

Stabsarbeit evaluieren und beurteilen

Objektivierte Erfassung und Beurteilung der Arbeit und Leistung von Stäben der
Gefahrenabwehr und des Krisenmanagements in Übung und Einsatz

dr. rer. sec. dominic gißler
sicherheitsingenieur
www.stabstraining.de

Stand: 18.09.2020

Inhalt

1	Einleitung.....	3
1.1	Leitfragen.....	3
1.2	Zur Evaluation	4
1.3	Umfassendes Bild über Fähigkeiten	4
2	Beobachtung von Arbeitsabläufen	6
2.1	Acht Prozesse	7
2.2	Beobachtungsleitfaden.....	7
2.3	Stabsraum (physisch).....	8
2.4	Arbeitsmittel, Kommunikationsmittel, Stabsraum (virtuell).....	8
2.5	Personal und Routine	8
2.6	Werkzeuge der Stabsarbeit	9
2.7	Teamarbeit und Human Factors	9
2.8	Taktik, Strategie und Ergebnis	10
2.9	Zusammenfassende Beurteilung.....	10
3	Beurteilungsverfahren Erfolg der Stabsarbeit.....	11
3.1	Anwendung.....	11
3.2	Führungsleistungen.....	12
3.3	Einsatzresultate	13
3.4	Maßstab für Einsatzergebnisse	13
3.5	Gütegrade der Führungsleistung.....	14
3.6	Steuerungsmodell	15

1 Einleitung

Worauf kommt es bei der Stabsarbeit an? Hierzu wurde vom Autor am 04.08.2018 unter stabstraining.de erstmalig ein *Beurteilungsleitfaden* für die Stabsarbeit veröffentlicht.

Wann ist ein Einsatz unter Führung eines Stabes als erfolgreich zu werten? Und wie ist der Beitrag des Stabes dazu zu bemessen? Anhand neuer Forschungsergebnisse kann mittlerweile die *Leistung von Stäben* beurteilt werden. Zudem gibt es nun auch ein validiertes, öffentlich zugängliches *Evaluationsinstrument für die Qualität von Ausbildungen* von Rettungskräften bzw. Führungsstäben. Der ursprüngliche Beurteilungsleitfaden wurde um diese Gesichtspunkte erweitert und das Layout überarbeitet. Das vorliegende Dokument vom 18.09.2020 wurde damit zum umfassenderen *Evaluationsinstrument* weiterentwickelt. Die Versionen 04.08.2018 und 03.09.2020 werden nicht mehr zum Download angeboten.

Das Evaluationsinstrument besteht aus zwei Teilen, die in den Kapiteln 2 und 3 separat voneinander erläutert werden. Mit den beiden Instrumenten können die *Arbeitsabläufe* und die *Ergebnisse (Erfolg der Stabsarbeit)* objektiviert erfasst und beurteilt werden. Das Evaluationsinstrument kann auch für andere Führungsorgane als Stäbe angewendet werden. Es ist gattungsunabhängig und kann daher organisationsübergreifend eingesetzt werden.

1.1 Leitfragen

Einsätze unter Führung von Stäben sind meist kritisch, komplex und außergewöhnlich. Sie brauchen daher eine *besondere Beurteilungsform*.

Eine numerische Zensur der Einsatzführung scheint auf Basis der bisherigen Forschungserkenntnisse generell nur schwer möglich zu sein. Insbesondere drei Faktoren machen eine Bewertung nach einem eher starren Punktesystem kompliziert. So können einzelne Prüfpunkte gewissermaßen *K.O.-Faktoren* darstellen oder Voraussetzungen für folgende Punkte sein. In Simulationen müssen sog. Übungskünstlichkeiten berücksichtigt werden, die eine *Übertragung* des Geübten auf die Realität erfordern. Dabei kann es zu unterschiedlichen Interpretationen kommen. Zudem können gute Teams bekanntermaßen schlecht organisierte Prozesse kompensieren. Eine solche *Kompensation* kann mit standardisierten Methoden nur schwer erfasst werden. Statt einer numerischen Zensur kann mit dem vorliegenden Beurteilungsinstrument ein aussagekräftiges, nachvollziehbares und vor allem *individuelles qualitatives Urteil* erarbeitet werden.

Bei einer fachlichen, medialen oder gerichtlichen Einordnung wiegt das *Ergebnis* des Einsatzes oft deutlich schwerer als die Art und Weise der *Herbeiführung*. Im Trainingsbereich muss allerdings weit über das Ergebnis hinausgeblickt werden, um *Abläufe verstehen und justieren* zu können. Die Frage „Wurde die Lage bewältigt?“ erlaubt lediglich eine dichotome Antwort in „ja/nein“ und greift deswegen zu kurz. Aus Sicht der Human-Factors ist eine starke Vereinfachung wie nach dem Muster „Wer heilt, hat recht“ generell keine zufriedenstellende Erklärung für eine Problemlösung mit „gutem Ergebnis“ aber einem „schlechten Lösungsweg.“ Folgende *Leitfragen* erlauben eine umfassende Betrachtung auf der Ergebnisebene *und* auf der Prozessebene:

1. *Wie wurde die Lage bewältigt (fachlicher Lösungsweg, eingesetzte Ressourcen, erzielte Wirkungen)?*
2. *Entsprechen die acht Prozessabläufe den Erwartungen?*
3. *Wurden ausreichende Führungsleistungen erbracht?*
4. *Stehen diese Aspekte in einem angemessenen Verhältnis zueinander?*

Durch die textsprachliche Beantwortung dieser Fragen entsteht eine ausgewogene und objektivierte Einordnung der erbrachten Führungsarbeit. Arbeitsabläufe, Führungsleistungen und Einsatzergebnisse werden alle umfassend berücksichtigt. Diese qualitative Beurteilungsform wird den Besonderheiten der Einsatzführung eher gerecht als eine numerische Benotung.

