

# Einsatzlehre

Kahl

2. Auflage 2024  
ISBN 978-3-406-82628-3  
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. [beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

durchlaufen, als dies bei Sofortlagen überhaupt möglich wäre. Darüber hinaus gewinnt die Durchführungsplanung und die Befehlsgebung erheblich an Bedeutung (→ Abb.35).

## ■ B. Lagebilderstellung

Anders als bei Sofortlagen besteht im Rahmen von Zeitlagen eine deutlich veränderte Situation in Bezug auf das zu erstellende Lagebild für den konkreten Einsatz. Das liegt in erster Linie an der größeren Vorlaufzeit bis zum Beginn der Einsatzbewältigung. Anders als bei Sofortlagen (= kaum Zeit, um die mangelhafte Informationslage zu verbessern) kann in Zeitlagen der Mangel an erforderlichen Informationen bis zur Entscheidung über das taktische Vorgehen entweder behoben, zumindest aber reduziert werden. Zunächst ist allerdings zu betonen, dass es sich im Rahmen von Einsatzvorbereitungen um die Erstellung eines individuellen Lagebilds im Kontext des bevorstehenden Ereignisses handelt. Dass in diesem Zusammenhang auch auf Lagebilder zurückgegriffen werden kann, die anlassunabhängig erstellt wurden (strategische bzw. sicherheitspolitische Lagebilder, → 1. Kap. C. VIII. 2.), stellt eine Selbstverständlichkeit dar.

Das Lagebild ist für den gesamten weiteren Prozess der Einsatzplanung von herausragender Bedeutung. Walter betont die „fatale Rolle, die (...) fehlerhafte, unvollständige, unzutreffende, nicht mehr aktuelle oder geschönte Lagebilder“<sup>314</sup> haben. Insofern spiegelt der erfahrungsgestützte Grundsatz „je unvollständiger ein Lagebild ist, desto risikoreicher (...) die darauf basierenden Entscheidungen“<sup>315</sup> zutreffend den Stellenwert wider.

Dem systematischen Prozess der Informationssammlung und -aufbereitung kommt daher eine zentrale Bedeutung zu. In Anlehnung an Schipper-Kruse/Loest<sup>316</sup> und Walter<sup>317</sup> bieten sich folgende Schritte an:

- **Sammeln** und **Sichten** von verfügbarem **Informationsmaterial**.
- **Zerlegen** bzw. **Auftrennen** von **Nachrichten** in unterschiedliche Inhalte (zeitlich, örtlich, sachlich etc).
- **Ordnen** der Informationen **nach Lagefeldern**.
- **Herstellen von Querbezüge** der Informationen untereinander.
- **Beseitigen von Unklarheiten** (missverständliche Formulierung etc).
- **Erkennen** und **Dokumentieren** von (weiteren) **Informationsdefiziten**.
- **Bewerten von Quellen** und **Informationsgehalt** der Informationen (Grad der Zuverlässigkeit der Quelle; Einstufung des Wahrheitsgehalts von Information), gegebenenfalls im Rahmen eines kooperativen Verfahrens.
- **Dokumentieren** der verdichteten Informationen in Arbeitsunterlagen, Grafiken oder Übersichten.

Der geschilderte Prozess verläuft nicht linear und das Ergebnis ist nicht statisch. Im Gegenteil: Abhängig von der jeweiligen Dynamik und dem Zeitpunkt neu

<sup>314</sup> Walter Die Polizei 2004, 6.

<sup>315</sup> Schmidt/Neutzler Einsatzlehre I S. 87.

<sup>316</sup> Vgl. Schipper-Kruse/Loest Grundlagen Polizeieinsatz S. 45.

<sup>317</sup> Vgl. Walter Die Polizei 2004, 6 (8).

erhobener Erkenntnisse werden Prozessschritte parallel durchgeführt. Das bezieht sich nicht nur auf die Lagebilderstellung selbst – der gesamte Planungs- und Entscheidungsprozess wird immer wiederkehrend durchlaufen. Aufgrund der weitreichenden Konsequenzen, die der Lagebilderstellung zugerechnet werden, erfordert der Prozess nach Möglichkeit „Erfahrung, Fachwissen, Analysefähigkeit und Kreativität, aber auch Intuition“<sup>318</sup>. Erst auf der Basis eines professionell erstellten Lagebilds ist eine realistische Lagebeurteilung möglich.

