

# Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>12</b>
<b>Vorbemerkung</b>	<b>16</b>
<b>Zur Einführung</b>	<b>17</b>

## **Erster Teil: *Führung, Führungsvorgang und Führungsstab***

<b>1</b>	<b><i>Einsatzleiter und Führungsstab</i></b>	<b>27</b>
<b>1.1</b>	<b>Führung und Verantwortung</b>	<b>27</b>
<b>1.2</b>	<b>Führungsstab und Führungsvorgang</b>	<b>33</b>
<b>1.3</b>	<b>Elemente und Instrumente des Führungsvorgangs</b>	<b>35</b>
1.3.1	Auswertung des Auftrags	36
1.3.2	Lagefeststellung durch Erkundung	39
1.3.3	Planung	40
1.3.3.1	Beurteilung der Lage	41
1.3.3.2	Entschluss	45
1.3.4	Befehlsgebung	48
1.3.5	Lagefeststellung durch Kontrolle	48
<b>1.4</b>	<b>Alternative Darstellungsweisen des Führungsvorgangs</b>	<b>49</b>
1.4.1	Hessische Landesfeuerwehrschule	49
1.4.2	Taktiklehrer im Reservistenverband	50
1.4.3	Führungsbehelf des Kanton Wallis	51
1.4.4	Nationale Volksarmee	52
1.4.5	Fazit	54
<b>1.5</b>	<b>Der Führungsvorgang in Praxis und Ausbildung</b>	<b>55</b>
<b>1.6</b>	<b>Führungsvorgang und Führungsgrundgebiete</b>	<b>56</b>
<b>2</b>	<b><i>Aufbau, Gliederung und Selbstverständnis von Führungsstäben</i></b>	<b>57</b>
<b>2.1</b>	<b>Stabsgliederung nach Führungsgrundgebieten (S1 bis S7)</b>	<b>58</b>
<b>2.2</b>	<b>Alternative Stabsgliederungen in Geschichte und Gegenwart</b>	<b>59</b>
2.2.1	Historische Stabsgliederung im deutschen Heer	59
2.2.2	Incident Command System	61
<b>2.3</b>	<b>Stabsgliederung bei einer Großveranstaltung – eine Empfehlung</b>	<b>62</b>
<b>2.4</b>	<b>Selbstverständnis des Stabes und des Stabsmitglieds</b>	<b>63</b>

**Zweiter Teil:**  
***Stabsarbeit in der Planung und Vorbereitung***  
***von Großeinsätzen***

<b>3</b>	<b>Planungs- und Vorbereitungsstab</b>	<b>67</b>
<b>3.1</b>	<b>Stabsarbeit und Einsatzphasen</b>	<b>67</b>
<b>3.2</b>	<b>Besetzung des Planungs- und Vorbereitungsstabes</b>	<b>68</b>
<b>4</b>	<b>Aufgaben der Führungsgrundgebiete bei der Planung und Vorbereitung von Großeinsätzen</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>S 3: Einsatzkonzept</b>	<b>69</b>
4.1.1	Auswertung des Auftrags	69
4.1.2	Erkundung	72
4.1.3	Beurteilung der Lage	73
4.1.3.1	Kräftebedarf	75
4.1.3.2	Faktor Zeit	84
4.1.3.3	Faktor Raum	89
4.1.3.4	Führungsstruktur	92
4.1.3.5	Ziel und Aufgabe	99
4.1.4	Überprüfung des Einsatzkonzeptes mithilfe von Algorithmen	100
4.1.4.1	Algorithmen zur Bemessung der Einsatzkräfte	101
4.1.4.2	Nutzen und Nutzung von Algorithmen	104
4.1.5	Entschluss	106
4.1.6	Die „Idee des Einsatzes“: Das Einsatzkonzept	107
4.1.7	Befehlsgebung	108
<b>4.2</b>	<b>S 1: Personalkonzept</b>	<b>109</b>
4.2.1	Erster Durchlauf des Führungsvorgangs im Sachgebiet S 1: Gewinnung von Einsatzkräften	109
4.2.1.1	Auswertung des Auftrags	109
4.2.1.2	Erkundung	109
4.2.1.3	Beurteilung der Lage	110
4.2.1.4	Entschluss	112
4.2.1.5	„Befehlsgebung“ (Anfrage)	112
4.2.2	Zweiter Durchlauf des Führungsvorgangs im Sachgebiet S 1: Heranführung der Einsatzkräfte	113
4.2.2.1	„Kontrolle“ (Auswertung der Anmeldungen)	113
4.2.2.2	Beurteilung der Lage	113
4.2.2.3	Entschluss	114
4.2.2.4	Befehlsgebung	114

