

# Werkzeuge der Stabsarbeit

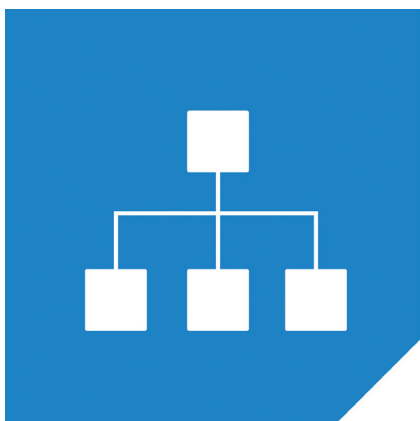
## Standardisierte Methoden für die Einsatzführung bei Hilfsorganisationen und im Krisenmanagement

Dominic Gißler

**S**tabsarbeit ist Führungshandwerk. Neben den individuellen Kompetenzen der Stabsmitglieder, technologischen Mitteln und soziologischen Faktoren hängt das Funktionieren eines Stabes insbesondere von den eingesetzten Führungswerkzeugen ab. Der Beitrag stellt acht Methoden vor, die in keinem Stab fehlen sollten.

Jeder Handwerker hat sein Werkzeug. Führungsarbeit kann als ein Handwerk der arbeitsteilig organisierten Welt verstanden werden. Führungsarbeit ist Bestandteil von Industrie, Verwaltung, Dienstleistung, Gewerbe, Militär und von der Gefahrenabwehr. Dabei sind die zur Führung der verschiedenen Organisationen eingesetzten Techniken im Grunde universal. Stabsarbeit ist eine klassische Art der Führungsarbeit, womit auch einige Techniken der Stabsarbeit universal sind. Die wichtigsten Techniken bilden quasi den „Werkzeugkasten“ der Stabsarbeit. Bei diesem Werkzeugkasten gelten die gleichen Faustregeln wie in jedem Handwerk. So ist für einzelne Fälle Spezialwerkzeug notwendig. Das bedeutet, dass zur Bewältigung mancher Ereignisse oder für hochspezialisierte Organisationen erweiterbare Instrumente – also Spezialwerkzeuge – notwendig sind. Der Heimwerker bekommt sicherlich den Nagel in die Wand, wird sich mit dem Tausch eines Automotors jedoch schwertun. Ohne intensive Ausbildung oder zufälliges großes Talent wurde noch niemand Meister eines Handwerks. Das bedeutet, dass der Umgang mit den Werkzeugen der Stabsarbeit geübt werden muss, um so manchen Kniff zu erlernen.

### Organisation



Die Organisation legt die Arbeitsteilung und die Zuständigkeiten bei der Ereignisbewältigung fest. Dieses Werkzeug dient dazu, die umfassende Gesamtaufgabe in sinnvolle, einfacher lösbare Teilaufgaben zu zerlegen. Die DV100 gibt mit den Sachgebieten eine Organisationsstruktur vor.

In diesem Fall beginnt die Arbeitsteilung meist bei der Ordnung des Raumes und endet bei der Zuweisung von Unterstützungsaufgaben. Vorschriften für Verwaltungsstäbe geben mit den Stabsbereichen ebenso eine Organisationsstruktur vor. Stäbe der privaten Gefahrenabwehr oder des Business Continuity Managements organisieren die Arbeitsteilung zumeist in Ressorts, die der allgemeinen Zuständigkeit der Linienorganisation ähneln.

**Expertentipp:** Ein Organigramm mit typischer Arbeitsteilung kann bereits vorbereitend erstellt werden, so dass es bei einem Ereignis rasch befüllt werden kann. Personennamen und Kontaktdaten im Organigramm schränken zwar die Übersichtlichkeit ein, können aber die praktische Arbeit erleichtern.

