Dominic Gißler

Führung und Stabsarbeit trainieren

Kohlhammer

Kohlhammer

Dominic Gißler

Führung und Stabsarbeit trainieren

1. Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.
Die Abbildungen stammen – soweit nicht anders angegeben – vom Autor.

1. Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten
© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
Videodreh und Umschlagsbild: Tim Fülle Medienproduktion
Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:
ISBN 978-3-17-034908-7

E-Book-Formate:
pdf: ISBN 978-3-17-034910-0
epub: ISBN 978-3-17-034911-7
mobi: ISBN 978-3-17-034912-4

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ... **9**

Grundsätze und Werkzeuge der Stabsarbeit ... **12**

1 Einleitung ... **14**

2 Stabsarbeit | Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch ... **18**
2.1 Theoretische Einordnung der Stabsarbeit ... 20
2.2 Schlüsselerkenntnisse aus der Studie ... 25
2.3 Schlussfolgerungen und Aufbau dieses Buches ... 32

3 Nicht-technische Fähigkeiten in Stäben trainieren ... **34**
3.1 Wichtige nicht-technische Fähigkeiten ... 37
3.1.1 Lagebewusstsein ... 38
3.1.2 Entscheiden ... 42
3.1.3 Kommunikation ... 46
3.1.4 Teamarbeit, Führung und Umgang mit Fehlern ... 48
3.2 Bedeutungsorientierte Trainingsmethodik ... 58
3.2.1 Erfahrungsbasiertes Lernen ... 62
3.2.2 Strukturierte Nachbesprechung ... 64
3.2.3 Lernen nach dem Double-Loop-Prinzip ... 65
3.2.4 Übergeordneter Trainingsablauf ... 68
3.2.5 Integration von bedeutungsorientierten Lernmethoden in die Stabsarbeit ... 74

4 Werkzeuge der Stabsarbeit ... **79**
4.1 Der Stabsablauf ... 81
4.2 Organisation und Einstieg ... 87
4.2.1 Organisation festlegen ... 88
4.2.2 Einleitung in die Aufgabe ... 93
4.2.3 Themenspeicher eröffnen ... 96
4.3 Modell vom Ereignis ... 97
4.3.1 Ereignisinformationen ... 99
4.3.2 Gefahrenabwehrinformationen ... 104

4.3.3 Informationen verarbeiten ... 107
4.4 Analyse und Beurteilung ... 110
4.5 Zeitstrahl und Vorhersage ... 114
4.6 Strategieentwicklung ... 118
4.6.1 Ziel entwickeln ... 122
4.6.2 Optionen entwickeln und vergleichen ... 125
4.6.3 Strategien formulieren ... 127
4.7 Maßnahmen planen und nachverfolgen ... 131
4.7.1 Maßnahmen planen ... 131
4.7.2 Maßnahmen nachverfolgen ... 131
4.7.3 Aufträge erteilen ... 135
4.8 Entscheidung ... 139
4.8.1 Entscheidungen formulieren ... 140
4.8.2 Handeln auf Opportunität prüfen ... 143
4.9 Lagebesprechung ... 144
4.9.1 Allgemeine Klarliste für Lagebesprechungen ... 148
4.9.2 Klarliste für den Leiter des Stabes für Lagebesprechung zur Entscheidungsfindung ... 151
4.9.3 Innehalten ... 154

5 Stabsarbeit nachhaltig trainieren und die Leistungsfähigkeit evaluieren ... 157
5.1 Erwartungshorizont definieren ... 157
5.1.1 Gesamthafte Betrachtung der Architektur des Führungssystems ... 161
5.1.2 Szenarien ... 164
5.1.3 Anforderungen und Leistungsfähigkeit ... 167
5.1.4 Entwicklung und Weiterentwicklung ... 175
5.1.5 Mehrwert für Entscheiden und Handeln ... 176
5.1.6 Integration des Erwartungshorizonts in die Stabsarbeit ... 178
5.2 Stabsarbeit evaluieren ... 180
5.2.1 Prüfpunkt: Systematische Organisation und Vorbereitung ... 184
5.2.2 Prüfpunkt: Arbeiten des Stabes ... 189
5.2.3 Prüfpunkt: Ergebnis der Arbeit des Stabes ... 192
5.2.4 Zusammenfassende Beurteilung ... 192

