

Grundsätze und Werkzeuge der Stabsarbeit

Die Grundsätze der Stabsarbeit beschreiben förderliche Verhaltensweisen für die Stabsarbeit. Sie können in Ausbildung, Training und Einsatz angewendet werden. Das förderliche Verhalten ergibt zusammen mit den Werkzeugen der Stabsarbeit das Instrumentarium für die Arbeit in Stabsformation.

Grundsätze der Stabsarbeit¹

1. Komplexität reduzieren
2. Erwartungshorizont erweitern
3. Lagebewusstsein fördern
4. Entscheidungsfindung beherrschen
5. Kommunikation verknüpft Team und Handeln
6. Der Stablauf hilft beim
 - Denken
 - Visualisieren
 - Lagebesprechen
 - Entscheiden
 - Handeln
7. Das Team ist Voraussetzung für die Aufgabenarbeit
8. Führung mit Auftrag, aufgabenorientiert, situationsangemessen und in flacher Hierarchie

¹ Nach der wissenschaftlichen Fallstudie „Stabsarbeit – Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch“, Gißler & Fiedrich, 2016.

Werkzeuge der Stabsarbeit



Organisation des Stabes



Ereignis als Modell darstellen



Analyse und Beurteilung



Zeitstrahl und Vorhersage



Strategieentwicklung



Maßnahmen planen und nachverfolgen



Lagebesprechung



Stabsablauf

1 Einleitung

Wie oft sind Stäbe »vor der Lage«? Und wann ist die Stabsarbeit eigentlich »gut«? Die persönlichen Erfahrungen der Leserschaft sind hierbei sicherlich so vielfältig wie die Welt der Stabsarbeit. Versierte Stabsmitglieder können meist recht treffsicher einschätzen, ob man »hinterher hing« oder ob man »vorne dran war«. Routinierte Ausbilder und Trainer haben oft ein Gespür dafür, ob ein Stab eher »gut« oder eher »weniger gut« arbeitet. Aus wissenschaftlicher Sicht gibt es gerade für die Güte des Ergebnisses der Stabsarbeit nach ihrem Abschluss noch keine objektivierten Kriterien. Relativ klar scheinen jedoch die Faktoren zu sein, die eine gute Stabsarbeit zumindest mehr oder weniger stark fördern. Ebenso in der Praxis bewährt sind die Instrumente, die einen Stab in die Lage versetzen können, vor die Lage zu kommen.

Wer sich für bislang Unerklärtes wie die Qualität der Stabsarbeit interessiert, dem kann bekanntermaßen ein Blick über den Tellerrand helfen. So haben den Autor die Forschungen zu Hochleistungsteams rund um die H!PE-Formen (Pawlowsky, 2012) inspiriert zu untersuchen, was die Stabsarbeit von anderen Disziplinen wohl noch lernen könnte. Aus diesen Forschungen und weiteren Arbeiten des Autors entstand dieses Buch: Ein roter Faden, der von der Konstitution und Ausbildung über Training und Einsatz bis zur kontinuierlichen Weiterentwicklung von Stäben und Führungssystemen reicht.

Dieses Buch richtet sich hauptsächlich an Praktiker und Praktikerinnen wie Stabsmitglieder, Ausbilder und Ausbilderinnen oder Trainer und Trainerinnen, aber auch an Theorieinteressierte mit Bezug zur Forschung. Dabei finden sich Einsatzorganisationen, Verwaltungen und auch Wirtschaftsorganisationen wieder, egal ob ihre Stäbe eher für den Bereich Gefahrenabwehr oder eher den Bereich Krisenmanagement zuständig sind. Stäbe der Träger des Katastrophenschutzes können sich genauso wiederfinden wie öffentliche Verwaltungs- und Krisenstäbe oder Stäbe für außergewöhnliche Ereignisse von kleineren Kommunen. Es werden immer wieder Bezüge zur Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 hergestellt, aber auch Beispiele aus dem Business Continuity Management aufgegriffen. Gerade im Bereich der Überprüfung der Leistungsfähigkeit können auch Auditoren und Auditorinnen, Revisoren und Revisorinnen oder Beratungsunternehmen Impulse gewinnen. An Experten und Expertinnen, Theorieinteressierte und Forschende sind insbesondere die Diskussionsbeiträge gerichtet.

