



Gesine Hofinger
Rudi Heimann *Hrsg.*

Handbuch Stabsarbeit

Führungs- und Krisenstäbe
in Einsatzorganisationen, Behörden
und Unternehmen

 Springer

Handbuch Stabsarbeit

Gesine Hofinger
Rudi Heimann
(Hrsg.)

Handbuch Stabsarbeit

**Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen,
Behörden und Unternehmen**

Mit 52 Abbildungen und 10 Tabellen

Herausgeber

Gesine Hofinger
Team HF – Hofinger,
Künzer & Mähler PartG
Remseck
Baden-Württemberg

Rudi Heimann
Selters
Hessen

ISBN 978-3-662-48186-8
DOI 10.1007/978-3-662-48187-5

ISBN 978-3-662-48187-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © Rudi Heimann
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort

Führungs- und Krisenstäbe als Instrumente der Bewältigung komplexerer Schadenslagen oder Einsatzsituationen sind nichts Neues. Seit der Jahrtausendwende finden sie aber aus verschiedenen Gründen auch in Unternehmen und Verwaltungen zunehmend Verbreitung und öffentliche Aufmerksamkeit.

Mit dieser Aufwertung der Stabsarbeit geht der Wunsch nach Wissen über diese Arbeitsform, ihre Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen einher. Doch die Überblicksliteratur zur Arbeit in und mit Stäben ist im deutschen und englischen Sprachraum sehr überschaubar. Diese Erkenntnis und das dringende Bedürfnis vieler Stabsmitglieder und Entscheider an der Spitze eines Stabes, mehr über die Voraussetzungen effektiver und effizienter Stabsarbeit zu erfahren, sind die Beweggründe für dieses Buch.

Die bisherige Literatur fokussiert regelmäßig auf die berufliche Herkunft der Autoren. So existieren Werke zu Militär-, Polizei-, Feuerwehr- oder Verwaltungsstäben. Hier jedoch wurde ein anderer Ansatz gewählt: Wir geben einen breit gefächerten, anwenderorientierten Überblick darüber, was Stabsarbeit bedeuten und wie sie erfolgreich sein kann. Themen sind die Geschichte und Prinzipien der Stabsarbeit, Stabsformen, Führungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse, Ausstattung sowie Lernmöglichkeiten. Das vorliegende Buch vereint dazu Autorinnen und Autoren aus Einsatzorganisationen, Unternehmen, Verwaltungen, Forschung und Beratung. Auch die Herausgeber tragen durch ihren Hintergrund, Polizei- und Human-Factors-Psychologie, sowie durch weitreichende und langjährige eigene Erfahrungen in Stabsarbeit bzw. mit Stabsübungen, Training und Forschung zur Perspektivenvielfalt bei. So werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich, die in der Definition der Stabsarbeit, der Arbeitsweise, der baulichen und technischen Ausstattung und der Ausbildung zu finden sind. Nach einem Blick auf die Grundlagen der Stabsarbeit (► Teil I) werden die Stabsformen Technische Einsatzleitung (Feuerwehr, Störfallindustrie), Führungsstab (Militär, Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen), Notfallstab (Störfallindustrie, Prozessindustrie), Katastrophenschutzstab (Verwaltung), Krisenstab (Verwaltung, Unternehmen, Politik) mit ihren Aufgaben, Strukturen und Prozessen kurz definiert (► Teil II), um sie dann aus jeweils mehreren Perspektiven zu beleuchten (► Teil III bis VII).

Wo es Regeln und Normen oder überlieferte Tradition der Stabsarbeit mit entsprechender Literatur gibt, wurde darauf Bezug genommen; wo nicht, haben die Autorinnen und Autoren ihre Erfahrungen zusammengefasst.

Dieses Buch entstand im Nachgang einer von den Herausgebern geleiteten Workshop-Reihe »Führen in und mit Stäben« der »Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten« e. V. (► <http://www.plattform-ev.de>). Etliche Teilnehmende dieser Workshops, Experten aus den unterschiedlichsten Berufsfeldern, haben mit der Darstellung ihrer Konzepte und Erfahrungen an diesem Buch mitgewirkt. Hinzu kamen weitere Autorinnen und Autoren aus Behörden, Unternehmen und Einsatzorganisationen, die ihre Perspektiven und Erfahrungen beigetragen haben.

Wir danken allen Beteiligten, dass sie sich auf das Ziel dieses Buches eingelassen haben, Stabsarbeit in ihrer Vielfältigkeit zu zeigen. Die Bezugnahme der einzelnen Kapitel

aufeinander verlangte von allen, ihre Beiträge an das Gesamtkonzept anzupassen und sich auf Überarbeitungswünsche der Herausgeber einzulassen. Dass dies gerne und schnell geschah, machte die Arbeit für uns angenehm und produktiv; danke dafür!

Wir haben versucht, zwischen berufstypischen korrekten Formulierungen und Allgemeinverständlichkeit eine Balance zu finden. Im Zweifel haben wir uns für Verständlichkeit entschieden, damit die Inhalte für andere Berufsgruppen nützlich sein können (fachspezifische Werke zur Stabsarbeit liegen ja vor). Um die Anwesenheit von Frauen in Stäben bemerkbar zu machen, ohne die Lesbarkeit durch konsequente Doppelung zu stören, kommen in den Texten unsystematisch auch weibliche Formen vor – wie bei den männlichen Formen sind selbstverständlich immer beide Geschlechter gemeint.

Beim Lesen wird man feststellen, dass es »die Stabsarbeit« nicht gibt – genauso wenig, wie es »den Stab« gibt. Unterschiedliche Aufgabenstellungen und differente verfügbare Ressourcen führen zu den verschiedensten Ausprägungen, die alle bestimmte Vor- und Nachteile aufweisen. Nicht selten sind es unvermeidbare Kompromisse, mit denen sich eine Organisation der Krisenbewältigung stellen muss. Und das in einer Zeit, in der die Bevölkerung Krisen nicht mehr als per se unabwendbare Ereignisse ansieht und von den Verantwortungs-trägern einen professionellen Umgang erwartet. Die Medien sorgen an dieser Stelle nicht nur für die notwendige Transparenz, sondern erhöhen, gerade auch über soziale Medien, den Handlungs- und Entscheidungsdruck immens. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu leisten, dass die verantwortlichen Organisationen und die darin tätigen Menschen in der Krise erfolgreich und sicher handeln.

Gesine Hofinger und Rudi Heimann

Remseck am Neckar und Frankfurt am Main, im August 2015

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

1	Stabsarbeit – Konzept und Formen der Umsetzung	3
	<i>Rudi Heimann, Gesine Hofinger</i>	
1.1	Was ist ein Stab?	3
1.2	Aufgaben von Stäben	5
1.3	Strukturen und Prozesse	5
1.4	Merkmale der Stabsarbeit	6
1.5	Formen von Stäben	7
	Literatur	9
2	Historie von Stäben	11
	<i>Rudi Heimann</i>	
2.1	Der Stab als Stütze oder Gefährdung der eigenen Macht?	11
2.2	Entwicklung der Stabsarbeit im Militär	12
2.3	Die Entwicklung der Stabsarbeit in Preußen	12
2.4	Übertragung der Stabsarbeit vom Militär auf andere Bereiche	14
	Literatur	15
3	Die Kunst der Stabsarbeit – Ein Essay	17
	<i>Stefan Strohschneider</i>	
3.1	Schwierigkeiten der Stabsarbeit	17
3.2	Stabsarbeit ist mehr als Handwerk	18
3.3	Strategische Flexibilität	18
3.4	Schutz des Kompetenzerfindens	19
3.5	Moralische Bildung	20
3.6	Konsequenzen	21
	Literatur	22
4	Ethische Dimensionen der Stabsarbeit	23
	<i>Werner Schiewek</i>	
4.1	Moralische Ansprüche und Stabsarbeit	23
4.2	Moralische Dimension der Führung in Stäben	23
4.3	Moralische Dimension der Mitarbeit in Stäben	24
4.4	Nutzung moralischer Heuristiken in der Stabsarbeit	26
4.5	Fazit	28
	Literatur	28

