

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

1	Stabsarbeit – Konzept und Formen der Umsetzung	3
	<i>Rudi Heimann und Gesine Hofinger</i>	
1.1	Was ist ein Stab?	3
1.2	Krisenmerkmale	5
1.3	Aufgaben von Stäben	5
1.4	Strukturen und Prozesse	6
1.5	Merkmale der Stabsarbeit	6
1.6	Formen von Stäben	7
	Literatur	9
2	Historie von Stäben	11
	<i>Rudi Heimann</i>	
2.1	Begriff des Stabes	11
2.2	Der Stab als Stütze oder Gefährdung der eigenen Macht?	11
2.3	Frühe Entwicklung der Stabsarbeit im Militär	12
2.4	Entwicklung der Stabsarbeit in Preußen	13
2.5	Der Stab im deutschen Militär nach 1945	15
2.6	Übertragung der Stabsarbeit vom Militär auf andere Bereiche	15
2.6.1	Stäbe in der Wirtschaft	15
2.6.2	Stäbe in den Kirchen	16
2.6.3	Öffentliche Verwaltung	16
2.6.4	Polizei	17
2.6.5	Feuerwehr und Katastrophenschutz	17
	Literatur	19
3	Die Kunst der Stabsarbeit – Ein Essay	21
	<i>Stefan Strohschneider</i>	
3.1	Einleitung	21
3.2	Schwierigkeiten der Stabsarbeit	21
3.3	Stabsarbeit ist mehr als Handwerk	22
3.4	Strategische Flexibilität	22
3.5	Schutz des Kompetenzzempfindens	23
3.6	Moralische Bildung	24
3.7	Konsequenzen	25
	Literatur	26

4	Ethische Dimensionen der Stabsarbeit	27
	<i>Werner Schiewek</i>	
4.1	Moralische Ansprüche und Stabsarbeit	27
4.2	Moralische Dimension der Führung in Stäben	27
4.3	Moralische Dimension der Mitarbeit in Stäben	28
4.4	Nutzung moralischer Heuristiken in der Stabsarbeit	30
4.5	Fazit	32
	Literatur	32

II Stabsarbeit in verschiedenen Bereichen

5	Militärische Stäbe in der Bundeswehr	37
	<i>Harald Schaub</i>	
5.1	Einleitung	37
5.2	Rechtliche Grundlagen	38
5.3	Aufbau- und Ablauforganisation	38
5.3.1	Militärischer Führungsprozess	38
5.3.2	Aufgabe und Arbeitsweise	38
5.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	40
5.5	Personal	41
	Literatur	41
6	Führungsstäbe der Polizei	43
	<i>Rudi Heimann</i>	
6.1	Einleitung	43
6.2	Rechtliche Grundlagen	43
6.3	Aufbau- und Ablauforganisation	44
6.3.1	Alarmierung	46
6.3.2	Aufgabe und Arbeitsweise	46
6.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	48
6.5	Eingesetztes Personal	48
6.5.1	Aufrufstäbe und ständige Stäbe	48
6.5.2	Fachberater	48
6.5.3	Verbindungspersonen und -beamte	49
6.5.4	Aus- und Fortbildung	49
	Literatur	50
7	Führungsstäbe der Feuerwehr	51
	<i>Christoph Lamers</i>	
7.1	Einleitung	51
7.2	Rechtliche Grundlagen	51
7.3	Aufbau- und Ablauforganisation	52
7.3.1	Gliederung und Umfang eines Stabes	52
7.3.2	Arbeitsweise eines Stabes	53

7.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	56
7.5	Eingesetztes Personal	57
7.6	Sonstiges	57
7.6.1	Kommunikation	57
7.6.2	Einsatzhäufigkeit und Übungen	58
	Literatur	59
8	Stäbe in der Katastrophenabwehr der Freien und Hansestadt Hamburg	61
	<i>Thomas Melchert</i>	
8.1	Besonderheiten der Stadtstaatlichkeit und Rechtsgrundlagen	61
8.2	Aufbau und Aufgaben der Katastrophenschutzstäbe in Hamburg	62
8.2.1	Katastrophenschutzbehörden und ihre Stäbe	62
8.2.2	Aufgaben des Zentralen Katastrophendienststabes – ZKD	64
8.3	Stabsräume und Technik	64
8.4	Eingesetztes Personal	66
8.5	Zusammenfassung und Fazit	66
9	Aufgaben und Struktur von Verwaltungsstäben	69
	<i>Matthias Gahlen</i>	
9.1	Einleitung	69
9.2	Rechtsgrundlagen	69
9.3	Aufbau- und Ablauforganisation	70
9.3.1	Krisenmanagement in den unterschiedlichen Verwaltungsebenen	72
9.3.2	Alarmierung	72
9.3.3	Medienarbeit	73
9.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	73
9.5	Eingesetztes Personal	73
	Literatur	74
10	Politische Stäbe	75
	<i>Rudi Heimann</i>	
10.1	Einleitung	75
10.2	Rechtliche Grundlagen	75
10.3	Aufbau- und Ablauforganisation	76
10.3.1	Alarmierung	77
10.3.2	Aufgabe und Arbeitsweise	77
10.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	78
10.5	Eingesetztes Personal	79
10.5.1	Leitungsebene	79
10.5.2	Einsatzmanagement	79
10.6	Andere Bundesländer	79
	Literatur	80