Schlüsselstellen des Buches werden durch eigens für dieses Buch produzierte Tutorial-Videos illustriert. Hierdurch wird die Anwendung der vorgestellten Werk-

zeuge praxisnah erläutert. Dabei handelt es sich um Lehrvideos, die relevante Aspekte an einem fiktiven Ereignis plausibel aufzeigen und ausdrücklich nicht um die Verfilmung eines Einsatzes mit Realitätsanspruch. Autodidakten, Ausbilder, Trainer und Stabsmitglieder können hierdurch Impulse gewinnen.

INFO**Tutorial-Videos auf Youtube: Führung und Stabsarbeit trainieren**

- **Organisation des Stabes:**
<https://www.youtube.com/watch?v=kBDxX8DSPbw>
- **Ereignis als Modell darstellen:**
<https://www.youtube.com/watch?v=1q2d0riBim0>
- **Analyse und Beurteilung:**
https://www.youtube.com/watch?v=tOJOyseM_Rs
- **Zeitstrahl und Vorhersage:**
<https://www.youtube.com/watch?v=OasfZ30aLi4>
- **Strategieentwicklung:**
<https://www.youtube.com/watch?v=s5zj7cbaaHE>
- **Maßnahmen planen und nachverfolgen:**
<https://www.youtube.com/watch?v=gZgU9i-e0Jo>
- **Lagebesprechung:**
<https://www.youtube.com/watch?v=f8ybOaszAhQ>
- **Lernen durch Planspiele und strukturierte Nachbesprechungen:**
<https://www.youtube.com/watch?v=UlvxKbX0KVQ>

Dieses Buch will eine Lücke zwischen der Praxis der Stabsarbeit, den Trainingswissenschaften, der Psychologie und den Sicherheitswissenschaften schließen. Hierzu wird die Gesamtheit der Abläufe im Stab während der Arbeit in Stabformation betrachtet. Bislang gab es in der Fachliteratur noch keinen roten Faden von zu erwartenden Ereignissen über die für die Bewältigung notwendige fachliche und stabstypische Leistungsfähigkeit mit dafür notwendigen Werkzeugen und Verhaltensweisen bis hin zur Überprüfung, ob der Stab tatsächlich den Erwartungen entspricht. Dieses Buch knüpft durch den Lückenschluss zwischen bestehender Literatur vielfach an Schriften anderer Autoren und Autorinnen an, wobei an diesen Stellen gerne an das Wissen der Fachkollegen und Fachkolleginnen verwiesen wird.

Der stetige Ausbau von Technologien liegt im Allgemeinen, wie auch in der Sicherheitsforschung im Besonderen, offensichtlich im Trend. In der Stabsarbeit bieten sich hierdurch gerade im Bereich des Informationsmanagements sicherlich Entwicklungspotentiale. Allerdings hat eine künstliche Intelligenz nach Kenntnis des Autors bislang noch keine Stabslage gelöst. Zumindest mittelfristig erscheint dies trotz aller Fortschritte in diesem Bereich als unwahrscheinlich. Bis auf Weiteres dürfte

der Mensch mit seinen Fähigkeiten das erfolgsentscheidende Element in der Stabsarbeit bleiben. Wer diese beherrscht weiß, dass Stabsarbeit und Führung Leidenschaft, Lernbereitschaft und insbesondere aber einer gewissen Profession bedürfen. Der in diesem Zusammenhang bemühte Begriff der »Führungskunst« (vgl. Strohschneider, 2016) ist nach Ansicht des Autors dann zutreffend, wenn davon ausgegangen wird, dass Künste mit ausreichend Fleiß erlernbar sind und Talente die Kunst befördern. Dieses Buch ist deswegen auch ein Plädoyer dafür, die Führungprofession als solche anzuerkennen und sie nicht in formalisierte Korsette zu zwängen. Sie sollte als erlernbare Fähigkeit begriffen und der dafür notwendige Aufwand akzeptiert werden.