1.2 Zur Evaluation

Die Evaluation sollte für die Stabsmitglieder unbedingt nachvollziehbar und transparent sein. Das gilt vor allem dann, wenn sie bei ihrer Arbeit beobachtet werden. Dazu ist es empfehlenswert, in Trainings und Übungen klare Ziele und damit *Schwerpunkte* zu setzen. So können z.B. Entscheidungsprozesse fokussiert, Technologien in den Mittelpunkt gestellt oder Wirkungen in den Blick genommen werden. Simulationen können Aufgabenstellungen enthalten, die speziell die Kommunikationsfähigkeit, die Teamarbeit oder die Anwendung der Werkzeuge der Stabsarbeit fordern. Diese Punkte beschreiben *Lernziele* im weitesten Sinne. Die dazugehörigen Prüfpunkte zum Arbeitsablauf, zu den Führungsleistungen und zum Einsatzergebnis beschreiben die *Erwartungshaltung* an die Stabsmitglieder. Sie sollten vor der Übung klar transportiert und nach der Übung strukturiert nachbesprochen werden.

1.3 Umfassendes Bild über Fähigkeiten

Das vorliegende Evaluationsinstrument zielt *nicht* originär darauf ab, den Kompetenzzugewinn in Ausbildungsgängen zu messen. Hierfür sei auf das „*Feedback-Instrument zur Rettungskräfte-Entwicklung – Führungsstab (FIRE-CU)*“ verwiesen.¹ Dieses Instrument ist speziell zur Erfassung der *Qualität der Ausbildung* von Stäben entwickelt worden. Es hebt u.a. auf Dozentenverhalten, Struktur und Kompetenzerwerb ab. Der FIRE-CU bezieht sich auf die Ebenen 1, 2 und 3 im Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick. Er misst nicht explizit auf die Einsatzführung bezogen den speziellen *Return on Investment* einer Lernsequenz (ROI), was der Ebene 4 im Modell nach Kirkpatrick entspräche. Auf dieser Ebene liegt der Mehrwert für die Organisation, wenn der Trainee das Gelernte in der Praxis anwendet. Vereinfacht wird dabei gefragt, wie die Organisation vom investierten Aufwand für das Training vom Kompetenzzugewinn des Trainees am Ende „profitiert.“

Der ROI kann mit dem Beurteilungsverfahren Erfolg der Stabsarbeit aus dem vorliegenden Evaluationsinstrument (Kurz *BV-EdS*, Kapitel 3) gemessen werden. Die auf diese Fragestellung übertragenen Studienerkenntnisse verstehen das *ROI von Einsatzführungstraining als Feststellung ob ein Stab dazu in der Lage ist, in einem (simulierten) Einsatz ausreichende Führungsleistungen zu erbringen*. Wo es um Kompetenzzugewinn geht kann durch einen Vorher-Nachher-Vergleich (Arbeitsproben) gemessen werden, ob sich ein Stab durch das Training *verbessert* hat und nun *bessere Führungsleistungen erbringen* kann. Diese Führungsleistungen zu messen war mit dem bisherigen Wissensstand nicht möglich. Nach den Forschungen zum Erfolg der Stabsarbeit ist

¹ Thielsch, Hadzihalilovic, Jaquet und Lamers (2020).

nun allerdings klar, was als Beitrag eines Stabes zum Einsatz gilt – nämlich die Führungsleistungen. Im Trainingsbereich entsprechen die Führungsleistungen in einer Simulation dem ROI der Trainingsmaßnahme für die Mutterorganisation bzw. im weitesten Sinne für das Zielsystem. Das BV-EdS gestattet es somit erstmals, den ROI von Einsatzführungstrainings im Modell nach Kirckpatrick *nachvollziehbar* zu erfassen, anhand *allgemeiner Anforderungen* zu messen und *objektiviert* zu beurteilen. Mit dem empirisch begründeten Befund was als ROI von Einsatzführungstrainings für die Mutterorganisationen von Stäben gilt wird einerseits eine *Wissenslücke* geschlossen. Andererseits stellen die drei angesprochenen Gütekriterien eine *Verbesserung zum Status quo* dar. So werden Trainings bislang erfahrungsgemäß oft an eher subjektiven Erwartungen von Ausbildern aus deren praktischem Erfahrungsschatz gemessen. Zudem fokussieren Bewertungskriterien für Übungen landläufig nicht den Beitrag von Stäben zum Einsatz. Darin wird eine Erklärung gesehen, weswegen sich Übungsszenarien oft auf aufwändige Simulationen (von Ausführungsleistungen) stützen, aber die eigentlichen Führungsleistungen didaktisch nicht gezielt herausfordern.

Im Ausbildungsbereich können sich der FIRE-CU, das BV-EdS und der Beobachtungsleitfaden für Arbeitsabläufe (Kapitel 2) sinnvoll ergänzen. Durch die Kombination von Messungen der Trainingsqualität (schriftliche Befragung), zur Arbeit des Stabes und den Führungsleistungen (Beobachtung) kann ein umfassendes Bild der verschiedenen (individuellen und kollektiven) Kompetenzen und auch der infrastrukturellen Bedingungen gewonnen werden. Beispielsweise kann in einer Arbeitsprobe zum Ausbildungsabschluss der *BV-EdS* verwendet werden, um die Führungsleistung zu ermitteln und zu beurteilen. Dafür sollte ein Referenzszenario festgelegt werden und der Stab sollte idealerweise eine geschlossene Einheit sein. Die Arbeitsabläufe und infrastrukturellen Voraussetzungen können parallel mit dem *Beobachtungsleitfaden* erhoben werden. Anschließend kann die Trainingsqualität durch eine Befragung mit dem *FIRE-CU* ermittelt werden.

