche Lagebilder und die militärische Lagefeststellung verfolgen dabei keinen Selbstzweck, sondern sind Voraussetzung für ein zielgerichtetes Handeln und unverzichtbar für das Erkennen, Analysieren und Prognostizieren einsatzrelevanter Ereignisse und Entwicklungen.⁵⁴

Die Komplexität vieler polizeilicher Lagen lässt es allerdings kaum noch zu, diese in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Daher werden diese Lagebilder in eine Vielzahl von einzelnen Lagefeldern, die je nach Bedarf zusammengestellt werden, geteilt. Die relevanten internen und externen Informationen müssen anschließend zur späteren planmäßigen Beurteilung, in den verschiedenen Lagefelder aufbereitet und zu einem bestimmten Zeitpunkt mit allen relevanten Daten wieder zum Lagebild verdichtet werden⁵⁵. Eine Auswahl von möglichen Lagefeldern findet sich in der PDV 100 Anlage 2.⁵⁶ Diese Herangehensweise ist der militärischen Lagefeststellung fremd, da sich insbesondere bei militärischen Problemstellungen der Umfang und die Anzahl der benötigten Informationen auf einen überschaubaren Bereich konzentrieren.

Entscheidend für die Qualität von polizeilichen und militärischen Lagebildern sind allerdings immer der Wahrheitsgehalt, die Aktualität und die Vollständigkeit. Im heutigen Medienzeitalter und dem damit einhergehenden permanenten Überangebot an Informationen, ist daher neben der Informationsgewinnung vor allem die Informationskanalisation und –verarbeitung eine entscheidende Prozess- bzw. Stabsaufgabe.

52 PDV 100, 1.6.2.1

53 HDv 100 / 100, Kap.6, 6010 - 6011

54 Temme/Baumbach, 2001

55 Temme/Baumbach, 2001

Ausgangs- wie auch Endpunkt des militärische Führungsprozess und polizeilichen Planungs- und Entscheidungsprozess ist stets die Lagefeststellung bzw. Lagebilderstellung. Insbesondere die HDv 100/100 unterstreicht hierbei den gedanklichen Zusammenhang zwischen Lagefeststellung und Kontrolle.⁵⁷

Neben der Erstellung von Lagebildern, ist im polizeilichen wie militärischen Alltag die Lagedarstellung von zentraler Bedeutung. Zur Anwendung kommen hierbei, grafische Darstellungen, schriftliche Lageberichte, mündliche Lageberichte und Lagevorträge. Insbesondere der in der PDV 100 nicht enthalten, Lagevortrag zur Orientierung und der Lagevortrag zur Entscheidung, haben sich zumindest bei komplexen Lagebewältigungen und Führungsübergaben in der polizeilichen Praxis bewährt⁵⁸ und kommen daher regelmäßig zu Anwendung. Im militärischen Bereich kommen beiden Lagevorträgen auf Grund der zum Teil wesentlich dynamischeren Einsatzentwicklungen eine zentrale Rolle zu und sind daher für die praktische Lagedarstellung von besonderer Relevanz. ^{59 60}

56 Koch / Schmidt, 2001

57 HDv 100 / 100, 6010

58 Loest / Grigoleit, 2007

59 HDv 100/200, Kap.11, 1108 – 1109

60 Oestmann, 2008

4.2 „Beurteilung der Lage“⁶¹ versus Entscheidungsfindung⁶²

Auf Grundlage des polizeilichen Lagebildes bzw. der militärischen Lagefeststellung erfolgt im zweiten Schritt der Problemlösungsprozesse eine strukturierte Analyse der bestehenden Fakten. Damit stellt die „Beurteilung der Lage“ das notwendige Durchgangsstadium vor der eigentlichen Entschlussfassung dar. Beide Prozesse unterscheiden hierbei grundsätzlich die Auftragsanalyse von der Situationsanalyse, wobei stets beide Analysen durchzuführen sind. Dabei kommt zunächst der Auftragsanalyse in beiden Prozessen besondere Bedeutung zu. Ohne entsprechende Kenntnis über den Auftrag und dessen Durchführbarkeit wäre eine vorgezogene Situationsanalyse wertlos.

