
Wissen, Innovationen und Prozesse

Reihe herausgegeben von

Eva-Maria Kern, Prof Knowledge Management & Business process design,
Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

Die vorliegende Schriftenreihe adressiert die Themenfelder Wissen, Innovationen und Prozesse – insbesondere in Privatwirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Einsatzorganisationen – aus einer managementorientierten Perspektive. Sie hat den Anspruch, einerseits hochwertige empirische Forschungsergebnisse, welche im Wesentlichen aus Dissertationsschriften stammen, zu präsentieren sowie neue Denk- bzw. Lösungsansätze darzustellen. Andererseits ist die Schriftenreihe durch eine hohe praktische Relevanz und die Berücksichtigung von aktuellen und zukunftsrelevanten Themen im gegenständlichen Forschungskontext geprägt, die in Form von Sammelbänden zusammengefasst werden. Die Reihe richtet sich sowohl an Wissenschaftler und Studierende der Wirtschaftswissenschaften als auch an Entscheidungsträger und Verantwortliche aus der Praxis.

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. mont. Eva-Maria Kern, MBA, ist Inhaberin der Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung an der Universität der Bundeswehr München. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt in der Gestaltung von Geschäftsprozessen zur Erstellung wissensintensiver Produkte und Dienstleistungen. Diesbezüglich bestehen intensive Kooperationen mit Praxispartnern, insbesondere mit Ministerien und Einsatzorganisationen.

Jana M. Celikler

Kommunizieren und Organisieren in komplexen Einsatzlagen

Eine empirische Untersuchung der
Kommunikationsstrukturen in der
Stabsarbeit

 Springer Gabler

Jana M. Celikler
Buchholz in der Nordheide, Deutschland

Dissertation Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, 2023 mit dem Titel
„Kommunizieren und Organisieren in komplexen Einsatzlagen – Eine empirische
Untersuchung der Kommunikationsstrukturen und -prozesse in der Stabsarbeit von
Organisationen des Zivil- und Katastrophenschutzes“

ISSN 2946-028X ISSN 2946-0298 (electronic)
Wissen, Innovationen und Prozesse
ISBN 978-3-658-42574-6 ISBN 978-3-658-42575-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42575-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marija Kojic
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Die Zunahme von komplexen Einsatzlagen, wie Extremwetterereignissen, Pandemien oder terroristischen Bedrohungen, erfordert von den Akteuren des Zivil- und Katastrophenschutzes schnelles Handeln in einem dynamischen und von großer Unsicherheit geprägten Umfeld. Zur Unterstützung eines Entscheiders in derartigen Lagen werden Stäbe als temporäres Koordinierungs- und Beratungsgremium gebildet. Eine der wesentlichen Herausforderungen in der Stabsarbeit stellen die Schaffung, Gestaltung und Erhaltung möglichst effizienter sowie effektiver Kommunikationsstrukturen und -prozesse dar. Eine zentrale Bedeutung kommt hierbei den Lagebesprechungen zu. Wie der Kommunikationsprozess innerhalb einer Lagebesprechung geschaffen, gestaltet und erhalten wird und welche spezifischen Kommunikationsmuster diesbezüglich zu benennen sind, ist in der gegenwärtigen Literatur jedoch bislang nicht adressiert worden.

An dieser Stelle setzt die Arbeit von Frau Celikler an. Ihr Forschungsziel besteht darin, ein besseres Verständnis über die Schaffung, Erhaltung und Gestaltung der Kommunikationsstrukturen und -prozesse in der Stabsarbeit von Organisationen des Zivil- und Katastrophenschutzes in komplexen Einsatzlagen am Beispiel der Betrachtung von Lagebesprechungen zu erlangen. Die Grundlage hierfür schafft Frau Celikler mit einer beeindruckenden und umfassenden qualitativ-explorativen Untersuchung von 45 Lagebesprechungen. In deren Fokus steht die teilnehmende Beobachtung von komplexen Übungseinsatzszenarien.