4.2.3	Vorbereitung der Registrierung: Zusammenstellung von Einheiten- und Helferdaten	114
<b>4.3</b>	<b>S 4: Versorgungskonzept</b>	<b>119</b>
4.3.1	Auswertung des Auftrags	120
4.3.2	Erkundung	120
4.3.3	Beurteilung der Lage	122
4.3.3.1	Unterkunft	122
4.3.3.2	Verpflegung	124
4.3.3.3	Parkplätze, Treibstoff- und sonstige Kfz-Versorgung, Instandsetzung und Unfallaufnahme	128
4.3.3.4	Versorgung mit Gebrauchs- und Verbrauchsmaterial	129
4.3.3.5	Versorgung mit medizinischem Verbrauchsmaterial und Arzneimitteln	129
4.3.3.6	Medizinische Versorgung der Einsatzkräfte	130
4.3.3.7	Transport	131
4.3.3.8	Entsorgung und Umweltschutz	132
4.3.4	Entschluss	132
4.3.5	Befehlsgebung	133
<b>4.4</b>	<b>S 2: Konzept der Lagefeststellung und Lagedarstellung</b>	<b>135</b>
4.4.1	Auswertung des Auftrags	135
4.4.2	Erkundung	135
4.4.3	Beurteilung der Lage	136
4.4.3.1	Beantwortung „bekannter Fragen“	136
4.4.3.2	Beantwortung „unbekannter Fragen“	137
4.4.3.3	Vorbereitung der Lagedarstellung	138
4.4.4	Entschluss	139
4.4.5	Befehlsgebung	140
<b>4.5</b>	<b>S 6: Informations- und Kommunikationskonzept</b>	<b>141</b>
4.5.1	Information und Kommunikation – Schlüsselfaktoren in der Einsatzführung	141
4.5.1.1	Aufgabe und Bedeutung von Information und Kommunikation	141
4.5.1.2	Von der traditionellen zur vernetzten Einsatzführung	142
4.5.1.3	Der S 6 in der vernetzten Einsatzführung	144
4.5.1.4	Grenzen der vernetzten Einsatzführung	146
4.5.2	Auswertung des Auftrags	147
4.5.3	Erkundung	147
4.5.4	Beurteilung der Lage	149
4.5.5	Entschluss	150
4.5.6	Befehlsgebung	151

<b>4.6</b>	<b>S 5: Konzept der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>153</b>
4.6.1	Auswertung des Auftrags	153
4.6.1.1	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	153
4.6.1.2	Gästebetreuung	154
4.6.2	Erkundung	154
4.6.3	Beurteilung der Lage	155
4.6.4	Entschluss	157
4.6.5	Befehlsgebung	157
<b>4.7</b>	<b>S 7: PSNV-Konzept</b>	<b>159</b>
4.7.1	Auswertung des Auftrags	160
4.7.2	Erkundung	160
4.7.3	Beurteilung der Lage	160
4.7.4	Entschluss	162
4.7.5	Befehlsgebung	163
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der Stabsarbeit am Ende der Vorbereitungsphase</b>	<b>165</b>
<b>5.1</b>	<b>Einsatzbefehl</b>	<b>165</b>
5.1.1	Begriff und Funktionen des Befehls	165
5.1.2	Gliederung und Inhalte des Einsatzbefehls	166
5.1.2.1	„Lage“	169
5.1.2.2	„Auftrag“	169
5.1.2.3	„Durchführung“	170
5.1.2.4	„Versorgung“	176
5.1.2.5	„Führung und Verbindung“	179
5.1.2.6	Anhänge, Anlagen und Verweise	181
5.1.2.7	Metainformationen und Formalia	182
5.1.2.8	Nicht im Befehl: Begründungen!	183
5.1.3	Besondere Anweisungen	184
<b>5.2</b>	<b>Alternative Darstellung: Der tabellarische Einsatzbefehl</b>	<b>185</b>
<b>5.3</b>	<b>Einzelbefehle für bestimmte Einsatzkräfte und Fachdienste</b>	<b>188</b>
5.3.1	Einsatzunterstützung: Versorgungsbefehl(e)	188
5.3.2	Führungsunterstützung	189
5.3.2.1	Fernmeldebefehl und Fernmeldepläne	189
5.3.2.2	Kommunikationsverzeichnis	190
<b>5.4</b>	<b>Kartenmaterial</b>	<b>191</b>
<b>5.5</b>	<b>Kräfteverzeichnis und Personalliste</b>	<b>192</b>
<b>5.6</b>	<b>Stabsdienstordnung</b>	<b>193</b>
<b>5.7</b>	<b>Verteilung der Einsatzunterlagen</b>	<b>194</b>