11	Krankenhauseinsatzleitungen – Stabsarbeit im Krankenhaus.....	81
	<i>Katja Scholtes</i>	
11.1	Einleitung	81
11.2	Rechtliche Grundlagen	81
11.3	Aufbau- und Ablauforganisation der Krankenhauseinsatzleitung und operativen Einsatzleitung	83
11.3.1	Operative Einsatzleitung (opEL)	83
11.3.2	Krankenhauseinsatzleitung	84
11.3.3	Kommunikation	85
11.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	85
11.5	Eingesetztes Personal	86
11.6	Besonderheiten	87
11.7	Fazit	88
	Literatur	89
12	Krisenbewältigungsstrukturen in der chemischen Industrie: Betriebliche Notfall- und Krisenstäbe.....	91
	<i>Stephan Hummel und Norbert Jetten</i>	
12.1	Zielsetzung und relevante Szenarien.....	91
12.2	Rechtliche Grundlagen	92
12.3	Aufbau- und Ablauforganisation.....	92
12.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	94
12.5	Personal	94
12.6	Entwicklungen.....	95
	Literatur	97
13	Krisenstäbe in Wirtschaftsunternehmen	99
	<i>Katrin Osarek und Gesine Hofinger</i>	
13.1	Einleitung	99
13.2	Rechtliche Grundlagen	100
13.3	Aufbau- und Ablauforganisation.....	101
13.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	103
13.5	Eingesetztes Personal	103
13.6	Fazit	104
	Literatur	104
14	Krisen- und Arbeitsstäbe in internationalen Touristikkonzernen	105
	<i>Franziskus Bayer</i>	
14.1	Einleitung – von der Strandbar in den Krisenmodus	105
14.2	Rechtliche Grundlagen	105
14.3	Aufbau- und Ablauforganisation.....	106
14.3.1	Organisatorisches und touristisches Krisenmanagement.....	106
14.3.2	Stäbe in Konzern und Tochtergesellschaften.....	106
14.3.3	Normal- und Sonderbetrieb/Führungsvorgang	110
14.4	Stabsräume und Technik	111

14.5	Eingesetztes Personal	111
14.5.1	Personalauswahl und Anforderungen	111
14.5.2	Care Teams und Go Teams	112
	Literatur	112
15	Aufgaben und Struktur von schulischen Krisenteams	113
	<i>Chris Hörnberger</i>	
15.1	Einleitung	113
15.1.1	Aufgabenfeld und Zweckbestimmung	114
15.2	Rechtliche Grundlagen	114
15.3	Aufbau- und Ablauforganisation	116
15.3.1	Aufgaben und Ziele	116
15.3.2	Aufbaustruktur	117
15.4	Stabsräume inkl. eingesetzter Technik	118
15.5	Personal	119
	Literatur	120

III Führen und Entscheiden im Stab

16	Der Einfluss von Führungsansätzen auf das Führungssystem und die Stabsarbeit	123
	<i>Florentin von Kaufmann</i>	
16.1	Problemstellung	123
16.1.1	Erfahrung mit der spezifischen Einsatzsituation	124
16.2	Führungsansätze nach Alberts & Hayes	125
16.3	Auswirkungen auf das Führungssystem	126
16.4	Folgerung und Schlussbetrachtung	129
	Literatur	130
17	Grundsätze und Leitlinien zum Führen von (Unternehmens-)Krisenstäben	131
	<i>Axel Bédé</i>	
17.1	Prozessorganisation und Problemlösung trennen	131
17.2	Einhaltung des Zyklus der Stabsarbeit	131
17.3	Vor die Lage kommen	132
17.4	„Worst-Case“-Denken, positiv Führen – Kein Widerspruch!	133
17.5	Wichtigkeit vor Dringlichkeit	133
17.6	Wer führt, muss frei sein von Arbeit	134
17.7	Klare Führungs- und Vertretungsregelungen	134
17.8	Schaffung einer konstruktiven Gesprächskultur	134
17.9	Kein „Krisenstabtourismus“	135
17.10	Entscheiden Sie!	135
	Literatur	136

