



Dominic Gißler

Einsätze wirksam führen

Eine universale Führungstheorie
für die Gefahrenabwehr
und das Krisenmanagement

Kohlhammer

Dr. Dominic Gißler

[3] Einsätze wirksam führen

**Eine universale Führungstheorie für die Gefahrenabwehr und
das Krisenmanagement**

Verlag W. Kohlhammer

[4]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.

Der Kompass auf dem Titelbild ist ein Werkzeug eines Steuermannes. Er ist ein Symbol der Kybernetik, die diesem Buch als Theorie zugrunde liegt. Als universales Werkzeug kann man sich mit ihm in nahezu jeder Situation im Großen wie im Kleinen orientieren. Der Kompass steht damit auch als Anspruch an eine universale Einsatzführungstheorie. Die Bilder stammen – sofern nicht anders angegeben – vom Autor.

1. Auflage 2021

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Umschlagbild: Adobe Stock, 224916057, peterschreiber.media

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-039068-3

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-039070-6

epub: ISBN 978-3-17-039071-3

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.

[5]Präambel

Mit diesem Buch wird eine universale Theorie zur Führung von Einsätzen in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement vorgestellt. Im Fokus steht das Herbeiführen von Wirkungen und die dazugehörigen Tätigkeiten der Führungsperson. Dabei geht es nicht um das Berufsbild des Einsatzleiters oder eine neue Variation der Personalführung. Es wird auch nicht bloß die gelebte Praxis beschrieben («Theorie über Führung»). Vielmehr wird der Fokus geweitet und zusätzlich zum Führungsakt auch das Führungssystem und das Zielsystem mit betrachtet («Einsatzführungstheorie»). Dabei geht es um die Ausrichtung der Führungsarbeit auf die Einsatzresultate. Dazu wird mit der Kybernetik ein systemorientierter Ansatz herangezogen, der an allgemeine Gesellschaftstheorien und Praktiken der Gefahrenabwehr anschließt. Das Buch verfolgt zwei Intentionen: Erstens sollen Führungspersonen jeder Profession und Professionalisierungsgrades praktikable Instrumente für den Einsatz zur Verfügung gestellt bekommen. Zweitens soll ein suffizienter, also ausreichend leistungsfähiger, Führungsakt ermöglicht werden. Summa summarum sollen mit der Einsatzführungstheorie die *Voraussetzungen für das richtige Ausführen der richtigen Führungstätigkeiten* geschaffen werden. Die Führungstätigkeiten im gegenwärtigen Einsatz stehen im Mittelpunkt des Buches. Dabei geht es darum, Steuerungsimpulse zu setzen, um den Ereignisverlauf zu beeinflussen. Führung im Alltag im Sinne eines strategischen Managements dient eher der vorbereitenden Herstellung der

Rahmenbedingungen, um im Einsatz führen zu können. Diese Art der Führung wird nur am Rande betrachtet.

Dieses Buch will den Anstoß geben, um eine Leerstelle innerhalb der Organisations- und Sicherheitswissenschaften zu füllen, um zu einer widerstandsfähigen Gesellschaft beizutragen. Eventuell ist es zu weit gegriffen, von *Einsatzführungswissenschaften* zu sprechen. Der Begriff würde der Interdisziplinarität der Fragestellung allerdings gerecht werden. So würde der Wissensbereich dadurch in der Sicherheitstechnik als eigene Unterdisziplin ausgewiesen. Gleichzeitig würde er innerhalb der Führungswissenschaften der Organisationspsychologie und Betriebswirtschaftslehre als eigenes Themenfeld, zumindest aber als bestimmter Anwendungsfall markiert. Die vorhandenen Überlappungen mit den Militärwissenschaften bleiben ebenso erkennbar. Im Sinne einer interdisziplinären Zusammenarbeit soll dieses Buch eine herzliche Einladung an alle sein, die sich mit Führung und Einsätzen in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement beschäftigten, ihre Aktivitäten zu bündeln – vielleicht in der Klammer der Einsatzführungswissenschaften.

