



Gißler, Dominic

Einsatzführung: Arbeit, Leistung und Erfolg der Stabsarbeit. Erkenntnisse aus einer Dissertation zur Beurteilung von Einsätzen unter Führung von Stäben

SIAK-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4/2020), 23-33.

doi: 10.7396/2020_4_C

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Gißler, Dominic (2020). Einsatzführung: Arbeit, Leistung und Erfolg der Stabsarbeit. Erkenntnisse aus einer Dissertation zur Beurteilung von Einsätzen unter Führung von Stäben, SIAK-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4), 23-33, Online:
http://dx.doi.org/10.7396/2020_4_C.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2020

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 3/2021

Einsatzführung: Arbeit, Leistung und Erfolg der Stabsarbeit

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

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. Trotz klarer fachlicher Prägungen sind sie zwischen unterschiedlichen Organisationen vergleichbar. In einem Forschungsprojekt wurden der Weg der Herbeiführung und die Resultate von Einsätzen unter der Führung von Stäben untersucht. Führungsleistungen sind es demnach grundlegend als Stab zu funktionieren, Einsätze führbar zu machen, Zeitvorteile gegenüber dem natürlichen Ereignisverlauf zu erarbeiten und den Ereignisfortgang zu beeinflussen. Einsatzergebnisse sind die Stabilisierung bzw. Wiedereinlenkung des Zielsystems und die Wahrnehmung der organisationalen Souveränität als Vermeidungsziele. Diese Resultate werden am allgemeinen Anspruch an Stäbe gemessen, der sich aus der Universalität dieses Führungsmittels als Generalinstrument ergibt. Als ausreichende bzw. erwartungsgemäße Führungsleistung gilt demnach, kurz gesagt, wenn durch den Stab die Voraussetzungen für operative Einheiten geschaffen wurden, um für die jeweilige Situation das bestmögliche Ergebnis (Systemzustand) herbeizuführen. Die Befunde ermöglichen einerseits eine nachvollziehbare Beurteilung der Stabsarbeit sowie andererseits die Ausrichtung der Einsatzführung auf die erwarteten Ergebnisse.

STUDIENDESIGN, METHODEN UND AUSSAGEKRAFT

Die Forschungsarbeit 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, was ein umfangreiches exploratives und theoriegenerierendes Vorgehen notwendig machte. Dazu wurden 45 Fälle aus Wirtschaft, Polizei, Feuerwehr, Verwaltung und Militär aus Deutschland, der Schweiz und Österreich untersucht, indem Ereignisse analysiert, Experten interviewt und Stäbe bei Übungen und Einsätzen

beobachtet wurden. Die Auswahlmöglichkeiten zur Zusammenstellung der Stichprobe waren sehr beschränkt. Der Krisenstab der Swiss International Air Lines AG bot dabei im Rahmen der wissenschaftlichen Tätigkeit des Verfassers einen wichtigen Feldzugang. Auf Basis qualitativer Inhaltsanalysen des erhobenen Materials wurde ein Beurteilungsverfahren entwickelt und dieses einmal getestet. Insgesamt wurde die Arbeit als methodisch robust gegen Fehler beurteilt. Sie ergibt ein sehr gutes Bild der Stabsarbeit. Die Gütekriterien lassen eine Übertragung der wesentlichen Befunde auf Stäbe außerhalb der untersuchten Stichprobe zu.



DOMINIC GISSLER,
Krisenstabs-Trainer.

Quelle: Giffler



Abb. 1: Stabsarbeit am Beispiel des Krisenstabes eines Luftfahrtunternehmens bei einer Übung

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 Verständnis eines Stabes als Steuerungsorgan (zur Kybernetik vgl. Dörner 2015; Luhmann 2011; Malik 2014; Vester 2015). Es kann im Polizeibereich quasi mit dem „Einsatzraum“ und den darin befindlichen Personen, Organisationen und deren Relationen gleichgesetzt werden. 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 entsprechend der auftragsgemäßen Verantwortung.
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.
3. Fehlendes Wissen und unsichere Informationslage.
4. Führungssystembedingte Probleme.