II Stabsarbeit in verschiedenen Bereichen

5	Militärische Stäbe in der Bundeswehr	33
	<i>Harald Schaub</i>	
5.1	Unterstützung des militärischen Führers	33
5.2	Stäbe in der Bundeswehr	33
5.3	Militärischer Führungsprozess	34

5.4	Aufbau eines militärischen Stabes	34
	Literatur	36
6	Führungsstäbe der Polizei	39
	<i>Rudi Heimann</i>	
6.1	Struktur des Führungsstabes	40
6.2	Arbeitsweise des Stabes	41
6.3	Räumlichkeiten	42
6.4	Personalauswahl	42
6.5	Fachberater, Verbindungspersonen und -beamte	43
	Literatur	44
7	Führungsstäbe der Feuerwehr	45
	<i>Christoph Lamers</i>	
7.1	Rechtliche Grundlagen	45
7.2	Gliederung und Aufgaben des Stabes	45
7.3	Stabsräume	47
7.4	Stabspersonal und Ausbildung	47
7.5	Kommunikation	47
7.6	Einsatzhäufigkeit und Übungen	48
	Literatur	48
8	Einbindung bayerischer Rettungsdienste in die Stabsarbeit	49
	<i>Stefan Scheidmantel</i>	
8.1	Sanitätseinsatzleitung (SanEL)	49
8.2	Aufgaben des LNA und des OrgL am Schadensort	50
8.3	Ausbildung von LNA und OrgL	50
8.4	Unterstützungsgruppe (UG SanEL)	51
8.5	Örtliche Einsatzleiter (ÖEL)	51
9	Stäbe in der Katastrophenabwehr der Freien und Hansestadt Hamburg	55
	<i>Thomas Melchert</i>	
9.1	Besonderheiten der Stadtstaatlichkeit	55
9.2	Rechtsgrundlagen	55
9.3	Katastrophenschutzbehörden und ihre Stäbe	56
9.4	Aufgaben des Zentralen Katastrophendienststabes – ZKD	58
9.5	Stabsräume und Stabspersonal	58
9.6	Vernetzung der Stäbe und Stabssoftware	58
10	Aufgaben und Struktur eines Verwaltungsstabes am Beispiel Nordrhein-Westfalen	61
	<i>Maïke Kranaster</i>	
10.1	Verantwortlichkeiten	61
10.2	Strukturen und Aufgaben des Krisenstabes	61
10.3	Hierarchien im Krisenmanagement	63
10.4	Ausstattung und Ressourcen	64
	Literatur	64

11	Politische Stäbe am Beispiel des Krisenstabes des Landes Hessen	65
	<i>Rudi Heimann</i>	
11.1	Struktur des Krisenstabs	66
11.2	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	67
11.3	Daten- und Informationsmanagement	67
12	Krisenbewältigungsstrukturen in der chemischen Industrie: Das Instrument betriebliche Notfall- und Krisenstäbe	69
	<i>Stephan Hummel, Norbert Jetten</i>	
12.1	Zielsetzung	69
12.2	Relevante Szenarien	69
12.3	Aufbau und Struktur	70
12.4	Entwicklungen	71
	Literatur	73
13	Krisenstäbe in Wirtschaftsunternehmen	75
	<i>Katrin Osarek</i>	
13.1	Struktur von Unternehmenskrisenstäben	75
13.2	Auf welche Ressourcen kann zurückgegriffen werden?	75
13.3	Aufgaben von Unternehmenskrisenstäben	76
13.4	Krisenstäbe und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen	77
13.5	Fazit	78
III	Führen und Entscheiden im Stab	
14	Planung und Kontrolle von Lagen mit Zeitstrahl in Abhängigkeit von Führungsphilosophien in Führungsstäben	81
	<i>Florentin v. Kaufmann</i>	
14.1	Aufgabenstellung bei der Umsetzung von Entschlüssen	81
14.2	Einfluss der Zeit auf die Führung von Lagen	82
14.3	Zeitstrahl als Planungsinstrument	84
14.3.1	Zeitstrahl zur Vorbereitung des Entschlusses.....	84
14.3.2	Zeitstrahl zur Ausplanung des Entschlusses.....	85
14.3.3	Zeitstrahl als Instrument des Controllings.....	86
14.4	Fazit	86
	Literatur	87
15	Grundsätze und Leitlinien zum Führen von (Unternehmens-)Krisenstäben	89
	<i>Axel Bédé</i>	
15.1	Prozessorganisation und Problemlösung trennen	89
15.2	Einhaltung des Zyklus der Stabsarbeit	90
15.3	Vor die Lage kommen	90
15.4	»Worst-Case«-Denken, positiv Führen – Kein Widerspruch!	91
15.5	Wichtigkeit vor Dringlichkeit	91
15.6	Wer führt, muss frei sein von Arbeit	92
15.7	Klare Führungs- und Vertretungsregelungen	92
15.8	Schaffung einer konstruktiven Gesprächskultur	93

15.9	Kein »Krisenstabtourismus«	93
15.10	Entscheiden Sie!	94
	Literatur	95
16	Lagebewertung in Führungsstäben der Feuerwehr	97
	<i>Christoph Lamers</i>	
	Literatur	102
17	Lagebesprechungen und gemeinsame mentale Modelle	103
	<i>Robert Zinke, Gesine Hofinger</i>	
17.1	Lagebesprechungen	103
17.1.1	Ziele	103
17.1.2	Ablauf: Vorgaben und Hilfsmittel	104
17.1.3	Lagevortrag als Bestandteil von Lagebesprechungen	104
17.1.4	Durchführung	105
17.2	Gemeinsame mentale Modelle	106
17.2.1	Begriffsklärung	106
17.2.2	GMM durch Lagebesprechungen	106
17.3	Fazit	106
	Literatur	107
18	Programmierte Entscheidungen und Entscheidungshilfen in der Stabsarbeit	109
	<i>Gerd Thielmann, Gesine Hofinger</i>	
18.1	Status und Phasenverlauf von Entscheidungen	109
18.2	Programmierte Entscheidungen	110
18.3	Formen vorgedachter Entscheidungen in der Stabsarbeit	111
18.4	Entscheidungshilfen für nicht vorgedachte, komplexe Situationen	112
18.5	Strukturiertes Entscheiden statt Aktionismus	113
18.6	FOR-DEC als Methode auch für Stäbe	113
18.7	Ausblick	114
	Literatur	114
19	Sind Bauchentscheidungen (intuitive Entscheidungen) in der Stabsarbeit möglich?	117
	<i>Gerd Thielmann</i>	
19.1	Bauchentscheidungen und Intuition	117
19.2	Bauchentscheidungen in der Stabsarbeit?	118
19.3	Entscheidung über die Entscheidungsmethode – macht's die Mischung?	120
	Literatur	121
20	Flexible Stäbe durch Berücksichtigung der Handlungsfelder Planung und Einsatz	123
	<i>Florentin v. Kaufmann</i>	
20.1	Formen von Koordination	123
20.2	Folgerung aus der Voraus- und Feedbackkoordination für die Stabsarbeit	124
20.3	Handlungsfeld Einsatz	125
20.4	Handlungsfeld Planung	126