## C. Beurteilung von Zeitlagen

Ausgangspunkt für die Beurteilung der Lage bleibt auch bei Zeitlagen zunächst die Auseinandersetzung mit der Auftragslage (Lagefeld Auftrag). Das Vorgehen ist identisch mit den Verfahrensschritten bei Sofortlagen. Allerdings dürfte sich eine deutlich erhöhte Intensität bei der kritischen Frage nach bestehenden taktischen Bindungen ergeben (insbesondere aus den phänomenbezogenen Ausführungen der PDV 100 zu „Maßnahmen aus besonderem Anlass“, weiteren Polizeidienstvorschriften und den einschlägigen Landesteilen). Der Bedeutung vorgegebener Leitlinien und Strategien im Rahmen der Auftragsbeurteilung von Zeitlagen kommt ebenfalls eine deutlich höhere Bedeutung zu. So stellt beispielsweise die Leitlinie für den bürgernahen Einsatz der Polizei – nordrhein-westfälische Linie (NRW-Linie) laut Landesregierung NRW „bei der Bewältigung von Versammlungen seit vielen Jahren eine erfolgreiche Leitlinie für den Polizeieinsatz“ dar.<sup>319</sup> Entsprechend der Ausführungen zu „Sofortlagen“ stehen am Ende des Beurteilungsprozesses zum Lagefeld Auftrag die Leitlinien und Taktischen Ziele für den Einsatz (→ 4. Kap. C. I. 3.).

In Bezug auf die Beurteilung der weiteren Lagefelder ergeben sich jedoch mehr Optionen: Während bei Sofortlagen die Beurteilung der weiteren Lagefelder mit moderatem Methodeneinsatz nach den Grundprinzipien des Risikomanagements erfolgt, kann gerade bei Zeitlagen ein differenzierterer Methodeneinsatz erforderlich werden. In diesem Zusammenhang ist von besonderem Interesse, dass die Polizei in vergleichbarer Art und Weise mit Fragen zur Gefährdungseinschätzung und situationsbedingten Risiken konfrontiert ist, wie es privatwirtschaftliche Branchen sind. Gerade dort findet sich eine sehr intensive Orientierung an den Standards des Risikomanagements. Das Risikomanagement fungiert dort als Referenzmodell, um in systematischer Form mit Risiken umzugehen. In diesem Kontext sind in den Jahrzehnten der Auseinandersetzung mit dem Thema Risiko vor allem aus wirtschaftlichen Interessen zahlreiche unterstützende, oft branchenspezifische Methoden des Risikomanagements entwickelt worden. In der Regel verfeinern sie die Methodik der zuvor beschriebenen Prozessschritte, beispielsweise die systematische Suche nach potenziellen Risiken (Risikoidentifikation). Angesichts mitunter gravierender Folgen polizeilicher Einsätze stellt sich die durchaus spannende Frage, welche dieser Methoden gezielt für die polizeiliche Einsatzplanung adaptiert werden können. Die Verwendung ergänzender Methoden des Risikomanagements ändert allerdings nichts an dem Umstand,

<sup>318</sup> Walter Die Polizei 2004, 6 (8).

<sup>319</sup> Was ist die NRW-Linie der Polizei?, NRW LT-Drs. 16/6245 v. 4.7.2014, S. 2.

dass der eigentliche Beurteilungsvorgang eine „gedanklich-analytische Leistung des Beurteilers“<sup>320</sup> ist, der im Kontext individueller Kompetenzen, Erfahrungen und Intuition stattfindet. Der Fokus richtet sich daher ausschließlich auf die Unterstützung des Beurteilungsvorgangs durch zusätzliche Methoden des Risikomanagements.

