

1 Einleitung

Gefahrenabwehr und Krisenmanagement stehen im Dienst unserer Gesellschaft. Polizei, Feuerwehr, Rettungs- und Hilfsdienste sowie Betreiber kritischer Infrastrukturen leisten unverzichtbare Beiträge für das Gemeinwesen. Tragende Rollen kommen auch Ministerien, Verwaltung und Militär zu. Wirtschaftsorganisationen jeder Art sind um betriebliche Kontinuität bemüht. Der (Mehr-)Wert von Einsätzen kann nur schwer monetarisiert werden. So versagt die finanzielle Perspektive ein Stückweit, wo es um ideelle Güter (Reputation), um das Überleben des Unternehmens, um nicht annähernd zu greifende Gemeinkosten oder verfassungsgemäß geschützte Güter geht (Gißler, 2019 a). Weil die Ereignisursachen potenziell den Fortbestand der Gesellschaft oder der Organisation bedrohen können, leistet die Einsatzführung eine Art *daseinsmäßigen Beitrag* und trägt über den Bevölkerungsschutz zu einem *resilienten Gemeinwesen* bei. Aus- und Weiterbildungsinstitute in diesem Bereich haben eine Schlüsselstellung, weil sie Führungspersonen und Führungsorgane auf Ernstfälle vorbereiten sowie Wissen zur Entwicklung und unterjährigen Unterhaltung von Einsatzführungssystemen vermitteln (Managementsystem).

Stäbe haben eine besondere Bedeutung. Sie bilden in der Regel die höchste Instanz von Führungssystemen. Nach ihnen gibt es kaum mehr eine Eskalationsmöglichkeit. Daraus resultiert der Anspruch, jegliche Situationen bewältigen zu können. Es ist nicht übertrieben zu sagen: *Stäbe sind das letzte und ultimative (Führungs-)Mittel, um Gefahren abzuwehren und Sicherheit und Kontinuität zu gewährleisten. Es ist daher geboten, jegliche vernünftige Möglichkeit zur Stärkung der Führungsfähigkeit wahrzunehmen.* Stäbe haben eine gewisse Strahlkraft. Sie geben kleineren Führungsorganen Orientierung und setzen Maßstäbe. Aus ihrer herausragenden Stellung ergibt sich eine besondere Verantwortung in vielerlei Hinsicht. Stäbe sind deswegen der Ausgangs- und Fluchtpunkt dieses Buches. An wenigen Stellen werden speziell Stäbe angesprochen, was dann aber explizit deutlich gemacht wird. Wo von Einsatzführung, Führungssystemen oder Führungsorganen gesprochen wird, sind explizit jegliche Führungsunits gemeint.

Der Bedarf einer Einsatzführungstheorie ergibt sich im Wesentlichen aus drei Gründen. *Erstens braucht es einen widerspruchsfreien Satz von zusammenhängenden Erklärungen.* So ist aktuell das Begriffsgefüge zwischen Einsatz und Führung nicht überall kohärent. Dazu zählen die Definitionen dieser beiden Begriffe selbst wie auch der Bedeutungen von Führungsleistung und Einsatzschwere. Zudem bedarf es

der Klärung, was eigentlich das Zielsystem des Einsatzes ist, auf das sich die Mission bezieht. Eine Theorie über Führung »allein« ist nicht anschlussfähig. Sie wird sich immer ein Stück weit um sich selbst drehen. *Zweitens gibt keine aktuelle und universale Einsatzführungstheorie.* Wie im Buch deutlich wird, ist Einsatzführung bei den unterschiedlichen Organisationen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement vergleichbar, auch wenn es kulturelle Unterschiede gibt. Zudem bedarf es der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Einsatzführung genauso wie sich die Einsätze weiterentwickeln. *Drittens bedarf es einer Fokussierung der Ergebnisse der Einsatzführungsarbeit.* Es ist problematisch, wenn in der Praxis lange über die Führungsperson (vermeintlich notwendige Voraussetzungen, Auftreten und Stil) oder das Informationsmanagement (wer wann was wissen müsste oder gerne wissen würde) gesprochen wird. Nicht selten rücken Human Factors vor lauter Softwareanwendungen (die vermeintlich alle Probleme lösen) in den Hintergrund und über die Lagedarstellung oder was man nun tun müsste wird ausgiebig diskutiert (gesagt ist aber noch nicht gemacht). Dabei wird dem, was herbeigeführt werden soll, aber kaum Beachtung geschenkt.

