

# Organisationales Lernen: Arbeit, Leistung und Erfolg der Stabsarbeit

## Beurteilung von Einsätzen unter Führung von Stäben und Vorschlag einer Wissenssystematisierung zur Einsatzführung

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 wurden der Weg der Herbeiführung und die Resultate von Einsätzen unter der Führung von Stäben im deutschsprachigen Raum untersucht. Im vorliegenden Beitrag werden die Ergebnisse vorgestellt und speziell auf den Mehrwert der Erkenntnisse für das organisationale Lernen eingegangen.

### Studiendesign

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. Das machte ein umfangreiches exploratives und theoriegenerierendes Vorgehen notwendig. Dazu wurden 45 Fälle aus Wirtschaft, Polizei, Feuerwehr und Verwaltung aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Gebiet) untersucht. Ein militärischer Stab ergänzte das Spektrum. Der Krisenstab der Swiss International Air Lines AG bot im Rahmen der wissenschaftlichen Tätigkeit des Verfassers einen wichtigen Feldzugang. Besonders erkenntnisreich waren dabei u. a. die Analysen des Krisenmanagements nach dem Vulkanausbruch Eyjafjallajökull (2010) und nach der Sicherheitslandung eines Passagierflugzeuges in der kanadischen Eiswüste (2017). Im Bereich der Gefahrenabwehr wurde über Erfahrungsberichte wie zu den Terroranschlägen von Paris (2015) der Charakter von Einsätzen aus Sicht der Einsatzleitung erfasst. Dazu wurden auch Experten interviewt, die beispielsweise als leitende Polizeibeamte beim Anschlag am Olympia-Einkaufszentrum in München (2016) oder bei Einsätzen anlässlich der Proteste gegen das Bahnprojekt Stuttgart 21 (2010–2012) eingesetzt waren. Die strukturierte Beobachtung unterschiedlicher Einsatzleitungen ergab Aufschluss über deren Arbeit. Gegenstand waren u. a. Übungen mit Anschlagsszenarien (2017–2018), ein Einsatz

beim Karneval, bei dem die Rettungsmittel knapp wurden (2017), oder ein nächtlicher Einsatz wegen einer Bombendrohung gegen ein Flugzeug in der Luft (2017). Insgesamt ergibt die Arbeit 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.

### 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>1</sup> Verständnis eines Stabes als Regler (vereinfacht: Steuerungsorgan). Das Zielsystem kann quasi mit dem „Einsatzraum“ (z. B. betroffener Stadtteil, abgegrenzter Produktionsprozess) 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 für die Dauer der Mission.
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* sind permanente Begleiter der Einsatzführung.
4. *Führungssystembedingte* Probleme haben interne Ursachen. Allgemeine Beispiele sind Ausfall von Funk, Missverständnisse bei verbaler Kommunikation oder fehlende Erreichbarkeiten von Entscheidern bei Entscheidungsvorbehalten.

<sup>1</sup> Vgl. Dörner, D. (2015): Die Logik des Mislingens; Luhmann, N. (2011): Einführung in die Systemtheorie; Malik, F. (2014): Führen, leisten, leben; Vester, F. (2015): Die Kunst vernetzt zu denken.

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 das Schutzziel „Vertrauen“ entfalten kann. 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. In der heutigen Kommunikationsgesellschaft kommt es zudem nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf die Form der Berichterstattung bzw. (Meinungs-)Äußerung an. Angesichts eines starken öffentlichen Erregungsmechanismus muss man mehr als früher auf alle möglichen (Neben-) Wirkungen achten.

## 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 im Innern eines Stabes können mit folgenden acht Abläufen erklärt werden: Entscheidungs-, Führungs-, Informationsmanagement-, Kommunikations-, Organisations-, Team-, Wahrnehmungs-, sowie (zusammengenommen) Wissens- und Lernprozesse.
- *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 u. a. durch eine geeignete Führungsspanne und geeignete Kommunikationsmittel.
- *Zeitvorteile gegenüber dem natürlichen Ereignisverlauf zu 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. Weil Ereignisse eine *Zeitlichkeit* haben, ist Stabsarbeit bzw. Einsatzführung 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 (z. B. Schutz des eigenen Kompetenzzempfindens) verzerrt sein. Zeitvorteile hingegen können in Zeitstrahlen und Gantt-Diagrammen sichtbar gemacht und dadurch (rückblickend) objektiviert gemessen werden.
- *Den Ereignisfortgang zu beeinflussen*. Dazu zählen das Informationsmanagement, das Er-

