

Führungspersonen müssen im Einsatz selbst orientiert sein, um ihre Geführten orientieren zu können. Eine hohe Selbstwirksamkeit erleichtert dies (Symbolfoto). (Bild: Pixabay, PDPics)



Selbstwirksamkeit von Führungspersonen in der Stabsarbeit

Mit vier Führungstätigkeiten den Beitrag des Stabes zum Einsatz fokussieren

Dominic Gißler

Stäbe werden in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement im öffentlichen Bereich und in der Wirtschaft zur Führung anspruchsvoller Einsätze eingesetzt. Die zu bewältigenden Ereignisse sind oft neuartig.

Einsätze unter Führung von Stäben sind allgemein selten, wobei beispielsweise Polizeien in Ballungsgebieten oder Hochrisikorganisationen wie Chemieparks herausstechen. Auf die Fläche gesehen herrscht eine gewisse Übungserfahrung vor. Ob ein Führungssystem so funktioniert wie vorgesehen, können Organisationen und Führungspersonen im Wortsinn nur erfahren, wenn es zum Einsatz kommt und dadurch realen Bedingungen ausgesetzt wird. Nur wenige Berufsbilder haben als Großteil ihrer Arbeitszeit die Einsatzführung zum Thema. Stabsarbeit ist quasi eine Zusatztätigkeit. Im Bevölkerungsschutz ist sie zumeist eine ehrenamtliche Tätigkeit. Das gilt für Stabsmitglieder (Mitarbeit im Stab), für die Inhaber*innen von Schlüsselrollen (Leitung des Stabes i.A. der verantwortlichen Instanz) und für die letztverantwortlichen Einsatzleiter*innen (Führung mit einem Stab). Aus- und Fortbildung unterliegen einem chronischen Zeitmangel. Die persönlichen Routinen zur Stabsarbeit sind allgemein gesehen nicht so stark gefestigt wie beispielsweise Tätigkeiten, die regelmäßig im Beruf oder bei einer intensiven Freizeitbeschäftigung durchgeführt werden. Nur weil Einsätze unter der Führung von Stäben selten sind, ist der Anspruch an das Einsatzergebnis jedoch nicht geringer. Es gilt das unter den jeweiligen Umständen bestmögliche Resultat herbeizuführen. Zusammengenommen ergibt sich

aus diesem Anspruch sowie aus der Komplexität der zu bearbeitenden Probleme auf der einen Seite und den geringen organisationalen bzw. persönlichen Erfahrungen und Routinen auf der anderen Seite eine große Herausforderung: Trainings und Übungen müssen Stäbe unter knappen Zeitbedingungen bestmöglich vorbereiten.

Im Folgenden wird zunächst erläutert, wie Stäbe als solche funktionieren und wie dies durch die Stabsleitung sichergestellt werden kann. Danach wird die Stellung der Führungsperson und die Problematik der Personenzentrierung beleuchtet. Als Lösungsansatz werden Führungstätigkeiten vorgestellt, mit denen Führungspersonen in Stäben unterschiedlicher Organisationen ihre eigene Wirkung und das Einsatzergebnis in den Blick nehmen können.

Rolle der Stabsleitung zur Sicherstellung von Abläufen im Stab

Stäbe tragen zu Einsätzen bei, indem sie die Voraussetzungen für operative Einheiten schaffen, um die eigentliche Wirkung zu erzeugen. Die Wirkung ist kurz zusammengefasst die Stabilisierung des Zielsystems, auf das sich der Einsatz richtet. Beispielsweise erarbeitet ein Verwaltungsstab bei einer Unwetterkatastrophe eine Strategie zur Müllentsorgung, um die Entstehung und Verbreitung von Infektionskrankheiten zu vermeiden. Die Strategie wird durch die Alltagsorganisation des Landkreises interpretiert und durch den Abfallwirtschaftsbetrieb umgesetzt. Das Resultat ist die Erhaltung der Gesundheit der Menschen im

Katstrophengebiet. Das Schaffen der Voraussetzungen für die Ausführungsleistung ist die Führungsleistung des Stabes. Diese kann vierfach unterschieden werden (Funktionieren des Stabes als Stab, Einsatz führbar machen, Zeitvorteile erarbeiten, Ereignisverlauf beeinflussen).

