

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Präambel</b>                                                                 | <b>5</b>   |
| <b>Übersicht der Einsatzbeispiele</b>                                           | <b>9</b>   |
| <b>1 Einleitung</b>                                                             | <b>15</b>  |
| 1.1 Problemzugang über den Führungsbegriff                                      | 16         |
| 1.2 Begriff der Einsatzführung                                                  | 18         |
| 1.3 Fokussierung der Tätigkeit und Zentrierung der Wirkung als<br>Lösungsansatz | 24         |
| 1.4 Aufbau, Intention und Leitfragen dieses Buches                              | 34         |
| <b>2 Erfolg der Stabsarbeit</b>                                                 | <b>38</b>  |
| 2.1 Führungsleistungen                                                          | 39         |
| 2.2 Einsatzresultate                                                            | 45         |
| 2.3 Beurteilung des Erfolgs                                                     | 48         |
| 2.4 Zeitvorteile als zentrale Führungsleistung                                  | 55         |
| <b>3 Wirkung der Führungsarbeit</b>                                             | <b>68</b>  |
| 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 Wirkungsorientierung                     | 92         |
| 3.6 Nutzen für die Führungsperson                                               | 96         |
| <b>4 Die Einsatzführungstheorie</b>                                             | <b>101</b> |
| 4.1 Wirkungsmatrix                                                              | 107        |
| 4.2 Einsatzführungsalgorithmus                                                  | 113        |
| <b>5 Realisierungstätigkeiten Orientieren, Organisieren, Koordinieren</b>       | <b>116</b> |
| 5.1 Orientieren – Chaos in Ordnung überführen                                   | 118        |
| 5.2 Funktionierende Führungssysteme organisieren                                | 127        |
| 5.2.1 Organisieren nach den Grundsätzen lebensfähiger Systeme                   | 127        |
|                                                                                 | 11         |

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 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        |
| <b>6 Kerntätigkeit Entscheiden .....</b>                                                           | <b>232</b> |
| 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 Erfahrungsgeleitete 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        |

|                                                          |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>7 Schlussbetrachtung</b> .....                        | <b>304</b> |
| 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        |
| <b>Epilog</b> .....                                      | <b>319</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....                        | <b>321</b> |