### Modell des Ereignisses

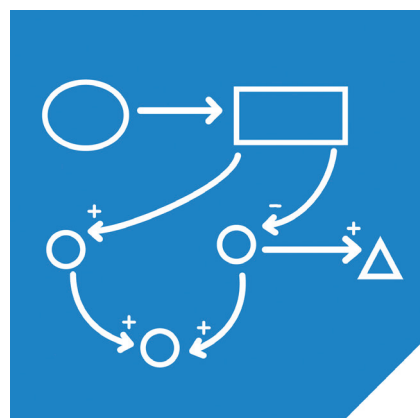


Das Modell vom Ereignis kann auch Lagedarstellung oder Ereigniskonto genannt werden. Dieses Werkzeug dient dazu, in verkleinertem Maßstab und in abstrakter Form das Ereignis sowie das zu lösende Problem darzustellen. Weil Modelle stets nur Abbilder der Wirklichkeit

sind, kommen sie mit wenigen Detailinformationen aus. Die Lagedarstellung kann z. B. aus Karten, R&I-Schemata, Systembildern oder Zeichnungen bestehen. Darin werden wichtige Größen, kritische Zusammenhänge oder günstige Steuerungsmöglichkeiten eingezeichnet. Ereigniskonten sind eine zahlenmäßige Darstellung von Schlüsselinformationen. Sie erlauben eine rechnerische Verarbeitung und indizieren wichtige Zustände.

**Expertentipp:** Ereigniskonten können mit Metaplankarten, auf einem Schreibblock oder in einer Tabellenkalkulation geführt werden. Dieses Werkzeug kann bereits vorbereitend angelegt werden, so dass es bei einem Ereignis rasch an die Schlüsselinformationen angepasst werden kann.

### Analyse und Beurteilung



Das Analysieren und Beurteilen kann auch Aufgliederung und Problemfeststellung des Ereignisses genannt werden. Dieses Werkzeug dient dazu, zwischen den Sachverhalten Beziehungen herzustellen, um das Problem zu erfassen und seine Bedeutung verstehen

zu können. Hat das Ereignis einen großen Umfang oder wird es verschriftlicht, so sind Analyse, Bewertung und Beurteilung als aufeinander aufbauende Schritte zu verstehen, an deren Ende ein Urteil steht. Grundlage der Analyse ist das Modell des Ereignisses. Die Bewertung des Istzustands erfolgt am Sollzustand. Das Urteil über die Bedeutung der Abweichung zwischen Soll und Ist stellt den formalen Anlass für den Einsatz des Stabes dar. Das Erkennen der Wirkbeziehungen zwischen den Sachverhalten eröffnet den Ansatzpunkt für die Bewältigungsstrategie. Der Charakter von Ereignissen kann z. B. linear, exponentiell und/oder selbstverstärkend sein. Für jede der drei Ereignisarten werden spezielle Analysewerkzeuge benötigt.

**Expertentipp:** Dieses Werkzeug ist eines der beiden wichtigsten Tools für die Leitung des Stabes. Besonders in dynamischen Phasen wird erfahrungsgemäß eher wenig Zeit für die Bildung eines fundierten Urteils verwendet. Es hat sich bewährt, wenn die Leitung des Stabes und die Aufgabenbereiche Lagedarstellung und Einsatz in kurzen Besprechungen abseits des Stabsgeschehens das Ereignis analysieren und die Bedeutung wichtiger Punkte herausarbeiten.

## Zeitstrahl & Vorhersage



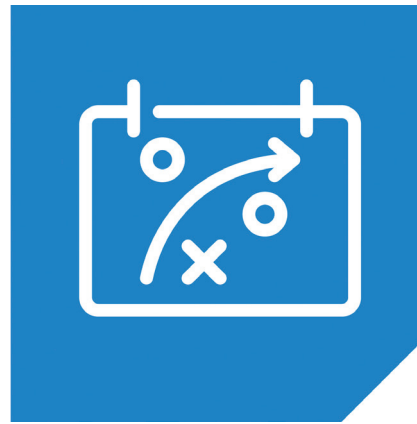
Auf dem Zeitstrahl werden wesentliche Punkte der Vergangenheit und kritische Punkte der Zukunft aufgetragen. Die Vorhersage kann auch Prognose der künftigen Entwicklung des Ereignisses genannt werden. Dieses Werkzeug dient dazu, die zeitlichen Beschränkungen der

