

# Führung: Arbeit, Leistung und Erfolg der Stabsarbeit

## Erkenntnisse aus einer Dissertation zur Beurteilung von Einsätzen unter der Führung von Stäben

Dominic Gissler<sup>1</sup>

Dr. rer. sec., Swiss International Air Lines AG. Crisis Management Training Lufthansa Group Airlines



### Zusammenfassung

Stäbe in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement sind in der Regel die höchste Instanz eines Führungssystems. In einer Doktorarbeit wurden Arbeit und Leistung von Stäben anhand von 45 Fällen untersucht und ein Beurteilungsmodell für den Erfolg der Stabsarbeit entwickelt. Demnach besteht an einen Stab der Anspruch, als Art Generalinstrument innerhalb seiner (typischerweise hohen, aber nicht grenzenlosen) Leistungsfähigkeitsgrenzen unter den jeweiligen Umständen das bestmögliche Einsatzresultat herbeizuführen.

Einsatzzweck ist es, gesteuerte Zielsysteme zu stabilisieren oder wieder einzulenken sowie die organisationale Souveränität wahrzunehmen. Führungsleistungen eines Stabes sind es, als Stab zu funktionieren (grundlegender Selbstzweck), Einsätze (Bewältigungsmassnahmen) führbar zu machen, Zeitvorteile gegenüber dem natürlichen Ereignisverlauf zu erarbeiten und den Ereignisfortgang zu beeinflussen. Mit den Ergebnissen kann die praktische Führungsarbeit auf Einsatzresultate ausgerichtet werden.

Stäbe sind im Kontext von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement ein besonderes Führungsmittel. Sie markieren in der Regel die höchste Instanz eines Führungssystems und werden zur Führung der anspruchsvollsten Einsätze eingesetzt. In einem Forschungsprojekt wurde der Weg der Herbeiführung und die Resultate von Einsätzen unter der Führung von Stäben im deutschsprachigen Raum untersucht. Aus der Schweiz war der Krisenstab der Swiss International Air Lines und ein Stab des Militärs in Ausbildung in das Projekt einbezogen. Im vorliegenden Beitrag werden für die Gefahrenabwehr relevante Erkenntnisse vorgestellt.

#### Studiendesign, Methoden und Aussagekraft

Die Forschungsarbeit<sup>2</sup> hatte zum Ziel, die Arbeit und die Leistung von Stäben in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement objektiviert erfassbar und beurteilbar zu machen. Dieses Gebiet war bis dahin so gut wie unerforscht. Das machte ein umfangreiches exploratives und theoriegenerierendes Vorgehen notwendig. Dazu wurden 45 Fälle aus Wirtschaft, Polizei, Feuerwehr und Verwaltung aus

der Schweiz, Deutschland und Österreich untersucht. Ein militärischer Stab ergänzte das Spektrum. Es wurden Ereignisse analysiert, Experten/-innen interviewt und Stäbe bei Übungen und Einsätzen beobachtet. Auf Basis qualitativer Inhaltsanalysen des erhobenen Materials wurde ein Beurteilungsverfahren zum Erfolg der Stabsarbeit entwickelt und dieses einmal an einem bis dahin nicht eingezogenen Fall getestet. Weil es sich durchweg um sicherheitskritische und sensible Bereiche handelte, war die Zusammenstellung der Stichprobe schwierig. Der Krisenstab der Swiss bot dabei im Rahmen der wissenschaftlichen Tätigkeit des Verfassers einen wichtigen Feldzugang.

<sup>1</sup> DOMINIC GISSLER ist Verfasser der Dissertationsschrift und wurde 2019 an der Bergischen Universität Wuppertal / Deutschland promoviert. Er ist Gründer von stabstraining.de. Die Dissertationsschrift (Gissler, 2019): *Erfolg der Stabsarbeit Arbeit*, kann über den Verlag für Polizeiwissenschaft unter ISBN 978-3-86676-610-5 bezogen werden.

<sup>2</sup> Insgesamt wurde die Arbeit als methodisch robust gegen Fehler beurteilt. Sie ergibt einen sehr guten Überblick über die Stabsarbeit. Die Gütekriterien lassen eine Übertragung der wesentlichen Befunde auf Stäbe ausserhalb der untersuchten Stichprobe zu. Im Promotionsverfahren wurde die Note «Summa cum laude» vergeben.