Das Funktionieren des Stabes als solcher ist zunächst ein Selbstzweck. Bildlich gesprochen wird dadurch eine Plattform bereitgestellt, auf der die eigentlichen Einsatzinhalte bearbeitet werden können. Diese Plattform kommt durch ein Bündel aus unterschiedlichen Vorgängen zustande (Entscheidungs-, Führungs-, Informationsmanagement-, Kommunikations-, Organisations-, Team-, Wahrnehmungs-, Wissens- und Lernprozesse). Vereinfacht gesagt wird durch das Prozessbündel der Rahmen geschaffen, um Informationen zu verarbeiten, Entscheidungen zu treffen und Anweisungen zu formulieren. Erfahrungsgemäß richten Führungspersonen an der Spitze den Fokus eher auf das zu bearbeitende Problem. Das Funktionieren des Führungssystems rückt (leider) erst in den Blick, wenn Friktionen wahrzunehmen sind oder bereits Ausführungsmängel aufgetreten sind. Um allgemein die Leistungsfähigkeit des Stabes zu erhöhen, empfiehlt sich die Installation der Rolle der Stabsleitung, die sich um diese Abläufe kümmert (Prozesswahrer) und bei Abwesenheit die Rolle der Einsatzleitung vertritt. Hierdurch kann im konkreten Fall die Einsatzleitung entlastet werden, damit diese sich auf inhaltlich-strategische Fragestellungen fokussieren kann. Eine solche Doppelspitze empfiehlt sich bei hohen Koordinationsaufwänden innerhalb des Stabes (z.B. durch eine weite Führungsspanne, bei hybrider Arbeitsweise, in Situationen hoher Dynamik) und bei

Einsätzen größerer Tragweite für das Zielsystem (sogenannte Maximalereignisse mit starker Auslenkung des Zielsystems). Bei kleineren Ereignissen kann die Rollenteilung mangels Workload eher hinderlich wirken. Bei der Vernetzung mehrerer Stäbe kann sogar eine dreigeteilte Leitungsfunktion Sinn ergeben. Die Zerteilung der Führungsspitze ist ein etabliertes Instrument u.a. bei Polizeien, im Militär und in manchen Hochrisikoorganisationen.

Orientierung in Richtung Einsatzergebnis

Vor allem Einsatzleiter*innen und Stabsleiter*innen haben großen Einfluss auf das Führungssystem. Ihre Person und Rolle sind quasi untrennbar. Die Personalauswahl nach Persönlichkeitsmerkmalen ist zwar weit verbreitet, aber faktisch sind Führungskräfte oft so knapp, dass man für die Stabsarbeit als Zusatzfähigkeit kaum wirklich auswählen kann. Es gilt deswegen, das vorhandene Personal bestmöglich zu befähigen. Personenzentrierte Konzepte der Führung wie das bekannte Stilkonzept „kooperativ-autoritär“ oder Motivationstheorien nehmen die Interaktion zwischen führender und geführter Person in den Blick. Diese sogenannte Menschenführung ist unter Teamgesichtspunkten zwar wichtig, aber sämtliche anderen Führungsprozesse mit Bezug auf die herbeizuführenden Einsatzresultate können damit nicht erklärt werden. Einsatz-Führung muss deswegen weiter gefasst werden. Landläufig wird angenommen, dass Führungspersonen aufgrund ihres Stils und ihrer Ausbildung konstant sind. Allerdings ist Stil stark charakterabhängig, kann wenn überhaupt nur mit hohem Trainingsaufwand verändert werden

www.eurocommand.com

CX5 - die neue CommandX
„hybrid cross-platform“
Stabs- und Führungsunterstützung

- ~~X~~ Web/Desktop
- ~~X~~ Mobile App
- ~~X~~ Dashboards
- ~~X~~ Watchdisplay
- ~~X~~ CIMgate (API)

SMG
 SAFETY
 HIGH QUALITY
 MADE IN GERMANY

CommandX
 Das elektronische Führungsunterstützungssystem

und beschreibt kein konkretes Verhalten, sondern nur eine Art von Verhalten. Es ist nicht gewährleistet, dass (dieselbe oder andere) Führungspersonen in der hypothetisch selben Situation gleich handeln. Dadurch kann es zu Abweichungen vom erwarteten Einsatzresultat kommen. Das ist unzufriedenstellend, weil es exemplarisch der Bevölkerung nicht zu vermitteln wäre, dass bei einer Naturkatastrophe Zeitverzögerungen entstanden sind, weil mit dem Wechsel der Stabsleitung ein anderer Führungsstil angewandt wurde. Erfahrungen aus wiederholten Stabsübungen belegen diese Problematik.