20.5	Organisation des Stabes	126
20.5.1	Organisation für das Handlungsfeld Einsatz	126
20.5.2	Organisation des Stabes im Handlungsfeld Planung	127
20.6	Ausblick und Zusammenfassung	128
	Literatur	128
21	Einfluss individueller Human Factors auf Stabsarbeit	129
	<i>Laura Künzer, Gesine Hofinger, Mareike Mähler</i>	
21.1	Ist das denn wirklich so schwer? Unsicherheit aufgrund von Komplexität	129
21.1.1	Fehlende Routine	129
21.1.2	Kontrolle, Bestimmtheit und Kompetenz	130
21.2	Situationsbewusstsein und das Problem »vor die Lage zu kommen«	130
21.3	Informationsverarbeitung und der Einfluss eigener Erwartungen	131
21.4	Planen und Entscheiden und aktionistisches Durchwursteln	131
21.5	»Wir sind nicht gereizt, hungrig und müde« – Selbstmanagement im Stab	132
21.5.1	Emotion und Stress	132
21.5.2	Hunger, Durst und Müdigkeit	132
	Literatur	133
22	Stress und Stressbewältigung im Stab	135
	<i>Laura Künzer</i>	
22.1	Stress – Was ist das?	135
22.1.1	Stress ist nicht das Gleiche wie Aktivierung – Aktivierung tut gut	135
22.1.2	Stressoren – Auslöser von Stress	137
22.1.3	Akute Stressoren im Stab	137
22.2	Was macht Stress mit uns?	138
22.2.1	Verhalten (B)	138
22.2.2	Emotionen (E)	139
22.2.3	Physiologische Reaktionen (S)	139
22.2.4	Veränderung des Denkens (T)	139
22.3	Was können Stäbe tun? – Ressourcen gegen Stress	140
22.3.1	Stufe 1 – Prävention	140
22.3.2	Stufe 2 – Bewältigung	141
22.3.3	Stufe 3 – Nachsorge	142
	Literatur	142
IV	Stabsräume: Konzepte und Gestaltung	
23	Mobile und abgesetzte Befehlsstellen am Beispiel eines Spezialeinsatzkommandos	145
	<i>Tobias Meier, Norbert Kanschus</i>	
23.1	Mobile Befehlsstellenarbeit	145
23.2	Aufbaustruktur und Einzelaufträge in der Befehlsstelle EA Tatobjekt	146
23.2.1	Entscheidungsebene	146
23.2.2	Funktionsebene	147
23.2.3	Verbindungselement	148
23.3	Infrastruktur der BefSt EA TO	149
23.3.1	Allgemeine Anforderungen	149

23.3.2	IT-Infrastruktur	149
23.3.3	Visualisierung	150
23.3.4	Kommunikation	150
23.3.5	Dokumentation	150
23.3.6	Abgesetzte Befehlsstellen	151
23.3.7	Mobile Befehlsstelle im Fahrzeug	151
	Literatur	152
24	Praxisbeitrag: Planung und Gestaltung von Stabsräumen am Beispiel zweier Hamburger Katastrophenschutzstäbe	153
	<i>Christian Dührkop, Gesine Hofinger</i>	
24.1	Vor der Planung: Auftrag und Rahmenbedingungen	153
24.2	Vorbereitung: Von anderen lernen	154
24.3	Planung der Räumlichkeiten	154
24.3.1	Raumanordnung in Hamburg-Altona	155
24.3.2	Raumanordnung in Hamburg-Mitte	156
24.4	Technische Ausstattung	156
24.5	Planen, bauen, testen	157
24.6	Fazit: »Top-10«-Prinzipien für Stabsräume	157
25	Praxisbeitrag: Krisenstabsräume für Verwaltungen	159
	<i>Maika Kranaster</i>	
25.1	Raumbedarf von Krisenstäben	159
25.2	Anforderungen an Räumlichkeiten für Stabsarbeit	160
25.2.1	Zugangsregelung, Abgeschiedenheit	160
25.2.2	Technische Ausstattung	160
25.3	Stabsraum	161
25.3.1	Raumgröße und Möblierung	161
25.3.2	Technikausstattung	161
25.4	Nachrichtenzentrale	162
25.5	Gemeinsame Nutzung von Besprechungsräumen durch den Stab und die übrige Verwaltung	162
26	Praxisbeitrag: Lagezentrum des Industrieparks Höchst	163
	<i>Günter Horn, Martin Schnauber</i>	
26.1	Sitzordnung im Stabsraum	163
26.2	Visualisierungsmittel im Stabsraum	165
26.3	Nachrichtenraum und Sekretariat	165
26.4	Weitere Räume	166
27	Entstehung eines Stabsraummodells	167
	<i>Rudi Heimann, Gunther Lockner</i>	
	Literatur	170
28	Praxisbeitrag: Relevanz der Sitzposition für die Informationsaufnahme in Stabsräumen	171
	<i>Rudi Heimann, Swen Eigenbrodt</i>	
28.1	Stabsraum mit Zweikreis-Modell	171

28.2	Sitzposition und Wahrnehmbarkeit von Informationen	172
28.3	Stabsraumgestaltung als Planungsaufgabe – Positionierung als Führungsaufgabe	173
	Literatur	174
29	Übertragbarkeit von Architekturkonzepten auf Stabsräume	175
	<i>Ingrid Knigge</i>	
29.1	Moderne Bürokonzepte	175
29.2	Gemeinsamkeiten des Arbeitens in offenen Bürostrukturen und im Stabsraum	176
29.3	Unterschiede zwischen Arbeiten in offenen Bürostrukturen und im Stabsraum	177
29.4	Planung nutzerangepasster Arbeitsflächen: Der Mensch im Mittelpunkt	178
29.5	Fazit	180
	Literatur	180
V	Kommunikation und Informationsflüsse	
30	Informationsmanagement im Krisenstab	183
	<i>Andreas Queck, Harald Gonner</i>	
30.1	Verfügbarkeit von Informationen im Krisenstab	183
30.2	Situationsbewusstsein (Lageverständnis) – Situational Awareness	184
30.3	Techniken, um Situationsbewusstsein im Krisenstab zu erlangen	185
30.4	Common Recognized Information Picture – CRIP:	
	Gemeinsam anerkanntes Lagebild	186
	Literatur	189
31	Belegfluss im polizeilichen Führungsstab	191
	<i>Rudi Heimann</i>	
31.1	Hintergrund	191
31.2	Zugrunde liegende Prinzipien und Ziele	191
31.3	Aufbau des Beleges	192
31.4	Belegfluss	194
	Literatur	197
32	Praxisbeitrag: Kommunikationsmittel im Verwaltungsstab	199
	<i>Maike Kranaster</i>	
32.1	Informationsflüsse im Krisenstab	199
32.2	Kommunikation im Stabsraum mit und ohne Technik	199
32.2.1	Der technikfreie Stabsraum	200
32.3	Von analog nach digital	201
32.3.1	Vierfachvordruck	201
32.3.2	Meldebogen	201
32.3.3	E-Mails.....	202
32.3.4	Stabssoftware.....	202
32.3.5	Telefon und Fax	203
32.3.6	Fax	203
	Zugrunde liegende Literatur	203
33	Visualisierung im Stab	205
	<i>Rudi Heimann</i>	
33.1	Zielgruppe und Rückschlüsse für die Darstellung	205