Schlusswort **194**

Danksagung **196**

Literaturverzeichnis **197**

Im weiteren Verlauf dieses Buches werden sofern möglich bewusst geschlechterneutrale Formulierungen gewählt. Wo dies nicht möglich ist, werden mit der maskulinen Bezeichnung Personen aller Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

Vorwort

»Führen ist eine Kunst, die viel Erfahrung, Kreativität und Entscheidungsfreude bedarf.« so beschrieb ich 2005 die Anforderungen an gutes Führen im Vorwort zum Buch Führungsstrategie[1]. Damals ahnte ich nicht, dass mich dreizehn Jahre später die Bitte auf ein Vorwort für ein neues Buch zur Stabsarbeit erreichen würde. Ein Buch, in dem uns ein junger engagierter Nachwuchswissenschaftler die Ergebnisse seiner fundierten Recherchen und mutigen Entwicklungen präsentiert. Ergebnisse, die man nicht treffender als mit den Worten kreativ und entscheidungsfreudig beschreiben kann. »Und was ist mit der Erfahrung?« werden Sie sich und mich vielleicht fragen. »Kommt diese nicht erst mit dem Alter?« Sie wird sicherlich mit dem Altern gemehrt; Erfahrung und Jungsein schließen sich aber wahrlich nicht aus.

Erfahrung kommt nämlich nicht von ungefähr. Erfahrung muss man sammeln und dies bedarf eines ständigen Lernens beispielsweise durch Ausbildung, durch Beobachten, durch fortwährendes Training oder durch einen selbstkritischen Rückblick auf Einsätze und Erlebtes. Auch durch wissenschaftliches Arbeiten entstehen Erfahrungen, die geradezu danach verlangen weiter gegeben zu werden. Die Kunst des Führens bedarf eines ständigen Bemühens; eines Bemühens, das aber weniger Mühe als vielmehr Freude und Erfüllung mit sich bringt.

Und was ist mit der »Kunst des Führens«?
Künstler brauchen Talent; doch dieses alleine reicht nicht. Soll sich ihr Talent zur Meisterschaft entfalten, müssen Künstler das notwendige Handwerkszeug erlernen. Was wäre ein Maler, dem der Umgang mit Pinsel und Farbe fremd ist? Was ein Schauspieler, dem Mimik und Sprache nicht gehorchen? Was wäre ein geborener Menschenführer, Taktiker oder Stratege ohne einen bunten Strauß geeigneter Führungsmethoden. Das Handwerkszeug der Führungskräfte sind vielfältige Führungswerkzeuge; diese Werkzeuge gilt es zu kennen und zu beherrschen.

Sie halten ein Buch in den Händen, das Führungsverantwortliche über alle Organisationen hinweg anspricht. Gerade in der Stabsarbeit unterscheiden sich die Organisationen des Bevölkerungsschutzes von den Krisenmanagern der Wirtschaft viel weniger als oftmals angenommen. In Zeiten zunehmender Spezialisierung und gleichzeitig knapper Zeit- und Personalressourcen ist ein solches Buch deswegen

1 Ferch, Herbert, Melioumis, Michael: Führungsstrategie. Großschadenlagen beherrschen (2., überarbeitete Auflage). Kohlhammer Verlag, 2011.

auch ein wichtiger Beitrag, Spezialwissen aus vermeintlich fremden Bereichen zusammenzutragen und für alle gleichermaßen zugänglich zu machen. Best practise aus artfremden Systemen vereint zu einem »better practise«-System für alle Systeme.

Dem Autor, Dominic Gißler, ist es gelungen, grundlegende Führungswerkzeuge allgemein gültig zu formulieren. Dass es dabei keines Spagats zwischen Organisationen und Systemen bedarf, beweist die Universalität seiner Theorie. Die zu diesem Buch gehörenden Tutorial-Videos sind darüber hinaus ein innovatives Element zeitgemäßen Lernens.

Ich gratuliere dem Autor zu diesem Werk und dem Verlag zu seiner Entscheidung, ein solch wichtiges Buchprojekt zu realisieren. Das Buch eines Experten der Stabsarbeit, gemacht für andere Experten, für Praktiker und für welche, die es werden wollen.