kennen der Problemstellung, die Entscheidungsarbeit als eigentliche Lenkung des Geschehens, das Erledigen organisationstypischer Aufgaben sowie die inter-/intra-organisatorische Zusammenarbeit. Diese Führungsleistung basiert ein Stückweit 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, 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.
  - a. *Schützen* eines Schutzziels (Abwehr unerwünschter Einflüsse von materiellen Zielen).
  - b. *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.
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 1a und 1b 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 Organisation gestellt werden, weswegen von *Erwartungszielen* gesprochen wird.

## Maßstab für Einsatzergebnisse

Die herbeigeführten Wirkungen werden am ermittelten allgemeinen Anspruch an Stäbe gemes-

sen. 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 potenziell große *Universalität von Stäben* geweckt zu werden. Zudem sind Stäbe in der Regel die höchste Instanz eines Führungssystems, sodass *kaum mehr Eskalationspotenzial* 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 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 sowie ggf. die Durchführung von *fachlich-organisatorischen Aufgaben* erwartet. So ist ein Feuerwehr-Führungsstab nicht nur ein „reines“ Führungsorgan, sondern einzelne Sachgebiete können auch eher operative Aufgaben wie z. B. Einsatzkommunikation oder die Verwaltung von Kommunikationskanälen 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.

Der erkannte Anspruch ist zwar sehr hoch, aber nach oben nicht offen. Deswegen fließen 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:

- gemindert
- erwartungsgemäß
- mehr als ausreichend

Als erwartungsgemäße bzw. ausreichende Führungsleistung des Stabes wird verstanden, wenn durch den Stab mittels stabstypischer Aufgaben (führungstypisch und fachlich-organisatorisch) 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 potenziellen 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.

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 kann das Ergebnis des Einsatzes schlecht sein, aber die Stabsarbeit trotzdem gut. 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,

wenngleich 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 nicht die Einwertung als herausragende Führungsleistung.

## Erkenntnisse und praktischer Nutzen

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 stückweit übertragbar sind. In der Stabsarbeit kann daher im methodischen Bereich voneinander gelernt werden. Das bedeutet weiter gefasst, dass Wissen über die Einsatzführung universal ist. Auf die jeweiligen Organisationsgattungen beschränkt ist lediglich der spezielle inhaltlich-fachliche Teil, z. B. zum polizeitaktischen Vorgehen oder zu den Zusammenhängen im Chemiepark. Für die Domäne von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement bzw. für die „Einsatzführungswissenschaft“ im weitesten Sinne ergibt sich daraus die Möglichkeit zur Entwicklung einer einheitlichen, weil universalen Einsatzführungstheorie.<sup>2</sup>

Mit den Befunden 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.* Bereits durch die Aufbereitung und Reflexion kann sich ein individueller Lerneffekt einstellen. Durch die Weitergabe des so erarbeiteten Wissens kann organisationsintern bzw. innerhalb der Organisationsgattungen in einem einheitlichen Schema voneinander gelernt werden. Zur Sichtbarmachung, Erfassung und der Einordnung wurde ein Beurteilungsverfahren entwickelt.<sup>3</sup> Dieses macht sich das in der Untersuchung erkannte sog. stabs-natürliche Problemlösemodell zu Nutze. Aus kritischen Variablen in Form von Controls entsteht ein Abbild des Einsatz-

zes. Die in Form der Controls benannten Probleme und Aufgaben erheben die reine „Lagedarstellung“ bei entsprechender Anwendung das in der einem echten Steuerungsmodell für den Stab. 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.

Indem für die Einsatzführung und 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. Mit dem Wissen über Führungsleistungen und Einsatzresultate kann Einsatzführung auf jeglicher Führungsstufe konsequent auf diese Punkte *ausgerichtet* werden. Führungspersonen kann der Anspruch an sie transparent aufgezeigt werden. Dadurch steigert sich 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. Zusammengekommen sollten die Erkenntnisse zum Transfer in Ausbildung und Training von Stäben bzw. generell in die Führungsausbildung einfließen.

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 Definiti-

<sup>2</sup> Hierzu erscheint vom Autor im ersten Halbjahr 2021 das Buch *Wirksame Einsatzführung* (Kohlhammer-Verlag) als erste Version einer universalen Führungstheorie.