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, weil sie eine Rückwirkung z.B. auf die Bevölkerungslage und damit u.a. auf das Schutzziel „Vertrauen“ entfalten kann. Im Polizeibereich scheint kaum ein Einsatz denkbar, außer vielleicht bei verdeckten Operationen, bei dem nicht ein gewisses Potential für öffentliche Aufmerksamkeit besteht. Für die Praxis kann gesagt werden, dass ein Kommunikationsproblem über den 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 zu funktionieren. Die Funktionen eines Stabes können mit folgenden acht Abläufen erklärt werden: Entscheidungs-, Führungs-, Informationsmanagement-, Kommunikations-, Organisations-, Team-, Wahrnehmungsprozesse sowie zusammengekommen Wissen und Lernen.
- ▶ 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

Führungssystem 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.

- 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.

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. 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. 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.
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 1.1. 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 EINSATZ- ERGEBNISSE

Die herbeigeführten Wirkungen werden am allgemeinen Anspruch an Stäbe gemessen. Diese Erwartungshaltung resultiert aus dem Wesen eines Stabes. Sie kann in der Form zusammengefasst werden, 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 Einsatz-

resultate im Vergleich zu Resultaten, die unter günstigeren Umständen vernünftigerweise hätten erzielt werden können, gewisse Mängel haben. Dieser Anspruch ist der generische Maßstab, um den Gütegrad der Führungsleistung zu beurteilen.

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. Vom gesamten Einsatz werden 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 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.

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 Sta-

bes 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, das Ergebnis des Einsatzes kann schlecht, aber die Stabsarbeit 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, wengleich sich in den 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 keine Bewertung als herausragende Führungsleistung.

PRAKTISCHER NUTZEN UND TRANSFER

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.

Für die Beurteilung scheint es ratsam, wenn ein standardisiertes Verfahren speziell für den Polizeibereich entwickelt wird. Im Überblick müssen dazu schrittweise die Einsatzresultate erfasst, die Führungsleistungen herausgearbeitet und diese anhand der Erwartungen beurteilt werden.

Zur Erfassung der Einsatzresultate muss der jeweilige Fall umfassend aus möglichst vielen Perspektiven betrachtet werden. Wichtigste Grundlage ist das Steuerungsmodell des Stabes. 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 zu objektivieren. Weitere wesentliche Elemente sind Stabsprotokolle, Berichte von Entscheidern, Berichte von operativen Einheiten, Ermittlungsergebnisse, Bevölkerungslagebilder aus den Sozialen Medien sowie Medienberichterstattungen. Idealerweise kann eine Beobachtung der Stabsarbeit ergänzt werden.

Im Beurteilungsverfahren muss das in der Untersuchung erkannte, sog. stabsnatürliche Problemlösemodell genutzt werden. Dieses ist ein Abbild des Einsatzes in Form kritischer Variablen und Controls