Bei Naturkatastrophen können Infektionskrankheiten zu einem großen Problem werden. Eine konstante strategische Ausrichtung auf das Einsatzresultat kann dabei helfen, diesbezüglich Zeitnachteile zu minimieren und dadurch die Selbstwirksamkeit zu erhöhen. (Bild: Pixabay, Cheyenne Reeves)

Zusammengenommen ist es problematisch bei der Einsatzführung davon auszugehen, dass der Mensch ohne weiteres Zutun eine Konstante im Führungssystem ist. In Einsätzen ist ein einheitliches, zumindest aber vergleichbares Arbeiten unbedingt notwendig. Im aktuellen Ausbildungswesen scheinen diesbezüglich allerdings eher generische Vorgehensweisen vermittelt zu werden. Es wird als vielversprechender Ansatz beurteilt, die Rollen Einsatzleitung und Stabsleitung in konkreten Tätigkeiten auszubilden, die sich auf das Funktionieren des Führungssystems und den Einsatzserfolg richten.

Gedankliche Ankerpunkte durch Ausbildung

Angesichts geringer Einsatzzahlen haben das Lernen aus Erfahrungen Dritter (z.B. durch Lesen von Einsatzberichten) sowie die Schaffung und der Erhalt von Routinen eine hohe Bedeutung. Das Lernen sollte kompetenz- und anwendungsorientiert nach heutigen Maßstäben für die Erwachsenenbildung erfolgen. Die zu erlernenden Fähigkeiten sollten unbedingt verhaltensökonomisch sein. Das bedeutet, dass Werkzeuge und Methoden zur alltäglichen Berufsarbeit und zum menschlichen Naturell passen müssen. Daraus ergibt sich ein Stückweit ein Widerspruch, denn der Mensch ist ein intuitiver (erfahrungsbasierter) Entscheider, nutzt gerne gedankliche Abkürzungen und erbringt nur ungern kognitive Aufwände. Hierin wird ein wesentlicher Grund gesehen, warum in Stäben analytische Entscheidungshilfen wie der Führungsvorgang eher selten ausdrücklich angewendet werden. Spätestens wenn im Einsatz Stress hinzukommt, neigen Führungspersonen unbewusst dazu, schnell und intuitiv zu handeln. Zudem unterliegt das Denken gewissen systematischen Fehlern und Urteile haben bei Wiederholungen deutliche Streuungen, was Entscheidungsforscher als Rauschen bezeichnen. Aus diesen Punkten ergibt sich die Anforderung, dass durch die Ausbildung in Führungstätigkeiten Ankerpunkte gesetzt werden müssen, anhand denen sich Führungspersonen unter Stress an das Erlernte erinnern können und zu (zumindest kurzen) Analyseeinheiten angeleitet werden. Zudem müssen Arbeitsteilung, Kultur, Raumeinrichtung, Vorlagen und Zeitzyklen die Stabsmitglieder systematisch auf eine wirkungsvolle Arbeit ausrichten, wobei stets die Wahlfreiheit für Tun und Nicht-Tun gegeben sein muss. Der prozesswahrenden Stabsleitung fällt dabei die Schlüsselrolle zu.

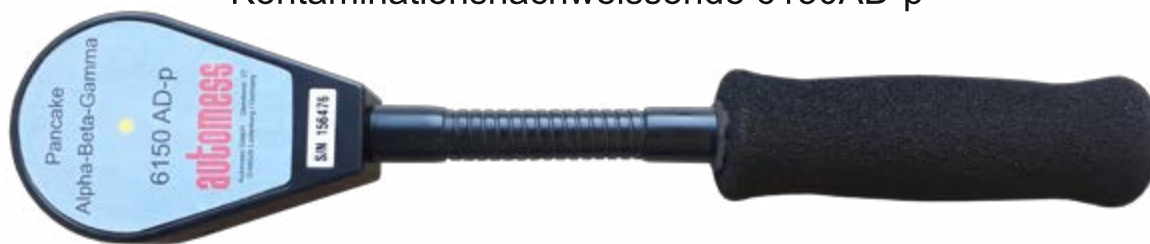
Selbstwirksamkeit durch vier Führungstätigkeiten

Das Führungssystem muss ganzheitlich gedacht werden. Die Führungspersonen, Techniken, Technologien und die zu verarbeitenden Inhalte müssen über die Organisation so verbunden werden, dass das System funktioniert. Demnach besteht die

automess

Strahlenschutz seit 1970

Kontaminationsnachweissonde 6150AD-p



Ansprechvermögen nach DIN 44801-1:
C-14 ca. 9%, AM-241 ca. 18%, Cs-137 ca. 40%, Co-60 ca. 16%


