

ZIVILSCHUTZ



Das Zivilschutzkommando

Führung im Einsatz

BUNDESAMT FÜR BEVÖLKERUNGSSCHUTZ

Inhaltsverzeichnis

	Seite	
1	Einleitung	5
1.1	Grundsätzliches	5
1.2	Verantwortlichkeiten	5
2	Führungstätigkeiten	7
2.1	Problemerkfassung	7
2.2	Sofortmassnahmen	8
2.3	Zeitplanung	9
2.4	Lagebeurteilung	9
2.5	Entschlussfassung	11
2.5.1	Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten	11
2.5.2	Bewertung der Lösungsmöglichkeiten	11
2.5.3	Der Entschluss	12
2.6	Auftragserteilung	12
2.7	Steuerung des Einsatzes	13
3	Techniken für die Entscheidungsfindung	15
3.1	Grundsätzliches	15
3.2	Prioritätenmatrix	15
3.3	Affinitätsdiagramm	16
3.4	Morphologischer Kasten	17
4	Rapporte	19
4.1	Grundsätzliches	19
4.2	Rapportziele	19
4.3	Rapporttraktanden	19
4.4	Abspracherapport	20
5	Führungsstandort des Zivilschutzkommandos	21
5.1	Grundsätzliches	21
5.2	Räumlichkeiten	21
5.3	Telematikmittel	21
5.4	Führungshilfen	21



Anhänge		23
1	Checkliste Führungstätigkeiten	25
2	Checkliste Absprachen vor dem Einsatz	29
3	Checkliste Einrücken	31
4	Checkliste Umgang mit Menschen im Einsatz	33
5	Raster für die Problemerkfassung	35
6	Auftragskontrolle	37
7	Einsatzjournal	39
8	Mitteltabelle	41
9	Raster für die Rapportführung	43
10	Affinitätsdiagramm	45
11	Morphologischer Kasten	47
Sachregister		49

1 Einleitung

1.1 Grundsätzliches

Die Führung im Einsatz besteht darin, die zur Verfügung stehenden Mittel räumlich und zeitlich koordiniert in den Einsatz zu bringen und so die Problemstellung oder den erhaltenen Auftrag zu lösen.

Die Führung im Einsatz erstreckt sich über drei Phasen:

1. Die Planung des Einsatzes
2. Die Durchführung des Einsatzes
3. Die Auswertung des Einsatzes

Der Zivilschutzkommandant handelt dabei rational und stützt sich auf sein Wissen und seine Erfahrung.

Folgende Punkte sind zu berücksichtigen:

- Der rationale Anteil ist in der Regel umso wichtiger, je komplexer die Aufgabe, je grösser die Ungewissheit und die emotionale Belastung ist. Zudem ist er auch bei neuartigen Aufgaben oder bei der Entscheidungsfindung ohne Zeitdruck von grosser Bedeutung.
- Bei zunehmendem Zeitdruck wird vermehrt auf eingespielte Automatismen zurückgegriffen. Das damit verbundene Risiko einer Fehleinschätzung muss bewusst eingegangen werden.

Grundsätzlich wird mit jedem Auftrag ein Ziel vorgegeben. Zur Erreichung des Zieles soll den Kadern ein Maximum an Handlungsfreiheit eingeräumt werden.

1.2 Verantwortlichkeiten

Der Auftraggeber (Exekutive, Führungsorgan oder Gesamteinsatzleiter) trägt die Gesamtverantwortung.

Der Zivilschutzkommandant ist verantwortlich für die fach- und zeitgerechte Ausführung der erhaltenen Aufträge.

Bevor er eine weit reichende Entscheidung trifft, berät er sich nach Möglichkeit mit seinem Kader bzw. mit Spezialisten.

Er ist für das physische und psychische Wohlergehen der unter seinem Kommando stehenden Personen verantwortlich.



Anhang 4: Checkliste Umgang mit Menschen im Einsatz



2 Führungstätigkeiten

Ein systematischer und standardisierter Entscheidungsprozess ist die Grundlage eines erfolgreichen Einsatzes. Er erlaubt, unter hohem Zeitdruck und in unsicherer Lage rasch und zielgerichtet zu einem Resultat zu kommen.

Es werden grundsätzlich 7 Führungstätigkeiten unterschieden. Diese umfassen alle Aktivitäten des Kommandos vom Entstehen einer Situation bzw. vom Zeitpunkt des Auftragseingangs bis zu dessen Erfüllung.



 Anhang 1: Checkliste Führungstätigkeiten

2.1 Problemerkfassung

Die Problemerkfassung bedeutet die erste Auseinandersetzung mit einem aufgetretenen Problem (Lage / Auftrag). Das richtige Erfassen einer Aufgabe und das Erkennen der Teilprobleme bilden die grundlegenden Voraussetzungen zum Erfüllen jeder Aufgabe.

Die Darstellung der Resultate der Problemerkfassung in einem Raster erleichtert den Überblick über die zu erfüllenden Aufgaben.



Die Methodik der Problemerkfassung umfasst die folgenden drei Teilschritte:

1. Problementdeckung

In der Phase der Problementdeckung soll die Frage geklärt werden, worum es in der aktuellen Situation überhaupt geht, in welchem Rahmen und unter welchen Zeitverhältnissen gehandelt werden muss. Bei klar formulierten Aufträgen ist die Problemstellung relativ rasch erkennbar.

2. Problemklärung

Die Phase der Problemklärung hat zum Ziel, sich einen Überblick über die wesentlichen Aspekte der gestellten Aufgabe zu verschaffen und allfällige Teilprobleme zu erkennen.

3. Problembewertung

In der Phase der Problembewertung ist die organisatorische Zuständigkeit zu ermitteln, sowie Bedeutung und Dringlichkeit festzulegen. Zeitdruck verlangt nach Prioritätensetzung.

Resultate der Problemerkfassung:

- Eine klare, kurze Umschreibung der Aufgaben
- Die Definition von Ziel und Zweck der Aufgaben
- Die Definition der Dringlichkeit der einzelnen Aufgaben
- Ein Beschrieb der wesentlichen Aspekte und zu beachtenden Auflagen der einzelnen Aufgaben
- Regelung der Zuständigkeiten und Unterstellungsverhältnisse
- Evtl. Zuweisung von bestimmten Aufgaben zur Bearbeitung oder Erledigung im Kommando oder die Bildung von ad-hoc Führungsstrukturen



Anhang 5: Raster für die Problemerkfassung

2.2 Sofortmassnahmen

Die Sofortmassnahmen werden sowohl nach der Problemerkfassung als auch während der nachfolgenden Führungstätigkeiten getroffen. Sie dienen dem Zeitgewinn und dürfen weder dem Entschluss vorgreifen noch die Entschlussfreiheit einschränken.

Mögliche Sofortmassnahmen sind:

- Lageelemente und Informationen beschaffen
- Erkundungen durchführen
- Verbindungsaufnahme mit Behörde, Führungsorgan, Einsatzleiter, Spezialisten
- Orientieren von Vorgesetzten, Unterstellten und benachbarten Stellen
- Aufbieten von Kader und Spezialisten
- Erhöhen der Einsatzbereitschaft (Bereitstellung von Fahrzeugen und Material, einsatzbezogene Ausbildung)
- Aufbieten von Einsatzelementen

- Festlegen von Führungsveranstaltungen (Zeitpunkt, Teilnehmer, Ort, Zielsetzung)
- Vorziehen von Einsatzelementen in einen Warteraum bzw. zu einem Treffpunkt
- Anfordern von Unterstützung oder speziellem Material
- ...