18	Kooperative Führung in Führungsstäben?	139
	<i>Gerd Thielmann</i>	
18.1	Einleitung	139
18.2	Kooperative Führung in der Polizei – Kooperatives Führungssystem	139
18.3	Würdigung des KFS für die Stabsarbeit	140
18.3.1	Prüfpunkt Menschenbild	141
18.3.2	Prüfpunkt Vertrauen	141
18.3.3	Prüfpunkt Delegation	142
18.3.4	Prüfpunkt Beteiligung	143
18.3.5	Prüfpunkt Transparenz	143
18.3.6	Prüfpunkt Repräsentation	144
18.3.7	Prüfpunkt Kontrolle	144
18.3.8	Prüfpunkt Leistungsbewertung	145
18.3.9	Prüfpunkt Kommunikation	145
18.4	Zusammenfassende Bewertung	146
	Literatur	146
19	Beurteilung der Lage zur Entscheidungsunterstützung	149
	<i>Rudi Heimann</i>	
19.1	Einleitung	149
19.2	Handlungsorganisation	150
19.2.1	Entscheidungen	150
19.2.2	Problemlösungssysteme	150
19.2.3	Führung	152
19.3	Beurteilung der Lage	152
19.3.1	Grundlage der Beurteilung der Lage	152
19.3.2	Verfahren der BdL	154
	Literatur	157
20	Lagebesprechungen und gemeinsame mentale Modelle	159
	<i>Robert Zinke und Gesine Hofinger</i>	
20.1	Gemeinsame mentale Modelle	159
20.1.1	Begriffsklärung	159
20.1.2	Gemeinsame mentale Modelle durch Lagebesprechungen	160
20.2	Lagebesprechungen	160
20.2.1	Ziele	160
20.2.2	Lagevortrag als Bestandteil von Lagebesprechungen	161
20.2.3	Ablauf von Lagebesprechungen	162
20.2.4	Durchführung	164
20.3	Fazit	165
	Literatur	165

21	Programmierte Entscheidungen in der Stabsarbeit	167
	<i>Gerd Thielmann</i>	
21.1	Ausgangssituation	167
21.2	Programmierte Entscheidungen	168
21.3	Formen vorgedachter Entscheidungen in der Stabsarbeit	169
21.4	Polizeiliche Planentscheidung durch Anlegen einer Einsatzakte	171
21.5	Polizeidienstvorschriften	172
21.6	Ausblick	174
	Literatur	175
22	Sind Bauchentscheidungen in der Stabsarbeit möglich? Ein Plädoyer für den Wert intuitiver Lernprozesse für erfolgreiches Entscheiden	177
	<i>Jürgen Weibler und Gerd Thielmann</i>	
22.1	Rationalität, Intuition und Bauchentscheidungen	177
22.1.1	Mythos der rationalen Entscheidungen	177
22.1.2	„Bauchentscheidungen“ bei Unsicherheit?	178
22.1.3	Intuition als „Wissensquelle“	179
22.2	Heuristiken in der Stabsarbeit	180
22.2.1	Intelligente Faustformeln	180
22.2.2	Klassen von heuristischen Entscheidungsregeln	180
22.3	Entscheidung über die Entscheidungsmethode – macht's die Mischung?	182
22.3.1	Wenn Bauch – dann nochmal Kopf	182
22.3.2	Nutzen des kollektiven Erfahrungswissens	182
22.3.3	Fazit	183
	Literatur	183
23	Strukturiertes Entscheiden in komplexen Lagen	185
	<i>Gesine Hofinger</i>	
23.1	Einleitung	185
23.2	Anforderungen und Fallen in komplexen Entscheidungssituationen	186
23.3	Gute Entscheidungsprozesse statt Aktionismus	187
23.4	Hilfen für strukturiertes Entscheiden	188
23.5	Generische Entscheidungshilfen	188
23.6	FOR-DEC als Methode auch für Stäbe	190
	Literatur	191
24	Psychologische Einflussfaktoren auf Stabsarbeit	193
	<i>Laura Künzer, Gesine Hofinger und Mareike Mähler</i>	
24.1	Ist das denn wirklich so schwer? Unsicherheit aufgrund von Komplexität	193
24.1.1	Fehlende Routine	193
24.1.2	Kontrolle, Bestimmtheit und Kompetenz	194
24.2	Informationsverarbeitung und der Einfluss eigener Erwartungen	195
24.3	Situationsbewusstsein und „vor die Lage kommen“	195

24.4	Planen und Entscheiden und aktionistisches Durchwursteln	196
24.5	Es geht nur gemeinsam – Stabsarbeit ist Teamarbeit	196
24.6	„Wir sind nicht gereizt, hungrig und müde“ – Selbstmanagement im Stab	197
24.6.1	Emotion und Stress	197
24.6.2	Hunger, Durst und Müdigkeit	198
	Literatur	198
25	Stress und Stressbewältigung im Stab	201
	<i>Laura Künzer</i>	
25.1	Stress – Was ist das?	201
25.1.1	Stress ist nicht das Gleiche wie Aktivierung – Aktivierung tut gut	201
25.1.2	Stressoren – Auslöser von Stress	203
25.1.3	Akute Stressoren im Stab	203
25.2	Was macht Stress mit uns? – Stressreaktionen	204
25.2.1	Verhalten (B – behavioral)	205
25.2.2	Emotionen (E – emotional)	205
25.2.3	Physiologische Reaktionen (S – somatic)	205
25.2.4	Veränderung des Denkens (T – thinking)	206
25.2.5	Auswirkungen von Stress auf das Team	206
25.3	Was können Stäbe tun? – Stressbewältigung	207
25.3.1	Stufe 1 – Prävention	207
25.3.2	Stufe 2 – Bewältigung	208
25.3.3	Stufe 3 – Nachsorge	209
	Literatur	209