Prof. Hermann Schröder
Abteilungsleiter für Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement im Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg

Grundsätze und Werkzeuge der Stabsarbeit

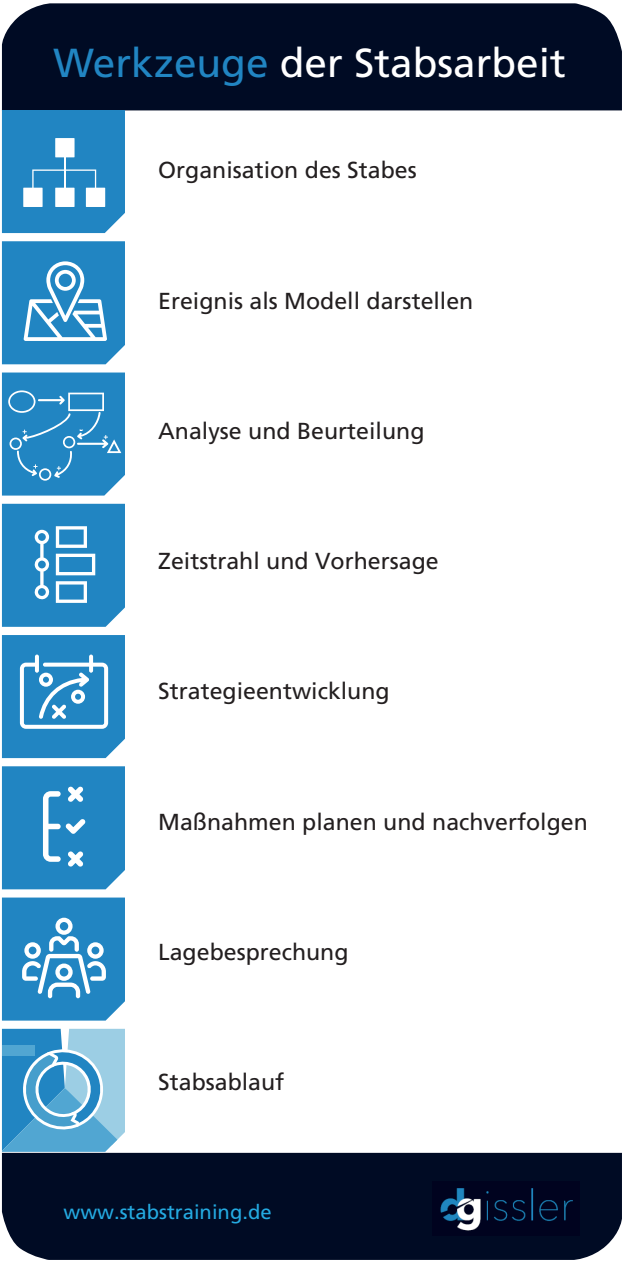
Die Grundsätze der Stabsarbeit beschreiben förderliche Verhaltensweisen für die Stabsarbeit. Sie können in Ausbildung, Training und Einsatz angewendet werden. Das förderliche Verhalten ergibt zusammen mit den Werkzeugen der Stabsarbeit das Instrumentarium für die Arbeit in Stabsformation.

Grundsätze der Stabsarbeit[1]

1. Komplexität reduzieren
2. Erwartungshorizont erweitern
3. Lagebewusstsein fördern
4. Entscheidungsfindung beherrschen
5. Kommunikation verknüpft Team und Handeln
6. Der Stabslauf hilft beim
   - Denken
   - Visualisieren
   - Lagebesprechen
   - Entscheiden
   - Handeln
7. Das Team ist Voraussetzung für die Aufgabenarbeit
8. Führung mit Auftrag, aufgabenorientiert, situationsangemessen und in flacher Hierarchie

1 Nach der wissenschaftlichen Fallstudie „Stabsarbeit – Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch“, Gißler & Fiedrich, 2016.

www.stabstraining.de


Werkzeuge der Stabsarbeit
Organisation des Stabes
Ereignis als Modell darstellen
Analyse und Beurteilung
Zeitstrahl und Vorhersage
Strategieentwicklung
Maßnahmen planen und nachverfolgen
Lagebesprechung
Stabsablauf
www.stabstraining.de
gissler