Abbildung 1: Krisenstab eines Luftfahrtunternehmens bei einer Übung (eigenes Foto des Autors)

### Typische Probleme

Es wurde in den Blick genommen, welche Probleme in Stäben regelmässig bearbeitet werden. Im weiteren Verlauf wird von «Zielsystem» gesprochen. Dies bezieht sich auf das kybernetische<sup>3</sup> Verständnis eines Stabes als Steuerungsorgan. Das Zielsystem kann im Polizeibereich quasi mit dem «Einsatzraum» gleichgesetzt werden, in dem es gilt, Sicherheit und Ordnung in vielen einzelnen Variablen ausgeglichen aufrechtzuerhalten bzw. wiederherzustellen. Folgende vier Probleme können bei der Führung von Einsätzen mit Stäben als typisch bezeichnet werden:

1. *Betroffenheit des Zielsystems.* Dazu zählen Fachaufgaben bzw. Fachprobleme in Bezug auf das zu steuernde Zielsystem gemäss der auftragsgemässen Verantwortung. Beispielsweise gilt es in einem Polizeieinsatz, einen Amoklauf (Störgrösse) in einer Innenstadt (Zielsystem) zu beenden und dabei die Auswirkungen (wie u.a. die Gefährdung von Personen durch den/die Täter/-in oder Folgewirkungen durch Verkehrs- und Absperrmassnahmen) so gering wie möglich zu halten (Zustand kritischer Variablen).
2. *Berichterstattung, Meinung und Vertrauen.* Dazu zählen die eher nicht-fachlichen Aspekte als «Kommunikation über den Einsatz» im weitesten Sinne. Es handelt sich um Begleiterscheinungen anderer Probleme oder daraus in Folge resultierender Probleme. Im Beispiel «Amoklauf» gilt es, Gerüchten oder gezielt gestreuten Falschinformationen die Wahrheit gegenüberzustellen, die Bevölkerung in der Stadt zu förderlichem Verhalten anzuleiten und die Vertrauenswürdigkeit von Polizei und Hilfsdiensten zu zeigen.
3. *Fehlendes Wissen und unsichere Informationslage* sind permanente Begleiter der Einsatzführung. Um im Beispiel des Amoklaufs zu bleiben gilt es einerseits, Wissen über den/die Täter/-in, Hintergründe und mögliche Fortgänge der laufenden

Tat zu gewinnen. Andererseits gilt es, unsichere Informationen zu validieren und deren Bedeutung für den Einsatz zu überprüfen.

4. *Führungssystembedingte* Probleme haben interne Ursachen. Allgemeine Beispiele sind Ausfall von Funk, Missverständnisse bei verbaler Kommunikation oder fehlende Erreichbarkeiten von Entscheidern/-innen bei Entscheidungsvorbehalten.

Es wurde deutlich, dass die Probleme 1 und 2 heutzutage faktisch *uno actu* miteinander einhergehen. Die Mediatisierung im weitesten Sinne hat dazu geführt, dass es zur «echten» Realität eine zweite «virtuelle» Realität gibt.

Die zweite Realität ist genauso ernst zu nehmen wie die erste auch, weil sie eine Rückwirkung z. B. auf die Bevölkerungslage und damit u. a. auf

*Für die Praxis kann gesagt werden, dass ein Kommunikationsproblem beim Einsatz einem Einsatzproblem gleichkommt.*

das Schutzziel «Vertrauen» entfalten kann. Im Polizeibereich scheint kaum ein Einsatz mehr denkbar, ausser eventuell bei verdeckten Operationen, bei dem nicht zumindest ein gewisses Potential für öffentliche Aufmerksamkeit besteht. Für die Praxis kann gesagt werden, dass ein Kommunikationsproblem beim Einsatz einem Einsatzproblem gleichkommt. Das bedeutet zwangsläufig, dass die Kommunikationsstrategie ein Teil der Einsatzstrategie ist.