### Dritter Teil:

## ***Stabsarbeit in der Durchführung von Großeinsätzen***

<b>6</b>	<b>Von der Einsatzvorbereitung zur Einsatzdurchfhrung</b>	<b>199</b>
<b>6.1</b>	<b>Vom Planungsstab zum Einsatzstab</b>	<b>200</b>
<b>6.2</b>	<b>Anlaufphase und laufender Einsatz</b>	<b>201</b>
<b>6.3</b>	<b>Notwendige Begriffsklärungen</b>	<b>205</b>
6.3.1	Raum	206
6.3.2	Zeit	208
<b>7</b>	<b>Arbeit der Führungsgrundgebiete im Stab</b>	<b>213</b>
<b>7.1</b>	<b>S 1: Personal und Innerer Dienst</b>	<b>213</b>
7.1.1	Innerer Dienst	214
7.1.1.1	Standort(e) des Stabes	214
7.1.1.2	Ausstattung und Gestaltung des Stabsraumes	216
7.1.1.3	Ausstattung des Stabes durch und für andere Führungsgrundgebiete	220
7.1.1.4	Versorgung des Stabes	221
7.1.1.5	Organisation des Stabsbetriebs	222
7.1.2	Personalfragen	223
7.1.2.1	Registrierung und Helferausweise	223
7.1.2.2	Führen der Krftebersicht	224
7.1.2.3	Betreuung und Fürsorge	225
7.1.2.4	Beurteilung der Personallage und Nachführung von Einsatzkräften	226
7.1.2.5	Weitere Aufgaben des S 1 im Bereich „Personal“	227
<b>7.2</b>	<b>S 2: Lage</b>	<b>228</b>
7.2.1	Vorbemerkung: S 2, S 6 und Darstellung der Lage	229
7.2.2	Feststellung der Lage	230
7.2.2.1	Gegenstand der Lagefeststellung: relevante Informationen	230
7.2.2.2	Instrumente und Methoden zur Lagefeststellung	233
7.2.2.3	Auswertung und Bewertung der Informationen	236
7.2.3	Darstellung der Lage	240
7.2.3.1	Lagekarte	240
7.2.3.2	Einsatzbersichten	253
7.2.4	Briefing für Einsatzleiter und Stab	254
7.2.5	Verfassen und Abgeben von Meldungen	254

