



Dominic Gißler

Einsätze wirksam führen

Eine universale Führungstheorie
für die Gefahrenabwehr
und das Krisenmanagement

Kohlhammer

Kohlhammer

Dr. Dominic Gißler

Einsätze wirksam führen

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

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.

Der Kompass auf dem Titelbild ist ein Werkzeug eines Steuerannes. 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.

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 (»Einsatz-führungstheorie«). 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.

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

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 entwicklungs offen von einer ersten Version gesprochen.

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*

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
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

Übersicht der Einsatzbeispiele

Tabelle 1: *Einsatzbeispiele im Buch – Fortsetzung*

Beschreibung	Seite
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>

Inhaltsverzeichnis

Präambel	5
Übersicht der Einsatzbeispiele	9
1 Einleitung	15
1.1 Problemzugang über den Führungsbegriff	16
1.2 Begriff der Einsatzführung	18
1.3 Fokussierung der Tätigkeit und Zentrierung der Wirkung als Lösungsansatz	24
1.4 Aufbau, Intention und Leitfragen dieses Buches	34
2 Erfolg der Stabsarbeit	38
2.1 Führungsleistungen	39
2.2 Einsatzresultate	45
2.3 Beurteilung des Erfolgs	48
2.4 Zeitvorteile als zentrale Führungsleistung	55
3 Wirkung der Führungsarbeit	68
3.1 Einsätze als komplex-adaptive Systeme	71
3.2 Einsatzführung als kybernetische Regelung	80
3.3 Einsatzschwere	83
3.4 Wirksamkeit von Führungsarbeit	89
3.5 Führungstätigkeiten als Mittel zur Wirkungszentrierung	92
3.6 Nutzen für die Führungsperson	96
4 Die Einsatzführungstheorie	101
4.1 Wirkungsmatrix	107
4.2 Einsatzführungsalgorithmus	113
5 Realisierungstätigkeiten Orientieren, Organisieren, Koordinieren ...	116
5.1 Orientieren – Chaos in Ordnung überführen	118
5.2 Funktionierende Führungssysteme organisieren	127
5.2.1 Organisieren nach den Grundsätzen lebensfähiger Systeme	127

5.2.2	Probleme in Einsatzführungssystemen und deren organisatorische Ursachen	133
5.2.3	Zielbild eines wirksamen, beweglichen und selbstorganisierenden Einsatzführungssystems	135
5.3	Organisieren von Elementen	143
5.4	Komplexität des Einsatzes beherrschen	147
5.5	Permanentes Reorganisieren mittels Stellschrauben für die Leistungsfähigkeit	174
5.5.1	Konstitutive Prinzipien	176
5.5.2	Skalierbarkeit	177
5.5.3	Reduzierung von Zeitnachteilen	179
5.5.4	Anschlussfähigkeit und Zusammenarbeit zwischen AAO und BAO	181
5.5.5	Segmentierung des Führungsvorgangs	184
5.5.6	Innere Zirkel und Mehrfachspitzen	187
5.5.7	Strukturelle Voraussetzungen aus dem Aufbau	194
5.5.8	Verantwortlichkeit	200
5.6	Abläufe koordinieren	205
5.6.1	Koordinieren als aktives Regeln innerhalb der Führungseinheit	206
5.6.2	Verbinden von Organisationen und Keyplayern	210
5.6.3	Verfahrensspielräume als Führungsräume nutzen	214
5.6.4	Durch den Führungsrhythmus die Zeit organisieren	217
5.6.5	Remote-Einsatzführung in virtuellen Räumen	224
6	Kerntätigkeit Entscheiden	232
6.1	Schwierigkeiten beim rationalen Entscheiden	233
6.2	Wie Stäbe in der Praxis wirklich entscheiden	239
6.3	Begrenzt rationales Entscheiden in der Einsatzführung	251
6.3.1	Erfahrungsgelenkte Einsatzführung	260
6.3.1.1	Teil 1: Steuerungsmodell	260
6.3.1.2	Teil 2: Diagnose	267
6.3.1.3	Teil 3: Zustandsbehandlung	269
6.3.2	Prüf- und Übergangsphase	270
6.3.3	Analysegeleitete Einsatzführung	277
6.3.3.1	Teil 1: Herleitung des Wirkpfades	278
6.3.3.2	Teil 2: Herbeiführen von Entscheidungen	280