[6]Die Entwicklung der Einsatzführungstheorie wurde vor der COVID-19-Pandemie begonnen und währenddessen beendet. Rückblickend kann gesagt werden, dass die Pandemiebewältigung die Herausforderungen für die Einsatzführung nur deutlicher hervortreten ließen. Bekannt waren sie schon vorher. Das stimmt nachdenklich. Wagt man den Versuch, eine Schlüsselerkenntnis zu formulieren, dann könnte sie lauten, dass in Einsätzen fehlerhafte Richtungsentscheidungen viel schneller sichtbar werden als bei der strategischen Unternehmenslenkung oder in den langen

Perioden der Politik. Einsatzführung ist unmittelbarer und erbarmungsloser als Führung in »normalen« Situationen. Der Ruf nach »strukturiertem Krisenmanagement« ist inhaltsarm, denn niemand arbeitet absichtlich unstrukturiert. Berechtigt ist die Frage, ob die vorgesehenen Strukturen genutzt wurden und ob die Strukturen geeignet waren bzw., ob Anstrengungen unternommen wurden, die Strukturen anzupassen. *Wurde trotz ggf. vorhandener struktureller Unzulänglichkeiten im Rahmen der eigenen Möglichkeiten der Akteure danach gestrebt, möglichst wirksam zu sein (effizient und effektiv)?* Dies zeigt, dass es in jedem Einsatz sowohl auf das System als auch auf den Akteur ankommt. Fehler liegen im System und Führungspersonen können das System umso stärker beeinflussen, desto weiter oben sie stehen (vgl. Reason & Grabowski, 1994). Weil die Führungspersonen den Rahmen setzen (das System designen) und gleichzeitig handelnde Akteure sind, verkörpern sie den Schlüssel für eine »gute Einsatzführung«. Ein Baustein im Streben nach gesellschaftlicher Resilienz ist sicherlich, dass *in den Organisationen der Daseinsfürsorge das Führungshandwerk für Einsätze beherrscht wird*. Das ist nicht die bloße Forderung nach »mehr« Ausbildung, »regelmäßigen« Stabsübungen oder »wieder« Katastrophenschutzübungen. Es ist der Befund, dass Einsatzführung wirksam sein muss: *Wir müssen die Kompetenz vermitteln, das Richtige richtig tun zu können*.

In der Zeit der Schlussredaktion dieses Buches wurde Westdeutschland von einer Unwetterkatastrophe getroffen, deren Bewältigung den Katastrophenschutz an seine Grenzen und darüber hinaus brachte. Es wurde darauf verzichtet, mit der Veröffentlichung die Erkenntnisse aus dieser Katastrophe

abzuwarten. Vielmehr möge das Buch bei der Aufarbeitung eine Hilfestellung geben.

Die Einsatzführungstheorie in dieser Form steht am Anfang ihrer Entwicklung. Sie wird überprüft werden, belegt und möglicherweise auch in Teilen widerlegt werden. Träger frischer Ideen werden sich ihrer mit neuen Methoden annehmen und sie neu interpretieren. Künftige Generationen werden das Wissen als selbstverständlich gegeben annehmen und es als Ausgangspunkt für ihre eigene Arbeit nutzen können. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich Verfahrensweisen weiterentwickeln müssen, um mit Veränderungen in Gesellschaft, Umwelt und Technologie schritthalten zu können. So stammen die Dienstvorschriften zur Einsatzführung im öffentlichen [7]Bereich aus einer Zeit, die nur einen Bruchteil der heutigen Komplexität aufwies. Eine große Berufsfeuerwehr in Deutschland hat ihren Führungsstab während der Pandemie exemplarisch zu einem »Stab für komplexe Einsatzlagen« weiterentwickelt. Aus der Perspektive der Komplexitätsbewältigung (Malik, 2015) betrachtet kann so mancher Einsatz daher anachronistisch wirken. Es wäre vermessen, die vorliegende Theorie als »fertig« zu bezeichnen. Ihr Reifegrad geht allerdings auch weit über einen bloßen theoretischen Entwurf hinaus. Daher wird entwicklungsoffen von einer ersten Version gesprochen.

[9] Übersicht der Einsatzbeispiele

»Schiefgegangene« Einsätze bieten ein hohes Erkenntnispotenzial und sind daher für Lernen und Weiterentwicklung sehr wichtig. Allerdings sind solche Berichte kaum verfügbar. Wo es zugängliche Dokumentationen gibt, ist die Vollständigkeit manchmal fraglich und die Zusammenhänge sind nicht immer ganz eindeutig nachzuvollziehen. Bei erfolgreichen Einsätzen ist es ähnlich. In diesem Buch werden in unterschiedlicher Tiefe die Fallbeispiele in ►[Tabelle 1](#) angesprochen. Sie illustrieren an manchen Stellen die vorgestellten Führungstätigkeiten und sind positive bzw. falsifizierende (Teil-)Belege für die entwickelte Einsatzführungstheorie. Weitere Beispiele, die in geringem Umfang eingebracht werden, sind in dieser Übersicht nicht aufgeführt.