2.3 Zeitplanung

Die Zeitplanung umfasst das Erarbeiten einer möglichst realistischen Annahme über den Zeitbedarf und den zur Verfügung stehenden Zeitraum um ein definiertes Ziel zu erreichen. Sie kann ganzheitlich oder nach Teilproblemen bzw. Aufgaben gesplittet vorgenommen werden.

Im Zeitplan wird festgelegt, wann die einzelnen Führungstätigkeiten abgeschlossen sein müssen. Insbesondere geht es darum, zu bestimmen:

- wie viel Zeit die Unterstellten zur Erledigung einer Aufgabe benötigen
- wann die Unterstellten spätestens im Besitz von Anordnungen sein müssen
- wie viel Zeit für die Übermittlung der Anordnungen benötigt wird
- wie viel Zeit für die Entscheidungsfindung und Vorbereitung der Anordnungen zur Verfügung steht

Bei der Erstellung eines Zeitplans ist vom angestrebten Ziel aus rückwärts zu planen. Er muss nach seiner Erstellung laufend der Lage angepasst werden.

In Katastrophen- und Notlagen kann meistens nur der Beginn des Einsatzes, nicht aber die Dauer und der Abschluss genau festgelegt werden.

In der Regel wird ein Viertel der zur Verfügung stehenden Zeit für die Entscheidungsfindung auf der eigenen Stufe vorgesehen.

2.4 Lagebeurteilung

Die Lage beurteilen heisst, im Rahmen der Aufgabenstellung die **entschlussbeeinflussenden Faktoren** zu erkennen und daraus **Konsequenzen** abzuleiten. Diese sind beim Erarbeiten der Lösungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Basis sind die Resultate der Problemerkennung.

Die Lagebeurteilung erfolgt nach den folgenden Faktorengruppen:

A ufgabenstellung

Z eitverhältnisse *

U mwelt *

M ittel und Möglichkeiten *

E ntwicklung der Lage *

* Die Beurteilung erfolgt immer in Bezug auf die Aufgabenstellung



Aufgabenstellung

Der Auftrag oder die Aufgabenstellung (Resultat aus der Problemerkennung) bildet die Grundlage für die Analyse folgender Faktoren:

- erwartete Leistung
- Auflagen
- Handlungsspielraum

Zeitverhältnisse

Die Analyse der Zeitverhältnisse lässt Folgendes erkennen:

- den Zeitpunkt des Ereigniseintritts
- die Prioritätensetzung in der Ereignis- oder Lagebewältigung
- den Einsatzbeginn der ersten Formationen / Mittel
- die vermutliche Dauer des Einsatzes
- benötigte Ablösungen

Umwelt

Umweltfaktoren sind:

- Art des Ereignisses oder der Lage
- Gelände, Distanzen, Kommunikationen
- Auflagen/Besonderheiten (z.B. Umweltschutz oder andere gesetzliche Vorgaben)
- Bevölkerung (z.B. Schutzbedarf, Gefahr, Panik)
- Tageszeit / Jahreszeit / Meteo

Mittel und Möglichkeiten

Die Analyse der Mittel und Möglichkeiten umfasst:

- die personelle Stärke / zur Verfügung stehende Finanzen
- die Ausrüstung und technischen Möglichkeiten
- den Ausbildungsstand / die psychische und physische Verfassung
- die Einsatzbereitschaft
- die Einsatzmöglichkeiten
- die Reserve

Entwicklung der Lage

Die Darstellung der Lageentwicklung enthält:

- die Ausdehnung und Art der Schäden oder der Lage
- mögliche Lageentwicklung (allenfalls Varianten; wahrscheinlichste und/oder gefährlichste Lageentwicklung)
- diejenige mögliche Lageentwicklung, welche die Erfüllung des Auftrages verzögert oder verunmöglicht

2.5 Entschlussfassung

2.5.1 Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten

Für die Bewältigung eines Ereignisses gibt es selten nur eine mögliche Vorgehensweise. Deshalb sind im Rahmen der Entschlussfassung Lösungsmöglichkeiten (mehrere Varianten) zu erarbeiten.

Die Anzahl der Varianten wird durch die zur Verfügung stehende Zeit, die Bearbeitungskapazität des Kommandanten, die Komplexität der Aufgaben sowie durch den Handlungsspielraum bestimmt.

2.5.2 Bewertung der Lösungsmöglichkeiten

Die erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten werden nach den folgenden Gesichtspunkten bewertet:

Verhältnismässigkeit

- Können die Aufgaben / Aufträge erfüllt werden?
- Werden die Weisungen / Auflagen der vorgesetzten Stelle und die gesetzlichen Vorgaben berücksichtigt?
- Ist die Lösung auf das Ziel ausgerichtet?

Durchführbarkeit

- Sind die personellen und materiellen Mittel ausreichend (Bestand, Qualität, Moral, Gesundheit, Ausbildungsstand, Ausrüstung)?
- Werden die herrschenden Witterungs-, Tages- und Lageverhältnisse berücksichtigt?

Sicherheit

- Sind Vorkehrungen zur Gewährleistung der grösstmöglichen Sicherheit der Mittel (vor allem der Einsatzkräfte) getroffen?
- Sind Vorkehrungen für die physische und psychische Sicherheit der Menschen getroffen?

Vollständigkeit

- Sind die entscheidungsbeeinflussenden Faktoren aus der Lagebeurteilung berücksichtigt?
- Werden die Fragen Wann, Wer, Was, Wo beantwortet?



2.5.3 Der Entschluss

Der Entschluss ist das Resultat aus der Beurteilung der Lage und der Gegenüberstellung der einzelnen Lösungsmöglichkeiten. Er dient dem Kommandanten als Grundlage zur Erfüllung seiner Aufgaben / Aufträge und legt klar, wie sie gelöst werden müssen.

Der Entschluss

- legt das Ziel und die Dringlichkeiten fest;
- ordnet den zeitlichen und räumlichen Ablauf;
- regelt das Zusammenwirken der Mittel.

2.6 Auftragserteilung

- Die Auftragserteilung mittels Befehl regelt die Durchführung der Aktion (wer, was, wo, wann)
- Ein einheitlicher Aufbau der Befehle vereinfacht die Auftragserteilung und erleichtert den Empfängern das Verständnis
- Die Auftragserteilung soll sich auf das Wesentliche beschränken:
 - Einzelheiten sind nur so weit anzuordnen, als sie zur Koordination der Aktion unerlässlich sind

Kurzbefehl

Im Ereignisfall wird der Auftrag in der Regel mittels Kurzbefehl erteilt:

O rientierung

- **Ereignis**
Was ist geschehen?
- **Erhaltener Auftrag**
Welcher Auftrag und welche Ziele sind von der vorgesetzten Stelle vorgegeben?
- **Bereits getroffene Massnahmen**
Was ist schon angeordnet worden? / Wer ist seit wann und wo im Einsatz?

A ufträge

- **wer** macht
- **was**
- **wo**
- **wann** in welcher Reihenfolge

B esonderes

- Zusammenarbeit
- Verbindungen / Rhythmus der Rückmeldungen
- Besondere Gefahren / Sicherheit / Psychisch belastende Faktoren (Anhang 4)

- Sanitätsdienst / Notfälle / Psychologische Betreuung
- Ausrüstung, Material und Transporte
- Verpflegung, Unterkunft, Pausen

Gesamtbefehl

Bei einer komplexen Auftragserteilung gibt der Chef nach der Orientierung auch seine Absicht bekannt. Am Schluss sind die Standorte von Führungs-, Betreuungs- und sanitätsdienstlichen Einrichtungen sowie Informations- und Auskunftsstellen bekannt zu geben.

2.7 Steuerung des Einsatzes

Die Entwicklung der Lage und der Einsatz der Mittel sind laufend zu überprüfen. Insbesondere sind Lageveränderungen, Zielabweichungen und der Zustand der eingesetzten Mittel laufend zu erfassen.