### 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 funktionieren.* Die Funktionen im Innern eines Stabes können mit folgenden acht Abläufen erklärt werden: Entscheidungs-, Führungs-, Informationsmanagement-, Kommunikations-, Organisations-, Team-, Wahrnehmungs-, Wissens- und Lernprozesse. Diese Punkte können grösstenteils als nicht-technische Fähigkeiten mittels Verhaltensmarkern aus dem *Crew-Resource-Management* sichtbar gemacht werden.
- *Einsätze führbar machen.* Dazu zählen die Organisation der Massnahmen, Vorbereitung, Anzahl

<sup>3</sup> Vgl. DÖRNER, D. (2015): *Die Logik des Misslingens*; LUHMANN, N. (2011): *Einführung in die Systemtheorie*; MALIK, F. (2014): *Führen, leisten, leben*; VESTER, F. (2015): *Die Kunst vernetzt zu denken*.

und Kompetenzen der Stabsmitglieder, die Universalität des Führungssystems sowie die Fähigkeit zur Absorption der Einsatzkomplexität u. a. durch eine geeignete Führungsspanne und geeignete Kommunikationsmittel. Gerade Letzteres kann unkonventionelle Mittel erfordern. So liess sich ein Pilot der Swiss nach einer Sicherheitslandung wegen eines Triebwerksausfalls in einer kanadischen Provinz ein Mobiltelefon eines lokalen Flughafenmitarbeiters, weil wegen eines bestimmten Netzstandards weder sein privates noch sein dienstliches Handy funktionierten.

*Die [...] definitiven Einsatzergebnisse [...] können nach der kybernetischen Theorie auch als erzeugte Wirkungen in Form des veränderten Systemzustandes bezeichnet werden.*

Damit band er die Einsatzstelle (Flugzeug) an die Einsatzleitung (*Operation Center*) an, schuf dadurch einen praktikablen Kommunikationskanal, der den Anforderungen gerecht wurde (länger andauerndes Gespräch ohne formale Sprechfunkregeln in guter Sprachqualität), und machte den Einsatz somit überhaupt erst führbar.

- *Zeitvorteile gegenüber dem natürlichen Ereignisverlauf 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. Stabsarbeit ist immer ein Arbeiten gegen die Zeit. Die zu erarbeitenden Zeitvorteile sind daher ein erfolgskritischer Punkt. Das umgangssprachliche «Vor-die-Lage-kommen» meint vermeintlich dasselbe, ist aber subjektiv und kann durch psychologische Effekte wie dem Schutz des eigenen Kompetenzzempfindens verzerrt sein. Zeitvorteile hingegen können in Zeitstrahlen und Gantt-Diagrammen sichtbar gemacht und dadurch (rückblickend) objektiviert gemessen werden.
- *Den Ereignisfortgang beeinflussen.* Dazu zählen das Informationsmanagement, das Erkennen der Problemstellung, die Entscheidungsarbeit als eigentliche Lenkung des Geschehens, das Erledigen organisationstypischer Aufgaben sowie die inter-/intraorganisationale Zusammenarbeit. Diese Führungsleistung basiert ein Stück weit auf den vorhergehenden Punkten. Das (quantitative) Verhältnis der vier Leistungen zueinander kann auf Basis der Erkenntnisse nicht benannt werden.

### Einsatzresultate

Die Resultate eines Einsatzes sind die durch die Führungs- und Ausführungsleistung unter allen Gegebenheiten herbeigeführten, definitiven Einsatzergebnisse. Sie können nach der kybernetischen Theorie auch als erzeugte Wirkungen in Form des veränderten Systemzustandes bezeichnet werden. Auf Basis der Erkenntnisse 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. Im obigen Beispiel des Amoklaufs bedeutet dies, Personen und Sachwerte vor dem/der Täter/-in zu schützen. Dazu zählen auch die beiden folgenden Punkte:
  - 1.1 *Schützen* eines Schutzziels (Abwehr unerwünschter Einflüsse von materiellen Zielen)
  - 1.2 *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. Dieser Punkt bezieht sich auf Ereignisse, die für das Zielsystem im Schweregrad über einen Notfall hinausgehen und üblicherweise als Krise bezeichnet werden. Ein aktuelles Beispiel ist die Anpassung des Flugbetriebs der Swiss (Zielsystem), als sich in den ersten Monaten von 2020 durch die Entwicklung der Covid-19-Pandemie die Rahmenbedingungen stetig veränderten (Umwelteinflüsse). In Folge musste für Flugplanung und Operationen tief in die Prozesslandschaft eingegriffen werden und der Betrieb auf einem Bruchteil der Vorjahresleistung für einen gewissen Zeitraum stabilisiert werden (Überführung in neuen stabilen Zustand).
3. Die *Wahrnehmung der organisationalen Souveränität* ist ein weiteres, von der Auslenkung unabhängiges Resultat und beschreibt die Eigenverantwortung und Autarkie der Mutterorganisation. Im Beispiel des ausserplanmässig gelandeten Flugzeugs der Swiss in Kanada konnte man sich als Informationsquelle positionieren und glaubhaft vermitteln, dass für den zügigen Weitertransport der Passagiere/-innen alles getan werde. Die betroffenen Personen im Flugzeug hatten stets das Gefühl, betreut und informiert zu sein.