33.2	Ziele der Visualisierung	205
33.3	Eigenschaften der Daten	206
33.4	Die »Visualisierer«	206
33.4.1	Menschliche Wahrnehmung	206
33.5	Gestaltungsmerkmale der Informationsdarstellung	207
33.6	Visualisierung und Dokumentation	207
33.7	Verwendung von Bildern	208
33.8	Inhalte der Visualisierung	209
33.9	Fazit	209
	Literatur	210
34	Software zum Informations- und Kommunikationsmanagement in Stäben	211
	<i>Rudi Heimann</i>	
34.1	Vorbemerkungen	211
34.2	Abzudeckende Teilprozesse des Informationsmanagements	212
34.3	Qualitätsmerkmale des Informationsmanagements im Stab	212
34.3.1	Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung	213
34.3.2	Informationsmenge und Antizipation	213
34.3.3	Informationssteuerung über Hierarchie- und Führungsebenen hinweg	213
34.3.4	Bewertung »weicher« Daten	214
34.4	Merkmale einer Softwarelösung	214
34.4.1	Informationspool und erweiterter virtueller Belegfluss	214
34.4.2	Merkmale von Datensätzen im Informationspool	215
	Literatur	217
35	Sprachliche Kommunikation im Stab – Grundsätze des Sprechens und Schreibens	219
	<i>Gesine Hofinger</i>	
35.1	Kommunikation im Stab – Ein Drei-Ebenen-Modell	219
35.2	Informationstransfer	220
35.3	Verständnis sichern	222
35.3.1	Explizit kommunizieren: Das »Selbstverständliche« erklären	222
35.3.2	Gemeinsame mentale Modelle und Common Ground	222
35.3.3	Tragfähige Arbeitsbeziehungen	223
35.4	Den Rahmen setzen: Voraussetzungen für Kommunikation schaffen	223
	Literatur	224
36	Praxisbeitrag: Reden ist Gold: Bedeutung und Funktion der Krisenkommunikation im Krisenmanagement	225
	<i>Katharina Becker</i>	
36.1	Warum Krisenkommunikation unabdingbar ist	225
36.1.1	Schneller, weiter, unkontrollierbarer: Das Informationsuniversum Internet	225
36.2	Die Hunde schlafen nicht: Kommunikation als Funktion des Krisenstabes	226
36.2.1	Nahe am Entscheider	226
36.3	Kommunikation ist keine Einbahnstraße: Aufgaben des Presseverantwortlichen im Krisenstab	227
36.3.1	Vorbereitung ist alles: In der Krise bleibt keine Zeit für Grundsätzliches	228

36.4	Wenn die Krise zuschlägt: Agieren, nicht reagieren	230
36.4.1	Erst das Ziel klarmachen, dann loslaufen	230
36.4.2	Bericht von der medialen Front	230
36.5	Und zum Schluss: Die Nachbearbeitung	231
	Literatur	231

VI Auswahl, Ausbildung, Training

37	Ausbildung und Training von Stäben	235
	<i>Gesine Hofinger, Rudi Heimann, Maike Kranaster</i>	
37.1	Stabsausbildung: Notwendig, aufwändig, nützlich	235
37.2	Lernziele und -themen	235
37.3	Lernformen	236
37.4	Grundlagen: Prozesse der Stabsarbeit lernen	237
37.4.1	Einführung in die Stabsarbeit	237
37.4.2	Spezielle Ausbildung für bestimmte Funktionen	237
37.4.3	Teilprozessübungen	237
37.5	Psychologische Schulungen: Den Anforderungen der Stabsarbeit gewachsen sein ...	238
37.6	Planbesprechung: Szenarien gedanklich durchspielen	238
37.7	Planübung	239
37.8	Rahmen- und Vollübungen: In einer fiktiven Lage als Stab handeln	239
37.8.1	Stabsrahmenübung	240
37.8.2	Vollübungen	240
37.8.3	Übungsauswertung	241
37.9	Ausblick	241
	Literatur	241
38	Stabsrahmenübungen für Krisenstäbe	243
	<i>Axel Bédé, Gesine Hofinger</i>	
38.1	Trainings für Krisenstäbe – Vorbereitung auf das Ungewisse	243
38.2	Vorbereitung und Planung	244
38.2.1	Festlegen des Gesamtkonzepts	244
38.2.2	Auswahl der Übungsziele	245
38.2.3	Auswahl des Übungsszenarios	246
38.3	Erstellen des Drehbuchs	246
38.3.1	Besondere Funktionen – Rollen und Aufgaben	247
38.4	Durchführung	248
38.5	Planen der Auswertung	248
38.6	Fazit	249
	Literatur	249
39	»Trainieren ohne zu frustrieren« – Coaching-Übungen mit Stäben am Beispiel der Hamburger Katastrophenschutzstäbe	251
	<i>Thomas Melchert, Gesine Hofinger</i>	
39.1	Lust und Frust – Die Übungskultur der Vergangenheit	251
39.2	Katastrophenschutzstäbe zielgruppengerecht trainieren	252
39.3	Neue Wege der Stabsausbildung und des Trainings: Coaching-Übungen	252
39.4	Coaching-Übungen in Hamburg – Module motivierender Stabsausbildung	253

39.5	Coaching für Führungspersonen?	254
39.6	Evaluation	254
39.7	Fazit	256
	Literatur	256
40	Insel in Not – Stabsübungen mit fachfremden Planspielen	257
	<i>Robert Zinke, Gesine Hofinger, Thomas Melchert</i>	
40.1	Stabsarbeit üben mit Planspielen	258
40.1.1	Planspiele	258
40.1.2	Erfahrungsbasiertes Lernen: Tun und reflektieren	258
40.1.3	Merkmale/Vorteile von Planspielen	258
40.2	Erfahrungswerte mit fachfremden Planspielen	259
40.3	Fazit	261
	Literatur	261
41	Wer führen will, muss üben – Die LÜKEX-Übungsserie	263
	<i>Miriam Haritz</i>	
41.1	Üben an der Spitze	263
41.2	Der Weg ist das Ziel	263
41.3	Immer neue Herausforderungen	265
41.4	Auswirkungen auf die Arbeit von Krisenstäben	266
41.5	LÜKEX matters	268
	Literatur	269
42	Evaluation von Übungen	271
	<i>Katrin Osarek</i>	
42.1	Warum ist die Evaluation einer Krisenstabsübung wichtig?	271
42.2	Die Rolle von Beobachtern	271
42.3	Vor der Übung	272
42.4	Ziele als essenzieller Bestandteil der Auswertung	272
42.5	Erwartungen nutzen und kritisch hinterfragen	273
42.6	Evaluationskonzept und Checkliste als Werkzeug	273
42.7	Während der Übung	274
42.8	Nach der Übung ist vor der Übung	275
42.9	Fazit	276
	Literatur	276
43	Praxisbeitrag: Personalauswahl für Stäbe	277
	<i>Maïke Kranaster</i>	
43.1	Auswahlkriterien für die Besetzung von Stäben	277
43.1.1	Zuständigkeit	277
43.1.2	Kompetenz	277
43.1.3	Verfügbarkeit und Flexibilität	278
43.1.4	Bereitschaft	279
43.2	Wie findet sich geeignetes Personal?	279
43.3	Schichtfähigkeit des Stabes	280
	Zugrunde liegende Literatur	280

VII Schnittstellen

44	Praxisbeitrag: Schnittstelle Notfallstäbe – Krisenstäbe	283
	<i>Günter Horn, Martin Schnauber</i>	
44.1	Notfallstab und Krisenstab	283
44.2	Kriterien zur Einberufung des Krisenstabs	284
44.3	Arbeitsweise des Krisenstabs	285
44.4	Krisenstab entlastet Notfallstab	285
44.5	Getaktete Stabsarbeit	287
44.6	Krisenstabsarbeit nach Standardagenda	288
44.7	Fazit	289
	Literatur	289
45	Vernetzte Operationsführung zur Unterstützung militärischer Stäbe	291
	<i>Harald Schaub</i>	
45.1	Asymmetrische Bedrohungen als neue Form kriegerischer Bedrohung	291
45.2	Vernetzte Operationsführung	292
45.3	Vernetzte Entitäten	293
45.4	Von klassischer militärischer Kommunikation zur vernetzten Operationsführung	294
45.5	Ausblick	294
	Literatur	295
46	Fachberater der Psychosozialen Notfallversorgung in Stäben – Hintergründe und praktische Erfahrungen	297
	<i>Mareike Mähler, Günter Nuth</i>	
46.1	Führungskräfte in der Psychosozialen Notfallversorgung	298
46.2	Rolle und Aufgaben eines Fachberaters PSNV im Stab	298
46.3	Wie wird der FB PSNV von den anderen Stabsmitgliedern akzeptiert?	300
46.4	Fazit	301
	Literatur	301
47	Praxisbeitrag: Was können Unternehmensstäbe von Polizeistäben lernen?	303
	<i>Axel Bédé</i>	
47.1	Führung und Unterstützungsfunktionen	303
47.2	Führungsräume und Infrastruktur	304
47.3	Planentscheidungen, Maßnahmenkataloge und Checklisten	304
47.4	Informationsmanagement – »Wenn wir wüssten, was wir wissen«	305
47.5	Lagebilderstellung und Visualisierung	306
47.6	Nachbereitung	307
47.7	Fazit	307
	Literatur	308
48	Praxisbeitrag: Krisenstabsarbeit zwischen Methodik und Pragmatik – Praxisbeobachtungen und Empfehlungen	309
	<i>Armin Schilling</i>	
48.1	Rahmenbedingungen	309
48.2	Vor der Krise	310