7.2.6	Einsatzdokumentation	255
7.2.6.1	Einsatztagebuch	256
7.2.6.2	Anlagen zum Einsatztagebuch	258
7.2.6.3	Sammeln, Registrieren und Sicherstellen aller Informationsträger	259
7.2.6.4	Erstellen des Abschlussberichts	259
7.2.7	Die hohe Kunst: „Vor die Lage kommen“	259
<b>7.3</b>	<b>S 3: Einsatz</b>	<b>264</b>
7.3.1	Kontrolle	265
7.3.2	Vorbefehl	266
7.3.3	Beurteilung der Gesamtlage	267
7.3.3.1	Um- und Neuplanungen	267
7.3.3.2	Einsatz von Reserven	268
7.3.4	Entschluss	269
7.3.5	Befehlsgebung	270
7.3.5.1	Befehlsschemata im Einsatz	271
7.3.5.2	Arten der Befehlsgebung	272
7.3.6	Vertretungsfunktionen des S 3	274
<b>7.4</b>	<b>S 4: Versorgung</b>	<b>275</b>
7.4.1	Kontrolle und Erkundung	275
7.4.2	Beurteilung der Logistiklage	276
7.4.3	Entschluss	278
7.4.4	Befehlsgebung	279
7.4.5	Finanzwirtschaftliche Aufgaben im Einsatz	279
<b>7.5</b>	<b>S 5: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>280</b>
7.5.1	Kontrolle und Erkundung	280
7.5.2	Beurteilung der Lage	281
7.5.3	Entschluss	282
7.5.4	Befehlsgebung	283
7.5.5	Briefing für eine Pressekonferenz	283
7.5.6	Sonderfall Krisenkommunikation	285
<b>7.6</b>	<b>S 6: Information und Kommunikation</b>	<b>288</b>
7.6.1	Kontrolle und Erkundung	288
7.6.2	Beurteilung der Fernmeldelage	289
7.6.3	Entschluss	290
7.6.4	Befehlsgebung	290
7.6.5	Kontrolle und Dokumentation	291
<b>7.7</b>	<b>S 7: PSNV</b>	<b>292</b>
7.7.1	Kontrolle und Erkundung	292
7.7.2	Beurteilung der PSNV-Lage	292
7.7.3	Entschluss	293
7.7.4	Befehlsgebung	294

<b>7.8 Weitere Funktionen im Stabsbetrieb</b>	<b>295</b>
7.8.1 Ärztlicher Leiter im Führungsstab	295
7.8.2 Fachberater	296
7.8.3 Verbindungspersonen	298
7.8.4 Sichter	300
7.8.5 Stabshilfspersonal / Boten	302
7.8.6 Leiter der Fernmeldezentrale	303
<b>7.9 Führungsgrundgebiete und Einsatzkräftezuordnung</b>	<b>304</b>
<hr/>	
<b>8 Zusammenarbeit der Führungsgrundgebiete im Stab</b>	<b>305</b>
<hr/>	
<b>8.1 Leiter des Stabes</b>	<b>306</b>
8.1.1 LdS und Einsatzleiter: Beratung und Vertretung	306
8.1.2 LdS und Führungsstab: Koordination und Kontrolle	308
8.1.3 LdS und externe Ansprechpartner: Kontaktaufnahme und Informationsaustausch	311
<b>8.2 Kommunikation im Stab</b>	<b>312</b>
8.2.1 Schriftliche Kommunikation im Stab	312
8.2.1.1 Der Nachrichtenvordruck	312
8.2.1.2 Elektronische Kommunikations- und Führungsunterstützungssysteme in der Stabsarbeit	326
8.2.2 Mündliche Kommunikation im Stab: Stabs- bzw. Lagebesprechungen	330
8.2.2.1 Anlässe und Arten von Stabsbesprechungen	330
8.2.2.2 Rahmenbedingungen und Regeln für Stabsbesprechungen	338
8.2.2.3 Möglicher Aufbau der Bestandteile des Lagevortrags	339
8.2.2.4 Wesentliches und Unwesentliches im Lagevortrag	343
8.2.2.5 Fakten, Fakten, Fakten – aber auch Bedeutung!	345
8.2.2.6 Nach der Stabsbesprechung	346
<b>8.3 Arbeitsabläufe, Verfahren und organisatorische Aspekte der     Stabsarbeit</b>	<b>347</b>
8.3.1 Bearbeitung einer Meldung im Stab	347
8.3.2 Bearbeitung eines umfangreicher Auftrags im Stab	350
8.3.3 Zusammenlegung von Führungsgrundgebieten und Vertretungsregelungen im Stab	353
8.3.4 Dienstzeiten und Ablösung der Stabsmitglieder	355
8.3.5 Nur ein leiser Stab ist ein guter Stab: Der Lombard-Effekt	357
<b>8.4 Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung</b>	<b>358</b>
8.4.1 Wer entscheidet? Und wer entscheidet was?	358
8.4.2 Vom richtigen Zeitpunkt für das Fassen eines Entschlusses	361
8.4.3 „Vorrats-Entschlüsse“	362
8.4.4 Entschluss und Zeitbedarf für die Umsetzung	363

