

1 Einführung in Führung und Stabsarbeit

In diesem Kapitel wird ein Zugang zu Führung und Stabsarbeit geschaffen, um sich mit dem Training desselben beschäftigen zu können. Dazu werden aufeinander aufbauend zentrale Begriffe geklärt. Dadurch soll ein differenziertes Verständnis von Stabsarbeit, nämlich Stabsarbeit als »stabsmäßige Führung von Einsätzen«, geschaffen und dieses als Konzept gleichermaßen definiert werden. Die vorgestellten Ansätze erleichtern es, Themen anhand allgemeiner Systematiken individuell zu vertiefen. Das Kapitel wird mit einem ganzheitlichen Blick zusammengefasst.

1.1 Führung

In diesem Abschnitt werden allgemeine Perspektiven auf Führung aufgezeigt und wichtige Merkmale auf die Führung von Einsätzen in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement übertragen. Damit wird einerseits klar, wie vielfältig das Verständnis von Führung sein kann und wie vielschichtig Theorien sein können. Andererseits bieten die Blickwinkel jeweils eigene Erklärungsansätze und ermöglichen damit einen breiten Zugang zum »Wissensgebiet« der Führung sowie der gleichnamigen »Institution« und deren »Tätigkeit.« Daher hat jede Sicht ihre Berechtigung. Insgesamt wird mit diesem Überblicksverständnis die Grundlage gelegt bzw. der Ausgangspunkt geschaffen, um ein fortschrittsadäquates Verständnis der stabsmäßigen Einsatzführung zu entwickeln.



Literaturtipps: In folgenden Werken wird Führung in besonderen Situationen bzw. im Kontext der Stabsarbeit vertiefend betrachtet.

- Rudi Heimann; Chris Hörnberger (Hrsg.): *Führung in kritischen Situationen*, Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e. V., 2023.
- Eva-Maria Kern; Gregor Richter; Johannes C. Müller; Fritz-Helge Voß (Hrsg.): *Einsatzorganisationen. Erfolgreiches Handeln in Hochrisikoorganisationen*, Springer, 2020.
- Buerschaper, Cornelius; Starke, Susanne (Hrsg.): *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen*, Verlag für Polizeiwissenschaft, 2008.

Ohne Geführtes als Gegenüber ist Führung »Nichts«. Führung hat also mindestens zwei Teile, die unterschiedlicher Natur sein können. Zum Einstieg werden drei Perspektiven dargelegt, aus denen auf Führung geblickt werden. Das »Persönliche«

umfasst die Person mit beispielsweise Charakter, Fähigkeiten, Wahrnehmung und Denken. Das »Interpersonale« beschreibt die Beziehungen zwischen Personen die führen oder geführt werden. Hierzu gehören etwa Kommunikation, Gruppendynamik oder Vertrauen. Diese Punkte sind eher informell. Als »nicht-personale Aspekte« (nicht-personenbezogene Gesichtspunkte) der Führung können strukturelle, prozessuale und technologische Faktoren verstanden werden, die in Organisationen wirken. Diese Punkte sind klar formaler Art und realisieren sich etwa in Institutionen, Funktionen oder in der Gestaltung der Arbeitsumgebung. Zur Arbeitsumgebung können auch die Kultur und das Werteschema gezählt werden, die jedoch klar informeller Art sind. Führung ist nicht nur auf die Beziehung zwischen Personen beschränkt. So »führen« Menschen regelmäßig auch Maschinen oder »bedienen« Anwendungen. Um Führung möglichst umfassend erklären zu können, muss sie daher in einer nicht-personalen Umgebung betrachtet werden, innerhalb derer dann interpersonale und persönliche Faktoren zum Tragen kommen. Bei der Führung von Einsätzen fallen alle drei Bereiche zusammen, weswegen in diesem Fall alle Aspekte von Führung gleichzeitig relevant sind. Diese Gleichzeitigkeit wird am ehesten vom ganzheitlichen und als bekannt vorausgesetzten Modell der »soziotechnischen Systeme« abgebildet, das Mensch, Maschine, Umwelt und Organisation als gemeinsame Einheit betrachtet. Weil dieses Modell universal ist und fein aufgelöst werden kann, ist es für eine interdisziplinäre Betrachtung von Führung gut geeignet. Mit Blick auf die Zukunft reicht Fokussierung des menschlichen Führer:in-Geführte:r-Verhältnis nicht mehr aus. Es werden auch Maschinen, Technologien. (bzw. weiter gedacht, auch Systeme) geführt. Daher muss Führung heute und zukünftig umso mehr in soziotechnischen Systemen gedacht werden.