Basierend auf den empirisch gewonnenen Erkenntnissen konzipiert Frau Celikler als Kernelement ihrer Arbeit ein Phasenmodell der Kommunikationsstrukturen und -prozesse innerhalb von Lagebesprechungen in der Stabsarbeit von Organisationen des Zivil- und Katastrophenschutzes. Sie identifiziert zentrale Phasen des Kommunikationsprozesses innerhalb von Lagebesprechungen sowie phasenspezifische Kommunikationsmuster. Ihre Erkenntnisse zeigen auf, dass

Lagebesprechungen zentrale „Bausteine“ des Organisierens in komplexen Einsatzlagen und somit wesentliche Steuerungsgrößen für die Einsatzdurchführung darstellen. Weiterhin verdeutlicht Frau Celikler, dass der Kommunikationsprozess innerhalb einer Lagebesprechung phasenförmig verläuft. Ihre Ergebnisse demonstrieren überdies, dass Stäbe des Zivil- und Katastrophenschutzes mithilfe der Kommunikationsmethode „Lagebesprechung“ eine Komplexitätsreduktion anstreben, um die Einsatzdurchführung zu stabilisieren. Abschließend erarbeitet Frau Celikler zudem praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen für die Durchführung von Lagebesprechungen.

Frau Celikler ist es gelungen, eine bemerkenswerte Datenbasis zu generieren, auf deren Grundlage sie sowohl ausgezeichnete theoretische Erkenntnisbeiträge formulieren als auch spezifische Empfehlungen für die Praxis ableiten konnte. Mit ihrer Arbeit verdeutlicht sie dabei den hohen Stellenwert von Lagebesprechungen im Kontext des Kommunizierens und Organisierens in komplexen Einsatzlagen.

Ich freue mich daher, die vorliegende Dissertationsschrift als dritten Band in meine Schriftenreihe „Wissen, Innovationen und Prozesse“ aufnehmen zu können und wünsche dem gegenständlichen Werk einen großen und interessierten Leserkreis!

Neubiberg
im Mai 2023

Univ.-Prof. Dr.-Ing- habil. Dr. mont. Eva-Maria Kern, MBA

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung der Universität der Bundeswehr München. Sie wurde dort im April 2023 von der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften als Dissertation angenommen.

Mein Dissertationsprojekt war Teil einer sehr intensiven und lehrreichen Lebensphase. Während dieser Zeit standen mir viele Menschen unterstützend und wegbereitend zur Seite, bei denen ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bedanken möchte:

Zunächst gebührt ein ganz besonderer Dank Frau Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. mont. Eva-Maria Kern, die mir die Promotion ermöglichte und durch ihre engagierte Betreuung sowie ihr umfassendes Netzwerk maßgeblich zu deren Gelingen beigetragen hat. Ihr verdanke ich außerdem die Chance zur Mitarbeit an zahlreichen spannenden und lehrreichen Projekten im Kontext von Einsatzorganisationen, die mir viele wertvolle Impulse gaben.

Herrn Univ.-Prof. Dr. phil. Karl-Heinz Renner danke ich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie für seine Mitwirkung in der Prüfungskommission meiner Disputation, ebenso wie Herrn Univ.-Prof. Dr. oec. publ. Thomas Hartung und Herrn Univ.-Prof. Dr. rer. soc. Hendrik Hüttermann. Herrn Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Michael Eßig danke ich für die Übernahme des Vorsitzes der Prüfungskommission.

Ich danke meinen aktuellen und ehemaligen Kollegen Dr. rer. pol. Martin Giehl, Dr. rer. pol. Johannes Müller und Tobias Schuhmann für ihre fachliche Unterstützung, ihre wertvollen Anregungen und das kollegiale Miteinander. Ein besonderer Dank gilt meinem Büro-Kollegen Hendrik Jonitz. Die angenehme, lockere Atmosphäre im „Norddeutschen Salon“, die produktive Zusammenarbeit

in Projekten und die Unterstützung bei allen Fragen zu Formatierung und Abbildungskonzeption haben meine Zeit am Lehrstuhl ganz wesentlich geprägt. Mein großer Dank gilt zudem Herrn Yalcin Sarikaya, der mich nicht nur bei IT-Fragen stets hilfsbereit und kompetent beraten, sondern auch viele Mittagspausen mit seiner herzlichen und humorvollen Art bereichert hat.

Herzlich bedanken möchte ich mich darüber hinaus bei Herrn Florentin von Kaufmann, Herrn Christian Zollner und Herrn Wolfgang Jape, ohne die ich keine Übungsbeobachtungen hätte durchführen können und die mir den Zugang zum Themengebiet Stabsarbeit durch ihr weitreichendes Erfahrungswissen wesentlich erleichtert haben. Darüber hinaus bedanke ich mich bei allen Teilnehmenden der von mir beobachteten Übungen, ohne deren große Bereitschaft, mich zu unterstützen, die Erstellung meiner Dissertation nicht realisierbar gewesen wäre. Außerdem danke ich Elsa Breit für den wertvollen fachlichen Austausch sowie Nina Labusch für ihr umfassendes Lektorat meiner Arbeit.