Die Wirkungen 1.1 und 1.2 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 die Organisation gestellt werden, weswegen von *Erwartungszielen* gesprochen wird.

### Masstab für Einsatzergebnisse

Die herbeigeführten Wirkungen werden am ermittelten 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, weil z. B. die Führungsspanne nicht endlos verbreitert werden kann). 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 Masstab, 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. Im Polizeibereich wird allerdings auch die Durchführung von fachlich-organisationstypischen Polizeiaufgaben erwartet. So ist ein Polizeistab nicht nur ein «reines» Führungsorgan, sondern einzelne Sachgebiete können je nachdem auch eher operative Aufgaben wie in den Bereichen «Ermittlungen», «Verhandlungen» oder «Einsatzkommunikation» wahrnehmen. Vom

gesamten Einsatz wird die Stabilisierung oder Wiedereinlenkung des Systemzustandes, die Wahrnehmung der organisationalen Souveränität und die Erreichung von Vermeidungszielen erwartet. 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.

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 Grosstadt beim Shutdown des öffentlichen Nahverkehrs sind vereinfacht gesagt dann gerechtfertigt, wenn es für die jeweilige Situation die im Verhältnis am besten geeignete Handlungsoption war.

*Vom gesamten Einsatz wird die Stabilisierung oder Wiedereinlenkung des Systemzustandes, die Wahrnehmung der organisationalen Souveränität und die Erreichung von Vermeidungszielen erwartet.*

### Gütegrade der Führungsleistung

Die Führungsleistung eines Stabes kann in drei Gütegraden beurteilt werden: 1. gemindert, 2. erwartungsgemäss und 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 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

*Mit den Befunden aus der Forschungsarbeit können Führungsleistungen von Stäben in Übungen und Einsätzen sichtbar gemacht, erfasst und vergleichbar gemacht werden.*

(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.

#### **Praktischer Nutzen und Transfer**

Die Analysen haben deutlich gemacht, dass es bei der Einsatzführung egal bei welcher Einsatzart letzten Endes um die vier Führungsleistungen geht. Führung in bzw. mit Stäben ist organisationsübergreifend vergleichbar. Das bedeutet, dass Methoden, Werkzeuge und Arbeitsmittel ein Stück weit übertragbar sind. Grundlegend kann deswegen in der Stabsarbeit im methodischen Bereich voneinander gelernt werden. Beispielhaft sei der einbezogene Militärstab genannt, der sein Wirken durch die Verwendung einer sog. Synchronmatrix (Antizipation des gegnerischen Handelns mittels Zeitstrahl) multioptional auf die Zukunft ausrichtete. Eine solch elaborierte, analytische und nachvollziehbare Arbeitsweise wurde bei keinem anderen untersuchten Stab festgestellt. In Anbetracht der Wichtigkeit des Erarbeitens von Zeitvorteilen (s. o.) scheint es jedoch unabdingbar, dass in Stäben mittels (ggf. standardisierter) Werkzeuge wie Zeitstrahlen und Prognosetrichtern «in die Zukunft geblickt» wird.

Mit den Befunden aus der Forschungsarbeit können Führungsleistungen von Stäben in Übungen und Einsätzen sichtbar gemacht, erfasst und vergleichbar gemacht werden. Einsätze und Führungsleistungen von Stäben können damit relativ einfach, anhand nachvollziehbarer Kriterien, reproduzierbar und objektiviert beurteilt werden. Dies ist nach dem bisherigen Wissensstand nicht möglich gewesen, weswegen das Verfahren eine Neuerung darstellt. Darin wird der grösste Nutzen der Erkenntnisse gesehen: Es kann aus dem eigenen Handeln und aus Einsätzen Dritter gelernt werden.