Eine Einsatzführungstheorie muss in Einsätzen zum Erfolg führen. Dieser Anspruch ist hoch, weswegen ihre Entwicklung ebenso hohen Ansprüchen unterliegt. Hierzu bedarf es eines Vorgehens, das für Dritte nachvollziehbar ist. Die dazugehörigen Grundüberlegungen werden in diesem Kapitel erläutert.

1.1 Problemzugang über den Führungsbegriff

Der Begriff der Führung wird in der Fach- und Alltagssprache vielfach und in unterschiedlichsten Ausprägungen verwendet: Eine Übersichtsarbeit listet über 130 relevante Definitionen aus nur minder wenigen Bereichen auf. Führung greift auf unterschiedliche Ansätze zurück, worüber folgende Auswahl einen Überblick gibt (Neuberger, 2002):

1. Bei der Person und somit bei deren *Eigenschaften* ansetzend: Grundannahme ist, dass für Führungsaufgaben bestimmte Charaktermerkmale förderlich sind. Diagnostiziert werden diese z. B. mit den sog. Big Five. Diese Ansätze benötigen Auswahlssysteme wie Assessment-Center.
2. Fokussierung der *Interaktion zwischen Führendem und Geführten*: So leben charismatische Führer überzeugend und mitreißend vor, wofür es zu arbeiten und zu leben gilt. Sie wecken höhere Motive und herausfordernde Ziele. Sie vertrauen den Geführten, wodurch deren Selbstachtung

und Vertrauen gesteigert wird – was wiederum zu erhöhter Motivation führt.

3. *Stilkonzepte*: Bekannt ist vor allem das eindimensionale Kontinuum »autoritär-kooperativ«.
4. Mittels *Motivationstheorien*: Dabei werden neben Bedürfnissen, Trieben und Motiven intrapsychische Beweggründe angesprochen, die Qualität, Richtung, Intensität und Dauer von Handlungen bestimmen.
5. *Systemische Führung*: Zugrunde liegt die Vorstellung, dass die Führungskraft in komplexen Systemen operiert, in denen niemand alles weiß und das Ganze kennt. Zusammenhänge sind nicht linear determiniert, sondern ein Stückweit unvorhersehbar.

Die ersten vier Ansätze beziehen sich im weitesten Sinne auf die *Akteure* und dabei auch zumeist auf den Führenden. Es stehen also die Menschen und damit ihre *Interaktionen* im Fokus. Wie die meisten Theorien über Führung gehen sie von linearen Zusammenhängen zwischen Führungsaktionen und Reaktionen aus. Der systemische Ansatz unterscheidet sich davon, weil er vom System ausgeht, in dem operiert wird und angenommen wird, dass die Wechselwirkungen von Führung nicht vollständig abgesehen werden können. Ein Stückweit bedingt das Erkenntnisinteresse den zu wählenden Ansatz. Schon allein wegen des enormen Wissensumfangs erscheint eine isolierte Theorie nicht sinnvoll. Ein einzelner Erklärungsansatz wird immer Erklärungsdefizite produzieren.

Eine Einigung auf eine universale Bedeutung des Führungsbegriffs kann als unmöglich bezeichnet werden. Zu unterschiedlich scheint die Verwendung in Disziplinen, Sprachräumen, Situationen und Kontexten (Neuberger, 2002). Einer der wenigen Gemeinsamkeiten im Begriffsspektrum ist das Verständnis von *Führung als Konstrukt*: Sie ist ein soziales Phänomen, das nicht unabhängig existiert, sondern fortwährend unter sich ändernden Umständen neu erschaffen wird. Das wird deutlich, wenn man sich klar macht, dass *Führung gleichzeitig Produkt und Produzent des Redens über das Führen* ist (Neuberger, 2002). Der Begriff ist an sich also selbstreferenziell. Zwei wesentliche Perspektiven können unterschieden werden: Aus institutioneller Sicht blickt Führung auf Organe und Instanzen, die sich mit Führung beschäftigen. Als Institution kann Führung anhand der Verantwortung von Leitung abgegrenzt werden. Damit wird die oberste Ebene bzw. die verantwortliche Instanz bezeichnet. Aus funktionaler Sicht betrachtet und beschreibt Führung eine *Tätigkeit*.