möglichen Handlungen sowie Wendepunkte des Ereignisses zu erkennen sowie um die bestmögliche und schlechtmöglichste Entwicklung einschätzen zu können. Die Vorhersage kann Stunden bis Wochen in die Zukunft reichen. Grafisch aufgetragen ergeben die Verläufe der möglichen Entwicklungen einen Ereignisbaum. Ein ausgewählter Ausschnitt aus bestem, schlechtestem und wahrscheinlichstem Fall ergibt einen sogenannten Szenariotrichter. Die erkannten Wendepunkte eröffnen Ansatzpunkte für die Bewältigungsstrategie.

**Expertentipp:** Erfahrungsgemäß kommt es immer wieder zu unterschiedlichen Wahrnehmungen der Teammitglieder, welche Maßnahmen der Stab denn nun wirklich durchführen müsse. Die Ursache dafür liegt oft darin, dass nicht allen klar ist, von welchem Entwicklungsfall man ausgeht. Die ausdrückliche Festlegung eines Szenarios aus dem Zeitstrahl & der Vorhersage als Planungsgrundlage kann dabei helfen, bei allen Teammitgliedern das gleiche gedankliche Modell zu formen.

## Strategie

Die Strategie fasst einen Handlungsentschluss in einem Plan zur Zielerreichung zusammen. Dieses Werkzeug dient im ersten



Schritt dazu, während der Strategieentwicklung Handlungsoptionen abzuwägen, eine Entscheidung herbeizuführen und einen Handlungsplan zu formulieren. Im Folgeschritt der Strategieumsetzung dient das Werkzeug dazu, die Handlungsabsicht allen Beteiligten

transparent zu machen und die Handlungen zielgerichtet durchzuführen. Bei operativ-taktischen Stäben sind Strategien meist kurzfristigerer Natur und weniger umfassend als bei administrativ-organisatorischen Stäben.

**Expertentipp:** Dieses Werkzeug ist eines der beiden wichtigsten Tools für die Leitung des Stabes. Erfahrungsgemäß werden Entschlüsse und Pläne eher selten ausdrücklich formuliert und noch seltener grafisch oder schriftlich festgehalten. Die Effizienz und Effektivität der Stabsarbeit kann deutlich erhöht werden, wenn die Leitung des Stabes ihren Handlungsplan in einer Strategie formuliert. Selten hat die Leitung des Stabes genügend Zeit, um eine Strategie schriftlich auf mehreren Seiten auszuarbeiten. Die Anwendung dieses Werkzeugs erfordert also eine schnellere Methode als die Textverarbeitung am Computer. Hierfür eignet sich die Visualisierung am Flipchart. Selbst umfangreichere Strategien passen in ihren Grundzügen auf ein Flipchart-Blatt und können in Gesprächen und Vorträgen um Details ergänzt werden. Die Verschriftlichung der Strategie kann dann nachgelagert in einzelnen Handlungsaufträgen oder bei Notwendigkeit in einer ruhigeren Phase erfolgen.

## Maßnahmenplanung & Aufgabennachverfolgung



Bei der Maßnahmenplanung werden Aufgaben formuliert, in eine zeitliche Reihenfolge gebracht und Verantwortlichen zugewiesen. Bei der Aufgabennachverfolgung werden Erledigung, Termine und beabsichtigte Wirkung überprüft. Dieses zweiteilige Werkzeug dient der

Vorbereitung der zielgerechten Umsetzung sowie der Statuskontrolle der Aufgaben für die einzelnen Verantwortungsbereiche. Basis der Maßnahmenplanung sind Zeitstrahl & Vorhersage. Während der Planung können letzte Widersprüche und Synergien zwischen den Handlungen aufgedeckt werden. Wird die Maßnahmenplanung um eine Statuskontrolle ergänzt, eignet

sie sich in der Ausführungsphase gleichzeitig als Kontrollinstrument.

**Expertentipp:** Die Aufgabennachverfolgung kann auf einem Schreibblock, mit Metaplankarten oder in einer Tabellenkalkulation geführt werden. Dieses Werkzeug kann bereits vorbereitend angelegt werden, so dass es bei einem Ereignis rasch an die Organisation des Einsatzes angepasst werden kann.