Ziel dieser Überprüfungen und Kontrollen ist es, allfälligen Handlungsbedarf zu erkennen und notwendige Anpassungen in der Vorgehensweise vorzunehmen. Es können weitere Massnahmen angeordnet oder die Bearbeitung einer Eventualplanung veranlasst werden.



3 Techniken für die Entscheidungsfindung

3.1 Grundsätzliches

Die in diesem Kapitel aufgeführten Techniken können die Entscheidungsfindung unterstützen. Sie helfen die möglicherweise auftretenden Denkblockaden oder Fixierungen zu überwinden. Das ist auf zwei Arten möglich:

1. Durch die vorgegebenen Strukturen werden unlogische Gedankensprünge verhindert, da sich der Benutzer an einen „roten Faden“ halten kann. Zusätzlich zwingt diese Struktur zu einem systematischen Denken und wirkt somit auch einer allfälligen Fixierung entgegen.
2. Durch die Visualisierung sind freie Assoziationen und weiterführende Gedankengänge einfacher erkennbar. Mit dem Gebrauch einer solchen Technik gelangt man häufig zu neuen Ideen und erkennt eher Vernetzungen, die gerade in komplexen Situationen nicht unbedingt auf den ersten Blick ersichtlich sind.

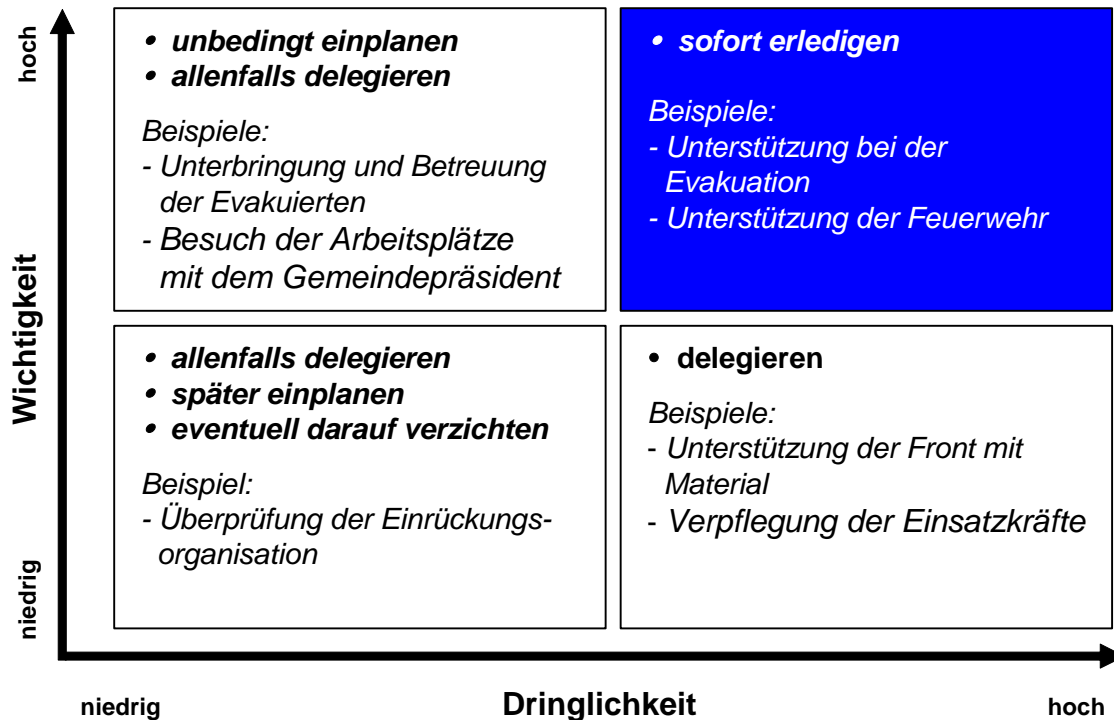
Wann diese Techniken zum Einsatz kommen, wird durch die zur Verfügung stehende Zeit, die Arbeitsweise des Kommandanten und die Komplexität der Aufgaben bestimmt.

3.2 Prioritätenmatrix

Die Prioritätenmatrix, auch bekannt als "Eisenhower-Prinzip", ermöglicht die Verknüpfung von *Dringlichkeit* und *Wichtigkeit*. Dabei werden in einer Matrix die zu bewertenden Aspekte mittels mindestens der *Bewertungsstufen gering* oder *hoch* eingestuft. Mit der Prioritätenmatrix kann rasch eine Grobbeurteilung durchgeführt werden, welche *Aspekte* eines Problems bzw. welche *Teilprobleme* in welcher Priorität stehen.

Priorität = Wichtigkeit x Dringlichkeit





Vorgehensweise

1. Bestimmung der Anzahl Bewertungsstufen.

Je mehr Bewertungsstufen, je differenzierter, aber auch je komplexer wird die Matrixübersicht.

2. Benotung der Bewertungsstufen.

Dringlichkeit und Wichtigkeit werden mit Notenwerten gewichtet.

Die Dringlichkeit kann nach folgenden Notenwerten beurteilt werden

- Note 1 = nicht dringend (gering)
- Note 2 = nicht so dringend (mittel)
- Note 3 = dringend (hoch)

Die Wichtigkeit wird höher bewertet und kann nach folgenden Notenwerten beurteilt werden

- Note 2 = unwichtig (gering)
- Note 3 = wichtig (mittel)
- Note 4 = sehr wichtig (hoch)

3. Ermitteln der Prioritätsziffer bzw. der Priorität.

Die Prioritätsziffer ergibt sich aus der Multiplikation der Notenwerte der Dringlichkeit und der Wichtigkeit.

4. Integrieren der Aspekte.

Analysieren und Einordnen der einzelnen Aspekte oder Teilprobleme in die Prioritätsmatrix.

3.3 Affinitätsdiagramm

Wenn zu einer Problemstellung viele Aussagen vorliegen, sind diese meistens ungeordnet und nur schwer überschaubar. Das Affinitätsdiagramm hilft diese Informationen zu verdich-

ten, indem die einzelnen Ideen, Fakten und Meinungen unter Überschriften zusammengefasst werden.

So entsteht eine geordnete Informationsmenge, die als Grundlage für die weitere Bearbeitung der Problemstellung genutzt werden kann.

Vorgehensweise

1. *Eruieren von Einzelementen im Rahmen einer Problemstellung:*
Nach den Regeln des Brainstormings werden einzelne Beiträge, Gedanken, Ideen oder Fakten, welche im Problemkreis enthalten sind, zusammengetragen.
2. *Festhalten der Einzelemente:*
Die genannten Ideen werden am besten auf Karten notiert. Pro Karte darf nur ein Beitrag stehen. Dieser sollte ein- oder zweizeilig mit grossen, gut lesbaren Buchstaben geschrieben werden. Einzelne Wörter sind zu vermeiden, besser eignen sich konkret verbalisierte Aussagen.
3. *Gruppieren der Einzelemente:*
Die Karten werden eingesammelt, gemischt und nacheinander vorgelesen. Es wird bestimmt, welche Karten inhaltlich zusammengehören. Dieses Gruppieren soll eher gefühlsmässig geschehen. Sind alle Karten verteilt und einer Gruppe zugeordnet (an eine Tafel oder Pinnwand geheftet), können nochmals Änderungen vorgenommen werden, und zwar so lange, bis alle Karten eindeutig zugeordnet sind.
4. *Betiteln der Gruppen:*
Für jede Gruppe ist eine Überschrift zu erarbeiten, welche die Inhalte aller darin enthaltenen Karten charakterisierend beschreibt. Die Überschriften werden auch auf Karten geschrieben welche über die entsprechenden Kartengruppen geheftet werden.
5. *Abschluss:*
Zur Verdeutlichung wird jede Gruppe mit einem Stift dick umrahmt. Im entstandenen Affinitätsdiagramm bildet jede Gruppe einen Ansatz oder Gesichtspunkt im Rahmen der analysierten Problemstellung.