Ein Stab besteht aus unterschiedlichen Elementen: Menschen, Technologien und Techniken sowie den eigentlichen Inhalten. Gutes Stabstraining hat zum Ziel, diese vier Elemente miteinander zu verbinden und schlussendlich die Stabsmitglieder dazu zu befähigen, als höchstes Organ in einem Führungssystem die Voraussetzungen für den Einsatzerfolg zu schaffen. Ohne Training bleibt ein Stab sinnbildlich ein Konglomerat mehr oder weniger verbundener Elemente, die nicht wirklich als Ganzes zusammenwirken. Dieses Buch kann nur Anregungen geben. Es enthält keine Patentlösung. Jeder Stab bzw. jede Organisation muss für sich eine bedarfsorientierte Strategie der differenzierten Integration der vorgestellten Methoden finden.

Stabsarbeit ist bislang wenig empirisch erforscht. Die Domäne der Stabsarbeit ist eher überschaubar. Das macht die Weiterentwicklung dieses Spezialgebietes nicht einfacher. Neben der praktischen Ausrichtung des Buches soll deswegen auch ein Beitrag zur Evolution der Stabsarbeit geleistet werden. Kontroverse Themen in den Kapiteln 3.2.5 (Notwendigkeit von Crew Resource Management-Strategien), 4.1 (Eignung linearer Entscheidungsmodelle) und 5.1.3 (Fachliche Leistungsfähigkeit von Stäben) sollen einer Diskussionsanregung dienen.

Stabsarbeit wird als die Arbeit in Stabsformation bei Einsatzorganisationen, Verwaltungen und Wirtschaftsorganisationen zum Zwecke der Gefahrenabwehr und des Krisenmanagements verstanden. Ein Stab wird als ein Organ eines Führungssystems angesehen. Führungssysteme bilden den Grundriss der Gefahrenabwehrarchitektur bzw. des Krisenmanagementsystems. Viele Aspekte dieses Buches sind daher auf andere Organe wie beispielsweise Führungsgruppen von Feuerwehren und THW sowie auf ganze Führungssysteme übertragbar. Wo dies betont werden soll, wird anstelle des Begriffs des Stabes der Begriff des Führungssystems verwendet. Fachliche Aufgaben wie beispielsweise das Einrichten von Bereitstellungsräumen (Feuerwehr), das Durchführen von Krisenkommunikation (Wirtschaftsorganisation) oder besondere Fälle wie notwendige Spezialwerkzeuge für das Betreiben eines radiologischen Lagezentrums werden nicht betrachtet.



Bild 1: Unterscheidung der Fähigkeiten für Stabsarbeit und Führungsarbeit

Stabsarbeit ist eine Art der Führungsarbeit. Die zur Führung notwendigen Methoden sind im Grunde universal. Die Instrumente, um in Stabsformation eine fachliche Aufgabe bearbeiten zu können, setzen sich dabei aus technischen und nicht-technischen sowie aus fachlichen Fähigkeiten zusammen. Das Training der Stabsarbeit als Ganzes ist theoretisch nicht unmöglich. In der Praxis können jedoch nie alle notwendigen Fähigkeiten, Prozesse und fachlichen Fragestellungen gleichzeitig adäquat berücksichtigt werden. Die technischen, nicht-technischen und fachlichen Fähigkeiten sollten deswegen schwerpunktmäßig in speziellen Lerneinheiten trainiert werden und in darauffolgenden Übungen zusammengeführt werden. Bild 1 verdeutlicht die dreifache Unterscheidung der Fähigkeiten für Stabsarbeit und Führung überblicksartig. Im Buch werden die notwendigen Werkzeuge der Stabsarbeit und dazugehörige Verhaltensweisen vorgestellt und erklärt, wie man diese trainieren kann. Hierzu wird im ersten Kapitel der Bedarf und die Entwicklungsmöglichkeiten hergeleitet. Im zweiten Kapitel werden wichtige förderliche Verhaltensweisen vorgestellt und erläutert, wie diese trainiert werden können. Danach werden die Werkzeuge der Stabsarbeit vorgestellt. Im vierten Kapitel werden die bis dahin beleuchteten Aspekte in durchgehendes Verfahren eingeordnet, wodurch quasi der rote Faden von der Konstitution des Stabes bis zu seiner Auditierung gesponnen wird.