## Lagebesprechung



Bei der Lagebesprechung werden im Team Informationen geteilt, die in Arbeitsphasen des Stabs und in den nachgelagerten Aufgabenbereichen entstehen. Dieses Werkzeug dient der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses im Team. In der Lagebesprechung ver-

eint sich regelmäßig die Arbeit der einzelnen Aufgabengebiete, weswegen sie ein zentrales Werkzeug der Stabsarbeit ist. Um die Qualität der Lagebesprechung zu fördern, muss sie ein klares Ziel haben. Alle Teilnehmer brauchen genügend Vorbereitungszeit und die Besprechung sollte stets dem gleichen Ablauf folgen.

**Expertentipp:** Gute Lagebesprechungen entstehen nicht von alleine! Es hat sich in unübersichtlichen Situationen bewährt, dass die Leitung des Stabes in kurzen Vorbesprechungen mit den Verantwortlichen der Aufgabenbereiche den Fokus auf wichtige Punkte lenkt. Gleichzeitig kann sich die Leitung des Stabes Informationen einholen, um sich selbst auf die Lagebesprechung vorzubereiten.

## Stabsablauf




Der Stabsablauf ist ein Modell des Prozesses der Stabsarbeit. Dieses Werkzeug dient dazu, den Entscheidungsablauf, den Handlungszyklus, die Lagedarstellung sowie individuelles und kollektives Denken und Handeln zu fördern und zu lenken. Der Stabsablauf nimmt

sowohl Elemente des Deming-Kreises als auch der DV100 auf, so dass er anschlussfähig an andere Führungsmodelle ist. Der Stabsablauf ist ein generisches Führungssystem. Weil er ein Modell ist, sind Abweichungen davon in der Realität zulässig und notwendig.

**Expertentipp:** Die Agenda von Lagebesprechungen kann aufgebaut sein wie der Stabsablauf. Hierdurch wird die Besprechung zu einer logischen Abfolge geordnet.

## Die Anwendung in der Praxis

Die vorgestellten Werkzeuge der Stabsarbeit sind eine Art Best-Practise-Modell. Stabsarbeit stellt sowohl an die Stabsmitglieder als auch an die Leitung des Stabes hohe Ansprüche, weil das Führen mit einem Stab häufig eine Ausnahmesituation darstellt. In solchen Situationen ist es besonders wichtig, dass jeder die Werkzeuge kennt und sie auch beherrscht. Die Methoden sollten deswegen regelmäßig geübt und wo möglich z. B. durch Aushänge im Stabsraum standardisiert werden. Die Werkzeuge der Stabsarbeit sind Merkhilfe und Handlungsanleitung zugleich. Sie können durchgehend von der Ausbildung bis zum Einsatz angewendet werden. Trainierte und geübte Verhaltensweisen können damit auch unter Einsatzbedingungen sicher abgerufen und angewendet werden. Um Handlungssicherheit zu erlangen, eignet sich das Trainieren in Simulationen. Die Werkzeuge können in Einzelübungen ausprobiert, in Planbesprechungen gemeinsam angewendet und in umfassenderen Stabsrahmenübungen an einem simulierten Ereignis angewendet werden.

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer losen Serie zur Stabsarbeit. Bereits erschienen: Magazin 2/2016, Magazin 4/2016, Magazin 1/2017, Magazin 3/2017. 

Autoren  
Dominic Gißler Ing. M.Sc.  
E-Mail: [info@stabstraining.de](mailto:info@stabstraining.de)  
Der Verfasser forscht zur Arbeit von Krisenstäben und betreibt das Angebot [www.stabstraining.de](http://www.stabstraining.de)

Der Verfasser begleitet die Forschungen zur Arbeit von Krisenstäben

Prof. Dr.-Ing. Frank Fiedrich  
Bergische Universität Wuppertal  
Fachgebiet Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit  
E-Mail: [fiedrich@uni-wuppertal.de](mailto:fiedrich@uni-wuppertal.de)