1 Einleitung

Wie oft sind Stäbe »vor der Lage«? Und wann ist die Stabsarbeit eigentlich »gut«? Die persönlichen Erfahrungen der Leserschaft sind hierbei sicherlich so vielfältig wie die Welt der Stabsarbeit. Versierte Stabsmitglieder können meist recht treffsicher einschätzen, ob man »hinterher hing« oder ob man »vorne dran war«. Routinierte Ausbilder und Trainer haben oft ein Gespür dafür, ob ein Stab eher »gut« oder eher »weniger gut« arbeitet. Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es gerade für die Güte des Ergebnisses der Stabsarbeit nach ihrem Abschluss noch keine objektivierten Kriterien. Relativ klar scheinen jedoch die Faktoren zu sein, die eine gute Stabsarbeit zumindest mehr oder weniger stark fördern. Ebenso in der Praxis bewährt sind die Instrumente, die einen Stab in die Lage versetzen können, vor die Lage zu kommen.

Wer sich für bislang Unerklärtes wie die Qualität der Stabsarbeit interessiert, dem kann bekanntermaßen ein Blick über den Tellerrand helfen. So haben den Autor die Forschungen zu Hochleistungsteams rund um die H!PE-Formen (Pawlowsky, 2012) inspiriert zu untersuchen, was die Stabsarbeit von anderen Disziplinen wohl noch lernen könnte. Aus diesen Forschungen und weiteren Arbeiten des Autors entstand dieses Buch: Ein roter Faden, der von der Konstitution und Ausbildung über Training und Einsatz bis zur kontinuierlichen Weiterentwicklung von Stäben und Führungssystemen reicht.

Dieses Buch richtet sich hauptsächlich an Praktiker und Praktikerinnen wie Stabsmitglieder, Ausbilder und Ausbilderinnen oder Trainer und Trainerinnen, aber auch an Theorieinteressierte mit Bezug zur Forschung. Dabei finden sich Einsatzorganisationen, Verwaltungen und auch Wirtschaftsorganisationen wieder, egal ob ihre Stäbe eher für den Bereich Gefahrenabwehr oder eher den Bereich Krisenmanagement zuständig sind. Stäbe der Träger des Katastrophenschutzes können sich genauso wiederfinden wie öffentliche Verwaltungs- und Krisenstäbe oder Stäbe für außergewöhnliche Ereignisse von kleineren Kommunen. Es werden immer wieder Bezüge zur Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 hergestellt, aber auch Beispiele aus dem Business Continuity Management aufgegriffen. Gerade im Bereich der Überprüfung der Leistungsfähigkeit können auch Auditoren und Auditorinnen, Revisoren und Revisorinnen oder Beratungsunternehmen Impulse gewinnen. An Experten und Expertinnen, Theorieinteressierte und Forschende sind insbesondere die Diskussionsbeiträge gerichtet.

Schlüsselstellen des Buches werden durch eigens für dieses Buch produzierte Tutorial-Videos Illustriert. Hierdurch wird die Anwendung der vorgestellten Werk-

zeuge praxisnah erläutert. Dabei handelt es sich um Lehrvideos, die relevante Aspekte an einem fiktiven Ereignis plausibel aufzeigen und ausdrücklich nicht um die Verfilmung eines Einsatzes mit Realitätsanspruch. Autodidakten, Ausbilder, Trainer und Stabsmitglieder können hierdurch Impulse gewinnen.

INFO

Tutorial-Videos auf Youtube: Führung und Stabsarbeit trainieren

- **Organisation des Stabes:**
  https://www.youtube.com/watch?v=kBDxX8DSPbw
- **Ereignis als Modell darstellen:**
  https://www.youtube.com/watch?v=1q2d0riBim0
- **Analyse und Beurteilung:**
  https://www.youtube.com/watch?v=tOJOyseM_Rs
- **Zeitstrahl und Vorhersage:**
  https://www.youtube.com/watch?v=OasfZ30aLi4
- **Strategieentwicklung:**
  https://www.youtube.com/watch?v=s5zj7cbaaHE
- **Maßnahmen planen und nachverfolgen:**
  https://www.youtube.com/watch?v=gZgU9i-e0Jo
- **Lagebesprechung:**
  https://www.youtube.com/watch?v=f8ybOaszAhQ
- **Lernen durch Planspiele und strukturierte Nachbesprechungen:**
  https://www.youtube.com/watch?v=UIvxKbX0KVQ