2 Beobachtung von Arbeitsabläufen

Der erste Teil des Evaluationsinstruments dient der Erfassung und Beurteilung der *Arbeit* von Stäben. Hierbei wird eine Sicht auf den *Prozess* der Führungsarbeit eingenommen (Arbeitsabläufe). Dazu dient ein *Best-Practice-Modell* in Form eines *Beobachtungsleitfadens*.

Der Beobachtungsleitfaden ist eine Sammlung von Aspekten, die für die *Entstehung* der Führungsleistungen eines Stabes essentiell sind. Diese Auflistung dient zur Erfassung in einer strukturierten Beobachtung oder in einer Selbstüberprüfung durch den Stab. Die geschlossenen Fragen sollen nicht nur einfach mit ja/nein beantwortet werden, sondern zur Reflexion anleiten. Diese Spiegelung der eigenen Arbeit kann sollte sinnvollerweise in Re- oder Debriefings mittels strukturierter Nachbesprechungen erfolgen. Sie kann durch einen Beobachter in seiner Trainerrolle oder durch einen Prozessverantwortlichen im Stab durchgeführt werden. Die Prüfpunkte können dem Stab auch als *Arbeitshilfe* dienen. So können beispielsweise die Fragen zu Teamarbeit und Human Factors für den Leiter des Stabes oder seinen Moderator während der Stabsarbeit eine gute Erinnerungshilfe sein.

Der Beobachtungsleitfaden basiert auf den Erfahrungen des Autors im Training von Stäben. Hintergründe dazu finden sich im Buch *Führung und Stabsarbeit trainieren*.² Er ist ausdrücklich *für die praktische Anwendung konzipiert*. Die theoretischen Grundlagen werden dafür stark vereinfacht wiedergegeben. Es war der Anspruch, dass die Prüfpunkte möglichst selbsterklärend sind und das Instrument sollte auch ohne umfassendes Hintergrundwissen anwendbar sein. Die Prüfliste ist allgemein gehalten und enthält keine Aspekte zu fachlichen Belangen (z.B. zu Feuerwehr oder Aviatik).

Ob ein Punkt im Leitfaden im jeweiligen Fall relevant ist, muss individuell beurteilt werden. Die Leistungsfähigkeit eines Stabes bemisst sich immer auch an den zu erwartenden Ereignissen der jeweiligen Organisation, weswegen organisationstypische Besonderheiten angemessen berücksichtigt werden müssen.

Die beiden letzten Blöcke des Beobachtungsleitfadens (Taktik, Strategie und Ergebnis sowie die zusammenfassende Beurteilung) stellen den *Bezug zu den Führungsleistungen und Einsatzergebnissen* her. Je nach Schwerpunkt kann sich an die Beobachtung eine vertiefende Untersuchung dieser Punkte anschließen. Im Umkehrschluss stellt die Führungsleistung des Funktionierens des Stabes als Stab den *Bezug zu den acht Prozessen* her.

² Kohlhammer-Verlag, ISBN: 978-3-17-034908-7

2.1 Acht Prozesse

Die Arbeitsabläufe in Stäben können mit verschiedenen Theorien erklärt werden. In der praktischen Arbeit finden die Prozesse nicht immer sequenziell statt (nacheinander), sondern können auch parallel (zeitgleich) oder iterativ (wiederkehrend) ablaufen. Es ist auch denkbar, dass bestimmte Prozesse eher in speziellen Phasen (z.B. zur Entwicklung und Implementierung eines neuen Stabes, während gerade stattfindender Stabsarbeit oder in einer angespannten Teamarbeitsphase) ablaufen. Die folgende achtfache Unterscheidung der Prozesse wurde vom Autor entwickelt. Sie haben Überschneidungen, weswegen sie nicht immer ganz klar getrennt werden können.

- Wahrnehmungsprozesse
- Entscheidungsprozesse
- Führungsprozesse
- Informationsmanagementprozesse,
- Wissens- und Lernprozesse
- Kommunikationsprozesse
- Teamprozesse
- Organisationsprozesse

2.2 Beobachtungsleitfaden

Im folgenden Beobachtungsleitfaden sind die wichtigsten Prüfpunkte zu den acht oben genannten Prozessen zusammengefasst. Die Gliederung folgt zur besseren Anwendbarkeit thematischen Gesichtspunkten.

2.3 Stabsraum (physisch)	
	Ist der Stabsraum passend zur Arbeitsweise des Stabes eingerichtet (Präsenz oder Konferenz)?
	Ist ergonomisches und funktionales Arbeiten möglich?
	Sind die Informationen im Stabsraum ausreichend geschützt (Zutritts- und Berechtigungskonzept, Einsehbarkeit)?
	Fördert der Stabsraum die Teamarbeit und das gemeinsame Lagebild (u.a. Sichtachsen, Sitzordnung)?