Ziel der „Beurteilung der Lage“ ist die Herausarbeitung von Problemfeldern und die Ausschlüsselung möglicher Lösungsansätze auch unter Zeitnot, ohne einen vorläufigen Entschluss vorwegzunehmen. Gängiger Weise erfolgt dies im polizeilichen und militärischen Bereich in rein gedanklicher Form und erfährt nur in sehr komplexen und außergewöhnlichen Lagen eine schriftliche Ausgestaltung. In der Praxis handelt es sich bei der „Beurteilung der Lage“ allerdings um keinen einmaligen Vorgang, sondern gestaltet sich als wiederkehrender Prozess, der eine kontinuierliche Fortschreibung erfährt.

Die „Beurteilung der Lage“ besitzt dabei einen festgeschriebenen gedanklichen Algorithmus, der im Wesentlichen auf die Bildung von Arbeitshypothesen und Szenarienburgung von bevorstehenden Ereignissen beruht. Als Grundlage für diese Arbeitshypothesen und möglichen Szenarien dient die festgestellte Lage, die ihrerseits mit bereits erworbenen Erfahrungen und Wissen verknüpft wird. Eine exakte Berechnung der zukünftigen Lageentwicklung ist, auf Grund der Vielzahl von Einflüssen auf das menschliche Verhalten, allerdings nicht zu bewerkstelligen.

Für die Aussagekraft der polizeilichen „Beurteilung der Lage“ ist die Auswahl der einzelnen Lagefelder entscheidend, da sie die Basis für die nachfolgende Bewertung sind. Dabei gilt, je detaillierter und tiefer die Zerlegung und Verknüpfung der Lagefelder, umso präziser sind die Ergebnisse der Beurteilung. Je nach Zielrichtung und

61 PDV 100, 1.6.2.2

62 HDv 100/100, 6012

Gewichtung einzelner Aspekte können dabei unterschiedliche Lagefelder von Bedeutung sein.

Im militärischen Bereich kommen einzelne Lagefelder nicht vor. Stattdessen umfasst die „Beurteilung der Lage“ immer, die Auswertung des Auftrags, die Beurteilung der Umwelteinflüsse, Feindlage, eigenen Lage, des Kräfteverhältnis und die Feststellung und Abwägung einzelner Handlungsmöglichkeiten.⁶³

Als wesentlicher Unterschied ist lediglich der Mangel an differenzierten Lagefeldern im militärischen Führungsprozess nennenswert. Dies wird allerdings durch genaue Vorgaben was zu bedenken ist, kompensiert. Darüber hinaus erfolgt die „Beurteilung der Lage“ im militärischen Bereich durchweg im sogenannten „Zweischritt“, der auf polizeilicher Seite nur von sehr erfahrene und geübte Polizeiführer angewandt wird. Das gängige Verfahren nach der polizeilichen Theorie entspricht einem „Dreierschritt“, der sich in Ansprechen, Aus- bzw. Bewerten und Schlussfolgern gliedert.⁶⁴

Das Ergebnis der „Beurteilung der Lage“ führt zu mindestens einer, im Idealfall zu mehreren Entschlussmöglichkeiten, innerhalb derer die jeweiligen Vor- und Nachteile aufgezeigt und abgewogen werden. Alternativen bilden die Grundlage für den letztendlich gewählten Entschluss.⁶⁵

⁶³ HDv 100/200, Kap.6, 630

⁶⁴ Knappe, 2000

⁶⁵ Temme et al, 2001

4.3 Entschlussfassung⁶⁶ versus Entscheidungsfindung⁶⁷

Nach der „Beurteilung der Lage“ erfolgt unter Abwägung der Vor- und Nachteile in beiden Prozessen ein für den Einsatz richtungweisender Entschluss, mit dem der polizeiliche ebenso wie der militärische Führer die Grundstruktur vorgibt und gleichzeitig seine eigene Verantwortung fixiert. Dabei sind allerdings nur Entschlussmöglichkeiten zu berücksichtigen, die zielführend, realisierbar und im polizeilichen Bereich auch rechtlich zulässig sind.⁶⁸ Das Wissen um den Entschluss ist damit unabdingbar für den eigenen Handlungsrahmen nachgeordneter Kräfte.