Für eine Einsatzführungstheorie haben diese grundlegenden Feststellungen drei Konsequenzen. Erstens muss von Entwicklern, Anwendern und deren Communitys

akzeptiert werden, dass das Ideal einer Fachdefinition, und sowieso das einer Einheitsdefinition, sehr wahrscheinlich nicht erreicht werden kann. Zweitens ist Einsatzführung ein Konstrukt genauso wie Führung auch. *Eine Einsatzführungstheorie ist deswegen konstruktivistisch. Sie legt eine Bedeutung fest, die Verhalten erzeugt. Das Verhalten wiederum kann beobachtet und gedeutet werden. Einsatzführung nach dieser Theorie ist deswegen Erzeuger und Ergebnis zugleich.* Drittens muss die Collage des allgemeinen Führungsbegriffs sowohl auf den konkreten Anwendungskontext bezogen als auch auf möglichst wenige Perspektiven verengt werden.

1.2 Begriff der Einsatzführung

Der Begriff der Einsatzführung erweitert die Bedeutung von der reinen Führung als *Vorgang* auf den Kontext als *Zielraum*. Der Begriff der Einsatzführung ist deswegen präziser als der bloße Führungsbegriff. Weil er mehrere Wissensbereiche vereint, verlangt er eine *Multiperspektive*.

Einsatzführung geht über den Bezug auf Menschen und Interaktionen hinaus. Die menschliche Perspektive ist unverzichtbar wichtig, gerade weil der Mensch das (derzeit) einzige intelligente, zur Konation fähige Element im Führungssystem ist. Allerdings stößt diese Perspektive aus systemischer Sicht rasch an Erklärungsgrenzen: Was ist, wenn alle Stabsmitglieder das passende mentale Modell haben, sämtliche Human Factors beachtet werden und Entscheidungen methodisch sauber getroffen werden? Vom Mensch aus gesehen ist Führung dann wohl »gut« – aber gilt das auch, wenn im Einsatz ein hoher Kollateralschaden entsteht, unverhältnismäßig gehandelt wird, das Vertrauen der Bürger schwindet und die operativen Mitarbeitenden chaotische Zustände beklagen? *Einsatzführung muss schon allein vom Begriff her gesehen mehr umfassen als nur die menschliche Perspektive.*

Einsatzführung bezieht sich auf Einsätze in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement. Aus diesem Anwendungsbereich ergibt sich die Typologie von Einsatzorganisationen und Einsatz-Situationen (Gißler, 2019 a; Hofinger & Heimann, 2016; Kern, Richter, Müller & Voß, 2020 a). Stabsarbeit ist die etwas unscharfe Bezeichnung für die Einsatzführung mit einem Stab und hat drei Perspektiven: Erstens die der *Führungsperson, die sich eines Stabes bedient (Arbeiten mit einem Stab)*. Zweitens die Perspektive der *Geführten, die im Stab arbeiten*. Drittens das *Arbeiten* des Stabes als Wertschöpfungsprozess im Sinne des Funktionierens. Stabsdienststörungen intendierten ursprünglich, das Arbeiten in einem Stab zu regeln. Tatsächlich sollten

diese Regelungen heute aber viel weiter als Ablauforganisation bzw. als *Funktionsbeschreibung des Führungssystems* verstanden werden.

In Gefahrenabwehr und Krisenmanagement gibt es keine belastbare Erklärung dafür, was das Ziel der Einsatzführung ist. So versteht z. B. die FwDV 100 Führung als die »Einflussnahme auf Menschen mit dem Zweck zur Verwirklichung von Zielen« (Innenministerium Nordrhein-Westfalen, 1999). Was jedoch die genauen Führungsaufgaben sind und welche Ziele es im Einsatz als reales, verschachteltes und umweltoffenes System zu verwirklichen gilt, bleibt offen und kann auch nicht aus aktuellen Normen bzw. Normvorhaben (DIN ISO 22320 und DIN EN ISO 22361) reproduzierbar hergeleitet werden.