2.4 Arbeitsmittel, Kommunikationsmittel, Stabsraum (virtuell)	
	Sind die Arbeitsmittel speziell zur Informationsverarbeitung für die Arbeitsweise des Stabes funktional (u.a. Informationsmenge mit Dauer und Qualität, Datenträger und Datenformat)?
	Sind die Arbeitsmittel speziell zur visuellen Darstellung für die Arbeitsweise des Stabes funktional (u.a. Magnetwände, Whiteboards Flipcharts, interaktive digitale Tafeln Anzeigeflächen mit passenden Projektoren)?
	Sind notwendige Arbeitsmittel ausreichend vorhanden (z.B. Verbrauchsmaterial, Ladegeräte, Computer mit Zugang zu Informationen und Anwendungen)?
	Wird der mögliche Mehrwert der eingesetzten Softwareunterstützung ausgeschöpft (u.a. keine Einschränkung von Teamarbeit und Interaktion, Funktionen der Software werden tatsächlich genutzt)?
	Werden Kommunikationsmittel sinnvoll eingesetzt (bspw. E-Mail, Mobiltelefonie, Videokonferenzen mit ggf. Chatfunktion, Telefonie und Sprechfunk, schriftliche Nachrichten sowie kollaborative Plattformen zur Zusammenarbeit)?
	Fördert die Arbeit im virtuellen Stabsraum die Erbringung der Führungsleistungen? Gibt es digitale Entsprechungen zu physischen Arbeitsmitteln? Gibt es für zusätzliche Aufgaben im virtuellen Stabsraum benannte Rolleninhaber (z.B. Steuerung von Konferenzsystemen, Versand von elektronischen Besprechungseinladungen mit Zugangsdaten zu Konferenzen)?

2.5 Personal und Routine	
	Ist der Personalkörper des Stabes ausreichend (Schichtwechselstärke, Verfügbarkeit)?
	Sind die Stabsmitglieder wirksam beauftragt (u.a. Pflichtenübertragung, Integrität, Möglichkeit bei Alarm den Arbeitsplatz zu verlassen)?
	Sind alle potentiellen Stabsmitglieder in ausreichendem Umfang in die Aus- und Fortbildung einbezogen (auch Verbindungspersonen als Abgeordnete bzw. Repräsentanten anderer Organisationen, Vertreter von Schnittstellen)?
	Sind die Stabsmitglieder dazu befähigt, ihre vorgesehenen fachlichen Rollen souverän wahrzunehmen (Ausbildung, Training, Standardprozeduren, Szenarien)?
	Beherrschen die Stabsmitglieder eingesetzte Informationsmanagementsysteme souverän (Nachrichtenvordruck („Vierfarbvordruck“, Bürosoftware, Stabssoftware)?

2.6 Werkzeuge der Stabsarbeit	
	Ist jedem Stabsmitglied klar, in welchem Modus das Ereignis geführt wird (Alltagsorganisation, Sonderlage, Katastrophe usw.)?
	Ist der Stab sinnvoll organisiert und die Gesamtaufgabe funktional verteilt (u.a. anschlussfähig an die Alltagsorganisation, sinnvolle Teilaufgaben, Schnittstellen und Schnittmengen)?
	Werden Informationen auf ihre Richtigkeit überprüft (darunter Vermeidung von Interpretationsfehlern)?
	Ist die Situation sinnvoll dargestellt und wird dadurch eine zukünftige wirksame Einflussnahme des Stabes ermöglicht (Sinnvolle Schadens- und Gefahrenabwehrkategorien, Aktualität, Erweiterung der Darstellung möglich)?
	Fördert die Lagedarstellung das gemeinsame Lagebewusstsein des Stabes (Schlüsselinformationen sind aus Sicht einer fachkundigen unbeteiligten Person nach wenigen Augenblicken zu erfassen)?
	Wird das Ereignis ausdrücklich analysiert und die Lage beurteilt?
	Wird der künftige Ereignisverlauf ausdrücklich prognostiziert (Schlechtester Fall, bester Fall, wahrscheinlichster Fall in Kurz- mittel- und langfristigen Zeiteinheiten, Aktualität)?
	Wird eine ausdrückliche Strategie entwickelt die ggf. Prioritäten berücksichtigt (SMART-Regel)?
	Werden ausdrücklich Handlungsoptionen entwickelt und verglichen?
	Werden Entscheidungen nachvollziehbar und angemessen getroffen (u.a. Abwägung von Risiken und Chancen)?
	Werden Handlungen zielgerichtet geplant, Aufträge eindeutig erteilt und Maßnahmen kontrolliert?

2.7 Teamarbeit und Human Factors	
	Arbeitet der Stab als Team zusammen?
	Fördert der Führungsstil die Teamarbeit und die Verantwortlichkeit des Einzelnen (z.B. Führung mit Auftrag, Aufgabenorientierung, Situationsangemessenheit, flache Hierarchie)?
	Wird im Stab angemessen kommuniziert (z.B. Übermittlung relevanter Informationen zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Personen, Angemessenheit und Deutlichkeit der Sprache, richtige Reihenfolge der Information)?
	Ist das gemeinsame Ziel allen Stabsmitgliedern bewusst?
	Wird im Stab angemessen mit Störungen, Missverständnissen, Fehlern und Konflikten umgegangen?
	Erfolgt eine ausreichende Vorbereitung auf Lagebesprechungen? Werden Störfaktoren in der Lagebesprechung minimiert? Nutzt der Leiter des Stabes die Lagebesprechung, um den Stab aktiv zu steuern?