Es zeigte sich, dass das Steuerungsmodell des Stabes von hoher Bedeutung ist. Dieses geht von seiner sprachlichen Bedeutung und nutzenmässig deutlich über die reine «Lagedarstellung» hinaus. Ein gutes Beispiel wurde in einem Polizeieinsatz gefunden (vgl. Abbildung 2). Mittels Präsentationssoftware wurde das gesteuerte System (Bereich rund um ein Fussballstadion) in einfacher Symbolsprache schematisch dargestellt und kritische Variablen und Umwelteinflüsse eingezeichnet (gegnerische Fan-Gruppen und deren Bewegungen im öffentlichen Nahverkehr, Zeitfortschritt). Daraus ergibt sich ein Abbild des Einsatzes in Form kritischer Variablen und *Controls*. Die in Form der *Controls* benannten Probleme und Aufgaben erheben die reine «Lagedarstellung» zu einem echten Steuerungsmodell für den Stab. Anhand der Fortschreibungen kann das Führungshandeln des Stabes nachvollzogen werden.

Indem für die Einsatzführung und die Erfassung der Einsatzresultate das gleiche Verfahren in Form des Steuerungsmodells genutzt wird, können Diskrepanzen zwischen der Beobachterperspektive und der Sicht des Stabes vermieden werden. Dies erscheint insbesondere in Trainingssituationen relevant, wo anhand von simulierten Einsatzergebnissen über die Leistung von Stäben befunden wird. Dabei kommt es erfahrungsgemäss immer wieder zu unterschiedlichen Wahrnehmungen zwischen Stab und Trainer/-in. Ein Steuerungsmodell wie in Abbildung 2 vermag zudem die *Situation Awareness* (Lagebewusstsein) und das *Shared Mental Modell* (gemeinsames Teamgedächtnis) fördern, weil es nur die einsatzkritischen Punkte zeigt und durch Symbolsprache schnell zu erfassen ist. Dadurch kann letztlich das Entscheidungsverhalten unterstützt werden.

Mit dem Wissen über Führungsleistungen und Einsatzresultate kann Einsatzführung auf jeglicher Füh-