<sup>3</sup> Der Autor hat dazu ein Evaluationsinstrument entwickelt, das unter folgendem Link frei zugänglich abgerufen werden kann: [https://www.stabstraining.de/images/downloads/evaluationsinstrument\\_stabsarbeit.pdf](https://www.stabstraining.de/images/downloads/evaluationsinstrument_stabsarbeit.pdf)

on geht weit über rein allgemein-charakterisierende Beschreibungen hinaus, wonach ein Stab ein „Beratungs- und Unterstützungsgremium“<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.

## Systematisierung von Wissen zur Einsatzführung

Mit Blick auf das organisationale Lernen kann aus dem Forschungsprojekt heraus gesagt werden, dass es aktuell *wenig Austausch* zwischen Organisationen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement sowie deren Lehrinstituten und *keine gemeinsame Sicht auf den Wissensstand zur Einsatzführung* im DACH-Gebiet zu geben scheint. Über die Forschungen hinaus wurde die Erkenntnis gewonnen, dass sich auf die Zukunft gesehen das Einsatzspektrum im Bevölkerungsschutz erweitern, der Einsatzcharakter sich verändern und zusätzliche Fähigkeiten notwendig werden dürften.<sup>6</sup> Das erfordert eine umfassende Vorbereitung auf die Führung bestimmter Einsatzgattungen. Erfahrungsgemäß nimmt das allgemein zu überblickende Wissen zu und seine Halbwertszeit ab. Es wird schon allein daher immer anspruchsvoller, eine Organisation auf dem aktuellen Wissensstand zu halten. Aus diesen Gründen scheint es sinnvoll, *Fachwissen zur Einsatzführung* in drei Bereiche zu unterscheiden. In Abbildung 1 wird ein Vorschlag für eine dreiteilige Systematik gemacht.

Um Fachverfahren zu sammeln, zu transferieren und zu aktualisieren wird erstens vorgeschlagen, *taktische Leitlinien für die Gefahrenabwehr* bzw. *strategische Grundsätze für das Krisenmanagement* zu etablieren. Dieser Bereich beschreibt das *Inhaltswissen* zum Zielsystem bzw. zum Berufsstand (z. B. Feuerwehr, Rettungsdienst, Verwaltung). Der Ausgangspunkt für eine solche Systematik ist bereits vorhanden. So werden auf taktischer Ebene in der Regel vorbereitete Handlungsprozeduren vorgehalten (Einsatzkonzepte,

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

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

<sup>6</sup> Vgl. Gießler, D. (2021): *Wirksame Einsatzführung*.

# SEMINARE 2021



Zwei starke Partner bilden aus:

DREHLEITER.info

## Ausbilder für Hubrettungsfahrzeuge

6. bis 8. August, Gunzenhausen (BY) **ZUSATZTERMIN!**

10. bis 12. September, Lilienthal (NI)

24. bis 26. September, Ottobrunn (BY) **AUSGEBUCHT!**

Kosten pro Person: 838,23 Euro\*



## Großtierrettung als Aufgabe der Technischen Hilfeleistung

7. August, Lemgo (NW)

Kosten pro Person:  
254,91 Euro\*

**Jetzt anmelden  
und Platz sichern!**

Weitere Infos unter  
[www.feuerwehrmagazin.de/tickets](http://www.feuerwehrmagazin.de/tickets)

\* inklusive aller Gebühren

# Systematisierung von Theorien zur Einsatzführung

## Fähigkeiten, Führungspersonen, Lernen

- technisch (Werkzeuge, Methoden)
- nicht-technisch (menschliche Faktoren, Verhaltensweisen)
- Personenorientierung (Selektion über Eigenschaften, Stil, Motivation)
- Tätigkeitsorientierung (Anleitung zu Verhalten, Interaktion)
- Ausbildung und Training

## Universale Theorie zur Einsatzführung

- Führungstätigkeiten zum Vollzug des Führungsaktes (Entscheiden, Orientieren, Organisieren, Koordinieren)
- Führungsaufgabe (Mission)
- Führungseinheit (Steuerungseinheit des Einsatzes)

## Fachverfahren für Organisationsgattungen

- taktische Leitlinien für die Gefahrenabwehr
- strategische Grundsätze für das Krisenmanagement