2.8 Taktik, Strategie und Ergebnis	
	Wurden Standardprozeduren wirkungsvoll angewendet? War das Vorgehen fachlich richtig?
	Stehen die eingesetzten Ressourcen und die erzielten Wirkungen in einem angemessenen Verhältnis zueinander?
	In Simulationen: Hätte das gewählte Vorgehen in Realiter plausibler Weise die vom Stab vorgesehene Wirkung erzielt?
	In Simulation und Realität: Ist die vom Stab vorgesehene bzw. erwünschte Wirkung aus Sicht aller interessierten Parteien im Verhältnis die Bestmögliche gewesen?

2.9 Zusammenfassende Beurteilung	
	Wie wurde im konkreten Ereignis die Lage bewältigt (fachlicher Lösungsweg, eingesetzte Ressourcen, erzielte Wirkungen), entsprechen die Prozessabläufe der Stabsarbeit den Erwartungen, wurden ausreichende Führungsleistungen erbracht und stehen diese Aspekte in einem angemessenen Verhältnis zueinander?

3 Beurteilungsverfahren Erfolg der Stabsarbeit

Der zweite Teil des Evaluationsinstruments dient der Erfassung und Beurteilung der *Führungsleistungen von Stäben* und den *herbeigeführten Einsatzergebnissen*. Hierbei wird eine Sicht auf das *Ergebnis* der Führungsarbeit eingenommen. Dazu dient ein *fortschrittliches Beurteilungsverfahren* über den *Erfolg der Stabsarbeit* (kurz: *BV-EdS*) Dieses wurde in der Dissertation des Autors entwickelt. Die wissenschaftlichen Gütekriterien erlauben die Anwendung in der Praxis. Es wird im Folgenden verkürzt und *anwendungsorientiert* wiedergegeben. Die Hintergründe dazu finden sich im Buch „*Erfolg der Stabsarbeit*.“³

3.1 Anwendung

Die Beurteilung erfolgt in zwei Schritten: Zuerst muss der gesamte Einsatz betrachtet werden. Danach kann auf die Führungsleistung geschlossen werden. Das Beurteilungsverfahren erfordert vom Anwender profunde Kenntnisse über führungstypische Aufgaben und fachlich-organisationsspezifischen Aspekten des jeweiligen Einsatzes. Für möglichst objektive Ergebnisse sollte nach wissenschaftlichen Maßstäben vorgegangen werden, die Argumentführung muss stichhaltig und eindeutig sein und es muss großer Wert auf tiefenscharfe Sprache gelegt werden.

Zur Erfassung der Einsatzresultate muss der jeweilige Fall umfassend aus möglichst vielen Perspektiven betrachtet werden. Wichtigste Grundlage ist das Steuerungsmodell des Stabes (vgl. Abschnitt 3.6). Es dient dazu, das konkrete Führungshandeln des Stabes anhand des fortgeschriebenen Steuerungsmodells nachzuvollziehen. Vergleichend kann der Beobachter mit derselben Methode rückblickend ein umfassenderes Modell erstellen um die Sicht auf den Einsatz objektivieren. Weitere wesentliche Elemente sind Stabsprotokolle, Berichte von Entscheidern, Berichte von operativen Einheiten, Ermittlungsergebnisse, Bevölkerungslagebilder aus Sozialen Medien sowie Medienberichterstattungen. Idealerweise kann eine Beobachtung der Arbeitsabläufe mit dem Beurteilungsleitfaden ergänzt werden. Das gesammelte Material muss hinsichtlich der Erwartungen an den Einsatz, an Führung und Ausführung falsifizierend analysiert werden. Bereits in diesem Schritt sollten Punkte zu *Führungsleistung, Einsatzresultat und Ausführungsleistung* separat codiert werden. Ergebnis ist eine klassifizierte Informationssammlung. Je nach Umfang kann eine Softwareunterstützung wie bei qualitativen Inhaltsanalysen erforderlich sein. Die klassifizierten Informationen müssen nun anhand des Maßstabs für Einsatzergebnisse (vgl. Abschnitt 3.4) qualitativ bewertet werden.

Mit den bewerteten Gesichtspunkten muss anschließend ein *Urteil über den Einsatz* gebildet werden. Dieses Urteil ist ein rückblickendes Testat über die Erfüllung der Erwartungen. Der verfahrensmäßige Grundsatz ist die *Verhältnismäßigkeit*. Dazu müssen die Gegebenheiten des Einsatzes, der Weg der Herbeiführung (Führungsleistung), die operative Umsetzung (Ausführungsleistung) sowie die Wirksamkeit der Herbeiführung in gegenseitiger Berücksichtigung zu einer gemeinsamen Aussage integriert werden. Kennzeichnend für die *Wirksamkeit* ist allgemein das Verhältnis von Maßnahmen zu eingesetzten Ressourcen bzw. zu angestrebten Zielen. Ein Gradmesser für die Wirksamkeit ist insbesondere die

³ Verlag für Polizeiwissenschaft, ISBN: 978-3-86676-610-5

Abmilderung von Schäden bzw. die *Begrenzung schädlicher Auswirkungen* im Zielsystem (Effektivitätsmerkmal). Die *Wirtschaftlichkeit der Herbeiführung* ist ein Effizienzmerkmal. Gemessen an den Situationsumständen (Außergewöhnlichkeit) dürfen die Resultate gewisse Mängel haben im Vergleich zu Ergebnissen, die unter günstigeren Umständen vernünftigerweise hätten erzielt werden können. Aus dem so beurteilten Einsatzresultat muss anschließend die *Führungsleistung entlang der Grenze der Wirkungsentstehung zur Ausführungsleistung* ausdifferenziert werden.