Dabei ist zu beachten, dass der Entschluss möglichst kurz, knapp, widerspruchsfrei und prägnant zu formulieren ist.⁶⁹ Hierfür ist u.a. auch auf die vorhandene Terminologie zurückzugreifen.⁷⁰ Trotz aller Kürze sollte der Entschluss spezifische Probleme und das taktische Gesamtkonzept erkennbar verdeutlichen.

Zu den wesentlichen Elementen eines polizeilichen Entschlusses gehören Leitlinien, taktische Ziele, taktische Maßnahmen und wesentliche technische / organisatorische Maßnahmen, sowie Sofortmaßnahmen, die zeitnah getroffen werden müssen. Dem gegenüber stehen im militärischen Entschluss die Elemente, handelnde Truppenteile in ihrer Gesamtheit, Tätigkeiten der Truppe, Gefechtsart oder Einsatzart, Kräfteansatz, Schwerpunkt und Durchführung, Zeit der Durchführung, Raum, Richtung oder örtliches Ziel, Zweck des Handelns.

Beiden Prozessen ist zudem der Grundsatz gemein, von einem einmal gefassten Entschluss nicht ohne zwingendem Grund abzuweichen. Ein blinder Aktionismus ohne ausreichende Reflektion der Handlungsnotwendigkeit ist zu vermeiden und kann im Extremfall zum Misslingen des Einsatzes führen.⁷¹ Damit wird gleichzeitig deutlich, welcher Stellenwert ein gründlicher Planungsprozess im militärischen wie polizeilichen Bereich hat. Kleinere Lageänderungen muss ein getroffener Entschluss abfangen können. Andernfalls hätte dies zur Konsequenz, dass jede Lageänderung

66 PDV 100, 1.6.2.3

67 HDv 100/100, 6012

68 Loest / Grigoleit, 2007

69 Temme et al, 2001

70 Loest / Grigoleit, 2007

71 Temme et al, 2001

automatisch nicht nur einen neuen Entschluss nach sich ziehen würde, sondern gleichzeitig den darauf erlassenen Befehl gegenstandslos erscheinen ließe. Zudem würde eine derartige Starrheit des Entschlusses dem Führen in Auftragstaktik zuwiderlaufen und letztendlich unterbinden. Eine gewisse Flexibilität und Umsetzung eines Entschlusses mit Hilfe der Auftragstaktik ermöglichen es ohne übermäßigen Aufwand Lageänderungen aufzufangen und zum Erfolg zu führen. Daher ist nur bei entscheidenden Lageänderungen ein abweichen von einem Entschluss, mit den weitreichenden Auswirkungen geboten.⁷² Dies gilt bei der militärischen Entschlussfassung auch im Falle eines Ausfalles des ursprünglichen Truppenführers.

Grundsätzlich bedarf weder der militärische noch der polizeiliche Entschluss einer zusätzliche Begründungen, Erklärungen oder Kommentierungen.^{73 74}

Der wesentliche Unterschied zwischen dem Entschluss der Polizei und dem des Militär ist damit insbesondere im Inhalt und Mangeln an Leitlinien und rechtlichen Bindungen im militärischen Führungsprozess zu sehen. Die Grundfunktion des Entschlusses als richtungweisende Entscheidung des militärischen bzw. polizeilichen Führers für den Gesamteinsatz bleibt hiervon allerdings unberührt.

4.4 Durchführungsplanung⁷⁵ versus Planung⁷⁶

Im polizeilichen Planungs- und Entscheidungsprozess folgt nach einem gefassten Entschluss die Durchführungsplanung, dessen Produkt ein übersichtlicher Durchführungsplan darstellt. Dieser dient letztendlich der Veranschaulichung des Gesamtkonzeptes und ist damit sinnvolles Werkzeug der Umsetzung vom Entschluss.