Dieses Buch will eine Lücke zwischen der Praxis der Stabsarbeit, den Trainingswissenschaften, der Psychologie und den Sicherheitswissenschaften schließen. Hierzu wird die Gesamtheit der Abläufe im Stab während der Arbeit in Stabsformation betrachtet. Bislang gab es in der Fachliteratur noch keinen roten Faden von zu erwartenden Ereignissen über die für die Bewältigung notwendige fachliche und stabstypische Leistungsfähigkeit mit dafür notwendigen Werkzeugen und Verhaltensweisen bis hin zur Überprüfung, ob der Stab tatsächlich den Erwartungen entspricht. Dieses Buch knüpft durch den Lückenschluss zwischen bestehender Literatur vielfach an Schriften anderer Autoren und Autorinnen an, wobei an diesen Stellen gerne an das Wissen der Fachkollegen und Fachkolleginnen verwiesen wird.

Der stetige Ausbau von Technologien liegt im Allgemeinen, wie auch in der Sicherheitsforschung im Besonderen, offensichtlich im Trend. In der Stabsarbeit bieten sich hierdurch gerade im Bereich des Informationsmanagements sicherlich Entwicklungspotentiale. Allerdings hat eine künstliche Intelligenz nach Kenntnis des Autors bislang noch keine Stabslage gelöst. Zumindest mittelfristig erscheint dies trotz aller Fortschritte in diesem Bereich als unwahrscheinlich. Bis auf Weiteres dürfte

der Mensch mit seinen Fähigkeiten das erfolgsentscheidende Element in der Stabsarbeit bleiben. Wer diese beherrscht weiß, dass Stabsarbeit und Führung Leidenschaft, Lernbereitschaft und insbesondere aber einer gewissen Profession bedürfen. Der in diesem Zusammenhang bemühte Begriff der »Führungskunst« (vgl. Strohschneider, 2016) ist nach Ansicht des Autors dann zutreffend, wenn davon ausgegangen wird, dass Künste mit ausreichend Fleiß erlernbar sind und Talente die Kunst befördern. Dieses Buch ist deswegen auch ein Plädoyer dafür, die Führungsprofession als solche anzuerkennen und sie nicht in formalisierte Korsette zu zwängen. Sie sollte als erlernbare Fähigkeit begriffen und der dafür notwendige Aufwand akzeptiert werden.

Ein Stab besteht aus unterschiedlichen Elementen: Menschen, Technologien und Techniken sowie den eigentlichen Inhalten. Gutes Stabstraining hat zum Ziel, diese vier Elemente miteinander zu verbinden und schlussendlich die Stabsmitglieder dazu zu befähigen, als höchstes Organ in einem Führungssystem die Voraussetzungen für den Einsatzerfolg zu schaffen. Ohne Training bleibt ein Stab sinnbildlich ein Konglomerat mehr oder weniger verbundener Elemente, die nicht wirklich als Ganzes zusammenwirken. Dieses Buch kann nur Anregungen geben. Es enthält keine Patentlösung. Jeder Stab bzw. jede Organisation muss für sich eine bedarfsorientierte Strategie der differenzierten Integration der vorgestellten Methoden finden.

Stabsarbeit ist bislang wenig empirisch erforscht. Die Domäne der Stabsarbeit ist eher überschaubar. Das macht die Weiterentwicklung dieses Spezialgebietes nicht einfacher. Neben der praktischen Ausrichtung des Buches soll deswegen auch ein Beitrag zur Evolution der Stabsarbeit geleistet werden. Kontroverse Themen in den Kapiteln 3.2.5 (Notwendigkeit von Crew Resource Management-Strategien), 4.1 (Eignung linearer Entscheidungsmodelle) und 5.1.3 (Fachliche Leistungsfähigkeit von Stäben) sollen einer Diskussionsanregung dienen.