Tabelle 1: Einsatzbeispiele im Buch [\[zurück\]](#)

Beschreibung	Seite
Polizeieinsatz in Rostock-Lichtenhagen, 1992	40
Vergebene Zeitvorteile in der Corona-Pandemie, 2020	57
Wintereinbruch in der DDR, 1978	57
Reaktorunglück von Tschernobyl, 1986	57
Antizipationsverhalten von Stäben	64
Krankenhausverteilung kontaminierter Patienten in einer Übung, 2017	65
Moorbrand im Emsland, 2018	70, 212, 249
Polizeieinsatz in Leipzig, 2020	76
Flugbetrieb in der Corona-Pandemie, 2020	84, 280

Beschreibung	Seite
Gesundheitsämter in der Corona-Pandemie, 2020	86
Herunterfahren des Flugbetriebs einer Airline, 2020	121, 280
Simulierte IT-Großstörung bei einer Fluggesellschaft, 2017	124
G20-Gipfel in Hamburg, 2017	152
Waldbrandkatastrophe in Niedersachsen, 1975	163
Krisenkommunikation in der Corona-Pandemie, 2020	168
[10]Geiselnahme in einer Übung, 2019	189
Abreisechaos von Ischgl in der Corona-Pandemie, 2020	304

Über ein Dutzend weitere Beispiele sind im Online-Zusatzmaterial zu finden.



Hinweis zum Online-Zusatzmaterial:

Das Online-Zusatzmaterial kann unter folgendem Link abgerufen werden:
<https://dl.kohlhammer.de/978-3-17-039068-3>

[11] Inhaltsverzeichnis

Präambel

Übersicht der Einsatzbeispiele

1 Einleitung

- 1.1 Problemzugang über den Führungsbegriff
- 1.2 Begriff der Einsatzführung
- 1.3 Fokussierung der Tätigkeit und Zentrierung der Wirkung als Lösungsansatz
- 1.4 Aufbau, Intention und Leitfragen dieses Buches

2 Erfolg der Stabsarbeit

- 2.1 Führungsleistungen
- 2.2 Einsatzresultate
- 2.3 Beurteilung des Erfolgs
- 2.4 Zeitvorteile als zentrale Führungsleistung

3 Wirkung der Führungsarbeit

- 3.1 Einsätze als komplex-adaptive Systeme
- 3.2 Einsatzführung als kybernetische Regelung
- 3.3 Einsatzschwere
- 3.4 Wirksamkeit von Führungsarbeit
- 3.5 Führungstätigkeiten als Mittel zur Wirkungszentrierung
- 3.6 Nutzen für die Führungsperson

4 Die Einsatzführungstheorie

- 4.1 Wirkungsmatrix
- 4.2 Einsatzführungsalgorithmus

5 Realisierungstätigkeiten Orientieren, Organisieren, Koordinieren

- 5.1 Orientieren – Chaos in Ordnung überführen
- 5.2 Funktionierende Führungssysteme organisieren
 - 5.2.1 Organisieren nach den Grundsätzen lebensfähiger Systeme
 - 5.2.2 Probleme in Einsatzführungssystemen und deren organisatorische Ursachen
 - 5.2.3 Zielbild eines wirksamen, beweglichen und selbstorganisierenden Einsatzführungssystems
- 5.3 Organisieren von Elementen
- 5.4 Komplexität des Einsatzes beherrschen
- 5.5 Permanentes Reorganisieren mittels Stellschrauben für die Leistungsfähigkeit
 - 5.5.1 Konstitutive Prinzipien
 - 5.5.2 Skalierbarkeit
 - 5.5.3 Reduzierung von Zeitnachteilen
 - 5.5.4 Anschlussfähigkeit und Zusammenarbeit zwischen AAO und BAO
 - 5.5.5 Segmentierung des Führungsvorgangs
 - 5.5.6 Innere Zirkel und Mehrfachspitzen
 - 5.5.7 Strukturelle Voraussetzungen aus dem Aufbau
 - 5.5.8 Verantwortlichkeit
- 5.6 Abläufe koordinieren
 - 5.6.1 Koordinieren als aktives Regeln innerhalb der Führungsunit
 - 5.6.2 Verbinden von Organisationen und Keyplayern
 - 5.6.3 Verfahrensspielräume als Führungsräume nutzen
 - 5.6.4 Durch den Führungsrhythmus die Zeit organisieren
 - 5.6.5 Remote-Einsatzführung in virtuellen Räumen