Im Rahmen einer potenziellen Adaption ergänzender Methoden des Risikomanagements ist ein weiterer Umstand zu beachten: Die Orientierung an Lagefeldern, wie sie in der Systematik der polizeilichen Beurteilung der Lage vorgesehen ist, dient einer möglichst lückenlosen Erhebung und Betrachtung relevanter Informationen. Außerhalb der Polizei findet das System aus Lage – Lagebild – Lagefelder jedoch keine Anwendung. Angesichts des unterschiedlichen Bezugsrahmens (Planungs- und Entscheidungsprozess vs. Risikomanagementprozess) ist dies wenig verwunderlich. Solange eine (möglichst) lückenlosen Lagebeurteilung auf andere (methodische) Weise gewährleistet werden kann, wird dies als unproblematisch erachtet.

## I. Notwendigkeit ergänzender Methoden

Die Unterstützung der Einsatzplanung durch einen differenzierteren Methodeneinsatz sollte zum einen nur dann in Erwägung gezogen werden, wenn die zur Verfügung stehende Planungszeit dies erlaubt. Insofern beschränkt sich der erweiterte Methodeneinsatz auf **Zeitlagen**. Zum anderen erfordert nicht jede Zeitlage automatisch auch einen anspruchsvolleren Methodeneinsatz. Denn letztlich entscheidet in der Praxis das angemessene Verhältnis von Aufwand und Nutzen.

Auch im privatwirtschaftlichen Bereich muss bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Umfang/die Intensität des Methodeneinsatzes abgewogen werden, beispielsweise wenn es um Fragen der Maschinensicherheit oder um sicherheitsrelevante Prozessabläufe geht (Gewährleistung der Kühlwasserversorgung eines Reaktors etc). Als Hilfestellung für die Entscheidung über das Ausmaß einzusetzender Methoden dient die sog. Vorläufige Sicherheitsanalyse oder Vorläufige Untersuchung von Gefährdungen. Sie fördert die Einschätzung von Gefährdungen bzw. unerwünschten Ereignissen im jeweiligen Kontext („Preliminary Hazard Analysis“ bzw. „Preliminary Hazard and Risk Analysis“, kurz **PHA**).<sup>321</sup> Im Sinne einer möglichst objektiven Gefährdungseinschätzung werden drei vorgegebene Kriterien miteinander in Beziehung gesetzt. Das Ergebnis wird in Form von Sicherheitsanforderungsstufen bzw. Sicherheitsklassen ausgedrückt<sup>322</sup> (**Sicherheits-Integritäts-Level** bzw. „**Safety integrity level**“, kurz: **SIL**)<sup>323</sup>. Von

<sup>320</sup> Vgl. Neidhardt Polizei-HdB/Temme/Baumbach S. 42.

<sup>321</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung, DIN EN 31010:2010, Risikomanagement S. 30.

<sup>322</sup> Vgl. Preiss Methoden Risikoanalyse S. 323 ff.

<sup>323</sup> Abhängig davon, in welchem tradierten Anwendungskontext die Sicherheitsklassen definiert werden, finden sich Abwandlungen der Methode. So wird beispielsweise das Vorgehen im Automobilbereich zur Klassifizierung von Sicherheitsklassen als „ASIL-Einstufung“ (**Automobil-Sicherheits-Integritäts-Level** gemäß ISO 26262) bezeichnet (s. beispielsweise TÜV Nord, Hazard analysis and risk assessment, 2021, <https://www.tuev-nord.de/de/funktionale-sicherheit/dienstleistungen/gefaehrungs-und-risikoanalyse/hara/> (zuletzt aufgerufen am 25.4.2024).

der Zuordnung zu einer Sicherheitsklasse kann nun auf die notwendige Intensität des Methodeneinsatzes geschlossen werden: **Je kritischer die Gefährdungseinschätzung, desto differenzierter das methodische Vorgehen.**

Die drei Kriterien für eine Einstufung in Sicherheitsklassen sind „Severity“ (Schwere von Verletzungen oder gesundheitlichen Schäden), „Exposure“ (Häufigkeit bzw. Dauer der Exposition) und „Controllability“ (Beherrschbarkeit). Jede Funktion<sup>324</sup> in einem System wird hinsichtlich dieser drei Punkte eingeschätzt, und zwar mit abgestuften Werten zwischen 0 (= unproblematisch) und 4 (= sehr problematisch). Im Ergebnis lässt sich aus der Summe der Punktwerte aller drei Kriterien die Kritikalität der betrachteten Funktion ablesen. Je kritischer eine Funktion ist, desto anspruchsvoller sind die Anforderungen an den Entwicklungsprozess.<sup>325</sup> Oder anders ausgedrückt: Je höher die Sicherheitsklasse, desto differenzierter der Methodeneinsatz.