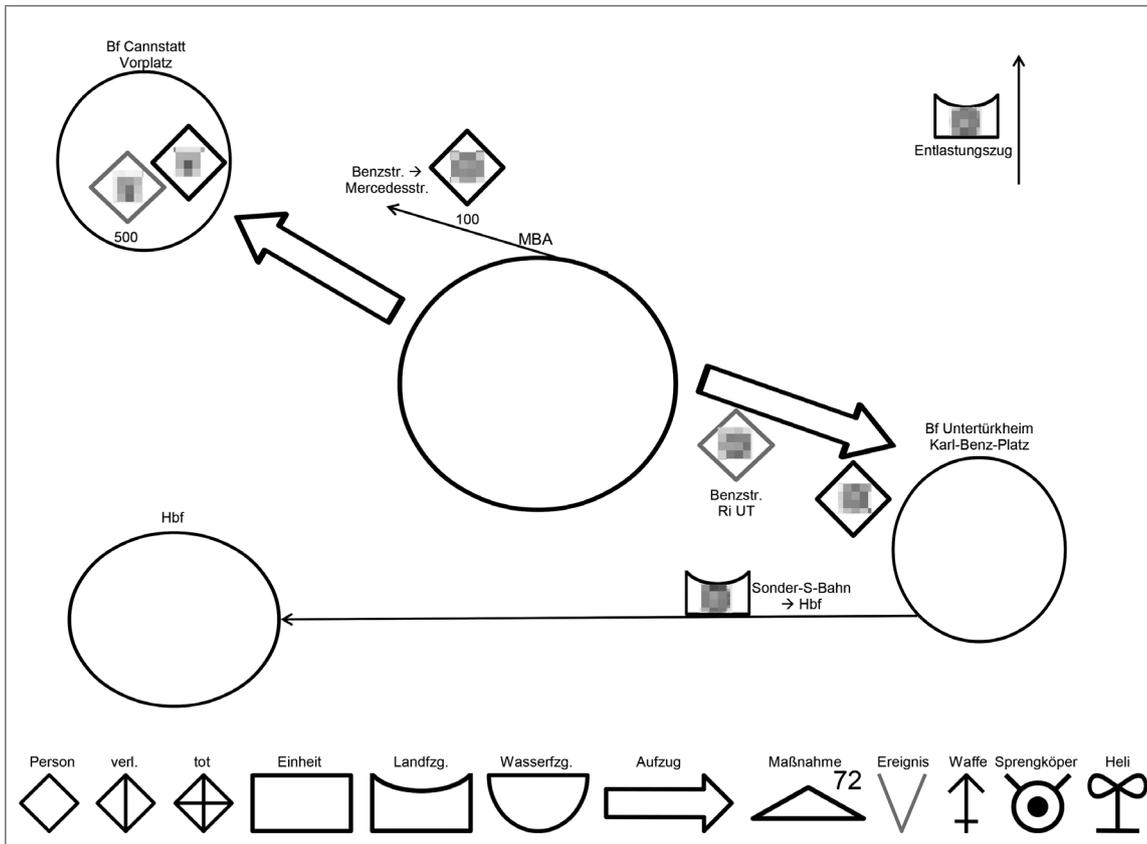


Abbildung 2: Beispiel für ein Steuerungsmodell für das Zielsystem «Fußballspiel» in einem Polizeieinsatz

rungsstufe konsequent auf diese Punkte ausgerichtet werden. Führungspersonen kann der Anspruch an sie transparent aufgezeigt werden. Dadurch steigert sich in plausibler Weise die Qualität der Führungsarbeit. In Ausbildung und Übungen kann der Lerneffekt durch die Transparenz der Erwartungen und die Sichtbarmachung der bis dahin immateriellen, unsichtbaren Führungsleistung verstärkt werden.

### Fazit

Zum Ende der Untersuchung stellt sich der Zweck der Stabsarbeit aus führungstheoretischer Sicht deutlicher dar als vorher: Ein Stab ist ein Organ im Führungssystem, das im Auftrag der Leitungsstelle handelt (Führungsstelle) und dabei Führungsaufgaben und fachlich-organisationstypische Aufgaben mit überwiegendem Koordinations-, aber auch mit Entscheidungscharakter wahrnimmt. Die Installation eines Stabes als Element einer einsatzbezogenen besonderen Aufbauorganisation hat zum Ziel, die Leistungsfähigkeit der Leitungsstelle zu erhöhen und die Alltagsorganisation zu entlasten.

Diese Definition geht weit über rein allgemeincharakterisierende Beschreibungen hinaus, wonach

ein Stab ein «Beratungs- und Unterstützungs-gremium»<sup>4</sup> sei. Zudem gibt diese Sicht deutlich mehr Aufschluss über die Arbeit eines Stabes als eine Aufgabenbeschreibung wie «Information in koordiniertes, zielgerichtetes Handeln umsetzen»<sup>5</sup>. Abschließend kann auf Basis der Befunde gesagt werden, dass der herangezogene theoretische Wissensstand der Stabsarbeit im Vergleich zur Praxis zumindest teilweise idealisiert erscheint.

Die Forschungsergebnisse sind speziell für die Praxis von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben dazu geeignet, die Führungsarbeit auf die Einsatzresultate auszurichten und dadurch positive Ergebnisse zu ermöglichen. Zum Transfer sollten die Erkenntnisse in Ausbildung und Training von Stäben bzw. generell in die Führungsausbildung einfließen. Ergänzend muss gesagt werden, dass es

*In Ausbildung und Übungen kann der Lerneffekt durch die Transparenz der Erwartungen und die Sichtbarmachung der bis dahin immateriellen, unsichtbaren Führungsleistung verstärkt werden.*

<sup>4</sup> HOFINGER, G. & HEIMANN, R. (Hrsg.). (2016): Handbuch Stabsarbeit, S. 4.

<sup>5</sup> Ebd., S. 5.

aktuell wenig Austausch zwischen Organisationen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement sowie deren Lehrinstituten bzw. keine gemeinsame Sicht auf den Wissensstand zur Einsatzführung im DACH-Bereich zu geben scheint. Es wird daher als sinnvoll beurteilt, Forschungen zur Einsatzführung innerhalb der Domäne zu bündeln, auch weil Sicherheitsforschung stark technologiefokussiert ist und «weiche» organisatorische Themen wie Stabsarbeit und Führung weniger Beachtung finden.