48.3	Während der Krise	311
48.4	Kommunikationsmanagement	311
48.5	Informationsmanagement	311
48.6	Aufgabenmanagement	313
48.7	Controlling	313
48.8	Lagedokumentation	314
48.9	Nach der Krise	314
48.10	Fazit	314
	Literatur	315

Serviceteil

	Stichwortverzeichnis	318
--	-----------------------------------	-----

Herausgeberteam, Autorinnen und Autoren

Herausgeberteam

■ Rudi Heimann

Polizeidirektor, Polizeiführer, Leiter eines Abteilungsstabes in der hessischen Polizei. Lehr-tätigkeit in Kriminologie, Führungslehre und polizeilichem Einsatzmanagement an der Fachhochschule der Polizei in Hessen sowie Gastdozent u. a. an der Deutschen Hochschule der Polizei. Spezialisiert auf Entscheidungsfindung und Stabsarbeit. Zahlreiche Publikatio-nen mit Themenbezug. Vorstandsmitglied der Plattform »Menschen in komplexen Arbeits-welten« e. V.

E-Mail: rudi.heimann@t-online.de

■ Dr. Gesine Hofinger

Dipl.-Psych., Partnerin von Team HF – Human Factors Forschung Beratung Training, Hofin-ger, Künzer & Mähler PartG, sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Jena. Durchführung und Beobachtung von Stabsübungen; Seminare zu Human-Factors-Themen für Führungs-, Notfall- und Krisenstäbe; Beobachtung von Einsätzen; Gastdozentin an Aus-bildungsinstituten der Polizei und Feuerwehr. Zahlreiche Publikationen zu Human-Factors-Psychologie. Vorsitzende der Plattform »Menschen in komplexen Arbeitswelten« e. V.

E-Mail: gesine.hofinger@team-hf.de

Autorinnen und Autoren

■ Katharina Becker

Betriebswirtschaftlerin, berichtete als Journalistin für internationale Nachrichtenagenturen über zahlreiche Krisenereignisse. Die Krisen- und Katastrophenmanagerin (MBA) ist seit 2008 Gesellschafterin der katmakon KG. Das Beratungsunternehmen beschäftigt sich vor allem mit dem Training von Krisenstäben und der Vorbereitung auf Extremereignisse. Ka-tharina Becker verantwortet die Krisenkommunikation von der Planung der Kommunika-tionsstrategie bis zum Training vor der Kamera.

E-Mail: katharina.becker@katmakon.com

■ Axel Bédé

Kriminaldirektor im Landeskriminalamt Berlin, Leiter des Dezernates zur Bekämpfung des islamistischen Terrorismus im Polizeilichen Staatschutz. Bei Entführungen, Gei-selnahmen, herausragenden Erpressungen wird er als Leiter des sog. »Führungsstabs Schwerstkriminalität« eingesetzt. Er ist Dozent im Bereich Sicherheitsmanagement an diversen Fachhochschulen und Autor des Buchs »Notfall- und Krisenmanagement im Unternehmen« (2009).

E-Mail: axel.bede@t-online.de

■ **Christian Dührkop**

Verwaltungsbeamter der Freien und Hansestadt Hamburg, Bezirksamt Hamburg-Mitte und dort Koordinator für Deichverteidigung und Hochwasserschutz sowie Einsatzleiter des Bezirksamtes für z. B. Evakuierungen bei Kampfmittelräumungen. Er ist verantwortlich für die Aus- und Fortbildung der Mitglieder des Regionalen Katastrophendienststabes des Bezirksamtes und als Referent zu »Grundlagen der Stabsarbeit« tätig. Er war zuvor als Leiter des Bereiches für Katastrophen- und Zivilschutz im Bezirksamt Hamburg-Altona eingesetzt.

E-Mail: christian.duehrkop@hamburg-mitte.hamburg.de

■ **Swen Eigenbrodt**

Kriminaloberrat und Dipl.-Verww., leitet die Regionale Kriminalinspektion der Polizeidirektion Darmstadt-Dieburg und ist mit der Funktion des Leiters des Führungstabes des Polizeipräsidiums Südhessen beauftragt. Er ist Dozent an der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung im Studienfach Führungslehre und war Fachbereichsleiter an der Polizeiakademie Hessen; dort für die Aus- und Fortbildung der polizeilichen Führungsstäbe und Polizeiführer zuständig.

E-Mail: swen.eigenbrodt@polizei.hessen.de

■ **Harald Gonner**

BA in Police Leadership, MBA in General Management, Kommandant eines polizeilichen Spezialeinsatzkommandos. Zudem Berater und Trainer für Krisenmanagement (Unternehmen) in den Bereichen Ausbildung, Simulation und Audit. Lehrtätigkeit u. a. an der UMIT (Private Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik und Technik), Hall, Tirol.

E-Mail: schaub@iabg.de

■ **Dr. jur. Miriam Haritz**

Regierungsdirektorin, M. A., Dozentin an der Universität Maastricht für Europäische Studien, EU- und Internationales Umwelt- und Verbraucherschutzrecht. Tätig beim Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK). Leitung des Referates Ressort- und Länderübergreifende Krisenmanagementübungen, LÜKEX, sowie der behördenübergreifenden Projektgruppe LÜKEX Bund.

E-Mail: miriam.haritz@bbk.bund.de

■ **Dr. Günter Horn**

Freier Ingenieur mit den Schwerpunkten Instandhaltung und Projektmanagement in den Bereichen chemische und Prozessindustrie. Vormalig Notfallmanager der Hoechst AG, u. a. mit dem Aufbau des Lagezentrums betraut. Als Projekt- und Betriebsleiter bei Infrasar, Clariant und Celanese in Deutschland und Schweden tätig. Vorstandsmitglied des Vereins Plattform »Menschen in komplexen Arbeitswelten« e. V. Autor diverser Publikationen in den Bereichen Instandhaltung, Faktor Mensch und Notfallmanagement.

E-Mail: dr.horn@horn-engineering.de

■ Stephan Hummel

Leiter der Werkfeuerwehr des CHEMPARK Leverkusen; verantwortlich für das Krisenmanagement des CHEMPARK (Leverkusen, Dormagen, Krefeld-Uerdingen). Langjährige Erfahrungen als Einsatzleiter und Mitglied von Krisenstäben. Inhaber von »Crisis-Prevention-Consulting« mit dem Fokus auf den Bereich der chemischen Industrie und Stahlindustrie. Mitglied der Plattform »Menschen in komplexen Arbeitswelten« e. V.