Die nun separat stehende Führungsleistung (vgl. Abschnitt 3.2) wird im letzten Schritt mit der generellen Erwartungshaltung an dieselbe verglichen. Dabei muss beurteilt werden, *ob der Stab die Voraussetzungen für operative Einheiten geschaffen hat, um für die jeweilige Situation das bestmögliche Ergebnis herbeizuführen*. Bei einer reinen Beratungsaufgabe wird die Angemessenheit des Rates für die beratene Instanz begutachtet. Am Ende des Beurteilungsverfahrens muss ein fallspezifisches Urteil anhand der drei Gütegrade (vgl. Abschnitt 3.5) formuliert werden.

Mit dem Wissen über Führungsleistungen und Einsatzresultate kann Einsatzführung auf jeglicher Führungsstufe konsequent auf diese Punkte ausgerichtet werden. Führungspersonen kann der Anspruch an sie transparent aufgezeigt werden. Dadurch kann die Qualität der Führungsarbeit im weitesten Sinne gesteigert werden. In Ausbildung und Übungen kann der Lerneffekt durch die Transparenz der Erwartungen und die Sichtbarmachung der bis dahin immateriellen, unsichtbaren Führungsleistung verstärkt werden.

3.2 Führungsleistungen

Der Beitrag eines Stabes zum Einsatz ist es die Voraussetzungen für operative Einheiten zu schaffen, um die eigentliche Wirkung zu erzeugen. Dieser Beitrag kann in vier Führungsleistungen beschrieben werden:

- *Grundlegend als Stab* zu funktionieren. Die Funktionen eines Stabes können mit den acht Prozessen erklärt werden (vgl. Abschnitt 2.1).
- *Einsätze führbar zu machen*. Dazu zählen die Organisation der Maßnahmen, Vorbereitung, Anzahl und Kompetenzen der Stabsmitglieder, die Universalität des Führungssystems sowie die Fähigkeit zur Absorption der Einsatzkomplexität.
- *Zeitvorteile* gegenüber dem natürlichen Ereignisverlauf zu *erarbeiten*. Diese hängen von der Leistungsfähigkeit der vor- und nachgeordneten Teile des Führungssystems ab, werden durch die Handlungsspielräume des Stabes sowie von der Vorwärts- und Rückwärtswirkung des Stabsablaufs bedingt. *Einsatzführung ist immer ein Arbeiten gegen die Zeit*. Die zu erarbeitenden Zeitvorteile sind daher ein *erfolgskritischer Punkt*.
- Den *Ereignisfortgang zu beeinflussen*. Dazu zählen das Informationsmanagement, das Erkennen der Problemstellung, die Entscheidungsarbeit als eigentliche Lenkung des Geschehens, das Erledigen organisationstypischer Aufgaben sowie die inter-/ intra-organisationale Zusammenarbeit.

3.3 Einsatzresultate

Die Resultate eines Einsatzes sind die *durch die Führungs- und Ausführungsleistung unter allen Gegebenheiten herbeigeführten, letztendlichen Einsatzergebnisse*. Sie können nach der kybernetischen Theorie auch als erzeugte Wirkungen in Form des veränderten Systemzustandes bezeichnet werden. Es können fünf Wirkungen unterschieden werden:

1. Die *Stabilisierung des Zielsystems* beschreibt die Vermeidung der weiteren Auslenkung eines eher nicht übermäßig ausgelenkten Zielsystems mit der Rückführung in den bestimmungsgemäßen Zustand. Dazu zählen auch die beiden folgenden Punkte.
 - a. *Schützen* eines Schutzziels (Abwehr unerwünschter Einflüsse von materiellen Zielen).
 - b. *Stützen* eines Schutzziels (Bekräftigung immaterieller Ziele wie die Reputation der Organisation).
2. Die *Wiedereinlenkung des Zielsystems* beschreibt die Rückführung in den bestimmungsgemäßen Zustand bzw. die Überführung in einen neuen stabilen Zustand eher stark ausgelenkter Zielsysteme.
3. Die *Wahrnehmung der organisationalen Souveränität* ist ein weiteres, von der Auslenkung unabhängiges Resultat und beschreibt die Entsprechung der Eigenverantwortung und Autarkie der Mutterorganisation.

Die Wirkungen 1.a und 1.b beziehen sich auf Schutzziele und werden pessimistisch als *Vermeidungsziele* bezeichnet. Bei den Ergebnissen 1 und 2 geht es um die Approximation an einen gewünschten Zustand, weswegen sie optimistisch als *Annäherungsziele* bezeichnet werden. Die Ergebnisart 3 steht für die Autarkie und das Verantwortungsbewusstsein des Stabes in Stellvertreterfunktion für seine Mutterorganisation. Hierunter wird die Summe der Erwartungen gefasst, die an Organisation gestellt werden, weswegen von *Erwartungszielen* gesprochen wird. Nach allen Erkenntnissen wird von Einsätzen im Bereich von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement *nicht* die Erreichung von *Mehrungszielen* erwartet, was im Militärbereich mutmaßlich anders gelagert sein dürfte.