Im militärischen Bereich bieten sich zwar Erklärungen an, die auf den ersten Blick übertragbar scheinen. So wird Führung als »*richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf Kommandanten, Truppen, Dienststellen und einzelne Soldaten verstanden, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.*« Genauer werden das übergeordnete Ziel (politischer Erfolg), der Hebel bzw. der Wirkpfad (Soldaten zum Einsatz anleiten worüber der Gegner beeinflusst wird) und gewisse Gütekriterien (Zweckmäßigkeit, Ökonomie, Vertrauen) genannt (Meurers, 2004). Problematisch ist allerdings, dass Streitkräfte im Kern *Mehrungsziele* verfolgen, Gefahrenabwehr und Krisenmanagement allerdings *Vermeidungsziele* (Gißler, 2019 a). Zudem scheinen Militäreinsätze in einer Systemsprache eher weniger offen (geschlossener, abgegrenzter) zu sein. Das illustriert ein Polizeieinsatz, bei dem die räumlichen Grenzen bis zum Erreichen einer statischen Lage quasi unbekannt sind. Die gesellschaftlichen Grenzen von Polizeieinsätzen sind weit und diffus, wie das globale Mobilisierungspotenzial von Protestaktionen nicht erst seit der Gründung der Black Lives Matter Bewegung 2013 zeigt. Zudem scheint die Varietät (Zustandsmöglichkeiten) von Gesellschaftssystemen höher als die von Kampfeinsätzen. Humanitäre Einsätze, Wiederaufbau oder Entwicklungshilfe dürften nochmals anders gelagert sein. Weil die Zielrichtungen andere sind und sich die Zielsysteme unterscheiden, wird eine Näherung an die heutige, zivile Einsatzführung aus militärischer Richtung als ungeeignet beurteilt.

Wie zuvor konstatiert ist Einsatzführung Erzeuger und Ergebnis zugleich. Überbegriffe sind *Realisierung* (erzeugen) und *Wirkung* (Resultat). Ohne Zusatz bzw. Einschränkung bezeichnet Einsatzführung beides. Realisierung und Wirkung codieren den Einsatzführungsbegriff binär. Sie sind die stärkste begriffliche Verengung und beschreiben daher die Hauptbedeutungen. Dies ergibt sich aus dem Begriffscluster in Bild 1. Darin werden unterschiedliche, teils überlappende Sichtweisen induktiv zu fünf Hauptperspektiven gruppiert. Die Wirkung ist zugleich Hauptperspektive und Hauptbedeutung.

Die Einzelpunkte des Begriffsclusters büßen durch den induktiven Schluss auf die Oberbegriffe keine Bedeutung ein. Die Spezialfälle finden sich also im Allgemeinen wieder. Das untermauert die Gültigkeit von Realisierung und Wirkung als *Hauptbedeutungen*. Davon kann deduktiv mit ausreichender Aussagekraft wieder auf Spezialfälle geschlossen werden. Das belegt die *Gültigkeit der Abstrahierung*.

Im Begriffscluster tauchen personenzentrierende Gesichtspunkte zwar auf, aber sie überwiegen nicht. Es sind einige wenige systematische Aspekte zu erkennen. In allen fünf Hauptperspektiven sind zu mehr oder weniger großen Anteilen *Tätigkeiten* enthalten (kursiv). Sie werden als *realisierendes Mittel* verstanden (schematischer Pfeil). Die Tätigkeit weist der Einsatzführung ihre *Richtung*, indem sie auf Wirkungen abzielt (schematischer Pfeil von der Organisation über die verwirklichende Person mit den zugehörigen Prozessen über die Tangenten zur Wirkung hin). Diese Reihenfolge kann sicherlich auch anders geordnet werden. Die Logik zeigt aber klar an, dass sich Einsatzführung auf Wirkungen *bezieht*. Insgesamt wohnt die Tätigkeit also allen Blickwinkeln auf die Einsatzführung inne, sie ist ein realisierendes und richtungsweisendes Mittel. *Wirkung, Tätigkeit und Realisierung stehen in einem unmittelbaren, zwangsläufigen Zusammenhang*. Einsatzführung ist daher ein Tätigkeitskonstrukt. Die Tätigkeit hat zwischen Realisierung und Wirkung eine hohe Bedeutung als *Zentralstellung*.