E-Mail: crisis-prevention-consulting@web.de

■ Norbert Jetten

Zuletzt Leiter des Bereichs Krisenmanagement im CHEMPARK (Leverkusen, Dormagen, Krefeld-Uerdingen); aktuell verantwortlich für den Bereich Technik bei der BYK Chemie GmbH. Vielfältige Erfahrungen in der Leitung von Krisenstäben in der chemischen Industrie und auch in der Stahlindustrie. Inhaber von »Crisis-Prevention-Consulting« mit dem Fokus auf den Bereich der chemischen Industrie und Stahlindustrie. Mitglied der Plattform »Menschen in komplexen Arbeitswelten« e. V.

E-Mail: crisis-prevention-consulting@web.de

■ Norbert Kanschus

Polizeioberrat, M. A. in Public Administration and Police Management, Leiter eines Spezialeinsatzkommandos der Landespolizei. Im Nebenamt unterrichtet er an der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung im Fach Einsatzlehre und Kriminalistik sowie in der Zentralen Fortbildung des Landes Hessen in der Thematik »Entscheidungsfindung in Krisensituationen«.

E-Mail: norbert.kanschus@polizei.hessen.de

■ Ingrid Knigge

Dipl.-Psych., Workplace Consultant für den Bereich Strategy Plus der AECOM Deutschland GmbH in München. Research- und Change-Management-Projekte bei der Umsetzung moderner Büro- und Arbeitsplatzkonzepte. Health & Safety Managerin. Zuvor wissenschaftliche Mitarbeiterin des Team HF zu Human Factors, Sicherheit, Krisenmanagement und Notfallplanung. Dabei Beobachtung von Stabsarbeit in Übungen und Echt-Einsätzen hinsichtlich psychologischer und Human Factors.

E-Mail: ingrid.knigge@hotmail.de

■ Maike Kranaster

Verwaltungsbetriebswirtin bei der Stadt Dortmund. Sie war 9 Jahre für den Aufbau und die Ausbildung des Krisenstabs der Stadt zuständig. Darüber hinaus war sie von 2006 bis 2014 als Gastdozentin beim Institut der Feuerwehr in der Ausbildung von Krisenstäben für das Land NRW tätig. Maike Kranaster hat gemeinsam mit Matthias Gahlen das Buch »Krisenmanagement« veröffentlicht.

E-Mail: kranaster@me.com

■ **Laura Künzer**

Dipl.-Psych., Partnerin von Team HF Human Factors Beratung Forschung Training sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Jena. Seminare zu Human-Factors-Themen für Führungs-, Notfall- und Krisenstäbe; Beobachtungen von Stabs- und Vollübungen; Gastdozentin an der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) sowie Ausbildungsinstituten der Polizei und Feuerwehr.

E-Mail: laura.kuenzer@team-hf.de

■ **Dr. Christoph Lamers**

Regierungsbranddirektor, Leiter des Dezernats für Krisenmanagement, Führung und Taktik von Verbänden am Institut der Feuerwehr NRW; zusätzlich ist er für die Koordination der Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Forschung sowie für den Katastrophenschutz auf europäischer Ebene zuständig. Zuvor war er als Dezernent für Feuerschutz und Katastrophenschutz bei der Bezirksregierung Arnsberg in deren Krisenstab tätig.

E-Mail: christoph.lamers@idf.nrw.de

■ **Gunther Lockner**

Erster Polizeihauptkommissar, Heilpraktiker Psychotherapie, seit 1997 Angehöriger der Polizeiakademie Hessen. Aufgabenschwerpunkte liegen in der Fortbildung von Führungskräften in Sofort- und Sonderlagen, Spezialeinheiten und -kräften der hessischen Polizei sowie in der Konzeption und Durchführung von Handlungskompetenzseminaren für diese Zielgruppen. Von 1982 bis 1997 Angehöriger des SEK Frankfurt in den Funktionen Ausbildungsleiter und taktischer Einsatzführer.

E-Mail: gunther.lockner@polizei.hessen.de

■ **Mareike Mähler**

Dipl.-Psych., Partnerin von Team HF Human Factors Forschung Beratung Training sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Jena. Seminare zu Human-Factors-Themen für Führungs-, Notfall- und Krisenstäbe, u. a. bei Polizei, Feuerwehr und Verwaltungen; Beobachtung von Stabs- und Vollübungen. Publikationen zu Human-Factors-Themen, insbesondere zu interorganisationaler Zusammenarbeit. Vorstandsmitglied der Plattform »Menschen in komplexen Arbeitswelten« e. V.

E-Mail: mareike.maehler@team-hf.de

■ **Tobias Meier**

War Angehöriger einer Bundeswehrereinheit zur Evakuierung deutscher Staatsbürger aus Krisengebieten. Seit 2005 ist er in einer deutschen Landespolizei bei einem Spezialeinsatzkommando tätig. Neben der Verwendung als Einsatzbeamter ist er verantwortlich für die konzeptionelle Planung sowie Aus- und Fortbildung der Befehlsstellenarbeit bei Geiselnahmen, Entführungen und Erpressungen. Zusätzliche Verwendung im Abteilungsstab zur Vorbereitung der Führungsstäbe auf Sonderlagen.

E-Mail: tobiasmeier.email@gmx.de

■ Thomas Melchert

Polizeibeamter in Hamburg und in Behörden von Bund und Ländern im Themenkomplex der Behörden und Organisationen übergreifenden Ausbildung und des Trainings von Stäben und Leitstellen tätig gewesen. Hierzu entwickelte er Ausbildungs-, Trainings- und Übungskonzepte und ist seit 2007 in der Behörde für Inneres und Sport u. a. für diese Maßnahmen mit den Katastrophendienststäben der Stadt Hamburg verantwortlich. Er ist Mitglied im Zentralen Katastrophendienststab der Freien und Hansestadt Hamburg.

E-Mail: thomas.melchert@bis.hamburg.de

■ Günter Nuth

Städt. Brandamtsrat a. D., Einsatzleitung und Stabsarbeit bei der Feuerwehr Düsseldorf, Fachberater für Psychotraumatologie. Lehrtätigkeit in psychosozialer Notfallversorgung (PSNV) für Führungskräfte u. a. an der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ), bei der Bundespolizei und GSG 9, an Landesfeuerwehrschulen und für Rettungsdienstorganisationen. Schulung der Fachberater PSNV im Stab. Er veröffentlichte zwei Bücher zur psychosozialen Unterstützung von Einsatzkräften.

E-Mail: nuth@nuth.de

■ Katrin Osarek

Studium der Staatswissenschaften in Passau (B. A.) und des Gefahren- und Krisenmanagements (M. Sc.) in London, arbeitet als Business Continuity Managerin für die Volkswagen Financial Services AG. Neben der Konzeption eines gruppenweit einheitlichen Test- und Übungsmanagements ist sie u. a. im Bereich Schulung und Betreuung der internationalen Gesellschaften tätig.

E-Mail: Katrin.Osarek@vwfs.com

■ Andreas Queck

MBA in General Management, arbeitet in der präklinischen Akutmedizin. Dort Verwendung u. a. als Praxisanleiter, Instruktor für Team Resource Management und als Einsatzleiter Rettungsdienst. Zudem freiberufliche Tätigkeit als Sachverständiger für Notfallplanung und Krisenmanagement sowie als Trainer für High Reliability Teams mit Schwerpunkt Krisenstäbe der Industrie, Schockraummanagement und Einsatzkommandos.

E-Mail: aq@ttct.de

■ Prof. Dr. Harald Schaub

Professor für Psychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Programm-Manager für Safety und Human Factors bei der IABGmbH in Ottobrunn. Wissenschaftliche Tätigkeiten (u. a. Max-Planck-Gesellschaft, Professuren in Jena, Chemnitz, Erfurt) und Tätigkeiten in der Wirtschaft (Managementtrainer, Organisationsberater, Abteilungsleiter, Senior Scientist). Arbeitsschwerpunkte sind Security and Safety, Human Factors, Wissensmanagement und Wissenstransfer. Mitglied der Plattform »Menschen in komplexen Arbeitswelten« e. V.