3.4 Maßstab für Einsatzergebnisse

Die herbeigeführten Wirkungen werden am allgemeinen Anspruch an Stäbe gemessen. Diese Erwartungshaltung resultiert aus dem *Wesen eines Stabes*. Sie kann zusammengefasst werden in der Form, dass der *Stab als Art Generalinstrument* verstanden wird, *um das jeweils bestmögliche Resultat herbeizuführen*. Der Anspruch scheint insbesondere durch die potentiell große *Universalität von Stäben* geweckt zu werden. Zudem sind Stäbe in der Regel die höchste Instanz eines Führungssystems, sodass *kaum mehr Eskalationspotential* besteht. Der Anspruch ist hoch, aber nicht grenzenlos, weil die Leistungsfähigkeit von Stäben Grenzen hat (bedingt durch die Skalierbarkeit). Die Bezeichnung als Generalinstrument steht sowohl für die *Erwartung an das Generelle* (unterschiedsloser Einschluss aller Ereignisse) wie auch für die *Bedeutung des Organs* für die oberste Instanz einer Organisation (in Anlehnung an den militärischen Rang eines Generals). Gemessen an den *Umständen (Außergewöhnlichkeit)* dürfen Einsatzresultate gewisse Mängel haben im Vergleich zu Resultaten, die unter günstigeren Umständen vernünftigerweise hätten erzielt werden können. Dieser Anspruch ist der generische Maßstab, um den Gütegrad der Führungsleistung zu beurteilen (s.u.).

Der allgemeine Anspruch schließt auch konkretere Erwartungen mit ein. So wird vom Stab einerseits die *Wahrnehmung von Führungsaufgaben* erwartet. Andererseits wird auch die *Durchführung von fachlich-organisationstypischen Aufgaben* erwartet. Vom gesamten Einsatz wird die Stabilisierung oder Wiedereinlenkung des Systemzustandes, die Wahrnehmung der organisationalen Souveränität und die Erreichung von Vermeidungszielen erwartet.

Dieser Anspruch ist zwar sehr hoch, aber nach oben nicht offen. Deswegen fließt die Außergewöhnlichkeit der Situation, das Neuartige bei einem unbekanntem Ereignis oder die Schwierigkeit der Ursachenbekämpfung in die Beurteilung ein. Wichtig ist dabei, dass ein hypothetisch gutes Ergebnis unter anderen Umständen eine niedrige Führungsleistung nicht rechtfertigt. Einsatzergebnisse können auch dann als erfolgreich eingeordnet werden, wenn die Umstände es rückblickend und objektiviert rechtfertigen, dass gewisse Nebenwirkungen in Kauf genommen werden mussten. Einschränkungen von Grundrechten, hohe Ressourcenaufwände für eine Lösungsoption oder der faktische Stillstand einer Großstadt beim Shut-down des öffentlichen Nahverkehrs sind vereinfacht gesagt dann gerechtfertigt, wenn es für die jeweilige Situation die im Verhältnis am besten geeignete Handlungsoption war.

3.5 Gütegrade der Führungsleistung

Die Führungsleistung eines Stabes kann in drei Gütegraden beurteilt werden:

1. Gemindert
2. Erwartungsgemäß
3. Mehr als ausreichend

Als erwartungsgemäße bzw. ausreichende Führungsleistung des Stabes wird verstanden, wenn durch den Stab mittels stabstypischer Aufgaben (führungstypisch und fachlich-organisationstypisch) die *Voraussetzungen für operative Einheiten geschaffen wurden, um für die jeweilige Situation das bestmögliche Ergebnis (Systemzustand) herbeizuführen* (Kurz: erfolgreiche Stabsarbeit). Das schließt die Erbringung eines angemessenen Rates bei einer Beratungsaufgabe mit ein.

Unter einer geminderten Führungsleistung des Stabes werden *Defizite* bei erbrachten stabstypischen Aufgaben verstanden, die sich *in einem erfolgskritischen Maß* auf das gesamte Führungssystem, die operativen Einheiten oder schlussendlich auf die Einsatzergebnisse bzw. die Bewältigungsmaßnahmen (Systemzustand) *hätten auswirken können* (Gänzlich oder teilweise nicht erfolgreiche Stabsarbeit). Die reine Möglichkeit einer potentiellen Erfolgsgefährdung muss bereits als geminderte Führungsleistung bezeichnet werden, weil die Erkenntnislage die Beurteilung von Mechanismen einer möglichen Selbstkorrektur des Gefahrenabwehr- bzw. Krisenmanagementsystems nicht zulässt. Es kann nicht sicher gesagt werden, inwiefern die operativen Einheiten durch ihre Ausführungsleistung eine mangelhafte Führungsleistung ausgleichen können. Das schließt auch die Erbringung eines Rates bei einer Beratungsaufgabe mit ein.

Als mehr als ausreichende bzw. die Erwartungshaltung an den Erfolgsanspruch übertreffende Führungsleistung des Stabes wird verstanden, wenn der Stab durch stabstypische Aufgaben die Voraussetzungen für operative Einheiten geschaffen hat, um für die jeweilige Situation *ein herausragendes Ergebnis (Systemzustand) herbeizuführen, welches das vernünftigerweise zu erwartende bestmögliche Ergebnis in Bezug auf die Resultate, den Zustand bestimmter*

kritischer Variablen oder die Erreichung von Vermeidungszielen in besonderem Maße übertrifft (Besonders erfolgreiche Stabsarbeit). Das schließt auch die Erbringung eines Rates bei einer Beratungsaufgabe mit ein.