Eine direkte Übernahme des Vorgehens aus dem betriebswirtschaftlichen Kontext in den polizeilichen Bereich ist allerdings nicht empfehlenswert. Denn die drei Kriterien, nach denen Sachverhalte in einer PHA üblicherweise betrachtet werden (Häufigkeit und Dauer der Exposition; Schwere der Verletzungen; Beherrschbarkeit) spiegeln nur bedingt die aus polizeilicher Sicht besonders kritischen Aspekte wider. Für die Nutzung im Vorfeld der polizeilichen Einsatzplanung bietet sich daher eine spezifische Interpretation der zugrundeliegenden Kriterien an.

### Zeit (Z)

Die Häufigkeit und Dauer der Exposition („Exposure“) als einer der drei Kriterien einer PHA bezieht sich im technischen Bereich auf die Frage der Frequenz, mit der ein Gegenstand genutzt wird. Dieser Aspekt ist in der polizeilichen Lagebeurteilung von untergeordneter Relevanz. Da mit der Anwendung der PHA die notwendige Intensität des Methodeneinsatzes abgewogen werden soll, stellt vor allem die zur Verfügung stehende Zeit einen kritischen Faktor dar. Polizeiliche Planungsprozesse sind von sehr unterschiedlichen Vorlaufzeiten gekennzeichnet (s. Ausführungen zu Sofort- und Zeitlagen, → 1. Kap. C. VIII. 1. b)). Für die Polizei besteht die Notwendigkeit, die erfolgreiche Bewältigung des jeweiligen polizeilichen Einsatzes (und damit auch die Einsatzplanung) innerhalb eines zeitlich begrenzten Rahmens abzuschließen. „Der Grad der Verfügbarkeit von Zeit“ spielt daher eine entscheidende Rolle für Erfolg oder Misserfolg.<sup>326</sup> Konkret bedeutet dies: **Je kürzer die zur Verfügung stehende Planungszeit, desto weniger aufwendig darf sich der Methodeneinsatz zur Einsatzplanung gestalten.** Die in einer PHA übliche Skalierung für die Häufigkeit/Dauer würde in der Adaption eine Differenzierung zwischen Keine Zeit und sehr viel Zeit bedeuten. Eine Abstufung zwischen Sofort- und Zeitlagen als Kriterium für die Zuordnung möglicher Methoden scheint hier nicht zweckmäßig. Der Umstand, dass mit

<sup>324</sup> Als Funktion wird hier die Aufgabe zur Erreichung eines Ziels verstanden.

<sup>325</sup> Vgl. ISO Internationale Organisation für Standardisierung, ISO 26262, ISO 26262-3:2011-11: Straßenfahrzeuge – Funktionale Sicherheit – Teil 3: Konzeptphase, Ausgabe: 2011, S. 6 ff. (zuletzt aufgerufen am 31.7.2018).

<sup>326</sup> Vgl. Kleinschmidt/Rückheim, Der polizeiliche Planungs- und Entscheidungsprozess im Vergleich: Forschungsbericht, 1/2009, S. 9.

zunehmendem zeitlichen Vorlauf auch die Optionen des Methodeneinsatzes steigen, ist selbstverständlich. Der Methodenauswahl sollte daher in erster Linie an der Passgenauigkeit der Methoden und in Kombination mit den beiden nachfolgenden Kriterien erfolgen.