IV Stabsräume: Konzepte und Gestaltung

26	Entstehung eines Stabsraummodells unter Berücksichtigung optimierter Wahrnehmung	213
	<i>Rudi Heimann und Gunther Lockner</i>	
26.1	Ausgangssituation	213
26.2	Zur Entwicklung	213
26.3	Ein alter Gedanke	214
26.4	Das Zweikreis-Stabsmodell	215
	Literatur	217
27	Relevanz der Sitzposition für die Informationsaufnahme in Stabsräumen	219
	<i>Rudi Heimann und Swen Eigenbrodt</i>	
27.1	Einleitung	219
27.2	Sitzposition und Wahrnehmbarkeit von Informationen	219
27.2.1	Handlungsraum Zweikreis-Stabsmodell	219
27.2.2	Ausgangsstudie und festgestellte Auffälligkeiten	220
27.2.3	Mögliche Ursachen für die unterschiedliche Wahrnehmung	220
27.2.4	Weitere Einflussfaktoren	221

27.3	Konsequenzen	223
27.3.1	Stabsraumgestaltung als Planungsaufgabe	223
27.3.2	Positionierung als Führungsaufgabe	223
	Literatur	223
28	Erfahrungen mit einem Stabstisch	225
	<i>Uwe Thieme</i>	
28.1	Einleitung	225
28.2	Prozess	225
28.2.1	Ausgangssituation	225
28.2.2	Vorschriften	226
28.2.3	Ansprüche	226
28.2.4	Analyse	227
28.2.5	Neubau	228
28.2.6	Erfahrungen	229
28.2.7	Fortbildung	230
28.3	Fazit	231
	Literatur	231
29	Praxisbeitrag: Lagezentrum des Industrieparks Höchst	233
	<i>Günter Horn und Martin Schnauber</i>	
29.1	Lagezentrum	233
29.2	Sitzordnung im Stabsraum	233
29.3	Visualisierungsmittel im Stabsraum	235
29.4	Nachrichtenraum und Sekretariat	235
29.5	Weitere Räume	236
29.6	Erfahrungen	236
30	Mobile und abgesetzte Befehlsstellen am Beispiel eines Spezialeinsatzkommandos	237
	<i>Tobias Meier und Norbert Kanschus</i>	
30.1	Einleitung	237
30.2	Aufbaustruktur und Einzelaufträge in der Befehlsstelle EA Tatobjekt	238
30.2.1	Entscheidungsebene	238
30.2.2	Funktionsebene	239
30.2.3	Verbindungsfunktion des Leiters Befehlsstelle	240
30.3	Arbeitsprozesse in einer mobilen Befehlsstelle	240
30.3.1	Abgesetzte Befehlsstellen	241
30.3.2	Mobile Befehlsstelle im Fahrzeug	242
30.4	Anforderungen an die Infrastruktur der BefSt EA TO	242
30.4.1	Allgemeine Anforderungen	242
30.4.2	IT-Infrastruktur	243
30.4.3	Visualisierung	243
30.4.4	Kommunikation	244
30.4.5	Dokumentation	244
	Literatur	245

31	Räume für Verwaltungsstäbe	247
	<i>Rudi Heimann und Matthias Gahlen</i>	
31.1	Einleitung	247
31.2	Ausgangssituation	247
31.3	Raumbedarf	248
31.4	Anforderungen an Stabsräume	249
31.4.1	Zugangsregelung	249
31.4.2	Raumgröße und Möblierung	249
31.4.3	Technische Ausstattung	250
31.5	Weitere Räumlichkeiten	252
31.5.1	Nachrichtenzentrale	252
31.5.2	Besprechungsräume	252
31.5.3	Ver- und Entsorgungseinrichtungen	252
31.5.4	Lager	253
	Literatur	253
32	Praxisbeitrag: Planung und Gestaltung von Stabsräumen am Beispiel von Hamburger Katastrophenschutzstäben	255
	<i>Christian Dührkop und Gesine Hofinger</i>	
32.1	Einleitung	255
32.2	Vor der Planung: Auftrag und Rahmenbedingungen	255
32.3	Vorbereitung: Von anderen lernen	256
32.4	Planung der Räumlichkeiten	257
32.4.1	Raumanordnung in Hamburg-Altona	257
32.4.2	Raumanordnung in Hamburg-Mitte (2014)	259
32.4.3	Stabszentrum in Hamburg-Mitte 2020.	259
32.5	Planung der technischen Ausstattung	259
32.6	Planen, bauen, testen	261
32.7	Fazit: „Top-10“-Prinzipien für Stabsräume	261
33	Übertragbarkeit von Architekturkonzepten auf Stabsräume	263
	<i>Ingrid Knigge</i>	
33.1	Moderne Bürokonzepte	263
33.2	Gemeinsamkeiten des Arbeitens in offenen Bürostrukturen und im Stabsraum	264
33.3	Unterschiede zwischen Arbeiten in offenen Bürostrukturen und im Stabsraum	265
33.4	Planung nutzerangepasster Arbeitsflächen: Der Mensch im Mittelpunkt	266
33.5	Fazit	268
	Literatur	268