Quelle: Giffler

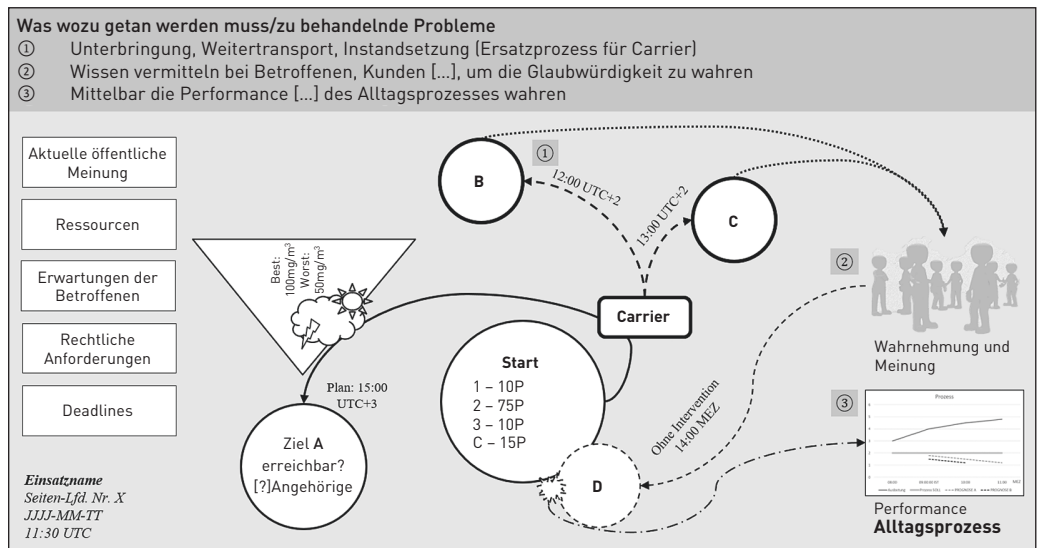


Abb. 2: Beispiel für ein Einsatzmodell auf Basis von Controls und deren Beziehungen aus dem Bereich der Luftfahrt

(vgl. Abbildung 2). Die in Form der Controls benannten Probleme und Aufgaben erheben die reine Lagedarstellung bei entsprechender Anwendung zu einem echten Steuerungsmodell für den Stab. Die zu Grunde liegende 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. Zudem vermag das Steuerungsmodell grundlegend die Situation Awareness (Lagebewusstsein) und das Shared Mental Modell (gemeinsames Teamgedächtnis) zu fördern. Dadurch

kann letztlich das Entscheidungsverhalten unterstützt werden.

Indem für die Einsatzführung und die Erfassung der Einsatzresultate das gleiche Verfahren 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 Stabsübungen sollte künftig das Einsatzvorhaben des Stabes in einer strukturierten Nachbesprechung mit dem beobachteten Übungsergebnis der Übungsleitung in Form der jeweiligen Steuerungsmodelle abgeglichen werden. Dazu sollten Methoden des Crew Resource Management zur Anwendung kommen. In den Re- oder Debriefings sollte der Schwerpunkt neben den Prozessen (Funktionieren des Stabes als Stab) auf Leistung und (beabsichtigte bzw. tatsächliche) Einsatzresultate gelegt werden. Dadurch kann die Wirkung fokussiert werden. Nebenwirkungen des

eigenen Handelns werden sichtbar. Tätigkeiten, die für das Einsatzergebnis und die Führungsleistung „überflüssig“ sind und sich erfahrungsgemäß mit der Zeit einschleichen, können erkannt und reduziert werden. Insgesamt ist zu erwarten, dass sich dadurch der Lerneffekt verstärkt und die Zufriedenheit der Trainierenden mit der Lernsession höher ist.

Mit dem Wissen über Führungsleistungen und Einsatzresultate kann Einsatzführung auf jeglicher Führungsstufe konsequent auf diese Punkte ausgerichtet werden. In Anlehnung des allgemein bekannten Prinzips „Führung mit Auftrag“ kann dadurch die Absicht der Führungsperson den Geführten über alle Ebenen hinweg nachvollziehbar vermittelt werden. Zudem kann Führungspersonen der Anspruch an sie transparent aufgezeigt werden. Dadurch steigert sich plausiblerweise 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.

Im Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (Kirkpatrick/Kirkpatrick 2010), das zur Evaluation von Trainings weit verbreitet ist, kann das Beurteilungsverfahren auf der vierten Ebene zur Messung des Returns on Invest (ROI) eingesetzt 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 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 Beurteilungsverfahren gestattet es somit erstmals, den ROI von Einsatzführungstrainings im Modell nach Kirkpatrick und Kirkpatrick 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. Das Beurteilungsverfahren kann Instrumente zur Evaluation der Ausbildungsqualität, wie das „Feedback-Instrument zur Rettungskräfte-Entwicklung – Führungsstab (FIRE-CU)“ (Thielsch et al. 2020), sinnvoll ergänzen.