Hinweise

Für ein Affinitätsdiagramm sind 40 bis 60 Beiträge die Norm. Es sind aber auch weitaus mehr Beiträge möglich.

Normal sind 5 bis 10 Gruppen unterschiedlicher Grösse. Die Grösse einer Gruppe ist nicht massgebend für ihre Wichtigkeit. Auch einzelne Karten können eine Gruppe bilden. Grosse Gruppen sollten eventuell noch einmal geteilt werden.

Für das Finden von geeigneten Überschriften sollte genügend Zeit vorhanden sein. Denn gerade in dieser Diskussion können sich neue Ideen und Sichtweisen ergeben, die weiter vertieft werden sollten.



Anhang 10: Beispiel eines Affinitätsdiagramms

3.4 Morphologischer Kasten

Die Lösung des Problems soll durch die Zerlegung in Einzelaspekte erreicht werden. Das Wort Morphologie ist griechischen Ursprungs und bedeutet „Lehre der Gestaltung, Strukturierung, Formung“. Man spricht auch von der Lehre des „geordneten Denkens“.



Vorgehensweise

1. Analyse und Definition des Problems. (Zuerst gilt es das Problem mittels einer Aussage zu definieren.)
2. Bestimmung der Parameter. (Merkmale, die bei allen Lösungen unterschiedlich gestaltet vorkommen, werden zu übergeordneten Parametern zusammengefasst und in die erste Spalte des Formulars eingetragen.)
3. Bestimmung möglicher Ausprägungen der Parameter. (Diese variablen Ausprägungen werden nun rechts in die Felder neben den Parametern eingefügt.)
4. Bestimmung der Kombinationen. (Jede mögliche Kombination einzelner Ausprägungen stellt eine Lösung dar, die mit Pfeillinien verbunden wird. Es ergeben sich in der Regel zahlreiche Lösungen.)
5. Alternativauswahl. (Erst jetzt werden die nicht interessanten bzw. nicht relevanten Lösungen ausgeschlossen.)

Hinweise

Es empfiehlt sich zuerst eine einfache Liste möglicher Parameter aufzustellen und diese zu überarbeiten, bis folgende drei Anforderungen erfüllt sind:

1. **Logische Unabhängigkeit** (Wenn Parameter sich wechselseitig bedingen, können die Ausprägungen nicht mehr zu alternativen Gesamtlösungen kombiniert werden.)
2. **Allgemeine Gültigkeit** (Die Parameter sollten auf sämtliche Lösungen zutreffen und nicht nur auf eine Teilmenge davon.)
3. **Relevanz** (Unwesentliche Details machen den morphologischen Kasten unübersichtlich und erschweren die Auswahl der relevanten neuen Kombinationen.)

Die Gesamtparameterzahl sollte nicht über sieben liegen.



Anhang 11: Beispiel eines morphologischen Kastens

4 Rapporte

4.1 Grundsätzliches

Wenn es die Situation zulässt, sind die Kader und Spezialisten in den Prozess der Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Zum einen können sie die sichersten Angaben über die zur Verfügung stehenden Mittel und Möglichkeiten liefern, zum andern fördert der Einbezug der Kader und Spezialisten deren Verständnis für die Problemstellung und die ihnen darin zugewiesene Aufgabe.

Die häufigste Form der Zusammenarbeit mit Kader und Spezialisten sind die Rapporte.

Art, Umfang und Komplexität des Problems sowie die zur Verfügung stehende Zeit bestimmen Anzahl und Häufigkeit von Rapporten.

Die Zielsetzungen und Traktanden sind der jeweiligen Situation anzupassen.

Die Teilnehmer werden je nach Ziel und Inhalt des Reports bestimmt. Sie bereiten sich gemäss Traktandenliste vor.

4.2 Rapportziele

Mögliche Zielsetzungen eines Rapportes sind:

- Wissensstand ausgleichen
- Stand der Arbeiten ermitteln
- Lage beurteilen
- Sofortmassnahmen einleiten
- Anträge anhören und entscheiden
- Entscheide fällen
- Aufträge erteilen
- Mittel und Massnahmen koordinieren
- Weiteres Vorgehen regeln
- ...

4.3 Rapporttraktanden

Aufgrund der Zielsetzungen des Rapportes werden die Traktanden bestimmt.

Mögliche Traktanden von Rapporten sind:

- | | |
|---|---|
| • Ziel des Rapportes | ZS Kdt |
| • Präsentation des Lagebildes | ZS Kdt oder
Chef Lage (wenn nicht im FO) |
| • Präsentation der Lage in den einzelnen Fachgebieten | Zfhr |
| • Erhaltener Auftrag / Problemstellung | ZS Kdt |



- Resultate der Problemerkfassung ZS Kdt
- Lagebeurteilung ZS Kdt / alle
- Betroffene Massnahmen ZS Kdt
- Zeitplan ZS Kdt / ZS Kdt Stv
- Anträge für Sofortmassnahmen alle
- Anträge für sonstige Massnahmen alle
- Entscheide ZS Kdt
- Aufträge ZS Kdt
- Weiteres Vorgehen ZS Kdt
- Umfrage alle
- Nächster Rapport ZS Kdt



Anhang 9: Raster für die Rapportführung

4.4 Abspracherapport

Mit dem Abspracherapport wird sichergestellt, dass alle benötigten Informationen für den bevorstehenden Einsatz eingeholt oder ausgetauscht werden können.

Er wird in der Regel durch das Führungsorgan oder den Einsatzleiter organisiert und mit den betroffenen Partnerorganisationen durchgeführt.

Der Abspracherapport dient somit als Grundlage für die Problemerkfassung und die Lagebeurteilung im Zivilschutzkommando.



Anhang 2: Checkliste Absprachen vor dem Einsatz

5 Führungsstandort des Zivilschutzkommandos

5.1 Grundsätzliches

Der Standort, die Einrichtungen sowie die Telematikmittel bilden wesentliche Voraussetzungen zur effizienten Führung des Zivilschutzes im Einsatz.

Ob sich ein Führungsstandort ober-, unterirdisch oder im Freien befindet, ist letztlich zweitrangig. Die Lage und die zur Verfügung stehende Infrastruktur sind massgebend.

5.2 Räumlichkeiten

Als Führungsstandorte kommen Büros und Sitzungszimmer in Verwaltungen, Schulanlagen, Industriegebäuden oder Schutzanlagen in Frage. Im Freien ist auch der Einsatz von Zelten möglich.

Folgende Anforderungen sollten erfüllt sein:

- Zentrale Lage bzw. gute Erreichbarkeit
- Schutz vor Witterung
- Flächen zum Anbringen von Führungshilfen
- Pult oder Tisch mit Stühlen
- Stromanschluss für Licht und Telematikmittel

5.3 Telematikmittel

Im Minimum muss eine Telefon- oder Funkverbindung zum Führungsorgan oder zur Einsatzleitung und zu den eingesetzten Zivilschutzformationen zur Verfügung stehen.

Folgende weitere Telematikmittel sind von Vorteil:

- Mobiltelefon
- Telefax
- EDV mit Internetanschluss
- Radiogerät
- Fernsehgerät

5.4 Führungshilfen

Führungshilfen geben einen Überblick über die zu lösenden Probleme, die erhaltenen Aufträge, die getroffenen Massnahmen und die vorhandenen bzw. eingesetzten Mittel. Sie dienen der effizienten Anwendung der Führungstätigkeiten.