### Schadensausmaß (S)

Der zweite, üblicherweise in der PHA verwandte Kriterium, die Schwere der Verletzungen bzw. die Gefährdung des Nutzers („Severity“), kann analog zu „Gefahren für die öffentliche Sicherheit oder Ordnung“ verstanden werden. Im Gegensatz zum vorherigen Kriterium Zeit macht hier eine Verwendung belastbarer Unterscheidungskriterien auch im polizeilichen Kontext Sinn. Speziell zu der Frage des Schadensausmaßes finden sich nutzbare Abstufungen, sog. Schweregradkategorien beispielsweise bei Sicherungssystemen im Eisenbahnwesen nach DIN EN 50126.<sup>327</sup> Die dort für den Bereich Schadensausmaß verwendeten Unterscheidungskriterien geben eine Orientierung auch für den polizeilichen Bereich. Sie lassen eine stufenweise Abgrenzung zu: So werden dort Schäden von unbedeutend, über geringfügig und kritisch bis zur Kategorie katastrophal klassifiziert. Polizeilich relevante Sachverhalte lassen sich (näherungsweise und unter Berücksichtigung der defizitären Informationslage) jeweils zu einer dieser vier Stufen zuordnen.

### Komplexität (K)

Statt der Frage der Beherrschbarkeit („Controllability“) als drittes Kriterium einer PHA stellt sich aus polizeilicher Sicht mehr die Frage der Komplexität eines Einsatzsachverhaltes. Auch wenn Komplexität als Größe nicht objektiv messbar ist,<sup>328</sup> so können doch objektivierende Kriterien für eine Abgrenzung formuliert werden. Schoeneberg setzt zur Unterscheidung die Aspekte Vielfalt und Veränderung/Eigendynamik in Relation zueinander und gelangt so zu vier Komplexitätsstufen.<sup>329</sup> In adaptierter Form ergeben sich für die Polizei folgende Abstufungen:

- keine Komplexität: einfacher Sachverhalt, geringe Dynamik und Vielfalt bei wenig Einflussgrößen und Interaktion.
- einfache Komplexität, aber komplizierter Sachverhalt: viele Akteure und Beziehungen, aber geringe Eigendynamik.
- relativ komplexer Sachverhalt: wenige Akteure und Beziehungen, aber hohe Eigendynamik bzw. Vielfalt an Verhaltensmöglichkeiten und Verläufen.
- äußerst komplexer Sachverhalt: Vielzahl an Akteuren und Beziehungen sowie hohe Eigendynamik bzw. Vielfalt an Verhaltensmöglichkeiten und Verläufen.

Der Übergang zwischen den relativ komplexen und den äußerst komplexen Sachverhalten ist fließend.<sup>330</sup>

Werden die Kriterien Schadensausmaß (S) und Komplexität (K) in Relation zueinander gesetzt, lässt sich aus der entstehenden Matrix eine Entscheidungshilfe

<sup>327</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung, DIN EN 50126-1; VDE 0115-103-1:2018-10, S. 99 f.

<sup>328</sup> Vgl. Neidhardt Polizei-HdB/Temme/Baumbach S. 6.

<sup>329</sup> Vgl. Schoeneberg, Komplexitätsmanagement in Unternehmen, 2014, S. 15.

<sup>330</sup> Vgl. Schoeneberg, Komplexitätsmanagement in Unternehmen, 2014, S. 15.

für die notwendige Intensität des methodischen Vorgehens bei der polizeilichen Beurteilung bestimmter Einsatzsachverhalte ableiten (→ Abb. 36): Der intensivste Methodeneinsatz ist bei Zeitlagen erforderlich, die als äußerst komplex eingeschätzt werden und gleichzeitig ein katastrophales Schadensausmaß befürchten lassen (roter Bereich). Abgestuft bis zum grünen Bereich ergibt sich – je nach Einschätzung – die Möglichkeit, entweder ergänzende Methoden zu nutzen, oder aber das beschriebene Grundprinzip der Risikoorientierten Beurteilung der Lage zu intensivieren: Während bei der Bewältigung von Sofortlagen keine Zeit bleibt, Ursache-Wirkungs-Analysen oder Risk Maps bzw. Risikoportfolios in schriftlicher Form zu erstellen, ändert sich dies mit dem zur Verfügung stehenden Vorlauf bei Zeitlagen.