7 Schlussbetrachtung	304
7.1 Gesamtbeleg	304
7.2 Sicherstellung der künftigen Führungsfähigkeit	310
7.3 Praktischer Nutzen	312
7.4 Kritik der Genese	314
7.5 Das Maß für gute Einsatzführung	317
Epilog	319
Literaturverzeichnis	321

1 Einleitung

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

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

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

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

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

1.1 Problemzugang über den Führungsbegriff

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Begriff der Einsatzführung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Management

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



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

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

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

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

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

Organisieren

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

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

Schlussfolgerung: Zugang zur Begriffsproblematik

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

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

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

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

1.3 Fokussierung der Tätigkeit und Zentrierung der Wirkung als Lösungsansatz

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

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

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

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.

Zusammengefasst 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 über das wirklich Relevante hinausgehen. Wirkungszentrierung führt dazu, Unrelevantes niedriger zu priorisieren und effizienter zu arbeiten.
3. Die Personalsituation ist chronisch knapp. Ressourcen für Ausbildung und Training sind beschränkt. Die Wirkungszentrierung als Fokussierung des wirklich Notwendigen ist deswegen auch ein Mittel, mit ungünstigen Rahmenbedingungen geschickt umzugehen.

Zusammengenommen sollten zur *Sicherstellung der künftigen Führungsfähigkeit* in Ausbildung und Einsatz die erwarteten Einsatzergebnisse und die dafür relevanten Tätigkeiten fokussiert werden.

Problematik personenzentrierter Ansätze

Ein gewichtiger Punkt, der für eine stärkere Betrachtung von Tätigkeit und Wirkungen spricht, sind die Schwächen personenzentrierter Ansätze (Annäherung an eine Führungstheorie über die Führungsperson). Im Fokus stehen dabei Persönlichkeit, (soziales) Verhalten sowie menschliche Interaktionen (*Handlungsweise*). Weil sie von einer Korrelation zwischen beobachtbaren Handlungsweisen und bestimmten Persönlichkeitsstrukturen ausgehen, definieren personenzentrierende Theorien gewisse Charaktertypen als »besonders geeignet«. Solche Theorien sind somit *selektiv und normativ*, weil sie bestimmte Handlungsweisen als erwünscht definieren. Die Normierung von Führungspersonen ist allerdings problematisch. So werden nicht selten das Tun und die Person vermischt. Oft wird vom Verhalten der Führungsperson darauf geschlossen, was hinreichend günstig für die Situation sein kann und dieses Tun als notwendig festgelegt (Schluss vom Besonderen auf das Allgemeine). Dabei ist nicht immer klar, was überhaupt betrachtet wird. In einem ersten Problemfeld sind Führungsstile stark vom Charakter abhängig. Der Stil bedingt, wie eine Führungsperson von den Geführten wahrgenommen wird. Gerade bei Führungspersonen, die »gut ankommen,« kann diese Wahrnehmung eine differenzierte Betrachtung ihrer Tätigkeiten verhindern. Führungsstile beschreiben kein konkretes Verhalten, sondern nur eine gewisse Art von Verhalten (Malik, 2015). Der Führungsstil ist zwar ein wichtiger Kohäsionsfaktor für das Team, aber er vermag das Tun für eine erfolgreiche Einsatzführung kaum allgemeingültig zu erklären. Verstärkt wird dies durch selbst-erfüllende Prophezeiungen, die das Unterscheiden zwischen Sein und Zuschreibung erschweren. Charismatischen, sympathischen Personen dürfte tendenziell eine bessere Eignung als Führungsperson unterstellt werden. Charisma kann wahrscheinlich durch bestimmte Verhaltensweisen im Rahmen der jeweiligen Umfeldbedingungen bewusst erzeugt werden (Antonakis, d'Adda, Weber & Zehnder, 2019), was für den Umgang mit Geführten positive Wirkungen haben kann. Aus dem Trainingsbereich ist jedoch allgemein bekannt wie schwierig es ist, Verhaltensweisen nachhaltig zu verändern. Insgesamt ist Stil kein Erfolgsgarant.

