

# Stabsarbeit neu trainiert

In einer Masterarbeit wurden Stäbe der Gefahrenabwehr mit sogenannten Teams mit höchstem Erfolgsanspruch verglichen. Dabei wurden im Feld Erfolgsmerkmale zur Arbeit unter besonderen Bedingungen erhoben und ausgewählte Merkmale durch eine Schulung auf Krisenstäbe übertragen. Aus den Erkenntnissen können Impulse für Organisation, Ausbildung und Training von Stäben der Gefahrenabwehr gewonnen werden. Der Beitrag gibt einen kurzen Überblick über das Studiendesign, stellt die zentralen Erkenntnisse vor und gibt Impulse zur Ausrichtung der Stabsarbeit.

## 1 Studiendesign

In der Studie<sup>1</sup> „*Stabsarbeit | Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch*“ wurden Stäbe von Feuerwehr und des Business Continuity Managements von Wirtschaftsunternehmen, Piloten auf einer Passagierfluglinie, Spitzen-Gourmetköche auf Weltklasseniveau, OP-Teams eines akademischen Lehrkrankenhauses sowie die Crew einer TV Live-Produktion bei ihrer Arbeit beobachtet und befragt. Diese Feldstudie wurde durch Hintergrundgespräche mit erfahrenen Krisenstäben von Feuerwehren, Petro- und Automobilindustrie, mit Ausbildern von Kernkraftwerksfahrern sowie des Crew Resource Managements aus Militär und Medizin ergänzt. Die Untersuchung wurde aus der Perspektive des Erfolgsanspruchs durchgeführt. Hierbei wird nach dem Grad der Zielerreichung der Teams gefragt. Die Repräsentation des Erfolgs innerhalb eines Teams erlaubt einen Rückschluss darauf, was als richtig und zielführend gilt. Primär lässt sich

---

<sup>1</sup> Den Studienteil zur Erhebung der Erfolgsmerkmale führte der Autor über anderthalb Jahre in seiner Freizeit durch. Die Ausarbeitung des Interventionsinventars und die experimentelle Übertragung der Erkenntnisse war Teil seiner Studienabschlussarbeit des Masterstudiums Security and Safety Management an der Donau Universität Krems / Österreich. Wissenschaftlicher Betreuer war Univ.-Prof. Dr.-Ing. Frank Fiedrich / Lehrstuhl für Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit; Bergische Universität Wuppertal.

damit herausfinden, was die untersuchten Teams tun um erfolgreich zu sein. Sekundär wird damit die übergeordnete Fragestellung untersucht, was als der messbare Erfolg oder die messbare Leistung eines Stabseinsatzes gelten kann.

Aus den Untersuchungsteilen ergaben sich 55 Merkmale in sechs Gruppen, die eine erfolgreiche Arbeit in außergewöhnlicher Umgebung ermöglichen (zusammengefasst in Tabelle 1). Sie sind einander nicht distinkt, sondern haben Schnittmengen.



Bild 1: Beim Vergleich von Stäben mit Spitzen-Gourmetköchen fällt auf, dass diese eine ausgeprägte Vorstellung ihres Arbeitsergebnisses haben und auch ausdrücklich beschreiben können, was für sie Erfolg ist. Beides wird als wichtige Voraussetzung verstanden, um überhaupt zu einem gemeinsamen Ziel zu kommen. Das Lernen in dem abgebildeten Team erfolgt on-the-Job durch Reflexion.



*Bild 1: Zentrale Herausforderung in der Stabsarbeit ist die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines gemeinsamen „big picture“ im Team.*