Als Abbild der Planungsarbeit beinhaltet der polizeiliche Durchführungsplan alle notwendigen taktischen, technischen und organisatorischen Maßnahmen, so dass Führung, BAO, Kräfte, Stärke, Dienststellen, FEM, Zeit, Raum, Einzelaufträge und sonstige technisch organisatorische Maßnahmen klar werden und dieser in den Befehl integriert werden kann. Dadurch ist es möglich die Nr. 5 des Befehls zu ersetzen.⁷⁷

72 Loest / Grigoleit, 2007

73 Koch / Schmidt, 2001

74 HDv 100/200, Kap.6, 646 - 648

75 PDV 100, 1.6.2.4

76 HDv 100/100, 6013

77 Temme et al, 2001

Der Durchführungsplan ermöglicht so jederzeit einen Überblick über das Gesamtkonzept des Einsatzes⁷⁸ und kann gleichzeitig Einsatzabschnittsführern zur Gestaltung ihres Verantwortungsbereichs und zur Einweisung ihrer Kräfte dienen.⁷⁹ Dennoch kann der Durchführungsplan den Befehl lediglich ergänzen.⁸⁰

Ein solch schriftlich ausgestaltetes Bindeglied zwischen Entschluss und Befehl ist dem militärischen Prozess fremd. Allenfalls der Operationsplan als Produkt der Planung ist ein annähernd vergleichbares Element, mit dessen Hilfe Ziele und Kräfte koordiniert und zugleich der Einsatz räumliche sowie zeitliche gestaltet werden kann. Dabei handelt es sich allerdings im Wesentlichen um eine grafische Darstellung geplanter Maßnahmen durch taktische Zeichen und wird nur in seltenen Fällen schriftlich ergänzt.⁸¹ Der Operationsplan ermöglicht damit eine schnelle und übersichtliche Darstellung des Gesamtkonzeptes und wird damit den Erfordernissen im Gefecht besonders gerecht.

4.5 Befehlsgebung ^{82 83}

In beiden Prozessen sind Befehle zwingende Bestandteile des Planungs- und Entscheidungsprozess bzw. des Führungsprozess und stellen damit das letzte Glied vor der Ausführung von Maßnahmen dar. Dabei gilt es den Befehl von übergeordneten Dienststellen nicht nur weiterzugeben, sondern umzusetzen und somit ebenenspezifisch durchzuführen. Zur Erteilung von Befehlen bedarf es allerdings grundsätzlich der entsprechenden Vorgesetzteneigenschaft. Die jeweiligen Rechtsgrundlagen finden sich hierbei im Landesbeamtengesetz und Soldatengesetz.⁸⁴

Beide Prozesse erlauben in der Befehlsgebung grundsätzlich die schriftliche, mündliche und durch Zeichen gegebene Anordnung. Letztere ist zumindest in der Polizei stets zu dokumentieren, um den Anforderungen einer modernen Verwaltung und der damit einhergehenden Forderung nach mehr Transparenz gerecht zu werden. Im

78 Koch / Schmidt, 2001

79 Kuhleber, 2001

80 Loest / Grigoleit, 2007

81 HDv 100/100, Kap. 6, 6013

82 PDV 100, 1.6.2.5

83 HDv 100/100, 6014

84 Vgl. §21 LBG und §1 III Soldatengesetz

militärischen Bereich ist diese Formstrenge, auf Grund der wesentlich praktischeren Ausrichtung auf Gefechtslagen, weniger ausgeprägt.

Als Befehlsform stehen auf polizeilicher Seite zudem Rahmen- und Vorbefehle zur Verfügung. Rahmenbefehle finden vor allem unter ökonomischen Gesichtspunkten bei wiederkehrenden Lagen Anwendung, um effizient mit den vorhandenen Ressourcen zu arbeiten. Diese Befehlsform der militärischen Befehlsgebung, auf Grund mangelnder Problemstellungen, die sich örtlich und zeitlich wiederkehren manifestieren, fremd. Vorbefehle, die hingegen auch im militärischen Bereich ihre Berechtigung haben, verfolgen den Zweck vorweg die nachfolgenden Ebenen vor allem über technisch-organisatorische Maßnahmen zu informieren und damit Frustration und Demotivation oder gar personelle und materielle Fehlplanungen vorzubeugen.

Schriftliche bzw. mündliche Befehle können zudem sowohl in der polizeilichen als auch in der militärischen Befehlsgebung durch einen grafischen Befehl ergänzt werden. Dabei ist zu beachten, dass ein solcher grafischer Befehl den schriftlichen Befehl zumindest im polizeilichen Planungs- und Entscheidungsprozess nie voll ersetzen, sondern lediglich veranschaulichen kann. Er dient somit vor allem der Visualisierung des eigentlichen Befehls, erleichtert die Kommunikation und verhindert die Informationsüberfrachtung. Ein grafischer Befehl erhebt damit nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern muss in erster Linie die schnelle Übersichtlichkeit, sowie Zugänglichkeit relevanter Informationen gewährleisten.