6 Kerntätigkeit Entscheiden

- 6.1 Schwierigkeiten beim rationalen Entscheiden

- 6.2 Wie Stäbe in der Praxis wirklich entscheiden
- 6.3 Begrenzt rationales Entscheiden in der Einsatzführung
 - 6.3.1 Erfahrungsgeleitete Einsatzführung
 - 6.3.1.1 Teil 1: Steuerungsmodell
 - 6.3.1.2 Teil 2: Diagnose
 - 6.3.1.3 Teil 3: Zustandsbehandlung
 - 6.3.2 Prüf- und Übergangsphase
 - 6.3.3 Analysegeleitete Einsatzführung
 - 6.3.3.1 Teil 1: Herleitung des Wirkpfades
 - 6.3.3.2 Teil 2: Herbeiführen von Entscheidungen

7 Schlussbetrachtung

- 7.1 Gesamtbeleg
- 7.2 Sicherstellung der künftigen Führungsfähigkeit
- 7.3 Praktischer Nutzen
- 7.4 Kritik der Genese
- 7.5 Das Maß für gute Einsatzführung

Epilog

Literaturverzeichnis

[15]1 Einleitung

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

Stäbe haben eine besondere Bedeutung. Sie bilden in der Regel die höchste Instanz von Führungssystemen. Nach ihnen gibt es kaum mehr eine Eskalationsmöglichkeit. Daraus resultiert der Anspruch, jegliche Situationen bewältigen zu können. Es ist nicht übertrieben zu sagen: *Stäbe sind das letzte und ultimative*

(Führungs-)Mittel, um Gefahren abzuwehren und Sicherheit und Kontinuität zu gewährleisten. Es ist daher geboten, jegliche vernünftige Möglichkeit zur Stärkung der Führungsfähigkeit wahrzunehmen. Stäbe haben eine gewisse Strahlkraft. Sie geben kleineren Führungsorganen Orientierung und setzen Maßstäbe. Aus ihrer herausragenden Stellung ergibt sich eine besondere Verantwortung in vielerlei Hinsicht. Stäbe sind deswegen der Ausgangs- und Fluchtpunkt dieses Buches. An wenigen Stellen werden speziell Stäbe angesprochen, was dann aber explizit deutlich gemacht wird. Wo von Einsatzführung, Führungssystemen oder Führungsorganen gesprochen wird, sind explizit jegliche Führungsunits gemeint.

Der Bedarf einer Einsatzführungstheorie ergibt sich im Wesentlichen aus drei Gründen. *Erstens braucht es einen widerspruchsfreien Satz von zusammenhängenden Erklärungen.* So ist aktuell das Begriffsgefüge zwischen Einsatz und Führung nicht überall kohärent. Dazu zählen die Definitionen dieser beiden Begriffe selbst wie auch der Bedeutungen von Führungsleistung und Einsatzschwere. Zudem bedarf es [16]der Klärung, was eigentlich das Zielsystem des Einsatzes ist, auf das sich die Mission bezieht. Eine Theorie über Führung »allein« ist nicht anschlussfähig. Sie wird sich immer ein Stückweit um sich selbst drehen. *Zweitens gibt keine aktuelle und universale Einsatzführungstheorie.* Wie im Buch deutlich wird, ist Einsatzführung bei den unterschiedlichen Organisationen von Gefahrenabwehr und Krisenmanagement vergleichbar, auch wenn es kulturelle Unterschiede gibt. Zudem bedarf es der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Einsatzführung genauso wie sich die Einsätze weiterentwickeln. *Drittens bedarf es einer Fokussierung der Ergebnisse der Einsatzführungsarbeit.* Es ist

problematisch, wenn in der Praxis lange über die Führungsperson (vermeintlich notwendige Voraussetzungen, Auftreten und Stil) oder das Informationsmanagement (wer wann was wissen müsste oder gerne wissen würde) gesprochen wird. Nicht selten rücken Human Factors vor lauter Softwareanwendungen (die vermeintlich alle Probleme lösen) in den Hintergrund und über die Lagedarstellung oder was man nun tun müsste wird ausgiebig diskutiert (gesagt ist aber noch nicht gemacht). Dabei wird dem, was herbeigeführt werden soll, aber kaum Beachtung geschenkt.

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

1.1 Problemzugang über den Führungsbegriff

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

1. Bei der Person und somit bei deren *Eigenschaften* ansetzend: Grundannahme ist, dass für Führungsaufgaben bestimmte Charaktermerkmale förderlich sind. Diagnostiziert werden diese z.B. mit den sog. Big Five. Diese Ansätze benötigen Auswahlssysteme wie Assessment-Center.