Das Format der Führungshilfen richtet sich nach deren Verwendungszweck. Müssen mehrere Personen auf einmal Einblick haben, ist die Plakatform angezeigt.

Es ist zweckmässig, folgende Führungshilfen bereitzustellen:

- Landeskarte, Ortsplan, Planskizze oder Planausschnitte mit den Einsatzgebieten



- Raster für die Problemerkfassung (Anhang 5)
- Auftragskontrolle (Anhang 6)
- Einsatzjournal (Anhang 7)
- Mitteltabelle (Anhang 8)
- Raster für die Rapportführung (Anhang 9)

Im Minimum ist ein Einsatzjournal zu führen

Anhänge



Das Zivilschutzkommando

BABS 03

d_10011113625_14247845964101424784596410.doc 23

pdcs_1701-91-1-05-

1 Checkliste Führungstätigkeiten

Problemerkfassung	
Ist die aktuelle (Schaden-)Lage bekannt?	<input type="checkbox"/>
Sind die zu erfüllenden Aufgaben/Aufträge bekannt und mit der vorgesetzten Stelle abgeklärt?	<input type="checkbox"/>
Sind Ziel und Zweck der einzelnen Aufgaben/Aufträge definiert?	<input type="checkbox"/>
Sind Auflagen zu berücksichtigen?	<input type="checkbox"/>
Sind die einzelnen Arbeiten nach Dringlichkeit und Wichtigkeit geordnet?	<input type="checkbox"/>
Sind die Zuständigkeiten und Unterstellungsverhältnisse geregelt?	<input type="checkbox"/>
Sind bei Bedarf ad-hoc Führungsstrukturen gebildet?	<input type="checkbox"/>

Sofortmassnahmen (nicht abschliessende Aufzählung)	
Wurde mit der vorgesetzten Stelle Kontakt aufgenommen?	<input type="checkbox"/>
Sind die notwendigen Verbindungen sichergestellt?	<input type="checkbox"/>
Wurden die notwendigen Informationen beschafft?	<input type="checkbox"/>
Wurden die notwendigen Absprachen getroffen?	<input type="checkbox"/>
Sind Erkundungen erfolgt?	<input type="checkbox"/>
Wurde das Aufgebot von Personal eingeleitet?	<input type="checkbox"/>
Wurde die Bereitstellung von Material, Geräten und Fahrzeugen eingeleitet?	<input type="checkbox"/>
Wurde die Vororientierung der Kader eingeleitet?	<input type="checkbox"/>

Zeitplanung	
Wann müssen die ersten Mittel im Einsatz sein?	<input type="checkbox"/>
Wie viel Zeit brauchen die Kader für ihre Vorbereitungen?	<input type="checkbox"/>
Wann setze ich die Befehlsausgabe an?	<input type="checkbox"/>
Wie viel Zeit benötigt die Entschlussfassung und Vorbereitung der Aufträge?	<input type="checkbox"/>
Wie viel Zeit benötigt das Auslösen der Sofortmassnahmen?	<input type="checkbox"/>



Lagebeurteilung		
Werden die Konsequenzen aus den folgenden Beurteilungsfaktoren bei den Lösungsmöglichkeiten berücksichtigt?		<input type="checkbox"/>
Aufgabe/Auftrag	Gibt es bei den Aufgaben/Aufträgen Auflagen?	<input type="checkbox"/>
	Wo sind wir im Handeln frei oder gebunden?	<input type="checkbox"/>
Zeitverhältnisse <i>In Bezug zur Aufgabenstellung</i>	Wann müssen die Mittel in den Einsatz kommen?	<input type="checkbox"/>
	Wann stehen die Mittel zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>
	Wie lange dauert der Einsatz?	<input type="checkbox"/>
	Wann braucht es Ablösungen?	<input type="checkbox"/>
Umwelt <i>In Bezug zur Aufgabenstellung</i>	Wie verhält sich das Wetter?	<input type="checkbox"/>
	In welchem Zustand ist das Gelände (Zugänglichkeit / Distanzen)?	<input type="checkbox"/>
	Gibt es Auflagen (Umweltschutz oder andere gesetzliche Vorgaben) zu beachten?	<input type="checkbox"/>
	Ist es Tag / Nacht / Werktag / Feiertag / Ferienzeit?	<input type="checkbox"/>
	Wie verhält sich die Bevölkerung?	<input type="checkbox"/>
Mittel und Möglichkeiten (personell, materiell, finanziell) <i>In Bezug zur Aufgabenstellung</i>	Wie viele Mittel werden benötigt?	<input type="checkbox"/>
	Welche Mittel stehen mir zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>
	Sind die zur Verfügung stehenden Mittel ausreichend?	<input type="checkbox"/>
	Ist das zur Verfügung stehende Personal für diesen Einsatz geeignet (psychisch, physisch, Ausbildung, Ausrüstung)?	<input type="checkbox"/>
Entwicklung der Lage <i>In Bezug zur Aufgabenstellung</i>	Wie ist die Ausdehnung und die Art der Schäden?	<input type="checkbox"/>
	Wie kann sich die Lage entwickeln? / Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit einer solchen Entwicklung?	<input type="checkbox"/>
	Welches ist die gefährlichste Entwicklung?	<input type="checkbox"/>
	Beeinflusst oder verunmöglicht die Lageentwicklung die Erfüllung des Auftrags?	<input type="checkbox"/>

Entschlussfassung (Ich will ...)	
Können mit diesem Entschluss die Aufgaben/Aufträge erfüllt werden?	<input type="checkbox"/>
Ist der Entschluss mit	
- der zur Verfügung stehenden Zeit,	<input type="checkbox"/>
- den zur Verfügung stehenden Mitteln und	<input type="checkbox"/>
- bei den herrschenden Witterungs-, Tages- und Lageverhältnissen	<input type="checkbox"/>
durchführbar?	

Auftragserteilung

Sind in der O rientierung Informationen über das Ereignis, die zu erfüllenden Aufgaben/Aufträge und die bereits getroffenen Massnahmen vorhanden?	<input type="checkbox"/>
Wird bei komplexen Aufträgen die A bsicht des Kommandanten bekannt gegeben?	<input type="checkbox"/>
Ist der A uftrag klar formuliert und enthält das WER, WAS, WO, WANN?	<input type="checkbox"/>
Werden wichtige Punkte wie besondere Gefahren, psychisch belastende Faktoren, Verbindungen, Rückmeldungen usw. im B esonderen geregelt?	<input type="checkbox"/>
Wird der S tandort des Chefs und wichtiger Einrichtungen bekannt gegeben?	<input type="checkbox"/>

Steuerung

Sind die Kontrollen von möglichen Friktionspunkten eingeplant?	<input type="checkbox"/>
Werden die Ergebnisse der Kontrollen ausgewertet?	<input type="checkbox"/>
Werden die erforderlichen Korrekturmassnahmen eingeleitet?	<input type="checkbox"/>