Tabelle 1: Zusammenfassung der Erfolgsmerkmale

Merkmalsgruppe	Ausgewählte Merkmale
Erwartungshorizont (11 Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungen an das Team kennen</li> <li>- Erwartbarkeit von Szenarien kennen</li> <li>- Chancen und Risiken des Handelns kennen</li> <li>- Kritische Wendepunkte prospektiv erkennen können</li> </ul>
Lagebewusstsein (7 Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziel des Handelns kennen und dieses für alle sichtbar visualisieren</li> <li>- Wissen über Ressourcen, Aufgaben, Interaktion und Eigenschaften der Teammitglieder</li> <li>- Ein gemeinsames „big picture“ haben</li> </ul>
Innerer Regelkreis (5 Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenes Potential (Voraussetzungen), Prozess (Abläufe) und Ergebnis des Handelns kennen</li> <li>- Grenzen des eigenen Handelns kennen</li> <li>- Eindeutige, verständliche und unmissverständliche Kommunikation</li> </ul>
Führungskultur (10 Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besetzung und Wirkung von Schlüsselfiguren</li> <li>- Speaking-Up (Wortmeldung und Minderheitsmeinung unter Autoritäten oder in der Gruppe)</li> <li>- Abgestufte Entscheidungskompetenzen</li> <li>- Leadership und Führung mit Auftrag</li> </ul>
Entscheidungsfindung (6 Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angemessenes Einsetzen-Können von intuitiven Entscheidungen</li> <li>- Anwendung eines rationalen Entscheidungsfindungsmodells</li> <li>- Eigene Regeln und Prinzipien kennen</li> </ul>
Teamkultur (14 Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahmenbedingungen der Mutterorganisation</li> <li>- Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten und Aufgabenkonflikten</li> <li>- Learning on the Job durch Reflexion</li> </ul>

## 2 Direkter Vergleich der Erkenntnisse mit Stäben

Einige der erkannten Merkmale können in der Stabsarbeit schon heute als sichtbare Eigenschaften beobachtet werden. Zum Beispiel wird das gemeinsame „*big picture*“ durch Lagedarstellung gefördert; in Polizeistäben sind Entscheidungskompetenzen oft sehr deutlich herausgearbeitet; Entscheidungsfindungsmodelle wie der Führungskreis der Feuerwehr werden in den meisten Stäben organisationstypisch eingesetzt. Diese Merkmale sollten bewahrt und ggf. bestärkt werden. Jedoch sind die meisten der erkannten Merkmale heute in der Stabsarbeit nur in Ansätzen oder in unausgesprochener Form zu beobachten. Hierin liegen große Verbesserungspotentiale. Diese Merkmale sollten weiterentwickelt werden um die Performanz des Stabs zu verbessern. Z. B. sind die Entscheidungsregeln geläufig, übergeordnete Prinzipien bekannt und es gibt ein Gespür für kommende kritische Wendepunkte. Eine Auseinandersetzung mit diesen Dingen erfolgt jedoch in der Ausbildung kaum und im Einsatz nur, wenn man an Grenzen stößt. Hier liegt das Potential: Der Stab sollte seine übergeordneten Prinzipien routiniert interpretieren und anwenden können, um das eigene Handeln daran ausrichten zu können: Wie werden z. B. in einer Flächenlage, bei der in einem großen Gebiet viele Einsatzstellen parallel zu bearbeiten sind, vom abstrakten Auftrag „*Schutz von Mensch, Tier, Sachwerten*“ Prioritäten und Ziele abgeleitet, wenn die bekannten taktischen Vorgehensweisen und die Ressourcen endlich sind? Das Empfinden für mögliche kritische Wendepunkte sollte in Worten und Zeichen ausgedrückt und im Stab thematisiert werden, um Erfahrungen für alle zugänglich zu machen und zu sensibilisieren: Was sind z. B. erfolgskritische Momente der Strategie und wie muss man sich diese bildlich vorstellen?

Wieder andere Merkmale sind in der heutigen Stabsarbeit nur rudimentär zu beobachten oder sind generell neuartig für Stäbe. Auch hierin liegen große Potentiale. Diese Merkmale sollten von der Stabsarbeit adaptiert werden. Z. B. wird der eigene Auftrag des Stabs selten ausgewertet und als Zielvorstellung visualisiert; Wortmeldungen werden ungewollt durch die natürliche Wirkung von Autoritäten unterdrückt; das Lernen im