E-Mail: schaub@iabg.de

■ **Stefan Scheidmantel**

M. Sc., Studium Gesundheitsmanagement an der Uni Koblenz, Sachbearbeiter in den Sachgebieten Katastrophenschutz und Rettungswesen im Bayerischen Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr. Schwerpunkte u. a. Absicherung von Großveranstaltungen, Krankenhausalarmplanung, Einsatzleitung im Rettungsdienst. Langjährige praktische Erfahrungen als Rettungsassistent und Disponent Zentraler Leitstellen. Technical Expert der EU.

E-Mail: stefan.scheidmantel@t-online.de

■ **Werner Schiewek**

Theologe, Lehrbeauftragter des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland für Ethik im Polizeiberuf an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster-Hiltrup und Landespolizeipfarrer der Evangelischen Kirchen von Westfalen. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der angewandten Ethik (Professions- und Organisationsethik) mit besonderem Fokus auf ethischen Fragestellungen im Bereich staatlicher Sicherheitsagenturen (Polizei und Militär).

E-Mail: werner.schiewek@dhpol.de

■ **Armin Schilling**

Geschäftsführender Gesellschafter der CENARIO solutions GmbH, einem Systemhaus mit Schwerpunkt Lösungen zur Gefahrenabwehr. Seit über 20 Jahren arbeitet er für Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben und für Unternehmen und Institutionen mit hohem Sicherheitsanspruch. Zudem ist er als Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Mittelhessen für StudiumPlus Wetzlar tätig.

E-Mail: armin.schilling@CENARIO.de

■ **Dr. Martin Schnauber**

Dipl.-Chem., Notfallmanager im Industriepark Höchst und mit der Weiterentwicklung der Notfallorganisation und des Lagezentrums betraut. Vormalig in der Hoechst AG in Forschung und Analytik tätig, langjährig in leitenden Funktionen im Bereich Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsschutz und Qualität, u. a. für Arbeitsschutz und Störfallbeauftragter sowie mit der Entwicklung, Einführung und Pflege eines integrierten Managementsystems in der Celanese Chemicals beschäftigt. Publikation zur Krisenstabsarbeit.

E-Mail: Martin.Schnauber@Infraserv.com

■ **Prof. Dr. Stefan Strohschneider**

Dipl.-Psych., Professor für Interkulturelle Kommunikation und Leiter der Forschungsstelle interkulturelle und komplexe Arbeitswelten (FinkA) an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Lehr- und Forschungstätigkeit in den Bereichen heterogene Teamarbeit und kultursensible Weiterentwicklung von Human Factors.

E-Mail: stefan.strohschneider@uni-jena.de

■ Gerd Thielmann

Vizepräsident der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol), wechselte als Polizeivollzugsbeamter immer wieder zwischen Theorie und Praxis der Führungslehre. Beispiele dafür sind seine fünfjährige Tätigkeit als Fachgebietsleiter »Polizeiliche Führungslehre« an der DHPol, seine Funktion als »Leiter Einsatz« und »Polizeiführer Sonderlagen« beim Polizeipräsidium Nordhessen oder als Deputy Head of the European Union Police Mission in Bosnien-Herzegowina.

E-Mail: gerd-thielmann@t-online.de

■ Florentin von Kaufmann

Brandoberrat bei der Berufsfeuerwehr München, Leiter der Integrierten Leitstelle München und stellvertretender Leiter der Abteilung Einsatzlenkung. Seinen Einsatzdienst verrichtet er als Direktionsdienst und Lagedienst und in verschiedenen Stabsverwendungen. Er ist Gastdozent an der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) und hier insbesondere in der Ausbildung von Stäben eingesetzt.

E-Mail: florentinvonkaufmann@yahoo.de

■ Robert Zinke

M. A., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Jena und beim Team HF – Human Factors Forschung Beratung Training. Seminare zu Human-Factors-Themen für Führungs-, Notfall- und Krisenstäbe von Organisationen, Unternehmen und (Sicherheits-)Behörden; Beobachtungen von Stabs- und Vollübungen; Gastdozent an der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz des Bundes sowie an Ausbildungsinstituten von Polizei und Feuerwehr. Reserveoffizier a. D. der Bundeswehr und ehemaliges Mitglied eines Kreisverbindungskommandos zur Beratung eines kommunalen Krisenstabs über unterstützende militärische Fähigkeiten im Katastrophenfall.

E-Mail: robert.zinke@team-hf.de

Grundlagen

- Kapitel 1** **Stabsarbeit – Konzept und Formen der Umsetzung – 3**
Rudi Heimann, Gesine Hofinger
- Kapitel 2** **Historie von Stäben – 11**
Rudi Heimann
- Kapitel 3** **Die Kunst der Stabsarbeit – Ein Essay – 17**
Stefan Strohschneider
- Kapitel 4** **Ethische Dimensionen der Stabsarbeit – 23**
Werner Schiewek

Grundlagen

Was ist ein Stab und wie handelt er mit welchen Funktionen? Woher stammt das Konzept der Stabsarbeit, wie entwickelte es sich? Welche Fragen stellen sich in Entscheidungssituationen über das Management der Prozesse hinaus? Darüber hinaus widmet sich diese Sektion den grundlegenden persönlichen und ethischen Aspekten, die unabhängig von der konkreten Form der Stabsarbeit in kritischen Situationen bedacht werden sollten.

Stabsarbeit – Konzept und Formen der Umsetzung

Rudi Heimann, Gesine Hofinger

G. Hofinger, R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit*,
DOI 10.1007/978-3-662-48187-5_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Auslandsentführung: »Der Krisenstab des Auswärtigen Amts tagt« – »Einsatzleitung etabliert Führungsstab in der Feuerwache« – »Krisenstab des Landkreises veranlasst Evakuierung gefährdeter Gebiete« – »Zur Bewältigung der Cyberattacke wird der Krisenstab der Unternehmensführung einberufen« – »Neue Befehlsstelle für den Führungsstab des Polizeipräsidiums eingeweiht«. Seit der Jahrtausendwende werden zunehmend die Vorteile von Stabsarbeit erkannt und Stäbe eingesetzt, nachdem dieses System lange Jahre vorrangig eine Domäne von Militär, Polizei und Katastrophenschutz war und dort intensiv genutzt und beübt wurde.

1.1 Was ist ein Stab?

Ein Stab ist im alltäglichen Sprachgebrauch ein stabiler länglicher Gegenstand, um sich zu stützen; und tatsächlich ist der Begriff des **Stabes** in der Arbeitswelt daraus zu begründen: Das mittelhochdeutsche »stap« oder »stab« sowie das althochdeutsche »stab« werden zurückgeführt auf die indogermanische Wurzel »steb(h)« mit der Bedeutung »stehen machen, aufstellen, stützen« (Pokorny, 1959, S. 1011 ff.). Auch das englische Wort für Stab, »staff«, ist synonym zu der Bedeutung für »Stütze«. Der Stab, der anfangs vor allem der Züchtigung sowie der Beherrschung einer Herde diente, gewann mit der Zeit diverse andere, oft auch symbolische Funktionen hinzu: Feldherren besaßen Stäbe, die ihre Befehlsgewalt demonstrieren sollten. Vom Befehlsstab ausgehend bildete sich auch der Gebrauch des Begriffes Stab für »das Hilfspersonal von Kommandeuren« heraus (Schwenck, 1838, S. 668).