2

Stabsarbeit | Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der durchgeführten Studie »Stabsarbeit – Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch« vorgestellt (Gißler & Fiedrich, 2016). Zudem wird das breite Spektrum der Stabsarbeit theoretisch eingeordnet, um bestimmte Aspekte unter anderem zur Relevanz der Betrachtung von nicht-technischen Fähigkeiten in Trainings erklären zu können. Aus den Schlüsselerkenntnissen der Untersuchung werden danach Schlussfolgerungen zur Weiterentwicklung der Stabsarbeit abgeleitet.

Ziel der 2016 abgeschlossenen Studie des Autors war es, Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Stabsarbeit zu gewinnen. Die Untersuchung wurde in der Freizeit durchgeführt, dauerte rund zwei Jahre und ging in der Masterarbeit »Stabsarbeit | Lernen von Teams mit höchstem Erfolgsanspruch« auf. Inspiriert wurden diese Forschungen unter anderem durch die H!PE-Formel (vgl. Pawlowsky, 2012) und ihrer zugrundeliegenden Theorien wie etwa die High-Reliability-Theory. Auf Basis einer umfassenden Sichtung der Theorien wurde ein exploratives Forschungsdesign entwickelt, um gezielt herauszufinden, was Stabsarbeit von anderen Disziplinen lernen kann. Daraufhin wurden Stäbe von Feuerwehr und des Business Continuity Managements von Wirtschaftsunternehmen, Piloten auf einer Passagierfluglinie, Spitzen-Gourmetköche auf Weltklassenniveau, OP-Teams eines akademischen Lehrkrankenhauses sowie die Crew einer TV Live-Produktion bei ihrer jeweiligen Arbeit beobachtet und befragt. Diese Fallstudien wurden durch Hintergrundgespräche mit erfahrenen Krisenstäben von Feuerwehren, Petro- und Automobilindustrie, mit Ausbildern von Kernkraftwerkfahrern sowie Trainern des Crew Resource Managements aus Militär und Medizin ergänzt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden sog. Erfolgsmerkmale abgeleitet. Um herauszufinden, ob diese in der Stabsarbeit nützlich sind bzw. mit welcher Methode diese Merkmale überhaupt übertragen werden können, wurden sie in einen Kompetenzkatalog übersetzt. Auf Basis dieses Kompetenzkatalogs wurde eine Schulung entwickelt, um die vier wichtigsten Erfolgsmerkmale auf die Stabsarbeit übertragen zu können. Das so entwickelte Training wurde an drei verschiedenen Stäben getestet (Technische Einsatzleitung der Feuerwehren eines Landkreises; Unternehmenskrisenstab einer der größten Automobilzulieferer an einem Standort mit rund 7200 Beschäftigten; Unternehmenskrisenstab angesiedelt beim Notfallmanagement eines Chemieparkbetreibers) und wurde nach dem Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick und den Prinzipien des

Trainingsdesigns nach Merill (vgl. Hagemann, 2011) nach wissenschaftlichen Kriterien umfangreich evaluiert. Der Trainingseffekt wurde bezüglich des Zugewinns bzw. der Veränderung von Wissen, Einstellung und Verhalten gemessen. Es konnte der Nachweis erbracht werden, dass die Teilnehmer ihre Kompetenzen erweitert haben und dass diese Kompetenzen für die Stabsarbeit nützlich sind. Die Studie hat den Charakter einer Feldstudie und ist theoriegenerierend ausgerichtet. Die Erkenntnisse können aufgrund der Stichprobe nicht als allgemeingültig bezeichnet und als repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Stäbe angenommen werden. Die Kernaussagen werden jedoch als von der Studie in die Praxis übertragbar beurteilt und liefern daher die Wissensbasis für dieses Buch.

Die Untersuchung wurde aus der Perspektive des Erfolgsanspruchs durchgeführt indem gefragt wurde, welche Faktoren den Teams in der Stichprobe helfen, ihre Aufgabe erfolgreich durchzuführen. Dazu wurde die sehr heterogene Stichprobe in der semantischen Klammer der »Teams mit höchstem Erfolgsanspruch« (ThE) zusammengefasst. Eine Organisation wird dann als ein ThE verstanden, wenn die mentale Repräsentation der Leistung besagt, dass die interessierten Parteien keinen Teilerfolg zulassen, sondern einen vollen Erfolg erwarten.