Bei Theorien über Einsatzführung muss die logische Zwangsläufigkeit von Realisierung, Tätigkeit und Wirkung beachtet werden. Bleibt dies aus, ist die Integration der Multiperspektiven unzureichend. *Ansätze, in denen die Logik aus Realisierung, Tätigkeit und Wirkung nicht ausreichend zu erkennen sind, müssen in ihrer Allgemeingültigkeit angezweifelt werden*. Daraus ergeben sich Zweifel an der Eignung isolierter Erklärungen für die Einsatzführung, die kein ausreichendes Integral erkennen lassen (z. B. eigenschaftsorientierter oder motivationaler Ansatz, Zugang über Interaktion und Stil). In diesem Buch wird deswegen deduktiv von den beiden Hauptbedeutungen aus auf die konkreten Inhalte geschlossen, um darüber die verschiedenen Ansätze zu integrieren.

Management

Der Managementbegriff überschneidet sich mit dem Führungsbegriff und ist ähnlich vielfältig belegt. Management ist eher nicht-personell und strukturell (Neuberger, 2002). Es kann als Art Rahmen verstanden werden, in dem Führung stattfindet (Interaktion). Funktional gesehen umfasst Management *Prozesse und Funktionen* wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, woraus sich ein Verständnis als *Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von soziotechnischen Systemen* ergibt



Bild 1: Induktive Ableitung der Hauptbedeutungen der Einsatzführung aus ihrem Begriffscluster

(Kirchhof, 2003). Diese funktionale Sicht erlaubt es nur teilweise, Einsatzführung als Management zu bezeichnen. Zwar umfasst Einsatzführung das Planen, Organisieren, Führen, Kontrollieren sowie die Lenkung. Die Systemgestaltung und -Entwicklung als wesentliche Teile sind allerdings eher keine Einsatzfunktionen. Malik (2014/2018) versteht Management als Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens: Aufgaben sei es, für Ziele zu sorgen, zu organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren und Menschen zu entwickeln. Es gehe darum, die richtigen Dinge (Aufgaben) richtig zu tun wofür es Werkzeuge gebe. Mit dieser berufsständischen Sicht kann Einsatzführung gut als Management erklärt werden, wobei die Personalentwicklung eher nicht zutrifft.

In großen Organisationen gibt es i. d. R. drei Managementebenen (Topmanagement, mittleres und unteres Management (Springer Gabler Verlag, 2018 b), die als normativ, strategisch und operativ bezeichnet werden können (Kirchhof, 2003).

Einsätze lassen sich diesen drei Ebenen nicht genau zuordnen. Weit ausgelegt kann »Krisenmanagement« von der operativen bis zur strategischen Ebene reichen. Eng ausgelegt wäre Krisenmanagement eher Sache des Top- und Mittleren Managements. Bei Gefahrenabwehrorganisationen sind Einsätze auf strategische und operative (taktische) Aufgaben begrenzt. Einsätze haben keine normative Ebene im engeren Sinn. Es ist deswegen schwierig, Einsatzführung in das hierarchische Managementverständnis einzuordnen. Wohl aber sind die drei Managementebenen in Einsatzführungssystemen wiederzufinden wie im Verlauf gezeigt wird.