2. Fokussierung der *Interaktion zwischen Führendem und Geführten*: So leben charismatische Führer überzeugend und mitreißend vor, wofür es zu arbeiten und zu leben gilt. Sie wecken höhere Motive und herausfordernde Ziele. Sie vertrauen den Geführten, wodurch deren Selbstachtung [17]und Vertrauen gesteigert wird – was wiederum zu erhöhter Motivation führt.
3. *Stilkonzepte*: Bekannt ist vor allem das eindimensionale Kontinuum »autoritär-kooperativ«.
4. Mittels *Motivationstheorien*: Dabei werden neben Bedürfnissen, Trieben und Motiven intrapsychische Beweggründe angesprochen, die Qualität, Richtung, Intensität und Dauer von Handlungen bestimmen.
5. *Systemische Führung*: Zugrunde liegt die Vorstellung, dass die Führungskraft in komplexen Systemen operiert, in denen niemand alles weiß und das Ganze kennt. Zusammenhänge sind nicht linear determiniert, sondern ein Stückweit unvorhersehbar.

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

Theorie nicht sinnvoll. Ein einzelner Erklärungsansatz wird immer Erklärungsdefizite produzieren.

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

Für eine Einsatzführungstheorie haben diese grundlegenden Feststellungen drei Konsequenzen. Erstens muss von Entwicklern, Anwendern und deren Communitys [18] akzeptiert werden, dass das Ideal einer Fachdefinition, und sowieso das einer Einheitsdefinition, sehr wahrscheinlich nicht erreicht werden kann. Zweitens ist Einsatzführung ein Konstrukt genauso wie Führung auch. *Eine Einsatzführungstheorie ist deswegen konstruktivistisch. Sie legt eine Bedeutung fest, die Verhalten erzeugt. Das Verhalten wiederum kann beobachtet und gedeutet werden. Einsatzführung nach dieser Theorie ist*

deswegen Erzeuger und Ergebnis zugleich. Drittens muss die Collage des allgemeinen Führungsbegriffs sowohl auf den konkreten Anwendungskontext bezogen als auch auf möglichst wenige Perspektiven verengt werden.

1.2 Begriff der Einsatzführung

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

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

Einsatzführung bezieht sich auf Einsätze in Gefahrenabwehr und Krisenmanagement. Aus diesem Anwendungsbereich ergibt sich die Typologie von Einsatz-Organisationen und Einsatz-