Die militärische Befehlsgebung unterscheidet zudem noch Organisationsbefehle, besonderen Anweisungen, Dienstanweisungen, Dienstvorschriften, Dauerbefehle und Kommandos. Der eigentliche Befehl erfolgt i.d.R. allerdings als Operationsbefehl, der entweder als Einzelbefehl oder Gesamtbefehl erlassen werden kann. Wesentlicher Unterschied zwischen diesen beiden Formen ist der Umfang und Detaillierungsgrad der letztendlich Grundlage für das Handeln der untergeordneten Kräfte bildet.

Mindestbestandteile eines jeden Befehls gleich ob militärischer oder polizeilicher Natur sind stets die beiden Elemente Lage und Auftrag bzw. Absicht.

Grundsätzlich sind Befehle beider Organisationen in Auftragstaktik und nur zu unabdingbaren Koordinierungsmaßnahmen in Befehlstaktik zu verfassen, um Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft zu unterstützen.⁸⁵

Die Gliederung von polizeilichen Befehlen ist zudem gem. Anlage 4 der PDV 100 grundsätzlich zwingend, um eine länderübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Polizeidienstkräften durch einheitliches einsatztaktisches Handeln zu erreichen.

Adressat von Befehlen ist stets die nächstniedrigere Führungsebene. Ein Überspringen von Führungsebenen lässt Fachkompetenz und zusätzliche Informationen ungenutzt und sollte daher nur bei der Gefährdung des Einsatzerfolges als Ausnahme Anwendung finden. Der Befehlsempfänger grundsätzlich ist dazu verpflichtet, diesen auszuführen, sofern er nicht gegen rechtliche Bestimmungen widerspricht. Ein eigenverantwortliches Abweichen, unabhängig von Befehls- oder Auftragstaktik, kommt hier nur in Betracht, wenn eine Lageveränderung vorliegt, das Abweichen zwingend erforderlich ist und die Zustimmung des Herausgebers des Befehls nicht rechtzeitig eingeholt werden kann. Das Abweichen vom Befehl muss dennoch die Ausnahme bleiben. Kommt es zu einer solchen Abweichung ist der jeweilige Führer unverzüglich darüber zu informieren, um ihn in die Möglichkeit zur Nachregulierung zu ermöglichen.

Die Ausführung des Befehls mit seinen Aufträgen und das Ergebnis dessen ist dem Befehlsgeber zur Kontrolle und weiteren „Beurteilung der Lage“ zu melden. Dadurch wird der Regelkreis geschlossen und eine lagegemäße Weiterentwicklung innerhalb der Prozesse gewährleistet.⁸⁶

85 Loest / Grigoleit, 2007

86 Temme et al, 2001

5 Fazit des Vergleichs und Ausblick

Wie bereits an mehrfach angedeutet ist die genetische Verwurzelung des polizeilichen PEP im militärischen Führungsvorgang sehr stark und führt daher nicht zu wesentlichen Unterschieden im Ablauf beider.

Dennoch lassen sich auch wichtige Differenzen in der Normierung beider Problemlöseprozesse auffinden, die durchaus von praktischer Bedeutung sind. Das weithin Fehlen von Kommentierungen und Ausführungsbestimmungen zur HDV100/100 bzw. HDV100/200, sowie das Fehlen der Bindung an Leitlinien deutet auf einen wesentlichen größeren Handlungsspielraum in der Ausgestaltung taktischer Maßnahmen beim militärischen Führungsvorgang. Dies ist der originären Einsatzsituation des Militärs im Rahmen kriegerischer Auseinandersetzung geschuldet, die letztendlich geringeren rechtlichen, gesellschaftlichen und politischen Detailvorgaben ausgesetzt sind. Dies zeigt sich auch in der ausdifferenzierten und stark verschriftlichten Form des polizeilichen Entschlusses und der detailliert ausgeführten polizeilichen Durchführungsplanung, dessen Pendant im militärischen Führungsvorgang der meist graphische Operationsplan ist. Ein solcher Operationsplan kann zwar in sich taktisch hochkomplex sein, benötigt aber keine rechtlichen oder gesellschaftlichen Bezüge in seiner Ausformulierung.