Nach der Einnahme unterschiedlicher Perspektiven wird Führung hinsichtlich ihrer Rolle charakterisiert. Als »Funktion« findet Führung im Rahmen von Organisationen statt und ist in solchen »institutionalisiert«. »Formelle Führung« ist durch Über- und Unterordnung gekennzeichnet, woraus sich sachliche und personenbezogene Verantwortung ergeben, die häufig als »Linie« bezeichnet werden. Führung kommt nicht ohne »Ausführung« aus. Dieser ausübende Teil ist quasi der realisierende Akt. Bei der Realisierung wird faktisch immer interagiert. So »arbeiten« Personen innerhalb eines Führungsorgans »zusammen«, Menschen »bedienen« eine Softwareanwendung, eine vorgesetzte Stelle »leitet« eine nachgeordnete Stelle »an«. Die Verwirklichung der Führung kann daher als »Interaktion« sichtbar gemacht werden, woraus sich Ansätze zur Erhebung und Messung ableiten lassen. »Informelle Führung« kann auch als Leadership bezeichnet werden und wird oft zusammen mit Human Factors und Menschenführung gesehen. »Das Informelle« bezeichnet gleichzeitig auch den gesamten Bereich des Nicht-Formalisierten. Führung ist im

gegenwärtigen Verständnis ein neutral bis positiv besetzter Begriff und sollte abgegrenzt werden von negativ behafteten Konzepten wie Machtausübung oder manipulativen Vorgehensweisen. Bei Führung geht es im positiven, weil förderlichen Sinn, um »Beeinflussung« für eine gemeinsame Sache in Form des kollektiv zu erreichenden Ziels. Aus rein logischer Sicht ist dieses Ziel für die Führung stets »das Positive« – auch wenn es (in anderen Kontexten als Gefahrenabwehr und Krisenmanagement) moralisch verwerflich sein kann. Diese Gemeinsamkeit fußt auf einem Kommitment, das die Grundlage für das legitimierte Führungsverhältnis ist. Als »Verhältnis« wohnt der Führung das Merkmal der Freiwilligkeit inne, weil sich Führende und Geführte beispielsweise durch die Berufs- oder Tätigkeitswahl aktiv für Führung oder Führen-lassen entscheiden. Zwar ist das Verhältnis der geführten Person zur führenden Person von einer gewissen Bereitwilligkeit gezeichnet, Weisungen im Sinne der gemeinsamen Sache anzunehmen. Dennoch bedarf das Führungsverhältnis zumindest das Potenzial der Direktive bzw. ein zwischen den beiden Parteien anerkanntes Direktionsrecht, um trotz der Bereitwilligkeit Richtungen einschlagen zu können, die zwar der gemeinsamen Sache dienen, aber trotzdem dem Interesse der geführten Person zuwider laufen können. Aus der Legitimation entspringt das Vertrauen, welches Führende und Geführte miteinander verbindet. Vertrauen schafft Freiräume, indem Geführten Handlungsspielraum eingeräumt wird und Führende dadurch entlastet werden. In diesem Punkt verbinden sich Beziehung und Sache miteinander – denn das Vertrauen als Beziehungsfrage wirkt sich auf die Kontrolldichte und Enge der Beziehung aus. Führung als »Beziehung« beschreibt die Interaktion zwischen führenden und geführten Personen, woraus sich die Menschenführung als spezielle Anschauung der Beziehung zwischen den Akteuren ergibt. Die Beziehungsebene grenzt sich allgemein von der Sachebene ab. Bei ersterem kommen Faktoren wie Charakter, Auftreten, Direktion und Partizipation zum Tragen, die sich grob mit »Stil« beschreiben lassen. Zugehörige Auslegungen werden auch »Stilkonzepte« genannt. Die Führungsperson erzeugt dabei mit ihrem Verhalten bei der geführten Person eine Resonanz. Die Wahrnehmung von Führungssituationen ist subjektiv. Die Führungsbeziehung braucht gegenseitige Akzeptanz, die sich letztlich auf die Legitimation zurückführen lässt. Die aufgezeigten Punkte zu Institution und Tätigkeit können in der Theorie relativ gut, in der Praxis aber quasi nicht auseinander gehalten werden. Vielmehr bedingen sich das Repertoire der theoretischen Herangehensweisen, der erbrachte Erfolg und erfahrene Restriktionen gegenseitig vorwärts und rückwärts. Das bedeutet, dass etwa die Bedingungen die zukünftigen Möglichkeiten beschränken können. Ferner bedeutet es, dass sich erbrachte Teil-(Miss-)Erfolge auf die Methodik auswirken können und dadurch das Führungssystem von innen heraus beeinflussen können. Bei der Führung von Einsätzen als anwen-