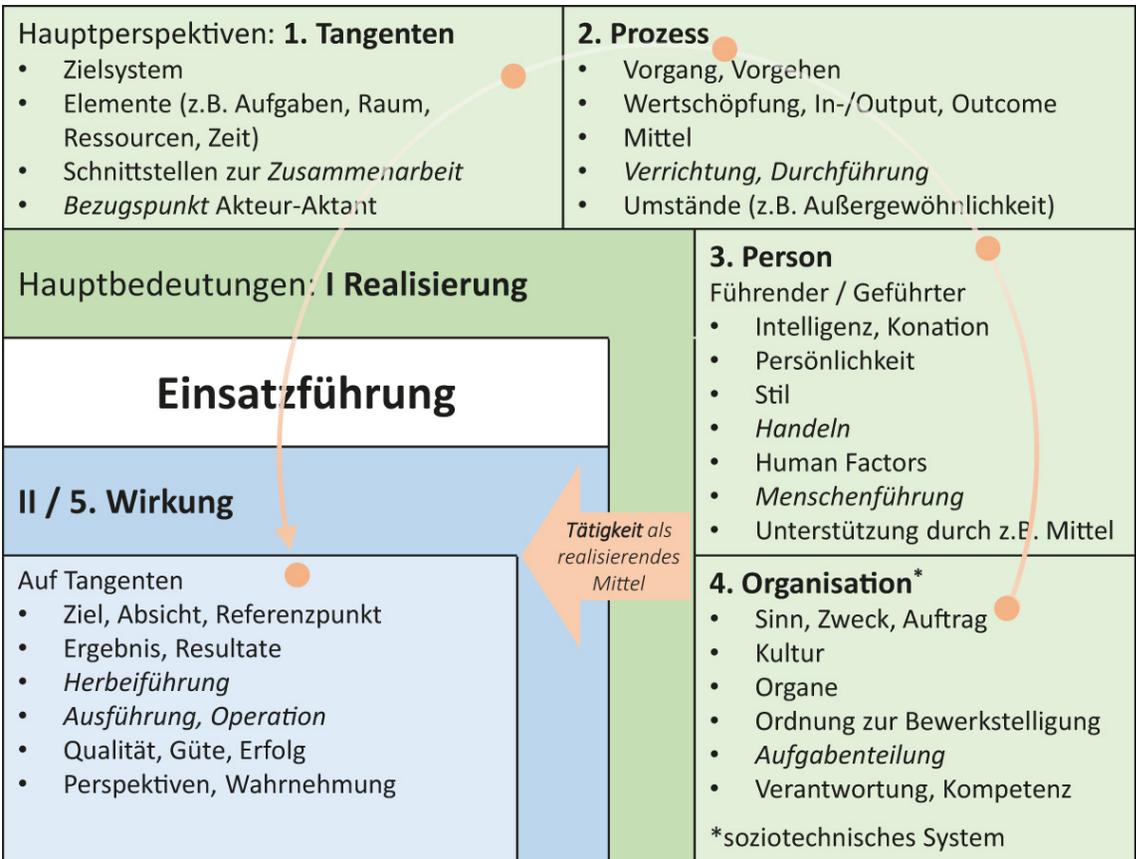
Situationen (Gißler, 2019 a; Hofinger & Heimann, 2016; Kern, Richter, Müller & Voß, 2020 a). Stabsarbeit ist die etwas unscharfe Bezeichnung für die Einsatzführung mit einem Stab und hat drei Perspektiven: Erstens die der *Führungsperson, die sich eines Stabes bedient (Arbeiten mit einem Stab)*. Zweitens die Perspektive der *Geführten, die im Stab arbeiten*. Drittens das *Arbeiten* des Stabes als Wertschöpfungsprozess im Sinne des Funktionierens. Stabsdienstordnungen intendierten ursprünglich, das Arbeiten in einem Stab zu regeln. Tatsächlich sollten [19]diese Regelungen heute aber viel weiter als Ablauforganisation bzw. als *Funktionsbeschreibung des Führungssystems* verstanden werden.

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

Im militärischen Bereich bieten sich zwar Erklärungen an, die auf den ersten Blick übertragbar scheinen. So wird Führung als »*richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf Kommandanten, Truppen, Dienststellen und einzelne Soldaten verstanden, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.*« Genauer werden das übergeordnete Ziel (politischer Erfolg), der Hebel bzw. der Wirkpfad (Soldaten zum Einsatz anleiten worüber der Gegner beeinflusst wird) und gewisse Gütekriterien

(Zweckmäßigkeit, Ökonomie, Vertrauen) genannt (Meurers, 2004). Problematisch ist allerdings, dass Streitkräfte im Kern *Mehrungsziele* verfolgen, Gefahrenabwehr und Krisenmanagement allerdings *Vermeidungsziele* (Gißler, 2019 a). Zudem scheinen Militäreinsätze in einer Systemsprache eher weniger offen (geschlossener, abgegrenzter) zu sein. Das illustriert ein Polizeieinsatz, bei dem die räumlichen Grenzen bis zum Erreichen einer statischen Lage quasi unbekannt sind. Die gesellschaftlichen Grenzen von Polizeieinsätzen sind weit und diffus, wie das globale Mobilisierungspotenzial von Protestaktionen nicht erst seit der Gründung der Black Lives Matter Bewegung 2013 zeigt. Zudem scheint die Varietät (Zustandsmöglichkeiten) von Gesellschaftssystemen höher als die von Kampfeinsätzen. Humanitäre Einsätze, Wiederaufbau oder Entwicklungshilfe dürften nochmals anders gelagert sein. Weil die Zielrichtungen andere sind und sich die Zielsysteme unterscheiden, wird eine Näherung an die heutige, zivile Einsatzführung aus militärischer Richtung als ungeeignet beurteilt.