Stäbe von Gefahrenabwehr oder Krisenmanagement zählen klar zu den ThE. Stäbe sind die höchste Instanz in Führungssystemen. Sie haben deswegen eine besondere Stellung in der Architektur der Gefahrenabwehr bzw. des Krisenmanagements inne, weil sie buchstäblich das letzte Mittel sind, um ein Schadensereignis abzuwenden oder eine Krise in den Griff zu bekommen. Die Verantwortung für die Angehörigen des Stabs ist groß. Einerseits haben sie an sich selbst einen hohen Erfolgsanspruch. Dieser kann u. a. aus dem persönlichen Selbstverständnis, aus der Berufung zur Mitarbeit im Stab oder der Außergewöhnlichkeit dieses Organs resultieren. Andererseits verlassen sich die verantwortlichen Instanzen implizit auf die Leistungsfähigkeit des Stabes. So gehen beispielsweise ein Leiter der Berufsfeuerwehr, die standortverantwortliche Leitung eines Chemieparks oder der Accountable Manager einer Fluggesellschaft schllichtweg davon aus, dass »ihr« Stab ein Ereignis »bewältigt«. Eine überaus hohe Minderleistung oder gar ein Scheitern würde aus (geschäfts-)politischen Gründen nicht akzeptiert werden. Das Versagen eines Stabes würde sehr wahrscheinlich mit dem Versagen des Krisenmanagements und somit der politisch bzw. unternehmerisch verantwortlichen Personen gleichgesetzt. Zusätzlich resultieren aus der fortwährenden Risikominimierung in der Gesellschaft im Allgemeinen immer höhere Erwartungen an die Gefahrenabwehr. Diese zeigen sich zum Beispiel in einem gesteigerten »Serviceanspruch« der Bürger. Gleichermaßen gilt für die Erwartungen der Kundschaft von Dienstleistungsunternehmen und kritischen Infrastrukturen (z. B. Fluggesellschaft, Reiseunternehmen, Energie-

versorger) oder Nachbarn und Anlieger von kritisch betrachteten Unternehmensstandorten (z. B. Chemiepark, Industriepark). Ein Zuverlässigkeitselevel von »quasi 100 %« (z. B. wenig Toleranz bei Flugverspätungen) und Informationen über das Ereignis »möglichst in Echtzeit« (z. B. bei einem sichtbaren Brand im Produktionsunternehmen) stehen hier symptomatisch für die offenkundig gestiegenen Ansprüche. Diese Erwartungen werden durch eine generell aufmerksame Öffentlichkeit in den sozialen Medien und hierüber auch in Onlinemedien und klassischen Medien verstärkt. Dies tritt erfahrungsgemäß immer dann besonders deutlich zutage, wenn etwas passiert ist. Die medialen Deutungen legen daher zumindest einen der mittelbaren Erfolgsmaßstäbe für die Stabsarbeit fest. Zusammenfassend sind die inneren und äußeren Erwartungen an einen Stab also hoch. Der Erfolgsanspruch ist deswegen der gemeinsame Punkt für den Vergleich und die Übertragung der Studienerkenntnisse von den untersuchten ThE auf die Stabsarbeit. Daneben haben Stäbe mit den Teams aus der Studie noch weitere Gemeinsamkeiten und Parallelen mit der High Reliability Theory (Verlässlichkeitssysteme), worauf an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird.



Literaturtipps zu den Ursprüngen der verwendeten Theorien:

- Perrow, Charles: *Normale Katastrophen*. Campus Verlag, 1992.
- Reason, James: *Menschliches Versagen*. Spektrum, 1994.
- Pawlowsky, Peter; Steigenberger, Norbert (Hrsg.): *Die HIPE-Formel*. Verlag für Polizeiwissenschaft, 2012.

2.1 Theoretische Einordnung der Stabsarbeit

In diesem Unterkapitel wird die Stabsarbeit für den geneigten Leser kurz theoretisch eingeordnet. Die Stabsarbeit als Wissensgebiet gehört keiner speziellen Disziplin an. Sie ist am ehesten in den Sicherheitswissenschaften zu verorten, wird aber auch in den Organisationswissenschaften und Militärwissenschaften behandelt. Stabsarbeit ist bislang wenig empirisch erforscht, es existiert aktuell kein eigener universitärer Lehrstuhl hierfür und die Literatur ist überschaubar. Das in Einsatzorganisationen, Wirtschaftsorganisationen und Verwaltungen vorhandene Wissen zur Stabsarbeit ist meistens eher sogenanntes Anwendungswissen. Es gibt nur wenige Experten, die sich im deutschsprachigen Raum auch wissenschaftlich mit den theoretischen Hintergründen von Stabsarbeit und Führung beschäftigten. Insgesamt ist die Domäne der Stabsarbeit eher klein.