dungsorientierte Disziplin sollten daher formale und informelle Teile von Führung unbedingt gemeinsam betrachtet werden.



Merke:

Führung kann unter anderem von der Person her, als Institution, von der Tätigkeit oder vom Ergebnis (teleologisch) aus betrachtet werden.

Aus der Stellung der Rolle in ihrer Organisation ergeben sich die »Zielbereiche« von Führung. Sie kann sich auf normative, strategische und operative Belange richten, was in der Managementtheorie eine übliche Taxonomie ist. Anhand dieser Unterscheidung lassen sich drei gleichnamige »Führungsebenen« abgrenzen. Im Bereich von Einsatzorganisationen wird ergänzend oft noch von »taktisch« gesprochen, was semantisch als am nächsten an der Ausführung/Realisierung liegend verstanden wird. Die normative Ebene entspricht der Organisationsleitung und zielt auf Werte, Kultur und die Philosophie der Organisation. Die strategische Ebene übersetzt die vorgegebenen Leitsätze in Ziele und stellt Verfahren und Ressourcen bereit. Hier entsteht die Primärorganisation als Aufbauorganisation. Damit schafft sie den Rahmen für die Umsetzung. Auf der operative Ebene findet die Planung und Steuerung der eigentlichen Prozesse statt. Hier entsteht die Sekundärorganisation als Ablauforganisation. Je operativer die Ausrichtung, desto kurzfristiger sind meist die Geschäfte und umso höher kann die Volatilität sein. Umgekehrt haben strategische Geschäfte deutlich längere Zyklen und die normative Ausrichtung ist sogar von sehr langem Bestand. In der Betriebswirtschaftslehre werden diese Führungsebenen auch als Topmanagement sowie mittleres und unteres Management bezeichnet. Einsätze der Gefahrenabwehr sind auf strategische und operative (mit taktischen) Aufgaben begrenzt, weswegen es hier keine normative Ebene im engeren Sinn gibt. Wo es beim Krisenmanagement im engen Verständnis um die Weiterentwicklung der Organisation zur Sicherung deren Überlebens geht, wäre dies eher Sache des Top- und mittleren Managements, wobei dann auch normative Fragestellungen relevant sein können. Bei der Einsatzführung sind vor allem die strategischen und operativen Zielbereiche relevant. Aus dem normativen Bereich der Mutterorganisation können allerdings kulturelle Aspekte aus der Alltagsorganisation in den Einsatz hineinwirken, jedoch geht es dabei nicht um die Veränderung von Werten und Normen. Der Managementbegriff ist für die Funktion der Einsatzführung daher nicht voll zutreffend, weil unter anderem die Steuerung über eine Metaebene fehlt und sich die Werte und Normen in den temporär bestehenden Einsätzen eben aus der Mutterorganisation ergeben.