V Kommunikation und Informationsflüsse

34	Von der Lageinformation zum gemeinsamen Lageverständnis	273
	<i>Andreas Queck und Harald Gonner</i>	
34.1	Einleitung	273
34.2	Verfügbarkeit von Informationen im Krisenstab	273
34.3	Situationsbewusstsein (Lageverständnis) – Situational Awareness	274
34.4	Techniken, um Situationsbewusstsein im Krisenstab zu erlangen	275
34.5	Common Recognized Information Picture – CRIP: Gemeinsam	
	anerkanntes Lagebild	276
	Literatur	280
35	Belegfluss im polizeilichen Führungsstab	281
	<i>Rudi Heimann</i>	
35.1	Hintergrund	281
35.2	Prinzipien und Ziele	281
35.3	Aufbau des Beleges	282
35.4	Belegfluss	282
	Literatur	287
36	Kommunikationsmittel in Verwaltungs- und Unternehmensstäben	289
	<i>Gesine Hofinger</i>	
36.1	Einleitung	289
36.2	Vorgaben für Kommunikationsmittel	289
36.3	Anforderungen an Kommunikationsmittel	290
36.3.1	Ausreichend vorhanden	290
36.3.2	Ausfallsicher	291
36.3.3	Sicher und vertraulich	291
36.3.4	Funktional für die Informationsflüsse des Stabs	291
36.3.5	Unterstützend für die Arbeit der Stabsmitglieder	292
36.4	Mögliche Kommunikationsmittel für Stäbe	293
36.5	Kommunikationsmittel in verschiedenen Stabsräumen	295
36.5.1	Kommunikationstechnik im Stabsraum?	295
36.5.2	Nachrichtenzentrale	296
36.5.3	Virtuelle und hybride Stabsräume	296
36.6	Ausblick: Dezentrale Kommunikation in Stäben	296
	Literatur	297

37	Video- und Webkonferenzen im Stab	299
	<i>Rudi Heimann und Gesine Hofinger</i>	
37.1	Einleitung	299
37.2	Entwicklung und technische Ausstattung	299
37.3	Vor- und Nachteile von Web- und Videokonferenzen	301
37.4	Technik gut – Kommunikation gut?	301
37.4.1	Wahrnehmung der anderen Personen	301
37.4.2	Veränderung der Kommunikation	302
37.4.3	Diskussion und Beratung	303
37.5	Im virtuellen Stabsraum	303
37.5.1	Grundregeln für virtuelle Stabsbesprechungen	303
37.5.2	Besonderheiten für die Stabsleitung	304
37.5.3	Besonderheiten für den Bereich Lage und Dokumentation	305
37.5.4	Besonderheiten der Stabsarbeit aus dem Homeoffice	305
37.6	Datenschutz	305
37.7	Fazit	306
	Literatur	307
38	Visualisierung im Stab	309
	<i>Rudi Heimann</i>	
38.1	Einleitung	309
38.2	Ziele der Visualisierung	309
38.3	Eigenschaften der Daten und Visualisierungsinhalte	310
38.4	Die „Visualisierer“	311
38.5	Zielgruppe und Rückschlüsse für die Darstellung	311
38.6	Menschliche Wahrnehmung	311
38.7	Gestaltungsmerkmale der Informationsdarstellung	313
38.8	Verwendung von Bildern	316
38.9	Fazit	317
	Literatur	318
39	Methoden der Visualisierung in Führungsstäben der Feuerwehr	319
	<i>Christoph Lamers und Andreas Denker</i>	
39.1	Einleitung	319
39.2	Lagedarstellung in Führungsstäben	319
39.3	Das Lagedarstellungssystem NRW	320
39.4	Die elektronische Version des Lagedarstellungssystems NRW	322
39.5	Weitere Elemente der Visualisierung	323
	Literatur	325

40	Software zum Informations- und Kommunikationsmanagement in Stäben	327
	<i>Rudi Heimann</i>	
40.1	Einleitung	327
40.2	Ein Weg zur Entwicklung	328
40.3	Abzudeckende Teilprozesse des Informationsmanagements	328
40.4	Qualitätsmerkmale des Informationsmanagements im Stab	329
40.4.1	Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung	329
40.4.2	Informationsmenge und Antizipation	330
40.4.3	Inhaltliche Fehlerfreiheit	330
40.4.4	Bewertung „weicher“ Daten	330
40.4.5	Verfügbarkeit von Informationen	331
40.5	Merkmale einer Softwarelösung als Informationspool	331
40.5.1	Informationspool und erweiterter virtueller Belegfluss	331
40.5.2	Merkmale von Datensätzen im Informationspool	333
40.5.3	Weitere Funktionalitäten	334
	Literatur	335
41	Informationsmanagement im Krisenstab	337
	<i>Armin Schilling</i>	
41.1	Rahmenbedingungen	337
41.2	Vor der Krise	337
41.3	Während der Krise	338
41.4	Kommunikationsmanagement	338
41.5	Informationsmanagement	339
41.6	Aufgabenmanagement	340
41.7	Controlling	340
41.8	Lagedokumentation	341
41.9	Nach der Krise	341
41.10	Fazit	341
	Literatur	342
42	Sprachliche Kommunikation im Stab – Grundsätze des Sprechens und Schreibens	343
	<i>Gesine Hofinger</i>	
42.1	Kommunikation im Stab – Ein Drei-Ebenen-Modell	343
42.2	Informationstransfer	344
42.3	Verständnis sichern	345
42.3.1	Explizit kommunizieren: Das „Selbstverständliche“ erklären	346
42.3.2	Gemeinsame mentale Modelle und Common Ground	346
42.3.3	Tragfähige Arbeitsbeziehungen	347
42.4	Den Rahmen setzen: Voraussetzungen für Kommunikation schaffen	347
	Literatur	348