Der größte Dank gebührt jedoch meiner Mutter, meiner Schwester und vor allem meinem Mann, die mich auf meinem Weg zur Promotion jederzeit geduldig unterstützt und verständnisvoll begleitet haben. Daher widme ich Ihnen diese Arbeit in großer Dankbarkeit.

Buchholz in der Nordheide
im Mai 2023

Jana M. Celikler

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	3
1.2	Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfragen	5
1.3	Aufbau der Arbeit	8
2	Theoretische Grundlagen	11
2.1	Organisation und Kommunikation	11
2.1.1	Organisation	12
2.1.2	Kommunikation	13
2.1.2.1	Kommunikationsstrukturen und -prozesse	15
2.1.2.2	Kommunikationsmuster	15
2.1.2.3	Kommunikationsereignisse	16
2.1.3	Organisationskommunikation	18
2.1.3.1	Luhmanns Theorie sozialer Systeme	21
2.1.3.2	Weitere Ansätze	23
2.1.4	Zusammenfassung	24
2.2	Zivil- und Katastrophenschutz	26
2.2.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen	26
2.2.2	Organisationen des Zivil- und Katastrophenschutzes	28
2.2.3	Stabsarbeit	31
2.2.3.1	Grundlagen	31
2.2.3.2	Aufbau von Stäben	32
2.2.3.3	Die Lagebesprechung	35
2.2.4	Komplexe Einsatzlagen	36
2.2.4.1	Einsatz und -prozess	37
2.2.4.2	Einsatzauslöser und -formen	40

2.3	Bedeutung von Kommunikation für Organisationen des Zivil- und Katastrophenschutzes	42
3	Stand der Forschung	45
3.1	Literaturüberblick: Kommunikation in Organisationen des Zivil- und Katastrophenschutzes	45
3.1.1	Vorgehen bei der Literaturrecherche	46
3.1.2	Ergebnisse der Literaturrecherche	55
3.1.2.1	Analyse der Meta-Informationen	55
3.1.2.2	Inhaltliche Analyse	57
3.2	Bewertung der Ergebnisse und Identifikation der Forschungslücke	67
4	Forschungsdesign	71
4.1	Qualitativ-exploratives Forschungsdesign	71
4.2	Methoden zur Datenerhebung und -analyse	79
4.2.1	Teilnehmende Beobachtung	79
4.2.2	Konversationsanalyse	83
4.2.3	Gioia-Methode	90
4.3	Datenerhebung	91
4.3.1	Beschreibung des Beobachtungsfeldes und der untersuchten Übungsszenarien	91
4.3.2	Begründung für die Wahl des Beobachtungsfeldes und der untersuchten Übungsszenarien	97
4.3.3	Dokumentation der Beobachtungen	98
4.3.4	Reflexion der Beobachterrolle	99
4.4	Datenanalyse	101
4.4.1	Bearbeitung und Extraktion der Daten	102
4.4.2	Entwicklung der Datenstruktur	103
4.4.3	Ergänzende Datenquellen	106
4.5	Forschungsgüte	107
5	Ergebnisse der empirischen Erhebung	111
5.1	Einführung in die Ergebnisdarstellung	112
5.2	Phasen, Sequenztypen und Kommunikationsmuster innerhalb von Lagebesprechungen	113
5.2.1	Chaosphase	116

5.2.1.1	Sequenztyp „Reflektieren“	116
5.2.1.1.1	Szenario 1: Bahnunglück	116
5.2.1.1.2	Szenario 2: Sportgroßveranstaltung	119
5.2.1.1.3	Szenario 3: Schneekatastrophe	122
5.2.1.1.4	Szenario 4: Sportgroßveranstaltung	126
5.2.1.2	Sequenztyp „Sichten“	129
5.2.1.2.1	Szenario 1: Bahnunglück	129
5.2.1.2.2	Szenario 2: Sportgroßveranstaltung	131
5.2.1.2.3	Szenario 3: Schneekatastrophe	135
5.2.1.2.4	Szenario 4: Sportgroßveranstaltung	138
5.2.1.3	Zentrale Kommunikationsmuster der Chaosphase	140
5.2.2	Planungsphase	141
5.2.2.1	Sequenztyp „Bewerten“	141
5.2.2.1.1	Szenario 1: Bahnunglück	141
5.2.2.1.2	Szenario 2: Sportgroßveranstaltung	145
5.2.2.1.3	Szenario 3: Schneekatastrophe	146
5.2.2.1.4	Szenario 4: Sportgroßveranstaltung	150
5.2.2.2	Sequenztyp „Antizipieren“	152
5.2.2.2.1	Szenario 1: Bahnunglück	153
5.2.2.2.2	Szenario 2: Sportgroßveranstaltung	155
5.2.2.2.3	Szenario 3: Schneekatastrophe	156
5.2.2.2.4	Szenario 4: Sportgroßveranstaltung	158
5.2.2.3	Sequenztyp „Konzipieren“	160
5.2.2.3.1	Szenario 1: Bahnunglück	160
5.2.2.3.2	Szenario 2: Sportgroßveranstaltung	161
5.2.2.3.3	Szenario 3: Schneekatastrophe	163
5.2.2.3.4	Szenario 4: Sportgroßveranstaltung	167