Diese Freiheitsgrade der militärischen Einsatzplanung und Durchführung sehen sich dementsprechend zunehmend problematisiert in einem veränderten Einsatzspektrum der Streitkräfte in internationalen Friedenseinsätzen und in besonderem Maße im Einsatz im Inland zu sogenannter Hilfeleistung. In dem Maße wie militärische Handlungen der Streitkräfte auch einer innerdeutschen strafprozessualen, alltagspolitischen und gesellschaftlichen Überprüfung unterzogen werden, macht sich die Notwendigkeit detaillierter und bis auf höchste politisch Ebenen abgestimmtes militärisches Vorgehen auch in operativ eher wenig anspruchsvollen Einsatzsituationen drängend bemerkbar. Als ein erstes Indiz dafür können zahlreiche verbindliche Festlegungen für Verhalten und Operationsführung in den Einsatzländern „(Rules of Engagement“) dienen, die bisweilen sehr detailliert kulturelle und politische Besonderheiten des Landes und des Auftrages berücksichtigen.

In Bezug auf die Verwendung der Streitkräfte im Inland innerhalb der Konzeption zur Zivil-Militärischen Zusammenarbeit (Inland), beispielsweise im Katastrophenfall,

macht sich der Mangel an sogenannten Lagefeldern als sinnvolle Struktur der Einsatzplanung im Rahmen einer Grossschadenslage durchaus bemerkbar. Hier ist auf Seiten des Militärs eine nicht so anwenderfreundliche „Beurteilung der Lage“ zu erwarten, da die Kriterien aus Kap. 6 der HDV 100/200 für solchen Einsatz nicht gedacht sind.

Im Fazit kann festgestellt werden, dass die Zusammenarbeit von deutscher Polizei und deutschem Militär im In- und Ausland sich anzunehmender Weise relativ schnell synchronisieren lassen. Insbesondere in Bezug auf die Handlungsgrundlage eines jeweiligen Planungs- und Entscheidungsprozesses und unter Berücksichtigung der gültigen rechtlichen Rahmenbedingungen.

Im weiteren Verlauf der nun über den hiesigen Projektrahmen hinausgehende synoptische Betrachtung des PEP mit anderen an der Bewältigung gemeinsamer Einsatzlagen beteiligter Rettungs- und Hilfsorganisationen wird festzustellen sein, inwieweit Ähnlichkeiten oder Unterschiede im PEP die Zusammenarbeit bestimmen.

6 Literaturverzeichnis

Bänniger, L. & Läge, D. (2008a). Wahrnehmungsverzerrung oder Repräsentativität? Die Prospect Theory in Alltagssituationen. Universität Zürich. Psychologisches Institut: *Angewandte Kognitionspsychologie, Forschungsbericht Nr.: 63*.

Bänniger, L. & Läge, D. (2008b). Prävention und Angst. Versuch einer Erklärung der Befunde zur Prospect Theory bei Verlustentscheidungen. Universität Zürich. Psychologisches Institut: *Angewandte Kognitionspsychologie, Forschungsbericht Nr.: 67*.

Bänniger, L. & Läge, D. (2009). Bedrohung und Gelegenheit im Entscheidungsprozess. Die Wahrnehmung numerischer Wahloptionen. Universität Zürich. Psychologisches Institut: *Angewandte Kognitionspsychologie, Forschungsbericht Nr.: 70*.

Baumann, J. (2002). *Einsatznachbereitung – Ein Stück Kultur für Mitarbeiter und Führungskräfte*, In: DPolBl, Heft 5, S. 20-25

Brenneisen, H., Preetz, Wilksen, M., (1995). *Die Beurteilung der Rechtslage*, In: Die Neue Polizei, Heft 8, S. 388 – 395 und Heft 9, S. 433 - 438

Daenzer, W. F. & Huber, F. (Hrsg.) (1999). *Systems Engineering*. Zürich: Verlag Industrielle Organisation

Daenzer, W. F. (Hrsg.) (1983). *Systems Engineering: Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben*. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.