Stabsarbeit wird als die Arbeit in Stabsformation bei Einsatzorganisationen, Verwaltungen und Wirtschaftsorganisationen zum Zwecke der Gefahrenabwehr und des Krisenmanagements verstanden. Ein Stab wird als ein Organ eines Führungssystems angesehen. Führungssysteme bilden den Grundriss der Gefahrenabwehrarchitektur bzw. des Krisenmanagementsystems. Viele Aspekte dieses Buches sind daher auf andere Organe wie beispielsweise Führungsgruppen von Feuerwehren und THW sowie auf ganze Führungssysteme übertragbar. Wo dies betont werden soll, wird anstelle des Begriffs des Stabes der Begriff des Führungssystems verwendet. Fachliche Aufgaben wie beispielsweise das Einrichten von Bereitstellungsräumen (Feuerwehr), das Durchführen von Krisenkommunikation (Wirtschaftsorganisation) oder besondere Fälle wie notwendige Spezialwerkzeuge für das Betreiben eines radiologischen Lagezentrums werden nicht betrachtet.

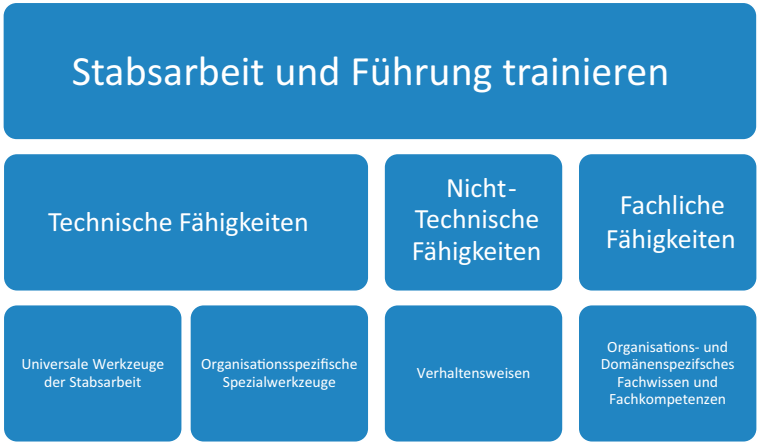


Bild 1: ***Unterscheidung der Fähigkeiten für Stabsarbeit und Führungsarbeit***

Stabsarbeit ist eine Art der Führungsarbeit. Die zur Führung notwendigen Methoden sind im Grunde universal. Die Instrumente, um in Stabsformation eine fachliche Aufgabe bearbeiten zu können, setzten sich dabei aus technischen und nicht-technischen sowie aus fachlichen Fähigkeiten zusammen. Das Training der Stabsarbeit als Ganzes ist theoretisch nicht unmöglich. In der Praxis können jedoch nie alle notwendigen Fähigkeiten, Prozesse und fachlichen Fragestellungen gleichzeitig adäquat berücksichtigt werden. Die technischen, nicht-technischen und fachlichen Fähigkeiten sollten deswegen schwerpunktmäßig in speziellen Lerneinheiten trainiert werden und in darauffolgenden Übungen zusammengeführt werden. Bild 1 verdeutlicht die dreifache Unterscheidung der Fähigkeiten für Stabsarbeit und Führung überblicksartig. Im Buch werden die notwendigen Werkzeuge der Stabsarbeit und dazugehörige Verhaltensweisen vorgestellt und erklärt, wie man diese trainieren kann. Hierzu wird im ersten Kapitel der Bedarf und die Entwicklungsmöglichkeiten hergeleitet. Im zweiten Kapitel werden wichtige förderliche Verhaltensweisen vorgestellt und erläutert, wie diese trainiert werden können. Danach werden die Werkzeuge der Stabsarbeit vorgestellt. Im vierten Kapitel werden die bis dahin beleuchteten Aspekte in durchgehendes Verfahren eingeordnet, wodurch quasi der rote Faden von der Konstitution des Stabes bis zu seiner Auditierung gesponnen wird.

2 Stabsarbeit | Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der durchgeführten Studie »Stabsarbeit – Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch« vorgestellt (Gißler & Fiedrich, 2016). Zudem wird das breite Spektrum der Stabsarbeit theoretisch eingeordnet, um bestimmte Aspekte unter anderem zur Relevanz der Betrachtung von nicht-technischen Fähigkeiten in Trainings erklären zu können. Aus den Schlüsselerkenntnissen der Untersuchung werden danach Schlussfolgerungen zur Weiterentwicklung der Stabsarbeit abgeleitet.