43	Reden ist Gold – Bedeutung und Funktion der Krisenkommunikation im Krisenmanagement	349
	<i>Katharina Becker</i>	
43.1	Warum Krisenkommunikation unabdingbar ist	349
43.1.1	Schneller, weiter, unkontrollierbarer: Das Informationsuniversum Internet.	350
43.2	Die Hunde schlafen nicht: Kommunikation als Funktion des Krisenstabes.	350
43.2.1	Nahe am Entscheider	351
43.3	Kommunikation ist keine Einbahnstraße: Aufgaben des Presseverantwortlichen im Krisenstab	351
43.3.1	Vorbereitung ist alles: In der Krise bleibt keine Zeit für Grundsätzliches	352
43.4	Wenn die Krise zuschlägt: Agieren, nicht reagieren	354
43.4.1	Erst das Ziel klarmachen, dann loslaufen	354
43.4.2	Bericht von der medialen Front	355
43.5	Und zum Schluss: Die Nachbearbeitung	355
	Literatur	355

VI Auswahl, Ausbildung, Training

44	Personalplanung und -auswahl für Unternehmens- und Verwaltungsstäbe	359
	<i>Gesine Hofinger und Cleo Becker</i>	
44.1	Einleitung	359
44.2	Personalplanung	359
44.2.1	Bestimmung des Personalbedarfs	359
44.2.2	Klärung der Rahmenbedingungen für Personaleinsatz im Stab	361
44.3	Möglichkeit der Personalauswahl für Leitungsfunktionen	362
44.3.1	Besetzung nach Funktion	362
44.3.2	Auswahl nach benötigten Kompetenzen	363
44.4	Möglichkeit der Personalauswahl für andere Funktionen	364
44.5	Formale Personalauswahlverfahren und praktische Bewährung	365
	Literatur	366
45	Ausbildung und Training von Stäben	369
	<i>Gesine Hofinger und Rudi Heimann</i>	
45.1	Einleitung	369
45.2	Stabsausbildung: Notwendig, aufwändig, nützlich	369
45.3	Lernziele und -themen	370
45.4	Lernformen	371
45.5	Grundlagen: Prozesse der Stabsarbeit lernen	371
45.5.1	Einführung in die Stabsarbeit	371
45.5.2	Spezielle Ausbildung für bestimmte Funktionen	372
45.5.3	Teilprozessübungen	373

45.6	Psychologische Trainings: Den Anforderungen der Stabsarbeit gewachsen sein. . . .	373
45.7	Planbesprechung: Szenarien gedanklich durchspielen.	373
45.8	Planübung.	374
45.9	Rahmen- und Vollübungen: In einer fiktiven Lage als Stab handeln.	374
45.9.1	Stabsrahmenübung	375
45.9.2	Vollübungen	375
45.10	Übungsauswertung	376
45.11	Ausblick	376
	Literatur	377
46	Stabsrahmenübungen für Krisenstäbe	379
	<i>Axel Bédé und Gesine Hofinger</i>	
46.1	Trainings für Krisenstäbe – Vorbereitung auf das Ungewisse	379
46.2	Vorbereitung und Planung	380
46.2.1	Festlegen des Gesamtkonzepts	380
46.2.2	Auswahl der Übungsziele	381
46.2.3	Auswahl des Übungsszenarios	382
46.2.4	Erstellen des Drehbuchs	382
46.3	Besondere Funktionen – Rollen und Aufgaben	383
46.4	Durchführung	384
46.5	Auswertung	384
46.6	Fazit	385
	Literatur	385
47	Wer führen will, muss üben – Die LÜKEX-Übungsserie	387
	<i>Miriam Haritz</i>	
47.1	Üben an der Spitze	387
47.2	Der Weg ist das Ziel	387
47.3	Immer neue Herausforderungen.	389
47.4	Auswirkungen auf die Arbeit von Krisenstäben.	390
47.5	LÜKEX matters	392
	Literatur	393
48	„Trainieren ohne zu frustrieren“ – Das Erfolgsmodell von Coaching-Übungen für Verwaltungsstäbe.	395
	<i>Thomas Melchert und Gesine Hofinger</i>	
48.1	Lust und Frust – Die Übungskultur der Vergangenheit (?)	395
48.2	Krisenstäbe zielgruppengerecht trainieren.	396
48.3	Neue Wege der Stabsausbildung und des Trainings: Coaching-Übungen.	397
48.4	Coaching-Übungen – Module motivierender Stabsausbildung	398
48.5	Coaching für Führungspersonen.	399
48.6	Evaluation	399
48.7	Fazit.	400
	Literatur	401