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



[21] **Bild 1:** Induktive Ableitung der Hauptbedeutungen der Einsatzführung aus ihrem Begriffscluster

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

Im Begriffscluster tauchen personenzentrierende Gesichtspunkte zwar auf, aber sie überwiegen nicht. Es sind einige wenige systematische Aspekte zu erkennen. In allen fünf Hauptperspektiven sind zu mehr oder weniger großen Anteilen *Tätigkeiten* enthalten (kursiv). Sie werden als *realisierendes*

Mittel verstanden (schematischer Pfeil). Die Tätigkeit weist der Einsatzführung ihre *Richtung*, indem sie auf Wirkungen abzielt (schematischer Pfeil von der Organisation über die verwirklichende Person mit den zugehörigen Prozessen über die Tangenten zur Wirkung hin). Diese Reihenfolge kann sicherlich auch anders geordnet werden. Die Logik zeigt aber klar an, dass sich Einsatzführung auf Wirkungen *bezieht*. Insgesamt wohnt die Tätigkeit also allen Blickwinkeln auf die Einsatzführung inne, sie ist ein realisierendes und richtungsweisendes Mittel. *Wirkung, Tätigkeit und Realisierung stehen in einem unmittelbaren, zwangsläufigen Zusammenhang*. Einsatzführung ist daher ein Tätigkeitskonstrukt. Die Tätigkeit hat zwischen Realisierung und Wirkung eine hohe Bedeutung als *Zentralstellung*.

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

Management

Der Managementbegriff überschneidet sich mit dem Führungsbegriff und ist ähnlich vielfältig belegt. Management ist

eher nicht-personell und strukturell (Neuberger, 2002). Es kann als Art Rahmen verstanden werden, in dem Führung stattfindet (Interaktion). Funktional gesehen umfasst Management *Prozesse und Funktionen* wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, woraus sich ein Verständnis als *Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von soziotechnischen Systemen* ergibt (Kirchhof, 2003). Diese funktionale Sicht erlaubt es nur teilweise, Einsatzführung als Management zu bezeichnen. Zwar umfasst Einsatzführung das Planen, Organisieren, Führen, Kontrollieren sowie die Lenkung. Die Systemgestaltung und -Entwicklung als wesentliche Teile sind allerdings eher keine Einsatzfunktionen. Malik (2014/2018) versteht Management als Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens: Aufgaben sei es, für Ziele zu sorgen, zu organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren und Menschen zu entwickeln. Es gehe darum, die richtigen Dinge (Aufgaben) richtig zu tun wofür es Werkzeuge gebe. Mit dieser berufsständischen Sicht kann Einsatzführung gut als Management erklärt werden, wobei die Personalentwicklung eher nicht zutrifft.

In großen Organisationen gibt es i.d.R. drei Managementebenen (Topmanagement, mittleres und unteres Management (Springer Gabler Verlag, 2018 b), die als normativ, strategisch und operativ bezeichnet werden können (Kirchhof, 2003). [22]Einsätze lassen sich diesen drei Ebenen nicht genau zuordnen. Weit ausgelegt kann »Krisenmanagement« von der operativen bis zur strategischen Ebene reichen. Eng ausgelegt wäre Krisenmanagement eher Sache des Top- und Mittleren Managements. Bei Gefahrenabwehrorganisationen sind Einsätze auf strategische und operative (taktische) Aufgaben begrenzt. Einsätze haben keine normative Ebene im engeren Sinn. Es ist

deswegen schwierig, Einsatzführung in das hierarchische Managementverständnis einzuordnen. Wohl aber sind die drei Managementebenen in Einsatzführungssystemen wiederzufinden wie im Verlauf gezeigt wird.

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

Organisieren

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

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

Funktion (Ablauf, Tätigkeitsbezeichnung »koordinieren«) somit zwei Zielrichtungen.

Schlussfolgerung: Zugang zur Begriffsproblematik

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

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

Die beschriebene Vieldeutigkeit des Führungsbegriffs ist problematisch. Um dem universellen Anspruch gerecht zu werden, muss eine Einsatzführungstheorie bei den Hauptbedeutungen ansetzen. Sie muss zudem der

Zwangsläufigkeit von Realisierung, Tätigkeit und Wirkung folgen und der Zentralstellung der Tätigkeit gerecht werden, um sich ins vorhandene Theoriespektrum zu integrieren. Zudem ist klar geworden, dass sich Einsatzführung auf Wirkungen bezieht und eine Theorie darüber [24] ein Konstrukt der Tätigkeiten ist. *Kurz gesagt müssen mindestens Realisierung, Tätigkeit und Wirkung (begriffliche Hauptbedeutungen) der Inhalt einer allgemeinen Theorie über Führung in Einsätzen sein.*