Rahmen der praktischen Arbeit durch Reflexion ist sehr gering ausgeprägt. Der Stab sollte das Ziel seiner Arbeit in gemeinsamer Arbeit in positiver Form für alle sichtbar visualisieren, um sein Handeln daran ausrichten zu können. Hierdurch erlangen alle Stabsmitglieder die gleiche Vorstellung von der Aufgabe und denken nicht in Vermeidungszielen wie „*es soll besser werden*“ oder undefiniert wie „*wir wollen die Gefahr abwehren.*“ Respektspersonen sollten sich reflektieren um eine Kultur zu schaffen, in der sich jedes Stabsmitglied traut, sich zu Wort zu melden. Hierzu gehört auch eine unvoreingenommene und ergebnisoffene Diskussion von Handlungsoptionen. Stabsübungen und Stabstrainings sollten um sog. strukturierte Nachbesprechungen ergänzt werden, um echtes Lernen zu initiieren. Hierzu eignet sich die Didaktik des Erwachsenenlernens wie der Experiential Learning Cycle nach Kolb. Grundsätzlich sollten Stabsübungen stärker dezidiert an persönlichen, prozessualen oder inhaltlichen Zielen ausgerichtet werden und diese auch „*debrieft*“ werden. Das ständige Vermengen aller Ziele in einem Topf á la Vollübung sollte vermieden werden. Stattdessen sollten einzelne defizitäre Kompetenzen gezielt trainiert werden und danach im Stabsablauf zusammengefügt werden.

### **3 Übertragung der Studienergebnisse auf Ausbildungskonzepte**

Je nach schon vorhandener Ausprägung, je nach Performanzlevel des Stabes oder je nach Erfordernis der speziellen Aufgabe des Stabes können die in der Fallstudie erkannten Merkmale den Stab in seiner Arbeit unterstützen. Um sie übertragen zu können, wurden sie in einen Kompetenzkatalog für eine Schulung überführt. Dieser Schulung liegt der sokratische Gedanke zugrunde: Die Überzahl der deutschen Lehrveranstaltungen basiert auf dem Konzept des Frontalunterrichts und dessen Kerngedanke des Inputs. Die aktuellen Erkenntnisse der Lernforschung zeigen, dass Wissen als Know-What nicht Können als Know-How ist. Lernende Erwachsene müssen für sich einen Bedarf erkennen, um überhaupt lernen zu wollen. Lernen braucht Emotion, um diese eigene Bedarfe zu stärken. Lernen funktioniert durch Erkennen

von Bedeutungen. Diese Bedeutungen können nicht von einem Lehrer vermittelt werden. Sie müssen vom Lernenden selbst konstruiert werden, weil Fremdkonstruiertes beim Lernenden eine andere Bedeutung hat wie beim Lehrenden. Kompetenz wird als handlungsbezogenes Konstrukt verstanden, das sich in einer erfolgreichen Bewältigung von Problemsituationen niederschlägt.<sup>2</sup> In der entwickelten Schulung werden anhand von Planspielen Situationen erzeugt, die strukturell einer Situation im Stab ähneln. Das Handeln des Teams wird mit Methoden des Crew Resource Managements<sup>3</sup> in einer strukturierten Nachbesprechung debrieft. Dabei geschieht das Lernen, indem die positive Bedeutung der Verhaltensweise für die Arbeit im Stab erkannt wird und vom Lernenden selbst als adaptionswürdig erkannt wird. Die Teilnehmer lernen also durch ihre eigene Erkenntnis, ohne dass das Lernen auf den Trainer fokussiert wäre.

Die Schulung wurde an drei verschiedenen Stäben<sup>4</sup> getestet und nach wissenschaftlichen Kriterien evaluiert. Exemplarisch wurden vier einander distinkte Merkmale übertragen. Der Zeitaufwand betrug im Experiment sechs Zeitstunden – mit Funktionszeiten in toto ein Arbeitstag. Hierbei konnte der Nachweis erbracht werden, dass die Teilnehmer ihre Kompetenzen erweitert haben und dass diese für die Stabsarbeit nützlich sind. Zusammengefasst konnte mit der Schulung die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass der Stab effektiv und effizient handelt – also sein Ziel erreicht und gleichzeitig wirkungsvoll ist. Die entwickelte Schulung hat sich nicht nur fachlich, sondern auch betriebswirtschaftlich bewährt: Der hohe Trainingseffekt bei relativ geringem Aufwand war eindeutig messbar, was bei knappen (finanziellen und zeitlichen) Ressourcen einen großen Mehrwert darstellt – sowohl im Haupt- als auch im Ehrenamt. Denn wie oft wird geübt, ohne dass die

---

<sup>2</sup> Vgl. (Mistele, Kompetenzentwicklung bei Organisationen in Hochrisikoumwelten, 2010, S. 31)

<sup>3</sup> Crew Resource Management kommt ursprünglich aus der Fliegerei.