2 Checkliste Absprachen vor dem Einsatz

Was	Erwartete Ergebnisse	
Lagebild	Informationen erhalten über: <ul style="list-style-type: none"> - Lage / Ereignis / Situation - Gefahren und Auswirkungen auf die Bevölkerung und Infrastruktur - Gefahren oder psychisch belastende Faktoren für die Einsatzkräfte - Umweltfaktoren - Probleme und Pendenzen 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Im Einsatz stehende Mittel	Informationen erhalten über: <ul style="list-style-type: none"> - Einsatzprioritäten - Einsatzräume bzw. Einsatzziele - Angaben über personelle und materielle Mittel 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Leistungsprofil der eigenen Organisation	Informationen geben über: <ul style="list-style-type: none"> - Bereits eingesetzte Mittel - Noch verfügbare Mittel und Möglichkeiten - Ausbildungsstand - Standorte - Zeitliche Verhältnisse (Was ist sofort möglich, was kommt später) 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Zu erfüllende Aufgaben/Aufträge	Vereinbarung von: <ul style="list-style-type: none"> - Ort, Art und Dringlichkeit der Aufgaben/Aufträge (WAS, WO, ab WANN) - Eventuell schriftlicher Auftrag 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Absprachen	Regelung von: <ul style="list-style-type: none"> - Zuständigkeiten und Unterstellungsverhältnisse - Genauer Ort der Schadenplatzeinrichtungen - Kontaktstellen und Verbindungen - Einweisung auf den Schadenplatz - Zutrittsberechtigung (Organisation und Ausweisform) - Informationsaustausch - Ort und Zeit von weiteren Absprachen 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besondere Punkte (kann auch später erfolgen)	Abgleichen von Kartenmaterial Regelung von: <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Verpflegung - Unterkunftsmöglichkeiten (bei einem überörtlichen Einsatz) - Sanitätsdienstliche Basierungen 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



		<input type="checkbox"/>
--	--	--------------------------

3 Checkliste Einrücken

Aufgebots- und Einrückungsphase (nicht abschliessende Aufzählung)	
Ist die Verbindung zur vorgesetzten Stelle sichergestellt?	<input type="checkbox"/>
Wurde/n der/die Stellvertreter aufgeboten?	<input type="checkbox"/>
Wurden schon Funktionsträger des Zivilschutzes aufgeboten?	<input type="checkbox"/>
Werden Spezialisten benötigt (Materialwart, Anlagewarte, Führungsgehilfen...)?	<input type="checkbox"/>
Wer rückt wann und wo ein?	<input type="checkbox"/>
Welche Informationen müssen mit dem Aufgebot weitergegeben werden?	<input type="checkbox"/>
Müssen weitere Mittel auf Pikett gesetzt werden?	<input type="checkbox"/>
Wann und von wem wird das Kader über die aktuelle Lage informiert?	<input type="checkbox"/>
Sind die Fakten und die Traktanden für die erste Information bekannt?	<input type="checkbox"/>
Wer nimmt mit der aufbietenden Stelle Kontakt auf?	<input type="checkbox"/>
...	

Infrastruktur und Einrückungsorganisation (nicht abschliessende Aufzählung)	
Wo ist der Führungsstandort des Zivilschutzes und ab wann ist er betriebsbereit?	<input type="checkbox"/>
Welche Führungshilfen werden benötigt, wer richtet sie ein und betreibt sie?	<input type="checkbox"/>
Wo und durch wen wird die Mannschaft empfangen und orientiert?	<input type="checkbox"/>
Wo und durch wen wird die Mannschaft ausgerüstet?	<input type="checkbox"/>
Wann werden weitere benötigte Schutzanlagen oder Räume in Betrieb genommen?	<input type="checkbox"/>
...	

Organisations- und Bereitstellungsphase (nicht abschliessende Aufzählung)	
Wird das Material fristgerecht bereitgestellt?	<input type="checkbox"/>
Welches Material muss situationsbezogen zusätzlich bereitgestellt werden?	<input type="checkbox"/>
Ist die Fassstrasse zeitgerecht aufgebaut?	<input type="checkbox"/>
Sind erste Aufträge für die Mannschaft vorhanden?	<input type="checkbox"/>
...	



4 Checkliste Umgang mit Menschen im Einsatz

Vorgespräch (Briefing) mit Einsatzkräften	
Folgende Fragen sind zu erläutern:	
Hat es Tote gegeben?	<input type="checkbox"/>
Sind verletzte, verstümmelte, verbrannte Menschen zu erwarten?	<input type="checkbox"/>
Sind besondere Gerüche zu erwarten?	<input type="checkbox"/>
Wie lange dauert der Einsatz voraussichtlich?	<input type="checkbox"/>
Sind Einsatzpausen vorgesehen?	<input type="checkbox"/>
Sind Einsatzkräfte für Ablösungen vorgesehen?	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>

Betreuung der Einsatzkräfte während des Einsatzes	
Wird der psychische Zustand der Einsatzkräfte kontrolliert?	<input type="checkbox"/>
Werden wenn nötig geeignete Massnahmen getroffen?	<input type="checkbox"/>
Wird die Verpflegung, Pausen und die Information sichergestellt?	<input type="checkbox"/>
...	

Betreuung der Einsatzkräfte nach dem Einsatz	
Wird ein technisches Debriefing durchgeführt?	<input type="checkbox"/>
Werden nach belastenden Ereignissen Nachbesprechungen wie Demobilisation, Defusing und eventuell ein Debriefing angeboten?	<input type="checkbox"/>
...	

Umgang mit betroffenen Menschen (Opfer, Angehörige, Zeugen)	
Wird die psychologische Nothilfe (Care-Team und Spezialisten) sichergestellt?	<input type="checkbox"/>
Wird die Betreuung (ZS-Betreuer) sichergestellt?	<input type="checkbox"/>
...	

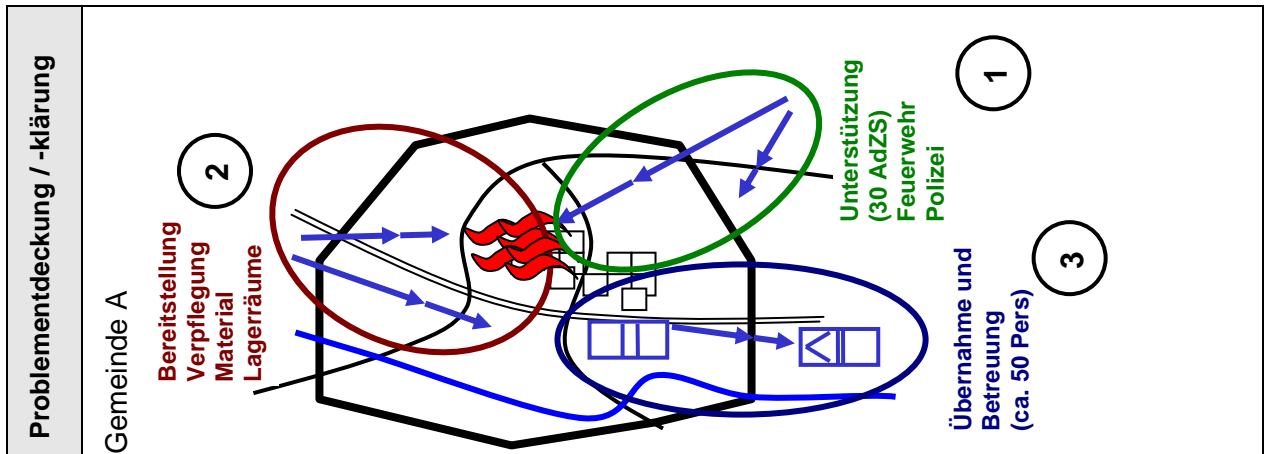
► Detaillierte Beschreibung siehe Unterlage Psychologische Nothilfe (1706-00-02)