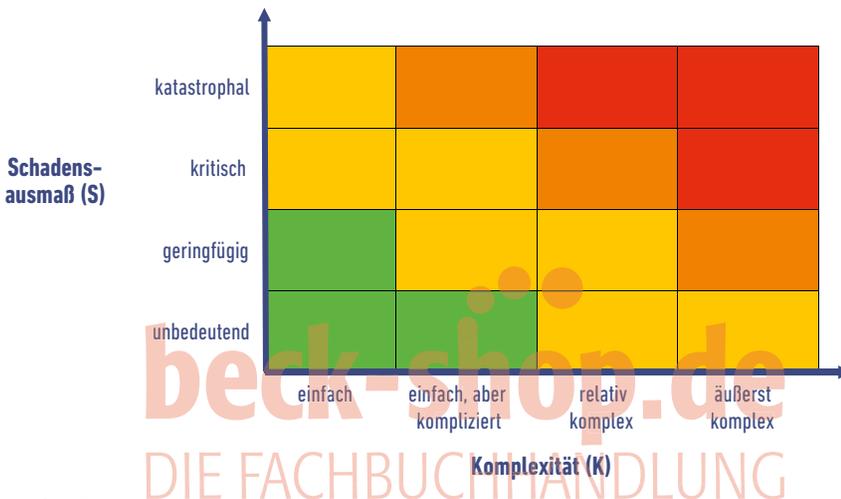


Abb. 36: Entscheidungshilfe für die Intensität des Methodeneinsatzes

## II. Auswahl ergänzender Methoden

Der Einsatz differenzierter Methoden des Risikomanagements erfordert zunächst eine Auswahl, die sich am Verwendungszweck orientiert. Infrage kommen Methoden, die sich über das gesamte Thema Risikomanagement erstrecken oder sich nur auf einen Teilschritt des Risikomanagementprozesses beziehen. Oft entscheidet der Kontext über die Auswahl und Anwendung der „richtigen“ Methode. In der einschlägigen DIN-Norm für das Risikomanagement, in der ausgewählte Verfahren zur Risikobeurteilung dargestellt werden (DIN EN 31010), findet sich eine Auflistung von über 30 Verfahren.<sup>331</sup>

Angesichts des Anwendungskontextes rücken vor allem analytische Methoden zur Identifikation und Bewertung von Risiken sowie deren Ursachen, Wirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten in den Fokus. Methoden, die in erster Linie der Risikobewältigung (Simulationen etc) bzw. der Risikoüberwachung (Frühaufklärungssystem, Risikomonitoring etc) dienen, kommen daher nicht

<sup>331</sup> DIN Deutsches Institut für Normung, DIN EN 31010:2010, Risikomanagement.

in Betracht. Innerhalb der Eingrenzung wiederum zu unterscheiden sind qualitative und quantitative Methoden. Kennzeichnend für die quantitativen Methoden ist die Nutzung mathematisch-statistischer Modelle, deren ermittelten Ergebnisse eine gewisse Nachprüfbarkeit ermöglichen (Regressionsrechnungen, Zeitreihenanalysen etc). Dies ist bei der Anwendung von qualitativen Methoden nicht so ohne weiteres möglich, da die erarbeiteten Prognosen in erster Linie auf der Grundlage subjektiver Einschätzungen getroffen werden.<sup>332</sup>

Als relevant erachtet werden daher lediglich Methoden, die eine qualitative Bewertung ermöglichen und zudem eine hohe Relevanz für den polizeilichen Planungsprozess erkennen lassen.

In diesem Kontext werden die Methoden

- Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA),
- Hazard and Operability Study (HAZOP-Studie),
- Fehlerbaumanalyse (FTA) und
- Ereignisbaumanalyse (ETA)

als geeignet erachteten. Sie bauen alle auf den bereits erläuterten Grundprinzipien des Risikomanagements auf (→ 3. Kap. C.). Ihre Anwendung kann sich auf eine umfängliche Unterstützung der gesamten Einsatzplanung (FMEA) oder den gezielten Einsatz für die Beurteilung als besonders erfolgskritisch eingestufte Ereignisse (HAZOP-Studie, FTA, ETA) beziehen (→ Abb. 37).