Aufbauorganisationen von Einsätzen können nicht nur in der Breite (Aufgabenfülle, horizontal), sondern auch nach oben (Reichweite der Fragestellungen, vertikal) anwachsen bzw. kleiner werden. Die normative Ebene in Form der Organisationsleitung (z. B. Leitung der Branddirektion, Präsidentin des Polizeipräsidiums, Chief Operating Officer des Freizeitparks) wirkt bei einer elaborierten Aufbauorganisation bei Einsätzen nicht direkt mit. Sie setzt als Leitungsstelle für Ereignisse, die die Mutterorganisation nicht existenziell berühren und bei denen es hauptsächlich um operative und strategische Belange geht (anschaulich »Störungen, Notfälle«) üblicherweise eine Einsatzleiterin/einen Einsatzleiter (Führungsstelle) ein, die damit das Ereignis in der Linienzuständigkeit oder bereits in einer besonderen Aufbauorganisation bearbeitet. Die Leitungsstelle bleibt trotz der Delegation der Durchführung an die Führungsstelle die berichtsempfangende Stelle und ist damit indirekt eingebunden. Bei weitergehenden Ereignissen, die die Mutterorganisation existenziell berühren können (anschaulich »Krisen«), können auch geschäftsstrategische, wertnormative oder allgemein politische Fragestellungen auftauchen, deren Bearbeitung der normativen Ebene obliegt. Bei solchen Belangen wirkt die Organisationsleitung bei Einsätzen direkt mit. Je nach Anschauung werden diese Einsatzteile in Kommissionen/Runden/Terminen der Alltagsorganisation bearbeitet (z. B. Managementboard) oder der Einsatz wird (im hierarchischen Modell gesehen) um die strategisch-normative Ebene nach oben erweitert. Es sei angemerkt, dass Taxonomien von Schweregraden (»Störungen, Notfälle, Krisen« oder »Stufen 1 bis 5«) deskriptiv verstanden werden sollten und die zugehörigen Kriterien oder Indikatoren das Ereignis nicht normieren dürfen. Die Ausdifferenzierung anhand von Belangen führt im einen Fall zu einem eher informellen bzw. im anderen Fall zu einem formalisierten zusätzlichen Organ im Führungssystem. Das vertikale Anwachsen und Verkleinern der Aufbauorganisation von Einsätzen erzeugt durch die Ausdifferenzierung von zusätzlichen Organen hohe Koordinationsbedarfe. Wo »der Stab« bislang das oberste Führungsorgan war und lediglich »nach unten« kommunizieren musste, muss er nun auch »nach oben« Schnittstellen bedienen. Hierfür bedarf es zusätzlicher Verarbeitungskapazität, die idealerweise vor dem vertikalen Anwachsen der Aufbauorganisation bereitgestellt wird.

Dieser kurze Abriss hat gezeigt, wie sich Leitungsstellen und Führungsstellen des Einsatzes entlang ungefährender Grenzen dreier Managementebenen der Alltagsorganisation ausdifferenzieren können. Aus organisationstheoretischer Sicht ist das Anwachsen der Aufbauorganisation eine normale, ja sogar verpflichtende Reaktion der Leitungsebene auf strategische und operative Belange. In der Praxis ist ein solches Anwachsen höchst anspruchsvoll und bedarf unbedingt der aktiven Steuerung/

Gestaltung. Dies gilt ebenso für das Verkleinern der Aufbauorganisation bei der Deeskalation und dem Übergang in die Alltagsorganisation.



Merke:

Führung beruht als Funktion auf der Stellung einer Instanz in einer Organisation und realisiert sich in Interaktion. Formale und informelle Teile von Führung können zwar analytisch unterschieden werden, aber bedürfen der gemeinsamen Betrachtung. Die unterschiedlichen Perspektiven und Theorien der Führung können am ehesten im Modell des soziotechnischen Systems aus Mensch, Maschine, Umwelt und Organisation dargestellt werden. Führung bedarf eines ganzheitlichen Blicks.

Um zugewiesene Führungsrollen wahrnehmen zu können, bedarf es einer formalen Kompetenz im Sinne von »Befugnis«. Diese Legitimation ergibt sich aus der Übertragung von Aufgaben, der Delegation von Verantwortung und durch Zuweisung von Ressourcen durch die übergeordnete Leitungsrolle sowie der Pflicht zur Rechenschaft. Zur »Ausübung« der Führungsrolle ist ein Instrumentarium erforderlich, mit dem die für die Ebenen typischen Aufgaben vollzogen werden können. Die Anwendung dieses Instrumentariums zählt zur Operationalisierung und damit zur Führungspraxis. Das »Ausüben-Können« von Führung aufgrund fachlicher Faktoren kann als Methoden-, Führungs- oder Managementkompetenz bezeichnet werden. Es grenzt sich von der Durchführungskompetenz ab. Rollen mit Richtlinienkompetenz haben die Befugnis, den Handlungsrahmen für nachgeordnete Stellen festzulegen. Ausführende Stellen dürfen Aufgaben strenggenommen nicht weiter delegieren.