5 Raster für die Problemerkfassung

Problemerkfassung			
Problemerkennung / -klärung	Problemerkbeurteilung		
Teilproblem	① Unterstützung Feuerwehr / Polizei	② Verpflegung / Material	③ Übernahme / Betreuung
Zweck / Ziele	Die angeforderten Personen erweisen ab xx Uhr der Feuerwehr und der Polizei gruppenweise zur Verfügung	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung des angeforderten Materials und der Infrastruktur zum geforderten Zeitpunkt - Warme Verpflegung ab xx Uhr sichergestellt 	<p>Fachgerechte Betreuung der Obdachlosen ist ab xx Uhr sichergestellt</p>
Aufgabenumschreibung	Unterstützung der Feuerwehr und der Polizei mit 30 Personen	Bereitstellung von Material, Lagerräumen und Verpflegung für ca. 150 Einsatzkräfte und 50 Obdachlose	Übernahme und Betreuung von ca. 50 Evakuierten für ca. 2 Tage
Auflagen und Handlungsrichtlinien	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstellung und Ablösung - Einweisung - Ausrüstung und Material - Einsatzbezogene Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> - Absprachen mit der Einsatzleitung und dem Zfhr Betreuung - Transport der Verpflegung und des Materials 	<ul style="list-style-type: none"> - 15 betagte Personen - Medizinische Versorgung - Transport in die Betreuungsstelle - Turnhalle nicht verfügbar - Verpflegung durch den Zivilschutz
Zuweisung von Aufgaben im Kdo	ZS Kdt	ZS Kdt Stv in Absprache mit dem Chef Logistische Koordination	ZS Kdt
Bedeutung / Dringlichkeit	A	B	B
Sofortmassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Absprache mit Feuerwehr und Polizei - Aufgebot Zfhr Ustü - Aufgebot Pioniere 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgebot Fw, Four - Absprache mit Einsatzleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - Absprache mit Einsatzleitung - Aufgebot Zfhr Betreuer - Aufgebot Betreuer

Problemerkfassung



6 Auftragskontrolle

Auftragskontrolle

Blatt: 1

Funktion: ZS Kdt

Datum: 25.03. 20XX

Auftrag / Ereignis		Massnahme				Erledigt	
Wann	Von wem	Was	Wann	An wen	Wann	Visum	
08:00	C FO	Auftrag Unterstützung Feuerwehr, Polizei, Logistik, Betreuung Obdachlose	08:10	Kdt	08:20		
"	"	"	08:10	Kdt Stv	08:30		
"	"	"	08:10	Kdt Stv	08:40		
...		



7 Einsatzjournal

Blatt: 1

Datum: 25.03. 20XX

Einsatzjournal

Einsatz: Grossbrand Gemeinde A

Nr.	Wann	Was / Wo	Wer
1	07:38	Aufgebot ZS Kdt und Kdt Stv	FO
2	08:00	Auftragserteilung FO <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Fwehr (Allgemeine Unterstützung) und der Pol (Verkehrsergellung / Absperrung) mit ca. 30 AdZS innerhalb von 2 h. • Übernahme von ca. 50 Evakuierten zur Unterbringung und Betreuung innerhalb von 3 h. • Bereitstellung von Abstütz- und Baumaterial sowie von Lagerräumen • Verpflegung der Einsatzkräfte (ca. 100 Pers) und der zu betreuenden Personen innerhalb von 4 Std. 	C FO an ZS Kdt
3	08:20	Absprache mit der Einsatzleitung auf dem Schadenplatz	Kdt / Kdt Stv
4	08:30	Aufgebot Zfhr Betreu / Zfhr Ustü / Fw / Four	Kdt Stv
5	08:40	Aufgebot 1+6H Unterstützung, 1+6H Betreuung und 1H Logistik	Verwaltungsstelle ZS
..



8 Mitteltabelle

Einsatzkräfte	Einsatz	Führung	Einsatzmittel	Einsatzdauer	Ablösung
<i>Betreuungszug</i>	Ort: <i>Mehrzweckhalle</i>	Chef: <i>Lt. Orange</i>	Personalbestand: <i>16 Betreuer</i>	von: <i>07:00</i>	durch wen: <i>Gr Fhr Gelb</i>
	Aufträge: <i>Betreuung von ca. 50 Evakuierten</i>	Standort: <i>Büro Hauswart</i>	Schwergewichtsmittel: <i>2 VW Bus, 11 Plätze</i>	bis: <i>19:00</i>	ab: <i>18:30</i>
		Verbindung: <i>03X 74X 3X 2X</i>			
	Ort:	Chef:	Personalbestand:	von:	durch wen:
	Aufträge:	Standort:	Schwergewichtsmittel:	bis:	ab:
		Verbindung:			
	Ort:	Chef:	Personalbestand:	von:	durch wen:
	Aufträge:	Standort:	Schwergewichtsmittel:	bis:	ab:
		Verbindung:			
	Ort:	Chef:	Personalbestand:	von:	durch wen:
	Aufträge:	Standort:	Schwergewichtsmittel:	bis:	ab:
		Verbindung:			
	Ort:	Chef:	Personalbestand:	von:	durch wen:
	Aufträge:	Standort:	Schwergewichtsmittel:	bis:	ab:
		Verbindung:			
	Ort:	Chef:	Personalbestand:	von:	durch wen:
	Aufträge:	Standort:	Schwergewichtsmittel:	bis:	ab:
		Verbindung:			



9 Raster für die Rapportführung

RAPPORT

Teilnehmende:

Zeit:

Mitbringen:

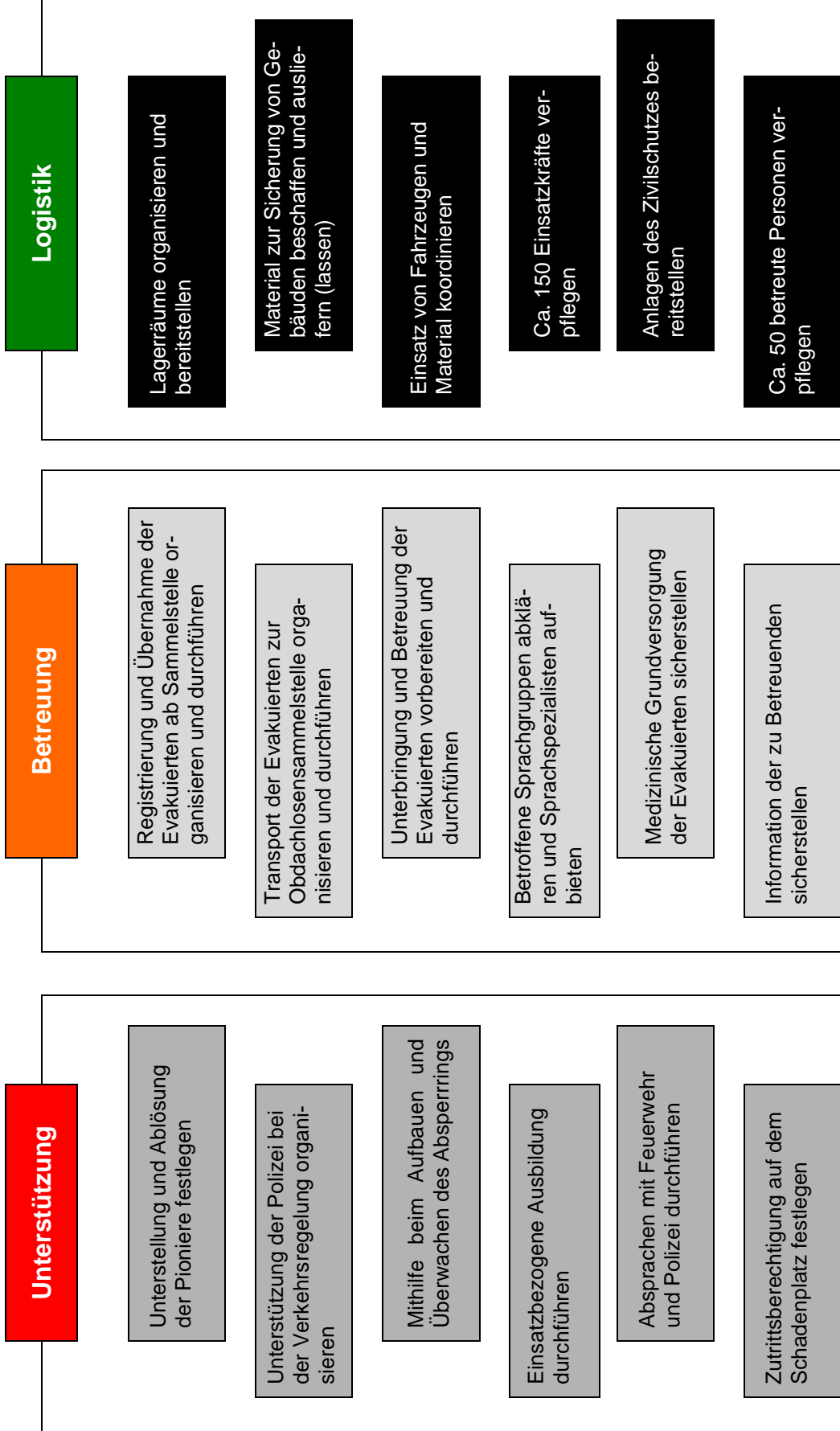
Traktanden		Wer	Zeit- budget
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			