In einem zweiten Problemfeld werden Handlungen oft mit Erfahrung erklärt. Es ist ein naheliegendes Argument, dass schwierige Einsätze von erfahrenen Experten gut gelöst würden. Allerdings bleibt meist unscharf, ob mit Erfahrung konkrete Prozeduren aus bereits erlebten Ereignissen (Pläne) oder universale generische Methoden (Problemlösen) gemeint sind. Pläne sind Erfahrungswissen und sehr wichtig für

schnelle Entscheidungen. Sie haben aber wenig mit den Tätigkeiten der Führungsperson zu tun und stehen nicht für ein »Problemlösetalent«. Erfahrung ist zweifellos ein wichtiger Faktor. Ob eine Führungsperson durch Erfahrung »herausragt« oder nur »durchschnittlich« ist, genügt allerdings nicht als alleinige Erklärung für Einsatzerfolge.

Wo drittens eine Führungsperson in enger Verbindung mit ihrer Handlungsweise gesehen wird, geht es weniger um die Tätigkeit, die erledigt wird (Aufgaben verrichten, Instrumente anwenden, Beschäftigten mit etwas, Wirkung herbeiführen), sondern eben um die Weise, wie es getan wird (Stil, Zuschreibung von Erfolg durch Eigenschaften wie dem Habitus, mit welchem Erfahrungsgrad). Das vordergründige »Wie« lenkt vom Handlungsergebnis ab.

Zusammengefasst ist die Differenzierung zwischen Person und Tätigkeit bzw. zwischen Persönlichkeit und objektiviertem Beitrag zum Einsatz bei personenzentrierten Ansätzen problematisch. Das Empirische hat dabei das grundsätzliche Problem, dass es sicher nur für das Vergangene gilt. Zwar sind empirisch gewonnene, eigenschaftsbasierte Führungstheorien mittlerweile gut gesichert, genießen gewisse Anerkennung und werden in Assessment-Centern verbreitet angewendet. Dennoch bleiben Unsicherheiten, ob sich eine normierte Persönlichkeitsstruktur für die Einsatzführung in Zukunft so auswirkt wie auf Basis der Vergangenheit angenommen. Es führt deswegen in die Irre, wie im nächsten Absatz gezeigt wird, wenn man sich zur Erklärung der Einsatzführung alleinig auf die Führungsperson und ihre Interaktion mit den Geführten konzentriert.

Irreführung durch die Konzentration auf Personen

Führungspersonen oder ganze Stäbe können auf Beobachter stark beschäftigt wirken. Sie entwickeln beispielsweise große Lagekarten, führen lange Besprechungen und scheinen während dieser Handlungen mit sich selbst zufrieden. Am Ende schlägt die Zufriedenheit mit den eigenen Handlungen gelegentlich um – weil Einsatzaufträge nicht richtig verstanden werden, das Communiqué uneindeutig ist oder der Bereitstellungsraum nicht reibungslos funktioniert. Das Erstaunen kann dann groß sein, »weil man doch gut zusammengearbeitet habe.« Diese Indizien deuten auf Handlungen hin, deren Zweck fraglich oder gar unbeabsichtigt ist. Es wird »einfach gehandelt« ohne zu überlegen, was mit der Tätigkeit »bewirkt« werden soll. Dieser Fall beschreibt eine geringe Wirksamkeit (Insuffizienz) und zeigt, was es bedeutet, von der Person auszugehen: *Es ist nie mit letztendlicher Sicherheit zu sagen, ob die Person so handelt wie es die Situation erfordert.*

Das Ausgehen von der Führungsperson ist ein logischer Akt. Schließlich sind die Personen ja tatsächlich »gegeben.« Für die Personalauswahl benötigt man bestimm-

te Kriterien: Von dieser Norm muss man annehmen, dass sie »passend« ist – sonst würde man ja am eigenen Auswahlverfahren zweifeln. Zudem ist plausibel, dass gewisse Eigenschaften das Herbeiführen ausreichender Führungsleistungen befördern, weil sie z. B. dem Funktionieren als Team zuträglich sind. Diese Ansicht ist anerkannt, wenngleich eine stichhaltige Beweisführung stets schwerfällt. Der personenzentrierte Ansatz hat also sehr wohl seine Berechtigung. Er hat allerdings auch eine entscheidende Schwäche: *Bei der Fokussierung der Führungsperson und ihren Handlungen läuft man Gefahr, das Zielsystem aus den Augen zu verlieren.* Man kann gut und bequem über Führung sprechen ohne genau sagen zu müssen, was man am Ende eigentlich herbeigeführt haben möchte.