Insgesamt ist der Managementbegriff für die Funktion der Einsatzführung nicht voll zutreffend. Zwar gibt es Entsprechungen und als Lenkung ist Einsatzführung eine wesentliche Managementfunktion. Daher könnte eine Führungsperson institutionell als strategisch-operativer Einsatzmanager verstanden werden. Management umfasst aber auch normative Aspekte und ist langfristig gedacht. Die »Lebensdauer« von Einsätzen ist jedoch auf eine bestimmte Zweckerfüllung begrenzt. Einsatzführung ist relativ direktes, steuerndes Einwirken (Regeln) und Management ist eher das Schaffen von Rahmenbedingungen (Steuern über eine Metaebene). Daher wird davon abgesehen, Einsatzführung als Einsatzmanagement zu bezeichnen. Das hat Konsequenzen für den verbreiteten Terminus »Notfall- und Krisenmanagement.« Der Begriff ist im Kontext von Managementsystemen zur Lenkung von Organisationen durchaus passend, weil er sich auf normative, systemgestaltende Punkte bezieht. Beim Krisenmanagement in »echt krisenhaften« Situationen wird tatsächlich der langfristige Fortbestand der Organisation forciert. Der Begriff ist deswegen eine Spezifizierung der Einsatzführung bei gewisser Einsatzschwere. Notfälle und Einsätze umfassen aber allgemein eine eher kurze Frist. Deswegen ist der Begriff »Notfall- und Krisenmanagement« teilweise ungenau und wird in diesem Buch nicht verwendet.

Organisieren

Führung wird oft in Verbindung mit Organisieren genannt. Diese Tätigkeit bezeichnet allgemein das *systematische Aufbauen* von etwas (Dudenredaktion, o. J.d). Ziel ist es, eine *institutionelle Organisation als System zu erschaffen*. Damit dieses System seine vorgesehene Funktion erfüllt, muss eine funktionale Organisation als Architektur oder Struktur aufgebaut werden und zum Funktionieren gebracht werden. Der Wissensbereich der Organisationstheorie blickt aus psychologischer, betriebswirtschaftlicher, systemtheoretischer (hier wird Organisieren als das Schaffen von *Ordnung* [Malik, 2015] verstanden) oder auch politischer Perspektive auf das Organisieren. *Führung als Aufbauen eines funktionierenden Einsatzes kann als Organisationsarbeit erklärt werden.*

Die Organisation als Funktion ist das formale »Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems« und hat zwei Zielrichtungen (Springer Gabler Verlag, 2018 f). Organisieren ist auf der einen Seite die Spezialisierung als sinnvolle Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben. Dies wird im Kontext der vorliegenden Einsatzführungstheorie als *Aufbauen und Strukturieren von Elementen* verstanden, dessen Ergebnis die Aufbauorganisation ist. Dieser Vorgang ist eher entwickelnd. Auf der anderen Seite ist Organisieren die Tätigkeit des Koordinierens als effiziente Strukturierung arbeitsteiliger Prozesse. Deren Ergebnis ist die Ablauforganisation als vorbereiteter Plan. Durch Verwirklichung ergibt sich daraus die Funktion. Koordinieren wird daher auf die Funktionen bezogen. Dieser Vorgang ist eher realisierend. In der Einsatzführungstheorie hat das Organisieren mit der Struktur (Aufbau, Tätigkeitsbezeichnung »organisieren«) und der Funktion (Ablauf, Tätigkeitsbezeichnung »koordinieren«) somit zwei Zielrichtungen.

Schlussfolgerung: Zugang zur Begriffsproblematik

Der Führungsbegriff ist allgemein uneindeutig. Seine Bedeutung ergibt sich aus der Verwendung im jeweiligen Kontext. Auch dabei ist der Begriff multiperspektivisch und kann noch Unschärfen haben. Das umreißt die Problemlage: Der Einsatzführungsbegriff bedarf einer integrierten Theorie im konkreten Anwendungskontext. Dabei wird eine funktionale Perspektive eingenommen. *Danach ist Einsatzführung die funktionale Beschreibung der Tätigkeit einer Institution, die sich strategisch oder operativ mit der Führung von Einsätzen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement beschäftigt.*

Eine Einsatzführungstheorie ist konstruktivistisch. Sie legt eine Bedeutung der Führung im Kontext von Einsätzen in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement fest, die ein Verhalten erzeugt. Die fünf erkannten Hauptblickrichtungen des Einsatzführungsbegriffs eröffnen jeweils einzelne, spezielle Zugänge. Die beiden Hauptbedeutungen der Einsatzführung (Realisierung, Wirkung) bieten den universellsten Zugang, weil sie den gesamten Begriff abdecken. Weitere Zugänge sind über die Akteure mit ihren Eigenschaften und Interaktionen untereinander (Personenzentrierung) und über Organisationstheorien möglich. Im Verlauf dieses Buches werden zudem System- bzw. Komplexitätstheorien herangezogen.