<sup>4</sup> Technische Einsatzleitung eines Landkreises; Unternehmenskrisenstab einer der größten Automobilzulieferer an einem Standort mit rund 7200 Beschäftigten; Unternehmenskrisenstab angesiedelt beim Notfallmanagement eines Chemieparksbetreibers der Größe eines der größten TUIS-Mitgliedsunternehmen.

Teilnehmer am Ende das Gefühl hatten, etwas gelernt zu haben? Wenn in der Stabsarbeit ein „Flow“ zu spüren ist weil der Stab „*rund läuft und vor der Lage ist*“, dann ist Stabsarbeit kein notwendiges Übel mehr, sondern macht Spaß!

#### **4 Weiterführende Erkenntnisse**

Rund um die DV 100 hat sich ein Stand der Technik der Stabsarbeit entwickelt. Dieser wird zum Beispiel in Dienstanweisungen, in einschlägiger Literatur oder im alltäglichen Doing in Kodizes und Kulturen des „*wie man es tut*“ sichtbar. Aus dem Vergleich von Stäben mit den Teams höchsten Erfolgsanspruchs wird der Schluss gezogen, dass dieser Stand der Technik der Stabsarbeit verbessert werden könnte:

- Die Ablauforganisation, die Ausbildung und Arbeitshilfen sollten nach Komplexitätsmerkmalen so strukturiert werden, dass Ressourcen gezielt dahin gelenkt werden, wo sie für die jeweilige Aufgabe gebraucht werden. Hierbei sollte das Minimumgesetz beachtet werden, weil das am schwächsten trainierte Kompetenzfeld alle anderen Kompetenzen begrenzt. Z. B. wird nach Beobachtungen der Autoren das Komplexitätsmerkmal „*Dynamik*“ verbreitet viel stärker trainiert als die „*Polytelie*.“ Der Umgang mit strategischen vielzielligen Aufgabenstellungen ist somit ein potentieller Versagenspunkt.
- Die Natur der Stabsarbeit ist weniger taktisch und stärker strategisch. Die Ausbildung sollte daher um Methoden wie z.B. Frameworking (sog. Strategierahmen) erweitert werden, um das strategische Arbeiten tiefer zu implementieren. Ggf. sollten faktisch vorhandene eher taktisch operierende „*Stäbe*“ von strategischen Stäben im Sinne der Führungslehre unterschieden werden. Ausbildung und Training könnten somit spezifischer erfolgen.
- Stabsarbeit ist Teamarbeit. Soziologische Prozesse sind deswegen entscheidend, um mit vorhandenen technischen berufsständischen Fähigkeiten die Leistung des Stabes erbringen zu können. Eine

Besinnung auf die eigene Leistungsentstehung im Stab ist notwendig. Die Sensibilisierung hierfür muss bereits in der Ausbildung erfolgen und durch eigene Trainingsmaßnahmen gefördert und erhalten werden.

- Dem Stabsleiter sollte per Aufbauorganisation ein Assistent als Aufgabenkoordinator und Prozesswahrer beiseite gestellt werden. Durch diese Aufgabenabspaltung soll die Leitungsfunktion auf Denk- und Entscheidungsaufgaben begrenzt werden. Stabsleiter und Assistenz müssen gleich qualifiziert sein und ihre Rollen wechselnd wahrnehmen können.
- Der Stabsarbeit sollte ein Systemdenken über die Aufgabe zugrunde gelegt werden. Die zu behandelnde Aufgabe sollte kybernetisch verstanden und als solches Modell dargestellt werden, um erwünschte strategische Wirkungen steuerbar zu machen. Z. B. sollte die Einsatzstelle neben der Lagedarstellung abstrakt als Flussbild dargestellt werden, um Zusammenhänge, Abhängigkeiten, (Zentral-)Variablen, Neben- und Fernwirkungen besser erfassen zu können.
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung können bewährte Arbeitsweisen fixieren und neue Arbeitsweisen implementieren, indem sie gegen das Vergessen von Handlungsschritten wirken. Z. B. sollten Klarlisten, Handlungsrouinen, SOPs und Prinzipien in geeigneten Medien abgebildet werden und während der Arbeit aktiv eingesetzt werden. Weiterhin können Reibungsverlusten an Schnittstellen zu andern Organisationen hierdurch reduziert werden.
- In einem Erwartungshorizont sollten Szenarien definiert werden, deren Bewältigung als Leistungslevel für den Stab gilt. An diesem Maß sollte die Leistungsfähigkeit des Stabes regelmäßig gemessen werden.