5.2.2.4	Zentrale Kommunikationsmuster der Planungsphase	168
5.2.3	Mobilisierungsphase	169
5.2.3.1	Sequenztyp „Delegieren“	169
5.2.3.1.1	Szenario 1: Bahnunglück	169
5.2.3.1.2	Szenario 2: Sportgroßveranstaltung	171
5.2.3.1.3	Szenario 3: Schneekatastrophe	173
5.2.3.1.4	Szenario 4: Sportgroßveranstaltung	175
5.2.3.2	Sequenztyp „Prüfen“	177
5.2.3.2.1	Szenario 1: Bahnunglück	178
5.2.3.2.2	Szenario 2: Sportgroßveranstaltung	179
5.2.3.2.3	Szenario 3: Schneekatastrophe	183
5.2.3.2.4	Szenario 4: Sportgroßveranstaltung	184
5.2.3.3	Zentrale Kommunikationsmuster der Mobilisierungsphase	186
5.2.4	Phasenunabhängiges Moderieren	186
5.2.4.1	Szenario 1: Bahnunglück	187
5.2.4.2	Szenario 2: Sportgroßveranstaltung	189
5.2.4.3	Szenario 3: Schneekatastrophe	190
5.2.4.4	Szenario 4: Sportgroßveranstaltung	192
5.2.4.5	Zentrale Kommunikationsmuster des phasenunabhängigen Moderierens	193
5.3	Zusammenfassung	194
6	Phasenmodell der Kommunikationsstrukturen und -prozesse	199
6.1	Konzeption eines Phasenmodells	200
6.1.1	Vorbemerkungen	200
6.1.2	Vorstellung des Phasenmodells	202
6.2	Diskussion der Ergebnisse	208
6.2.1	Lagebesprechungen als zentrale „Bausteine“ des Organisierens in komplexen Einsatzlagen	209
6.2.2	Drei Phasen des Kommunikationsprozesses	213
6.2.3	Zyklische Stabilisierung der Einsatzdurchführung	218

6.2.4	Zusammenfassung	223
6.3	Ableitung von Gestaltungsempfehlungen	226
6.3.1	Handlungsfeld Mensch	227
6.3.2	Handlungsfeld Organisation	231
6.3.3	Handlungsfeld Technik	235
7	Schlussbetrachtung	237
7.1	Zusammenfassung der Arbeit und Darstellung der zentralen Erkenntnisse	237
7.2	Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf	241
	Literaturverzeichnis	249

Abkürzungsverzeichnis

Ø	Durchschnitt
%	Prozent
∑	Summe
Ass	Assistent(in)
BayKSG	Bayerisches Katastrophenschutzgesetz
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BF	Berufsfeuerwehr
BHP	Behandlungsplatz
bspw.	beispielsweise
BuMA	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit
Bw	Bundeswehr
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CCO	Communicative Constitution of Organizations
d. h.	das heißt
DLRG	Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e. V.
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
dt.	deutsch
DWD	Deutscher Wetterdienst
EL	Einsatzleitung
EMS	Ereignisspezifische Mitglieder des Stabes
engl.	englisch
et al.	et alii
ETB	Einsatztagebuchführer(in)
etc.	et cetera
EVU	Energieversorgungsunternehmen