Merke:

Führung richtet sich auf normative, strategische und operative Belange, die Ebenen bzw. Rollen zugeordnet werden können. Die Entwicklung bzw. Bereitstellung von Aufbau- bzw. Ablauforganisation ist Führungsaufgabe. Je operativer das Geschäft, umso kürzer die Zyklen und desto höher kann die Volatilität sein. Führungsrollen müssen mit Kompetenzen ausgestattet sein. Die Ausübung der Führungsrolle erfolgt durch die praktische Anwendung von Instrumenten.

Führung im Allgemeinen und Führung von Einsätzen als »besonderer Anwendungsfall« haben Gemeinsamkeiten. Es ist daher möglich, gewisse Aspekte im Besonderen mit allgemeinen Theorien zu erklären. Im Vergleich mit anderen besonderen Anwendungsbereichen hat die Einsatzführung am ehesten Parallelen zur »Projektarbeit«. Einsätze wie auch Projekte sind temporärer Art und zeitlich begrenzt. Beide haben ein klares Ziel, mit dessen Erledigung das Vorhaben seinen Zweck erfüllt hat,

was eine gewisse Einmaligkeit impliziert. Ihre Aufbauorganisation folgt den Erfordernissen und ist daher interdisziplinär. Die Besetzung erfolgt mit Personen aus anderen Organisationen bzw. der Alltagsorganisation der Mutterorganisation. Weil mit gegebenen Ressourcen ein Ziel erreicht werden muss, sind die Mittel für Einsätze und Projekte begrenzt. In dauerhaften Organisationen können sich eher Machstrukturen ausbilden und es kann eher Strukturkonservativität als Wandlungshemmer herrschen wie bei nur kurzzeitig bestehenden Organisationen. Gleichwohl können sich derartige Einflussfaktoren aus der Alltagsorganisation auf Projekte und Einsätze auswirken, weil sich die Kreise mitwirkender Personen zumeist überschneiden. Insgesamt gestattet die teilweise Vergleichbarkeit der Art der Aufgabe und der Weise ihrer Erledigung die Nutzung so mancher Verfahren aus der Projektarbeit im Bereich der Einsatzführung. Bei der Vermittlung von Zusatzqualifikationen zur Stabsarbeit an erfahrene Führungskräfte können diese Analogien zwar »hilfreich« sein. Einsatzführung kann jedoch keinesfalls mit Projektmanagement »gleichgesetzt« werden. Es wäre eine unzureichende Verkürzung, das Training von Stabsarbeit und Führung allein darauf zu reduzieren.

Der hier gegebene Überblick hat die wesentlichen allgemeinen Merkmale und Anschauungen von Führung aufgezeigt. Über diese Zugänge kann der spezielle Anwendungsbereich der »Führung von Einsätzen der Gefahrenabwehr und im Krisenmanagement« erschlossen werden. Zusammengenommen wird für die »Einsatzführung« konstatiert, dass Führung als beobachtbares Phänomen zwei relevante Komponenten hat. Als »Institution« ist sie v. a. durch formale Aspekte wie etwa Organisation und Ausstattung und durch informelle Gesichtspunkte wie Werte und Kultur charakterisiert. Über diese Rolle zielt Führung auf unterschiedliche Belange, woraus sich Ebenenkonzepte ergeben. Als »Tätigkeit« erlangt Führung ihren Charakter, indem sie sich realisiert, wozu v. a. das Personelle wie Interaktion und Beziehung sowie das Instrumentarium zählen. Sie bedarf einer ganzheitlichen und interdisziplinären Betrachtung, wozu sich das Modell soziotechnischer Systeme eignet. Zur Erschließung der Einsatzführung als Anwendungsfall wird bestimmt, dass »Führung als Funktion auf der Stellung einer Instanz in einer Organisation beruht und sich in Interaktion realisiert«. Zwar wird damit auch »im« Einsatz geführt, weswegen »die Einsatzsituation« nicht ausgeblendet werden kann. Im Vordergrund steht jedoch primär die Führung »des« Einsatzes worüber sekundär auch das Führen »in« Einsatzsituationen betrachtet wird.

**Merke:**

Führung beruht als Funktion auf der Stellung einer Instanz in einer Organisation und realisiert sich in Interaktion.