- Transfer von universalem Wissen in der Domäne aus Gefahrenabwehr und Krisenmanagement
- Wissensmanagement in den Organisationsgattungen (Weiterentwicklung und Weitergabe von Fachwissen, fachliche Einsatzvorbereitung)

**Abbildung 1:** Vorschlag für eine Wissenssystematik in der Einsatzführung zur Unterstützung organisationalen Lernens.

Standard-Einsatzkonzepte oder Standard Operating Procedures). Auf strategischer Ebene geben oft Policies (inhaltliche Politiken) den Handlungsrahmen vor. Diese bedürfen politischer Prozesse (Politics). Ein gutes Beispiel für Fachverfahren mit Gültigkeit in einer ganzen Organisationsgattung sind die Polizeidienstvorschriften. Im deutschen Feuerwehrwesen und im öffentlichen bzw. unternehmerischen Krisenmanagement fehlt es allerdings an vergleichbaren Pendanten.

Zweitens wird vorgeschlagen, Führungsverfahren von den Fachverfahren getrennt zu verstehen. Das *Führungswissen* gilt für alle Organisationsgattungen gleichermaßen. Es beschreibt das Wissen zur Tätigkeit einer Führungsperson, zur Mission als Führungsaufgabe und zur Führungseinheit als Organ im Führungssystem. Dieser Wissensbereich sollte in einer *universalen Einsatzführungstheorie* behandelt werden.

Drittens scheint es sinnvoll, *Wissen zum Menschen als Akteur* als eigenen Bereich zu verstehen. Hierzu werden Human Factors, das Lernen und die persönliche Eignung der Führungsperson gezählt. Mit einem differenzierten Blick sollte in diesem Bereich auch die Kontingenz bezüglich der Führungsperson verringert werden und mehr auf reproduzierbare, weil nicht-individuelle Vorgehensweisen gesetzt werden.

Mit dieser dreifachen Einteilung wird grundlegend die Komplexität des Wissens reduziert. Dadurch wird es erleichtert, sich einen Überblick zu verschaffen. Darüber hinaus wird anerkannt, dass Wissensgebiete Spezialisierung erfordern und eine einzelne Organisationsgattung nicht alles abdecken können muss.

Von der Etablierung einer Systematik wird sich die Verbesserung des *Wissenstransfers* innerhalb bzw. zwischen Organisationsgattungen versprochen. Dadurch kann die Aussicht auf erfolgreiche Einsätze verbessert werden, weil geeignete, überprüfte Verfahren angewendet werden können,

die sonst ggf. unbekannt geblieben wären. Mit den Fachverfahren würde ein wichtiger Beitrag für die Vorbereitung von Führungssystemen auf künftige Anforderungen geleistet. Darüber bliebe die Führungsfähigkeit der Domäne trotz steigender Anforderungen erhalten. Insgesamt würde mit einer solchen Systematisierung die Voraussetzung für ein *Wissensmanagementsystem* auf Ebene der Organisationsgattungen geschaffen. Da eine Normierung u. a. wegen länderübergreifender Zuständigkeiten schwierig erscheint, wird zum Einstieg in die systematische Wissenshaltung eine Formulierung in Form von *Good-Practice-Verfahren* als praktikable Herangehensweise gesehen. Hiervon ausgehend können sich in den Organisationsgattungen Verfahrensstände entsprechend dem *Stand der Technik* etablieren und weiterentwickeln. Bestehende Regelungen wie Dienstvorschriften oder allgemeingültige Arbeitsanweisungen könnten integriert werden.

Abschließend wird es als wichtig erachtet, Forschungen zur Einsatzführung innerhalb der Domäne zu bündeln. Einerseits sind Ressourcen hierfür in den Organisationsgattungen knapp. Andererseits ist Sicherheitsforschung stark technologiefokussiert. „Weiche“ organisatorische Themen wie die Einsatzführung finden darin weniger Beachtung. Die Etablierung einer Wissenssystematik könnte ein Einstieg in eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den Organisationen sein.

## Autor

Dr. Dominic Gißler  
ist Verfasser der Dissertationsschrift und wurde 2019 an der Bergischen Universität Wuppertal promoviert. Er ist Gründer von [stabstraining.de](http://stabstraining.de).

E-Mail: [d.gissler@gmx.de](mailto:d.gissler@gmx.de)

Die Dissertationsschrift kann über den Verlag für Polizeiwissenschaft unter der ISBN 978-3-86676-610-5 bezogen werden.