49	Insel in Not – Stabsübungen mit fachfremden Planspielen	403
	<i>Robert Zinke, Gesine Hofinger und Thomas Melchert</i>	
49.1	Einleitung	403
49.2	Stabsarbeit üben mit Planspielen	403
49.3	Durchführung	405
49.4	Erfahrungsbasiertes Lernen: Tun und Reflektieren	405
49.5	Transfer	406
49.6	Erfahrungswerte mit fachfremden Planspielen für Stäbe	408
49.7	Fazit	408
	Literatur	408
50	Von der Anforderung zum Einsatz: Kompetenzen in der Stabsarbeit	411
	<i>Cleo Becker</i>	
50.1	Einleitung	411
50.2	Anforderungsprofile für die Stabsarbeit	411
50.3	Von der Anforderung zur Kompetenz	412
50.4	Kompetenzstufen	413
50.5	Von der Rolle zum Cluster	414
50.6	Kompetenzprofile	414
50.7	Vom Kompetenzprofil zur Weiterbildung: Bedarfserhebung und Soll-Ist-Vergleich	415
50.8	Beispiel Weiterbildungsprogramm	415
50.9	Fazit	416
	Literatur	416
51	Evaluation von Stabsübungen	419
	<i>Katrin Osarek und Laura Künzer</i>	
51.1	Warum ist die Evaluation einer Stabsübung wichtig?	419
51.2	Der Begriff Evaluation	419
51.3	Inhalte des Evaluationskonzeptes	420
51.3.1	Evaluation im Kontext der Stabsarbeit	420
51.3.2	Ziele einer Evaluation	420
51.4	Planung und Durchführung einer Evaluation	421
51.4.1	Methoden der Evaluation	421
51.4.2	Rollen und Kompetenzen: Beobachter – Trainer – Evaluator	422
51.4.3	Erfassung und Dokumentation von Daten	422
51.5	Die Auswertung	423
51.5.1	Debriefing als Teil der Auswertung	424
51.5.2	Auswertung der Daten und Erstellung eines Evaluationsberichtes	424
51.6	Fazit	426
	Literatur	426

VII Schnittstellen

52	Schnittstelle Notfallstab – Krisenstab	429
	<i>Günter Horn und Martin Schnauber</i>	
52.1	Notfallstab und Krisenstab	429
52.2	Kriterien zur Einberufung des Krisenstabs	432
52.3	Arbeitsweise des Krisenstabs	432
52.4	Krisenstab entlastet Notfallstab	432
52.5	Getaktete Stabsarbeit	433
52.6	Krisenstabsarbeit nach Standardagenda	433
52.7	Fazit	435
	Literatur	435
53	Vernetzte Operationsführung zur Unterstützung militärischer Stäbe	437
	<i>Harald Schaub</i>	
53.1	Asymmetrische Bedrohungen als neue Form kriegsrischer Bedrohung	437
53.2	Vernetzte Operationsführung	437
53.3	Vernetzte Entitäten	439
53.4	Von klassischer militärischer Kommunikation zur vernetzten Operationsführung	440
53.5	Ausblick	441
	Literatur	441
54	Ständige Stäbe bei der Polizei NRW	443
	<i>Uwe Thieme</i>	
54.1	Historie	443
54.2	Rechtliche und normative Grundlagen	444
54.3	Aufbau eines STST/Integration in die Behörde	445
54.4	Aufgaben der STST	445
54.5	Personalauswahl	446
54.6	Einsatz des STST	446
54.6.1	Einsatzbereitschaft	446
54.6.2	Alarmierung	447
54.6.3	Integration in den Führungsstab	447
54.6.4	Technische Unterstützung	448
54.7	Fortbildung	448
54.7.1	Mitarbeiter STST	449
54.7.2	Mitarbeiter FÜST (durch STST)	449
54.8	Fazit	449
	Literatur	449