f.	folgende
ff.	fortfolgende
FB	Fachberater(in)
FF	Freiwillige Feuerwehr
FüGK	Führungsgruppe Katastrophenschutz
Fw	Feuerwehr
ggf.	gegebenenfalls
GG	Grundgesetz
HiOrg	Hilfsorganisation
HLF	Hilfeleistungslöschfahrzeug
HRO	High Reliability Organization
inkl.	inklusive
KA	Konversationsanalyse
KBR	Kreisbrandrat
KSG	Koordinierungsgruppe
LdS	Leiter(in) des Stabes
LKF	Lagekartenführer(in)
MANV	Massenanfall von Verletzten
Min	Minuten
NKTW	Notfallkrankswagen
OB	Oberbürgermeister(in)
ÖEL	Örtliche Einsatzleitung
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PI	Polizeiinspektion
Pol	Polizei
PSA	Persönliche Schutzausrüstung
RTW	Rettungswagen
S.	Seite(n)
S1	Sachgebiet 1 (Personal, Innerer Dienst)
S2	Sachgebiet 2 (Lage)
S3	Sachgebiet 3 (Einsatz)
S4	Sachgebiet 4 (Versorgung)
S5	Sachgebiet 5 (Presse und Medienarbeit)
S6	Sachgebiet 6 (Information und Kommunikation)
SAE	Stab außergewöhnliche Ereignisse
San	Sanitätsdienst
SEG	Schnelleinsatzgruppe

SK	Sichtungskategorie (I/rot: Akute, vitale Bedrohung; II/gelb: Schwer verletzt/erkrankt; III/grün: Leicht verletzt/erkrankt; IV/blau: Ohne Überlebenschance; schwarz: Tote)
SMS	Ständige Mitglieder des Stabes
sog.	sogenannte(r/s)
Staatl. Verwbeh.	Staatliche Verwaltungsbehörde
TATP	Acetonperoxid
TEL	Technische Einsatzleitung
THW	Bundesanstalt Technisches Hilfswerk
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vb	Verbindungsperson
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZSKG	Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Prozess der Herleitung des Forschungsziels, der -fragen sowie der -methode	7
Abbildung 1.2	Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 2.1	Leistungserbringung von Organisationen des Zivil- und Katastrophenschutzes	30
Abbildung 2.2	Der Einsatzprozess im Zuge der Bewältigung komplexer Einsatzlagen	38
Abbildung 2.3	Die Rolle der Lagebesprechung im Einsatzprozess	39
Abbildung 3.1	Vorgehen bei der Literaturrecherche	47
Abbildung 3.2	Kategorisierung des Literaturreviews	48
Abbildung 3.3	Anzahl der Veröffentlichungen pro Jahr	55
Abbildung 3.4	Klassifikation der identifizierten Beiträge	58
Abbildung 4.1	Qualitativ-exploratives Forschungsdesign	74
Abbildung 4.2	Vorgehensweise der KA	87
Abbildung 4.3	Vorgehensweise im Rahmen der Datenanalyse	104
Abbildung 4.4	Prozess der Phasenbildung	106
Abbildung 4.5	JARS-Checkliste (zusammenfassende Darstellung)	110
Abbildung 5.1	Überblick über die identifizierten Phasen und Sequenztypen	114
Abbildung 5.2	Überblick über die identifizierten sprachlichen Besonderheiten	115
Abbildung 6.1	Phasenmodell	202
Abbildung 6.2	Chaosphase	204
Abbildung 6.3	Planungsphase	205
Abbildung 6.4	Mobilisierungsphase	206
Abbildung 6.5	Phasenunabhängiges Moderieren	207

Abbildung 6.6	Das Kommunikationssystem „Stab“	212
Abbildung 6.7	Prozess der Informationsverarbeitung und Entscheidungskommunikation	222
Abbildung 6.8	Gestaltungsempfehlungen für die Durchführung von Lagebesprechungen	236
Abbildung 7.1	Zentrale Erkenntnisse der Arbeit	240
Abbildung 7.2	Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf	247

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Die drei Schulen der CCO-Perspektive	19
Tabelle 3.1	Ein- und Ausschlusskriterien bei der Erstellung des Literaturüberblickes	50
Tabelle 3.2	Übersicht der im Rahmen der Literaturrecherche identifizierten Publikationen und ihrer inhaltlichen Schwerpunkte	59
Tabelle 4.1	Überblick über das Untersuchungsdesign	77
Tabelle 4.2	Überblick über die beobachteten Übungen	94
Tabelle 4.3	Dokumentation der Beobachtungen	99
Tabelle 5.1	Zentrale Kommunikationsmuster der Chaosphase	140
Tabelle 5.2	Zentrale Kommunikationsmuster der Planungsphase	169
Tabelle 5.3	Zentrale Kommunikationsmuster der Mobilisierungsphase	186
Tabelle 5.4	Zentrale Kommunikationsmuster des phasenunabhängigen Moderierens	194
Tabelle 6.1	Handreichung für die Auswahl spezifischer Kommunikationsmuster zur Erreichung von Handlungszielen	230
Tabelle 6.2	Checkliste als Strukturierungshilfe für die Durchführung einer Lagebesprechung	232