Dissen, G. (1997). *Optimale Vorbereitung und professioneller Polizeieinsatz*, In: DPolBl, Heft 3, S. 10-12

Frederking, F., Rogge, I., (2002). *Einsatznachbereitung – ein „ungeliebtes Kind“!?*, In: DPolBl, Heft 5, S.25 - 28

Funk, J., (2004). *Die Beurteilung der Lage – Basis der Einsatzbewältigung*, In: DPolBl, Heft 1, S. 9 - 13

Geck, W., (1994). *Nachbereitung von Einsatz- und Verfolgungsfahrten*, In: DPolBl, Heft 3, S. 21-22

Gehrke, M., (2004). *Die Einsatznachbereitung*, In: DPolBl, Heft 2, S. 10 - 13

HDv 100/100 Kapitel 6 – Der Führungsprozess der Landstreitkräfte, Stand: 2007

HDv 100/200 Kapitel 6 – Führungsverfahren, Stand: 1998

Heyer, T., (1996). *Zum polizeilichen Entscheidungsverhalten unter Zeitdruck*, In: Die Polizei, Heft 5, S. 127 - 131

Hohnen, H. J., (1997). *Das Problem ist, eine richtige Lage zu bekommen*, In: Deutsche Polizei, Heft 9, S. 11 -12

Holtgrewe, K. G. (1972). Methode Kepner-Tregoe. In: Tumm, G. W.. (Hrsg.). *Die neuen Methoden der Entscheidungsfindung*. München: Verlag Moderne Industrie.

Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. In T. Frangsmyr (Hrsg.), *Les Prix Nobel 2002*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 313-327.

Kleinschmidt, H.(2008). „So wissenschaftlich brauchen wir das nicht...!“ Studium oder Ausbildung – Anmerkungen zur notwendigen Akademisierung eines Berufsstandes. In: Treubrodt, D. & Kirstein, D. (2008). *Auf dem Weg zur Hochschule für öffentliche Aufgaben – Ansätze aus der Rechts-, Polizei-, Wirtschafts-, und Sozialwissenschaft*. Berlin: Hiti Vlg.

Koch, B., Schmidt, P., (2001). *Einsatzlehre der Polizei*, Band 1, Stuttgart: Richard Boorberg Verlag, 8.Aufl.

Koch, B., Schmidt, P., (2001). *Einsatzlehre der Polizei*, Band 3, Stuttgart: Richard Boorberg Verlag, 5.Aufl.

Krüger, R., (1980). *Die Beurteilung der Rechtslage als wichtige Voraussetzung einer Lagebeurteilung*, In : Die Polizei, Heft 5, S. 133 – 137

Kuhleben, H. W., (2001). *Einsatzlehre*, Band 1, Hilden: Verlag Deutscher Polizeiliteratur Aufl. 2

Lee, W. (1997). *Psychologische Entscheidungstheorie*. Weinheim: Beltz Verlag

Loest, B., Grigoleit, B., (2007). *Grundlagen des Polizeieinsatzes*, Berlin: Verlag Dirk Strahlendorf, 6. Aufl.

Notka, H. J., (2004). *Der Entschluss – Kernstück des Planungs- und Entscheidungsprozesses für den Einsatz*, In: DPolBl, Heft 1, S. 14 - 18

Oestmann, R., (2008). *Dazu befehle ich ...! – Handbuch für militärische Führer*, Regensburg: Walhalla und Praetoria, 6. akt. erw. Aufl.

PDV 100 1.6.2 – Planungs-und Entscheidungsprozess für den Einsatz, Einsatznachbereitung, Stand: 2005

Ramacher, W., (1990). *Einsatzplanung und Einsatzerfahrung bei Fußballspielen*, In: DPolBl, Heft 4, S. 9 – 11

Rohmer, L., (1997). *Alarmierung des Führungsstabes und seine Probleme bei der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -steuerung*, In: DPolBl, Heft 3, S. 12-14

Schnell, K. H., Korweslühr, S., (2005). *Taschenbuch Wehrausbildung*, Regensburg: Walhalla und Praetoria; 76 Aufl.