Einsatzführung als Funktion aus vier übergeordneten Tätigkeiten:

1. Entscheiden
2. Orientieren von Personen
3. Organisieren von Elementen
4. Koordinieren von Abläufen.

Durch das Entscheiden wird Einfluss auf den Ereignisverlauf genommen, weswegen es (chronologisch ideal) die Voraussetzung für nachfolgende Tätigkeiten ist. Orientieren, Organisieren und Koordinieren sind eher umsetzende oder verwirklichende Tätigkeiten. Sie konstituieren das Führungssystem, dienen dem Informationsausgleich sowie der Umsetzung. Eine strenge Chronologie aus Vorbereiten und Umsetzen lässt sich praktisch nicht einhalten. So gilt es vor dem Treffen wegweisender Entscheidungen, den Einsatz »zum Laufen zu bringen« - also zu organisieren und zu koordinieren. Bildlich gesprochen muss ein vorgedachtes Führungsorgan im Gefüge des Einsatzes als Organismus zum Leben erweckt werden. Entscheidungspsychologisch steht das Orientieren zudem vor dem Entscheiden. In der Praxis überlagern sich die Tätigkeitsarten. Der Übergang zwischen den Führungstätigkeiten ist daher fließend.

Für jede Tätigkeit gibt es Instrumente, die bei der Umsetzung helfen. Beispielsweise kann die wahrgenommene Komplexität verringert werden, indem der Einsatz als System aus Schutzgütern, kritischen Punkten, rechtlichen Rahmenbedingungen, Umwelteinflüssen und den Wirkungsbeziehungen zwischen diesen Elementen für alle sichtbar visualisiert wird. Hierdurch erlangt der Stab eine Orientierung (Tätigkeit 2), es können Problemfelder erkannt und organisiert werden (3) und wirkungsvolle Hebel für das Entscheiden identifiziert werden (1).

Fazit

Abschließend wird festgestellt, dass ein universales Instrumentarium, das für ein gut funktionierendes Führungssystem sorgt und den Weg in Richtung Einsatzergebnisse weist, Unsicherheiten reduzieren kann, die im menschlichen Verhaltensspektrum und dem Stil von Führungspersonen begründet liegen. In der Aus- und Fortbildung sollten diese Tätigkeiten einen entsprechenden Stellenwert einnehmen. Indem Stäbe ihr Tun auf das Wesentliche ausrichten (funktionierendes Führungssystem und das Einsatzresultat) können sie effizienter werden und effektiver werden. Hierdurch werden Führungspersonen für sich selbst und mittelbar die Einsatzmaßnahmen wirksamer. 

Dieser Praxisbeitrag basiert auf dem im Herbst 2021 erschienenen Buch des Autors „Einsätze wirksam führen“, Kohlhammer Verlag (ISBN 978-3-17-039068-3). Das Buch richtet sich an Praktiker*innen, an Ausbildungsinstitute und an Forschende.

Autor

Dr. Dominic Gißler ist Vertretungsprofessor für nationalen und internationalen Bevölkerungsschutz an der Akkon Hochschule für Humanwissenschaften in Berlin. Er forscht zur Leistungsfähigkeit von Stäben. Als Gründer von Stabstraining.de und Buchautor berät und trainiert er Stäbe aus Gefahrenabwehr und Krisenmanagement. Kontakt: info@stabstraining.de

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer losen Serie zur Stabsarbeit. Bereits erschienen: Magazin 2/2016, 4/2016, 1/2017, 3/2017, 4/2017, 2/2018, 2018/04, 2/2019 und 04/2020.



Dominic Gißler

LORACS
Communication & Safety

A Pappelallee 78/79
10437 Berlin

T +49 (0)30 - 91 9000 64

M +49 (0)172 - 7 07 70 61

E martin.fischer@loracs.de

SICHERHEITS- UND SYSTEMLÖSUNGEN AUS EINER HAND.

Auszug aus unserer Produktpalette: Neuesten Generation von **Schallmodulen** für den effektiven Einsatz in Bereichen wie der maritimen Umgebung, der Industrie und Öffentlichkeit sowie als Präventionsmaßnahme, **Miniaturkameras** und **Drohnenabwehr mit Scramblern, KVM-Extendern, Tag-Nacht- bzw. Wärmebildkameras, optische Überwachungssysteme** sowie **Spezial-Beleuchtungssysteme**. Rufen Sie an – Wir beraten Sie gern!



BeST

Dream CUP

EXAVISION

kvm tec

LRAD

MP2 technologies

NITECORE