Für die Stabsarbeit gibt es nach aktuellem Stand keine eigene wissenschaftliche Theorie, weswegen die einzelnen Gesichtspunkte jeweils mit Theorien aus anderen Domänen erklärt werden müssen. Ein Stab wird in diesem Buch als »Mensch-Maschine-Umwelt-System« (Spektrum, 2018) verstanden. Dieses Modell stammt aus dem Bereich der angewandten Psychologie und wird beispielsweise zur Arbeitsplatzgestaltung hinsichtlich des Zusammenwirkens von Mensch und Maschine verwendet. Dabei werden auch eher ungünstige Umweltfaktoren wie ablenkende Geräusche, wenig Schlaf oder hohe Erwartungshaltungen mit einbezogen (Stressoren). Im Umkehrschluss können auch Umweltfaktoren dargestellt werden, die den Mensch in seiner Arbeit unterstützen. Weil mit diesem Modell die Interaktionen der Menschen in ihrer Arbeitsumgebung gut veranschaulicht werden können, eignet es sich um einen Stab in einer einfachen Form zu formalisieren (allgemein in abstrakter Form dazustellen). Unter Einbeziehung menschlicher Faktoren können mit diesem Modell auch gewisse unerwünschte Handlungen erklärt werden. Ein einfaches Beispiel für ein Mensch-Maschine-Umwelt-System mit nicht intuitivem Systemdesign zeigt das Bild 2. Die Thermoskanne ist dann geöffnet (Aufschrift »Open«), wenn die Hebelstellung »rot« angezeigt (linke Thermoskanne). Diese Anzeige widerspricht der Erwartung des Betrachters, weil die Signalfarbe Rot in unserem Kulturbereich anders verwendet wird. Würde eine Person bei roter Anzeige (tatsächlich offen) in der Annahme, die Kanne sei geschlossen (intuitive Interpretation von Rot) ohne die Anzeige zu lesen unabsichtlich die Pumpe bedienen, würde sie sich am Kaffee verbrühen (unerwünschte Handlung). Die Ursache für das Verbrühen kann mit dem



Bild 2: Ein simples Beispiel für ein Mensch-Maschine-Umwelt-System mit nicht intuitivem Systemdesign

Modell des Mensch-Maschine-Umwelt-Systems als ungünstiges Systemdesign erklärt werden.

Um das Verhalten von Menschen im Stab zu erklären, eignet sich das Wissenschaftsgebiet der »Human Factors«. Unter diesen sog. »menschlichen Faktoren« werden kognitive, psychische und soziologische Einflussfaktoren verstanden. Bis hierhin können also der Rahmen (System) und das Verhalten des Hauptakteurs (Mensch) eines Stabes erklärt werden. Ungemein anspruchsvoller ist die Herleitung eines Theorierahmens für das eigentliche Arbeiten des Stabes. Eine Möglichkeit kann ein sogenanntes arbeitswissenschaftliches Modell sein, was allerdings nur wenig weiterführende Erklärungen ermöglicht. Daher wird in diesem Buch die Perspektive der »Gesamtheit der Abläufe im Stab während der Arbeit« eingenommen. Innerhalb eines Stabes laufen vereinfacht acht unterschiedliche Prozesse ab. Diese sind quasi übergeordnete theoretische Arbeitsabläufe, die in jedem Stab zu finden sind. Diese Abläufe finden nicht immer sequenziell statt (nacheinander), sondern können auch parallel (zeitgleich), iterativ (wiederkehrend) oder in speziellen Phasen (z. B. zur Entwicklung und Implementierung eines neuen Stabes, während gerade stattfindender Stabsarbeit oder in einer angespannten Teamarbeitsphase) ablaufen. Die Aspekte haben dabei Überschneidungen, weswegen sie nicht immer ganz klar getrennt werden können. Diese Prozesse können jeweils mit etablierten wissenschaftlichen Modellen erklärt werden, sodass durch diese prozessuale Darstellung das eigentliche Arbeiten eines Stabes erklärbar gemacht wird. Insgesamt stellen diese acht Abläufe die theoretischen Ansatzpunkte für Ausbildung und Training, für Ursachenforschungen oder allgemein für die (Neu-)Entwicklung von Stäben und Führungssystemen dar:

1. Wahrnehmungsprozesse
2. Entscheidungsprozesse
3. Führungsprozesse
4. Informationsmanagementprozesse,
5. Wissens- und Lernprozesse
6. Kommunikationsprozesse
7. Teamprozesse
8. Organisationsprozesse

Diese acht Prozesse sind die Grundlage dieses Buches. An ihnen sind die vorgestellten technischen Fähigkeiten (Werkzeuge der Stabsarbeit), die nicht technischen Fähigkeiten (förderliche Verhaltensweisen) und der Beobachtungsleitfaden zur Evaluation der Stabsarbeit ausgerichtet.

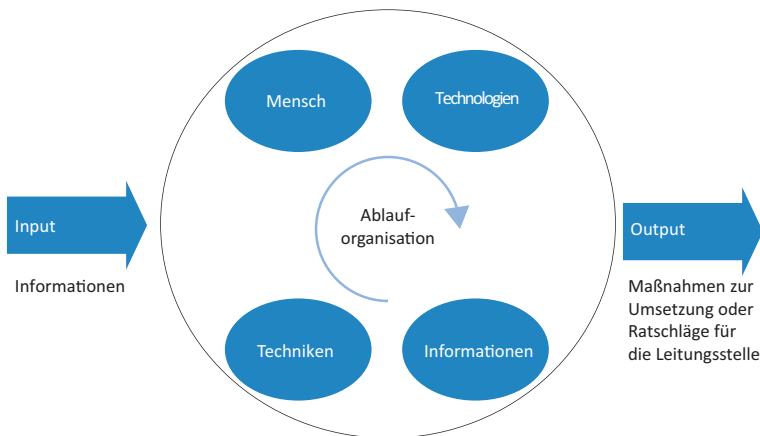


Bild 3: Ein Stab als Input-Output-Modell zur Erklärung der Zusammenwirkung der Elemente

Neben der dargelegten prozessualen Erklärung kann Stabsarbeit auch als Input-Output-Modell wie in Bild 3 dargestellt werden. Hier sind auch Gesichtspunkte aus einem Mensch-Maschine-Umwelt System erneut vorzufinden. Hiermit kann das Zusammenwirken der Elemente in und um einen Stab dargestellt werden. Dabei ist es das Ziel des Stabes, eingehende Informationen auf ein äußeres Ziel hin gerichtet zu verarbeiten um einen Output zu generieren, wodurch wiederum ein strategisch relevantes Outcome im Zielsystem des Stabes (nicht im Bild) bewirkt wird. Was tatsächlich als das Ergebnis der Führungsarbeit des Stabes im Kontext des Gesamt-einsatzes gilt, ist derzeit Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen und kann noch nicht beschrieben werden. Ein Stab handelt stets im Auftrag einer verantwortlichen Leitungsstelle. Der Stab als System hat strukturierte Elemente, Grenzen, Regeln, Inputs, Outputs, Störgrößen sowie eine Kultur. Sein Ziel leitet der Stab von Regeln (Gesamtheit aus gesetzlichen und gesellschaftlichen Normen, Vorschriften usw.), ethischen Prinzipien, der Absicht der leitenden Person und den Erwartungen seiner interessierten Parteien ab. Der Stab kann eine beratende bis zu einer verantwortlichen Stellung innehaben, wobei der Stab durch den Leiter des Stabes repräsentiert wird. Dem Leiter des Stabes wird von der Leitungsstelle die Verantwortung übertragen, die an die Inhaber der Aufgabenbereiche im Stab verteilt bzw. weiter delegiert wird (vgl. Bild 4). Mit jeder Delegation bleibt eine Kontrollpflicht zurück. Die Arbeit eines Stabs kann von einem hohen operativen Arbeitsanteil bis zu