Zum Transfer sollten die Erkenntnisse in Ausbildung und Training von Stäben bzw. generell in die Führungsausbildung einfließen. Es scheint zudem wichtig, die weiteren Befunde aus dem Forschungs-

projekt zum Entscheidungswesen bei der Weiterentwicklung von Vorschriften zu Führung und Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Ferner verspricht es einen großen Mehrwert, Einsätze jeglicher Güte strukturiert aufzuarbeiten. Bereits durch die Aufbereitung und Reflexion kann sich ein individueller Lerneffekt einstellen. Durch die Weitergabe des so erarbeiteten Wissens kann organisationsintern gelernt werden. Erfahrene Entscheider können dadurch Dritte an ihrem Wissen und ihrer Intuition teilhaben lassen. Weiterhin zeigte die Untersuchung, dass Stabsarbeit bzw., weiter gefasst, die Einsatzführung zwischen unterschiedlichen Organisationen weitestgehend vergleichbar ist. Es scheint daher sinnvoll, Forschungsbemühungen innerhalb der Domäne von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement zu bündeln und voneinander zu lernen.

FAZIT

Zum Ende der Untersuchung stellt sich der Zweck der Stabsarbeit aus führungstheoretischer Sicht deutlicher dar als vorher.

Erstens sind Stäbe im Bereich der Gefahrenabwehr und des Krisenmanagements temporäre Einrichtungen, mit denen Einsätze (kritische und komplexe Situationen) führbar gemacht werden. Diese instrumentell-organisatorische Erkenntnis geht weit über rein allgemein-charakterisierende Beschreibungen hinaus, wonach ein Stab ein „Beratungs- und Unterstützungsgremium“ sei (Hofinger/Heimann 2016, 4).

Zweitens ist klar geworden, was im Gesamtkontext von Einsätzen die Führungsleistungen von Stäben sind. Neben dem Funktionieren des Stabes als Stab und der Herstellung der Führbarkeit des Einsatzes ist dies die Steuerung des Einsatzes mit der Erarbeitung von Zeitvorteilen. Diese übergeordnete Sicht gibt deutlich mehr

Aufschluss über die Arbeit eines Stabes, als eine Aufgabenbeschreibung wie „Information in koordiniertes, zielgerichtetes Handeln umsetzen“ (ebd., 5). Diese beiden aus der Praxis gewonnenen zentralen Erkenntnisse weichen zu gewissen Teilen von den zum Vergleich herangezogenen, theoretischen Ideen der Stabsarbeit ab. Auf Basis der Befunde kann gesagt werden, dass die Theorie der Stabsarbeit zumindest teilweise idealisiert erscheint. Die Entwicklung einer praxeologisch förderlichen Theorie sollte daher weiterverfolgt werden.

Drittens zeigen die Befunde, dass Koordinierungsaufgaben den Entscheidungsanteil der Stabsarbeit meistens überlagern, wobei in seltenen Fällen das Entscheiden das Aufgabenspektrum dominieren kann. Für die vom Stab erwarteten Führungsleistungen bedeutet dies, dass die Führungsaufgaben überwiegend koordinierender Art sind. Für die Charakterisierung von Stäben bedeutet dies, dass die führende Bezeichnung als „Beratungs- und Unterstützungsgremium“ (ebd., 4) irreführend sein kann. Zumindest jedoch kann ohne Beschreibung der beratenen und unterstützten Stelle (Leitungsstelle) schon allein aus logischen Gesichtspunkten heraus nicht gesagt werden, wie die Arbeit eines Stabes überhaupt aussieht. Tatsächlich stehen die Koordinierungsaufgaben vom Umfang her im Vordergrund, werden aber nicht genannt. Stattdessen kann der Eindruck von einem Stab als Gremium entstehen, das (überspitzt formuliert) per se auf einen „patriarchischen Entscheider zentriert ist, der Berater und Arbeiter um sich versammelt“. Diese Vorstellung entspräche kaum den Erfordernissen, um ausreichende oder herausragende Führungsleistungen im Sinne der Forschungserkenntnisse zu erbringen.