Die beschriebene Vieldeutigkeit des Führungsbegriffs ist problematisch. Um dem universellen Anspruch gerecht zu werden, muss eine Einsatzführungstheorie bei den Hauptbedeutungen ansetzen. Sie muss zudem der Zwangsläufigkeit von Realisierung, Tätigkeit und Wirkung folgen und der Zentralstellung der Tätigkeit gerecht werden, um sich ins vorhandene Theoriespektrum zu integrieren. Zudem ist klar geworden, dass sich Einsatzführung auf Wirkungen bezieht und eine Theorie darüber

ein Konstrukt der Tätigkeiten ist. *Kurz gesagt müssen mindestens Realisierung, Tätigkeit und Wirkung (begriffliche Hauptbedeutungen) der Inhalt einer allgemeinen Theorie über Führung in Einsätzen sein.*

1.3 Fokussierung der Tätigkeit und Zentrierung der Wirkung als Lösungsansatz

Im vorherigen Absatz wurde klar, dass Realisierung, Tätigkeit und Wirkung Inhalte einer Einsatzführungstheorie sein müssen. Die Begriffe stehen in einem zwangsläufigen, logischen Zusammenhang und die Tätigkeit hat eine Zentralstellung inne. Aus dieser sprachlich-theoretischen Sicht resultieren drei Konsequenzen woraus sich der folgende Lösungsansatz für eine Einsatzführungstheorie ergibt.

Die Realisierung vollzieht sich in der Tätigkeit. Die Gesteuerung der Wirkung liegt im Tun, was der Tätigkeit gleichkommt. Sie umfasst große Teile der Realisierung. Daher deckt sie einen weiten Teil der ersten Hauptbedeutung der Einsatzführung ab. Von der Wirkung als zweite Hauptbedeutung deckt die Tätigkeit einen kleineren semantischen Teil ab. Sie umfasst aber den wichtigen Teil der Gesteuerung, was so viel bedeutet wie, dass die Wirkung durch das Tun entsteht. Das belegt, dass die Tätigkeit bei der Einsatzführung zentral ist. Die Tätigkeit steht (logisch und sprachlich) als gemeinsamer Nenner in der Mitte zwischen den Hauptbedeutungen. *Daraus folgt für eine Einsatzführungstheorie erstens, dass die Tätigkeit fokussiert werden muss.* Weil die Tätigkeiten den unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Bild 1) innewohnen, werden diese Blickwinkel im weitesten Sinne miteinbezogen. Durch die Fokussierung werden Ressourcen in der Gemeinsamkeit aller Aspekte des Führens gebündelt – eben in der Tätigkeit. *Anders ausgedrückt muss eine Theorie das Tun erklären, weil dies das Realisieren von Wirkungen beschreibt.* Das heißt im Umkehrschluss, dass die Fragen nach dem Wer und mit welchen persönlichen Eigenschaften, das Warum, mit welchem Stil, mit welchen Mitteln oder aus welchem Antrieb jeweils in den Hintergrund rücken.

Zweitens muss bei einer Einsatzführungstheorie die Wirkung zentriert werden. Das Realisieren und die Tätigkeiten laufen gezwungenermaßen auf Ergebnisse (herbeigeführte bzw. erwirkte Resultate) hinaus. Jede der unterschiedlichen Perspektiven in Bild 1 hat auch ein Ergebnis. Dieses ist zwar sehr blickwinkelspeziell, aber trotzdem sind die Ergebnisse ein gemeinsames Merkmal aller Perspektiven. Die Wirkungen sind die Richtung, in die es gehen muss. Alle Tätigkeiten müssen sich darauf ausrichten. Letzten Endes bezieht sich Einsatzführung also auf Wirkungen.