Bei Führung ist ausgerechnet das Kernelement »problematisch« – nämlich der Mensch. Er ist schlicht nicht normierbar und kann aufgrund letzter Unwägbarkeiten nicht als Konstante in eine Theorie eingebaut werden. Wenn man von der Person ausgeht, führt es deswegen in die Irre, lenkt ab von den eigentlichen Wirkungen und bindet Ressourcen durch die Suche nach Antworten, die wenig beitragen. Für eine Einsatzführungstheorie hat das zwei Konsequenzen:

1. *Die Führungsperson kann in einer Einsatzführungstheorie nicht als gegeben angenommen werden.* Die Person kann zwar normiert werden, aber es kann nicht erwartet werden, dass die Normierung eingehalten wird. Ein Ansatz, der sich der Führungsperson normativ nähert, kann deswegen nicht zuverlässig sein.
2. *In Summe hat der personenzentrierte Ansatz entscheidende Schwächen, die ihn als Ausgangspunkt für die Einwicklung einer Einsatzführungstheorie ungeeignet machen.*

Wenn man sich der Einsatzführung wegen der Kontingenz nicht über die Führungsperson nähern kann, muss es einen anderen geeigneten Weg geben. Das führt zu einer weiteren, letztendlichen Konsequenz:

3. *In einer Einsatzführungstheorie müssen diejenigen Tätigkeiten als gegeben angenommen werden, die in Folge zum Führungsergebnis führen.*

Es ist nicht gewährleistet, dass (dieselbe oder andere) Führungspersonen in derselben Situation gleich handeln. Das kann zu Abweichungen vom erwarteten Einsatzresultat führen. In Einsätzen ist ein einheitliches, zumindest aber vergleichbares Arbeiten unbedingt notwendig. Ein universales Instrumentarium, das den Weg in Richtung Einsatzergebnisse weist, kann Unsicherheiten reduzieren, die in der Führungsperson begründet liegen. *Die Tätigkeiten sind die Determinanten der Wirkung.* Das bedeutet, dass bei einer verlässlichen Einsatzführungstheorie zuerst von den Wirkungen her

gedacht werden muss. Erst im zweiten Schritt kann die Menschenführung als Teiltheorie intergiert werden.

Zustand der Domäne

Die Domäne bezeichnet das Wissensgebiet der Einsatzführung im weitesten Sinne. In diesem Themenbereich gibt es drei Gründe, die für die Entwicklung einer Einsatzführungstheorie überhaupt sprechen und weswegen dabei die Tätigkeit und Wirkungen in den Blick genommen werden sollten.

1. Um organisationsübergreifend zusammenarbeiten zu können, ist eine in den Kernpunkten übereinstimmende Vorgehensweise erforderlich. Grundsätzlich braucht es erstens einen *gemeinsamen Rahmen für Einsatzorganisationen* (Einsatzführungstheorie), der dieselbe Intention hat (Wirkungen erzeugen). Das sorgt für ein konsistentes Vorgehen.
2. Eine jede Praxis dreht sich ohne theoretische (wissenschaftliche) Impulse ein Stückweit im Kreis und Weiterentwicklungen werden langsamer in Gang gesetzt. Gefahrenabwehr, Krisenmanagement und damit auch die Einsatzführung sind eher weniger im Fokus der Wissenschaft. Das Management der Unternehmensführung ist vergleichsweise sehr umfassend untersucht. Eine Einsatzführungstheorie kann vermeiden, dass es zu Wissensdefiziten kommt und *Weiterentwicklungen beschleunigen*.
3. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich Organisationen von sich aus auf neue Anforderungen einstellen (z. B. haben Polizeien die Sozialen Medien in die Einsatzarbeit integriert). Über die gesamte Domäne gesehen scheinen die im Online-Zusatzmaterial umrissenen künftigen Anforderungen jedoch zu mächtig, als dass sich jede Organisation aus eigener Kraft darauf vorbereiten könnte.

Insgesamt müssen die unterschiedlichen Teilbereiche der Domäne im Einsatz gemeinsam funktionieren – auch und gerade unter künftig steigenden Anforderungen. Das macht eine *gemeinsame Vorgehensweise* notwendig.

Schlussfolgerung: Tätigkeit fokussieren und Wirkung zentrieren

Aus den beleuchteten Themenfeldern wurde klar, warum bei der Einsatzführung die Tätigkeiten fokussiert und wie Wirkungen ins Zentrum der Betrachtungen gestellt werden müssen. Im Folgenden werden die Kernpunkte zusammengefasst und daraus die Schlussforderungen für eine Einsatzführungstheorie gezogen.