8.4.5	Entscheidungsfindung, Erfolgskontrolle, Nachsteuerung und Auftragstaktik	365
8.4.6	Festhalten am Entschluss	366
8.4.7	Das Problem hinter dem Problem	367
8.4.8	Fehler und Fehlverhalten in der Stabsarbeit	368
8.4.9	Psychologie, Stabsarbeit und Entscheidungsfindung	370
<b>9</b>	<b>Stabsarbeit zum Abschluss des Einsatzes</b>	<b>373</b>
9.1	S 3: Beendigung der Einsatztätigkeit und Rückbau der Infrastruktur	373
9.2	S 1 (und S 6): Rückführung der Einsatzkräfte und Rückbau des Stabes	374
9.3	S 4: Rückbau der Versorgungseinrichtungen	375
9.4	S 6: Rückbau der Kommunikationsinfrastruktur	375
9.5	S 5: Medienarbeit zum Einsatzabschluss und fortlaufende Dokumentation	376
9.6	S 2: Abschlussmeldung und Einsatzdokumentation	377
9.7	LdS: Bis zum Ende auf dem Posten	377
<b>Vierter Teil:</b>		
<b>Stabsarbeit in der Nachbereitung von Großeinsätzen</b>		
<b>10</b>	<b>Administrative Abwicklung des Einsatzes</b>	<b>381</b>
10.1	Abwicklung des Einsatzes mit dem Veranstalter	381
10.2	Abwicklung des Einsatzes gegenüber den eigenen Kräften	381
10.3	Langfristige Betreuung von Helfern	382
<b>11</b>	<b>Einsattaktische Auswertung des Einsatzes</b>	<b>383</b>
11.1	Auswertung des Einsatzes der Führungs- und Einsatzkräfte	383
11.2	Auswertung der Arbeit des Führungsstabes	384
<b>Fünfter Teil:</b>		
<b>Ausbildung und Perspektiven</b>		
<b>12</b>	<b>Ausbildung für den Stabsdienst</b>	<b>389</b>
12.1	Grundelemente der Stabsausbildung	389
12.1.1	Führungsphilosophie – das gemeinsame Grundverständnis in der Einsatzleitung	389

12.1.2 Fachkenntnisse	390
12.1.3 Methoden der Stabsarbeit	391
12.1.4 Führungswissen und Führungserfahrung	391
12.1.5 Zusammensetzung der Stäbe: die Mischung macht's!	392
<b>12.2 Vermittlung von Stabswissen und -fertigkeiten</b>	<b>393</b>
12.2.1 Theorie – (Übungs-)Praxis – und nochmals Theorie	393
12.2.2 Zielsetzung und Schwierigkeitsstufen einer Stabsübung	393
12.2.3 Lernen aus den Erfahrungen anderer: Geschichte	396
<b>12.3 „Das ideale Stabsmitglied“</b>	<b>397</b>
<b>13 Zur Zukunft der Stabsarbeit</b>	<b>402</b>
<b>13.1 „Akademisierung“ der Ausbildung und Intensivierung der Forschung</b>	<b>402</b>
<b>13.2 Technischer Fortschritt und Stabsarbeit</b>	<b>404</b>
<b>13.3 Neue Formen gesellschaftlichen Engagements: „Spontanhelfer“</b>	<b>404</b>
<b>13.4 Soziale Medien und Stabsarbeit</b>	<b>406</b>
<b>13.5 Digitalisierung der Stabsarbeit: Big Data und Künstliche Intelligenz</b>	<b>407</b>
13.5.1 Erkundung der Lage und Digitalisierung	408
13.5.2 Darstellung der Lage und Digitalisierung	409
13.5.3 Beurteilung der Lage und Digitalisierung	410
13.5.4 Entschlussfassung und Digitalisierung	411
13.5.5 Befehlsgebung und Digitalisierung	413
<b>13.6 Einsatzleitung und Stabsarbeit im Zeitalter „grenzenloser“ elektronischer Möglichkeiten</b>	<b>414</b>
13.6.1 „Abhängigkeit“ von elektronischen Hilfsmitteln	414
13.6.2 Ertrinken in der Informationsflut	414
13.6.3 „Durchregieren“ – das Ende der Auftragstaktik?	415
13.6.4 Stärkung der Auftragstaktik durch neue Technik	416
<b>Zum Abschluss</b>	<b>418</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>419</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>440</b>
<b>Über den Autor</b>	<b>441</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>442</b>