**Literatur**

DÖRNER, D. (2015). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen* (Rororo, 61578 : Science, 13. Auflage, erweiterte Neuauflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.  
 GISSLER, D. (2019). *Erfolg der Stabsarbeit Arbeit. Leistung und Erfolg von Stäben der Gefahrenabwehr und des Krisenmanagements im Gesamt-*

*kontext von Einsätzen*, Frankfurt am Main. Verlag für Polizeiwissenschaft.  
 HOFINGER, G. & HEIMANN, R. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen*. Berlin, Germany: Springer.  
 LAMERS, C. (2016). *Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz. Historie, Analyse und Vorschläge zur Optimierung*. Edewecht: S+K Verlagsgesellschaft Stumpf + Kossendey mbH.  
 LUHMANN, N. (2011). *Einführung in die Systemtheorie (Systemische Horizonte, 6. Aufl.)*. Heidelberg: Carl-Auer-Verl.  
 MALIK, F. (2014). *Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Welt* (Vollst. überarb. und erw. Fassung). Frankfurt: Campus-Verl.  
 RUCHT, D. (2019). Faszinosum Fridays for Future. In Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), *Aus Politik und Zeitgeschichte. Klimadiskurse* (S. 4–9). Bonn.  
 STADIE, T. (2017). *Stabsarbeit im Katastrophenschutz in Deutschland. Eine Zwei-Ebenen-Trainingsbedarfsanalyse*. Dissertation. Berlin: Mensch und Buch Verlag.  
 VESTER, F. (2015). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; ein Bericht an den Club of Rome ; [der neue Bericht an den Club of Rome]* (dtv Wissen, Bd. 33077, 10. Aufl.). München: Dt. Taschenbuch-Verl.

**Résumé**

**Conduite des opérations: performances et résultats du travail en état-major**

En matière de prévention des menaces et de gestion de crise, les états-majors sont, en règle générale, la plus haute instance d'un système de conduite. Une thèse de doctorat a étudié, sur la base de 45 cas, le travail et la performance de ces cellules de commandement de police. Il en est sorti un modèle d'évaluation des résultats du travail en état-major. Ce dernier préconise qu'il incombe à la cellule de commandement, en tant qu'instrument général dans les limites de ses compétences (typiquement élevées, mais pas

illimitées), de parvenir au meilleur résultat possible dans les conditions imposées par l'opération de police. Le but est de stabiliser des ensembles d'objectifs sur une zone d'intervention ou de les réorienter et d'assumer la souveraineté organisationnelle. Les activités de conduite d'un état-major consistent (intrinsèquement) à fonctionner comme tel, à diriger des interventions (mesures visant à les maîtriser), à gagner du temps comparé à un déroulement d'incident « naturel » et à influencer sur le cours de l'événement. C'est ainsi que le travail pratique en état-major peut être axé sur le résultat final.

**Riassunto**

**Condotta: lavoro, prestazioni ed elementi di successo di uno stato maggiore**

In materia di prevenzione dei rischi e di gestione delle crisi, gli stati maggiori sono di norma in cima al sistema di condotta. Una tesi di dottorato ha studiato il lavoro e le prestazioni degli stati maggiori coinvolti in 45 casi presi in esame e ha realizzato un modello di valutazione dei risultati del loro lavoro. Detto modello si basa sul presupposto che gli stati maggiori, come una sorta di strumento generale, abbiano il compito di ottenere i migliori risultati possibili in base alle circostanze e nel limite delle loro

competenze (spesso alte, ma comunque limitate). Lo scopo dei loro interventi consiste nello stabilizzare o riorientare sistemi di obiettivi e nell'assumere la sovranità organizzativa. L'operato di uno stato maggiore consiste nel funzionare in quanto tale (scopo di base), nel fare in modo di condurre gli interventi (misure volte alla gestione), nell'ottenere un vantaggio temporale rispetto al normale svolgimento dell'evento e nell'influire sullo sviluppo dell'evento stesso. I risultati della tesi permettono di orientare il lavoro di condotta ai risultati dell'intervento.