Ziel der 2016 abgeschlossenen Studie des Autors war es, Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Stabsarbeit zu gewinnen. Die Untersuchung wurde in der Freizeit durchgeführt, dauerte rund zwei Jahre und ging in der Masterarbeit »Stabsarbeit | Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch« auf. Inspiriert wurden diese Forschungen unter anderem durch die H!PE-Formel (vgl. Pawlowsky, 2012) und ihrer zugrundeliegenden Theorien wie etwa die High-Reliability-Theory. Auf Basis einer umfassenden Sichtung der Theorien wurde ein exploratives Forschungsdesign entwickelt, um gezielt herauszufinden, was Stabsarbeit von anderen Disziplinen lernen kann. Daraufhin wurden Stäbe von Feuerwehr und des Business Continuity Managements von Wirtschaftsunternehmen, Piloten auf einer Passagierfluglinie, Spitzen-Gourmetköche auf Weltklasseniveau, OP-Teams eines akademischen Lehrkrankenhauses sowie die Crew einer TV Live-Produktion bei ihrer jeweiligen Arbeit beobachtet und befragt. Diese Fallstudien wurden durch Hintergrundgespräche mit erfahrenen Krisenstäben von Feuerwehren, Petro- und Automobilindustrie, mit Ausbildern von Kernkraftwerksfahrern sowie Trainern des Crew Resource Managements aus Militär und Medizin ergänzt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden sog. Erfolgsmerkmale abgeleitet. Um herauszufinden, ob diese in der Stabsarbeit nützlich sind bzw. mit welcher Methode diese Merkmale überhaupt übertragen werden können, wurden sie in einen Kompetenzkatalog übersetzt. Auf Basis dieses Kompetenzkatalogs wurde eine Schulung entwickelt, um die vier wichtigsten Erfolgsmerkmale auf die Stabsarbeit übertragen zu können. Das so entwickelte Training wurde an drei verschiedenen Stäben getestet (Technische Einsatzleitung der Feuerwehren eines Landkreises; Unternehmenskrisenstab einer der größten Automobilzulieferer an einem Standort mit rund 7200 Beschäftigten; Unternehmenskrisenstab angesiedelt beim Notfallmanagement eines Chemieparkbetreibers) und wurde nach dem Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick und den Prinzipien des

Trainingsdesigns nach Merill (vgl. Hagemann, 2011) nach wissenschaftlichen Kriterien umfangreich evaluiert. Der Trainingseffekt wurde bezüglich des Zugewinns bzw. der Veränderung von Wissen, Einstellung und Verhalten gemessen. Es konnte der Nachweis erbracht werden, dass die Teilnehmer ihre Kompetenzen erweitert haben und dass diese Kompetenzen für die Stabsarbeit nützlich sind. Die Studie hat den Charakter einer Feldstudie und ist theoriegenerierend ausgerichtet. Die Erkenntnisse können aufgrund der Stichprobe nicht als allgemeingültig bezeichnet und als repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Stäbe angenommen werden. Die Kernaussagen werden jedoch als von der Studie in die Praxis übertragbar beurteilt und liefern daher die Wissensbasis für dieses Buch.

Die Untersuchung wurde aus der Perspektive des Erfolgsanspruchs durchgeführt indem gefragt wurde, welche Faktoren den Teams in der Stichprobe helfen, ihre Aufgabe erfolgreich durchzuführen. Dazu wurde die sehr heterogene Stichprobe in der semantischen Klammer der »Teams mit höchstem Erfolgsanspruch« (ThE) zusammengefasst. Eine Organisation wird dann als ein ThE verstanden, wenn die mentale Repräsentation der Leistung besagt, dass die interessierten Parteien keinen Teilerfolg zulassen, sondern einen vollen Erfolg erwarten.