1.3 Fokussierung der Tätigkeit und Zentrierung der Wirkung als Lösungsansatz

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

Die Realisierung vollzieht sich in der Tätigkeit. Die Gestehung der Wirkung liegt im Tun, was der Tätigkeit gleichkommt. Sie umfasst große Teile der Realisierung. Daher deckt sie einen weiten Teil der ersten Hauptbedeutung der Einsatzführung ab. Von der Wirkung als zweite Hauptbedeutung deckt die Tätigkeit einen kleineren semantischen Teil ab. Sie umfasst aber den wichtigen Teil der Gestehung, was so viel bedeutet wie, dass die Wirkung durch das Tun entsteht. Das belegt, dass die Tätigkeit bei der Einsatzführung zentral ist. Die Tätigkeit steht (logisch und sprachlich) als gemeinsamer Nenner in der Mitte zwischen

den Hauptbedeutungen. *Daraus folgt für eine Einsatzführungstheorie erstens, dass die Tätigkeit fokussiert werden muss.* Weil die Tätigkeiten den unterschiedlichen Perspektiven (vgl. ►Bild 1) innewohnen, werden diese Blickwinkel im weitesten Sinne miteinbezogen. Durch die Fokussierung werden Ressourcen in der Gemeinsamkeit aller Aspekte des Führens gebündelt – eben in der Tätigkeit. *Anders ausgedrückt muss eine Theorie das Tun erklären, weil dies das Realisieren von Wirkungen beschreibt.* Das heißt im Umkehrschluss, dass die Fragen nach dem Wer und mit welchen persönlichen Eigenschaften, das Warum, mit welchem Stil, mit welchen Mitteln oder aus welchem Antrieb jeweils in den Hintergrund rücken.

Zweitens muss bei einer Einsatzführungstheorie die Wirkung zentriert werden. Das Realisieren und die Tätigkeiten laufen gezwungenermaßen auf Ergebnisse (herbeigeführte bzw. erwirkte Resultate) hinaus. Jede der unterschiedlichen Perspektiven in ►Bild 1 hat auch ein Ergebnis. Dieses ist zwar sehr blickwinkelspeziell, aber trotzdem sind die Ergebnisse ein gemeinsames Merkmal aller Perspektiven. Die Wirkungen sind die Richtung, in die es gehen muss. Alle Tätigkeiten müssen sich darauf ausrichten. Letzten Endes bezieht sich Einsatzführung also auf Wirkungen. [25] Dieser Bezugspunkt muss der Fluchtpunkt sein, auf den alles Handeln zuläuft und in dem sich Kräfte und Ressourcen bündeln. Die sprachliche Logik zeigt also an, dass *die Wirkung ins Zentrum des Führens* gestellt werden muss.

Zusammengenommen ergeben die beiden Schlussfolgerungen eine dritte Konsequenz: *Eine Einsatzführungstheorie muss, um der Bedeutung ihrer selbst gerecht zu werden, durch die*

Fokussierung der Tätigkeiten die zu realisierenden Wirkungen ins Zentrum des Tuns stellen. Dieser Schluss ist die prinzipielle Grundlage, das Paradigma einer Einsatzführungstheorie. Es ist der *Grundsatz der Theoriekonstruktion über Einsatzführung*. Der Aufbau der Theorie muss also so erfolgen, dass sich die Führungstätigkeiten unmittelbar auf die Ergebnisse des Einsatzes beziehen.

Das Paradigma basiert auf der sprachlich-theoretischen Analyse des Einsatzführungsbegriffs. Es wird durch eine Vielzahl weiterer Punkte gestützt.

Ausschlag für den Einsatzerfolg

Durch die Untersuchung des »Erfolgs der Stabsarbeit« wurde sichtbar gemacht, was als Arbeit und Leistung von Stäben gilt und was eigentlich das Ergebnis von Führungsarbeit ist: Die Erkenntnisse legen es dringend nahe, die Führungsarbeit auf die Wirkungen auszurichten (Gißler, 2019 a). Zudem zeigt die Analyse der künftigen Führungsfähigkeit (vgl. Online-Zusatzmaterial) folgende Gründe auf, weswegen die Wirkung in die Mitte der Führungsarbeit gestellt werden sollte.

1. Führungsleistungen werden künftig wohl schwieriger zu erbringen sein. Worum es am Ende geht, kann am Anfang kaum zu erkennen sein. Es ist deswegen unerlässlich, die notwendigen Führungstätigkeiten (»das Handwerkszeug«) zu beherrschen. Die Wirkungszentrierung leitet auf das Einsatzresultat hin und hilft dabei, effektiver zu arbeiten.
2. Der Umfang der Informationslage hat zugenommen und die Umsatzgeschwindigkeit von Informationen ist deutlich höher geworden. Man kann es sich in Einsätzen schlicht nicht (mehr) erlauben, sich mit zusätzlichen Dingen zu beschäftigen, die