Über mehrere Jahrhunderte vorrangig im Militär anzutreffen (► Kap. 2), hat sich die Idee einer aus Menschen bestehenden Stütze für Führungspersonen differenziert und konkretisiert in **Beratung** und **operative Unterstützung**. Heute sind Stäbe in vielen zivilen Bereichen anzutreffen, von den Einsatzorganisationen (Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienste) über große Wirtschaftskonzerne, Verwaltungen, bis zu Kirchen und Krankenhäusern. Begründet wird die Einrichtung von Stäben damit, dass »außerordentlich komplexe Einsatzstrukturen nicht mehr durch einsame Führung und unsystematische Planungs- und Entscheidungsvorbehalte beherrscht werden« (Höcherl, 1978). Entsprechend der vielfältigen Einsatzgebiete für Stäbe gibt es eine große Bandbreite an Definitionen, beispielsweise:

- Fayol (1929) definiert den Stab bereits branchenübergreifend als »ein Denk-, Prüfungs- und Beobachtungsorgan, dessen entscheidende Funktion darin besteht, unter Einwirkung der Leitung Vorbereitungen für die Zukunft zu treffen und Möglichkeiten zur Verbesserung zu erforschen.« Hier liegt der Gedanke zugrunde, dass ein Stab als Summe der dort wirkenden Experten dem Wissen und Können des **Einzelnen überlegen** sein soll.

Dies drückt Fayol (1929) deutlich aus, indem er den Stab bezeichnet als »eine Gruppe von Menschen, die mit der Stärke, dem Wissen und der Zeit ausgestattet sind, die dem Mann an der Spitze fehlen mögen; der Stab ist ein Gehilfe, eine Verstärkung und eine Art Erweiterung der Persönlichkeit dieses Mannes«.

- Bei Stäben für das Einsatzgeschehen wird die Rolle als **Führungsunterstützung** betont, z. B. bei der Feuerwehr oder im Katastrophenschutz. So sollen sie: »die Einsatzleiterin oder den Einsatzleiter ständig auf allen Gebieten unterstützen, informieren und beraten; sie müssen Entscheidungen und Befehle vorbereiten und weitergeben« (FwDV 100, 1999). Ähnlich auch die Formulierung »Der Stab unterstützt den Kommandanten und dient der Truppe« (Aigner, mündliche Mitteilung, 2012).
- Die Rolle der **Beratung** wird teils explizit hervorgehoben: »Ständige oder anlassbezogen eingerichtete Organisationseinheit zur Beratung und Unterstützung des Polizeiführers« (PDV 100, 1976).
- Betriebswirtschaftliche Definitionen sehen in einem Stab eine »Leitungshilfsstelle eines Linienvorgesetzten, die diesen bei seinen Führungsaufgaben zu beraten, zu unterstützen und ihm Entscheidungen vorzubereiten hat« (Lehmann, 1969). Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Stab eine ständige Einrichtung ist, und zwar als die einer Person zuarbeitende Stabsstelle oder in Form von Abteilungen wie Personal-, Rechts- oder Entwicklungsabteilungen. Diese Art von Stäben mit dieser Zielrichtung ist in Militär und Polizei auch in der Alltagsorganisation vorhanden.
- Das moderne Militär betrachtet den Stab als Schlüsselkomponente für den erfolgreichen Einsatz und sieht die primären Funktionen in der **Unterstützung der Führung, Koordination und Kooperation** mit angrenzenden Stäben und der **Information** von Einheiten und Organisationen außerhalb des Hauptquartiers. Dies gewährleistet der militärische Stab durch Wissens- und Informationsmanagement, Umsetzung des operativen Prozesses mit Lagebeurteilung, Planung, Anordnungen und Ausführungskontrolle (FM 6-0, 2014; ADRP 6-0, 2014).

Gemeinsam ist diesen Definitionen im Kern, dass eine **leitende Person** durch mehrere andere unterstützt wird, indem diese ihr inhaltlich sowie organisatorisch zuarbeiten und sie beraten (vgl. Spielvogel et al., 2012; Gahlen & Kranaster, 2012). Teilweise wird auch die (Veranlassung der) Umsetzung von Entscheidungen als Stabsaufgabe gesehen.

- **Ein Stab ist ein Beratungs- und Unterstützungsgremium, das der Person, die in einer kritischen Situation entscheidet, zuarbeitet und dazu spezifische Rollen und Strukturen sowie Informationsflüsse nutzt.**

In diesem Buch wird der Stab als **temporäres Unterstützungselement** zur Beratung und Unterstützung des oder der Linienvorgesetzten betrachtet, nicht selten in Kombination mit den Elementen eines Fachstabes. Damit werden weder reine Fachstäbe (nur aus Spezialisten zusammengesetzt) noch dauerhaft eingerichtete Stabsabteilungen im Detail behandelt.

Ein Stab wird in der Form einer temporären Unterstützung nur auf den Führungsebenen gebildet, auf denen die Führung so umfangreiche Anforderungen an die Entscheidungsebene stellt, dass diese die Aufgaben alleine weder überblicken noch bewältigen kann. Damit werden Stäbe regelmäßig eingesetzt, wenn:

- erhöhter Koordinationsbedarf herrscht, weil
 - besonders viel Personal oder besondere Technik eingesetzt wird,
 - Zuständigkeitsgrenzen überschritten werden,

- das **Informationsaufkommen** für eine Person zu hoch ist,
- **Spezialistenwissen** als Entscheidungsgrundlage schnell und effizient zusammengetragen werden muss,
- lokale **Ressourcen** nicht ausreichen, also übergreifend organisiert werden müssen,
- durch die Menge eingesetzter Ressourcen und die Vielzahl beteiligter Stellen eine **einheitliche Führung** erforderlich ist.

1.2 Aufgaben von Stäben

Die wesentliche Aufgabe eines Stabes lässt sich zusammenfassen mit: **Information in koordiniertes, zielgerichtetes Handeln umsetzen**. Dieses Oberziel lässt sich je nach konkreter Ausgestaltung des Stabs differenzieren in eher strategische und vorrangig operative Aufgaben. Eine strikte definitorische Trennung ist jedoch in der Praxis nicht haltbar.

Der strategische Ebene sind vorrangig Elemente wie

- Beratung,
- Antizipation,
- Planung,
- Vorbereitung von Entscheidungen großer Tragweite und
- Übergänge von und zu Elementen der Notfallorganisation oder des Business Continuity Management zuzurechnen.

Eher operativ angelegte Aufgaben liegen in den Feldern:

- Koordination verschiedener Bereiche,
- Informationsmanagement (Ein- und Ausgang, Sichtung, Bewertung und Filterung, Zusammenfassung, Interpretation, Bereitstellung und Weitergabe),
- Führen und Darstellung relevanter Informationen als »Lagebild«,
- Zusammentragen von Spezialistenwissen,
- Steuerung bzw. übergreifende Führung von Einsätzen durch Ausarbeitung und Weiterleitung von Anordnungen,
- Verbindungsaufnahme zu übergeordneten, nachgeordneten und benachbarten Stellen,
- Bereitstellung von Ressourcen in personeller und materieller Hinsicht,
- Dokumentation des gesamten Einsatzverlaufs sowie
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, insofern nicht andere Stellen dafür verantwortlich sind.

1.3 Strukturen und Prozesse

Stabsarbeit wird durch aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen der jeweiligen Organisation bezüglich der Struktur des Stabes und der Standardprozeduren der Stabsarbeit definiert.

Strukturell sind Stäbe funktional in **Sachgebiete** gegliedert (► Kap. 7); diese umfassen in den Stab (z. B. Informationsmanagement) und nach außen (z. B. Einsatz, Kommunikation) gerichtete Aufgaben. Je mehr operative Anteile die Stabsarbeit enthält, desto stringenter ist nach Erfahrung der Autoren die funktionale Gliederung ausgebildet. Rein beratende Stäbe in Unternehmen beispielsweise unterscheiden häufig nur den (beratenden) Kernstab und das (für Informationsmanagement zuständige) Assistententeam.