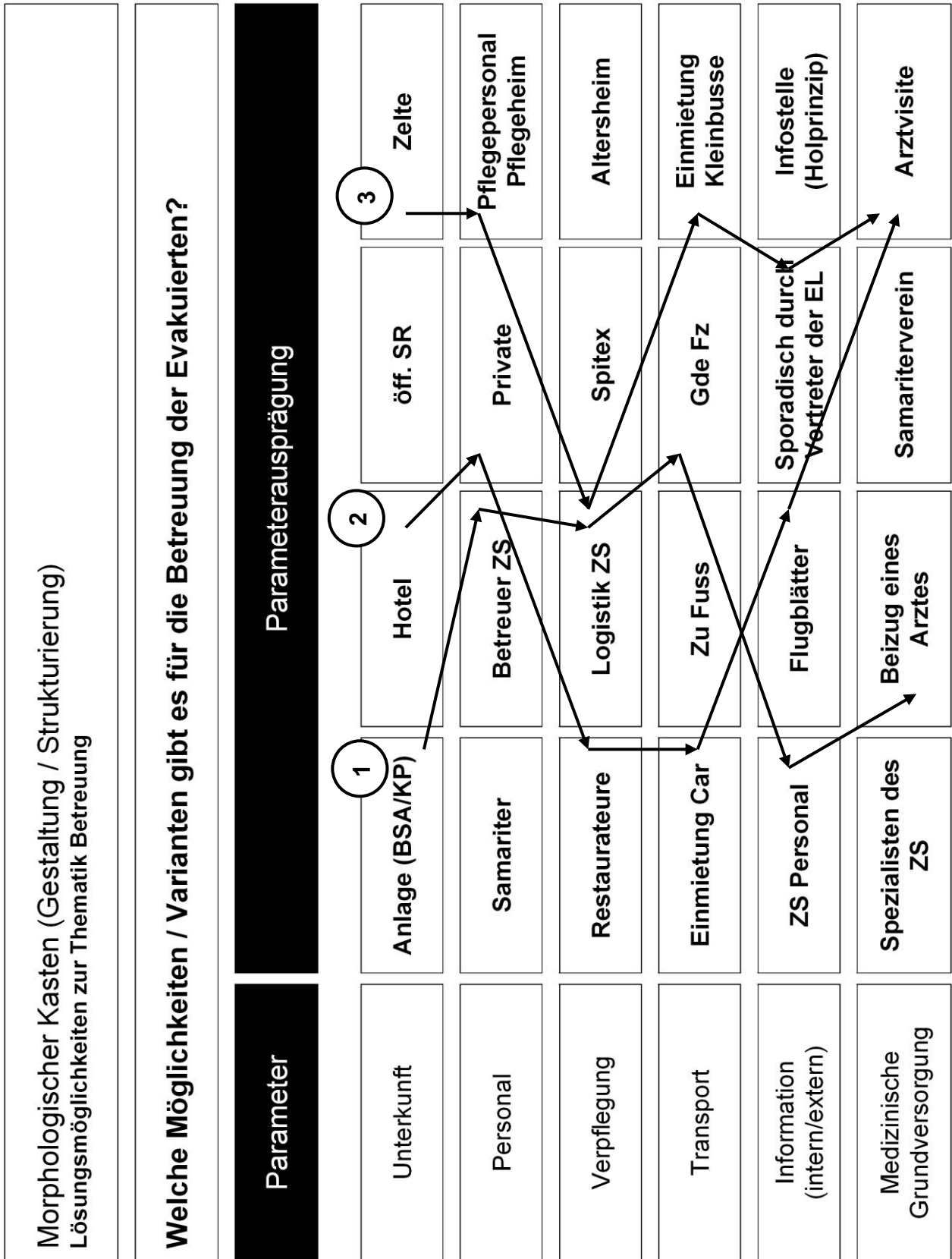
10 Affinitätsdiagramm

Affinitätsdiagramm (Verwandtschaft / Ähnlichkeit)

Gruppierung zur Thematik Einsatz Grossbrand Gemeinde A



11 Morphologischer Kasten



Sachregister

(mit Angabe der Seitenzahl)

A

Abspracherapport 20
Affinitätsdiagramm 16, 17, 45
Aufgabenstellung 9, 10, 26
Aufgebot 25, 31, 35, 37, 39
Auftraggeber 5
Auftragserteilung 12, 13, 27, 39
Auftragskontrolle 22, 37

B

Befehl 12
Beurteilung der Lage 12
Briefing 33

D

Debriefing 33
Dringlichkeit 8, 15, 16, 25, 29, 35
Dringlichkeiten 8, 12
Durchführbarkeit 11

E

Einsatzbereitschaft 8, 10
Einsatzjournal 22, 39
Einsatzleiter 8, 20
Einsatzmöglichkeiten 10
Eisenhower-Prinzip 15
Entscheidfindungsprozess 7
Entschluss 8, 12, 26
Entschlussfassung 11, 25, 26
Eventualplanung 13

F

Führungshilfen 21, 31
Führungsorgan 5, 8, 20, 21
Führungsstandort 21, 31
Führungstätigkeiten 7, 8, 9, 21

G

Gesamtbefehl 13
Gesamteinsatzleiter 5

H

Handlungsfreiheit 5

K

Komplexität 11, 15, 19
Kurzbefehl 12

L

Lagebeurteilung 9, 11, 20, 26
Lageentwicklung 11, 26
Lösungsmöglichkeiten 9, 11, 12, 26, 47

M

Mittel und Möglichkeiten 10, 19, 26, 29
Mitteltabelle 22
Morphologischer Kasten 17, 47

P

Prioritätenmatrix 15
Prioritätensetzung 8, 10
Problembewertung 8, 35
Problementdeckung 7, 35
Problemerkennung 7, 8, 9, 19, 20, 21, 25, 35
Problemlösung 8
Problemstellung 5, 8, 16, 17, 19
Psychologische Nothilfe 33

R

Rapporte 19, 43
Rationalität 5
Reserve 10

S

Sicherheit 11, 12
Sofortmassnahmen 8, 19, 20, 25
Steuerung des Einsatzes 13

T

Telematikmittel 21
Traktanden 19, 31, 43



U

Umweltfaktoren 10, 29

V

Varianten 11, 47

Verhältnismässigkeit 11

Vollständigkeit 11

W

Wichtigkeit 15, 16, 25

Z

Zeitplanung 9, 25

Zeitverhältnisse 10, 26