Es ist denkbar, dass eine mehr als ausreichende Führungsleistung gegeben sein kann, auch wenn die Resultate des Einsatzes nur im Rahmen des Erwarteten oder gar darunter lagen. Kurz gesagt kann das *Ergebnis des Einsatzes schlecht sein, aber die Stabsarbeit kann trotzdem gut gewesen sein*. Der Grund kann sein, dass eine Minderleistung operativer Einheiten ein herausragendes Ergebnis verhindert hat. Dieser Fall ist theoretisch denkbar und wird in der Praxis als durchaus wahrscheinlich eingeschätzt, wenngleich sich in den in der Dissertationsschrift untersuchten Fällen kein Hinweis dafür fand. Es ist jedoch ausgeschlossen, dass die Stabsarbeit als besonders erfolgreich gelten kann, wenn die besonderen Umstände (z.B. ungünstige Faktoren) trotz einer scheinbar mehr als ausreichenden Führungsleistung und dementsprechender operativer Umsetzung ein herausragendes Ergebnis verhindert haben. Weil sich Führungsleistung stets an diesen Situationszusammenhängen messen lassen muss, gilt in diesem Fall der Gütegrad der Führungsleistung nicht als besonders erfolgreich, da den besonderen Umständen nicht entsprochen wurde. Kurz gesagt *rechtfertigt ein hypothetisch gutes Ergebnis unter anderen Umständen nicht die Einwertung als herausragende Führungsleistung*.

3.6 Steuerungsmodell

Im Beurteilungsverfahren muss das in der Untersuchung erkannte sog. stabs-natürliche Problemlösemodell genutzt werden. Dieses ist ein Abbild des Einsatzes in Form kritischer Variablen und Controls (vgl. Abbildung 1).

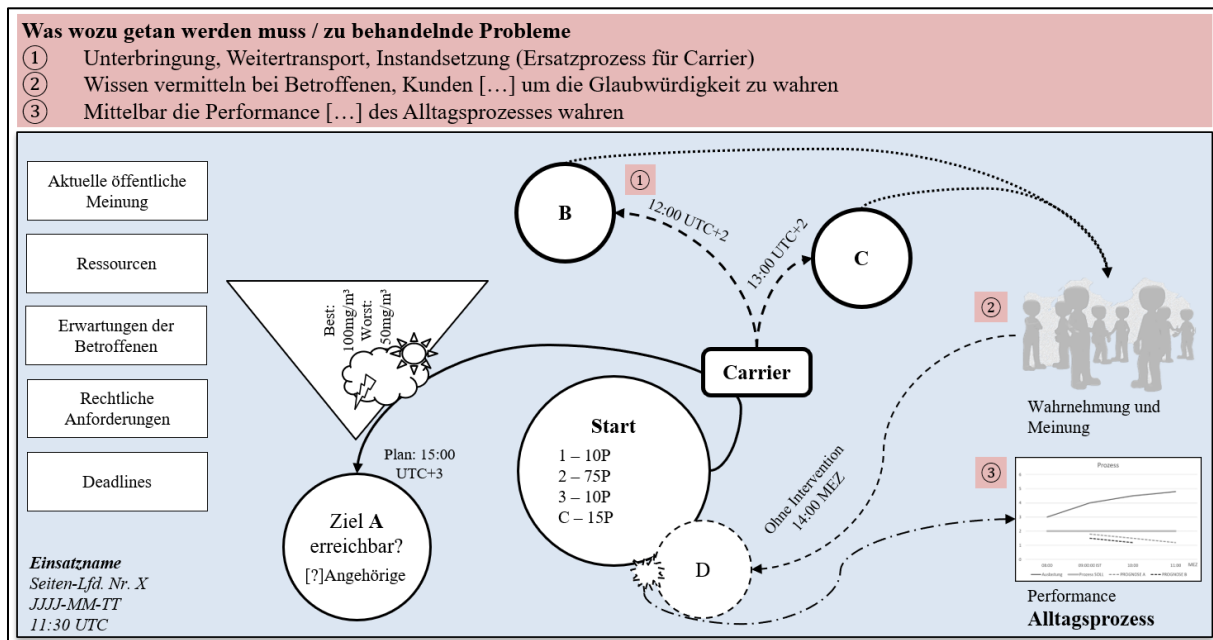


Abbildung 1: Beispiel für ein Einsatzmodell auf Basis von Controls und deren Beziehungen aus dem Bereich der Luftfahrt.

Die in Form der Controls benannten Probleme und Aufgaben erheben die reine „Lagedarstellung“ bei entsprechender Anwendung zu einem echten Steuerungsmodell für den Stab. Die zugrundeliegende Theorie ist die Kybernetik. Eingehend können die kritischen

Variablen als momentanes Abbild des zu steuernden Systems verstanden werden. Über den Verlauf der Steuerungstätigkeit des Stabes kann ein *Vorher-Nachher-Vergleich* durchgeführt werden. Die einzubeziehenden Controls ergeben sich aus den einsatzrelevanten Aspekten. Diese Methode weist eine hohe Durchgängigkeit auf. Das bedeutet, dass für Probleme auf der Aufgabenseite sowie für Führungsleistungen und Einsatzresultate auf der Ergebnisseite eine gemeinsame Systematik in Form der Controls verwendet werden kann. Hierdurch können die drei Aspekte Problem, Arbeit und Ergebnis in einer gemeinsamen Sprache miteinander in Bezug gesetzt werden.

Indem bei der Erfassung der Einsatzresultate das gleiche Verfahren genutzt wird wie im Stab für die Einsatzführung können *Diskrepanzen zwischen der Beobachterperspektive und der Sicht des Stabes vermieden* werden. Das ist insbesondere in Trainingssituationen relevant, wo anhand von simulierten Einsatzergebnissen über die Leistung von Stäben befunden wird. Das Steuerungsmodell vermag bei der Anwendung in der Stabsarbeit zudem die Situation Awareness (Lagebewusstsein) und das Shared Mental Modell (gemeinsames Teamgedächtnis) zu fördern. Dadurch kann letztlich das Entscheidungsverhalten unterstützt werden.