DEFINITION DER STABSARBEIT

Auf Basis der Befunde wird folgende führungstheoretische Charakterisierung von Stäben der Gefahrenabwehr und des Krisenmanagements vorgeschlagen. Andere Definitionen, wie z.B. aus Human-Factors-Sicht, können nebenan stehen. Führend sollte jedoch eine führungstheoretische Charakterisierung sein, da der Hauptzweck des Stabes als Organ im Führungssystem gesehen wird.

„Ein Stab ist ein Organ im Führungssystem, das im Auftrag der Leitungsstelle handelt (Führungsstelle) und dabei Führungsaufgaben und fachlich-organisatorische Aufgaben mit überwiegender 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. An einen Stab besteht der Anspruch, als Art Generalinstrument innerhalb seiner (typischerweise hohen, aber nicht grenzenlosen) Leistungsfähigkeitsgrenzen unter den jeweiligen Umständen das bestmögliche Einsatzresultat herbeizuführen. Im jeweiligen Gesamtkontext (Organisation, Zielsystem und Einsatz sowie Leitung, Führung und Ausführung) ist der Einsatzzweck, gesteuerte Zielsysteme zu stabilisieren oder wieder einzulenken sowie die organisationale Souveränität wahrzunehmen. Ein Stab schafft mit seiner Führungsleistung die Voraussetzungen für operative Einheiten (Ausführungsleistung) bzw. für die Entstehung der Bedeutung (Beratungsaufgabe). Führungsleistungen eines Stabes sind, als Stab zu funktionieren (grundlegender Selbstzweck), Einsätze (Bewältigungsmaßnahmen) führbar zu machen, Zeitvorteile gegenüber dem natürlichen Ereignisverlauf zu erarbeiten und den Ereignisfortgang zu beeinflussen“ (Gißler 2019, 247).

AUSBLICK

Ein Blick in die Zukunft lässt erwarten, dass gerade größere Einsätze mutmaßlich zunehmend anspruchsvoller werden. Es wird erwartet, dass sich das Ereignisportfolio zukünftig verändert und den Einsatzcharakter wahrscheinlich diffuser und weniger klar erscheinen lässt. In Folge dürfte sich das Leistungsportfolio von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement verändern. Die Anforderungen verändern sich. Der Charakter des veränderten Ereignisportfolios ruft in der Führungsarbeit plausiblerweise tendenziell ein Zerrbild aus vergrößertem Informationsumfang bei dünnerer Informationslage hervor. Zudem dürften Organisationen vermutlich einem allgemein steigenden Zuverlässigkeitsanspruch gegenüberstehen. In Gefahrenabwehr und Krisenmanagement könnte dies zu einem Rechtfertigungsdruck führen. Diese drei Punkte werden als Veränderungstreiber verstanden. Sie lassen in Bezug auf die Erkenntnisse der Forschungsarbeit erwarten, dass die Anforderungen an die Führungsleistung zukünftig steigen: Es wird schwieriger werden, Einsätze hinsichtlich des Informationsmanagements in eine führbare Form zu bringen, Zeitvorteile gegenüber dem natürlichen Zeitverlauf zu erarbeiten und den steigenden Erwartungen an das Einsatzergebnis genügen zu können. Kurz gesagt: Es wird erwartet, dass Einsatzerfolge künftig schwieriger herbeizuführen sein werden. Prägnante Beispiele aus Deutschland sind die besonders herausfordernden Polizeieinsätze beim G20-Gipfel in Hamburg (2017) und bei Blockupy in Frankfurt (2015). Einsätze, wie im Hambacher Forst (2018–2020), werden ein Stückweit auch als neuer Typus gesehen. Die Polizei ist aus Sicht der Protestierenden ein zentrales Mittel der Bewegung, weil sich der Protest an ihr entlädt (vgl. Rucht 2019, 6). Ohne Polizei und ohne die Mediatisierung wäre der Protest „nichts“.

Der Einsatz an sich ist daher ein Mittel zum Zweck der Protestierenden.