Stäbe von Gefahrenabwehr oder Krisenmanagement zählen klar zu den ThE. Stäbe sind die höchste Instanz in Führungssystemen. Sie haben deswegen eine besondere Stellung in der Architektur der Gefahrenabwehr bzw. des Krisenmanagements inne, weil sie buchstäblich das letzte Mittel sind, um ein Schadensereignis abzuwenden oder eine Krise in den Griff zu bekommen. Die Verantwortung für die Angehörigen des Stabs ist groß. Einerseits haben sie an sich selbst einen hohen Erfolgsanspruch. Dieser kann u. a. aus dem persönlichen Selbstverständnis, aus der Berufung zur Mitarbeit im Stab oder der Außergewöhnlichkeit dieses Organs resultieren. Andererseits verlassen sich die verantwortlichen Instanzen implizit auf die Leistungsfähigkeit des Stabes. So gehen beispielsweise ein Leiter der Berufsfeuerwehr, die standortverantwortliche Leitung eines Chemieparks oder der Accountable Manager einer Fluggesellschaft schlichtweg davon aus, dass »ihr« Stab ein Ereignis »bewältigt«. Eine überaus hohe Minderleistung oder gar ein Scheitern würde aus (geschäfts-)politischen Gründen nicht akzeptiert werden. Das Versagen eines Stabes würde sehr wahrscheinlich mit dem Versagen des Krisenmanagements und somit der politisch bzw. unternehmerisch verantwortlichen Personen gleichgesetzt. Zusätzlich resultieren aus der fortwährenden Risikominimierung in der Gesellschaft im Allgemeinen immer höhere Erwartungen an die Gefahrenabwehr. Diese zeigen sich zum Beispiel in einem gesteigerten »Serviceanspruch« der Bürger. Gleiches gilt für die Erwartungen der Kundschaft von Dienstleistungsunternehmen und kritischen Infrastrukturen (z. B. Fluggesellschaft, Reiseunternehmen, Energie-

versorger) oder Nachbarn und Anlieger von kritisch betrachteten Unternehmensstandorten (z. B. Chemiepark, Industriepark). Ein Zuverlässigkeitslevel von »quasi 100 %« (z. B. wenig Toleranz bei Flugverspätungen) und Informationen über das Ereignis »möglichst in Echtzeit« (z. B. bei einem sichtbaren Brand im Produktionsunternehmen) stehen hier symptomatisch für die offenkundig gestiegenen Ansprüche. Diese Erwartungen werden durch eine generell aufmerksame Öffentlichkeit in den sozialen Medien und hierüber auch in Onlinemedien und klassischen Medien verstärkt. Dies tritt erfahrungsgemäß immer dann besonders deutlich zutage, wenn etwas passiert ist. Die medialen Deutungen legen daher zumindest einen der mittelbaren Erfolgsmaßstäbe für die Stabsarbeit fest. Zusammenfassend sind die inneren und äußeren Erwartungen an einen Stab also hoch. Der Erfolgsanspruch ist deswegen der gemeinsame Punkt für den Vergleich und die Übertragung der Studienerkenntnisse von den untersuchten ThE auf die Stabsarbeit. Daneben haben Stäbe mit den Teams aus der Studie noch weitere Gemeinsamkeiten und Parallelen mit der High Reliability Theory (Verlässlichkeitssysteme), worauf an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird.

Literaturtipps zu den Ursprüngen der verwendeten Theorien:

- Perrow, Charles: *Normale Katastrophen*. Campus Verlag, 1992.
- Reason, James: *Menschliches Versagen*. Spektrum, 1994.
- Pawlowsky, Peter; Steigenberger, Norbert (Hrsg.): *Die H!PE-Formel*. Verlag für Polizeiwissenschaft, 2012.

2.1 Theoretische Einordnung der Stabsarbeit

In diesem Unterkapitel wird die Stabsarbeit für den geneigten Leser kurz theoretisch eingeordnet. Die Stabsarbeit als Wissensgebiet gehört keiner speziellen Disziplin an. Sie ist am ehesten in den Sicherheitswissenschaften zu verorten, wird aber auch in den Organisationswissenschaften und Militärwissenschaften behandelt. Stabsarbeit ist bislang wenig empirisch erforscht, es existiert aktuell kein eigener universitärer Lehrstuhl hierfür und die Literatur ist überschaubar. Das in Einsatzorganisationen, Wirtschaftsorganisationen und Verwaltungen vorhandene Wissen zur Stabsarbeit ist meistens eher sogenanntes Anwendungswissen. Es gibt nur wenige Experten, die sich im deutschsprachigen Raum auch wissenschaftlich mit den theoretischen Hintergründen von Stabsarbeit und Führung beschäftigten. Insgesamt ist die Domäne der Stabsarbeit eher klein.