Soetbeer, A., (1999). *Planungs- und Entscheidungsprozesse im Rahmen der konzeptionellen Vorbereitung herausragender Einsatzlagen (Zeitlagen) – eine*

Grundsatzbetrachtung am Beispiel der EXPO 2000, In: Schriftreihe der Polizei-Führungs-Akademie, Heft. 3, S. 147 - 157

Stäudel, T. (1983). Entscheidungsverhalten aus präskriptiver und deskriptiver Sicht. In: Dörner, D. Kreuzig, H. W., Reither, F. & Stäudel, T. (Hrsg.). *Lohausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität*. Bern: Verlag Hans Huber.

Strohschneider, S. & Weth, von der, R. (Hrsg.) (2002). *Ja, mach nur einen Plan. Pannen und Fehlschläge - Ursachen, Beispiele, Lösungen*. 2.über.Aufl. Bern: Verlag Hans Huber.

Stümper, A., (1983). *Die Bedeutung der Entwicklung von Lagebildern für die Planung der polizeilichen Aufgabenerfüllung zur Aufrechterhaltung der inneren Sicherheit auf der obersten polizeilichen Führungsebene*, In: Schriftreihe der Polizei-Führungs-Akademie, Heft 2, S. 172 – 182

Temme M., Brühl, T., (2002). Befehlsgebung, In: Neidhardt, K. (Hrsg.) *Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Temme, M., (2001). *Strukturierung von Einsatzsachverhalten*, In: Polizei – heute, Heft 1, S. 15 – 18

Temme, M., Baumbach, J. & Funk, J. (2001). Planungs- und Entscheidungsprozeß für den Einsatz. In: Neidhardt, K. (Hrsg.) *Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Temme, M., Baumbach, J., (2001). Durchführungsplan, In: Neidhardt, K. (Hrsg.) *Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Temme, M., Baumbach, J., (2001). Entscheidungsprozess für den Einsatz, In: Neidhardt, K. (Hrsg.) *Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Temme, M., Baumbach, J., (2001). Lagebild, In: Neidhardt, K. (Hrsg.) *Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Temme, M., Baumbach, J., (2003). Einsatzkonzeption, In: Neidhardt, K. (Hrsg.) *Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Temme, M., Baumbach, J., Funk, J., (2001), Beurteilung der Lage, In: Neidhardt, K. (Hrsg.) *Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Temme, M., Baumbach, J., Gehrke, H., (2003). Einsatznachbereitung, In: Neidhardt, K. (Hrsg.) *Handbuch für Führung und Einsatz der Polizei*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Trautmann, K., (2004). *Durchführungsplanung*, In: DPolBl, Heft 2, S. 5 – 7

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.

Unverhau, J., Hanisch, N., Menzel, D., (1999). *Bewährtes mit Neuem verbinden*, In: Truppenpraxis/Wehrausbildung, Heft 2, S.100 – 107

v. Cochenhausens, F. (1924). *Die Truppenführung. Ein Handbuch für den Truppenführer und seinen Gehilfen.*, Verlag Mittler & Sohn

Walter B., (2004). *Das Lagebild – wesentliche Grundlage für professionelle Polizeiarbeit*, In: DPolBl, Heft 1, S. 6 – 9

Walter, B., (1987). *Die Stabsstudie als Hilfsmittel der Planung und Entscheidung in Polizeiführungsstäben*, In: Die Neue Polizei, Heft 12, S. 469 – 473

Walter, B., (1988). *Die Entschlussfassung als Teil des Führungsprozesses*, In: Die Neue Polizei, Heft 10, S. 519 – 523

Walter, B., (1988). *Möglichkeit und Grenzen der Beurteilung der Lage als Problemlösungsmethode*, In: PVT, Heft 7, S. 210-213

Walter, B., (1993). *Alles Leben ist Problemlösen*, In: Die Polizei, Heft 2, S. 29 – 60

Walter, B., (1993). *Die Beurteilung der Lage als Problemlösemethode*, In: Die Polizei, Heft 8, S. 189 - 195

Wettschereck, G., (1984). *Der Entschluss als Planungsmittel in der polizeilichen Praxis*, In: Die Polizei, Heft 7; S. 199 – 202

Impressum

Herausgeber
Dekan Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement

ISBN
978-3-940056-51-1

Auflage
50

Druck
HWR Berlin

Berlin September 2009