Ein besonderes Augenmerk sollte auf die sog. nicht-technischen Fähigkeiten gerichtet werden. Sie müssen erst erzeugt werden, um aus



den einzelnen Domänen einen Stab als Team zu formen. Diese non-tech-skills äußern sich überwiegend im Verhalten, das die Stabsmitglieder zeigen. Dieses Verhalten sollte in der Ausbildung angelegt, im Training durch strukturierte Nachbesprechungen bestärkt und im Einsatz eingefordert werden. Hierzu werden die folgenden sieben „*Grundsätze der Stabsarbeit*“ vorgeschlagen. Diese sind wiederum mit rund 30 beobachtbaren und veränderbaren Verhaltensweisen hinterlegt, die als Übertragungspunkt, als Erinnerungshilfe sowie als Denk- und Handlungsanleitung dienen. Diese Durchgängigkeit unterstützt den Lerntransfer wirkungsvoll.

*Abbildung 1: Die entwickelten Grundsätze der Stabsarbeit*

1. Komplexität reduzieren
2. Erwartungshorizont erweitern
3. Lagebewusstsein fördern
4. Entscheidungsfindung beherrschen
5. Kommunikation verknüpft Team & Handeln
6. Der Stabsablauf hilft beim Denken, Visualisieren, Lagebesprechen, Entscheiden, Handeln
7. Das Team ist Voraussetzung für die Aufgabenarbeit
8. Führung mit Auftrag, aufgabenorientiert, situationsangemessen und in flacher Hierarchie

## **5 Fazit und Ausblick**

Die Stabsarbeit kann von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch lernen. Stabsmitglieder wechseln ihren Stab nur sehr selten, weswegen Wissenstransfer eingeschränkt stattfindet. Dem Training durch übergreifende Stellen kommt daher große Bedeutung zu, um Stabsarbeit in der Fläche weiter zu entwickeln.

Stabsarbeit ist im Kern ihres Wesens zeitlos – der Stab war und ist ein

Unterstützungsmittel für den Führenden. Gleichzeitig ist Stabsarbeit in ihren Möglichkeiten aber auch zeitabhängig – verfügbare Technologie, salonfähige Führungsstile, Erwartungshaltungen der Stakeholder, der Vierfachvordruck oder Erkenntnisse aus den Trainingswissenschaften definieren Rahmenbedingungen und Verbesserungsmöglichkeiten. Es sei exemplarisch an die Implementierung von Erkenntnissen zu Social Media, an den maßvollen Umgang mit unterstützender Software oder an effektive Ausbildung in Zeiten knapper Ressourcen gedacht. Aber auch fliegende Stäbe oder ein professionalisierter Stabsdienst aus der Ferne von einem zentralen Punkt aus sind Konzepte, die von verantwortungsbewussten Entscheidern durchdacht werden sollten. Eine organisations- und länderübergreifende Forschungseinrichtung könnte dabei helfen, Stabsarbeit weiter zu entwickeln und auf künftige Bedarfe auszurichten.

## **6 Autoren**

Dominic Gißler Ing. M.Sc.

Kontakt: [d.gissler@gmx.de](mailto:d.gissler@gmx.de)

Prof. Dr.-Ing. Frank Fiedrich

Kontakt: [fiedrich@uni-wuppertal.de](mailto:fiedrich@uni-wuppertal.de)