55	Die Führungsübernahme vom Führungs- und Lagezentrum der Polizei zum Führungsstab	451
	<i>Armin Bohnert</i>	
55.1	Einleitung	451
55.2	Die Führungsübernahme	451
55.3	Die Rahmenbedingungen	452
55.3.1	Polizeiliche Vorschriften und Vorbereitung	452
55.3.2	Eigenart der Lage	453
55.3.3	Tageszeit, Wochentag und personelle Besetzung	454
55.4	Wie reagiert man organisatorisch auf die veränderten Rahmenbedingungen?	454
55.4.1	Organisatorische Maßnahmen beim FLZ	455
55.4.2	Maßnahmen beim Führungsstab	455
55.4.3	Maßnahmen bei den Linienorganisationen	456
55.5	Fazit	457
56	Vor die Lage kommen: Schnittstellenkoordination der Handlungsfelder Einsatz und Planung	459
	<i>Florentin von Kaufmann</i>	
56.1	Problemstellung	459
56.2	Die Handlungsfelder Einsatz und Planung	460
56.2.1	Handlungsfeld Einsatz	461
56.2.2	Handlungsfeld Planung	461
56.3	Organisation des Stabes	462
56.3.1	Organisation für das Handlungsfeld Einsatz	462
56.3.2	Organisation des Stabes im Handlungsfeld Planung	463
56.4	Ausblick digitaler Lagerraum	464
	Literatur	465
57	Einbindung von Rettungsdiensten in die Stabsarbeit	467
	<i>Stefan Scheidmantel</i>	
57.1	Einsatzleitung Rettungsdienst	467
57.2	Aufgaben des LNA und des OrgL am Schadensort	467
57.3	Aus- und Fortbildung von LNA und OrgL	468
57.4	Unterstützungsgruppe (UG SanEL)	468
57.5	Technische Einsatzleitung (TEL)/Stab	469
58	Fachberater der Psychosozialen Notfallversorgung in Stäben – Hintergründe und praktische Erfahrungen	471
	<i>Mareike Mähler und Günter Nuth</i>	
58.1	Einleitung	471
58.2	Führungskräfte in der Psychosozialen Notfallversorgung	473
58.3	Fachberatung PSNV in Stäben	474
58.4	Zusammenarbeit von Fachberatern PSNV/Führungskräften PSNV und Stäben in komplexen Schadenslagen	477
58.5	Fazit	478
	Literatur	478

59	Praxisbeitrag: Was können Unternehmensstäbe von Polizeistäben lernen?	479
	<i>Axel Bédé</i>	
59.1	Führung und Unterstützungsfunktionen	479
59.2	Führungsräume und Infrastruktur	480
59.3	Planentscheidungen, Maßnahmenkataloge und Checklisten	481
59.4	Informationsmanagement – „Wenn wir wüssten, was wir wissen“	481
59.5	Lagebilderstellung und Visualisierung	483
59.6	Nachbereitung	484
59.7	Fazit	484
	Literatur	485

VIII Praxisberichte

60	Fallbeispiel: Hurrikan Dorian	489
	<i>Franziskus Bayer</i>	
60.1	Dorian ist sich seines Weges unsicher	489
60.2	Herausforderungen für die Stabsarbeit	490
60.2.1	Krisen- und Arbeitsstab Zielgebietsagentur und Destinationen	491
60.2.2	Krisen- und Arbeitsstäbe Tochtergesellschaften	491
60.2.3	Konzernarbeitsstab und Konzernkrisenstab	492
60.3	Zusammenarbeit zwischen Stäben	492
61	Fallbeispiel: Stabsarbeit zur Bewältigung der Corona-Krise – Erfahrungen eines operativ-taktischen Führungsstabes am Beispiel der Landeshauptstadt München	493
	<i>Florentin von Kaufmann und Christian Zollner</i>	
61.1	Ausgangslage	493
61.2	Herausforderungen in der Stabsarbeit	493
61.2.1	Verwaltungslage	494
61.2.2	Lageentwicklung Top-down	494
61.2.3	Organisation und Prozesse	496
61.2.4	Durchhaltefähigkeit der Stäbe	496
61.3	Lessons Learned und Zusammenfassung	497
62	Fallbeispiel: Stabsarbeit bei der Evakuierung eines Klinikviertels	499
	<i>Matthias Gahlen und Gesine Hofinger</i>	
62.1	Einführung	499
62.2	Aufgaben und Maßnahmen des Krisenstabs in der Vorbereitungsphase	500
62.2.1	Gewinnung eines Lagebilds mit Prognose	500
62.2.2	Abwägungen und Entscheidungen	500
62.2.3	Planungsaufgaben	502
62.3	Einsatz des Krisenstabs bei der Entschärfung	503
62.4	Lessons learned: Von der Bombe zur Pandemie	504

63	Fallbeispiel: Aus der Krise lernen – Erfahrungen des Ministeriums des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg bei der Bewältigung der Covid-19-Pandemie	507
	<i>Sabine Fohler und Michael Willms</i>	
63.1	Einführung	507
63.2	Frühzeitige Lagebeobachtung	508
63.3	Nahtloser Übergang in den „Krisenmodus“	508
63.4	BAO der Landesregierung Baden-Württemberg zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie	509
63.4.1	Lenkungsgruppe	509
63.4.2	Interministerieller Verwaltungsstab	510
63.4.3	Verwaltungsstäbe der Ressorts	510
63.5	Eigenschutz und Erhalt der Arbeitsfähigkeit – Interner Pandemieplan mit Maßnahmenkatalog	510
63.6	Lageangepasste Arbeitsweise	511
63.7	Information und Kommunikation	511
63.7.1	Enge Abstimmung mit dem nachgeordneten Bereich	511
63.7.2	Direkte Information der Einrichtungen und Organisationen im Bevölkerungsschutz	512
63.7.3	Digitale Kommunikation mit der Bevölkerung – Einsatz des Chatbot „COREY“	512
63.8	Konzept zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit Kritischer Infrastrukturen	512
63.9	Geplante Auswertung der Erfahrungen in der Corona-Lage	513
63.10	Fazit	513
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	517