Für die Einsatzführung bedarf es eines Instrumentariums, das den Spezifika der Aufgabe gerecht wird. Aus objektiverer Sicht liegen einsatzauslösende Ereignisse »außerhalb des gewöhnlichen Spektrums« des Zielsystems, woraus sich Indikatoren (Hinweise) und Kriterien (formal, eindeutig messbar) für eine bestimmte Organisationsform der Führung ableiten lassen. Diese Erfordernisse sind organisations- und zielsystemabhängig, damit relativ und nur bedingt zu verallgemeinern. Die Ereignisse haben das Potential, das Zielsystem auszulenken und gar in instabile Zustände zu bringen. Das Instrumentarium der Führung muss daher die Stabilisierung des Zielsystems ermöglichen. Aufgrund der auslösenden Ereignisse sind Einsätze gezeichnet von Unumkehrbarkeit, Volatilität und der potentiellen Gefährdung vieler und hoher Werte sowie häufig auch von einer gewissen Kurzfristigkeit der Situation. Die an der Führung von Einsätzen beteiligten Personen erleben dies in häufiger Kombination mit Zeitdruck als »kritische« Situation in der sich im Wortsinn entscheidet, wie sich das Ereignis entwickelt und sich damit der Zustand des Zielsystems verändert. Außergewöhnlichkeit und Kritikalität sind zwei Alleinstellungsmerkmale, die Einsätzen ihren speziellen Charakter verleihen und sie damit vom Allgemeinen abheben. In Einsätzen werden fehlerhafte Richtungsentscheidungen und damit unpassendes Handeln von Führungspersonen viel schneller sichtbar, als etwa in der strategischen Unternehmenslenkung oder in den langen Perioden der Politik. Führungssituationen in Einsätzen sind »verdichtet« und wirken je nach Komprimierungsgrad mehr oder weniger »prägnant«. Das erklärt, warum es umgangssprachlich gesagt »ums Wesentliche geht«.

Für das konkrete Führungsorgan geht es in kritischen Situationen rein sachlich quasi nur um die Generierung und Ausgabe eines Steuerungsimpulses. In diesen Situationen, oder manchmal auch über den gesamten Einsatz hinweg, werden Faktoren wie Wohlfühlen, Identifikation oder Familienfreundlichkeit, die im Berufsalltag sehr wichtig sind, als Mittel zum Zweck in den Hintergrund gerückt. Mit Blick auf Einsatzorganisationen kann auch gesagt werden, dass die Aufbietung der eigentlichen Grund für die Existenz einer vorgehaltenen Führungseinheit ist, weswegen die alltägliche Arbeit der Mutterorganisation lediglich der Vorhaltung einer Reaktionsfähigkeit dient. Einsatzführung ist »unmittelbarer und erbarmungsloser« als Führung in »normalen« (alltäglichen) Situationen. Dies bedeutet nicht, dass Kollegialität, Motivation oder Wertschätzung plötzlich irrelevant sind sondern vielmehr,

dass in kritischen Phasen die eigentliche Sache im Vordergrund steht. Aus diesen Merkmalen ergibt sich die Anforderung, dass für die Einsatzführung ein hochwirksames Instrumentarium bereitgestellt werden muss, das unter den besonderen Bedingungen angewendet werden kann. Es muss mit hoher Wahrscheinlichkeit zu den wesentlichen Führungsleistungen führen und darf wenig Möglichkeiten zur Fehlanwendung bieten. Das Spektrum der Hilfsmittel kann von hoher Automation durch Technologieunterstützung bis zu rein manuellem Arbeiten mit Papier und Bleistift reichen, wobei unter Berücksichtigung unterschiedlicher Zeitaufwände trotzdem die gleichen Führungsleistungen erbracht werden können müssen. Letztlich muss das Handwerk von Personen mit Kompetenzen auf unterschiedlichen Leveln wie z. B. dem Deutschen und Europäischen Qualifikationsrahmen (DQR bzw. EQR) ausführbar sein. Es darf deswegen nicht von Voraussetzungen ausgegangen werden, die von den möglichen Führungspersonen nicht erfüllt werden können.