Ein Blick zurück zeigt, dass bei Polizeien und Feuerwehren mangelhafte Führungsleistungen wahrscheinlich nicht oft auftreten bzw. werden sie nur selten bekannt. Wo jedoch aus Sicht der Öffentlichkeit Einsätze schlecht laufen, können massive Vertrauensverluste die Folge sein. Bekannte jüngere Beispiele sind das Feuer in einer Chemiefabrik in Rouen/Frankreich (2019), der Moorbrand auf dem Bundeswehrgelände der Wehrtechnischen Dienststelle 91 im Emsland/Deutschland (2018) oder die Räumung des Schlossgartens am sog. Schwarzen Donnerstag in Stuttgart/Deutschland (2010). Ältere Beispiele zeigen, dass besonders aufsehenerregende (mangelhafte) Führungsleistungen sogar disruptive Veränderungen auslösen können. So erfuhr die Stabsarbeit im öffentlichen Bereich in Deutschland nach den Waldbränden von 1975, nach der Schleyer-Entführung und dem Geiseldrama von Gladbeck jeweils starke Entwicklungsschübe (vgl. Lamers 2016). In dieser Reihe steht kritisch besehen der nächste allgemeine Entwicklungsschub in Bezug auf Mediatisierung, Digitalisierung

und die Veränderung des Ereignisportfolios (Stichworte: Pandemie, allgemeine Bedrohungslage, Klimawandel) im gesamten Bereich von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement noch aus. Im Gegensatz zu mangelhaften Führungsleistungen machen sich ausreichende Führungsleistungen in positiven Einsatzresultaten bemerkbar, wie man am Brand der Raffinerie in Vohburg/Deutschland (2018) oder am Anschlag auf das Olympia-Einkaufszentrum in München/Deutschland (2016) erkennen kann.

Die Blicke zurück und in die Zukunft zeigen, dass es bereits in der Vergangenheit auf gute Führungsarbeit ankam und (in zunehmendem Maß) auch künftig ankommen wird. Die Führungsarbeit in Stäben dient immer auch der Wahrung der Souveränität, der Stärkung der Reputation und dem Vertrauen in Gefahrenabwehrorganisationen. Die Forschungsergebnisse sind speziell bei Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben geeignet, um die Führungsarbeit auf die Einsatzresultate auszurichten und dadurch positive Ergebnisse zu ermöglichen. Damit kann den mutmaßlich anspruchsvoller werdenden Einsätzen ein Stück weit begegnet werden.

Quellenangaben

Dörner, Dietrich (2015). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Reinbek bei Hamburg.

Gißler, Dominic (2019). *Erfolg der Stabsarbeit. Arbeit, Leistung und Erfolg von Stäben der Gefahrenabwehr und des Krisenmanagements im Gesamtkontext von Einsätzen*, Frankfurt a.M.

Hofinger, Gesine/Heimann, Rudi (Hg.) (2016). *Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen*, Berlin.

Kirkpatrick, Donald/Kirkpatrick, James (2010). *Evaluating training programs. The four levels*, San Francisco.

Lamers, Christoph (2016). *Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz. Historie, Analyse und Vorschläge zur Optimierung*, Edewecht.

Luhmann, Niclas (2011). *Einführung in die Systemtheorie*, Heidelberg.

Malik, Fredmund (2014). *Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Welt*, Frankfurt a.M.

Thielsch, Meinold T. et al. (2020). *Feedback-Instrument zur Rettungskräfte-Entwicklung – Führungsstab (FIRE-CU). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*, Online: <https://doi.org/10.6102/zis287> (17.09.2020).

Rucht, Dieter (2019). *Fiszinsum Fridays for Future*, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) *Aus Politik und Zeitgeschichte. Klimadiskurse*, Bonn, 4–9.

Vester, Frederik (2015). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; der neue Bericht an den Club of Rome*, München.

Weiterführende Literatur

Gißler, Dominic (2019). *Führung und Stabsarbeit trainieren*, Stuttgart.