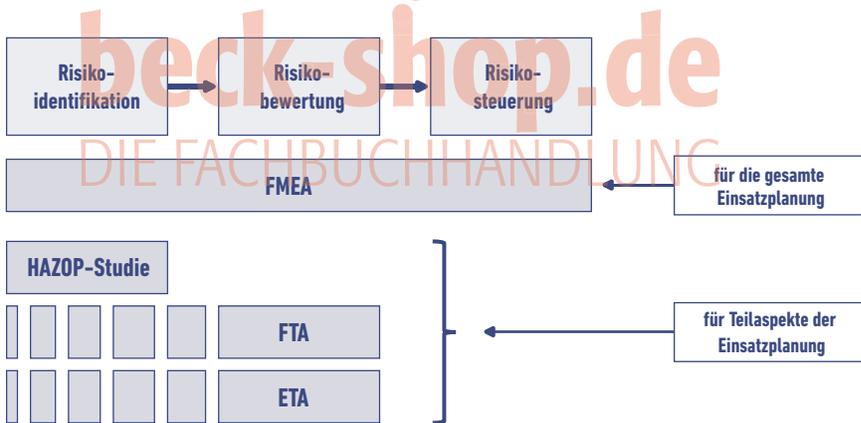


Abb. 37: Zuordnung ergänzender Methoden zu Schritten des Risikomanagementprozesses

### III. Einsatzplanung mittels Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse

Die Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA – „Failure Mode and Effects Analysis“), ist eine Methode, die in den 1960er-Jahren von der NASA<sup>333</sup> weiterentwickelt wurde. Die Ursprünge der Methode entstammen dem US-Militär. Sie diente in der Folge dann der Qualitätssicherung in der Luft- und Raumfahrttechnik. Ende der 1970er-Jahre wurde sie von der Automobilindustrie übernommen

<sup>332</sup> Ausführlich hierzu Götze/Henselmann/Mikus Risikomanagement/Mikus S. 19.

<sup>333</sup> Vgl. Pfeufer, FMEA: Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse, Bd. 64, 2015, S. 11.

und seitdem – und nicht nur dort – stetig weiterentwickelt.<sup>334</sup> Als generelles Ziel der Methode gilt die Absicht, alle potenziellen Fehler im Vorfeld zu entdecken und die damit verbundenen Risiken richtig einzuschätzen, um durch entsprechende Gegenmaßnahmen einen möglichen Schadenseintritt rechtzeitig zu vermeiden bzw. dessen Folgen unwahrscheinlicher zu machen. Der Begriff des Fehlers wird hier im Übrigen weit gefasst und ist synonym zu Begriffen wie Fehlfunktion, Fehlerart, Schwachstelle, Mangel oder Gefahrenquelle zu sehen. Die FMEA ist eine induktive Analyse (von der Ursache zur Folge) und ihre Anwendungsmöglichkeiten sind vielfältig. Beschränkt sie Tietjen noch auf die Bereiche der Industrie,<sup>335</sup> so beschreibt Werdich sie im gleichen Jahr als universell einsetzbare Methode zur Risikoanalyse, die „eines Tages von Risikomanagern, Projektleitern und sämtlichen präventiv denkenden Menschen aller Bereiche benutzt werden wird“<sup>336</sup>.

Die Verwendung der Methode im Kontext polizeilicher Einsatzplanungen drängt sich förmlich auf. Insbesondere die vorausschauende Auseinandersetzung mit drohenden Risiken als Schnittmenge zwischen den traditionellen Anwendungsgebieten der FMEA und der polizeilichen Einsatzplanung eröffnet erhebliche Potenziale.

### 1. In sieben Schritten zur FMEA

Die Anwendung der Methode ist weitgehend standardisiert und wird – mit geringfügigen Abweichungen – einheitlich beschrieben.<sup>337</sup> Üblicherweise werden sieben Schritte durchlaufen (→ Abb. 38).

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

<sup>334</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität, FMEA – Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse, 13-11, 5. Aufl. 2012, S. 15.

<sup>335</sup> Vgl. Tietjen/Decker/Müller FMEA-Praxis S. 7.

<sup>336</sup> Vgl. Werdich FMEA – Einführung und Moderation S. 221.

<sup>337</sup> Vgl. Tietjen/Decker/Müller FMEA-Praxis S. 32; vgl. Dittmann, ontoFMEA: Ontologiebasierte Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse, 2007, S. 47; vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität, FMEA – Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse, 13-11, 5. Aufl. 2012, S. 28 ff.; vgl. Werdich FMEA – Einführung und Moderation, S. 21.