Den an mehreren Stellen erwähnten Anforderungen an das Instrumentarium wird begegnet, indem in diesem Buch Werkzeuge bereitgestellt und Hilfsmittel aufgezeigt werden, die »passgenau« sind. Sie passen zu den Anwendenden, passen für die strategischen und operativen Belange der institutionalisierten Rollen und passen in die Situationen in denen sie benötigt werden. Auf (Software-)Anwendungen wird weniger eingegangen. Es stehen Methoden im Mittelpunkt, mit denen das Führen von Einsätzen in den Bereichen Gefahrenabwehr und Krisenmanagement unabhängig von den konkreten Szenarien realisiert wird. Die Methoden sind wiederum Teil einer tätigkeitsorientierten Führungstheorie, in der »von der Wirkung her« gedacht wird. Es wird also vom Ende her gefragt, was Führungspersonen tun müssen, um einen wirkungsvollen Beitrag zu einem effizienten und effektiven Beitrag zu erbringen. Diese Führungstheorie geht davon aus, dass Führung »erlernt« werden kann. Das Lernen und das Führen fällt der Führungsperson umso leichter, je talentierter sie in diesem Bereich ist.

Zusammengefasst kann Führung allgemein verstanden werden als die »Ausübung von institutionellen Rollen durch Führungspersonen«. In diesem Buch wird der allgemeine Begriff der Führung vermieden. Vielmehr wird die spezielle Führung als das Handeln von Führungspersonen zur Realisierung des Führungsaktes zum Zwecke einer Mission in Form der Ausübung von Führungstätigkeiten betrachtet. Dies wird nach der Einsatzführungstheorie als »Einsatzführung« bezeichnet: Diese ist die funktionale Beschreibung der Tätigkeit einer Institution, die sich strategisch oder operativ mit der Führung von Einsätzen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement beschäftigt.



Merke:

Führung als interaktive Tätigkeit ist die Ausübung von institutionellen Rollen durch Führungspersonen.

Einsatzführung ist die funktionale Beschreibung der Tätigkeit einer Institution, die sich strategisch oder operativ mit der Führung von Einsätzen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement beschäftigt.

In diesem Abschnitt wurde der Führungsbegriff grundlegend betrachtet. Im Folgenden wird die Stabsarbeit als »stabsmäßig organisierte Führung« betrachtet. Das bis hierher geschaffene Grundverständnis zu Führung im funktional-verwirklichenden Sinne geht im Verlauf in den »Führungsprozessen« auf.

1.2 Stabsarbeit

In diesem Abschnitt wird die Stabsarbeit als besondere Form der Führungsarbeit in den Blick genommen. Zunächst wird der Stab als organisatorisches Element betrachtet und durchdekliniert, wie die Installation eines Stabes als Führungsstelle abläuft. Danach wird die Stabsarbeit definiert und daraus die Erhöhung der Leistungsfähigkeit als eigentlicher Zweck des stabsmäßigen Arbeitens abgeleitet. Hierdurch wird das Verständnis von Führung aus dem vorherigen Abschnitt als »stabsmäßige Führung« präzisiert und aufgezeigt, was beim Erlernen und Trainieren derselben beachtet werden muss. Insgesamt wird in diesem Abschnitt ein fortschrittssadäquates Verständnis von stabsmäßiger Einsatzführung entwickelt.

Im Allgemeinen sind Stäbe als »Stabstelle« ein organisatorisches Element in »Stablinienorganisationen«. In dieser Form sind Stäbe im Alltag unterschiedlichster Organisationen zu finden. Sie dienen dort vor allem der Entscheidungsvorbereitung und -kontrolle über Organisationsbereiche hinweg und zeichnen sich in der Regel durch keine bis wenig Weisungsbefugnis aus. Klassischerweise fungieren sie als Stabstellen von Businessunit- und Behördenleitungen oder von Vorständen. In diesem Buch werden Stäbe im Kontext von Einsätzen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement betrachtet.

Stäbe und Stabsarbeit sind Folge und Ergebnis von Delegation und Arbeitsteilung. Im Folgenden wird der theoretische Ablauf der Einsetzung eines Stabes als Führungsorgan schematisch erklärt. In der Praxis ist dieser Vorgang quasi im Entschluss komprimiert, eine vorgehaltene Führungseinheit anzubieten und damit einen Stab einzusetzen (ein »Einsatz für den Stab«).